

Az állásinterjú továbbfejlesztése: a magatartás-interjú

A munkaerő foglalkoztatásának átlagköltsége a cégek jövedelmének 36%-át emészt fel. A vállalatoknak messze ez a legtekintélyesebb befektetésük. Döntési hatáskörrel felruházott vezetőik mégis e termelési tényezővel kapcsolatban vallják a legkevésbé egységes nézetet. Az emberi erőforrások napjainkra minden eddiginél meghatározóbbakká váltak, mivel a cégek versenyelőnyük biztosítása fő forrásaként többé nem támaszkodhatnak már gépekben, berendezésekben megtestesülő, anyagi termelőeszközökre. A technológia másolható, a tőke a gazdasági hanyatlás időszakában is könnyen áramolhat egyik helyről a másikra, és a gyártás méretgazdaságosságából, illetve területi fölényéből eredő jótékony hatások is kevésbé tekinthetők már kritikus fontosságúaknak, mivel a kis versenytársak könnyűszerrel képesek a nagyok legyőzésére. A versenyelőny végző forrásává a humántőke vált. Ezért fontos a cégek számára hatékony munkaerő-felvételi rendszer működtetése.

Tárgyszavak: munkaerő-felvétel; állásinterjú; képesség; munkateljesítmény; humántőke; diszkrimináció; diverzitás; kompetencia; motiváció.

A munkahely-változtatás költségvonzata

A munkaerő cserélődésének költsége csillagászati összegekre rúghat. Átlagos, évi 1-2 millió USD forgalmat lebonyolító cégnél egyetlen poszton bekövetkező személycsere 86-115 ezer USD-ba kerülhet. Tanulmányok sora igazolja: mindössze egy foglalkoztatott pótlásának költsége elérheti az egyén éves bérének és egyéb javadalmazásának kétszeresét. A munkaerő pótlásának *közvetlen költségei* közé tartoznak:

- az álláshirdetésekre fordított kiadások,
- a szakszemélyzet potenciális jelöltek felkutatására és – állásinterjú keretében – megismerésére szánt munkaidejének díjazása,

- az átmenetileg betöltetlen poszton az ideiglenes helyettesítés költségei,
- a felkészítési, a betanítási programok, szakmai tréningek anyagi vonzata.

A *kevésbé nyilvánvaló költségek* magukba foglalhatják az állományi létszám csökkenő teljesítményét. A munkatársak igyekeznek pótolni a kieső termelést, ám költségvonzata van a távozni készülő, utóbb már mérsékelt intenzitású munkavégzésének is.

Végül számításba kell venni azt az időt, amire a vezetőnek van szüksége, hogy felmérje, mennyi felgyülemlett munka vár elvégzésre és meghatározza, miként számolható az fel a kilépett munkaerő pótlásáig.

A munkahely-változtatások legalább 50%-a a munkaviszony első hat hónapjában következik be és – a korai távozás forgatókönyvét feltételezve – az emiatt felmerülő kiadások zöme helyettesítési költség.

Mindebből fontos következtetés szűrhető le: abszolút lényegbevágó, hogy a megüresedett állás betöltésére jelentkezők az állásinterjú keretében sorra kerülő kikérdezésekor a munkáltatók hatékony szelekciós mechanizmust alkalmazzanak. Ennek egyik technikája az ún. *magatartásinterjú*-készítés, amit az 1970-es évek végén kezdtek kipróbálni a gyakorlatban, miután az iparban tevékenykedő pszichológusok a hagyományos állásinterjúk hatékonyságának vizsgálata során azt állapították meg, hogy azok nem képesek kellő pontossággal felmérni a jelölt szakmai alkalmasságát, rátermettségét a megüresedett munkahely megkövetelte feladatok ellátására. A munkáltató képviselőjében feltett kérdések gyakran voltak hipotetikusak vagy teoretikusak, és a jelentkezők többnyire úgy alkalmazkodtak az interjú során kialakult helyzethez, hogy jól hangzó, ám hipotetikus válaszokat adtak, amelyek nem képviselték valósághű módon azt a fajta magatartást, amit konkrét helyzetekben ténylegesen tanúsítanak.

