# Olvasólecke időigénye: 8 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# KIVÁLASZTÁSI TECHNIKÁK: AZ INTERJÚ

„Az interjú…olyan különleges formájú beszélgetés, ahol a felváltva történő megszólalás rítusa kötöttebb, mint a mindennapi élet ennél gyakoribb és sokkal kötetlenebb találkozásaiban.” (Farr 1984, in: Dale 1999, 8.o.)

A vállalati kiválasztás egyik legelterjedtebb módszere az interjú készítés. A munkakörök több, mint 95%-a e technika révén kerül betöltésre. Az interjú célja a jelöltekkel való személyes találkozás, amely során információk szerezhetők a jelöltek alkalmasságáról (Dale 1999, 8-16.o.).

# Interjú típusok

Kiinduló lépésként a szakembereknek dönteniük kell az **alkalmazandó interjú típusáról**, amelyek szerkezetüket, az alkalmazott interjúkészítési magatartást, valamint a megszerezni kívánt információt tekintve térnek el egymástól. Ezeknek az alapvető típusoknak létezik egyenkénti, vagy egymással kombinált alkalmazása egyaránt (Fehér 1995, 82-84.o.):

* **Strukturálatlan interjú**: egy szabad, kötetlen beszélgetés a felek között. Nincsenek előre megszerkesztett kérdések, értékelőlapok, így a további kérdések a kapott válaszoknak megfelelően alakíthatók. Ez az interjúkészítőnek nyújt szabadságot, aki a helyzethez és a jelentkező személyiségéhez igazodva folytathatja le a beszélgetést. Ez az interjútípus teret enged a szubjektív megítélésnek, amely jelentős mértékben befolyásolja a döntést, és ez legtöbbször akadályozza a helyes kiválasztást. Az azonos álláshelyre jelentkező jelöltek eltérő kérdéseket kaphatnak, mely akadályozza az egyes interjúkon elhangzottak összehasonlítását. Mindez alapjaiban áshatja alá a helyes kiválasztási folyamatot, ezért kizárólag tájékozódó céllal érdemes használni.
* **Strukturált interjú**:előre összeállított vázlat alapján ugyanazon kérdések feltételét jelenti meghatározott sorrendben valamennyi alanynak, majd általában formanyomtatványon történik a jelöltek válaszainak rögzítése. Előnye e típusnak, hogy minden jelentkezővel ugyanolyan, eredményét tekintve összehasonlítható interjú készíthető, csökkenthető a szubjektivitás. Hátránya azonban, hogy a szigorú struktúra nem teszi lehetővé a jelöltnek a rögzített kérdéseken túlmutató gondolatai kifejtését. Általában első szűrő interjúként alkalmazzák a vállalatok.
* **Részben/félig strukturált interjú**: az előző két típus kombinálása. Lehetőség nyílik a spontaneitás részleges megtartása mellett a legfontosabb információk megszerzésére. Vannak bizonyos kérdéscsoportok, amelyeknek megválaszolása elengedhetetlen, azonban a kérdések sorrendjét a kérdező határozza meg. Mivel a sorrend nem kötött, előfordulhat, hogy a jelölt már részben megválaszolt egy későbbi kérdést is, amelyet ezek után felesleges újra feltenni. Rugalmasabb, mint a strukturált interjú, mert az interjú készítője a munkakörhöz szorosan nem kapcsolódó, személyesebb témaköröket is érinthet. Mivel az erre adott válaszok személyenként eltérőek, az interjúk sem teljesen egyformák, így a szubjektivitás lehetőségét nem lehet kizárni.

A strukturált interjú a három közül a leginkább megbízható és a jelöltek összehasonlíthatóságát is az szolgálja leginkább.

