

DOKTORI (PhD) DISSZERTÁCIÓ

Haffner Orsolya

Az állásinterjú új modellje:

Pályázók stressz szintjének személyiségjegy alapján

történő vizsgálata

2020

Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

HAFFNER ORSOLYA

**Az állásinterjú új modellje:
Pályázók stressz szintjének személyiségjegy alapján
történő vizsgálata**

Pszichológiai Doktori Iskola

A Doktori Iskola vezetője: Dr. Demetrovics Zsolt, egyetemi tanár

Személyiség- és Egészségpszichológia doktori program

Programvezető: Dr. Oláh Attila, egyetemi tanár

Témavezető: Dr. Bárdos György, emeritus professzor

A bírálóbizottság tagjai:

Dr. Rácz József, egyetemi tanár, ELTE PPK, elnök

Dr. Gósi Zsuzsanna, habil. egyetemi docens, ELTE PPK ESI, belső bíráló

Dr. Velencei Jolán, habil. egyetemi docens, Óbudai Egyetem, külső bíráló

Dr. Bukta Zsuzsanna, egyetemi adjunktus, ELTE PPK, titkár

Dr. Nagy Tamás, egyetemi adjunktus, ELTE PPK, tag

Dr. Csillag Sára, egyetemi docens, BGE, tag

Dr. Fülöp Márta, egyetemi tanár, ELTE PPK, tag

Dr. Pajkossy Péter, egyetemi adjunktus, BME, tag

Budapest, 2020

Tartalomjegyzék

Rövidítések	4
Bevezető	5
A témaválasztás indoklása, problémafelvetés	6
 I. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	 7
1. MUNKAERŐPIAC, EMBERI ERŐFORRÁS KIVÁLASZTÁS	7
1.1. Munkaerőpiaci helyzet, trendek a 21. században	7
1.1.1. A munkaerő-ellátási folyamat	8
1.1.2. Emberi erőforrás	10
1.2. Kiválasztási folyamatok, az állásinterjú általános megközelítése	11
1.2.1. A pályázói visszajelzések fontossága	13
1.2.2. Állásinterjú és egyéb kiválasztási módszerek	16
1.2.3. Személy-pozíció és személy-szervezet összeillés	22
1.3. Az állásinterjú specifikus megközelítése	29
1.3.1. A négy állásinterjú-szakasz	30
1.3.2. A strukturált interjú	32
1.3.3. Kompetencia-alapú interjú	35
1.3.4. Az állásinterjút befolyásoló személyek	37
1.3.5. Kommunikáció az állásinterjún	42
1.3.6. Viselkedés és személyiség	45
 2. STRESSZ	 47
2.1. A stresszről általában	47
2.1.1. Munka és stressz relációja	49
2.1.2. Verbális és non-verbális jelek a stressz vonatkozásában	51
2.1.3. Ruminációs teória	52
2.2. A stressz megjelenése az állásinterjún	53
2.2.1. A szorongás és a stressz hatásainak megnyilvánulási formái	57
2.2.2. Az AB5C modell	59
2.2.3. A stresszel való megküzdés	60

3. INTROVERZIÓ ÉS EXTROVERZIÓ VIZSGÁLATA AZ	
ÁLLÁSINTERJÚN	66
3.1. Az introverzió és extroverzió fogalma	66
3.1.1. Pszichológiai tipológiák	66
3.1.2. Carl Gustav Jung tipológiája	67
3.2. Introvertált és extrovertált egyének az állásinterjún	69
3.2.1. Az introvertált és extrovertált egyének előnyei az állásinterjún	72
3.2.2. Introvertált és extrovertált pályázók álláskeresési különbségei	73
 II. KUTATÁS BEMUTATÁSA	 76
 4. SAJÁT KUTATÁSI EREDMÉNYEK	 78
4.1. Első kutatás, tényfeltáró elővizsgálat	83
4.1.1. Célkitűzések	83
4.1.2. Módszer és Minta	83
4.1.3. A vizsgálati kérdőív, a vizsgálat	83
4.1.4. Eredmények	85
4.1.5. Diskusszió és következtetések	91
4.2. Második kutatás	92
4.2.1. Célkitűzések, hipotézisek	92
4.2.2. Módszer és Minta	93
4.2.3. A vizsgálati kérdőív, a vizsgálat	93
4.2.4. Eredmények	94
4.2.5. Diskusszió és következtetések	102
4.3. Harmadik kutatás	104
4.3.1. Célkitűzések, hipotézisek	104
4.3.2. Módszer és Minta	106
4.3.3. A vizsgálati kérdőív, a vizsgálat	106
4.3.4. Eredmények	109
4.3.4.1. Interjúkkal kapcsolatos benyomások	110
4.3.4.2. Attitűd és észlelt stressz	116
4.3.4.3. Állásinterjú előtti állapotsszorongás	122
4.3.4.4. Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek	125
4.3.4.5. Az interjú körülményei, felmerülő témák	133
4.3.5. Diskusszió és következtetések	143

III. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK	145
5. KORLÁTOK	149
6. KITEKINTÉS	151
Irodalomjegyzék	154
Köszönetnyilvánítás és Ars Poetica	169
Mellékletek	171

Rövidítések

AB5C	A Big Five személyiségelmélet cirkuláris modellje Abridged Big Five–Dimensional Circumplex Model
ATIC	Pályázók készsége a pozíció kritériumainak megértésére Interviewees' Ability To Identify Criteria
CA	Pályázói stressz-szint a kommunikáció vonatkozásában (Stress of) Communication Apprehension
CWB	Munkával kapcsolatos, nem hatékony magatartás Counterproductive Work Behavior
EI	Érzelmi intelligencia Emotional Intelligence
EQ	Érzelmi intelligencia-hányados Emotional Quotient
FFM	Öt-faktoros személyiségmodell Five Factor Model
GAS	Általános adaptációs szindróma General Adaptation Syndrome
GSE	Általános, önmagunkra vonatkozó hatékonyság, önbizalom General Self-Efficacy
HRM	Emberi erőforrás menedzsment Human Resources Management
IM	Benyomáskeltési stratégia Impression Management
KSA	Tudás, képesség, készség Knowledge, Skills, Abilities
LLL	Élethosszig tartó tanulás Life Long Learning
MASI	Az állásinterjú-szorongás mérésére kialakított kérdőív rövidítése Measure of Anxiety in Selection Interviews
PANAS	Pozitív és negatív érzelmi állapotot mérő teszt rövidítése Positive and Negative Affect Schedule
P-J Fit	Személy–pozíció összeillés Person–Job Fit
P-O Fit	Személy–szervezet összeillés Person–Organization Fit
PSS	Észlelt stressz mértéke Perceived Stress Score
SCT	Nemek alapján differenciált szorongás-megküzdési stratégia Sex–Linked Anxiety Coping Theory
TA	Tesztekkel kapcsolatos szorongás Test Anxiety
WoC	Megküzdési módok Ways of Coping
WTC	Kommunikációs hajlandóság Willingness to Communicate

'Who looks outside, dreams; who looks inside, awakes.'

(Carl Gustav Jung)

Bevezető

A hatékony és sikeres toborzási és kiválasztási folyamat minden szervezet számára a szakmai színvonal egyik fontos fokmérője. Az új munkatársak felvétele és az ehhez kapcsolódó kiválasztási folyamat nagyobb vállalatok esetében a stratégiai döntéshozatal része, ám a kisebb vállalkozások esetében is annak egyik biztosítéka, hogy a cég gazdasági és pénzügyi eredményeit a jövőben képes-e elérni. Amennyiben egy szervezet jól működő munkaerő-kiválasztási folyamattal rendelkezik, könnyebben meg tudja nyerni a jövőbeli munkatársait, hiszen ők – pályázóként – már a szelekciós folyamat korai fázisában kellemes benyomásokat szereznek leendő munkáltatójukról.

A toborzás-kiválasztás időt, energiát és szakértelmet kívánó folyamat, amely anyagi költség-vonzattal is rendelkezik. Igaz ez leginkább olyan esetben, amikor a szervezet a magas fluktuáció, az expanzió vagy a robbanás-szerű bővülés miatt hosszan tartó toborzásra kényszerül. Ilyen változást jelentő helyzetben elengedhetetlen, hogy a vállalatok optimális kiválasztási eljárást alkalmazzanak megfelelő strukturális felépítés biztosítása mellett.

A toborzási és kiválasztási folyamatokban a kitűzött cél világosan látható. Az üres álláshely(ek)re a vállalatoknak a legrátermettebb és legkompetensebb jelentkezőt kell felvenniük, akire hosszú távon számíthatnak. Ámbár ez jól átlátható érdek, mégsem jelenthető ki, hogy az emberi erőforrás szakemberek könnyű helyzetben vannak, hiszen a pályázók összehasonlítása és a kiválasztott munkatárs jövőbeli teljesítménye sosem lehet teljes mértékben megjósolható.

Az állásra pályázó személynek a másik oldalon az az elemi érdeke, hogy a kiválasztott munkahelyre és pozícióra felvételt nyerjen. A népszerű, és a munkáltatói márkáépítést magas szinten űző munkáltatók üres álláshelyeire többszörös lehet a túljelentkezés, amely a jelentkezők helyzetét jelentős mértékben nehezíti. A sikeres állásinterjúhoz – jellemzően a magas vezetői pozíciók esetén – a jelentkezőknek gyakorta komplex, személyes készség-csomaggal kell rendelkezniük, ide tartozik például a saját készségek és képességek tudata és határozott demonstrálása, a jó prezentációs képesség, a gördülékeny kommunikációs stílus, vagy másik fél figyelmes meghallgatása és a fókuszálás. Mindezen körülmények, valamint a versenyhelyzet észlelése szorongást és stresszt okozhat a pályázóban, amely számos negatív következményben mutatkozhat meg.

A témaválasztás indoklása, problémafelvetés

A negatív következmények legsúlyosabb eleme a sikertelen állásinterjú: az az eredmény, hogy a jelöltet visszautasítják, így állásajánlatban nem részesül. A pályázatra vonatkozó negatív visszajelzés önmagában elégséges ahhoz, hogy a jelölt önbizalma a következő interjúhelyzetben csökkenjen, ám hosszú távon az interjú előtti és az interjú alatti stressz és szorongás fennállása jelentősen befolyásolhatja a személy teljesítményét, ezzel a munkavállalásának lehetőségét, következtetésképpen a megélhetését. Ez alapján – leegyszerűsítve – kijelenthetjük, hogy az állásinterjúval összefüggő stressz, közvetve ugyan, ám nagymértékben befolyásolja az egyén jövőbeli jól-létét, életkörülményeit és megélhetését.

Jelen kutatás vizsgált témájául az állásinterjúk kapcsán felmerülő pályázói stresszt és szorongást választottam. Különböző pályázói körben és eltérő szervezeteknél tartott számos állásinterjú vezetése során merült fel bennem az a kérdés, vajon miként lehet a pályázók stressz-szintjét és szorongását mérni, tudatosítani, és a legerősebb stresszt okozó faktorokat feltárni. Kutatásaim közép- vagy nagyvállalatok szellemi pozícióira vonatkoznak, ahol jellemzően a személyes interjú vagy tesztelés jelenti a kiválasztási módszert. A vizsgálatokba a fizikai munkaerő szelekcióját nem foglaltam bele.

A kezdeti vizsgálatok és eredmények elemzése után következő lépésként adódott számomra a kutatói kérdés, vajon lehetséges-e az egyes pályázók stressz-mértékének és szorongás-szintjének személyiségjegy alapján történő differenciálása, nevezetesen:

- Milyen attitűddel és benyomással rendelkezik az állásinterjúkkal kapcsolatban egy introvertált és egy extrovertált pályázó?
- Mely stressz elemeket fedez fel önmagán egy adott személyiségjeggyel rendelkező jelölt?
- Mely interjútípusokat tartják a leginkább stresszt okozónak?
- Milyen módszerekkel kívánja csökkenteni az állásinterjú-okozta stresszt az introvertált, illetve az extrovertált személy?
- Vajon ezen eredmények elemzése során szignifikáns különbségre bukkanunk a kétféle személyiségjeggyű pályázói kör esetén, vagy a tipologizálásnak ebben az esetben nincs relevanciája?

Módfelett izgalmas kutatói kérdések, és mivel a személyiség-típológiák alapján történő interjú-stressz mérésére elenyésző kutatási előzményt találtam, fontosnak és hasznosnak tartottam ezeket a különbségeket górcső alá venni, amelyek mind az emberi erőforrás szakmának, mind a pályázói körnek gyakorlati támaszául szolgálhatnak.

Amennyiben ez a küldetés sikerül, nem csak az emberi erőforrás szakemberek számára nyújtok gyakorlati segítséget a megfelelő interjú-setting kialakításában, hanem a pályázókat hathatósan támogathatom a stressz szimptomáinak felismerésében, és a jobb interjú-teljesítmény elérésében.

I. rész

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1. MUNKAERŐPIAC, EMBERI ERŐFORRÁS KIVÁLASZTÁS

1.1. Munkaerőpiaci helyzet, trendek a 21. században

A munkaerőpiac olyan piac, ahol a munkavállalók („eladók”) és munkaadók („vevők”) közötti munkaerő cseréje zajlik (Dajnoki, 2015). A munkaerőpiac tehát a munkaerőnek közgazdasági értelemben vett piaca, ahol a munkaerő árát a bér jelenti.

A munkaerőpiacot számos regionális, nemzeti és globális tényező befolyásolja (Sebők, 2018). Ide tartozik az állam gazdasági helyzete, az aktuálisan munkaképesek (munkavállalás szempontjából aktívak) száma, a munkerő-tartalék összetétele, valamint az ország foglalkoztatás-politikája. A munkaerőpiac befolyásolja az állam gazdasági folyamatait, de hatással van a társadalomra is, hiszen a piac résztvevői maguk az emberek (Dajnoki, 2015). A társadalom demográfiai jellemzői jelentős mértékben befolyásolják és meghatározhatják a munkaerőpiacot, mind nemzeti, mind nemzetközi viszonylatban (pl. fiatal álláskereső, az időskorúak létszámának növekedése, női munkavállalók aránya, stb.).

A gazdasággal együtt a munkaerőpiac is gyorsan változik, és ez a trend mind hazai, mind nemzetközi relációban észlelhető. A magyarországi rendszerváltás előtti piacot a kínálat-uralta munkaerőpiac jellemezte, később ez a tendencia megváltozni látszott. A huszadik-huszonegyedik század technikai vívmányai, és óriási léptékű, robbanás-szerű fejlődése új lehetőségeket és piacot teremtett a munkáltatók és munkavállalók számára, ám a haladás új készségek és képességek megtanulását is szükségszerűen magával vonta. A képzési és felsőoktatási intézményeknek fel kellett, és szünet nélkül fel kell venniük a technológia fejlődése révén életre hívott új strukturális munkaerő-képzési szerkezetet, és folyamatosan alkalmazkodniuk kell az állandóan változó piac igényeihez. Az élet-hosszig tartó tanulás (LLL, Life Long Learning) sohasem volt olyan aktuális, mint napjainkban.

A szervezeteknek és munkáltatóknak azzal a kihívással is szembe kell nézniük, hogy az új generáció, a napjainkban 20-as éveikben járó munkavállalók munkaszemlélete jelentősen eltér a korábban születettektől (Sebők, 2018). Az úgynevezett „Z” generációhoz az 1995–2010 között születettek tartoznak. Ez a demográfiai csoport már a digitális világban nőtt fel, ezért a gyors információáradat, és a fejlett technológiai megoldások (internet, okostelefon, közösségi média) életük szerves részét

képezik (Fodor et al., 2017). Ezek a források és eszközök nem csupán természetesek számukra, de a munka világával kapcsolatos elképzeléseik között is szerepelnek, ezért magatartásuk és szokásaik jelentősen eltérnek a korábbi X és Y generációk szokásaitól. Ez a csoport kevésbé tartja fontosnak az iskola–rendszerű tanulást, számukra a tapasztalat a meghatározó. A vállalati hierarchia rideg és értelmetlen világát elutasítják, helyette a teljes értékű bevonást és bevonódást (empowerment) értékelik a munkakörnyezetben. Olyan munkahelyben gondolkodnak, ahol jól érzik magukat, olyan munkakört keresnek, amelyben örömeiket lelik. Jelentős hányaduk felsőfokú végzettségű, ám a diplomások nagyszámú kibocsátásával erősödik az inkongruens foglalkoztatás is, ami azt jelenti, hogy a munkáltatók nem tudnak ennyi felsőfokú végzettségű munkavállalót a végzettségüknek megfelelő pozíciókban foglalkoztatni (Kiss, 2015). Az úgynevezett jól konvertálható tudás az, amikor az oktatás során megszerzett képességet az egyén jól tudja hasznosítani (Vámos, 1989; Vincze, 2013). Törőcsik Mária, a haza trendkutatás kiemelkedő alakja nem ok nélkül nevezi a Z generációt „mindent bele” korosztálynak (Törőcsik, 2003).

A Z generáció munkaerőpiaci jelenléte alapjaiban hat a mai kor munkaerőpiacára (Csehné et al., 2017). A szervezetek részéről az alkalmazkodás már a marketing tevékenységben is szükségszerűvé válik, elég csupán azokra az álláshirdetésekre gondolni, amelyeket a Z generáció ma vonzónak tart: rövid, színes, esetleg humoros álláshirdetések, amelyekben nem a munkaköri feladatok, hanem a cég által kínált extra lehetőségek domborodnak ki, pl: edzőtermi bérlet vagy sportolási lehetőség kínálása, béren felüli juttatási csomag, relaxációs szoba, stb. Amennyiben a célzott álláshirdetések és a toborzási stratégiák nem lesznek képesek az új generáció igényeinek és elvárásainak megfelelni, akkor ezek a szervezetek nem fogják tudni ezt a korcsoportot megcélozni és bevonni (Fodor et al., 2017).

Nem csekély kihívást jelent ezekhez az új igényekhez és kompetenciákhoz adaptálódni olyan szervezeteknek, amelyek esetlegesen berögzült folyamatok és szemléletmódok alkalmazásával, valamint rugalmatlan változásmenedzsmenttel működnek. Nem csupán a toborzásban és munkaerő-kiválasztásban, hanem a motivációs rendszer kiépítésében, a lojalitás növelésében, és a teljesítmény-értékelésben is elengedhetetlen, hogy a szervezetek az egyre inkább jelen lévő Z generáció igényeit figyelembe vegyék.

1.1.1. A munkaerő-ellátási folyamat

Ahhoz, hogy egy szervezet végre tudja hajtani a kívánatos üzleti stratégiáját, és sikeresen tudjon teljesíteni, majd növekedési pályára állni, alkalmazottakra van szüksége. Munkavállalókra, akik tisztában vannak a vállalat értékeivel, stratégiáival és céljaival. Akik megfelelően képzettek, motiváltak,

és készségeiknek megfelelő munkát végeznek, így nem csak saját önnön, hanem a szervezet fejlődésének is motorjait jelentik. A munkaerő-ellátás az a folyamat, amely a szükséges kompetenciákkal rendelkező munkaerőt biztosítja a vállalat részére, továbbá definiálja a munkaerő-felvétel időpontját és költségét (Dajnoki, 2015). A munkaerő-ellátási folyamat a szervezet stratégiaiilag fontos része, és a menedzsment számára partneri részként szükséges funkcionálnia.

A munkaerő-ellátási folyamat első része a toborzás (recruitment, recruiting), amely során a potenciális munkavállalók keresése és felkutatása történik a megüresedő pozíciókra. Az üres pozíció lehet a vállalati stratégiával összhangban újonnan kialakított munkakör, vagy egy távozó munkatárs pótlása. A toborzás jellemzően belső és külső forrásból oldható meg: belső forrásként a meglévő állományra támaszkodnak előléptetési vagy áthelyezési céllal, külső forrást pedig a cég hatókörén kívül eső munkavállalók bevonása jelenti.

Az emberi erőforrási folyamat toborzás utáni következő lépése a pályázók kiválasztása. Ebben a szakaszban történik a személyi anyagok (önéletrajz, motivációs levél, projektmunka) megtekintése, a jelentkezők értékelése, a legmegfelelőbb pályázók kiválasztása („short list”), majd az állásinterjúk vagy értékelő központok (AC, Assessment Center) megszervezése, alkalmasint személyiség- vagy képességtesztek kiküldése. Itt a szervezet és a kiválasztást végző részleg célja az, hogy a jelentkezőkből a lehető legalkalmasabb személyt találják meg.

Végül a kiválasztott és beléptetett munkavállaló céges környezetbe való bevezetése és beillesztése történik, amely akkor sikeres, ha az új személy minél hamarabb megismeri a munkaköréhez tartozó feladatokat, saját felelősségi körét, és a munkatársakkal jó viszonyt kialakítva magabiztosan eligazodik a szervezetben.

A kiválasztási folyamatok tehát szervesen hozzátartoznak az adott vállalat hosszú távú teljesítőképességéhez, hiszen bármely szervezet csakis alkalmazottai révén lehet sikeres. A kiválasztás minőségi kritériumai az alábbiakban összegezhetők (Dienesné, 2007):

Objektív eljárás:

A kiválasztás eredménye nem függ az értékelést végző emberi erőforrás szakember személyétől;

Megbízható folyamatok:

A szelekció eszközei átláthatóak, ugyanazon pályázó ismételt értékelése ugyanazon eredménnyel zárul;

Validitás:

A kiválasztási eszközök és módszerek pontosan azt és úgy mérik, ahogyan az a legjobban szolgálja a sikeres és igazságos szelekciót;

Gazdaságos kiválasztás:

A módszerek kerülnek a túlságosan sok járulékos költséget, nem feleslegesen időigényesek, és a lehető legegyszerűbbek.

1.1.2. Emberi erőforrás

Annak ellenére, hogy a szervezetek vezetői általában egyetértenek abban, hogy az emberi erőforrás, mint a vállalat szerves része, fontos funkciót tölt be a működésben és a teljesítményben, a céges döntések gyakran ennek ellenkezőjéről tesznek tanúbizonyságot (Barney, Wright, 1998). A financiálisan nehéz időszak beköszöntével az emberi erőforrás részleg az, ahol a költségcsökkentést először foganatosítják, így például a nagyobb kiadást jelentő munkavállalói tréningeket megszüntetik, a béreket csökkentik, és a létszámot redukálják, holott ez a funkció kétségtelenül olyan része az organizációnak, amely hozzájárul a gazdaságilag kompetitív előnyökhöz. Barney és Wright (1998) az úgynevezett VRIO keretrendszer elemeit vizsgálta annak megállapítására, hogy az emberi erőforrás funkció milyen módon és mértékben tudja a kompetitív előnyeit érvényesíteni, és ezek az előnyök hosszútávon is fenntarthatók-e. Kutatási eredményeik szerint az emberi erőforrásnak az jelenti a legnagyobb kihívást, hogy a VRIO elemeinek szinergiáját megalkossa és fenntartsa, nem pedig az egyes összetevők különálló működtetése.

A VRIO elemei az alábbiak (Barney, Wright, 1998):

Value (Érték):

Az emberi erőforrás, mint terület értékének növelése a költségek csökkentése és a bevétel növelése mellett, a munkavállalók elégedettség-mérése;

Rareness (Különleges vonás):

Különleges, csak az adott szervezet emberi erőforrás funkciójára érvényes egyedi vonás, amely megkülönbözteti a többi vállalattól;

Imitability (Másolhatóság):

Az előző két vonás megléte mellett lényeges az, hogy az egyedi jellemzők ne legyenek könnyen másolhatók más szervezetek által. A munkaerő-kiválasztásában például a céges kultúrára érdemes támaszkodni, és az ezt megerősítő és bemutató eszközökkel lehet kiválasztási szerepjátékokat alkalmazni.

Organization (Szervezet):

A szervezet egészének globális nézőpontja, a munkavállalók érdemi bevonása a döntésekbe és ötletelésbe. Ez a kiválasztási rendszer felülvizsgálatára és fejlesztésére is vonatkozik, amelynek révén folyamatos javulást és hatékonyságot lehet elérni.

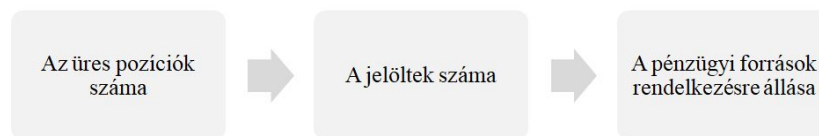
A VRIO helyes alkalmazása megmutatja, hogy a szervezetben mennyire fenntartható az emberi erőforrás és kiválasztási funkció, mit érdemes fejleszteni, és milyen további irányvonalak felé érdemes elmozdulni. Barney és Wright (1998) szavaival élve: *„Úgy tűnik, az emberi erőforrás szakemberek inkább tekintik önmagukat az üzleti életben dolgozó emberi erőforrás alkalmazottnak – ahelyett, hogy üzletemberként definiálnák magukat, akik az emberi erőforrásban dolgoznak.”*

1.2. Kiválasztási folyamatok, az állásinterjú általános megközelítése

A munkáltatói toborzásban és a kiválasztási folyamatokban (Recruitment and Selection Processes) a munkaadók nyilvánvaló célja az, hogy az üres álláshelyre a legmegfelelőbb, legkompetensebb, és kíváncsan a leggyorsabban beálló pályázót vegyék fel. Attól függetlenül, hogy az alkalmazást kínáló szervezet létszámát tekintve milyen nagyságrendű, a kiválasztási folyamatnak teljesítenie kell azt a küldetést, hogy a felvett munkavállaló be tudja tölteni a munkakör által megkövetelt feladatokat, valamint a céges elvárásoknak is megfelelően (Beardwell et al., 2004; Rogelberg, 2007). Ennek érdekében a szervezeteknek olyan valid kiválasztási indikátorokat célszerű alkalmazniuk, amelyek a lehető leghatékonyabban jelzik előre a pályázók jövőbeli teljesítményét (De Wolf, Van der Velden, 2001; Hackett, 1991).