A magatartás-interjú mint folyamat a hangsúlyt a munkakörrel kapcsolatos nyitott, többféle válaszlehetőséget kínáló kérdések módszeres használatára helyezi annak érdekében, hogy hozzásegítsen a meghatározott állás betöltésénél a jelölt alkalmasságának reális felméréséhez. Az állásinterjú készítőjét arra biztatják: használjon fel minden rendelkezésre álló információt az alkalmasnak ítélt személy kiválasztását célzó döntése meghozatalakor ahelyett, hogy intuíciókra, ösztönös megérzésekre vagy zsigeri beidegződésekre hagyatkozna. Ha e folyamatot korrekt módon alkalmazzák, annak az újonnan felvettek körében kevésbé gyakori munkahely-változtatáshoz és nagyobb munkateljesítményhez kell vezetnie.

A magatartás-interjú készítésének folyamata

A magatartás-interjú készítője módszeresen igyekszik minél több hiteles információ birtokába jutni, tájékoztató adatot összegyűjteni a jelöltek szakmai képességei, felkészültsége, rátermettsége elemzésével és meghatározásával, kérdések alapos körüljárása, az interjú szakszerű irányítása és lebonyolítása révén, végül a megismert szakmai erények, szakavatottság osztályozásával, minősítésével.

A *szakmai felkészültség* elemzése során beazonosítja, megjelöli az adott állás betöltéséhez nélkülözhetetlen képességeket és készségeket, ami hozzásegíti az állásinterjú készítőjét annak felismeréséhez: konkrétan mit kell keresnie a jelentkezőben. Lehetővé teszi a személyes, feltáró beszélgetés levezetője számára a pozíció megkövetelte jártasságok feltérképezését, objektív alapot nyújt a döntésekhez és dokumentálja a kiválasztás munkakörrel összefüggő szempontjait. A szakmai képességek és készségek, a felkészültség, a szakmai jártasság mélyreható elemzéséhez munkaügyi szakértők csapatára van szükség.

Minden egyes, a betöltendő pozícióhoz nélkülözhetetlen szakképzettség, szakmai felkészültség, speciális képesség, jártasság pontos körülírásához *szakképesítési definíció* alkalmazására van szükség. A szakképzettségek különféle fajtáinak pontos meghatározása segítséget nyújt az interjúkészítő számára, hogy pontosan tudja, mit kell keresnie az állásra jelentkezőben és a felmérés, az osztályozás általános alapjául, normaként szolgál.

A szakmai felkészültséget illetően általában kétféle típusú: technikai jellegű és a munkateljesítményen lemérhető jártasság iránt mutatkozik igény. *Technikai jártasságon* az a speciális tudás, szakmai ismeretanyag és felkészültség, szakavatottság értendő, amit a munkakör ellátása megkíván; ide sorolható pl. a könyvelési technikák vagy a számítógépes programozás ismerete. Ezek meghatározott szakmai követelményeket támasztó állás betöltésére jogosítanak fel és gyakran oktatási környezetben sajátíthatók csak el.

A *munkateljesítményben* kifejeződő képességeket viszont élettapasztalata által teszi magáévá a jelentkező, megbirkózva a napi szakmai feladatokkal vagy irányítási tevékenysége során. A magatartásinterjú-rendszer a munkateljesítményen lemérhető képességek meghatározását arra használja, hogy összegezze az adott munkával összefüggő, belőle

fakadó szokásokat, viselkedésmódot és a munkahelyen tanúsított, illetve elvárt magatartásokat.

A kérdések megfogalmazásakor és kiaknázásában oly módon kell eljárni, hogy lehetőleg a munkakörtől elválaszthatatlan jártasságok minősítésére felhasználható válaszok szülessenek. A jelöltek arra kell kérni, hogy szakmai múltjukból, előéletükből ismertessenek példákat, konkrét eseteket, amelyekkel bemutatathatják azt az időszakot, amikor az adott szakmai készségüket aktívan hasznosították. Minden kérdésnek a szakmai munkával kapcsolatosnak és jogszerűnek kell lennie, és minden jelentkezővel – legyen akár férfi, akár nő – lefolytatott személyes beszélgetést, állásinterjút azonos módon, egyenértékűen kell megtervezni. A feltett kérdéseknek tiszteletben kell tartaniuk a jelöltek kulturális sokszínűségét is.