A kiválasztási **interjúk tartalma/jellege szerint** számos interjútípus említhető, melyek alkalmazása a kérdező személyétől, a munkakör jellegétől, valamint a vállalati kultúrától egyaránt függ. A következő interjútípusok, ill. ezek kombinációi az interjúk tartalma és célja szerint mutatják be e jellegzetes kiválasztási eszközöket (Kiss 1994, 180-183.o.):

* **Őszinte és barátságos interjú-stratégia**: E módszer célja a barátságos, közvetlen hangulat megteremtése. Az emberek ugyanis nyíltabbak, őszintébbek az interjúztatóval egy nyugodt légkörben, ezáltal egy megbízhatóbb kép nyerhető a jelölt képességeiről, tulajdonságairól. A pályázó e módszer alkalmazása során kedvező benyomást szerez a vállalatról.
* **Problémamegoldó (szituációs) interjú**: az őszinte és barátságos interjú-stratégia egyik igen kedvelt változata. Lényege, hogy a jelöltet olyan problémák elé állítja az interjúvezető, amelyek a megpályázott munkakör betöltése alatt előfordulhatnak. *A pályázó feladata legjobb képességei szerint megoldani a szituációt, a felvázolt problémát* (Tipikus kérdése a „Mit tenne, ha…?”). A módszer hátránya, hogy arra nincs garancia, hogy a jelölt a valóságban is ugyanúgy cselekedne, mint ahogy az interjú folyamán elmondta. Előfordulhat ugyanis, hogy elméletben tudja, hogyan kellene cselekedni, ám valós helyzetben mégsem képes azt megtenni.
* **Viselkedési esemény interjú (kompetencia interjú):** Az interjútípus nagyban hasonlít a problémamegoldó interjúhoz, azonban e módszer abból indul ki, hogy a múltbeli teljesítmény megbízhatóbban jelzi a jövőbeli teljesítményt, mint annak esetleges elvi megnyilvánulása. *A kérdések a jelölt múltbeli teljesítményére, ill. viselkedésére vonatkoznak, nem pedig egy elképzelt jövőbeli szituációra.* Ez nem csak abból áll, hogy a pályázó felvázolja a múltbeli eseményt, ill. ismerteti az általa alkalmazott megoldási módszert, de általában értékeltetik is vele a múltbéli cselekvést. (Tipikus kérdése: „Tudna mondani egy példát arra, amikor…, Mit tenne ma már másképp?, Ha tanácsot kéne adnia ebben a szituációban másnak, mit emelne ki?, Visszagondolva, hogyan értékelné a viselkedését az adott szituációban?). Itt tehát különböző kompetenciákra kérnek múltbeli példát az interjúztatók (szervezőkészség, konfliktusmegoldás, stb.) és azt elemeztetik a jelölttel.
* **Stressz-interjú:** Kizárólag stresszel együtt járó munkakör megpályázása esetén érdemes alkalmazni. A kérdező stresszhelyzetet teremt az interjú alatt: támadó magatartást tanúsít, kritizálja a jelöltet, kerüli a szemkontaktust, kevés időt hagy a válaszadásra, kellemetlen kérdéseket tesz fel. A kérdező a feszült légkör megteremtésével a gyors, gondolkodás nélküli, őszinte válaszokat igyekszik kiprovokálni a vele szembe ülőtől. A módszerrel azt lehet vizsgálni, hogy a jelölt képes lesz-e elviselni a munkájával járó stressz-hatásokat. Előnye, hogy az egyes pályázók erőssége, ill. gyengesége megismerhető, azonban fennáll annak a veszélye, hogy negatív tapasztalatokkal távozik az interjúról, ami a vállalat hírnevének árthat. Ennek elkerülése érdekében a stressz-interjút feltétlenül fel kell oldani: utólag szükséges elmagyarázni a jelöltnek az interjún alkalmazott módszer okát.

Az interjúknál kérdésként vetődhet fel az **interjúztatók száma (ki legyen jelen),** amely elsősorban a megpályázott munkakör jellegétől, ill. a rendelkezésre álló időtől függ (Kiss 1994, 184-188.o.):