A toborzási és kiválasztási folyamatok jellege, és az alkalmazandó módszerek nem csupán munkáltatónként, hanem üzleti területenként is eltérést mutathatnak. Egy nyitott, fejlődő szervezet célja az arra való szakadatlan törekvés, hogy a külső piaci változásokhoz idomulva egyre kifinomultabb emberi erőforrás gyakorlatot – közte kiválasztási módszereket – alkalmazzon. Annak ellenére, hogy az „emberi erőforrás gyakorlat”, mint fogalom egységes konstruktumnak tűnik, a kis és nagy szervezetek különböző gyakorlatot folytatnak ezen a téren (Tanova, 2003). A kisebb vállalatok mind Magyarországon, mind világszerte inkább az informális módját részesítik előnyben a toborzásnak és az új jelöltek felvételének, pl: munkatársi ajánlás („referálás”), vagy szójhagyomány útján terjedő jelölés; míg a nagyobb létszámú cégek formálisabb, hivatalosabb módon töltik be a megüresedő munkahelyeket. Az „egyéni különbségek hipotézise” (The Individual Difference Hypothesis) szerint az informális jelöltszerzés során különböző háttérű, kompetenciájú, és tapasztalattal bíró álláskeresőket lehet megszólítani, akiknek egyéni különbségei később jobb munkateljesítménnyel párosulnak (Schwab, 1982). A „realisztikus információs hipotézis” (The Realistic Information Hypothesis) azt a vélekedést erősíti, hogy az informális toborzás (például a korábban említett ajánlási rendszer) mind a pályázóknak, mind a cég kiválasztással foglalkozó szakembereinek segít abban, hogy a kiválasztási folyamatról valós aktuális képet alkothassanak (Wanous, 1980).

A kis és nagy vállalatok által alkalmazott kiválasztási folyamatok különbsége alapvetően három tényező függvénye; ezt az 1. ábra mutatja be (Hausdorf, Duncan, 2004).



1. ábra.

A kiválasztási folyamatok függvényei (Hausdorf és Duncan nyomán, saját szerkesztés)

Az új munkatárs kiválasztásának folyamata többkomponensű, amelynek része a szervezet felvételi döntésének kritériuma, az aktuális helyzetre vonatkozó szelekciós döntés, és a pályázó jelöltekről való releváns információk megszerzése. A jelöltek elbírálása és értékelése (amelybe a pályázó tesztelése is beletartozik) akkor valid és igazságos a munkáltató részéről, ha a feltételeket – az emberi erőforrás szakmában úgynevezett – „KO kritériumoknak” megfelelően állapítják meg. KO kritériumnak („Knock Out Criteria”) tekinthető az az alapkompentencia, készség, szakmai tapasztalat, vagy egyéb, a munkáltató által elengedhetetlen küszöb-érték, amelynek hiánya a pályázót ab ovo elutasító listára helyezi.

A kisebb szervezetek a nagyobb vállalatokkal ellentétben világszerte küzdenek azzal, hogy a nyitott pozícióikra a megfelelően kvalifikált munkatársat megtalálják. Ennek általában két alapvető oka van (Moy, Lee, 2002): egyrészt egy kisebb szervezet által kínált álláslehetőség vonzereje elmarad egy hasonló, ám nagy létszámú cég által kínált pozíciótól; másrészt ezen szervezetek szelekciós folyamatai és eszközei kevésbé hatékonyak, korszerűtlenebbek, és minőségügyi tekintetben is elmaradnak a nagyobb cégek által használt módszerektől.

A 21. században már nem vitatható, hogy a jelölt-kiválasztási folyamat meghatározó egy cég életében, amennyiben az a megfelelő munkatársba szeretne hosszútávon befektetni. Kutatások szerint (Osoian, Zaharie, 2010) a hatékonyság és ezzel párhuzamosan a siker növelése érdekében a kisebb méretű vállalatoknak elengedhetetlen a kiválasztási folyamatokhoz anyagi forrásokat elkülöníteni, és az ilyen módszereiket fejleszteni ahelyett, hogy túlnyomórészt az informális csatornákra, mint például a munkatársi referálásokra támaszkodjanak. Ez utóbbi taktika csupán a jól fejlett eszközök kiegészítéseként működik hatékonyan.

A kis szervezetek egyik gyakori téves gyakorlatát mutatja a kiválasztási döntéshozó saját intuíciójába és az ajánlásokba vetett töretlen hite (Zaharie, Osoian, 2013), amelynek következménye a szelekciós lépcsőfokok mellőzése, és végső soron a nem megfelelő személy kiválasztása. További jellemző különbség a kétféle méretű szervezetek stratégiai között az is (Zaharie, Osoian,

2013), hogy míg a nagyobb cégek potenciális területként tekintenek a belső erőforrásra (azaz meglévő munkatársak promóciója, pályáztatása révén), addig a kis szervezetek inkább a külső piacra korlátozódnak. Ez az ön-restrikció újabb rizikófaktort hordoz magában, hiszen egy, az adott munkahelyen dolgozó kollegáról nagyságrendekkel több információ (munkamorál, terhelhetőség, szorgalom, motiváció, hiányzások, döntési kompetencia, csapathoz való alkalmazkodás, kooperáció, stb.) áll a munkáltató rendelkezésére, mint egy ismeretlen, külsős személy esetén. Külsős referálás esetén ezek az információk az ajánló személytől érkeznek, amelyeknek a validitása – a személyes érintettség okán – sok esetben megkérdőjelezhető, emiatt a leendő munkatárs bevalási aránya kisebb.

Kis és közepes méretű cégek között végzett releváns kutatási eredmények (Zaharie, Osoian, 2013) megerősítették az említett különbségeket. A kutatók 92 romániai cég emberi erőforrás képviselői között vizsgálták kérdőíves módszerrel, amelyből 25 kis, 67 közepes méretű szervezet volt. A kétféle nagyságú szervezet más-más kiválasztási módszert alkalmazott: a közepes cégek komplexebbet, a kisebbek egyszerűbbet és rövidebbet. Mindazonáltal az eredmények nem mutattak jelentős eltérést. A csekély különbség nagy részben abból eredt, hogy a kisebb vállalatok jóval több referálási forrásra támaszkodtak. Mindkét esetben találtak invalid kiválasztási módszereket, amelynek a preferenciája a rövidtávon megmutatkozó alacsony költségvonzatnak volt köszönhető. A pályázók általános kompetenciáinak mérését mindkét típusú vállalat fontosnak tartotta, ám a közepes cégek nagyobb hangsúlyt fektettek az attitűdre, motivációra, elkötelezettségre, tanulási készségekre, stressz-rezisztenciára, és számítógépes készségekre, mint kisebb társaik. Ezen kutatási eredmények azt támasztják alá, hogy az állásra pályázóknak hasznos és érdemes tisztában lenniük a várható kiválasztási módszerrel, amelyet a megpályázott cég alkalmaz. Nem elhanyagolható, hogy milyen méretű vállalathoz jelentkeznek, és mik a munkáltató követelményei, mivel a végső eredmény – nevezetesen, hogy a jelöltet kiválasztják-e az adott pozícióra – nagy részben ettől függ.

1.2.1. A pályázói visszajelzések fontossága

Az utóbbi évtizedekben nem csupán a különböző kiválasztási technikákra fókuszált a kutatók figyelme, hanem egyre inkább azokra a visszajelzésekre is, amelyeket a pályázók állásinterjú utáni észlelései hívnak életre (Chan, Schmitt, 2004; Imus, Ryan, 2005). A negatív pszichológiai hatások vizsgálatakor (Anderson, Goltsi, 2006) kiderült, hogy a visszautasított pályázók hosszú távon nem élik meg traumaként a negatív visszajelzést, a sikertelenséget inkább saját képességbéli hiányosságuk számlájára írják, amely segíti őket a későbbi hatékonyabb felkészülésben.

Ezek a reakciók azért elhanyagolhatatlan szempontok az emberi erőforrás szakemberek számára, mert így a szelekciós módszereket és technikákat a visszajelzéseknek megfelelően képesek finomra hangolni, annak érdekében, hogy – az utóbbi időben divatos kifejezéssel élve – a lehető legnagyobb

„pályázói élményt” érthessék el.

A pályázói élmény és visszajelzés mérésére a legkézenfekvőbb modell a kiválasztásban résztvevő személyek utólagos kikérdezése. Bernerth és mtsai (2005) kutatása azt mérte, hogy a kiválasztási eredményre vonatkozó pozitív vagy negatív döntés hatására hogyan változik a pályázók megítélése a szelekciós folyamattal összefüggésben, és milyen mértékben tekintik fair-nek (igazságosnak és átláthatónak) az eljárást. A szerzők az eredményeket a Big Five személyiségjegyekkel kapcsolták össze. Az eredmények ismertetése előtt ki kell térni a Big Five személyiségmodell fogalmára és ismertetésére.

Az eredeti felvetéssel az 1960-as évek elején élt két kutató (Tupes, Christal, 1961), később az 1970-es években folytatódott az ez irányú kutatások (Costa, McCrae, 1978), majd bő tíz év múltán Digman (1990) publikálta az öt-faktoros személyiségmodell elméletét. A hierarchikus rendszert a széles körben használt NEO Personality Inventory (NEO-PI-R; Costa, McCrae, 1992; Macan, 2009) példázza, amely az öt faktort hat, egymástól független aldoménre (facets) osztja. Azóta ez a klasszifikációs modell széles körben vizsgált és elfogadott lett, amely azzal is magyarázható, hogy ez a keretrendszer egyszerűen használható, közös nyelvet biztosít a kutatók számára (DeYoung et al., 2007).

A Big Five személyiség taxonómia alapján (Big Five vagy Five Factor Modell, FFM) a humán karaktereket öt fő dimenzió mentén lehet osztályozni, amelyek az alábbiak (Rothmann, Coetzer, 2003):

1. Extroverzió (Extroversion)

Magas értéke markáns aktivitást és asszertivitást, magas szociabilitást, dominanciát, bőbeszédűséget, bőséges kapcsolati hálót, külső stimulusok keresését takarja. Alacsony értéke introverzióra és visszafogott személyiségre utal.

2. Tudatosság, lelkiismeretesség (Conscientiousness)

Annak mértéke, hogy ki mennyire szervezett, tudatos és motivált. Alacsony érték esetén megbízhatatlan, és a munkából, vagy koncentrált figyelemből könnyen kizökkenthető személyeket találunk.

3. Neuroticizmus (Neuroticism)

Az emocionális stabilitás mértéke, a stresszel teli helyzetek kezelésének módja, megküzdés (coping). Magas értéke feszült, stresszes, hangulat-ingadozásra hajlamos egyéneket takar, alacsony pontszámmal nyugodt, magabiztos, és a nehéz helyzetekkel tudatosan megbirkózó személyek vannak.

4. Barátságosság (Agreeableness)

Az emberi kapcsolatok fenntartásának a képességét jelenti: kooperáció, udvariasság, flexibilitás, megbocsájtás, tolerancia, bizalom. Aki magas értéket ér el ezen a faktoron, az barátságos és empátikus. Ellenpólusa, alacsony értékkel, gyanakvó és egocentrikus személyiséget jelez.

5. Nyitottság (Openness to experience)

Ennek a tényezőnek az elnevezése a szakirodalomban még: kultúra, intellektus. A nyitottságot, az érzékenységet, a kíváncsiságot foglalja magában, ez élmények iránti fogékonyságot. Magas értéke nagyobb nyitottságot jelez.

Érdekességgént ide kívánczok, hogy a Big Five elemeit „OCEAN” modellnek is szokták nevezni, a személyiségjegyek kezdőbetűi alapján (Openness – Conscientiousness – Extroversion – Agreeableness – Neuroticism).

Visszatérve a fentebb említett vizsgálatra, a kutatók arra az eredményre jutottak, hogy a vizsgálatba bevont 503 fő esetében a barátságosság (agreeableness), és a nyitottság (openness for experiences), mint személyiségjegy pozitívan korrelált a folyamat igazságos megítélésével, ezzel ellentétben a neuroticizmus (neuroticism) negatív kapcsolatot mutatott. Az eredmények annyiban meglepőek, hogy egy negatív információ, amely a személy képességeire vagy tudására vonatkozik (amely jelen esetben egy álláspályázatra történő visszautasítás, „ítélet”), szinte mindig arra készítetik az egyént, hogy a kudarc okát kutassa, amelyet gyakran a szervezeti folyamatokban vél felfedezni. Ezzel tulajdonképpen saját önképét, önbecsülését és ön–imázsát védi, mintegy védőhálót képezve önmaga köré. A kutatás azt, az utóbbi években gyakran ismételt tézist támasztotta alá, hogy a személyiségjegyeknek valóban markáns szerep jut a szervezeti szelekciós folyamatok észleléseiben és megítélésében, tehát a szakembereknek elengedhetetlen szempont ezekre a jellemzőkre hangsúlyt fektetni.

Egy nem sokkal későbbi vizsgálat szintén arra hívta fel a figyelmet, hogy a pályázói reakciók kulcsfontosságúak a munkáltatóknak (Smither et al., 2006), hiszen ezekkel fenntartható a munkáltatói márka (employer branding), és a kiválasztási folyamatok validitását és használhatóságát is javítani lehet. A pályázót ügyfélnek kell tekinteniük a szervezeteknek, és a vonzó cég látszatára kell törekedniük. Az ügyfelet, tehát a jelöltet ki kell szolgálniuk, pl. átlátható és professzionális (tehát szakmailag magas szintű) folyamatokkal, és minden esetben, még a nemleges válasz (tehát ha nem választják ki az adott pozícióra) esetén is etikus és „fair” eljárásban kell erről az eredményről értesíteniük (Brtek, Motowidlo, 2002). Az emberi erőforrás és egyéb vezetőket, mint kutatási személyeket magában foglaló vizsgálat (Smither et al., 2006) rávilágít arra, hogy a résztvevők a kognitív képességteszteket nagyobb mértékben tartják relevánsnak az adott pozíció kapcsán, mint az egyéb kiválasztási módszereket (pl. Assessment Center jellegű kiválasztás, vagy egyéb, pl. személyiség–tesztek), és az ezzel kapcsolatos észlelésük és reakciójuk is pozitívabb értéket vesz fel. Előny, hogy a hasonló képességtesztek eredményei gyorsan és pontosan kimutathatók, ezzel a jelölt információt kaphat arról, hogy milyen területen érdemes a kompetenciát fejlesztenie. A jobb képes-

ségű pályázók a kiválasztási folyamatokat jobban észlelik, és gyorsabban átlátják, valamint értik az értékelés szempontjait, így validabb visszajelzést képesek adni az eljárásról. A nem strukturált interjúkkal szemben a strukturált interjúkat preferálják elsősorban, de ez nem jellemző a biodata-val kapcsolatos attitűdjükre. (A biodata, vagy „biographical data” az önéletrajzból kiolvasható adatokat, így a végzettségre és munkatapasztalatra vonatkozó információkat jelenti; Brown és Champion, 1994).

Érdemes lehet a jövőbeli kutatásoknak a jelölt-reakciók vonatkozásában arra összpontosítani, hogy miként lehetséges ezeket a visszajelzéseket a lehető legjobban hasznosítani, és olyan módon feldolgozni, hogy az a kiválasztási folyamatokat a lehető legvalidabban támogassa. Chan és Smith (2004) nyomán a jövőbeli kutatások az alábbi konstruktumokat foglalhatják magukba annak érdekében, hogy a pályázók reakcióit és értékes visszajelzéseit a szervezetek minél jobban magukévé tegyék:

- A pályázói reakciók és visszajelzések dimenzióinak vizsgálata,
- Az ilyen reakciók időbeli változásának kutatása,
- A jelölt-reakciók determinánsai,
- A jelölt-reakciók kritikus eredményei és azok értelmezése,
- A kiválasztásban használatos, új technológiára épülő tesztekre adott pályázói reakciók,
- Metodológiai és adatelemzéssel kapcsolatos vizsgálatok.

1.2.2. Állásinterjú és egyéb kiválasztási módszerek

A kiválasztásban általánosan használt módszerek és a jelöltek szűrését illetően a korábbi évtizedek kutatásai Steiner és Gilliland (1996) felosztását követték, és az 1. táblázatban bemutatott tíz lehetőséget sorakoztatják fel.

A felsorolt elemek részletezése előtt érdemes röviden kitekinteni a kiválasztásban használt (vagy éppenséggel nem használt) tesztek témakörére.

Tesztek használata a kiválasztásban

Segítik-e a személyiség- és egyéb képességtesztek a pályázó személyiségének vizsgálatát, és vajon ezek, az állásinterjún használandó tesztek, milyen mértékben támogatják a felvételi döntést? Érdemes-e bevetni őket, vagy pedig ezek a módszerek invalidak és megbízhatatlanok a jelölt alkalmasságának megítélésében, és a Big Five faktorok észlelésében?

A 80-as és a 90-es években merült fel először az a teória, hogy az egyes tesztek támogatják a kiválasztási folyamatokat (Dakin et al., 1994), és képesek a vizsgált személyek olyan attribúcióinak

INTERJÚ–TÍPUSÚ KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK	
1	Személyes állásinterjú
2	Önéletrajz (Curriculum Vitae, CV)
3	Személyes referenciák
4	Személyes kapcsolatok
5	Őszinteségi, etikai tesztek
6	Személyes adatok vizsgálata
7	Írásbeli képességtesztek
8	Személyiségtesztek
9	Grafológiai elemzések
10	Munka minta-tesztek

1. táblázat.

A kiválasztásban használt módszerek (Steiner, Gilliland, 1996)

felderítésére, amely egy személyes, beszélgetésen alapuló állásinterjún nem észlelhetőek. A 80-as évek közepén már történt egy átfogóbb vizsgálat (Robertson, Makin, 1986) 108 szervezet bevonásával az Egyesült Királyságban, és az eredmények alapján az látható, hogy abban az időben kezdődött az érdeklődés a tesztek iránt komolyabb mértékben, bár a pszichológiai jellegű tesztek elenyésző számban használták (közel 65%-uk egyáltalán nem használt tesztek). Csupán 5 évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy ez a szám csökkenjen: brit és francia szervezetek vizsgálata alapján 1989-ben már csak 36 százalékra volt tehető a tesztet egyáltalán nem használó cégek száma (Shackleton, Newell, 1991).

A tesztek közül leginkább a személyiség- és kognitív tesztek preferálják a szervezetek (Dakin et al., 1994), amelynek oka ezek prediktív jellege, és magas validitása, de ezek csak abban az esetben használhatóak a jövőbeli munkateljesítményre vonatkozóan, ha azokat a konkrét munkakörre szabják. Ebből következik, hogy feltétlenül kívánatos először az adott munkakör jellemzőit, és az ehhez szükséges személyiségjegyeket felismerni és definiálni, majd ezután az ehhez alkalmas tesztek kialakítani (Arthur et al., 2001). Ezek nélkül a lépések nélkül a teszteknek kevés relevanciája van, és – leginkább a vezető pozíciókban – nem helyes csupán teszteredményekre alapozva felvételi döntést hozni (Dakin et al., 1994).

A személyiségteszteket abból a szempontból is nehéz összevetni egyéb tesztekkel (pl. monotonitás-teszt, figyelmi teszt, matematikai készséget mérő teszt, stb.), hogy a személyiség, mint konstruktum jóval komplexebb, így nehezebb a munka kontextusában validálni. Arthur és társai (2001) az alábbi öt problémás területet emeli ki a személyiségvizsgálattal kapcsolatban a kiválasztási folyamatok vonatkozásában:

- A személyiség komplexitásából adódóan a hagyományos lineáris kiválasztási modell (amely

szerint minél magasabb az elért pontszám, annál jobbnak tekinthető az eredmény) nem működik,

- A személyiség, mint fogalom multidimenzionális, a Big Five faktorai nem elkülönülő entitások, a másodlagos faktorokat is érdemes bevonni a vizsgálatba a circumplex modell (AB5C) segítségével (az AB5C modell ismertetését lásd a 2.2.2. fejezetnél),
- A személyiséggel kapcsolatos ön-szelekciós (self-selection) hatás: a pályázók nagyobb mértékben vannak tisztában a saját temperamentumukkal, mint a képességeikkel, ezért előszelektálják azokat a pozíciókat, amelyekre benyújtják a jelentkezésüket – ezt a tényezőt figyelembe kell venni,
- Számos előítélet és sztereotípa övezi a társas elvárásokat (még állásinterjúval kapcsolatban is), ezáltal az IM (jó-benyomás kialakítása, Impression Management) markánsabban jelenik meg a pályázóknál, amely a teszteredményeket is befolyásolja,
- Etikai megfontolások a tesztek használatában.

Dakin és mtársai javaslata alapján a tesztek validitását az alábbi faktorokkal lehet és érdemes emelni:

- A szervezeti kontextust jobban figyelembe kell venni a tesztek kialakításánál,
- Pontosabb mérési eszközöket kell kialakítani a jövőbeli teljesítmény sikerének kulcsához,
- A pozícióhoz kívánatos személyiségbeli tényezőket definiálni kell,
- A tesztek nem egyedüli előrejelzőként, hanem kontextusban kell értékelni, más kiválasztási módszerekkel egyetemben.

Érvényesnek tűnik az a teória, hogy bár a tesztek hasznos eszközök és hozzájárulhatnak a jövőbeli munkateljesítmény, a személy-szervezet összeillés és Big Five faktorainak felismeréséhez, hiba lenne ezeket túldimenzionálni, és csupán ezekre alapozva kiválasztási döntést hozni. Arthur és mtársai (2001) frappáns megfogalmazásában: „*A tesztek nem szakácskönyvként kell alkalmazni*”. Megfontoltan, tervezve, és a szervezeti igényeket figyelembe véve szükséges ezeket bevetni, és az eredményeket validálni.

Visszatérve a kiválasztási módszerek lehetőségeit összefoglaló táblázatra (Steiner, Gilliland (1996), az egyes elemek definíciói az alábbiak:

Személyes interjú:

Face-to-face interakció a pályázó és a munkáltató képviselője között, amely során a jelölt kérdéseket kap a szakmai háttere és a képzettsége vonatkozásában.

Önéletrajz (Curriculum Vitae, CV):

A pályázó szakmai tapasztalatainak, képzettségének és egyéb adatainak írásos összefoglalója.

Személyes referenciák:

A pályázó referencialevelet vagy elérhetőséget ad meg a korábbi munkáltatójától, amelyet a leendő munkáltatónak nyújt be abból a célból, hogy információkat szolgáltatasson a tapasztalatai és alkalmassága vonatkozásában.

Személyes kapcsolatok:

A pályázó személyesen ismer egy befolyásos munkatársat a leendő munkáltatójánál, aki segítségére lesz az adott állás megszerzésében.

Öszinteséggel, etikus viselkedéssel összefüggő tesztek:

A jelölt olyan tesztet tölt ki, amely az etikus viselkedéssel összefüggő véleményét kérdezi (pl. hogyan vélekedik a lopásról), valamint saját becsületességével összefüggő korábbi tapasztalatait firtatja.

Személyes adatok vizsgálata:

Általában feleletválasztós kérdéssort jelent, amely nem csupán a pályázó munkatapasztalataira, iskolai végzettségére és készségeire kérdez rá, hanem érdeklődik a jelölt hobbjára, szabadidős tevékenységei, és múltbéli teljesítményei iránt is.

Írásbeli képességtesztek:

A pályázó papíralapú tesztet tölt ki, amely az intelligenciát, logikus gondolkodást, szóbeli vagy matematikai készségeit értékeli.

Személyiségtesztek:

A pályázó papíralapú tesztet tölt ki, amely a véleményét és múltbéli tapasztalatait firtatja abból a célból, hogy a személyiségjegyeit felderítse.

Grafológiai elemzések:

A pályázó kézírásának különböző szempontok szerinti elemzése, köztük stílus- és forma-vizsgálat. Az eredményekből a jelölt személyiségvonásaira következtetnek.

Munka minta-tesztek:

A pályázó olyan tesztet old meg, amely a leendő munka egy aspektusát mutatja be konkrét feladaton keresztül. Amennyiben ezt a részfeladatot jó eredménnyel teljesíti, a munkáltató következtetéseket von le arra vonatkozóan, hogy a jövőbeli munkateljesítménye megfelelő lesz.

A korábbi kutatási eredmények (Steiner, Gilliland, 1996; Phillips és Gully 2002; Moscoso és Salgado, 2004) – amelynek során a pályázóknak a fent említett módszereket kellett rangsorolniuk aszerint, hogy melyeket kedvelik és melyeket nem – a 2. táblázatban bemutatott tetszési sorrendet eredményezték (legelől a leginkább kedvelt típus).

Az egyes vizsgált országok eredményei döntő mértékben azonos sorrendet eredményeztek, noha

INTERJÚ–TÍPUSÚ KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK	
1	Személyes állásinterjú
2	Önéletrajz (Curriculum Vitae, CV)
3	Munka minta-tesztek
4	Személyes adatok vizsgálata
5	Írásbeli képességtesztek
6	Személyes referenciák
7	Személyiségtesztek
8	Őszinteségi, etikai tesztek
9	Személyes kapcsolatok
10	Grafológiai elemzések

2. táblázat.

A kiválasztásban használt módszerek a pályázók rangsorolása alapján (Steiner, Gilliland, 1996; Phillips, Gully, 2002; Moscoso, Salgado, 2004)

fedeztek fel közöttük kisebb eltéréseket (Newell, Tansley, 2001): az írásbeli képességteszteket és a személyiségteszteket például Spanyolországban és Portugáliában pozitívabbnak értékelték, mint az Amerikai Egyesült Államokban. Ennek a halvány differenciának a magyarázata a kulturális különbségekben, a kiválasztási módszerek eltéréseiben, és a társadalmi tényezők varianciájában rejlik.

Egy hollandiai kutatás (Anderson, Witvliet, 2008) 167 egyetemi hallgató részvételével vizsgálta a fenti szelekciós módszerekkel kapcsolatos véleményeket abból a célból, hogy a pályázók „tetszési indexét” megállapítsák. A kérdőíves vizsgálat hat országra terjedt ki (Hollandia, Amerikai Egyesült Államok, Franciaország, Spanyolország, Portugália, Szingapúr), de a részletes eredményeket csak Hollandia és az Amerikai Egyesült Államok vonatkozásában elemezték. Az eredmények összehasonlíthatók a korábbi kutatásokkal (Newell, Tansley, 2001; Steiner, Gilliland, 1996; Phillips, Gully 2002; Moscoso, Salgado, 2004). A legkedveltebb item a személyes interjú, az önéletrajz és a munka minta-teszt volt, a legkevésbé preferáltnak pedig a grafológiai elemzést, a személyes referenciát, és az etikus viselkedéssel összefüggő teszteket jelölték meg a résztvevők.