Az állásinterjú levezetésekor a kérdező félnek különféle módokon biztosítania kell, hogy a személyes feltáró beszélgetés tisztességes, korrekt legyen, és alkalmassá váljon a megalapozott döntés megszületése érdekében a megfelelő mennyiségű és tartalmú információ összegyűjtésére. Kapcsolatépítő kérdéseket kell feltenni azzal a szándékkal, hogy a jelölt kellemesen érezze magát, és mindenképpen el kell kerülni a zsigeri beidegződésekre alapozott hirtelen, rögtönzött értékítéleteket. Nyitott, többféle válaszlehetőséget felkínáló kérdéseket kell a jelölthöz intézni szakmai múltjának eseményeit illetően, hogy felidézhesse azokat az időszakokat, amikor bizonyos szakmai képességét, jártasságát kamatoztatta. Az interjú levezetőjének pontos feljegyzéseket kell készítenie minden egyes kérdésre adott válaszról, hogy a jelölt feleletei összevethetők legyenek a szakképesítési definíciókkal. A beszélgetés irányítójának azt is meg kell tanulnia, hogy a jelöltnak a kérdésekre adott válaszaiból minél több információt szűrjön le.

Az interjút követően a levezetőnek minősítenie, osztályoznia kell az általa kikérdezett jelölt szakmai felkészültségét, jártasságát, gondosan ügyelve arra: csakis a betöltendő munkakörrel összefüggő szakmai alkalmasságát, ne pedig személyes kvalitásait értékelje. Megbízható információra van szükség, ezért az állásinterjút levezető szakembereknek előzetes megállapodás alapján, szigorúan egyeztetett módon kell eljárniuk a jelentkezők értékelésekor, és jegyzeteiket össze kell vetniük a szakképesítések pontos definícióival. A kiválasztáshoz vezető döntés felé közeledve a diverzitást olyan tényezőként kell számításba venniük, ami által a személyi állomány olyan egyénekkel bővíthet, akik újfajta gondolkodásmódot és a korábbiaktól eltérő perspektívákat kínálnak egy, már létező csapat számára.

Jellemvonások és magatartás

A kutatásokból kiderül: az állásinterjúk során körvonalazódó minősítéseket, rangsort a téves véleményalkotás és az előítéletek három forrása befolyásolhatja: a jelölt, az interjú készítője és a helyzet maga.

- A jelölt téves véleményalkotást és előítéletet tapasztalhat életkora, neme, faja, személyes vonzereje, megjelenése, szemmel látható fáradtsága, feszültsége vagy fogyatékosága miatt.
- Az interjú készítőjének lehetnek előre megformált véleményei, nézetei, a személyiségelméletekből táplálkozó felfogásai vagy az életrajzi, illetve viselkedési hasonlóságok által befolyásolt, tapasztalatból származó értékítéletei.
- A helyzetet befolyásolhatják az előzőleg lebonyolított személyes beszélgetések, a cég személyügyi politikájának irányelvei, a gazdasági erőviszonyok, az interjúban esetleg bekövetkező megszakítások, kényszerű szünetek, a fizikai körülmények és az időkorlátok.

Az interjú készítőjének meg kell kísérelnie tudatosítania magában a téves véleményalkotásra lehetőséget nyújtó momentumokat, zavaró körülményeket és előítéleteket annak érdekében, hogy képes legyen megbecsülni, reálisan megjósolni a jelölttől várható munkateljesítést.