* **Egyéni interjún** *egy kérdező és egy jelölt* van jelen. Az interjúztató lehet humán szakember, vagy az adott szakterületen dolgozó vezető, attól függően, hogy a felvételi folyamat melyik szakaszában használják az interjút. Ennél a módszernél alakulhat ki leginkább a szívélyes, barátságos légkör, amely a lehető legtöbb információ beszerzésére alkalmas, hiszen a jelöltek megnyílnak az interjúztató előtt. Az interjú „intimitása” ugyanakkor egyben annak legfontosabb hátrányát is magában hordozza. Az interjú készítőjének ugyanis egyszerre kell a kérdésfeltevésre, a válaszok rögzítésére, a háttér-információk (ld.: önéletrajz) kezelésére és a jelölt viselkedésére összpontosítania, így nagy az információvesztés esélye. Ennél a módszernél továbbá a kérdező egy személyben képviseli a szervezetet, ezért fontos az interjú folyamán tanúsított magatartása. Leginkább előzetes szűrőként, vagy fizikai dolgozók kiválasztásakor használják. Hátránya, hogy alacsony kontrollja miatt nem zárható ki a szubjektív véleményen alapuló döntés.
* **Páros interjún** *két kérdező és egy jelölt* van jelen, gyakran egy humán szakemberből és egy részlegvezetőből álló páros irányítja. Előnye, hogy a szakmai tudás, személyiség egyszerre felmérhető, a több értékelő általában objektívebb értékeléshez vezet és az interjúztatók megoszthatják a feladatokat (egyik vezeti a beszélgetés, másik jegyzeteket készít), így kisebb az információvesztés.
* **Panel interjú** során *egy jelölt és kettőnél több kérdező* (különböző szakterületekről, szervezeti szintekről) van jelen, ezáltal növelve az objektivitást. A kérdezőknek az interjú előtt össze kell hangolni a kérdéseiket (ki mit kérdez), ellenkező esetben az interjú kaotikus lesz. A nagyszámú, többnyire vezetőkből álló kérdező-bizottság, amely egyszerre figyeli és értékeli a pályázót, stresszkeltő hatású lehet a jelölt számára, amely ronthatja teljesítményét. Néha tudatosan ezért (stresszhelyzet-teremtés) választják ezt a módszert. A panel interjút leginkább vezetői, magasabb pozíciójú szakértői munkakörök betöltésére szokták alkalmazni. Nehezebb megszervezni, de időmegtakarítást jelenthet.
* **Csoportos interjún** *egyszerre több jelölt*, és egy vagy több kérdező vesz részt. A jelentkezőket így verseny-szituációban mérhetik meg, majd teljesítményüket meghatározott szempontok alapján összehasonlítják. Bizonyos munkakörök esetében (pl.: kereskedelemben) különösen hasznos lehet ez az eljárás. A módszer alkalmazását általában megelőzik humán szakemberek által irányított egyéni, ill. páros interjúk, amelyek folyamán sor kerülhet az egyes jelöltek megismerésére, ill. részletesebb információk megszerzésére, mivel e módszer keretein belül erre nincs lehetőség.
* **Folytatólagos interjú**: Az interjú egy sajátos megjelenése, melyet különféle – a korábbiakban említett, bár leggyakrabban egyéni – interjúk sorozataként lehet definiálni. Kétféle módon alkalmazható: egyrészt, ha az interjúsorozatban a következő fordulóba kizárólag az előző „körben” megfelelt jelöltek juthatnak be. Ezáltal az adott szakterület vezetői már csak az igazán alkalmas jelölteket ismerik meg. Folytatólagos interjúról beszélhetünk abban az esetben is, ha az egyéni interjúk nem töltenek be szűrő szerepet, azaz a jelöltek az egyes interjúkon elért teljesítményüktől függetlenül részt vesznek több felvételi beszélgetésen is (pl.: amennyiben több szakterület munkatársaival szükséges egymástól függetlenül találkozniuk). Ebben az esetben a kérdezők az interjúsorozat végén értékelik ki a pályázók teljesítményét, amely alapján kiválasztják az alkalmas jelöltet. Ez az eljárás mindkét fél részéről meglehetősen időigényes, továbbá elképzelhető, hogy a pályázónak több alkalommal is ugyanazokat az információkat kell elismételnie, s ennek következtében folyamatosan csökkenhet az interjúkon nyújtott teljesítménye.

A különböző interjútípusok hossza eltérő lehet, amelyet a felvételi beszélgetés stratégiája, a résztvevők száma, a megpályázott munkakör jellege, valamint a szervezeti kultúra határoz meg.