Az önéletrajzzal, mint itemmel kapcsolatos az a figyelemre méltó eredmény, miszerint ezt az eszközt kedvezőbben ítélték meg az Amerikai Egyesült Államokban, mint Hollandiában. A kutatók erre azt a lehetséges magyarázatot adják, hogy az Egyesült Államok individuálisabb országnak tekinthető, mint Hollandia, ahol az önéletrajzban felsorolt tényszerű eredményeket jobban értékelik. (Individuálisnak tekintünk egy országot akkor, ha az egyéni eredményeknek, készségeknek és kompetenciáknak magasabb a társadalmi elfogadási rátája, mint a hasonló abbéli komponenseké, amely inkább a társadalom javát szolgálja az egyénével szemben. Az utóbbit kollektivistá államként ismerjük).

Az individuális-kollektivistá jellegű országok közötti különbséget demonstrálja az a másik érdekes eredmény (Anderson, Witvliet, 2008), amely szerint a személyiségteszteket a hollandiai

résztevők magasabb arányban fogadták el, mint amerikai társaik. Ezt erősíti az a tény is, hogy a személyiségtesztek Európában sokkal elterjedtebbek és elfogadottabbak, mint a tengerentúlon, ahol ezeknek a teszteknek szigorúbb etikai elbírálásban kell részesülniük.

Egy, a fentebb említett kutatással nagyjából egy időben történt idevágó amerikai vizsgálat (Piotrowski, Armstrong, 2006) hasonló eredményeket mutat. A vizsgálat a kiválasztási módszerek és eszközök használatán túl arra is választ keresett, hogy milyen arányban használják a vállalatok az online teszteket abból a célból, hogy a pályázók képességeit felmérjék, ezáltal a jövőbeli beválási arányukat megítéljék.

A kérdőíves vizsgálatot 151 véletlenszerűen kiválasztott amerikai cég emberi erőforrás vezetői között végezték. A többség a hagyományos kiválasztási módszert részesítette előnyben és alkalmazta, amely az önéletrajz-alapú személyes interjúban merült ki.

Az önéletrajzot, mint konstruktumot a vizsgált vállalatok 98%-a, az írásos referenciakérést és jelentkezési lapot 97%-a használta. A személyiségteszteket csupán 20%-uk használta rendszeresen, amely egybevág a fentebb említett jelenséggel, miszerint az individualista Amerikai Egyesült Államok kevésbé alkalmazza az értékelés ezen formáját.

A vizsgált cégek 9,3%-a alkalmazott online teszteket, de ötödük (21,9%-uk) tervezte, hogy a jövőben színesíti a kiválasztási palettát online teszteken alapuló értékeléssel. A cégek több, mint ötöde (28,5%-uk) már használta, vagy tervezi használni az etikus viselkedést mérő teszteket. Az eredmények azt mutatták, hogy az online tesztektől való leggyakoribb tartózkodás az átláthatósági problémák, a tesztek bizalmas jellege, és a pszichometriai hitelesség volt, amely a cégek részéről, mint félelem felmerült. Annak okán, hogy a kiválasztásnak egyre nagyobb kihívásokkal kell szembenéznie (kevés a piacon elérhető, releváns és jól képzett munkavállaló, konkurencia jelenléte, stb.), az alkalmazást kínáló vállalatok számára egyre sürgetőbb a korszerű módszerekhez és technológiákhoz való minél gyorsabb alkalmazkodás (Langan, 2000).

A különböző interjútipusok előfordulási megoszlásáról magyarországi viszonylatban nem található reprezentatív, friss adat. Egy pár évvel ezelőtti kutatás Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei gazdálkodó szervezeteknél vizsgálta azt, hogy a megkérdezett 111 szervezet mely kiválasztási módszereket alkalmazza és részesíti előnyben (Kun, 2015). Az eredmények szerint az 5-fokozatú Likert skálán (ahol az 5 jelentette a „mindig/teljes mértékben használjuk” választ) a hagyományos állásinterjú használata vezet 4,12-es átlagos pontértékkel. A többi interjútypus (többek között például a munka-teszt, a szakmai teszt, a motivációs teszt, a csoportos kiválasztás, a személyiségteszt, a grafológiai elemzés, stb.) 4 pont alatti értéket kapott. Noha a vizsgálat nem terjedt ki országos szervezetekre (így nem tekinthető reprezentatívnak), az eredmények azt mutatják, hogy a belföldi

vállalatok manapság is a hagyományos állásinterjút, mint típust részesítik előnyben.

Hasonló, ám nemzeteken átívelő kutatás során lehetne a jövőben arra rávilágítani, hogy vajon európai és ázsiai nációk bevonásával milyen arányban változnának az online teszteléssel kapcsolatos munkáltatói észlelések és ezek használati rátái.

1.2.3. Személy-pozíció és személy-szervezet összeillés

Akármilyen módszert és kiválasztási eszközt is választ a felvételiztető munkáltató, a tesztek mellett vagy ellen dönt, fontos szempont az, hogy a cég képviselője, a kiválasztást végző szakember meg tudja-e állapítani azt, hogy a pályázó képes-e értéket (angol szóhasználattal „work value”-t) behozni a cég életébe, illetve milyen előzetes értékrenddel rendelkezik. A módszerek csupán az odavezető utat jelentik, ám a végső cél mégis minden esetben az, hogy vajon „jól jár-e” a vállalat az új munkatárssal.

Az emberi erőforrás szakma hagyományosan arra fókuszált az utóbbi évtizedekben, hogy a pályázó jelölt esetében létre tud-e jönni a személy-pozíció összeillés (az angol nyelvű kifejezés nyomán a továbbiakban „P-J Fit”, person-job fit), tehát rendelkezik-e a személy a megfelelő tudással, képességekkel és készségekkel (knowledge, skills and abilities, KSA) az állás betöltéséhez (Hedge, Teachout, 1992). Ez ad ugyan megfelelő támpontot, de a 90-es évektől kezdve egyre több figyelmet kapott a szakirodalomban a személy-szervezet összeillés kérdése (az angol nyelvű kifejezés nyomán a továbbiakban „P-O Fit”, person-organization fit), amely a pályázóra vonatkozó értékelést kiterjeszti a P-J Fithez képest, és több inputot, információt képes adni a jövőbeli beválást illetően (Bowen et al., 1991). Ha a munkatársak munkáját megfelelően értékeli a munkáltató, és a kollaboráció magas szinten mozog, a dolgozók képesek kidomborítani értékeiket, lojálisabbak az alkalmazó szervezethez, munkájukban több értelmet találnak, ezáltal a pszichológiai biztonság érzete, és az önkéntesen vállalt erőfeszítések mértéke nő (Biswas, Bhatnagar, 2013). Ezt nevezi Biswas és Bhatnager „tökéletes P-O Fitnek”.

A nehézség a P-O Fit értékelésével kapcsolatban azonban abban rejlik, hogy ennek mérésére nem állnak rendelkezésre valid mérőeszközök és irányvonalak, nincs általánosan használható koncepcionális definíció, ezért az a tény, hogy az adott pályázó valóban asszimilálódni tud-e a szervezetbe hosszú távon, az a kiválasztást vezető szakember (interjúztató) ítéletén és intuícióján múlik. Jellemzően a kiválasztási vezetők nagymértékben bíznak saját értékítéletükben és benyomásaikban, valamint a sztereotipizálás is markánsan jelenik meg az ő részükről (Adkins et al., 1994). (Az interjúztató intuíciójába vetett hitéről a későbbiekben lesz szó.)

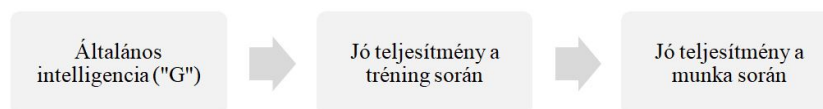
A Person-Job Fit multi- dimenzionalitásából adódik, hogy ennek a konstruktumnak sok egyéb,

a kiválasztást és a jövőbeli teljesítményt meghatározó összetevője létezik, amely befolyásolhatja a munkatárs jövőbeli, a szervezetnél eltöltött életét.

A munkavállalónak és a pozíciónak az összeillése és ennek valid értékelése nem csupán kihívást jelentő feladat a szakemberek számára, de gyakran nem is minden esetben ezen a nehezen megfogható tényezőn alapul a felvételt illető döntés (Behling, 1998). Behling kutatásának megállapítása alapján például a Microsoft cégóriás az intelligenciát keresi, a Southwest Airlines pedig a pályázók személyiségjegyeit tartja elsődlegesnek, akármilyen pozícióról szól is az adott kiválasztás.

Izgalmas kérdés annak a mélyére ásni, hogy a tökéletes P–J Fit érdekében vajon a kiválasztási folyamatokban mi számít igazán döntő faktornak: a jelöltek általános intelligenciája, a Big Five személyiségtipológia szerinti „tudatosság” (Conscientiousness), vagy a pozícióhoz köthető specifikus készségek. A tudatosság, mint a Big Five tipológia egyik eleme, a célorientáltságot, a szervezettséget, a tervezőkészséget, az állhatatosságot, a felelősségteljes munkavégzést, és az alapos ténykedést foglalja magában.

Behling (1998) meta-analízise azt igyekezett kideríteni, hogy az emberi erőforrás vezetők által végzett kiválasztásban az általános intelligenciának, vagy a tudatosságnak tulajdonítanak-e döntőbb szerepet a pályázók esetében. A kutatás az általános intelligenciát „G”-nek nevezi, és kifejti, hogy sok közvélekedővel ellentétben ez még egy kevésbé komplex, rutinszerű állásban is lényeges szerephez jut. A szerző érvelése szerint az állásra jelentkezők intelligencia-hányadosa határozottan előre jelzi a jövőbeli teljesítményüket, de ez még inkább jellemző a tréning (betanítás) időszakra, amely a munkavállalás kezdeti szakasza, amikor az új dolgozó alapozó képzésen vesz részt. Az Air Force-nál dolgozó személyzet 89 különböző tréningprogramjának vizsgálata (Ree, Earles, 1992) rámutatott, hogy az általános intelligencia, a „G” erősen összefüggött a tréningen nyújtott teljesítménnyel. A kutatók továbbá rávilágítottak, hogy az intelligencia és a teljesítmény hosszú távon is korrelál, akár 5 éves időtávlatban is. Az általános intelligencia és a munkabéli teljesítmény korrelációs modellje (Behling, 1998) a 2. ábrán bemutatott képletként írható le.



2. ábra.

Az általános intelligencia és a munkabéli teljesítmény összefüggése
(Behling, 1998)

Az intelligencia vizsgálata során érdemes röviden kitekinteni az érzelmi intelligencia konstruktmára (EI, Emotional Intelligence; EQ, Emotional Quotient). A szervezetpszichológusok és szervezetfejlesztési szakemberek régóta érdeklődnek az EQ és a munka kapcsolata iránt (Fox, Spector,

2000). Az EQ fogalmának legkorábbi szakirodalmi említése a 60-as évek közepére tehető (Beldoch, 1964), de igazán a 90-es években robbant be a köztudatba Goleman publikációját követően (1995).

Az érzelmi intelligenciát olyan kompetenciaként értelmezzük, amelynek segítségével a magunk és mások érzelmeit felismerni, használni, és moderálni tudjuk annak érdekében, hogy az adott szituációban a kívánatos eredményt érjük el (Goleman, 1995). Részei: empátia (állásinterjún akkor, ha a jelölt igyekszik az interjúztató érzelmeit megérteni), ön-prezentáció (self-presentation, interjún az attitűdök és emóciók kifejezése), hangulatszabályozás, és a jellemvonásokhoz kapcsolódó hatások (pozitív vagy negatív kisugárzás).

Lévén társas interakciós helyzet, az állásinterjún markánsan megjelenhet az EQ, hiszen mind a pályázó, mind az interjúztató kétséget kizáróan manipulálható a másik fél által. A befolyásolás és jó-benyomás-keltés (az angol terminológia nyomán „Impression Management”, a továbbiakban „IM”), mint elem, komoly szerepet kap (Keenan, 1978; Liden et al., 1993). A pályázó befolyásolási taktikái közül fontos faktor, hogy amennyiben az interjúztatóban szimpátiát képes kelteni empátia, jó ön-prezentáció és jól megválasztott non-verbális kommunikációs jelek használatával, az esélye az állásajánlatra növekszik (Fox, Spector, 2000). Az EQ ezeken az itemeken kívül magában foglalja még a hatékony attribúciókat (pozitív és negatív), a hangulat ön-szabályozását, valamint az általános és gyakorlati intelligenciát (Goleman, 1995).

Fox és Spector (2000) azt járta körül, hogy milyen módon hat az EQ az állásinterjú résztvevőire, és ez az eredményen mennyiben mutatkozik meg. 116 egyetemistát vontak be szimulált állásinterjú helyzetbe, az interjúkat videóra rögzítették, majd a résztvevők gyakorlati tesztet töltöttek ki. A vizsgálat során a pályázók affektív kompetenciáit, az interjúztató válaszait, és az interjú eredményességét nézték. Az eredmények alapján az interjú sikere nem csupán az általános intelligencián múlt, hanem az EQ-nak is markáns hatása volt a végkimenetelre és a felvételi döntésre, tehát a pályázó emocionális karakterisztikái, és az interjúztató értékelése között direkt összefüggés mutatható ki. Emellett a többi képesség, és az általános intelligencia is döntő szerepet játszik. A szerzők (Fox, Spector, 2000) hangsúlyozzák továbbá a hangulat, mint lényeges befolyásoló elem szerepét, amely a döntést pozitív irányba billentheti, és amelyen nehézségek nélkül lehet javítani, például ha a jelöltet nem várokoztatják, vagy innivalót kínálnak neki.

Ezek az eredmények rámutatnak, hogy az általános intelligencia (IQ) mellett vitathatatlan szerepe van az EQ-nak, mint a siker egyik konstruktumának, de érdekes kutatási téma lehet a jövőre nézve az is, hogy vajon az EQ-t milyen módon lehet fejleszteni annak érdekében, hogy a pályázók minél sikeresebben szerepeljenek az állásinterjún.

A korábban létező személyiségjegyek végtelen sora lehetetlenné tette azt, hogy a személyek

jellemvonásait összehasonlítsák az általános intelligenciával és munkateljesítménnyel. A 60-as évektől azonban, a Big Five létrejötte óta ezek a vonások méltó keretet kaptak, így a fenti kérdés, amely szerint az intelligencián kívül a tudatosság is döntő-e a kiválasztásban, kutatási lehetőségként jelent meg. Behling fentebb említett vizsgálata lényegében azt eredményezte, hogy ez a két tényező jó indikátora a jövőbeli teljesítménynek, ám nem garantálja mégsem a sikert teljes bizonyossággal. Más munkahelyi csapatban, más környezetben egészen más kontextusban jelenhet meg a tudatosság, és ezáltal nem ugyanolyan mértékben befolyásolja a hatékonyságot.

Ez a gondolatmenet visszavezet ahhoz a korábban felvetett elképzeléshez, hogy a munkáltatónak nem érdemes teljes mértékben a tudatosságra fókuszálniuk, hiszen ezzel egy ingoványos és invalid talajra léphetnek, sokkal inkább azon az úton kell elindulniuk a pályázó értékelése során, hogy vajon mennyire van meg a P-J Fit, mennyire „illik bele” a személy az adott munkakörbe. Behling (1998) szerint az alább látható szempontokat érdemes szem előtt tartaniuk. Amennyiben a kérdésekre „igen” a válasz, akkor a szervezet javarészt a dolgozó intelligenciájára és tudatosságára épít. Nemleges válasz esetén a munkáltató ezekre a vonásokra kevésbé épít, és inkább rutinszerűbb, szabálykövetőbb, és lassabb munkát biztosít a számára:

- Szükséges-e a munkavállalónak problémát megoldania a munkája során?
- Kap-e autonómiát a munkavállaló a napi munkája során?
- Fontos szempont-e, hogy a dolgozó új készségeket tanuljon meg?
- Elvárás-e, hogy gyorsan tanuljon és tudjon a változásokhoz alkalmazkodni?
- Dolgozik-e még a csapatban más, hasonló jó képességekkel rendelkező munkavállaló, akik között nincs hierarchikus viszony?

Ahhoz, hogy a fentiekre a szervezet, illetve az emberi erőforrás vezetői válaszolni tudjanak, nyilvánvalóan az adott pozíció követelményeit kívánatos helyesen lefektetni. Az intelligenciára ne mint iskolai eredményre, hanem mint problémamegoldó és adaptációs készségre tekintünk, és kiválasztási szakemberként készülünk fel a kiválasztás minden egyes részfolyamatára annak érdekében, hogy a lehető legjobb P-J és P-O Fitet megtaláljuk.

A munkához kötődő, alkalmazotti érték(ek)re, a „work value”-ra tekinthetünk oly módon, hogy ezt a P-O Fit egyik komponensként vizsgáljuk (Adkins et al., 1994). Ha tehát a magas P-O Fit több elkötelezettséget, jobb teljesítményt és pszichológiai biztonságot nyújt a munkavállaló számára, akkor ugyanezek az értékrendjére, a képviselt értékeire is igaznak bizonyulnak.

Kérdés, hogy vajon a kiválasztást végző szakemberek (interjúztatók) hogyan állapítják meg azt a személyes állásinterjún, hogy a pályázó rendelkezik-e a szervezethez illő értékekkel, tehát van-e alkalmuk mérni a személy várható beilleszkedésének és értékeinek szintjét, amelynek megléte hosszú távú előnyökkel kecsegtet mindkét fél számára. Egy amerikai kutatás (Adkins et al., 1994) ezt a kérdést úgy közelítette meg, hogy 171 állásra pályázó esetén kellett a kiválasztást végző személyeknek értékelniük a P–O Fitet, majd 4 hónap elteltével megvizsgálták, hogy létrejött-e második interjú az első követően. Az interjúztatóknak úgynevezett „CES” (Comparative Emphasis Scale) kérdőívet osztottak ki, amely az egyéni és a vállalati érték-összeillést vizsgálta.

Az eredmények szerint az első állásinterjún az interjúztató nem viszonyította a jelölt alkalmasságát a lehetséges P–O Fit-hez. Ebben a fázisban azon vélekedését, hogy fennáll-e a P–O Fit, erősen befolyásolta a kettőjük közötti (a jelölt és saját maga között) észlelt értékrend, és a pályázó általánosan megítélhető értékei. A jelölt és interjúztató közötti work value kongruencia tehát összefüggött a feltételezett P–O Fittel.

A vizsgálatból az is kiderült, hogy a jelöltek teljesítményére vonatkozó értékrendje jobb interjúztatói megítélést kapott a P–O Fitre vonatkozóan. Amennyiben tehát az általánosan megítélt, és az interjúztatóval kongruens érték nyilvánvaló lett, a szakember nagyobb valószínűséggel adott lehetőséget a második interjúra. Következésképpen tehát látható volt, hogy a jelölt feltételezett beilleszkedés-értékrend kongruenciájának megítélése erősen befolyásolta a szelekciós folyamatot, de ez a befolyásoló tényező jóval kisebb mértékben jelent meg az első állásinterjún a másodikhoz képest.

Ennek a gondolatnak a mentén érdekes azt vizsgálni, hogy a kiválasztásban résztvevő szakemberek esetében miért magas az intuícóra való hajlam abban az esetben, amikor a pályázó alkalmasságát kell megítélniük, és vajon miért támaszkodnak túlnyomó részben saját szubjektív véleményükre a felvételi döntésben, ennek következményeként pedig miért vonakodnak a kiválasztást segítő módszerek használatától.

Az elmúlt 100 év egyik vitathatatlan technológiai vívmánya a munka- és szervezetpszichológia területén az, hogy az új munkatársak kiválasztásában számos támogató eszköz áll az emberi erőforrás szakemberek rendelkezésére (Schmidt, Hunter, 1998). Ide sorolhatóak többek között a papír-alapú képesség- és egyéb tesztek, a strukturált interjúk (erről részletesen lásd a 1.3.2. fejezetben), a személyiségtesztek, a grafológiai elemzések, és az online kérdőívek. Ezek a támogató eszközök csökkentik annak a kockázatát, hogy a pályázó felvételével kapcsolatban rossz döntés szülessen a munkáltató részéről.

Ennek ellenére – meglepő módon – a munkapszichológiában mégis az egyik legnagyobb hiányosság vagy kudarc annak a ténye, hogy ezeket a modern módszereket a szakemberek vonakodnak használni

(Highhouse, 2008). Az „analitikus”, tehát objektív tényeken, mérőszámokon alapuló kiválasztás iránti ellenállás téves értelmezése abból ered, hogy az interjúztatók berögződései, hiedelmei arra ösztökélik őket, hogy a pályázót jobban meg tudják ítélni saját intuícióik felhasználásával a személyes interjún egy beszélgetés keretei között, mintsem egy tesztkitöltés segítségével.

Egy ehhez kapcsolódó kutatás (Highhouse, 2008) azokat az interjúztatói hiedelmeket, berögződéseket (belief) vizsgálta, amelyek gátolják a szelekciót támogató eszközök elfogadását. A vizsgálat során kiderült, hogy az egyik népszerű hiedelmet az jelentette, hogy a szakemberek szerint az állásinterjún a jövőbeli teljesítményt elméletileg lehetséges jósolni. Az analitikus megközelítés iránti ellenérzés egyik oka a kutatók szerint az lehet, hogy a döntéshozók nincsenek tudatában annak, hogy a kiválasztási folyamat tulajdonképpen egy valószínűségi játék, és mint ilyenben, benne található a hibalehetőség, tehát a jövőben nyújtott teljesítmény előzetes meghatározása nem lehetséges teljes mértékben. Az intuitív megközelítés bízik a jövő megjósolhatóságában.

A másik említésre méltó implicit hiedelem az említett kutatásban az volt, hogy az emberi erőforrás szakemberek vélekedése szerint az emberi viselkedés előre jelzése tapasztalat útján javítható („a tapasztalat mítosza”), tehát minél több gyakorlatot szerez az interjúztató a személyes interjúk levezetésében, annál inkább képes kialakítani a helyes ítéletét. Ez ismét megerősíti azt az eszmét, miszerint a kiválasztásban résztvevő interjúztatók felülértékelik, túlértékelik saját intuícióikat, emiatt a kiválasztást támogató eszközök és módszerek használatát háttérbe szorítják. Ez nem jelenti azt, hogy a tesztek hasznosságát nem ismerik el, de álláspontjuk szerint csak a személyes állásinterjú az a konstruktum, amelyben a sorok között olvasni tudnak.

Harmadrészt, a szervezetek tipikusan nem mutatnak rugalmasságot és alkalmazkodókészséget ezen eszközök bevezetésére és használatára. Jellemzően a nem strukturált interjútípust részesítik előnyben, valamint úgy érzik, hogy a különféle tesztek és alkalmassági vizsgálatok az ő szervezetükre nem adaptálhatóak megfelelően (Highhouse, 2008). A tesztektől való távolságtartó megközelítés nem jelent progresszivitást, mivel mostanra már a tesztek széles skálája áll rendelkezésre, amelyek az egyes szervezetekre jól személyre szabhatóak.

A kutatás érdekes elemeként kiemelendő, hogy a vezetők szerint még az extroverziót, mint személyiségjegyet is hatékonyabban tudják mérni a személyes állásinterjún azáltal, hogy kérdéseket tesznek fel a pályázónak. Az emberi személyiség komplex mivoltából adódóan ez a vélekedés nem állhatja meg a helyét, hiszen a kiválasztási, esetlegesen pszichológiai képzett szakemberek ítélethozatala sem tekinthető 100%-ban validnak. Highhouse vizsgálata azért hiánypótló, és emiatt azért figyelemre méltó, mert az emberi erőforrás szakterületén jellemzően a pályázókat, az ő viselkedésüket, az ő percepcióikat és teljesítményüket kutatják, de kevés figyelem ötvözi a kiválasztást végző

szakemberek hiedelmeit és módszereit.

Vajon előmozdítja-e a vállalat versenyképességét az, ha a kiválasztásban olyan fejlett technológiai megoldásokat alkalmaznak, mint például a mesterséges intelligencia (Artificial Intelligence, AI)? A mesterséges intelligenciát olyan támogató eszköznek ismerjük, amelyet a tudományban, a mérnöki területen, a gazdaságban, a gyártásban, vagy akár a menedzsmentben hasznosítanak (Mehrabad, Brojeny, 2007). Amennyiben elfogadottnak tekintjük azt, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiai fontos területe a szervezetnek, adódik a felvetés, hogy ésszerű és kifizetődő-e az AI bevezetése a pályázók kiválasztási eljárásaiba – azon túl, hogy ennek alkalmazásával korszerű és gyors módszert tudnak a jelentkezőknek nyújtani. Egy haladóan megalkotott mesterséges intelligencia rendszer nem csak a kiválasztást tudja támogatni, hanem a szakemberek segítségére lehet az emberi erőforrás menedzsment többi területén is, pl: tréning, fizetési csomagok kialakítása, munkakör-klasszifikáció, stb. Miután jelen értekezésnek nem kifejezett témája az AI, csupán említés szintjén érdemes megemlékezni az úgynevezett Chatbot-ról, amely számos területen használható szoftvert takar. A Chatbottal részben szimulálni lehet az emberi cselekedeteket, illetve ez az eszköz társalgást tud folytatni élő személlyel, és képes akár egyszerűbb döntéseket hozni. Az emberi erőforrás jövője minden bizonnyal az, hogy a Chatbot kiváltja majd az első körös személyes interjút, és a pályázó ezzel a szoftverrel fogja az első, előszűrő beszélgetés lefolytatni. Hovatovább, ez a típusú „virtuális interjúztató” a személyes értékelést nem feltétlenül igénylő, objektív jelölt-kvalifikációt is másodpercek alatt elvégzi majd (pl. végzettség és egyéb készségek vizsgálata, bizonyítványok vagy referenciák ellenőrzése).