Minden állásinterjú jellemzően azzal *kezdődik*: a beszélgetés levezetője kialakítja első, személyes benyomását a jelölről, ami gyakran azonnali döntésében ölt testet. Ha az interjúkészítő első benyomása a jelölről negatív, rögtön eldöntheti, hogy az illető a betöltendő állásra nem megfelelő, ezért ilyenkor már csak felszínes vagy udvariassági beszélgetésre kerülhet sor. Ha viszont az állásinterjúvaló első impressziója az interjúalanyról pozitív, akkor a beszélgetést arra használhatja fel, hogy „eladja” a jelöltet az adott pozícióra anélkül, hogy elegendő mennyiségű speciális, a munkakörrel kapcsolatos információt szerezne be tőle, illetve róla. A magatartás-interjú készítője is kialakíthatja saját első impresszióját a jelölről, ám nem engedheti meg magának, hogy az döntését befolyásolja. Személyes kapcsolatba kell kerülnie a jelölttel és arra kell felhasználnia beszélgetésüket, hogy konkrét magatartási példákat, precedenseket ismerjen meg az illető szakmai előéletéből a kezdeti pozitív vagy negatív benyomásoktól függetlenül. Az állásinterjút követően a kérdező félnek a folyamatot a jelölt általa megismert szakmai felszültsége, jártassága minősítésével kell folytatnia, és az összes információ birtokában kell meghoznia döntését.

A legtöbb interjúvoló arra *törekszik*: minél alaposabban megismerje a jelölteket, a kiválasztás fő szempontja azonban a tőlük várható munkateljesítmény előrejelzése. Rövid, ismerkedő beszélgetésben az interjúkészítője nem számíthat arra, hogy bepillantásra nyílik lehetősége a jelölt személyiségébe, az illető kellő mélységű megismeréséhez. Az interjúkészítők két típusa:

- a) azok, akik a jelölt jellemvonásait, illetve
- b) akik magatartását szándékoznak feltérképezni.

Az előbbiek az adott személy viselkedését és válaszait egyéni jellemvonásai jeleiként vagy szimptomáiként értékelik. A várható munkateljesítmény előrejelzése e feltételezett személyiségjegyekre, jellemvonásokra, tulajdonságokra épül. A magatartást vizsgáló interjúkészítő viszont a jelölt az állásinterjú során elhangzott válaszait viselkedése mintájaként fogja fel, feltételezve: hasonló helyzetekben a magatartás konzisztens marad. Az emberek tanulnak, gyarapítják szaktudásukat, a legtöbben azonban korábbi viselkedésükkel konzisztens módon cselekednek, ami jól jelzi feltételezhető jövőbeni magatartásukat. Az interjúvoló ösztönös megérzései és zsigeri beidegződései kevésbé objektívak és gyakran nehéz megindokolni azokat.

Ha a jelölt válaszában nem képes konkrét példát felhozni szakmai előéletéből, a beszélgetés irányítójának azzal kell segítségére sietnie, hogy másként teszi fel eredeti kérdését. Ám anélkül kell újrafogalmaznia azt, hogy olyanná alakítaná át, ami szinte magában hordozza, sugalmazza a feleletet.

Tanulmányok bizonyították, hogy a magatartás-interjúban feltett kérdések megválaszolása nem okoz nehézséget. A folyamat erényeit igazoló esettanulmányban 46 személyhez 12 kérdést intéztek, amelyek mindegyike ún. panelinterjú részét képezte, és összesen 552 kérdést tartalmazott. Ezekben az állásinterjúkban csupán egyetlen személy akadt, aki nem volt képes megválaszolni valamely kérdést, míg 99,8% konkrét példával felelt arra. Ez egyébként az interjúkészítő részéről némi segítőkész közreműködést is feltételezhet, mivel óvatos és konzisztens puhatolózással a jelöltet rá lehet vezetni, miként kell megválaszolnia a kérdéseket.

Ha az interjúkészítőnek rendszeresen nehézségei támadnak a jelöltek magatartási példáinak, szakmai pályafutásuk bizonyos konkrétumainak felidéztesében, a rávezetésben, akkor különféle megoldásokhoz kell folyamodnia:

- egy másik magatartás-interjúvoló is legyen jelen és kísérelje figyelemmel az ismerkedő beszélgetés lefolyását, majd – a módszer

hatékony technikáira összpontosítva – lássa el tanácsokkal, alaposan készítse fel az állásinterjúban addig sikertelen kérdezőbiztost;

- a kérdező fél újra is értékelheti az általa feltett kérdéseket, esetleg lerövidítheti vagy írásba foglalhatja azokat, hogy a jelölt elolvashassa, mire kíváncsi a munkáltató képviselőjében eljáró beszélgetőpartner.