A potenciális munkavállalók közül leggyakrabban két interjúból álló interjúsorozat keretében választják ki a legalkalmasabbat. Ennek értelmében a soron következő interjúkon azon jelöltek vesznek részt, akik az előző találkozón megfeleltek a kívánalmaknak, majd a többi fordulóban tovább szűrik őket. Az első felvételi beszélgetést általában egy humán szakember vezeti, amely során a pályázó emberi alkalmasságának megítélése a cél (értékrendszere, beilleszkedési valószínűsége). Az önéletrajzban, ill. a jelentkezési lapokon szereplő adatok pontosítására is ezen az interjún kerülhet sor. A második beszélgetést egy szakmai vezető irányítja, aki a jelölt képességeit, szakmai tapasztalatait értékeli, kérdései a vállalatra és a munkakörre irányulnak.[[1]](#footnote-1) Ahol nagyon fontos a jelölt szakmai tudása, ott kezdhetnek a szakmai jellegű interjúval és amennyiben a jelölt ott megfelel, megvizsgálják, hogy a szakmailag jó színvonalú jelöltek közül ki lesz majd beilleszthető a vállalati kultúrába.

# Az interjú menete

Az interjúra a szervezetnek éppúgy fel kell készülnie, ahogy a jelölteknek.

A **felvételi beszélgetés előtt** lényeges, hogy a kérdező alaposan felkészüljön az interjú lebonyolítására. Fontos, hogy a kérdéseket előre összeállítsa, a beszélgetés tematikáját felépítse. Gondoskodnia kell az interjú fizikai feltételeiről is, azaz a megfelelő helyiségről, olyan bútorok használatáról, amelyek kifejezik a két fél egyenrangúságát, elegendő helyről a személyes távolság biztosítására, nyilvánosság és a zavaró körülmények kizárásáról (pl.: telefonok, benyitogatások), valamint saját maga számára a szerzett információk rögzítésének eszközéről.

Az **interjú megkezdésekor** – természetesen a bemutatkozást követően – szükséges a jelölt tájékoztatása a beszélgetés céljáról, időtartamáról, menetéről, ill. arról, hogy mikor teheti fel a munkakörrel kapcsolatos kérdéseit. Az interjú készítője ezt követően röviden bemutatja szervezetet, majd azon belül a munkakört. Ezután kezdődhet meg a szorosan vett interjúztatás. Eredményesebb lesz a meghallgatás, ha a beszélgetést irányító személy kérdéseivel nem sugallja a várt választ, azaz nyitott kérdésekkel igyekszik a döntéshez elengedhetetlenül szükséges információk birtokába jutni. A zárt kérdés során ugyanis az interjúztató pontosan arra kap választ, amit kérdezett, nem jut információ-többlethez. Márpedig az interjú célja éppen az, hogy minél több adatot megtudjon a potenciális munkavállalóról. Fontos, hogy az interjúztató ne halmozza el kérdéseivel a jelöltet, azaz egyszerre csak egy egyszerű, jól érthető kérdést tegyen fel.

Érdemes ügyelni arra, hogy **a beszélgetés folyamán** a pályázó legalább kétszer annyit beszéljen, mint az őt kérdező személy. Azonban az interjúnak egy előre meghatározott vezérfonal mentén kell haladnia, tehát, ha a jelölt jelentősen eltérne a beszélgetés tárgyától, a kérdező feladata, hogy a beszélgetést a téma irányába visszaterelje. Sokszor nemcsak a szavaknak, hanem a szavak közti szüneteknek is jelentősége van (bizonytalanság, ellentmondás), amelyek egy jó interjúztató számára információ-többlettel bírnak. Amennyiben a pályázó elakad a beszédben, fontos, hogy az interjúztató ne zavarja meg a gondolatmenetében egy azonnali kérdéssel, ehelyett éljen az ún. aktív hallgatás lehetőségével. A jelölt az elmondottakon túl a testbeszédével is üzen, amit a kérdezőnek szintén értelmeznie kell. A beszélgetés során az interjú-vezetőnek érdemes jegyzetelnie a későbbi értékelés megkönnyítése érdekében, még akkor is, ha az információ a beszélgetés folyamán nem tűnik fontosnak, mivel a későbbiekben még azzá válhat.