Egy virtuális robot ma már arra is programozható, hogy a pályázóval való interakciót követően a személyiségi jegyekre reflektáljon, azaz a non-verbális jelek észlelése alapján felismerje az extroverziót, illetve introverziót, mint attribútumot (Zafar et al., 2018). Az eddigi tapasztalatok alapján a virtuális állásinterjú (technikai jellegénél fogva) abban tér el markánsan a hagyományostól, hogy a pályázó „jelenléte” erősebb, mint a valós szituációban, ez a mért stressz szintjük révén is validálható (Villani et al., 2012). Mégis, a hasonló jellegű szimulált videó-interjúk, és azok visszanezése segíthetnek a pályázóknak abban, hogy milyen téren fejlesszék kommunikációjukat és viselkedésüket (Baur et al., 2013). A fogyasztói igényekre reflektáló technológiai fejlődés, illetve a robotok bevetése, vagy a virtuális interjúztató alkalmazása nagymértékű költség-megtakarítást, így több profitot eredményezhet a szervezetek számára, és ez a vízió már nem is tűnik olyan messzi jövőnek a jelen kor embere számára (Muntanyola-Saura, 2016).

A mesterséges intelligencia és a különféle Chatbot-ok haszna abban is megmutatkozik, hogy a

hatékonysággal ellentétes munkavállalói vagy jelölt–viselkedést (Counterproductive Work Behavior, CWB) idejekorán – tehát még a kiválasztási szakaszban – kiszűrje. A deviáns, nem produktív munkahelyi viselkedés felderítése azóta okoz nehézséget a szervezeteknek, amióta alkalmazottakat kell kiválasztaniuk és felvenniük (MacLane, Walmsley, 2010). Amennyiben a problémát nem a CWB–vel összeesengő konstruktumok elemzésével oldják meg, a kiválasztásban használatos tesztek fejlesztése az ideális út, amelyben a mesterséges intelligencia egyre nagyobb szerephez juthat. Jelenleg a CWB–t leghatékonyabban őszinteségi és etikus viselkedést vizsgáló tesztekkel szűrik, amelyek elvégzésére az AI valószínűleg egyre inkább képes lesz a jövőben (MacLane, Walmsley, 2010).

1.3. Az állásinterjú specifikus megközelítése

Az biztos állítható, hogy a szervezet teljesítménye erős összefüggést mutat a helyes kiválasztási metodikával. Az összefüggés egyszerűen definiálható (3. ábra) :



3. ábra.
A szervezeti teljesítmény és a kiválasztási mód összefüggése
(saját szerkesztés)

Vajon miért tapasztalható mégis világszerte ellentmondás a tudás és a gyakorlat között? (Wiersma, 2016)

Érdekes adalék, hogy ez az ellentmondás, és abbéli ráeszmélésünk, hogy a gyakorlat nem követi a helyesen definiált elméletet, jó százéves múltat tekint vissza. Kutatók már a 20. század elején megfogalmazták, hogy a sztenderd állásinterjúk, mint a kiválasztás eszközei, alacsony megbízhatósági rátával (Scott, 1915), és csekély előrejelző értékkel (Scott, 1916) bírnak. Scott szerint a kiválasztást vezető interjúztatókat befolyásolja a pályázó viselkedése, modora, arckifejezése, fizikai megjelenése, és kommunikációja (lásd továbbá: Magson, 1926). Már a múlt század harmincas éveiben felmerült az az elképzelés, hogy a személyes interjú csupán egyéni benyomásokon alapul, és kevésbé jelent valid kiválasztási módszert, következésképpen felül kell bírálni: „*A legtöbb személyes állásinterjút ma is ugyanúgy vezetik, mint 50 évvel ezelőtt [...] Az interjúztatók többsége nem követ jól definiált struktúrát, az interjúk ezért többségében kusza beszélgetésben öltenek testet, amelynek eredménye impressziók sorozata.*” (Wonderlic, 1937).

Mielőtt elemeznénk a személyes állásinterjúk csekély reliabilitását, érdemes áttekinteni a folyamat konceptuális modelljét (Wiersma, 2016), amely átlátható keretet biztosít a folyamatban résztvevőknek. Az eljárás kisebb egységekre bontásának szemlélete mindkét félnek (pályázó és interjúztató) segítséget nyújt, átláthatóságot jelent, és növeli a teljesítményt.

1.3.1. A négy állásinterjú–szakasz

1. Szakasz

Pár másodpercig tartó bevezető szakasz, az első találkozás pályázó és cég képviselője között. Történhet a helyszín előcsarnokában, a Recepción, vagy a folyosón. Ekkor történik a kölcsönös bemutatkozás, kézfogás, és szemkontaktus felvétele. A személyek pár másodperc alatt ítéletet alkotnak a másik fél megbízhatóságáról (Willis, Todorov, 2006), amely rendkívül rövid idő, ennek ellenére ennek a szakasznak az értékét komoly hiba lebecsülni, hiszen akár a végső döntésre is indirekt hatással lehet. Az interjúztatói benyomás–formálást két alapvető forrás táplálja (Wiersma, 2016):

- A jelölt fizikális megjelenése
- A jelölt kézfogása

A nem strukturált, informális interjúk esetében a pályázó külső megjelenése (ruházata, jól ápoltága, általános kinézete) nagyobb hatóerővel bír (Barrick et al., 2009), ennek megfelelően a strukturált, formális állásinterjúkon ennek a faktornak kisebb a hatása. Ennek vélhetően abban keresendő az oka, hogy a formális interjúkon a kiválasztási szakemberek nagyobb hangsúlyt fektetnek a sztenderd kérdésekre, a kvalifikációra, és a szakmai tapasztalatokra a megjelenés ellenében.

A kézfogás hasonlóképpen hitelt érdemlő jelentőségű. Egy magabiztos és határozott kézfogás bizalmat árasztó szemkontaktussal párosulva extroverziót sugall (Stewart et al., 2008). Az extroverzió sok esetben kíváncsiság jellemvonásnak minősül, hiszen e személyek emocionálisan expresszívek (Riggio és Riggio, 2002), és jól teljesítenek az állásinterjún. Fontos azonban hozzáfűzni, hogy az extroverzív viselkedési mintázat tanulható (különösen azok esetében, akik nem először vesznek részt állásinterjún), és a határozottságot vagy nyíltságot mutató személy emocionális szerkezete rejtve maradhat. Valószínűleg téves út az, ha az extroverziót, mint jellemvonást az emberi erőforrás szakember a jövőbeli kiváló teljesítmény biztosítékának tekinti. (Ez alól pár specifikus pozíció lehet kivétel, mint pl.: telemarketinges vagy felsővezetői pozíciók) (Wiersma, 2016).

Tekintetbe kell venni azt, hogy fenti első–másodperces benyomások csupán villanások, ezért az interjúztatóknak tartózkodniuk kell az elhamarkodott ítélethozataltól az 1. szakaszban (Wiersma, 2016).

2. Szakasz

A második szakasz a helyiségben, a teremben történő elhelyezkedés (Wiersma, 2016), az úgynevezett „small talk” (rövid, bemelegítő, udvariassági beszélgetés abból a célból, hogy a pályázó feszültsége mérséklődjön, pl.: „*Könnyen idetalált a helyszínre?*”; „*Nem okozott gondot ez a késői interjúidőpont?*”, stb.), az enni- és/vagy innivaló felkínálása, és a tulajdonképpeni állásinterjúra történő felkészülés.

A szakembernek ebben a fázisban arra kell különösen gondot fordítania, hogy a napvilágra kerülő pályázó–interjúztató közötti össze-nem-illés (pl.: eltérő vallási vagy politikai meggyőződés) ne keltsen az interjúztatóban „kiütő” kritériumot (KO, Knock Out Criteria: az alapvető feltételeknek való nem megfelelés). Az emberi erőforrás képviselő számára ebben a szakaszban a legfőbb cél az, hogy a pályázó egyén szakmai tapasztalatait, a P–J és P–O Fit-et minél pontosabban validálja. A második szakaszban mutatkoznak meg jellemzően a pályázó által közvetített nonverbális jelek, amelyek hatást gyakorolnak az interjút vezető személyre (DeGroot, Gooty, 2009), köztük a testbeszéd, a szemkontaktus fenntartása, a kézmozdulatok, a mosoly, és a hang.

3. Szakasz

Ha az előző fázisokat az előkészületeknek tekintettük, akkor ez a szakasz az, amelyet a „valódi állásinterjúnak” nevezhetünk. Ezt annak ellenére így értelmezi Wiersma (2016), hogy a benyomás mind a négy fázis alatt formálódik. Ebben a részben strukturált és nem strukturált interjú közül választhat a munkáltató. A két interjútípus közötti különbséget az 1.3.2. fejezet tárgyalja részletesebben, itt csak annyit érdemes megemlíteni, hogy a strukturált interjútípus lehetőséget ad a pályázók korrekt összehasonlítására, mivel az adott pozíció által megkívánt követelmények alapján, sztenderd kérdésekkel szűr (Levashina et al., 2014; Ingold et al., 2014).

Lényeges, hogy ennél a pontnál az interjúztató képes legyen azt megállapítani, hogy a pályázó valóban asszimilálódni tud-e a szervezeti kultúrába (Arthur et al., 2006). Ezt ehhez hasonló kérdésekkel célszerű mérni: „*Miért kifejezetten a mi cégünknel szeretne dolgozni?*”; „*Milyen értékek fontosak Önnek, amelyek nélkül nem tudná a munkáját elvégezni?*”; „*Milyen információkat tud vállalatunkról, amelyek vonzóak Önnek?*”, stb.

Összefoglalva tehát: ebben a szakaszban az interjúztatónak a pozíció által megkövetelt kritériumok alapján érdemes a pályázó felé kérdéseket intéznie, majd minden jelölt validálása után a P–O Fit-et értékelnie.

4. Szakasz

Ez az a szakasz, amely lezárja az állásinterjút, és a pályázónak lehetősége van kérdéseket feltenni a munkáltató képviselőjének (Wiersma, 2016). A jelölt jóval kedvezőbb megítélés alá eshet akkor, ha kérdez, hiszen ez érdeklődést és motivációt mutat. Az alábbi témákban érdemes és célszerű kérdezni: a pozícióval kapcsolatban (munkabeosztás, a teljesítmény mérése), a szervezettel összefüggésben (céges kultúra, előmeneteli lehetőségek), és a kiválasztási folyamatot illetően (mi az oka a pozíció megüresedésének, milyen elvárások alapján szűrik a jelölteket, valamint mit várnak el a leendő munkatárstól a jövőben) (Taylor et al. 2010).

Releváns kérdések alkalmazásával a pályázó többet felfedhet magából és saját P–J Fit fokáról, mintha csupán kérdésekre válaszolna. A megfelelő felkészülés a jelölt részéről abban is megnyilvánulhat – és ez erősen ajánlott is –, hogy a szervezeti történetnek és struktúrájának előzetesen utánajár, és erre szabva alakítja a kérdéseit, ezzel az alapos tájékozottságát tükrözi.

Összességében tehát az interjúztató szakembernek érdemes lehetőséget adnia a jelöltjének arra, hogy a 4. szakaszban kérdéseket tehessen fel (Wiersma, 2016).

A fentebb összegzett négy állásinterjú-szakasz használatának vitathatatlan előnyei vannak a már említett transzparencián túlmenően. Egyrészt segít az interjúztatóknak abban, hogy olyan valid információkra támaszkodjanak, amelyek támogatják a jelölt jövőbeli teljesítményének előre jelzését, másrészt csökkenti annak a kockázatát, hogy a szakemberek intuícióik alapján hozzanak felvételi döntést. A megérzésekre történő fókuszálás alapvetően nem szakmai hiba, de kizárólag erre alapozni, és ennek sugallatára hozni felvételi döntést nem szakmai erény. Az emberi erőforrás szakembernek arra kell törekednie, hogy a folyamatban a meritokrácia (a teljesítményen alapuló rendszer) érvényesüljön az állásinterjún – a jól kommunikáló, ám mögöttes teljesítményt nélkülöző, mégis ezáltal állásajánlathoz jutó pályázóval szemben (Wiersma, 2016).

1.3.2. A strukturált interjú

A személyes állásinterjú, mint kedvelt kiválasztási eszköz a mai napig hódít a szervezetek körében. Népszerűsége csaknem száz éve töretlen (Scott, 1916; Ryan et al., 1999; Wilk, Cappelli, 2003). A személyes interjúk körében a nem strukturált állásinterjúnak nagyobb a népszerűsége, az emberi erőforrás menedzsmentben túlnyomó részben ezt a módszert részesítik előnyben a szakemberek (Dipboye, 1994). Teszik ezt annak ellenére, hogy az állásinterjú struktúrája jobb döntést eredményez, vezérfonalat ad a szakember kezébe, és annak a lehetőségét, hogy a pályázókat azonos mérőszámok mentén hasonlíthassák össze (Dipboye et al., 2004). Annak, hogy az egyébként bizonyítottan nagyobb reliabilitással bíró strukturált interjúkat kevésbé preferálják az emberi erőforrás szakemberek, többféle oka lehet (Van der Zee et al., 2002):

Egyrészt az interjúztatók túlzottan bíznak saját megérzéseikben és korábbi interjúzási tapasztalataikban, tehát intuícióik vezetik őket. A strukturált felépítést rutinszerűnek és monotonnak érzik.

Másrészt tartanak attól, hogy a strukturált felépítéssel elvesztik az interjú informális jellegét (Lievens et al., 2003), ezzel a személyes kontaktust a pályázójukkal. A struktúra használatával olyan émoióók támadnak, hogy „hatalmuk” és autonómiájuk csökken.

Harmadrészt, a folyamat strukturáltságát fel kell építeni, fel kell rá készülni, következésképpen időt kell rá szánni, amely nem kedvelt az emberi erőforrás szakemberei körében.

Negyedrész, a struktúrát a szervezet vezetőségével, vagy az emberi erőforrás menedzsmenttel el kell fogadtatni, bele kell illeszteni a szervezeti kultúrába, amely elköteleződést kíván meg az interjúkat vezető munkatársaktól (Brtek, Motowidlo, 2002).

Ötödrész, az emberi erőforrás szakemberek nem alapoznak a kutatási eredményekre, amelyek bizonyítják a strukturált interjúk jobb hatékonyságát és nagyobb megfelelőségét.

Hatodrészt, az a téveszme keríti őket hatalmukba, hogy a struktúra kárt tehet a pályázók képességének megítélésében (Van der Zee et al., 2002), hiszen a jelöltek szívélyes, meleg fogadtatást és légkört kedvelik, tehát feltételezéseik szerint ők is a nem strukturált állásinterjút kedvelik jobban.

Hetedrészt, az a benyomásuk, hogy a struktúra kialakítása financiálisan is nagyobb terhet ró a szervezetre, tehát a vezetőséget ilyen szempontból is nehezebb befolyásolni (Van der Zee et al., 2002).

A strukturált állásinterjú sajátosságai az alábbiak (Dipboye, 1994):

- A nyitott pozíció előzetes analízise megtörténik,
- Az interjúztató a pályázóhoz intézett kérdéseit az előzetes analízis alapján fogalmazza meg,
- Az interjúztató törekszik minden pályázónak ugyanolyan, vagy hasonló kérdéseket feltenni,
- A jelöltoldali válaszok mérhetőek egy előzetesen definiált skálán,
- Az állásinterjúba lehetőség van „panelt” (több munkáltatói szakembert) bevonni, akik tisztában vannak a pozíció követelményeivel, ezáltal a kiválasztás pontosabb és validabb lesz,
- Az összes, az interjú(k)ra meghívott jelöltet ugyanaz vagy ugyanazok a személyek hallgatják meg, így konzisztens döntés születhet, és az összehasonlítás mértéke azonos mérőszámok alapján történhet,
- Ezen mérőszámok mentén átláthatóbbá és egyszerűbbé válik a pályázónak, a pozícióhoz szükséges tudásának és készségeinek a mérése, így nem a viselkedési elemek definiálják a felvételi döntést,
- Lehetőség van a folyamatok sztenderdizálására.

A témával kapcsolatban az alábbi területek vizsgálata jellemző (Macan, 2009):

- A strukturált állásinterjú, mint hatékony előrejelző eszköz,
- Az állásinterjú által mért konstruktumok vizsgálata,
- Jelöltoldali és interjúoldali tényezők, amelyek befolyásolják az állásinterjút.

Az első ponttal kapcsolatban felmerül, hogy vajon létre lehet-e hozni egy közös modellt, amely a strukturált interjúnak mérési eszközöként szolgálhat?

A második pont azt a kérdést veti fel, hogy mely konstruktumokat lehetséges megfelelően mérni és validálni?

A harmadik komponens arra utal, hogy a pályázókkal kapcsolatos mérőszámok megalkothatók-e konzisztens módon?

A személyes állásinterjút nem csupán a munkáltatók preferálják, de a kialakult gyakorlathoz a pályázók is hozzászoktak, csaknem elvárják a szervezetektől, hogy részben vagy egészben személyes interjún méretessenek meg (Lievens et al., 2003). Számos metaanalízis eredményezte azt, hogy a strukturált állásinterjúnak nagyobb a validitási értéke, mindezt anélkül, hogy félrevezető eredményekhez vezetne, amelyek gyakorta a képesség-jellegű teszteknel fordulnak elő (McDaniel et al., 1994; Conway et al., 1995; Huffcutt et al., 2001).

Hogyan definiálható az úgynevezett strukturált interjú?

A strukturált és nem strukturált interjú közötti megkülönböztetés nehézségét az okozza, hogy mindenekelőtt a struktúra elemeit szükséges lefektetni és ennek a rendszertanát meghatározni. A tényezők inkonzisztenciája nem vezet egységes eredményre, és nehezíti a kutatások értelmezését és egységesítését is. A struktúrának olyan többtényezős, de egységes osztályozását érdemes lefektetni, amely egységes mérőszámként működhet, tükrözheti az interjú strukturáltságának fokát és minden résztvevő által alkalmazható (Chapman, Zweig, 2005).

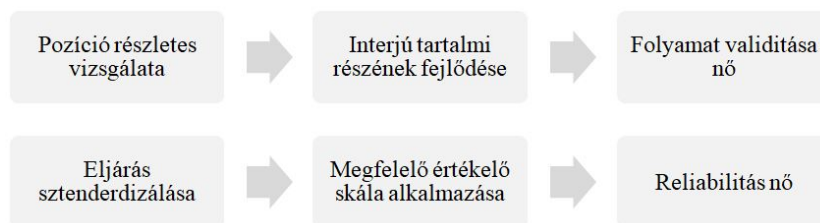
Több korábbi kutatás is próbálkozott a taxonómia egységesítésével. Huffcutt és Arthur (1994) például két összetevőre: az interjú tartalmára, és az értékelésre helyezte a hangsúlyt, Conway et al. (1995) pedig olyan keretrendszert javasolt, amelyben a sztenderd kérdéseket öt, az erre adandó jelölt-válaszokat pedig három kategóriába sorolta. Ennél is precízebb finomhangolást és további kiegészítést javasol Dipboye és mtsai (2004), aki az állásinterjú életciklusát – az interjú felépítését, az interjú levezetését, a megszerzett információk felhasználását – veszi figyelembe, és háromdimenziós modellt indítványoz. A három elem az alábbi:

- Az állásinterjú relevanciája a meghirdetett pozíció tekintetében,

- A folyamatok sztenderdizálása,
- A pályázók értékelése az adatok strukturálásával, főbb tényezők mentén.

Dipboye et al. (2004) azzal érvel, hogy a fenti sztenderdizációval megbízhatóan növelhető az interjú reliabilitása és az interjúztató helyes pályázói megítélése.

Miután az átfogó keretrendszer létrejött, az egyes elemek definiálására van szükség, amely közül egyesek fontosabb szerephez jutnak, mint a többiek (Dipboye et al., 2004). Például, ha az adott pozíció részletes vizsgálatával fejlesztjük az állásinterjú tartalmi részét, akkor a folyamat validitása nő, ha pedig az eljárást sztenderdizáljuk, és helyes értékelő skálát alkalmazunk, a reliabilitás is nőni fog (Maurer, 2002; 4. ábra;).



4. ábra.

Az állásinterjú átfogó keretrendszere (Dipboye et al., 2004; Maurer, 2002)

Az interjústuktúra konceptualizálásában a fentebb leírt multidimenzionális megközelítés átfogóbb értékelési lehetőséggel bír, ezáltal igazságosabb helyzetet teremt, és a folyamatban résztvevők számára átláthatóbb lesz. Így nem csupán az interjú validitásának kritikus elemeit lehet jobban definiálni, hanem kitekintést nyújt olyan tekintetben is, hogy melyek azok az elemek, amelyek nem követelményként, hanem csak előnyös tételként jelennek meg.

1.3.3. Kompetencia-alapú interjú

A viselkedés-alapú mérőszámok kialakítása a szituációs interjúkérdések megalapozásával történik (Maurer, 2002). Ezeket a konstruktumokat azzal lehet a legjobban megalkotni, ha az állásinterjút kamerával rögzítik, és utólag a viselkedést elemzik.

Jegyzetelés

Az idevágó kutatások kevésbé emlékeznek meg arról, hogy az interjún készített–e jegyzeteket az interjúztató, holott a jegyzetelés, tehát a pályázó által elmondott információk írásbeli rögzítése növelheti a pontosságot, amely egyébként a memóriavesztés révén csorbát szenvedhet (Macan, 2009). A jegyzetekkel bővített, és a jegyzetelés nélküli interjúk strukturáltságának hatékonysága még kevésbé kutatott terület, így e módszerek eredményei még nem általánosíthatók, annak ellenére, hogy az elsőt általában hatékonyabbnak fogadják el a szakemberek.

Panel interjúk

Kérdés, hogy az úgynevezett panel interjúk hozzájárulnak-e az állásinterjúk struktúrájának javításához. Panel interjúnak azt a formátumot nevezzük, amikor két vagy több interjúztató egyszerre hallgatja meg ugyanazt a pályázót, és a végső értékelés az ő egyéni értékelésük kombinációjaként jelenik meg (Macan, 2009). A panel interjúk vonatkozásában a korábbi kutatásokban nem mutatkozik egységes eredmény, amelynek legfőbb oka az interjúknak nyújtott teljesítmény kritériumainak inkonzisztens definíciója (Campion et al., 1997; Dixon et al., 2002).

A kompetencia-alapú interjú, vagyis a szituációs kérdésekre alapozó állásinterjú (az angol nyelvű szakirodalom ezt „SI”-ként is említi, amely a „Situational Interview” rövidítése), mint a struktúra része, szintén nagy figyelmet kapott az elmúlt évek kutatásaiban, ám bator megjegyzendő, hogy ezt inkább a jövőbeli munkateljesítmény relációjában vizsgálják, és kevésbé az állásinterjú teljesítménnyel összefüggésben (Ingold et al., 2014). A kompetencia-alapú interjú lényege abban áll, hogy a pályázó bizonyos kérdéseket kap a múltbéli szakmai életére, és múltbéli döntéseire vonatkozóan, amelyből a jövőbeli viselkedésére és teljesítményére következtetnek.

Ingold vizsgálata arra összpontosított, hogy a pályázók megszerzett információi, és készségük a pozíció kritériumainak megértésére (ATIC: Interviewees’ Ability To Identify Criteria) hozzájárulnak-e a kompetencia-alapú interjú teljesítményének javításához. A kutatás a 97 vizsgált személy pillanatnyi munkateljesítményét is elemezte, és ezt hasonlította össze a korábbi interjúknak nyújtott teljesítményével. Az eredmények szerint a pályázók ATIC-szerinti értéke összefüggött az interjúknak nyújtott teljesítménnyel. Minél jobban megértették a jelöltek a pozíció kritériumait, annál jobb teljesítményt nyújtottak mind az állásinterjúknak, mind a munkateljesítményt illetően. A magas ATIC-érték abban is segítségére van a pályázónak (Huffcutt et al., 2001), hogy jobban megértse, mely kompetenciák kerülnek értékelésre. Fontos tehát, hogy a pályázó hozzájusson a szükséges információkhoz a pozícióval és szervezettel kapcsolatban, ezzel az értékelés dimenzióit jól megismerheti, és lehetősége van kompetenciáinak bizonyítására.

Van der Zee és társai (2002), valamint Macan (2009) kutatásai megerősítették, hogy a vonakodások ellenére is érdemes intervenciókkal növelni a strukturált állásinterjúk számát, amely objektív mérőszámokkal, és megfelelő keretrendszerrel reliabilitás- és validitásnövelő lehet. Egy fejlődő, és az emberi erőforrást stratégiai partnerként kezelő szervezet alapvető érdeke, hogy a sztenderdizációra időt és energiát szánjon annak érdekében, hogy valid és megbízható kiválasztási folyamatot alkalmazzon a leendő munkatársak felvételére.

1.3.4. Az állásinterjút befolyásoló személyek

A személyiség és a munkateljesítmény kapcsolata a 20. századtól frekvenciált kutatási terület (Barrick et al., 2000). A munkateljesítmény multidimenzionális konstrukciónak definiálható, amely megmutatja, hogy mennyire jól teljesít az egyén a munkája során, milyen mértékű a kezdeményezőkészsége, mennyi energiát is időt szán a feladatra, és milyen eszközöket vesz igénybe a problémamegoldás során (Rothmann, Coetzer, 2003). A teljesítményt számos tényező befolyásolja: a szervezet, az adott munka jellegzetességei, a vezető(k), a munkatársak, az egyén személyiségjegyei, és a fizikális környezet (Oldham, Rotchford, 1983). Évtizedekkel ezelőtt a pszichológusok még kételkedtek a személyiségjegyek fontosságában a munkával összefüggő teljesítmény előre jelzésében (Guion, Gossier, 1965), ám a kutatások idővel bizonyították, hogy a személyiségbeli jellemzők igenis fontos faktorai annak, hogy személy hogyan teljesít a jövőben a munkája során (Goldberg, 1993). Azzal kapcsolatban, hogy a személyiségjegyek (Big Five) hogyan hatnak a munkateljesítményre, számos vizsgálat született.