A magatartás-interjúk készítőinek arra kell törekedniük, hogy felismerjék és megértsék a kulturális sokszínűséget és a különféle kommunikációs stílusokat, és ne gondolkodjanak sztereotípiákban. Úgy is meg kell győződniük arról, hogy kérdéseik az adott munkakörrel kapcsolatosak, hogy visszacsatolást kérnek azonos vagy hasonló munkát végzőtől, miközben meg kell bizonyosodniuk arról is: nem verbális cselekedeteiket a jelöltek barátságosaknak, jó szándékúaknak, segítőkésznek ítélik.

Interjúkészítési készségek, szakmai fogások

Vannak olyan készségek, amelyek hozzásegítenek a hatékony és eredményes, célravezető állásinterjú levezetéséhez. Az egyik fő cél a munkával összefüggésben lényegesnek minősülő *információ megszerzése* és rögzítése. A személyes kapcsolatteremtés abból a szempontból meghatározó jelentőségű, hogy hatására a jelölt felszabadulttá váljon és gátlásoktól mentesen legyen képes megosztani az információt beszélgetőpartnerével. A feltett kérdéseknek többféle választ lehetővé tévőknek kell lenniük, ezáltal *ösztönözve* a jelöltet arra, hogy részletes válaszokat adjon. Az *ún. zártvégű kérdésekre* csak igennel vagy nemmel lehet felelni. Ahelyett, hogy azt a kérdést intéznék a jelentkezőhöz: „Képes-e Ön alkalmazkodni a változásokhoz?“, jobb, ha úgy szegeznek neki a kérdést: „Mi lenne az Ön véleménye, ha munkakörében vagy munkaszervezetében jelentős változásokhoz kellene alkalmazkodnia?“.

Minél több, a munkakörrel kapcsolatos információt sikerül a jelölttől megtudni, a minősítést illetően annál realisabb döntés hozható. A kérdés elhangzását követően *pillanatnyi csendet* kell tartani, lehetőséget adva a jelöltnek, hogy gondolkodjék, mivel a többféle válaszlehetőséget felkínáló, *ún. nyitott kérdések* esetén időre van szüksége a múltbeli precedensek, konkrét helyzetek, történések felidézéséhez. Ha az interjúvoló ekkor közbelép és megakasztja, hogy a jelölt emlékezetében tovább kutasson, a magatartási precedens a feledés homályába merülhet. A legtöbb jelölt esetében legfeljebb 10 másodpercnyi csend még termékeny, míg kb. 15 másodpercnyi, kínossá váló hallgatás után a feszültség romboló hatású

lehet. Ekkor az interjúvoló figyelemelterelésként foglalkozhat jegyzeteivel, kiegészítheti azokat, tekintetét lefelé fordíthatja, szükség esetén megismételheti, a jobb megértés érdekében újrafogalmazhatja vagy a cég saját gyakorlatára jellemzőbbé teheti a kérdést.

Az állásinterjú levezetőjének olyan jegyzeteket kell készítenie, amelyekből pontosan kiderül, mit mondott a jelölt, mert ez hozzásegít szakértelme, felkészültsége helytálló, reális minősítéséhez. Kerülni kell az értelmesekeket, illetve a magyarázatokat vagy az általános benyomások felidézését.

Az interjúkat különféle módokon lehet lebonyolítani.