**Hogyan lehet a jelöltet beszéltetni?**

Vannak zárkózottabb jelöltek, akiket meglehetősen nehéz rávenni arra, hogy akár egy kiválasztási szituációban is kitárulkozzanak. Ilyenkor ugyanazok a technikák alkalmazhatók, mint egy „hagyományos” társadalomtudományi kutatásban megszokott interjú esetén. Pl. az interjúztató alkalmazhatja a „csendpróbát”: miután a jelölt befejezte a mondanivalóját az adott kérdésre, az interjúztató vár és nem tesz fel újabb kérdést. A csend hosszabbra nyúlhat, a feszültség érezhetően nőni fog, ilyenkor az interjúztató feladata, hogy ne szólaljon meg, várja ki, míg az alany töri meg a csendet, és kiegészíti a mondanivalóját. Azzal is ösztönözhetjük az alanyt a válaszra, ha hosszabb kérdést teszünk fel: hosszabban megfogalmazott kérdések általában hosszabb válaszokat is indukálnak. Ha nem akarjuk semmilyen irányba befolyásolni a jelöltet, elég a „ez érdekes, tudna erről többet mondani?” fordulat alkalmazása. Az is további beszédre sarkallja a jelöltet, ha a jelölt utolsó néhány szavát az interjúztató megismétli.

A **felvételi beszélgetés utolsó szakaszában** van lehetősége a pályázónak kérdéseket feltenni. Amennyiben nem él a felkínált lehetőséggel, ezzel is információt szolgáltat. Ugyanakkor az első kérdések is árulkodó jellegűek lehetnek a jelölt orientációjáról (anyagi, szakmai, stb.). A kérdésekre az interjúztatónak is fel kell készülnie, tudnia kell válaszolni.

Az interjú befejezését követően érdemes megköszönni a jelölt szervezet iránti érdeklődését, valamint tájékoztatni az értesítés módjáról, idejéről. Lényeges, hogy az interjúztató ne tegyen megalapozatlan, elkötelező ígéreteket a jelöltnek a döntés kimeneteléről.

A beszélgetésen elhangzottakat a munkaköri leírásban, ill. a munkaköri specifikációban meghatározott elvárásoknak megfelelően kell értékelni. A döntési folyamatot leegyszerűsítheti egy értékelőlap használata, amelyet az interjú után tölt ki a kérdező a jelöltről. Az értékelőlap használatához egy pontrendszer meghatározása szükséges, ahol a követelmények fontosságuk szerint súlyozhatók.

Az interjú sikerességét tehát két alapvető tényező határozza meg: ha kérdező a megfelelő kérdéseket teszi fel, ill. odafigyel a válaszokra, nagy valószínűséggel jól fog választani, és megtalálja a megfelelő embert a megfelelő munkakörbe. (Személyügyi ABC 2001, 4.4.6.1.)

**A szervezetek többféle interjútípust is alkalmazhatnak, és nem feltétlenül ragaszkodnak a szakirodalomban felsorolt tipizáláshoz**. A Glassdoor.com amerikai honlap segítséget nyújt ahhoz, hogy felkészülhessünk az interjúkérdésekre. Maga a honlap a potenciális munkavállalók vagy jelenlegi munkavállalók véleményeit gyűjti anonim formában. Többek között találhatók beszámolók az interjúkról, lehet értékelni is az „interjú élményt”, de a fizetésekről vagy más vállalati jellemzőkről is véleményt lehet mondani. A Glassdoor a munkavállalók értékelései alapján minden évben kiad egy listát a legjobb munkahelyekről.

Az Amazon cég lehetséges interjúkérdéseiből a Business Insider közölt összeállítást a Glassdoor.com alapján. Ebből válogattunk néhány kérdést angolul:

Who was your most difficult customer?

How would you introduce Amazon Web Services in an elevator pitch?

What is the worst mistake you ever made?

Do you know our CEO? How do you pronounce his name?

Here's a string with numbers from 1-250 in random order, but it's missing one number. How will you find the missed number?

Are you willing to work on your feet for ten hours, four days a week?

Would you tell on an employee for stealing?

Describe what happens in your browser as soon as you hit enter after writing a URL in the address bar.

What would you do if somehow you misdirected 10,000 units of something?

How would you tell a customer what Wi-Fi is?

Design an online payment system!