Egy gyógyszerészeti intézetben végzett, 59 gyógyszerész és 100 nem gyógyszerész bevonásával történt keresztmetszeti (cross sectional) vizsgálat (Rothmann, Coetzer, 2003) során NEO-PI-R használatával mérték az öt Big Five személyiségjegy és a munkateljesítmény közötti kapcsolatot. A hierarchikus személyiségmodell-rendszert a széles körben használt NEO Personality Inventory (NEO-PI-R; Costa, McCrae, 1992) példázza, amely az öt faktort hat, egymástól független területre (úgynevezett „doménre” vagy „facetre”) osztja. Azóta ez a klasszifikációs modell széles körben vizsgált és elfogadott lett, amely azzal is magyarázható, hogy ez a keretrendszer egyszerűen használható, közös nyelvet biztosít a kutatók számára (DeYoung et al., 2007).

Az eredmények szerint az alábbi négy Big Five személyiségfaktor kapcsolódott a munkateljesítményhez és kreativitáshoz: neuroticizmus, extroverzió, nyitottság és lelkiismeretesség (tudatosság). Az a személy tehát, akinek alacsony a neuroticizmus faktor értéke, de magas az extroverzió, nyitottság és lelkiismeretesség mutatószáma, magas teljesítményt ér el. A menedzsment feladatok varianciájának 28%-át adták az alábbi faktorok: neuroticizmus, nyitottság és barátságosság. Mivel a vizsgált minta viszonylag nagy (159 fő), érvényesnek látszik az a kijelentés, hogy a személyiségi faktorok befolyásolják a munkát és az ahhoz kapcsolódó teljesítményt. Kérdés, hogy hogyan befolyásolja az állásinterjú résztvevő kiválasztási szakemberek és pályázók személyisége az eredményt?

Az elmúlt évtizedek idevágó, az állásinterjúkkal kapcsolatos kutatásai javarészt az interjúztató ítéletére, és a felvételi eredményre vonatkoztak, kevésbé a pályázók személyiségi jegyeire. A kiválasztást végző szakemberek hajlamosak a benyomásaikra és intuícióikra hagyatkozni, és nem vették/veszik figyelembe a pályázó személyiségét. A jelöltek személyiségjegyei feltétlenül olyan

tényezőnek tekinthetők, amelyeket tekintetbe kell venni, és amelyek befolyásolhatják a folyamat validitását (Cook et al., 2000). A pályázó személyisége sokat javíthat a pozitív benyomáson és az eredményen (tudniillik, kap-e állásajánlatot a pályázó), akár anélkül is, hogy ennek az interjúztató tudatában lenne, vagy kifejezetten ennek a vizsgálatára fókuszálna. Cook és társai vizsgálata ezt a kérdést járta körül. A kutatás első részében laboratóriumi körülmények között vizsgálták a viselkedést, valamint 7 személyiségjegyet, a másodikban pedig ugyanezt terepen, valós interjúhelyzetben. A szimulált interjúk 10 percig tartottak, az interjúztató csupán kérdéseket tett fel, és nem reagált a válaszokra. A valós interjúk fél órák voltak, és az elsőhöz képest több kérdést kaptak a pályázók. Nem az állásinterjú aktuális eredményét vették figyelembe, csupán az ott nyújtott teljesítményt vizsgálták. A szimulált interjúk eredményei alapján az „A” típusú viselkedéssel rendelkező pályázók eredményre való törekvése, valamint az extroverziós szintje szorosan egybevágott az interjún nyújtott teljesítménnyel. Az „A” típusú viselkedésre jellemző az eredményre való erős törekvés, amelyet először az ötvenes évek végén publikáltak (Friedman, Rosenman, 1959). Az „A” típusú mintázat bizonyos viselkedési elemeket takar, amelyek jellemzően az alábbiak: gyors beszédstílus, általánosan magas éberségi szint, izgalmi állapot és erőteljes gesztusok (Bárdos, 2003). Friedman és Rosenmann 15 évvel később némileg pontosított a megfogalmazáson (Friedman, Rosenman, 1974), ekkor így írtak: Az „A” típusú viselkedést olyan személyek esetén figyelhetjük meg, akik agresszíven belevetik magukat egy krónikus és nem szűnő küzdelembe annak érdekében, hogy egyre többet érjenek el egyre kevesebb idő alatt, sőt ha úgy hozza a szükség, más dolgok vagy személyek ellenkező irányú erőfeszítéseivel szemben is. Munkahelyi környezetben jól körülhatárolható ez a típusú személyiség (Bárdos, 2003): ők azok a munkatársak, akik kedvelik a versengést, ambíciózusak, és teljesítmény-orientáltak. Ez a viselkedési mintázat olyan munkahelyeken érhető tetten könnyen, ahol a vezetés hatalomcentrikus, lekezelő vagy elidegenedett, ahol a teljesítményt irreálisan értékelik, ahol a verseny erős, és nincs megfelelő visszajelzés. Ahol a munkahelyi légkör és a vezetés megfelelő, ott ez a viselkedési mintázat nem alakul ki, a teljesítményt és az előrejutást a valós képességek – meritokrácia – határozzák meg.

A kísérlet figyelemre méltó eredménye, hogy az „A” típusú viselkedést felmutató személyek türelmetlensége és irritabilitása nem függött össze az interjúztatók értékelésével, vagyis ezeket a jegyeket a szakemberek nem észlelték. (Megjegyzés: egyes nézetek szerint az „A” típusú viselkedés-típológia idejétmúlt és inadekvát. Friedmann és Rosenmann állítását, miszerint ez a jegy magasabb szív- és koszorúér betegség kockázatát vonja magával, később kétségbe vonták) (Thoresen, Powell, 1992; Bárdos, 2003)

A második, valós interjúhelyzet szintén a személyiségjegyek és az eredményesség kapcsolatát

vizsgálta, és megerősítette az első kísérlet eredményét. A több extroverziót felmutató pályázókat kedvesebbnek ítélték meg, míg a magas neuroticizmussal bírókat morózusabbnak. Ezek a személyiségjegyek később feltétlenül befolyásolhatják a munka eredményességét. Ugyanerre az eredményre jutott egy másik kutatás is (Barrick et al., 2000), amely szintén a személyiségjegyek hatását vizsgálta az állásinterjún.

Ezen kutatások azt támasztják alá, hogy az extrovertált pályázók sikeresebbnek tűnnek az állásinterjún, és jobban teljesítenek, a magas neuroticizmussal rendelkezőket pedig kevésbé kompetensnek és kevésbé motiváltnak ítélték meg.

Amennyiben a Big Five személyiségtipológia szerint vizsgáljuk a pályázók személyiségét, és ezek hatásait az állásinterjú-teljesítményre, arra a következtetésre jutunk, hogy az öt faktor (extroverzió, barátságosság, lelkiismeretesség/tudatosság, érzelmi stabilitás/neuroticizmus, nyitottság/intellektus) közül általában az extroverziót a legkönnyebb azonosítani, így az állásinterjún is (Caldwell, Burger, 1998), hiszen ez egy társas interakció, amely azonnal szembetűnik. A neuroticizmusra hajlamos pályázók e személyiségjegyét nehezebb észlelni, hiszen a jelölt célja az, hogy elkerülje az instabil vagy feszült állapotának látszatát annak érdekében, hogy minél jobb benyomást tegyen. Ehhez hasonlóan, a nyitottságot, a lelkiismeretességet és a barátságosságot is jóval nehezebb észlelni, hiszen egy állásinterjúhoz hasonló formális élethelyzetben ezek a markerek nem szignifikánsak. Az interjúztatóra hatással vannak ezek a vonások, és befolyásolják azon döntését, hogy kap-e a pályázó második esélyt egy következő körös interjúra. Caldwell és Burger vizsgálata alapján (1998) a lelkiismeretesség volt a Big Five jegyek közül az egyetlen olyan marker, amely pozitívan függött össze a pályázó interjúinak számával, vagyis azzal, hogy hány interjú-meghívást kapott az adott pozícióra.

Az tehát, hogy a pályázó jó benyomást keltsen az öt interjúztató szakemberre, elengedhetetlen a későbbi, második interjúlehetőség szempontjából (Delery, Kacmar, 1998). A jó benyomás-keltési folyamatot többek között az alábbi faktorok szabályozzák: ön-monitoring, önbecsülés, életkor, valamint az a mérték, amely szerint valaki a külső vagy belső hatásoknak tulajdonítja-e az eredményeket (Adams-Webber, 1969), az interjúztató kommunikációja, és általában az interperszonális kommunikáció. Az ön-monitoring fogalmát jelen értekezés olyan értelemben használja, miszerint ez a személyek „imázs-regulációjának” reprezentációja, vagyis annak a mértéke, hogy a verbális és non-verbális viselkedésüket milyen módon monitorozzák az adott helyzetnek megfelelően. Az ön-monitoring magas értéke kontrollálja és alakítja a pályázók önmagukról alkotott képét, amelyet az interjúztató felé sugallnak (Osborn et al., 1998). Amennyiben észlelik, hogy a viselkedés hatása

nem pozitív, képesek rajta változtatni. A várttal ellentétben, a self-monitoring és a teljesítmény között nem található direkt összefüggés. Azok az extrovertált pályázók részesülnek jellemzően kedvezőbb értékelésben, akiknek magas az ön-monitoring értéke, míg az introvertáltak esetében ennek inverze érvényesül (Osborn et al., 1998). Jelen értekezésnek nem témája a kifejezett nemek-szerinti differenciálás, mégis érdemes röviden megemlíteni egy olyan, a való életben minden bizonnyal előforduló tényezőt, hogy a férfi és női szerepek, és az ő benyomás-keltési szándékaik hogyan alakítják az interjún megnyilvánuló viselkedést.

Alapvető érdekünk, és az élet szinte minden területén jellemző azon igyekezetünk, hogy jó benyomást tegyünk, és magunkat minél kedvezőbb fényben tüntessük fel. Ez egy állásinterjún kiemelten fontos, hiszen ezen múlhat az, hogy megkapjuk-e az állást (Barrick et al., 2009), indirekten tehát életünk további részére is hatással van. Az úgynevezett ön-prezentáció (self-presentation) variánsai többek között az alábbi tényezők lehetnek, amelyekkel az interjúra érkező pályázó élni tud (Ferris et al., 2002):

- Fizikális megjelenés (öltözködés, ápoltság),
- Verbális és non-verbális kifejezőkészség (szóhasználat, nyelvi igényesség, testbeszéd),
- Az interjúztató véleményének osztása, egyetértés,
- Jó benyomás keltése.

Az ön-prezentációs jelöltoldali taktikák javítják a munkahelyi teljesítményt (Osborn et al., 1998), és szerepet játszanak a későbbi promóciókban (és például fizetésemelési tárgyalásokban), ám nagyobb befolyással bírnak az állásinterjún, mintegy „belépőjegyként” szolgálva az azon nyújtott teljesítményhez, hiszen az interjúztató értékelése ezen alapszik. Mindez még inkább megjelenik a strukturált állásinterjún. Barrick és társai kutatása (2009) rámutat, hogy érdemes a kiválasztásban résztvevő szakembereket és vezetőket arra ösztökélni, hogy felismerjék a pályázók ön-prezentációs technikáit, továbbá ne idegenkedjenek a személyes interjútól eltérő, alternatív kiválasztási módszereket alkalmazásától annak érdekében, hogy csökkenteni lehessen e tényezők esetlegesen hamis voltát (például a telefonos interjú – lévén híján van a vizuális benyomásnak – kiszűri a fizikális megjelenés-okozta IM-et).

Vajon az interjúztatók mennyire képesek a pályázók csúsztatásait, kisebb-nagyobb hazugságait, mint az IM egyik összetevőjét, felismerni az állásinterjún? Lényeges kérdés ezt vizsgálni, hiszen a pozícióra való alkalmasság megítélése ezen állhat vagy bukhat.

A humán interakciók jelentős része két ember között történik, ahol általában könnyen felismerik a résztvevők, ha „valami nem stimmel”, ha a másik fél nem mond igazat. Egy interjú szintén két

vagy három ember közötti interakciós helyzet, ahol ismeretlen féllel szemben lenne kíváncsi a nem valós információkat felismerni (Ferrán-Urdaneta, Storck, 1997) a pályázó alkalmasságának validálása mellett. Korábbi kutatások eredménye szerint az igazságot a hazugsággal szemben könnyebb észlelni, továbbá a nyugati kultúrában őszintebben nyilvánulnak meg az emberek, mint a keletiben (Zuckerman et al., 1984).

Ferrán-Urdaneta és Storck (1997) 65 egyetemistát vizsgáló kutatása nyomán kiderült, hogy a non-verbális jelek segítenek a hazugság felderítésében. Elsősorban a szemkontaktus és ennek hiánya bizonyult a fő vezérfonalnak, hiszen aki nem mond igazat, hajlamos a szemkontaktus kerülésére. A kutatás szerint az interjúztatók meglepően biztosan képesek voltak a csúsztatásokat észlelni, legfőképpen akkor, ha két jelöltet kellett összehasonlítaniuk. Ez alapján, amennyiben a szemkontaktusra nagy fókusz helyeznek a kiválasztási szakemberek – amely kíváncsi és ajánlatos lenne –, nagyobb eséllyel lennének képesek a valótlan állításokat érzékelni, így jobb döntést hoznának.

Mivel a jó benyomás-keltés egyik legnyilvánvalóbb markere a jelöltoldali kisebb és nagyobb valótlanságok állítása, ezt sok más kutatás is vizsgálta. Weiss és Feldmann (2006) tanulmánya, amelyben a jelölteket arra kérték, hogy az interjú után mondják el, hogy miben hazudtak, arra világít rá, hogy a csúsztatások több, mint 90%-a azért született, hogy a benyomásán javítson a résztvevő. A hazugságok többsége (51%) a saját képességek felnagyítására vonatkozott, a maradék pedig más, nem létező előnyöket volt hivatott közvetíteni. A nem valós információközlésnek a kutatás eredménye alapján tehát speciális célja van. Elgondolkodtató, hogy a vizsgált személyek 81%-a vallott be legalább egy hazugságot, és az extroverzió pozitívan függött össze a csúsztatások számával. Itt vetődik fel az érdekes kérdés, hogy vajon érdemes-e az interjún konkrét, célzatos kérdéseket feltenni, amelyek segítségével talán jobban kiszűrhetők a nem valós információk. Egy strukturált interjún minden bizonnyal nehezebben tűnik fel az interjúztatónak az, ha a pályázó csúsztat, hiszen ebben az esetben előre meghatározott kérdéseket tesznek fel, amelyekre általában rövid, szakmai válaszokat várnak. Egy nem strukturált interjú lazábban összefűzött kérdéseket tartalmaz (amelyektől akár el is lehet térni), és amelyekre szabadabb megfogalmazásban lehet válaszolni. Érdemes lenne a jövőbeli kutatásoknak a pályázói hazugságok és az interjúk strukturáltságának összefüggését vizsgálnia kiegészítve azzal az elemmel, hogy mindez a pályázó oldaláról milyen módon jelenik meg. A benyomás-keltés használatában összességében mind a pályázó, mind az interjúztató szakember személyisége lényeges szerepet játszik, ezért a szervezeteknek nem csak a jelöltek, hanem az emberi erőforrás szakemberek vonásait is érdemes figyelemmel kísérniük, amikor a kiválasztási folyamatok fejlesztésén dolgoznak.

Vajon mennyiben érinti a benyomás-keltést az állásinterjún használt technológia (video, multi-médiás eszközök, Skype, stb.)? Mennyiben változik a jelölt reakciója és az interjúztató értékelése, ha ehhez hasonló technológiai megoldásokat használnak?

Ezt a kérdést több korábbi vizsgálat is igyekezett megválaszolni. Egy viszonylag friss kutatás (Blacksmith et al., 2016) azt vizsgálta, hogy a technikai elemeket (video, telefon, Skype, stb.) felhasználó állásinterjúk hogyan függenek össze az interjúztató értékelésével, és milyenek az ezzel kapcsolatos jelölt-reakciók. Az eredmények azt mutatták, hogy mind a jelöltreakciók, mind az interjúztató értékelések alacsonyabb szintet értek el a technológiát használó állásinterjúkon. A video és Skype használatával ugyan el lehet érni a globális piacon jelen lévő jelölteket, ám a cégeknek óvatosan kell ezzel bánniuk, mivel a video használatával a társas készségek könnyen félreértelmezhetők, valamint a szemkontaktus is nehezebben kivitelezhető. Ezáltal az interjúztató értékelése is invalidabb és kedvezőtlenebb lesz. További problémát jelent a pályázók magasabb stressz-szintje ennél a típusú interjúnál, a készségeik csökevényes prezentálása, és amennyiben az internet-kapcsolat akadozik, az további frusztrációt okozhat. Hovatovább, amennyiben egy videós interjún nem észrevehető, segítő személy (vagy akár mobiltelefonos segítség) van jelen, az még inkább csökkentheti az interjú igazi értékét. Ily módon tehát a jelöltoldali benyomás-keltési módszerek lehetőségei feltétlenül limitáltak ezeknél a típusú interjúknál.

A jövőbeli kutatások egyik érdekes célpontja lehet a technológiai interjúk esetén javítása annak érdekében, hogy még jobban hasonlítsanak az életszerű interjúhelyzetre, és ne imitációként hassanak.

1.3.5. Kommunikáció az állásinterjún

A kommunikációs stílus tekinthető a következő olyan benyomás-keltési faktornak, amellyel a pályázó az interjún élhet.

A kommunikációnak, mint a verbális interakció elemének kimagasló befolyásoló szerepe van az állásinterjún. A stílus többszörös dimenziók mentén variábilis: függ a személyek közötti kapcsolattól, a helyzet formalitásától, az iskolázottságtól, a szóban forgó témáktól, az adott szituáció támogató voltától, valamint egyéb tényezőktől (Bell, 1997). Előfordulhat, hogy a személy az élete egyéb területeiről von be társalgási kontextust az állásinterjúba, tehát korábbi élettapasztalatait, és stilisztikai elemeit használja fel az interjún alkalmazott kommunikációban (Linell, 1998; Scheuer, 2001), ily módon előnyös helyzetet alakítva magának.

Az állásinterjút vezető szakemberek több, mint 90%-a elsődlegesen a kommunikációt asszociálja a jelölt alkalmasságával (Peterson, 1997) és bizonyos attribútumokat keres. Peterson kutatása azt

igyekezett kideríteni, hogy vajon a verbális és non-verbális jelölt-kommunikáció hogyan hat az interjúztató észlelésére, indirekten pedig a felvételi döntésre. Az interjúztatóknak öt-ítemes skálán kellett értékelniük a pályázó verbális és non-verbális készségeit. A 253 kérdőíves válasz alapján az emberi erőforrás szakemberek minden szintű pozíció esetén a kommunikációs készséget tartják a legrelevánsabbnak, ezek közül is kiemelten a verbális készséget, a válaszadási módot és a stilisztikát. A felvételre vonatkozó javaslatokat, és magát a felvételi döntést is nagy mértékben befolyásolják ezek az általuk észlelt készségek, továbbá minél magasabb szintű pozícióról van szó, annál erősebb mértékben észlelhető a jelenség. A legfontosabb attribútumok közül kiemelték a szemkontaktust, a szóba kerülő téma relevanciáját, a jó hallgatói készséget, a szókincset, és a válaszadás nyíltságát.

Scheuer (2001) kutatása, amelyben 12 állásinterjú rögzítettek videós módszerrel, rámutatott, hogy bizonyos kommunikációs stílus és az egyéb területről bevont más kontextus valódi és gyors eredményt hozhat a pályázó számára. Kijelenti, hogy az alkalmazott stilisztika inkább a szocializációs folyamatok eredményeinek tekinthetőek, nem pedig a formális, iskolai oktatásnak. A szakmai és a való életbeli (illetve magánéleti) társalgás szintézisben áll egymással, illetéknéppen azon pályázók, akiknek szociális háttérében megszokott vagy elvárt a kifinomult kommunikációs stílus, feltétlenül előnyös helyzetből indulnak.

Következtetéseknéppen, az állásinterjú sikere kommunikációs szempontból inkább a társadalomban elfoglalt helyzeten, és a szociális háttéren, nem pedig egy formális keretek között megtanított készségen múlik. Az említett vizsgálat érdekes eleme az interjúban kimondott szavak kvantitatív mérése, amellyel kapcsolatban rámutat, hogy a sikeres interjúk a közepes mennyiségű, pályázók által kiejtett szavakkal függenek össze pozitívan. Ez alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy mind a szűkszavú, mind pedig a túlságosan bőbeszédű pályázók kevésbé részesülnek pozitív értékelésben.

A pályázók számára célszerű a fentiekén kívül minél folyékonyabban kommunikálni, kevesebb töltő- és töltelékszót használni (pl.: „*tulajdonképpen*”, „*mindazonáltal*”, „*hogyan is fejezzem ki magam*”), természetes módon mosolyogni, valamint a többes szám („*mi*”) helyett egyes számot („*én*”) alkalmazni (Naim et al., 2015). További kutatások érdekes szempontja lehet az, hogy ha a stilisztika és a kommunikációs stílus ilyen mértékben súlyponti, vajon a magas szintű (igazgatói) pozíciók esetén azon introvertált jelöltek, akik kevésbé gördülékenyen és kifinomultan kommunikálnak, ám egyéni kompetenciájuk kimagasló, vajon ugyanolyan esélyekkel indulnak-e az adott pozíció megszerzéséért.

Milyen módon lehet a pályázók kommunikációs stílusát javítani annak érdekében, hogy a teljesítményük jobb legyen, és az interjúztatók értékelésében magasabb pontszámot érjenek el, így

nagyobb eséllyel kapjanak állásajánlatot? Az erre vonatkozó kutatások „CA”-ként (Communication Apprehension) említik azt a jelöltoldali feszültségi szintet, amely jelzi a másik féllel történő kommunikációs félelmet (McCroskey, 1984). (Erre a típusú stressz-szintre a továbbiakban ezen értekezés is CA-ként hivatkozik, a nemzetközi szakirodalmi terminológiának megfelelően). A korábbi CA-kutatások kevésbé az állásinterjúkra (Ayres et al., 1998), inkább az interperszonális és nonverbális kommunikációra, valamint a nyilvános beszédre fókuszáltak (Ayres, 1989). A CA vizsgálata elengedhetetlenül fontos aspektusokat hoz felszínre, hiszen a másokkal történő kommunikációs nehézségek kapcsolódnak a magányhoz, az idegenekkel való társas érintkezéshez, és mindennemű verbális megnyilvánuláshoz az élet számos területén.

Az a tény, hogy az állásinterjúval összefüggésben kevés korábbi CA-kutatás lelhető fel, azért is meglepő, mert egy interjú fokozottan feszültséget és stresszt keltő helyzet (Yuen, 1998). Az állásinterjú, mint élethelyzet, sok pályázónál magas CA szintet támaszt (McCroskey, 1984), és ez csökkenti a pályázó esélyét arra, hogy kedvező elbírálásban részesüljön (Ayres et al., 1998; Ayres et al., 2001), hiszen ők negatív gondolatokat társítanak az interjúkhoz, híján vannak a motivációnak az előzetes felkészüléssel kapcsolatban, kerülnek a szemkontaktust, valamint kommunikációs minimalizmusra törekcsenek (kevés kimondott szó és gesztus, kevés kérdés felvetése) (Ayres, 1989). Az alacsony CA szinttel rendelkezők ezzel ellentétben pozitívabb impressziót sugároznak, hajlamosak előre felkészülni, többet kérdeznek, és tartják a szemkontaktust – ezáltal nagyobb eséllyel kapnak állásajánlatot.

Kevés korábbi kutatás foglalkozik specifikusan a jelöltoldali CA-szint tudatos csökkentésének vizsgálatával, de az utóbbi években elkezdődött az ilyen irányú tréningek alkalmazása, leginkább a multinacionális vállalatoknál. Ayres és társai vizsgálata (2001) laboratóriumi körülmények között mérte a pályázók CA szintjét egy első állásinterjún, majd a résztvevők csatlakoztak egy pozitív vizualizációs tréninghez, amelyben egy tökéletesen kommunikáló modell mutatta be a kívánatos interjú-kommunikációt. A tréning után a vizsgálati személyek újabb interjún vettek részt. Az eredmények alapján az körvonalazódott, hogy a kommunikációs, és a teljesítményre összpontosító vizualizációs technikák (performance visualization) eredményesen csökkentik a CA szintet, mérséklük a negatív előítéleteket, és nagyobb önbizalmat kölcsönöznek, ezzel negatívan függenek össze a CA-val.

Amint erről már korábban is szó volt, a hatékony kommunikáció, és az ezzel járó non-verbális jelek olyannyira tanulhatóak, felismerhetőek, és készség-szintre fejleszthetőek, hogy élő interjúztató személy helyett még egy virtuális karakter (robot) is azonosítja a jeleket (Baur et al., 2013), jelesül értelmezi a non-verbális jeleket, méri a hangszínt vagy hangerősséget, így nagy vonalakban a viselkedési mintázatot.

1.3.6. Viselkedés és személyiség

Az állásinterjún megnyilvánuló viselkedés, mint látható, nagymértékben hat az interjúztatóra, és a pályázóval kapcsolatos értékelésére, ezáltal a kiválasztás végső kimenetelére. Érdekes módon, az utóbbi évtizedekben elenyésző kutatás foglalkozott a pályázó személyiségének és az interjúztató értékelésének empirikus összefüggésével (Barrick et al., 2000), ez a terület az utóbbi években kezdett kissé frekvenciát kapni kutatási témává válni (DeYoung et al., 2007; Carver és Connor-Smith, 2010; Ebstrup et al., 2011; Zaccardi et al., 2012; Richter et al., 2013; Strus et al., 2014).

A személyiségjegyek kutatásával összefüggésben felvetődik a kérdés, hogy vajon van-e lehetőség a Big Five jegyek vizsgálatára egy állásinterjú keretei között annak érdekében, hogy a pályázó leendő munkateljesítményét minél pontosabban prognosztizálni lehessen. A kiválasztási szakemberek a személyiségjegyekre túlnyomó részben a biodata információiból következtetnek (Brown, Campion, 1994). A biodata vagy „biographical data” az önéletrajzból kiolvasható adatokat, így a végzettségre és munkatapasztalatra vonatkozó információkat jelenti (Brown és Campion, 1994). A személyiség feltérképezése elengedhetetlen lenne abból a szempontból, hogy a szakember a teljesítmény jövőbeli zálogaként szolgáló személy-szervezet összeillést (P-O Fit) megállapíthassa, amely esetlegesen a szervezeti tréningek és fejlesztések irányvonalát is kijelölheti.