- Az *egyéni interjú* során egy jelölt egy kérdezőbiztossal áll szemben, aki mások részvétele, véleményének meghallgatása nélkül dönt a jelentkező alkalmasságáról. E szemtől szembeni megközelítés mint módszer a jelölt számára kevésbé tűnik elbátortalanító, megfélemlítő hatásúnak.
- A *panelinterjú* esetében több kérdezőbiztos van jelen a meghallgatáskor. Az állásinterjú e típusa hozzájárulhat a téves véleményformálás elkerüléséhez.
- A *fordított panelinterjú*, amikor egyidejűleg több jelölt mutatkozik be egyetlen kérdezőbiztosnak. Ezt gyakran alkalmazzák olyan esetekben, amikor rövid időn belül nagyszámú jelentkezőt kell meghallgatni.
- Az ún. *sorozatinterjú*, amikor a jelölt egyik kérdezőbiztostól vagy bírálóbizottságtól, szakértői paneltől a másikhoz kerül át, és ők külön-külön, egymástól időben is elhatárolva interjúvolják meg. Ilyenkor jó tervezéssel biztosítani kell, hogy minden kérdezőbiztos más-más szakmai készségekről, illetve képességekről érdeklődjön.

A gazdálkodó szervezetek az állásinterjú e módszereit gyakran egymással ötvözve alkalmazzák, mivel a helyzettől függően mindegyiknek van előnye és hátránya.

A *kérdésfeltevés sorrendje* az interjúvoló személy pozíciójától, szakértelmétől, gyakorlottságától függ. Alapvetően kétféle megközelítés lehetséges: lineáris és elágazó. *Lineáris megközelítés* esetén ugyanazokat a kérdéseket ugyanabban a sorrendben teszik fel minden egyes jelöltnek. Ez valamennyi jelölt számára azonos helyzetet, esélyegyenlőséget teremt, és jogilag a legjobban védhető megoldás. Pályakezdők belépésekor vagy kevésbé összetett munkakörök betöltése esetén és tapasztalatlan interjúkészítők előszeretettel alkalmazzák.

Az ún. *elágazó jelleg* azt fedi: a már megszerzett információra alapozva célzottan tesznek fel további kérdéseket és nagyobb figyelmet fordítanak a kritikusabb fontosságú szakmai készségekre, illetve képességekre. Ebből gyakran oldottabb és könnyedebb hangvételű, társalgás jellegű interjú kerekedik ki, és többnyire a tapasztaltabb kérdezőbiztosok által alkalmazott módszer. Legáltalánosabban a komplexebb, ügyvezetői vagy műszaki vezetői állások betöltése céljából alkalmazzák.

A szakmai felkészültség mérése

A jó állásinterjú megbízható és megalapozott. *Megebízhatónak* akkor tekinthető, ha két vagy több kérdezőbiztos azonos jelölt értékelésében egymással megegyező véleményt alakít ki. A *megalapozottság*, illetve érvényesség pedig azt jelzi: az interjú valóban azt méri, aminek mérésére hivatott, és annak alapján megjósolható a várható munkateljesítmény. A pontos mérés a hatékony előrejelzés alapja.

A kiválasztási célok értékelésének egyik legnépszerűbb módszere az ún. KSAO modell. Ez a tudást (**K**nowledge), az eszközhasználatban (számítógépek, más berendezések alkalmazásában) megmutatkozó begyakorlottságot (**S**kills with tools), a képességeket, illetve készségeket (**A**bilities) és egyéb, a munkakörből adódó feladatok sikeres ellátásához szükséges, a munkateljesítményre hatást gyakorló szokásokat, beidegződéseket, magatartást (**O**ther performance habits necessary for success in a job) együttesen térképezi fel.

A munkaeszköz-használat minősége, az egyén begyakorlottsága legegyszerűbben az adott eszköz (pl. számítógép) – a jelölt általi tényleges – használata során ismerhető meg. A szakmai felkészültség, képesség leginkább az ún. kognitív felmérő tesztekkel mérhető, ami értékelhetővé tesz olyan tényezőket, mint az intelligencia, a térlátás, az emlékezőtehetség. Az állásinterjú során minősíteni kell a betöltendő munkakör hatékony ellátásához szükséges szaktudást és a teljesítményt befolyásoló beállítottságokat, szokásokat.