How would you improve Amazon's website?

*Forrás: http://www.businessinsider.com/amazon-interview-questions-2015-12*

# Az interjús technikánál elkövethető hibák

Annak ellenére, hogy a felvételi interjú a legelterjedtebb kiválasztási módszerek egyike, a nem gyakorlott interjúztatók többféle **tipikus hibát is elkövetnek az interjúalanyok értékelése során**:

* Sokszor túl nagy hangsúlyt kap az első benyomás (első 4 perc hiba): a kutatások azt mutatják, hogy az interjú készítője az első négy percben már meghozza a döntést, ezt követően pedig csak az ezt alátámasztó információkat veszi figyelembe.
* Ha több interjúztató is van, akkor ugyanazt az információt teljesen eltérően is értékelhetik, vagy más-más tulajdonságokat tarthatnak fontosnak.
* A kérdezők a negatív tulajdonságokra, információkra hajlamosak jobban odafigyelni.
* A kérdezők a jelölteket egymáshoz viszonyítva rangsorolják, és nem elsősorban a munkakörhöz szükséges tulajdonságokra figyelnek (kontraszt hatás). Ugyanakkor egy rosszul teljesítőkből kiválasztott „legjobb” nem biztos, hogy képes a munkakör betöltésére.
* Az értékelők hajlamosak előnyben részesíteni a hozzájuk hasonló jelölteket (angolul „like me”, azaz „olyan, mint én” hibája).
* Előfordulhat, hogy még azonos képzettségi szint esetén is megkülönböztetést tesznek nem, bőrszín, etnikai hovatartozás szerint,
* Előfordulhat, hogy a legutolsó jelölt túl nagy hangsúlyt kap, ha közvetlenül az interjú után kerül sor a döntésre.
* Dicsfény hatás (angolul „halo effect”): a jelölt egy pozitív tulajdonságát kivetítjük az egész teljesítményére, így a jelöltet felülértékeljük.
* Az értékelők maguk is befolyásolják a jelölt viselkedését: egy kevésbé szimpatikus jelölttől kevesebbet kérdeznek, hidegebbek, a metakommunikáció pedig a jelöltet is elbizonytalanítja. A szimpatikus jelölttel általában nyitottabbak (pl. bólogatnak, mosolyognak, hosszabb ideig tartanak szemkontaktust), ez pedig a pályázót is felszabadultabbá, magabiztosabbá, kommunikatívabbá teszi, jobban ki tudja bontakoztatni képességeit. (Klein – Klein 2002)

Az interjú nem különösebben érvényes és nem is igazán megbízható technika, egyszerűsége és a jelöltről való közvetlen információ-, és benyomásszerzés lehetősége miatt szinte valamennyi szervezet személyzeti tevékenységében mindennapos gyakorlat az új munkavállalók kiválasztása során a felvételi interjúk készítése, általában más módszerekkel is kiegészítve (pl.: tesztek használata, önéletrajz, referenciák vizsgálata).

**Irodalom**

Dale, Margaret (1999): *Hogyan készítsünk hatékony interjút?* Budapest: CO-NEX Könyvkiadó

Fehér János (1995): Az interjú mint a személyzeti kommunikáció kiemelt eszköze a kiválasztás, teljesítménymenedzsment, pályatervezés területén: szemléletmód és módszerek; *Emberi Erőforrás-menedzsment*, Módszertani Füzetek, 3-4. sz. Budapest: CODET Tanácsadó, Fejlesztő és Oktató Kft.

Gazdag Miklós – Szatmáriné dr. Balogh Mária (szerk.) (2001): *Személyügyi ABC – Aktuális gyakorlati tanácsadó cégvezetőknek és humánerőforrás-menedzsereknek*. Budapest: VERLAG DASHÖFER

Kiss Pál István (1994): *Humán erőforrás menedzsment*. Gödöllő: Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány

Klein Balázs – Klein Sándor (2002): Az interjú szerepe a modern alkalmasságvizsgálatban. *Emberi erőforrás menedzsment*, Vol.3., No.11., 1-12.o.



1. http://[www.munkapiac.hu/11.htm;](http://www.munkapiac.hu/11.htm) 2001.dec.30. [↑](#footnote-ref-1)