Ennek a problémának a megoldására, és a P-O Fit valid tesztelésére a 90-es évek végén kifejlesztettek egy modellt, amelyet teszteltek is 93 pályázó és 38 állásinterjú esetében (Cable, Judge, 1997). Ebből az derült ki, hogy az interjút vezető szakemberek viszonylag pontosan képesek megítélni a P-O Fit kongruenciáját, valamint a pályázó által közvetített értékekkel kapcsolatos észleléseiket összevetik a szervezeti értékekkel abból a célból, hogy minél pontosabban validálhassák a P-O Fit szintjét. Az interjúztatók személyes P-O Fittel összecsengő benyomásai jelentősen befolyásolják a felvételre vonatkozó javaslatukat, így indirekten a szervezeti felvételi döntést is, hiszen nem csak saját észlelésüket, hanem a céges összeillést is figyelembe veszik. A személyes interjú tehát, bár bizonyítottan nem a legvalidabb kiválasztási mód, mégis lehetőséget adhat az interjúztatók P-O Fitre vonatkozó észleléseire.

A probléma és annak vizsgálata jelen értekezés szerzője szerint azért is komplex, mert a P-O Fitet jellemzően nem definiálják a szervezetek, sem a kiválasztási szakemberek, ezért nehéz a lényegét megragadni, még inkább validálni. Érdemes ezeket az értékeket céges vezetői szinten lefektetni annak érdekében, hogy a kiválasztási folyamatokon, és a felvételi döntéseken még inkább javítani tudjon a szervezet; ezen túlmenően pedig az interjúztatók P-O Fit értékelését javallt elsősorban a szervezeti értékek köré felépíteni (Judge, Ferris, 1992), és kevésbé a konkrét állás köré.

Barrick és mtársai (2000) kutatása azt próbálta felderíteni, hogy lehetséges-e a Big Five személyiségjegyeket egy állásinterjú keretében vizsgálni. Szimulált helyzetben vizsgált 73 végzős egyetemistát, akiknek próba-interjúkon kellett részt venniük. Az interjú után mindkét fél kérdőívet töltött ki a pályázó személyiségére vonatkozóan, majd a videofelvételt egy, a pályázó közeli barátjának is megmutatták, aki szintén értékelést nyújtott be. Negyedikként egy idegennek is értékelnie kellett a pályázó személyiségét, így tehát összesen 4-féle választ kaptak. Az eredmények azt mutatták, hogy az egyes, személyiségjegyekre vonatkozó összefüggések magnitúdója eltérő volt a négy értékelő személy esetében. Az interjúztató és a pályázó saját értékelése erősebb összefüggést mutatott, mint az idegen és a pályázó értékelése. Nem meglepő, hogy a közeli barát értékelése pozitívabb értékeket mutatott. Az összefüggés az interjúztató és a barát között erősebb volt, mint az interjúztató és az idegen között, amely arra enged következtetni, hogy az interjú alatt a szakember fokozatosan a „barát” státuszba csúszik át.

Két olyan, a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos személyiségjegynél (neuroticizmus és lelkiismeretesség) ellenben az interjúztató és a pályázó self-ratingje kisebb mértékben függött össze, mint a többi vonás esetében, tehát az interjúztató ezeket kevésbé pontosan képes észlelni. Ez az eredmény arra utal, hogy ennél a két személyiségjegynél a pályázónak több lehetősége van önmagát kedvező fényben feltüntetnie („eladnia” önmagát), és az interjúztató kevésbé tudja megállapítani, hogy a későbbi teljesítményben ezek a vonások milyen mértékben játszanak majd szerepet.

Jelen értekezés szerzője szerint személyes állásinterjú esetén kívánatos a rideg interjúztatói viselkedést elkerülni, vagy teljesen mellőzni abból a célból, hogy a pályázó számára ideális és stresszmentes körülmények öltsenek testet. (Ez nem jelent ellentmondást a Chatbot vagy robot személytelenségéhez viszonyítva, mivel a mesterséges intelligencia elsődleges szerepe az alapvető, ún. „belépő” kritériumok azonosítása és a szükséges feltételek meglétének ellenőrzése.) A pozitív munkáltató-oldali magatartás elősegíti azt, hogy a pályázó nyugodt lelkiállapotát biztosítva, a lehető legpontosabban tudja a szakember a személyiségjegyeket detektálni. A pályázói és az interjúztatói percepciókat vizsgáló korábbi kutatások (Dipboye, 1994; Macan, 2009) azt tükrözik, hogy a pályázók interjúztatóra vonatkozó észlelései pozitívan függenek össze az interjúztatók rájuk vonatkozó észleléseivel. Leegyszerűsítve tehát, a két fél viselkedése kétséget kizáróan hatással van egymásra, valamint az interjúztató szakember megítélése pozitívabb értéket vesz fel a jelölt szintén pozitív attribúciói esetén. Az interjúztató és pályázó közötti viselkedés asszociációit vizsgálva (Liden et al., 1993) kiderült, hogy a pályázó verbális és non-verbális viselkedésére nem csupán a kettőjük közötti interakció hat, hanem a pályázó önértékelése és az interjúztató hozzáállása is, mivel a magas önértékelésű jelölt pozitívabb és magabiztosabb viselkedése befolyásolja az őt interjúvoló szakembert

is, majd ennek reciproka is megtörténik, vagyis diádikus interakció jön létre (Street, 1986). Liden és mtársai (1993) 32 vizsgálati személyt magában foglaló kutatása szerint a legkevésbé kíváncsi, emiatt a legeredménytelenebb kombinációt az interjúztató „hideg”, személytelen viselkedése, és a pályázó alacsony önértékelése jelenti.

Érdekes azt megvizsgálni, hogy vajon a pályázók milyen befolyásolási taktikákat vethetnek be az állásinterjún, amellyel a kiválasztási szakember észleléseit az alkalmassággal összefüggésben befolyásolni tudják, és vajon ez hozzásegíti-e őket a végső sikerhez (ti. az állásajánlathoz).

Historikusan a kutatások inkább a viselkedés és a perceptuális tényezők mérésére fókuszáltak (Higgins, Judge, 2004), és kevésbé arra, hogy milyen jelöltoldali taktikák tapasztalhatók az állásinterjún, és ez mennyiben befolyásolja a felvételi döntést. A pályázók tudatosan vagy tudattalanul, de bizonyos taktikákat használnak az interjún, és bizonyos szerepet vesznek fel (Delery, Kacmar, 1998), így például igyekeznek azonosulni a másik fél nézeteivel, pozitív benyomást próbálnak kelteni, önmagukat „adják el”, és magas ön-prezentációs szintre törekednek. Ezen jegyek sikeres alkalmazása pozitívan befolyásolja az interjúztatói percepciót, és a felvételre vonatkozó döntést (Higgins, Judge, 2004) – ámbátor az ön-promóció kevésbé bír befolyásoló erővel. Higgins azzal érvel, hogy az interjúztató P–O Fittel kapcsolatos asszociációja jelzi legjobban azt, hogy a szakember javasolja-e a pályázó felvételét a szervezethez. Az, hogy a pályázó azonosul-e a cég értékeivel, azt a P–O Fit valószínűsíti legjobban, és mivel az interjúztató ideális esetben a szervezeti értékeket képviseli, a pályázó interjúztatóval való azonosulása a lehető legnagyobb esélyt jelenti a számára az alkalmazásra. Ezt a tényezőt a pályázóknak feltétlenül érdemes tekintetbe venniük akkor, amikor egy álláslehetőségre jelentkeznek, mi több, az emberi erőforrás tanácsadó cégeknek és trénereknek is hasznos addicionális faktor lehet jelöltjeik felkészítésével összefüggésben.

2. STRESSZ

2.1. A stresszről általában

„*A stressz az élet sava-borsa*” – tudjuk Selye Jánostól (Selye, 1983), akit a stresszkutatás atyjaként ismerünk. A magyar származású, Amerikai Egyesült Államokban és Kanadában dolgozó orvos és endokrinológus már az ötvenes években publikálta az 1930-as években elkezdett, stresszel kapcsolatos kutatásait (Selye, 1956), amely magyarul egy bő évtizeddel később jelent meg (Selye, 1966), és közérthetősége okán hallatlan népszerűsége tett szert. Selye, kutatásai alapján úgy vélekedett, hogy „*a stressz az élő szervezet válasza bármilyen természetű megterhelésre*” (Selye, 1983).

A 21. századi általánosan használt, negatív mögöttes tartalommal kapcsolatos kifejezéssel ellentét-

ben Selye a stresszt nem mindig káros kontextusban definiálja, így nem kizárólag olyan jelenségként írja le, amelyet minden esetben el kell kerülni. Az „eustresszt” Selye (1966) a következőképpen értelmezi: az eustressz a szervezet szükséges és hasznos aktivációja egy helyzet megoldása érdekében, amely nélkül nincs megfelelő reaktivitás az élethelyzetek változásaira. Definíciója szerint (Selye, 1966) *„A stressz a szervezet nem specifikus válasza bármely igénybevételre, stresszorra”* (stresszor: a stresszt előidéző tényezők). Orvosi értelemben a stressz tehát mindenféle, akár örömteli jelenségnek is a közös következménye (ezért a „nem specifikus” definíció). Példaként egy elképzelt édesanyát említ (Selye, 1983), akinél ugyanúgy tapasztalhatóak a stressz jelei akkor, ha azt a hírt kapja, hogy fia elesett a háborúban, mint akkor, ha később megtudja, hogy mégis életben maradt és hazatér. Állítása szerint az élettani stressz-szint sosem csökken nullára, a stresszmentes állapot csakis a halál.

A stressz-folyamatot Selye három szakaszra bontja, amelyet Általános Adaptációs Szindrómának (General Adaptation Syndrom, GAS) nevezett el (Selye, 1966). A három egymást követő szakaszt az 5. ábra mutatja be.



5. ábra.
Általános Adaptációs Szindróma, GAS (Selye, 1966)

Riadó:

Ebben a szakaszban a szervezetben megjelennek a jellegzetes tünetek, amelyet a stresszor vált ki. Ezt a fázist jól érzékelteti a „harcolj vagy menekülj” („fight or flight”) elnevezés. A szimpatikus idegrendszer aktiválódik, a szívverés fokozódik, és az adrenalin mennyisége nő. A szervezet készenléti állapotba kerül, számos belső folyamat lelassul, vagy gátlás alá kerül, mások aktivációra kész állapotba kerülnek. A szervezet felkészül arra, hogy a fenyegetéssel vagy veszéllyel szembenézzen.

Ellenállás:

Miután a riadó szakasz erőteljes jelei megjelentek, a szervezet igyekszik az adott helyzetre reagálni. A riadó helyét átveszi a stresszorról szembeni ellenállás és alkalmazkodás. A riadó szakasz kezdeti tünetei már nem láthatók, az ellenállás a normális szint fölé kerül. A szervezet arra fókuszál, hogy a stresszorról szembenézzen, és a helyzetet kezelje. Amennyiben a stresszor huzamosabb ideig fennáll és a személy nem talál megoldást, a test hosszú ideig is ebben a fázisban rekedhet.

Kimerülés vagy helyreállítás:

Az ellenállás a stresszor kimerítő hatásai miatt kifárad, a szervezet (akár véglegesen is) kimerül, energiáját elveszti. Az egyén úgy érzi, hogy nem képes a helyzettel megbirkózni. A következmények között előfordulhat kiégés vagy depresszió is. A végső kimerülést a halál jelenti.

Selye (1966) a GAS három szakaszát szemléletesen az emberi lét fázisaihoz hasonlítja: a gyermekkor (ahol az ingerekre adott válasz rendszerint erős és az ellenállás szintje kicsi), a felnőttkor (ahol az ellenállás magasabb, és az egyénnek már alkalmazkodnia kellett számos stresszorhoz), majd az időskor (ahol az alkalmazkodóképesség csökkenni kezd, majd közelít a kimerülés).

A személyiség fontos szerepet játszik a stressz vizsgálatában, mivel befolyásolhatja az esemény és stresszor megítélését, a reakciót, a megküzdés módját, és pszichológiai végkimenetelét (Bolger, Zuckerman, 1995). A személyiségi jegyek hatással vannak arra, hogy ki milyen mértékben van kitéve, és hogyan észleli a stresszort, és milyen az emocionális és pszichofiziológiai reakciója a stresszes eseményre. A reaktivitás tovább bontható a coping– (megküzdés) választásra, és annak hatékonysági szintjére (Carver et al., 1989; Austenfeld, Stanton, 2004; Carver, Vargas, 2011). Napi stressz észlelése esetén a stresszorok szisztematikus naplózása a neuroticizmusra jellemző egyéneknél nagyobb mértékben vezetett ahhoz, amennyire a stresszornak ki voltak téve, és ez több reakciót eredményezett (Bolger, Zuckerman, 1995). A kutatás eredménye 94 vizsgálati személy bevonásán alapult, akik 14 napon keresztül minden este naplózással számoltak be az általuk észlelt stresszes eseményekről. Ezek az eredmények alátámasztják azt, hogy a neuroticizmus eltérő szintje más-más megküzdési stratégiát indikál. A különböző észlelés-reakció modellek összefüggenek a haraggal és a depresszióval, így például a magas neuroticizmussal rendelkező személyek több napi konfliktust észlelnek, és ezekre több haraggal reagálnak (Bolger, Zuckerman, 1995). Kérdés természetesen az, hogy ezek az egyének valóban több konfliktust tapasztalnak-e általában, vagy csupán ezekből az eseményekből többet észlelnek és interpretálnak-e. Bolger és Zuckerman eredményei szerint (1995) a több negatív eseménybéli-tapasztalat oka többféle lehet: megküzdési stratégiáik fenntartása, amelyek további konfliktusokhoz vezetnek (konfrontatív megküzdés), vagy azon készségeiknek a hiánya, hogy a felmerülő konfliktusokat és stresszorokat megelőzzék.

2.1.1. Munka és stressz relációja

A stressz és a munka relációjában az egyének által jelentett munkahelyi stresszfactorok – az észlelt stresszor(ok) mértékétől függően – különbözőképpen: pozitívan és negatívan függenek össze a munkateljesítménnyel. Az általános vélekedéssel ellentétben a munkával összefüggő stressz nem minden esetben negatív (Boswell et al., 2004), ezáltal nem feltétlenül célszerű mindig az elnyomására

erőfeszítéseket tenni. Multimodális tulajdonsága révén a stressz több dimenziója asszociálható pozitív teljesítménnyel (Scheck et al., 1995). Gondoljunk vissza a már említett eustressz fogalmára (Selye, 1966), amely a szervezet hasznos aktivációja a megoldás érdekében. Az egyén pozitív kognitív választ ad a felmerülő stresszre, érezheti úgy, hogy képes megküzdenni, és meg is tud birkózni a problémával.

Megkülönböztethető az úgynevezett „kihívás–vonatkozású stressz” (challenge–related stress), valamint az „akadályozó tényezők vonatkozású stressz” (hindrance–related stress) (Cavanaugh et al., 2000). A kétféle típusú stressz–fogalom nem csak koncepcionálisan tér el egymástól (Boswell et al., 2004) hanem fennállása eltérő kimenetelhez is vezet a munka eredményessége szempontjából, bár mindkét típus szorongást okoz. Ezért érdemes a stresszel foglalkozó kutatásoknak a két fogalmat szeparáltan vizsgálni.

Az első fogalom arra vonatkozik, amikor a személy a munkavégzése során a munkájához kötődő kihívásokkal, nehéz feladatokkal szembesül, és ez stresszorként jelenik meg a számára; a második pedig olyan gátló tényeket és stresszorokat takar, amelyek megakadályozzák az egyént a munkája elvégzésében és a céljai elérésében. Az utóbbira példa egy merev szervezeti folyamat, vagy a pozícióhoz kötődő biztonsági intézkedések hiánya (Ivancevich, 1986). A kihívás vonatkozású stressz jellemzően pozitívan függ össze a munkahelyi megelégedettséggel, de negatívan az álláskereséssel (Cavanaugh et al., 2000), míg az akadályozó tényezők vonatkozású stressz negatívan a munkahelyi megelégedettséggel és pozitívan az álláskereséssel.

Boswell és társai (2004) 461 választ magában foglaló vizsgálata ugyancsak arra az eredményre jutott, hogy az észlelt stressz duálisan jelenik meg, és a kihívás–okozta stressznek pozitív eredményei lehetnek, pl: növekvő lojalitás a szervezet iránt, kevesebb távolmaradás, és kisebb mértékű felmondás. Ezt a stresszort az egyén munkához kötődő motivációja is moderálni tudja (Amah, 2014).

Ez lényeges üzenet lehet a szervezetek emberi erőforrás osztályainak, hiszen egészséges mennyiségű kihívás az adott munkakörben eredményezhet teljesítmény–növekedést (gondoljunk ismét az eustresszre), ám ha az akadályokat hosszú távon tapasztalja a munkavállaló, az elégedetlenséghez, így az aktuális állás felmondásához vezethet. A stresszt teljes mértékben nem lehetséges száműzni a munkakörnyezetből, ám bármilyen szervezeti intézkedés, amely növelni képes az elégedettséget, az növelheti a munkateljesítményt, csökkentheti a stresszt, ezáltal pozitív hatású körforgást eredményezhet (Amah, 2014).

2.1.2. Verbális és non-verbális jelek a stressz vonatkozásában

Nem csupán a munkáltatóknak, hanem az állásinterjút vezető emberi erőforrás szakembereknek is fontos kérdés az, hogy hogyan tudják a stressz jeleit felismerni, a munkavállaló, vagy a pályázó által kimondott szavak, gesztusok, és egyéb non-verbális kommunikációs jelek segítik-e a számukra a stressz felismerést. Mivel az emberi viselkedés komplex és egyénenként eltérő, nehézséget jelent a stressz jeleit azonosítani. A stressz közvetítése történhet szándékos szemantikai üzenettel (kimondott szavakkal), vagy a szavak és gesztusok modulációjával, amely az intonációt, a beszéd sebességét, és a ritmust foglalja magába (Lefter et al., 2016). Az előbbi az, amit kommunikál az egyén, az utóbbi pedig az, ahogyan ezt teszi. A gesztusok esetében nem írható le egy vagy több bizonyos jel, amely előre jelezné a stresszt, érdemes inkább ezt a kérdést multimodálisan vizsgálni, amely több faktor vizsgálatát foglalja magába. A beszéd moduláció a gesztusokkal együtt non-verbális jelnek tekinthető (Lefter et al., 2016), és főképpen ezek dominánsak a kommunikációban. Ahogyan a stressz szint nő, úgy emelkedik vele együtt a gesztusok száma is. A non-verbális kommunikációs jelek közül két modalitás az, amely növeli az automata (robot vagy virtuális interjúztató) felismerő rendszert, ezek: gesztusok és arcmozgások (Caridakis et al., 2007).

A test és az arcmozgások taxonómiájára érdekes klasszifikáció Ekman elmélete (1999), aki öt faktort alkalmaz a non-verbális jelek értelmezésére. Az öt faktor az alábbi:

Emblémák (Emblems):

Az „igazi” testbeszéd, amely minden kultúrában érthető, pl.: kéz-geztikuláció, fejmozgások, mimika, stb.

Illusztrátorok (Illustrators):

Mozdulatok, amelyek a beszédet illusztrálják, megerősítik vagy cáfolják azt. Legtöbbször kézmozdulatok, amelyek segítenek a szemantikai tartalom megértésében.

Manipulációs eszközök (Manipulators):

Olyan mozdulatok, amelyek más testrészt manipulálnak, pl: testünk megérintése, vakaródzás, harapás, száj megnyalása, stb. Jelezhet diszkomfort érzést, gondolkodást, vagy hazugságot. Ez a faktor gyakran tudattalan, és még nyilvános helyen is gyakorta előfordul.

Regulátorok (Regulators):

Olyan mozdulatok, amelyek a beszélőt további mondanivalóra serkentik: bólintás, beleegyező-bátorító mosoly, előrehajlás, szemöldök-emelés, stb.

Érzelmi kifejezések (Emotional Expressions):

Érzelmi állapotot reprezentáló, leginkább az arcon megjelenő kifejezések, jelek.

Nem csak a munkáltatóknak, hanem a kiválasztásban résztvevő szakembereknek is érdemes ezekre a faktorokra figyelniük és azokat felismerniük, ám mivel a stresszt és szorongást, komplex mivoltából kifolyólag, több elem közvetítheti, nem érdemes csupán egy vagy két nyilvánvaló jelre hagyatkozni.

2.1.3. Ruminációs teória

Mennyiben ragadható meg a pszichológiai distressz jelensége nemek alapján?

A nők általában több napi stresszről számolnak be (Feeney et al., 2015), és a hasonló helyzeteket stresszesebbnek is érzik, mint a férfiak. A ruminációs teória szerint (Kuhl, 1981) a pszichológiai distresszben tapasztalható nemi különbségek abból erednek, hogy a nők és férfiak különbözőképpen reagálnak a hasonló stresszes helyzetekre. A nők jellemzően tovább ruminálják (ismétlődően „rágódnak”) a negatív gondolatokat, amelyeket hajlamosak hosszabb ideig fenntartani a férfiakhoz képest, akik inkább viselkedés-béli reakcióval válaszolnak.

Amennyiben a nőknél ez a körforgás-szerű negatív érzelmi állapot sokáig fennmarad, még kevesebb esélye van a hatékony problémamegoldásnak. Almeida és Kessler szerint (1998) a nők esetében gyakoribb a gondoskodással összefüggő munkakör, emiatt a napi munkájukban több empátiára és gondoskodásra van szükségük, amelyek aggodalmat váltanak ki, ezek következménye pedig a több distressz. Ezt egy 166 középosztálybeli amerikai pár bevonásával készített vizsgálatuk is alátámasztotta (1998), amelyet 42 napig folytattak, és amely során a személyeknél a napi stresszorok és distressz kovariánsait mérték. Az eredmények azt mutatták, hogy a nők több napi stresszről számoltak be, és tovább rumináltak az ehhez kapcsolódó negatív emocionális állapotot. A férfiak kevesebb szorongásról vallottak, és önbevallásuk alapján hatékonyabban reagáltak a stresszhelyzetekre, mint a nők. A magyarázat nem csak a ruminációs teóriában keresendő, hanem abban is, hogy a férfiak kevésbé hajlamosak a distressz észlelését bevallani annak érdekében, hogy a saját magukkal összefüggő kedvező benyomást fenntartsák.

A ruminációs teória azért alkalmasabb a különbségek jobb megértésére (Almeida, Kessler, 1998), mint a gender elmélet (Gove, 1972), mert a nemek szerinti válaszreakciókat differenciálja, és a stresszes élethelyzetek időtartamát figyelembe veszi. (A gender elmélet szerint a nőknél azért magasabb a stressz szintje, mint a férfiaknál, mert ezt a nemi szerepük determinálja). Ezek az eredmények azt támasztják alá, hogy a nemek szerinti különbségek valóban fennállnak, és a stressz vizsgálatánál – állásinterjún is – érdemes nemek szerinti elkülönített vizsgálatot folytatni annak érdekében, hogy a két nemhez a lehető legjobban illő intervenciókat lehessen foganatosítani.

2.2. A stressz megjelenése az állásinterjún

Az állásinterjú, mint az élet egyik legstresszesebb élethelyzete

Az állásinterjúra tekinthetünk úgy, mint az élet egyik legnehezebb helyzetére (Yuen, 1998; Haffner, 2016). A 20–21. században jellemző stresszes és gyorsan változó munkahelyen, irodában és egyéb munkakörnyezetben a szorongás érzése meglehetősen gyakori, és ez korábban, már a várható alkalmazás előtti állásinterjú-helyzetben is megjelenhet. Az adott munkakörre legmegfelelőbb jelölt kiválasztásához a munkáltatók leginkább a személyes interjú módszerét részesítik előnyben, amely erősen értékelő jellegénél fogva a pályázók számára vizsgahelyzetként manifesztálódik (Heimberg et al., 1986). Nem meglepő tehát, hogy a stressz és a szorongás az állásinterjú, és összességében az egész kiválasztási folyamat integráns része.

Állásinterjú és stressz

A stressz és a szorongás egymás mellett vizsgálhatók a pályázóknál, amelyeket gyakran sem észleléseik során, sem pedig az írásbeli visszacsatolás során nem tudnak differenciálni. A jelöltek mindkét esetben túlnyomó részt fizikális tünetekről számolnak be (mint pl. fokozott izzadás, izomfeszülés, fejfájás, heves szívverés), ám értelmezésem és kutatási eredményeim szerint a stresszt ebben a speciális élethelyzetben érdemes inkább olyan válaszreakciónak tekinteni, amelynek rövidebb az időtartama. A szorongás inkább a helyzetet megelőzően, a stressz pedig az esemény közben jelentkezik, mintegy kísérve azt. A kettő összefügghet, hiszen erősebb szorongás magasabb mértékű stresszt von maga után.

Ezzel ellentétben a szorongást az állásinterjú-helyzetben abban az értelemben használom, hogy ez egy, a stresszel párhuzamosan megjelenő állapot, amely huzamosabb ideig fennállhat, továbbá az egyén életének más területeire is hatással lehet. Ide tartozik többek között a kimerültség, az alvászavar, az ingerlékenység, a koncentráció-készség elvesztése, valamint a korábban említett fizikai tünetek bármelyike.

A pályázók által érzékelt stressznek komoly következményei lehetnek az adott munkakör betöltése tekintetében, ilyen például a nem kielégítő interjú-teljesítmény, holott ezen jelöltek alkalmazásuk esetén akár kiváló eredményt is elérhetnek egészen mindaddig, amíg kiemelten feszült helyzetbe nem kerülnek (McCarthy, Goffin 2004).

Az állásra pályázók legfőbb célja saját teljesítményük maximalizálása annak érdekében, hogy az általuk megpályázott pozíciót elnyerjék. A jelöltekre gyakorolt hatások között nem csupán a sztenderd és könnyen észlelhető tényezők szerepelnek, hanem a fizikai környezet is jelentősen befolyásolja a viselkedésüket és teljesítményüket (Haffner, Bárdos, 2019/a).