Ezen okokból a magatartás-interjú arra szolgál, hogy felmérje a szakmai tudást (a műszaki-technikai képességeket) és a munkateljesítményre hatással lévő készségeket, beállítottságokat, szokásokat. Az előbbieket az adott munkakörből adódó sajátos feladatok definiálják, és jellemzően olyan szakmai képességek, amelyeket formális szakképzés során vagy a gyakorlatban, a munkavégzés által lehet elsajátítani. A teljesítményt befolyásoló szakmai fogásokat a szakmai élettapasztalatból lehet megtanulni és azt tükrözik, miként kell adott munkakört szakszerű-

en és hatékonyan ellátni. Utóbbiak tehát a szakszerű munkavégzés mi-kéntjét reprezentálják, míg a technikai szakképzettség a munkakör mi-benlétét jelzi.

Ahhoz, hogy az állásinterjú levezetője a jelölt szakmai képességeit, felkészültségét reálisan értékelhesse fontos, hogy háromféle információ-forrás álljon rendelkezésére:

- a szakképzettség pontos definíciója, ami eligazítja a tekintetben, hogy mit kell felmérnie;
- szüksége van az interjú során készített feljegyzéseire, jegyzeteire;
- a besorolási, osztályozási skála, aminek segítségével jelezheti a jelölt a betöltendő munkakör szempontjából tapasztalt erősségeit és gyenge pontjait. E besorolás két szélsősége szerint „a szükséges szakmai felkészültség megalapozottan nem igazolható”, illetve „a szükséges szakmai készség, alkalmasság igen erőteljesen fennáll”; e megállapításokat pozitív vagy negatív tartalmú ajánlás-sal kell ellátni a jelölt felvételét javasolva vagy ellenezve.

Kötelező jogi előírások

Az üzleti életnek mindig is szüksége volt arra, hogy megvédje magát a perek veszélyétől, ám napjainkban – a kreatív jogászok tevékenységével jellemezhető körülmények között – ez minden eddiginél fontosabbá vált. Az üzleti világban kétségkívül a munkavállalókkal kapcsolatos jogviták a legelterjedtebbek. A jogi problémák felmerülési valószínűségének csökkentésére egy lehetséges mód, ha az állásinterjüket úgy vezetik le, hogy minden jelölt számára nyilvánvaló legyen: az eredmény pártatlan, tisztességes, korrekt és objektív értékelésen alapul. A jó interjú megalapozott, és elősegíti olyan – akár pozitív, akár negatív – döntések megszületését, amelyek reálisan tükrözik az adott jelöltnek a szóban forgó munkakör ellátásához szükséges alkalmasságának fokát; egyúttal jogilag védhetők. Mivel diszkriminációt felpanaszoló ügyekben a bizonyítás terhe a munkaadóra hárul, lényeges, hogy az állásinterjú készítője képes legyen hitelesen bemutatni és igazolni a munkaerő-felvételkor alkalmazott kiválasztási technikáinak szoros kapcsolatát, összefüggését a betöltendő munkakörrel.

Az 1954. évi Polgárjogi Törvény VII. Fejezete az amerikai jogalkotásban mérföldkőnek számít; egyszer és mindenkorra megváltoztatta azt a módot, ahogyan a munkavállalókat foglalkoztatják, előtérbe állítva a jogegyenlőséget. Előírásait azokra a magánmunkáltatókra kell érvénye-

síteni, akik legalább 15 munkavállalót rendszeresen foglalkoztatnak, valamint a kormányzati szervek többségére.

A törvény tiltja a foglalkoztatásban a hátrányos megkülönböztetést a faj, a bőrszín, a vallás, a nemzeti hovatartozás, a nem, a várandósság és a hozzá kapcsolódó körülmények alapján, továbbá a szexuális zaklatást, és büntetni rendel minden, a törvényben foglaltakkal ellentétes gyakorlatot, ha azok a VII. Fejezet megalapozott, bár esetleg nem szándékos, illetve jóhiszemű megsértésének minősülnek. Hatálya kiterjed az olyan foglalkoztatási gyakorlatokra, amelyek előre meghatározott személy(ek)re kiírt álláshirdetésekből, munkaerő-felvételben, kiválasztásban, alkalmazásban, előléptetésben vagy bérezésben nyilvánulnak meg. Az 1991. évi Polgárjogi Törvény módosította és megerősítette a korábbi törvényi szabályozást. A változtatások jogi értelemben megtámogatják a felvételi interjú egyes fontos paramétereit. Ezek közül példaként néhány, feltétlenül betartandó előírás:

