

Strukturált viselkedésalapú interjú

Készítette: Kránitz Éva
2010

www.karriervaltas.hu
kranitz.e@coachingpartner.hu

Strukturált viselkedésalapú interjú

Az alábbiakban egy olyan kérdéstechnikába kívánok bepillantást nyújtani, amelyet professzionális HR-szakemberek akkor alkalmaznak, amikor azt szeretnék megtudni, hogy egy személy bizonyos készségeknek milyen mértékben van a birtokában.

A viselkedésalapú interjú során olyan kérdéseket tesznek fel, amelyek múltbeli helyzetre, konkrét viselkedésre és annak az eredményére vonatkoznak. Ha azt szeretnék megtudni, hogy valakinek milyen a problémamegoldó készsége, akkor megkérhetik önt például, hogy beszéljen arról a legutóbbi helyzetről, amikor egy olyan problémát kellett megoldania, amely alapos elemzést és sok gondolkodást igényelt: „Mi volt a probléma?” „Hogyan oldotta meg?” „Mi lett a végeredmény?” Egy készséget több kérdéssel is körbejárhatnak, egészen addig, amíg elegendő információ birtokába jutnak az adott készségszint megállapításához.

Az alábbiakban néhány példát mutatok be viselkedésalapú kérdésekre:

1. „Beszéljen arról, hogy legutóbb mit tett annak érdekében, hogy támogassa az innovációt a csapatán vagy részlegén belül!” (*Innovatív gondolkodás*)

- Mi volt ez a helyzet? Miért volt fontos az innováció támogatása?
- Mit tett annak érdekében, hogy támogassa a kreatív ötleteket és a megfontolt kockázatvállalást?
- Környezetében milyen akadályokkal szembesült?
- Tetteinek milyen következményei voltak?

2. „Melyik volt a leghosszabb távú döntése, amelynek során messzire kellett előretekintenie az időben?” (*Döntéshozás*)

- Mik voltak a körülmények?
- Milyen messzire próbált meg előretekinteni?
- Mi volt a megközelítése?
- Hogyan foglalkozott döntésének ismeretlen, kétértelmű vonatkozásaival?
- Hogyan jutott döntésre?
- Mi volt az eredmény?

Érdemes arra törekedni, hogy pontosan a kérdésekre válaszoljon, és ezt röviden tegye. A problémát vagy helyzetet max. 3–5 mondatban mutassa be. Ennek az a célja, hogy az interjúztatót kontextusba helyezze. Ezután beszéljen arról, hogy mit tett az adott helyzetben, max. 8–10 mondatban. Használjon cselekvést jelentő, aktív igéket, pl. elterveztem, létrehoztam, rendszereztem, megalkottam, bevezettem, képviseltem, megvalósítottam, motiváltam, működtettem, nyomon követtem, előre jeleztem, átvilágítottam stb. Végül 1-2 mondatban foglalja össze, miként zárult a helyzet, mi lett a viselkedésének az eredménye.

Azért fontos többek között, hogy röviden válaszoljon a kérdésekre, mert az interjúztató akár egy tucat készséget is vizsgálhat, és ha kifutnak az időből, akkor elmulasztja annak a lehetőségét, hogy minden tekintetben bemutassa magát.

Ha kevésbé tapasztalt interjúztatóval találkozik, akkor is érdemes követni ezt a válaszstruktúrát (HELYZETLEÍRÁS, VISELKEDÉS, EREDMÉNY) – amikor a kérdés jellege erre lehetőséget ad –, mert összeszedettebbé, fókuszáltabbá, végső soron professzionálisabbá teheti vele a mondanivalóját.

Az alábbiakban példákat olvashat viselkedésalapú válaszokra:

1. „Fél évvel ezelőtt a cégvezetés min. 5%-os költségcsökkentés mellett döntött, ami az én egységemet is érintette. Mivel a költségeinket már korábban minimálisra szorítottuk, igazán innovatívnak kellett lenni, hogy további megoldásokat találjunk.

Tájékoztattam a csapatomat az új célkitűzésről, és arra kértem őket, hogy néhány napon belül álljanak elő innovatív ötletekkel, amelyek megvalósíthatóságát együtt fogjuk megvizsgálni. Azzal ösztönöztem őket, hogy amennyiben olyan megoldást találnak, amivel hosszú távon az előírt vagy

annál magasabb költségcsökkenést is el tudjuk érni, akkor ezt csapatszintű teljesítményként fogom értékelni az év végi teljesítményértékeléskor (ami a bónuszukra hatással van).

Számos jó ötlet született, melyek közül végül a fűtés- ill. hűtéstechnológiánk korszerűsítésére tettünk javaslatot. Ez beruházást is igényelt ugyan, de úgy számoltunk, hogy két éven belül akár 10%-os költségcsökkenést is el tudnánk ezzel érni, számos egyéb előny mellett. A csapattal összeszedtük a változtatást támogató érveinket, melyekről végül sikerült meggyőzőnöm a vállalatvezetést.”

2. „Jelenlegi cégemnél az én feladataim közé tartozik az új telephelyek felkutatása és a kiválasztás előkészítése. Két évvel ezelőtt egy nagyszabású beruházásba kezdtünk, melyhez megfelelő adottságokkal rendelkező telephelyet kerestünk, min. 10 évre.

A cégtulajdonosok telephelyválasztással kapcsolatos elvárásainak pontos feltérképezését követően csapatommal egy pályázati kiírást készítettünk, amellyel kb. 15 ingatlantulajdonost kerestünk meg. Összeállítottunk egy kiválasztási szempontrendszert, ami alapján a beérkező pályázatokat értékeltük. Az öt legmegfelelőbb pályázóval tárgyalásokat kezdeményeztünk. Közben számos nehézség merült fel, pl. a cégünk tulajdonosai változtattak az elvárásaikon, ill. rájöttünk olyan kockázati tényezőkre, melyekkel eredetileg nem számoltunk. Úgy döntöttem, hogy további szakembereket vonok be, ami megnöveli ugyan a projekt költségeit, de ezzel csökkenthetők a kockázatok.

Végül a csapatommal közösen kiválasztottuk a három szóba jöhető ingatlant, és mindegyik esetén részletesen megvizsgáltuk a mellette és ellene szóló érveket. Ezt követően én hoztam meg a végső döntést arról, hogy mire teszünk javaslatot a tulajdonosoknak első-, másod- és harmadsorban. Az általam is legmegfelelőbbre esett végül a választásuk.”