Applebaum (2010) az ápolószemélyzet stressz-szintjét mérő kórházi környezetben végzett vizsgálatában olyan külső összetevőket vizsgál, mint a zaj, a fény, a levegő minősége, a páratartalom, az esztétikus berendezés és a hőmérséklet, de további elemként említi a szagot és a színeket is, amelyek mind hatnak a személyekre. A vizsgálat eredményei alapján a fizikai környezet nem csupán a teljesítőképességet befolyásolja figyelemre méltó mértékben, hanem számos további funkciót is érint, mint például a szorongást, a viselkedést vagy a kommunikációt.

A szakirodalomban korábban kevés vizsgálat volt fellelhető a pályázó állásinterjún mutatott teljesítményének és a megjelenő stressz szintjének vizsgálatára, és ezek is csupán kisszámú mintán végzett kutatások (Ayres, Crosby, 1995; Ayres et al., 1998; Delery, Kacmar, 1998), holott egy állásinterjú minden kétséget kizáróan olyan életesemény, ahol a szorongás és a stressz megjelenik és mérhető. Mivel a korábbi kutatásokban jellemzően nem alkalmaztak pontos és egységes eszközöket az interjún keletkező stressz mérésére (pl. szívritmus detektorokat vagy a bőrgalván-változás mérőket), a vizsgálatok nem konzisztensek az interjún nyújtott teljesítmény és a stressz korrelációjának értékelésében (Keenan, 1978; Ayres, Crosby, 1995).

McCarthy és Goffin (2004) ezt a hiányosságot pótolandó, megvizsgálta az állásinterjún észlelt szorongás konstruktumának elméleti alapjait. A kutatás során egy többdimenziós módszert fejlesztettek ki, amelynek „Az állásinterjún megjelenő szorongás mérése”, a MASI nevet (Measure of Anxiety in Selection Interviews) adták. Ez a módszer az interjún észlelt stressz öt dimenzióját vizsgálja (6. ábra).



6. ábra.
Az állásinterjún észlelt szorongás öt dimenziója
„MASI” (McCarthy, Goffin, 2004)

A kifejlesztett kérdőív öt dimenzió – kommunikáció, fizikai megjelenés, társas tényezők, teljesítmény, viselkedés – mentén vizsgálta az interjúhoz kapcsolódó stresszt, önbevallás (self-report) alapján. A kérdőív minden egyes dimenziója 6 állítást tartalmazott. Példák: a „kommunikációs stressz” címszó alatt ilyen és ehhez hasonló kijelentések szerepeltek: *„Az interjú alatt gyakran előfordul, hogy semmit nem tudok mondani”; „Úgy érzem, hogy a szóbeli kifejezőképességem jó”*. A „társas tényezőkkel kapcsolatos stressz” szekció alatti példák: *„Feszültté tesz az, ha az interjúztatóval beszélgetnem kell”; „Aggódok amiatt, hogy az interjúztató kedvelni fog-e”*. A kitöltőknek a válaszaikat 5-faktoros Likert-skálán kellett jelezniük, ahol az 1-es szám az „egyáltalán nem értek egyet”, az 5-ös szám az „teljes mértékben egyetértek” válasszal volt ekvivalens. Az interjún nyújtott teljesítményt az interjúztatók utólagos értékelése alapján határozták meg, majd az eredményeket egymással összevetették.

A kutatók következtetési alapján a kifejlesztett kérdőív olyan, pszichometriailag megfelelő mérőeszköznek bizonyult, amely alkalmas az állásinterjún felmerülő stressz vizsgálatára, sőt, jobban alkalmazható és pontosabb eszköz a stressz felmérésére, mint más, általános vizsgálati módszerek. Saját szavaikkal: *„A MASI olyan módszer, amely túlmutat a remegő térdeken és verejtékes tenyereken”* (McCarthy, Goffin, 2004). A vizsgálat tehát abban az értelemben újszerű, hogy nem csupán az alapvető fiziológiai tünetekre kérdezett rá (pl. remegő térdekre), hanem az említett öt dimenzió mentén vizsgálta az egyéneket, majd ezek eredményét az interjúztatók által visszajelzett teljesítményükkel hasonlította össze. (A minta 212 diák és 276 valódi állásra pályázó egyénből állt.)

Az eredmények alapján mind az öt dimenziónál tapasztalható volt az, hogy nagyobb mértékű stressz, szorongás vagy aggodalom jelentése alacsonyabb teljesítménnyel párosult. Ez megerősíti azt, hogy a kismértékű társas szorongással rendelkező egyéneket általában szociálisan pozitívabbnak (Hawkins, Stewart, 1991) és intelligensebbnek értékelik (Richmond et al., 1985). Ennek a kutatásnak fontos következtetése az, hogy az interjún megjelenő szorongás és stressz csökkentése megkönnyíti a pályázók számára az adott helyzetet, amely javíthatja a teljesítményüket.

Az állásinterjú, az élet sok egyéb helyzetéhez hasonlóan, olyan szituáció, ahol az érzelmek kifejezése nem jellemző. Ilyen helyzetben az emóciók, különösen a negatívak jól kontrollálhatók és helyes használatuk tapasztalattal tanulható. Az észlelt stressz, és az állásinterjún elnyomott érzelmek relációjában a korábbi évtizedekben nem találunk vizsgálatokat, de egy későbbi tanulmány (Sieverding, 2009) 74 egyetemi hallgató bevonásával rávilágított, hogy jellemzően a férfiak hajlamosabbak az érzelmeik elnyomására, mivel a szerintük elvárt viselkedési normáknak így jobban meg tudnak felelni. Érdekes eredmény, hogy az érzelmek elnyomását használó egyéneket kedvezőbben ítélték meg az interjúztatók, kompetensebbnek értékelték, így a férfiak jobb esélyekkel indultak az

állásajánlatért. A nők, az érzelem-elnyomás kisebb mértéke miatt kevesebb stresszről számoltak be (Sieverding, 2009), ám a kedvezőtlenebb interjúztatói értékelés miatt hátrányba kerültek, következésképp kevesebb állásajánlatot kaptak.

Itt merül fel a kérdés, hogy vajon a társas szorongást – így az interjúval összefüggő szorongást is – mennyire befolyásolja az érzelmek kimutatása vagy elnyomása? Amennyiben a férfiak jellemzően hajlamosabbak elnyomni az érzelmeiket, fokozottabb stresszel kell számolniuk?

Kutatási eredmények szerint erősebb társas szorongás kevesebb pozitív érzemmel jár együtt (Kashdan, Breen, 2008), valamint alacsony társas szorongás több pozitív vagy negatív emóció kimutatásával párosul. Erős szociális (vagy interjúval összefüggő) szorongás és érzelem-elnyomás toxikus kombinációt jelenthet (Kashdan, Breen, 2008), ám érdemes megjegyezni, hogy az emóció elnyomása nem a negatív érzelmek csökkentésére tett kísérletként mutatkozik meg, sokkal inkább a pozitív érzelmek elnyomásaként jelentkezik (Gross, Levenson, 1997). Egy rövid állásinterjú helyzetben nincs lehetőség a pályázó alapos megismerésére, ilyenkor az idő szorítása miatt tipikusan a szakmai kompetenciákra fókuszál az interjúztató, így az érzelem-elnyomás és a lényegre törő, gyors párbeszéd nem feltétlenül okoz stresszt. Egy hosszabb időtartamú és személyesebb jellegű helyzetben azonban Kashdan és Breen (2008) javaslatára ajánlatos gondolni, amely szerint érdemes az érzelmeket nyitottan, nem teljes mértékben elnyomva kezelni, hiszen így az események jobban élvezhetőek, sőt, rájuk visszaemlékezve hangulat-javító hatást is kifejthetnek.

Az állásinterjú és a nyilvános beszéd hasonlósága

Az állásinterjú – annál a természeténél fogva, hogy egyfajta ön-prezentációs interperszonális struktúra – összehasonlítható a nyilvános beszéddel, így a megnyilvánuló stresszt a két szituációban izgalmas és érdekes összevetni, valamint a hasonlóságokból kiindulni a stressz csökkentésének érdekében. A nyilvános beszéd, előadás vagy prezentáció esetén fellépő arousal mintázatot, mint keretrendszert vizsgálva, jobban megérthető az állásinterjún tapasztalható stressz (Young et al., 2004), és ez segíti a további kutatásokat az emberi erőforrás területén. (Az „arousal” általános agyi aktivációs szintet és rendszert jelöl, a szervezet éberségi állapotának markere.)

Az állásinterjú és a nyilvános beszéd (prezentáció, előadás) az alábbi kontextuális hasonlóságok okán vethetők össze egymással (Young et al., 2004):

1. A beszélőt (előadót, illetve interjú esetén pályázót) mások hallgatják, akik validálással él(het)nek,
2. Ha a beszélő nem teljesít az elvárt szinten, konzekvenciákkal kell számolni (gyenge, színvonal-talan, érdektelen előadás, vagy interjú esetén az álláslehetőségtől való elesés),

3. A siker nagy részben a beszélőn múlik.

A párhuzamok mellett az alábbi eltérések jellemzőek:

1. A nyilvános beszédnél kiugróan kulcsponthoz jut a beszélő kommunikációjának, amely lineáris folyamat, és amiért egyedül ő felelős – ugyanez az állásinterjú dinamikusan és bilaterálisan zajlik a pályázó és interjúztató között,
2. Ebből következően az állásinterjú sokkal inkább interaktív, diadikus jellegű helyzet: mindkét fél élhet a kérdés lehetőségével,
3. Az állásinterjú nagyobb mértékben élnek a felek egymás validálásával, és a szituáció értékelésével, mint a nyilvános beszéd esetén,
4. A nyilvános beszéd vagy előadás sikerét az jelenti, ha a hallgatóság figyelmét kellő mértékben felkeltik,
5. Az állásinterjú kudarca az, ha a pályázónak nem kínálják fel a megpályázott álláslehetőséget.

2.2.1. A szorongás és a stressz hatásainak megnyilvánulási formái

A stressz és szorongás magas szintje a nyilvános beszédhez hasonlóan egy állásinterjúban is konzekvenciákhoz vezet, így például negatív viselkedéssel vagy inadekvát non-verbális kommunikációs komponensek megnyilvánulásához. Ha e folyamatok stresszt kiváltó sarokköveit azonosítani tudjuk, abban az esetben lehetőség nyílik a terápiás és pedagógiai intervenciókra a megelőzés és kezelés érdekében (Young et al., 2004), amely erősen kívánatos egy állásinterjú konstrukciójában.

Ezeket a sarokköveket, és a szorongás tendenciáját kutatva kiderült, hogy a nyilvános beszéd esetén a szorongás és az arousal szintje közvetlenül a kezdés előtt éri el a legmagasabb szintet (Behnke, Sawyer, 1999; Spielberger et al., 1970), ezt Behnke és Sawyer „anticipációnak” (anticipation) nevezi. Amint a beszélő megkezdte előadását, ez a szint csökken („konfrontáció”, confrontation szakasz), és a beszéd végéig csökkenő tendenciát mutat („adaptáció”, adaptation). A szorongás, stressz és arousal szintje az előadás befejeztével mutatja a legalacsonyabb értéket („megkönnyebbülés” vagy „ellazulás”, release).

A szorongás, a feszültség és a stressz közönség számára is nyilvánvaló jelei számos kommunikációs kockázatot rejtnek magukban a nyilvánosan beszélő személy esetén, így pl.: az interakció limitált opciói, a hitelesség romlása, a hallgatóság befolyásolásának gyengülése, vagy a csoport irányításának hiánya (Mulac, Wiemann, 1984). A feszült vagy ideges előadó nem attraktív, ezért a hallgatóság kevésbé jól fogadja és tartja hitelesnek. A közönség a beszélő emocionális állapotát a non-verbális jelekből ismeri fel (Bolger, Zuckermann, 1995), a feszültségi szintjét pedig a viselkedéséből észleli,

ezért az előadóknak elengedhetetlen tisztában lenniük ezen viselkedési attribúciókkal (Freeman et al., 1997). A több stresszt felmutató és negatív non-verbális jeleket (szemhéj húzogatósa, szájnyalogatása, stb.) sugárzó előadót vagy pályázót kevésbé asszertívnek érzélik, ezáltal alacsonyabb értékelésben részesül (Feiler, Powell, 2015).

Young és társai kutatása (2004) érdekes módon világít rá a beszélő különböző időben mért szorongási szintjére. 43 egyetemi hallgatót vontak be szimulált, videón rögzített állásinterjúkba, amelyek előtt, alatt és után a szorongás szintjét mérték (STAI-A teszt használatával, Spielberger et al., 1970). Az állapot-szorongás (SA, state anxiety) teszt azt méri, hogy az adott pillanatban vagy egy bizonyos szituációban milyen a szorongás szintje, a vonás-szorongás teszt (TA, trait anxiety) pedig azt, hogy a vizsgálati személyek általában hogyan érzik magukat, milyen az általános szorongás-szintjük (Sawyer és Behnke, 1999). Az állapot-szorongás szint jellemzően fluktuál, a vonás-szorongás szint pedig relatíve permanens, és mint személyiségbeli karakterisztika írható le.

Az eredmények alapján a szorongás szintje nem az interjú kezdete előtt a legmagasabb, hanem abban a pillanatban, amikor az interjú elkezdődik, mi több, az interjú folyamán nem apad szignifikáns mértékben. Amint azonban az állásinterjú vége szakad, a szorongás mértéke drasztikusan csökken, és meredeken hanyatlik. Amennyiben az interjú alatt vagy után értékeléssel kell szembenézniük a pályázóknak (pl. visszajelzést kapnak a teljesítményükről), akkor a szorongás szintje újra nőni kezd.

Látható, hogy a stressz nagysága hasonlóan magas mértéket ölthet mind a nyilvános beszéd, mind az interjú esetében (Young et al., 2004), ám a mintázatban fellelhető különbségek: az interjú mért szorongás, interaktív jellegénél fogva, egész idő alatt azonos szinten mozog, ellentétben a nyilvános beszéddel, ahol ez az érték kezdetben a legkiugróbb (McCarthy, Goffin, 2004). Ezen túlmenően, egy nyilvános beszéd vagy előadás pontosan és jól előre jelezhető: kiszámítható az időtartam, a közönség összetétele, a kíváncsú kommunikációs stílus, stb., míg ezt egy interjú esetében nem tudja ilyen jól felmérni a pályázó, és a váratlan faktorok negatív viselkedési mintázatot eredményezhetnek. Young és társai (2004) kutatása rávilágít arra, hogy nyilvános beszéd esetén akkor volt észlelhető a szorongás mértékének csökkenése, amikor az előadásra készülő egyének előzetesen időt és anyagot kaptak a felkészülésre. Ebből kiindulva, hasonló felkészülési stratégia beilleszthető lenne állásinterjú esetén is, pl: a céggel kapcsolatos információk begyűjtése, az interjú menetéről való tájékozódás, az interjút vezető személyek kilétének megtudakolása, vagy előzetes gyakorlás tréner vagy emberi erőforrás szakemberrel (Behnke, Sawyer, 1999).

Az előzetes felkészítés hasznosságának és fontosságának témakörében már a 70-es években

történtek kutatások. Egy hadseregben dolgozó és üzleti háttérrel is rendelkező 30 éves férfi arról számolt be, hogy magas szorongás szintjének következményeként 60 interjú után sem kapott állásajánlatot (Hollandsworth et al., 1978). Az interjúkon nagymértékben szorongott, stresszt érzelt, szociálisan nem volt reszponzív, verbális kifejezőkészsége alacsony volt, és nem tudta képességeinek és készségeinek legjavát bemutatni, így sorra kudarcot vallott. A kutatás vezetői a vizsgált személyt olyan tréningben részesítették, amelynek során az interjú várható kérdéseket előzetesen gyakorolták, majd a szimulált interjút rögzítették, miközben elektródákkal a csuklóján galvanikusan mérték a pszichofiziológiai értékeket.

A férfi ezen kívül társas kommunikációs tréningben részesült, és több lehetséges interjú-helyzetet modelleztek a számára. Minden ilyen szituációt közösen visszanéztek, és a feedback-et részletesen elemezték. A tréning után jelentős javulás következett be az alany interjú tapasztalt szorongás-szintjében, emiatt teljesítőkészsége nőtt. A szociális-kommunikációs készségei szignifikáns javulást eredményeztek: a verbális deficit mértéke számottevően csökkent, erősödött a beszéd sebessége, fókuszáltabbak és átláthatóbbak lettek a válaszai, valamint érdekes módon még a fizikális megjelenését illetően is javulás mutatkozott.

A személy a tréninget követően három valós állásinterjú vett részt, és valamennyi után állásajánlatot kapott. A férfi beszámolója szerint a tanult készségek nem csak az interjú, hanem a magánéletben is rendkívül hasznosnak bizonyultak, határozottabb és magabiztosabb fellépésről, és a beszédbeli zavar jelentős csökkenéséről számolt be.

Ezekkel az eredményekkel újra bizonyítottnak látszik az a teória, hogy mivel a magas stressz-szint teljesítményromlással járhat, a szervezetek emberi erőforrás szakembereinek, a tanácsadó és trénercégeknek érdemes a pályázó stressz-szintjének csökkentésére fókuszálniuk, a kiváltó okokat észrevenniük, és remediációs intervenciókkal (akár vizualizációval is) segíteni őket abban, hogy ezzel a nehézséggel megbirkózzanak (Haffner, Bárdos, 2019/b) a lehető legjobb teljesítmény elérése érdekében. Javasolt a szorongás-szint többi három szakaszának (anticipációs, adaptációs és megkönnyebbülési) vizsgálata is az általában kutatott konfrontációs faktoron kívül (Behnke, Sawyer, 1999).

2.2.2. Az AB5C modell

A Hofstee és társai (1992) által kifejlesztett AB5C (Abridged Big Five–Dimensional Circumplex) modell az FFM-nek (Five Factor Modell) újfajta strukturális elrendezését javasolja. A hagyományos, hierarchikus FFM modelltől (Costa, McCrae, 1992) az AB5C az alábbiakban különbözik (Strus et al., 2014).

Elsőként, az öt faktort az alábbiak szerint definiálja:

- Factor I: Extroverzió (Extroversion)
- Factor II: Barátságosság (Agreeableness)
- Factor III: Lelkiismeretesség (Conscientiousness)
- Factor IV: Emocionális stabilitás (Emotional Stability) – a Neuroticizmus helyett
- Factor V: Intellektus (Intellect) – a Nyitottság helyett

Másodikként, az FFM-ben használt 6 facet helyett (facet: egymástól független aldomének, jellemzők) 9 facet-ből áll minden egyes faktor, valamint a 30 helyett összesen 45 facet-et tartalmaz. Harmadikként, az al-facetek nem kizárólag egy fő faktorhoz kapcsolódnak, 5 kulcs-facet kivételével (amelyek kizárólag egy faktorhoz vannak rendelve), mindegyik két faktorhoz kötődik. Ez a teória azt erősíti, hogy ezek a facet-ek, mint a személyiségi térkép szerveződése, az öt fő jellemvonás egyes párpárjainak az elegyeként, cirkulárisan értelmezhetők (Strus et al., 2014).

Azt a tényt, hogy a hierarchikusan konceptualizált FFM és az AB5C hasonlóan épül fel, valamint hogy az AB5C alsóbb szintű facet-jei cirkulárisan rendeződnek, egy pár évvel ezelőtti vizsgálat bizonyította (Strus et al., 2014). 913 lengyelországi vizsgálati személy bevonásával vizsgálták a személyiségi jellemzőket mindkét modell használatával, és az eredmények alapján, amely bizonyította az al-facet-ek cirkularitását, megállapítható, hogy az AB5C modell megfelelő alternatívája lehet az FFM-nek.

Witt (2002) idevágó kutatása rávilágít arra, hogy a magabiztos, kompetitív, lelkiismeretes és extrovertált pályázók sikeresek tudnak lenni az interjún, őket eséllyel kiválasztják, és később nagy valószínűséggel a munkahelyi teljesítményük is magas lesz. Érdekes hozzáfűzni, hogy mind az alacsony, mind a magas lelkiismereti rátával rendelkező introvertált személyek alacsonyabb értékelést kaptak, amely arra enged következtetni, hogy a lelkiismeretesség egyedüli itemként nem előre jelző tényező, az extroverzió, mint személyiségjegye is szükséges a sikerhez.

2.2.3. A stresszel való megküzdés

A stressz alapvetően akkor jelenik meg, ha a személy fenyegetést érz, vagy valamilyen deficitet tapasztal (Carver, Vargas, 2011). Azt a módot, ahogyan ez a reakció, az értékelés, és a további feldolgozási folyamat lezajlik, valamint a balszerencsés és negatív eseményekre (distressre) való válaszreakcióval kapcsolatos körülményeket és megoldási gyakorlatot megküzdésnek („coping”-nak) nevezzük (Carver, Connor-Smith, 2010). A stresszel való megküzdésre a továbbiakban ezen értekezés

a nemzetközi szakirodalomnak megfelelően coping-ként hivatkozik.

Amióta Lazarus (Lazarus, 1966; Lazarus, Folkman, 1984) a stresszel kapcsolatos coping koncepcióját kidolgozta, számtalan kutatás zajlott ennek a komplex folyamatnak az azonosítására és feltérképezésére. Lazarus szerint (1966; Lazarus, Folkman, 1984) a stressz három folyamatra osztható:

1. A fenyegetés értékelése,
2. A potenciális válaszreakció kialakítása,
3. A válaszreakció folyamata és cselekvés (megküzdés).

Lazarus elméletében a személyiség még elenyésző mértékben szerepelt a stressz-kutatásokban, pedig már a 60-as évek végén és a 70-es évek elején felfedezték a két entitás közötti kapcsolatot (pl. a neuroticizmus és az „A” típusú viselkedés kapcsolata; Friedman és Rosenman, 1974). A személyiség vizsgálatát nem lehet, és nem is célszerű figyelmen kívül hagyni a megküzdési stratégia kutatásánál, mivel hat a stressz egyéni percepciójának mértékére, és a megküzdési taktikákra (Vollrath, 2001). Az észlelt stressz (Perceived Stress Score, PSS; Cohen et al., 1983) jellemzően negatívan függ össze az extroverzióval, lelkiismeretességgel, barátságossággal, és nyitottsággal, de pozitívan a neuroticizmussal (Ebstrup et al., 2011). Amennyiben az általános önbizalmat, vagy az önmagunkba vetett hitet (General Self-Efficacy, GSE) is összevetjük az észlelt stresszel, kiderül, hogy ez a vonás mind az öt Big Five faktort befolyásolja, de legmarkánsabb hatása az extroverzióra és a lelkiismeretességre van (Ebstrup et al., 2011).

A megküzdés, a coping egyfajta külső és belső kondíciók változására tett kognitív és viselkedésbeli erőfeszítés (Lazarus, Folkman, 1984) annak érdekében, hogy a kívánt well-being-et és pozitív pszichológiai állapotot elérjük és fenntartsuk. A coping szempontjainak mérésére, és a megküzdési stílusok feltérképezésére a 80-as évek végén kidolgoztak egy multidimenzionális coping eszközt (Multidimensional Coping Inventory, Carver et al., 1989), amellyel a coping-gal kapcsolatos aktív erőfeszítéseket vizsgálták egy konceptuálisan különböző, egyenként 4 itemes, 13-fokozatú skálán. (A kutatók az általuk kifejlesztett eszköznek a coping kifejezésre rezonálva a „COPE” nevet adták.) A kérdőívvel a kutatók rámutattak az egyes itemek fejlődési útjára, a különböző skálák és a személyiségi jegyek közötti kapcsolatra, és a coping válaszok különbözőségére.

A coping-nak többféle klasszifikációja lehetséges (pl. alkalmazkodó vagy másodlagos, Carver, Vargas, 2011), de a különbséget leginkább a probléma-fókuszú és emóció-fókuszú coping között (Lazarus, Folkman, 1984) érdemes megragadni. A probléma-fókuszú coping elsődlegesen magára a

stresszorra irányul: definiálja a problémát, és célja ennek megszüntetése, vagy ha ez nem lehetséges, a felmerülő hatásainak redukálása. Ilyen esetben az egyén aktív és proaktív lépéseket tesz a probléma mihamarabbi megoldására.

Az emóció-fókuszú coping a stresszor által kiváltott distressz minimalizálására törekszik, amely számos aktivitásban nyilvánulhat meg, pl.: relaxációs technikák alkalmazása, a negatív emóciók kifejezésre juttatása (pl. kiabálás), érzelmi támogatás keresése, vagy a szituáció elkerülése. Az érzelmi támogatás sok esetben társas kapcsolatok aktivizálásában nyilvánul meg (Austenfeld, Stanton, 2004), ám fontos rávilágítani, hogy az emóció-fókuszú coping nem ekvivalens kizárólag a társas támogatás keresésével, hiszen az előbbi más technikák alkalmazásában is testet ölthet.

A korábbi releváns kutatások abba az irányban mutatnak, hogy bár mindkét típusú coping stratégia rendelkezik adaptív potenciállal, jellemzően inkább a probléma-fókuszú coping az, amely gyorsabb és hatékonyabb megoldást kínál (Lazarus, Folkman, 1984), hiszen a probléma gyökeréhez nyúl. Tény, hogy az emóció-fókuszú coping-gal kapcsolatban kevesebb kutatás született, és azok is inkább azt mérik, hogy milyen a coping-gal való emocionális feldolgozás (Carver, Vargas, 2011), de a pszichológiai distressz és az emóció-fókuszú coping közötti kapcsolatra érdemes több figyelmet szentelni, hiszen ez a *„coping szakirodalmában fellelhető legkonzisztensebb konstruktum”* (Coyne, Racioppo, 2000). Austenfeld, Stanton (2004) kutatásai révén tudjuk, hogy az emóció-fókuszú coping két folyamatra különíthető el: emocionális feldolgozásra és manifesztációra (kifejeződésre), és fontos e kettő közötti időbeli közelséget megfigyelni. Ezt a típusú coping-ot meg kell szabadítani „rossz hírtől”, világosan meg lehet különböztetni a probléma-fókuszú coping-tól, sőt: mérhető is annak hatékonysága.

Legeredményesebb a két technikára egymást kiegészítő stratégiaként tekinteni, és ötvözve alkalmazni, az egymástól független elkülönítés helyett (Lazarus, 2006).