1. Kerülni kell bármely, a fajra, a nemre, a vallásra, a bőrszínre, a korra, a nemzeti hovatartozásra vagy a fogyatékosságra vonatkozó kérdést, kommentárt, élcélődést vagy hivatkozást. A női jelentkezőktől pl. nem szabad arról érdeklődni, miként oldják meg kiskorú gyermekeik felügyeletét az alatt az idő alatt, amíg munkahelyükön dolgoznak, hacsak a férfi jelentkezőknek is fel nem teszi ugyanezt a kérdést.
2. A munkakörrel összefüggő, jól szerkesztett állásinterjút kell készíteni, ami dokumentálja a jelöltnek feltett kérdéseket. Minden kérdésnek a betöltendő pozícióval kapcsolatosnak és az üzlet szempontjából felmerülő szükségszerűségekkel konzisztensnek kell lennie. A kérdések és a várható válaszok közti kapcsolatnak nyilvánvalóan a munkakörrel kell összefüggésben lennie.
3. Az interjú készítőjének tudatában kell lennie, hogy jó, szabályosan levezetett állásinterjú nem ellentételezhet más, illegális foglalkoztatási gyakorlatot. Még ha a felvételi beszélgetés megfelelőképpen zajlik is le és kerül elbírálásra, lehetséges, hogy a kiválasztási folyamat egyéb összetevői miatt az interjú készítőjét diszkrimináció alkalmazásában bűnösnek találják és elmarasztalják.
4. Ha az interjú pontozásos értékelést tartalmaz, a pontértékeket nem szabad a faj, a nem, a vallás, a bőrszín vagy a nemzeti hovatartozás alapján kiigazítani, korrigálni. Ha a pontozásnál levonást alkalmaznak, akkor azt valamennyi jelöltre érvényesíteni kell. Egyúttal időről időre elemezni kell, hogy e módszernek a védett

kisebbségekre nézve valóban nincsenek kedvezőtlen, káros hatásai.

5. És végül: jelölt elutasításának jogi indokát nem szabad az interjúvoló védelmében felhozható érvnek tekinteni, ha az illegális és téves véleményalkotásnak nincs más, nyilvánvaló oka. Annak nyilvánvalósága, hogy az interjú készítőjének motivációja vagy magatartása diszkriminatív, elégséges ahhoz, hogy a munkáltató pert veszítsen még abban az esetben is, ha a jelöltet más okokból kifolyólag egyébként sem vették volna fel az adott munkahelyre.

A munkaerő-állomány stabilitásának jelentősége nem hangsúlyozható eléggé. A hagyományos állásinterjú nem kellően hatékony, ha kvalifikált, magasan képzett jelöltek alkalmassága közti különbség megragadására van szükség, és nehéz felmérni az adott jelöltnek az illető munkakör ellátásával kapcsolatos, tényleges motivációját. A magatartásinterjú-készítés a munkateljesítményre alapozott és összpontosító megközelítése leküzdí e problémákat azáltal, hogy kevesebb, ám mélyreható, lényegre törő kérdést tesz fel, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkakör reális követelményeihez. Ha a jelentkezők alkalmazásáról véleményt formáló humánpolitikai vezetőket hozzásegítik, hogy még a felvételi beszélgetés előtt világosan értsék, átlássák az adott munkakörrel kapcsolatos szakmai elvárásokat, a kompetencia és a motiváció pontosabb felmérésére nyílik lehetőségük.

Sok cég számára az emberi erőforrás a lehetőségek elhanyagolt területe. Mivel a humántőke egy-egy szervezet innovációs képességének és nyereséges növekedésének lényeges tényezője, a munkatársak felvételéről döntő vezetőknek egyáltalán nem szabadna eleve adottságnak tekinteni azt.

Összeállította: Nagy Károlyné

Bowers, D.; Kleiner, B. H.: Behavioural interviewing. = Management Research News, 28. k. 11/12. sz. 2005. p. 107–114.

Platzer, E.; Hie, M.: Psychologische Testverfahren. = Personal, 58. k. 1. sz. 2006. p.