A személy célokról alkotott fogalmai, a szocio-ökonómiai háttere, valamint a személyiségi jegyek markánsan befolyásolják a coping stratégiát, már a megküzdés előtti szakaszban is, nevezetesen hogy az egyén miként észleli a stresszfaktorokat, milyen érzelmi asszociációkat társít hozzájuk és milyen reakciókat és cselekvéseket fogantat (Vollrath, 2001). A coping-ra való hajlam pozitívan függ össze a Big Five alábbi három személyiségfaktorával (Carver, Vargas, 2011; Ebstrup et al., 2011): extroverzió, lelkiismeretesség és nyitottság, míg negatívan a neuroticizmussal (ez utóbbi alacsony lelkiismeretességi rátával párosulva még inkább a negatív tartomány és maladaptív viselkedés felé mutat). Az optimizmus és a barátságosság mérsékeltén pozitív összefüggést mutat a coping-gal (Carver, Connor-Smith, 2010).

Az egyéb variánsok között, amelyek szintén hatnak a coping stratégiára, az alábbiak szerepelhetnek: életkor, a stresszor erőssége és ennek egyéni észlelt mértéke, az eltelt idő a stressz kialakulása és észlelése között, stb. A megküzdés eredményét vizsgálva a személyiség és coping viszonyában az tapasztalható (Bolger, Zuckerman, 1995), hogy a személyiség közvetlen módon befolyásolja a coping stratégiát, amely végül hat a végeredményre. A személyiség továbbá arra is hatással van, hogy egy adott stratégia mennyire alkalmazható, és mennyire hatékony az egyén számára (moderáció). A moderátori jelenség abban is megnyilvánulhat, hogy a coping, amennyiben proaktív, részben vagy egészben megelőzheti a stressz kifejlődését (Carver, Vargas, 2011).

Mivel a coping témája izgalmas kérdéseket vet fel a személyiségi jegyek vonatkozásában, sokrétű kutatásra ad módot, ezért e tárgykörben számos érdekes korábbi kutatás található a szakirodalomban. Egy skandináv tanulmány (Richter et al., 2013) azt a kérdéskört járta körül, hogy a személyiségjegyek és a coping milyen kapcsolata mutatható ki 103 rendőrségi dolgozó vizsgálatával. A személyek a Cloninger-féle temperamentum és személyiség, valamint a 66 itemes WoC (Ways of Coping, megküzdési módok) tesztet töltötték ki – előbbi a személyiségi faktorokat, utóbbi a stresszes szituáció kezelésének módját és a coping mértékét méri. A kutatás alátámasztotta, hogy a megküzdési viselkedés összefügg a személyes karakterisztikával, a komplementer coping stratégiák együttesen jelennek és jelenhetnek meg, és ezek kapcsolatban állnak a személyiségi jegyekkel. A vizsgált egyének közül azok vállalták a legkisebb kockázatot a szituáció megváltoztatására egy adott distressz észlelése esetén, akik a leginkább távol szándékoztak maradni a helyzettől (distancing), valamint ők voltak azok, akik a legkisebb mértékben ismerték el a helyzetbeli felelősségüket és szerepüket. A probléma-fókuszú analitikus megközelítés magas értéke pozitívan függ össze az alacsony szintű menekülési szándékkal, vagy a probléma elkerülésével. Bizonyos személyiségjegyek (pl. lelkiismeretesség, extroverzió) facilitálni tudtak meghatározott coping viselkedést, így pl.: a probléma aktív megoldására való törekvést.

Az állásinterjú, annál a tulajdonságánál fogva, hogy a coping vizsgálatára alkalmas stresszes helyzetet indukál, érdekes kutatási terület a fentebb említett asszociációk feltárására. A személyiségjegyek vizsgálatán túl a coping kutatásában érdemes a nemek (férfi és nő vonatkozású) szerinti differenciálásra is kitékinteni, hiszen az észlelt stressz és a coping mértéke eltérő nők és férfiak esetén (McCarthy, Goffin, 2005). A nők több stresszről, és az ilyen helyzetek nagyobb számú észleléséről számolnak be (Feeney et al., 2015) a férfiakhoz képest, és ez az arány az emberi erőforrás kiválasztásban használatos tesztek kitöltésénél is hasonló értéket mutat (McCarthy, Goffin, 2005). Ez a tény vajon arra enged következtetni, hogy a kiválasztásban a nők hátrányba kerülnek a férfiakhoz képest? Nem feltétlenül állítható ez a tétel ilyen biztosan. A válasz a női és férfi megküzdési stratégiában keresendő.

Egy pár évvel ezelőtti kutatás (Feeney et al., 2015) arra kereste a választ, hogy a nemek alapján differenciált szorongási coping stratégia (SCT, Sex-linked Anxiety Coping Theory) hogyan nyilvánul meg az állásinterjú kontextusában, valamint miben különbözik a két nem megküzdési taktikája az interjún tapasztalt distressz kezelése érdekében. Feeney és munkatársai a vizsgálat első részében 182 személyt vont be, akiknél a szorongási szintet a McCarthy-Goffin (2004) által kifejlesztett kérdőív alábbi öt dimenziója szerint mérték (a „MASI”, az állásinterjún megjelenő stressz mérésére kialakított kérdőív definiálását lásd az 2.2 fejezetben):

- kommunikáció,
- megjelenés,
- társas tényezők,
- teljesítmény,
- viselkedés.

Az interjút követően az interjúztatók egy 100 itemes skálán értékelték a pályázó teljesítményét. A vizsgálat második részében 145 egyetemistával játszottak el szimulált interjút, amelynek végén a személyek egy 26 itemes WoC (Ways of Coping; Folkman, Lazarus, 1988) tesztet töltöttek ki.

Az eredmények szerint megállapítható, hogy bár mindkét nem jelzett szorongást, a nők minden esetben több stresszről számolnak be. A probléma-orientált stressz kezelés és coping inkább a nőkre jellemző, továbbá ők a stresszort már az interjú előtt felismerik, és alaposabban felkészülnek (pl. tanulmányoznak lehetséges interjú-kérdéseket). Az emóció-fókuszú coping is inkább a nőket jellemzi jobban, amely a társas támogatás keresésében nyilvánul meg. Ez annyit jelent, hogy ők az interjú előtt a család vagy a barátok érzelmi támogatását (beszélgetés, ösztönző szavak, dicséret stb.) használják ki annak érdekében, hogy a stresszes helyzettel megküzdjenek, és a magukba szívott biztató szavakat a megmérettetés előtt vagy alatt sikerrel visszaidézzék (Feeney et al., 2015). (Itt szükséges megjegyezni azt, hogy az említett kutatási eredmények fenti két coping stratégia témakörében vizsgáldtak, és nem tekintettek ki további coping taktikák válfajára, amelyek között létezhet több negatív vagy hibásnak tartott stratégia is.)

Érdekes egy rövid kitekintés erejéig arra is kitérni, hogy egy narratíva előzetes megismerése vagy elolvasása mennyiben manipulatív a pályázókra nézve az állásinterjún. Egy 34 egyetemista bevonásával készített vizsgálat arra világított rá (Borges et al., 2015), hogy két kísérleti szimulált narratíva (amelyben a jelöltek információt kaptak a várható interjúztató személyről, és a cég fenyegető fizikai környezetéről és atmoszférájáról) megismerése és elolvasása milyen mértékben

emelte a pályázók interjú előtti stressz-szintjét nemtől függetlenül. A kétféle kísérleti narratívának jelentős hatása volt a stressz növekedésére függetlenül attól, hogy a pályázó hány interjún vett részt korábban, és milyen a vonás-szorongás értéke. Ez az eredmény abba az irányba mutat, hogy az emberi erőforrás szakembereknek, a tanácsadó cégeknek, és minden olyan szervezetnek, amely pályázók interjúra való felkészítésével vagy coaching-gal foglalkozik, érdemes megfontolnia az állásinterjú előtti negatív eseményektől, vagy szorongást okozó tényezőktől és körülményektől való tartózkodást, és ezt a jelöltekben is tudatosítani kell.

Feeney szerint a két fenti coping típus mellett érdemes egy harmadikról is megemlékezni (Feeney et al., 2015), nevezetesen az elkerülés-fókuszú copingról (avoidance coping), amely az adott helyzettel nem releváns, figyelem-elterelési aktivitást jelent (pl. film vagy sportközvetítés nézése, vagy egyéb tevékenységek), és amely jobbra a férfiak esetében jelenik meg.

Férfiak esetében az általános, a társas és a fizikai megjelenéshez kötődő stressz negatívan valószínűsítette a teljesítményt, de ugyanez a reláció jóval gyengébb volt a nők esetében. Ez felveti azt a teóriát, hogy a nők hatékonyabb coping stratégiát használnak annak ellenére, hogy az észlelt stressz-szintjük – amely érdekes módon nem volt észlelhető az interjúztatók részéről – szinte minden esetben magasabb a férfiakénál. Ez ahhoz a következtetéshez vezet, hogy a nők jobban képesek „leplezni” a feszültséget, valamint hogy a probléma- és emóció-fókuszú megküzdési taktikáik állásinterjú helyzetben rendkívül hatékonyak lehetnek. Ezzel tehát a fenti kérdésre válaszolva – miszerint a nagyobb stressz-szint észlelése miatt vajon hátrányban vannak-e a nők az állásinterjún – megállapítható, hogy a két nem azonos esélyekkel indulhat a megmérettetésen, hiszen a sikeres női coping stratégia ellentételezi az általuk erősebben észlelt stressz-szintet.

Az a tény, hogy a nők általában erősebb észlelt stresszről, és kvantitatíven több napi szorongást indukáló helyzetről számolnak be, megerősíti azt a teóriát, hogy érdemes számukra olyan technikákat javasolni, amely lehetővé teszi a problémamegoldásba való aktívabb bevonódást, és az élet egyes helyzeteinek kevésbé negatív megítélésének készségét. Egy 2816 személyt magában foglaló keresztmetszeti (cross sectional), Kanári-szigeteken folytatott vizsgálat (Matud, 2004) szintén azt erősítette meg, hogy a nők, a férfakkal szemben az élet eseményeit (így az állásinterjút is) kevésbé kontrollálhatónak érzik. Továbbá a családi és egészségügyi helyzetük relevanciájában több stresszt észlelnek, általában több frusztrációval találkoznak, érzelmileg jobban bevonódnak (Almeida, Kessler, 1998), így a szomatikus tünetek is súlyosabbak és pszichológiai distressz értékük is meghaladja a férfiakét. A férfiak a stresszes élethelyzeteket illetően túlnyomó részben a pénzügyi, társas, és munkával kapcsolatos eseményeket említik (Matud, 2004), holott kvantitatíven ugyanannyi helyzetről számolnak be, mint a nők. A magyarázatnak több oka is van, így például a férfiak

hagyományosan aktívabb és racionálisabb szocializációja (Almeida, Kessler, 1998), és érzelmeik alacsonyabb expresszív jellege.

A másik magyarázat szerint a férfiak és nők más-más tipikus élethelyzetekkel találkoznak: a nők hagyományosan több időt áldoznak a családi életre és a család egészségre, míg a férfiak ugyanezt az időt a munkára és a pénzügyekre fordítják (Matud, 2004), így ők kevesebb otthon stresszorról számolnak be.

3. INTROVERZIÓ ÉS EXTROVERZIÓ VIZSGÁLATA AZ ÁLLÁSINTERJÚN

3.1. Az introverzió és extroverzió fogalma

A személyiség vizsgálata és tipizálása izgalmas kutatási terület, amely régóta szolgáltat vizsgálódási terepet az iránta érdeklődő embereknek és kutatóknak. A tipológiákat leginkább az a kérdés különbözteti meg, hogy tisztán pszichológiai, vagy pedig a lelki és a testi típusok összhangjára alapozó elméletből indulnak-e ki. Mára már látható az, hogy a tipológiák zöme dimenzionális jellegű, vagyis az úgynevezett személyiségi „típusok” ezeknek a dimenzióknak a végpontjai között helyezkednek el, nem pedig önállóan létező, különálló típusokként jelennek meg. A témában a legnagyobb áttörést elérő Jungnál látni fogjuk, hogy a személyiségek – a korábbi, különböző szempontok szerinti, néha furcsának tűnő besorolási kísérletek ellenére – nem oszthatók be egyértelműen és mereven egy-egy meghatározott csoportba. Hovatovább, az ember és a külvilág kapcsolatát jelentő dimenzió két végpontja (extroverzió és introverzió, lásd később) mellett említést tesz a közbülső, az emberek nagy hányadát kitevő „ambivertált” személyiségjegyről (Jung, 1989), amely a két végpont közötti pozíciót jelenti, és amelybe az emberek legnagyobb hányada tartozik.

3.1.1. Pszichológiai tipológiák

A 20. századot megelőzően, és a 20. század elején diszpozicionális tipológiákkal próbálták meghatározni a testi alkat és lelki típus közötti kapcsolatot. A testi alkatra alapozó tipológiák egészen Hippokratészig, az ókori görög orvosig nyúlnak vissza, aki a testnedvek működésével magyarázta a személyiség elemeit (Merenda, 1987).

Hasonló elv alkalmazásával dolgozott Ernst Kretschmer, német pszichiáter is, akinek alkati tipológiája (1925) szerint a személyiségi jegyek és a testalkat szoros összefüggésben áll egymással, és alapvetően három testalkati típus állapítható meg a temperamentum alapján (piknikus: telt alkat, aszténias: nyúlánk alkat és atletikus: izmos alkat). „Testalkat és jellem” című művét 1921-ben

publikálta. Kretschmer, elmeorvosként, leginkább a testi alkat és a mentális betegségek közötti összefüggéseket kereste (Gyöngyösiné, Oláh, 2007), mint ahogy William Sheldon is az 1940-es években, szoros összefüggést felfedezve a testi felépítés a személyiségi jegyek között.

Pavlov ezzel szemben már egészséges egyének esetében, idegrendszeri alapon tett megkülönböztetéseket, és élénk, féktelen, nyugodt, és gyenge típusokat határozott meg az idegműködési tipológiák és az extro-introverzió vonatkozásában (Pléh, 1992). Hans Eysenck, német-brit kutató is idegrendszeri alapon végzett kutatásokat, és elmélete alapján a személyiség három fő dimenzióját a genetika determináltsága szerint az extroverzió/introverzió, a neuroticizmus/érzelmi stabilitás, és a pszichoticizmus alkotja (Eysenck, Eysenck, 1969).

Kijelenthető azonban, hogy a 20. század eleji, a testi felépítéssel és fizikummal összefüggő személyiségtipológiák nem érték el tudományos áttörést, ám nagy jelentőségű eredménynek mondható az, hogy ezek a vizsgálódások ráirányították a figyelmet a temperamentum, és tágabb értelemben a személyiség alaposabb tudományos vizsgálatára, így sokkal kifinomultabb kutatási és mérési módszereket kínálva a későbbi kutatók számára (Gyöngyösiné, Oláh 2007).

Csupán a 20. században bukkantak fel a tudományos eredménnyel bíró pszichológiai tipológiák (Gyöngyösiné, Oláh, 2007), amelyekből Carl Gustav Jung munkássága érdemel kiemelt figyelmet.

Jung a pszichológiai analitikus (vagy az ő kifejezésével élve „komplex”) módszerek úttörőjeként sokkal haladóbb szemléletű, könnyebben meghatározható, és jobban elfogadható tipológiát vezetett be a szakmai köztudatba.

3.1.2. Carl Gustav Jung tipológiája

Jung 1923-ban publikált osztályozása az akadémikus pszichológiában nagy karriert futott be, és legmaradandóbb örökségének számít a pszichológiában (Pléh, 1992). Teóriája alapján kétféle típus különböztethető meg (Jung, 1989): az extrovertált és az introvertált lélektani típus. (Itt kell megjegyezni, hogy Jung a latin etimológiai szóalakra alapozva az „extra” előtagot használja, azonban mivel a későbbi tudományos életben az „extro” alak vált általánosan jellemzővé, jelen disszertáció ezzel összhangban követi az „extrovertált” terminus technicust.)

A jungi tipológia alapján az extrovertált egyén jellemzően magas szociális készségekkel bír, élvezzi és keresi a társaságot, kezdeményező és aktív, ingerkereső, valamint szívesen létesít kapcsolatot másokkal. Legerősebb meghatározó az a vonása, hogy a működéséhez szükséges energiát külső stimulusokból (például eseményekből és összejövetelekből) nyeri. Az extrovertált személy az új

információk és lehetőségek forrását a külső világban véli felfedezni. Egy szemléletes hasonlat alapján az extrovertált egyén szélkerékhez hasonlítható, aki külső hatások (a példában a szél) segítségével termel energiát, és ebben önmaga is aktívan részt vesz.

Az introvertált személy aktivitása, az extroverzióval ellentétben, a saját belső világa felé irányul. Analitikus gondolkodásmód és kitartás jellemzi őket, koncentrált figyelemmel és nyugalommal kiegészülve. Rájuk a kiváló hallgatói készség és óvatosság jellemző, ők azok a személyek, akik beszéd helyett inkább írásban hajlamosak az önkifejezésre. Energiájukat nem külső stimulusokból, hanem belső töltődésből, a szociális helyzetek elkerülésével nyerik. A vizuális példát követve az introvertált egyén akkumulátorhoz hasonlítható, aki nyugalmi állapotban, külső aktivitásoktól mentesen töltődik fel.

Jung szerint leegyszerűsítve az extroverzió a kifelé fordulást, az introverzió a befelé fordulást jelenti, ám említést tesz az úgynevezett ambivertált személyiségtípusról is, amely a fenti két típus keverékét takarja, és amelybe az emberek többsége tartozik (Jung, 1989).

Tévhitek

A közvélekedésben sok megalapozatlan állítással lehet találkozni az introverzó és extroverzió fogalmak kapcsán.

Az introvertált személy nem „félénk”, nem tart a szociális eseményektől, csupán kerüli ezeket (Walsh, 2012), mivel itt a szociális bevonódás mértéke nagy. Az extroverzió, mint személyiségjegy jellemzője az, hogy keresi a külső stimulusokat, ahonnan az energiát nyeri – ellentétben az introverziótól, amely jellemzően más forrásokat használ feltöltődésre (pl. háttérbe vonulás, egyedül töltött idő). Az introvertáltakra sok esetben jellemző az, hogy korán megtanulják az „extrovertált viselkedést”, amelyet sikeresen alkalmaznak, ám a kutatások szerint e két személyiségjegy erősen veleszületett, és nem tudja más felvett viselkedés alapvetően megváltoztatni, még akkor sem, ha ez a viselkedés később jól működik (Walsh, 2012).

Arra, hogy valakire mely vonás jellemző, már egészen kisgyermekkorban fény derül. Egy, az 1980-as évek végén történt vizsgálat során 4 hónapos csecsemőket tettek ki erős, externális hatásoknak (Kagan, 1989), így például élénk színeknek, hanghatásoknak, erős szagoknak, stb. Az 500 gyermeket magában foglaló kutatás arra jutott, hogy a csecsemők 20%-a intenzíven, 40%-a gyengén vagy nem, 40%-a pedig közepesen reagált a hatásokra. A kutatók azon hipotézise, hogy az intenzív reakciót mutató alanyok később introvertálttá válnak, bizonyítottá vált, hiszen ezeket a gyerekeket zavarták a külső tényezők, emiatt feszültté váltak, és heves reakciót mutattak. (A későbbi vizsgálatok ezeknél a személyeknél serdülőkorban történtek).

Annak ellenére, hogy a két személyiségi jellemző nem kizárólagosan jelenik meg a személyben (minden egyénben fellelhető mindegyik), érdemes lefektetni az alapvető különbségeket.

Az introverziót felmutató személyek általában elővigyázatosabbak, kevésbé kockázat-keresők, és hajlamosak megfontoltabb döntést hozni. Jó hallgatók, és jó megfigyelők. Szívesen töltik az időt magukban vagy kevés ember társaságában, amely nem jelenti azt, hogy nagyobb közösségben nem érzik jól magukat. Amennyiben a helyzet így alakul, jellemzően szükségük van utólagos feltöltődésre (lásd a korábbi akkumulátor-hasonlatot), amely az egyedül töltött időben ölt testet.

Az extrovertált személyiségjegy jellemzője, hogy feltöltődését külső élményektől nyeri, szívesen szocializálódik, és ingerszegénynek tartja az egyedül töltött időt. Az 1960-as évek végén kifejlesztett EPI (Eysenck Personality Inventory; Eysenck, Eysenck, 1968) az extroverziót az impulzivitás és szociabilitás elegyeként vizsgálja, majd 7 évvel később bemutatták ennek revideált változatát, az EPQ-t (Eysenck Personality Questionnaire; Eysenck, Eysenck, 1975), amely az extroverziót már csupán a szociabilitás mércéjének tekinti. A módosítás rávilágított arra, hogy az extroverzió esetében fontos különbséget tenni a két jellemző között (impulzivitás és szociabilitás), hiszen a két mérés más-más értékeket eredményez (Rocklin, Revelle, 1981).

Azt, hogy ki hogyan reagál a stresszre, és ezzel együtt az állásinterjún megjelenő stresszre, jelentősen befolyásolja az introverzió vagy extroverzió, mint személyiségjegy (Bolger, Zuckerman, 1995; Ebstrup et al., 2011). A társas viszonyokhoz való, stresszt keltő helyzetet az introvertált személyek inkább szorongással, az extrovertáltak inkább haraggal asszociálják (Sippelle et al., 1977).

3.2. Introvertált és extrovertált egyének az állásinterjún

A munkáltatók esetében gyakori az a nézőpont, miszerint az extrovertált munkavállalók teljesítenek a legkiemelkedőbben, különösen értékesítési munka esetén (Grant, 2013). A sikeres értékesítő egyének személyiségjegyeinek kutatása széles körben preferált, hiszen az eladás („sales”) alapvető pillére egy nemzet gazdaságának. A jó eredményt felmutató értékesítőket extrovertálnak, így asszertívnek és motiválnak tartja a társadalom (DeYoung et al., 2007), hiszen ők szívesebben mozdulnak el ilyen jellegű munkakörök felé, és nagyobb eséllyel választják ki őket a cégvezetők (Costa, McCrae, 1992) introvertált pályázótársaikkal szemben.

A vásárlókat közvetlenül elérő, direkt értékesítés hajnalán a fogyasztók kevesebb tapasztalattal és ismerettel rendelkeztek az ilyen, néha agresszív értékesítés visszaszorításában, ám az utóbbi évtizedben ez a tendencia változni látszott, és nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a sikeres értékesítő

vagy eredményes munkavállaló és az extroverzió lineáris összefüggést hordoz. Egy pár évvel ezelőtti kutatás (Grant, 2013) 340 ügyfélszolgálatos munkatárs személyiségjegyeit és számszaki eredményeit vizsgálva arra jutott, hogy az ambivertált egyének bizonyultak a legproduktívabbnak (ambivertált az a személy, akinek a személyiségjegy spektruma a két szélsőség, az introverzió és extroverzió között helyezkedik el). Ezek az egyének jellemzően figyelmesebben hallgatnak, flexibilisebbek, és kevésbé tűnnek zavaró mértékben magabiztosnak, mint az extrovertáltak (Grant, Schwartz 2011), amely a fogyasztók szemében pozitívabb viselkedést jelent, következésképpen hitelesebb. Az extrovertált személyek eredményeit csökkentheti a csupán saját érdekeikre való kizárólagos fókusz, és a befolyásolási szándék markáns értéke.

Azon teória alapján, miszerint az értékesítésben nem a kizárólagosan extrovertált személyek a produktívak, felvetődik a kérdés, hogy vajon a szervezetek kiválasztást végző szakemberei helyesen járnak-e el, ha az állásinterjún az extroverziót preferálják, és az ilyen vonással rendelkező pályázókat juttatják tovább állásajánlati státuszba. Mivel a számszerű eredményekben nem ez a csoport bizonyul a legsikeresebbnek, a válasz az, hogy ezeket a hagyományos megközelítéseket érdemes felülvizsgálni, és az extrovertáltaknak olyan jutalmazási rendszert kialakítani, ahol éppolyan magas eredményeket tudnak elérni, mint az ambivertáltak (Stewart, 1996).

E gondolatmenetet folytatva, amennyiben az introvertált és ambivertált személyek éppen olyan produktivitást érhetnek el a munkakörükben, mint az extrovertáltak, akkor feltételezhető, hogy – az általános megítéléssel ellentétben – vezetőként is helyt tudnak állni. Ez akkor is fennállhat, ha az introvertált egyén jellemzően érzékenyebben reagál a munkahelyi frusztrációkra (Gray, 1970). A sikeres introvertált munkatárs vagy vezető kérdése olyan lényeges szempont a szervezet életében, amelyet a kiválasztási szakemberek és interjúztatók nem hagyhatnak figyelmen kívül. Az introvertált vezető erőssége az analitikus, elmélyülő képesség, és a megfontolt döntéshozatal. Az „introvertált vezető” fogalma a látszattal ellentétben nem oximoron, hiszen bár a munkahelyi és állásinterjú-helyzetek látszólag nem kedveznek ennek a csoportnak, képesek kilépni a „komfortzónájukból”, és gyors, hatékony döntéseket hozni (Kello, 2012). Konfliktussal terhelt helyzetben az introvertált egyéneknek az erősebb interior fókuszából kifolyólag jellemzően több reakcióidőre van szükségük, mint az extrovertáltaknak, ám kevesebb hibát vétnek, és átgondoltabb stratégiát alkalmaznak (Burtăverde, Mihăilă, 2011).

Ezek a személyek, tapasztalatuk révén, képesek kialakítani egyfajta tanult „jól működő, extroverzióhoz közeli munkahelyi viselkedést”, amely ellentétes az alapvető vonásaikkal, ám mégis sikeres vezetőkké teheti őket. Ezek a személyiségi jegyek szemléletes példával hasonlíthatóak a jobb– illetve

balkezességhez (Kello, 2012), ami alapján az emberek többségénél a jobb kéz a preferált, ezért azt használja többet, de a bal kéz sem működésképtelen, rendelkezésre áll, és képes az erősebb oldalt helyettesíteni szükség esetén. Kello (2012) ennek analógiájára a személyiséget is inkább preferenciaként definiálja, kevésbé megváltoztathatatlan korlátnak.

A szervezetnél dolgozó munkatársak képesek észlelni azt, ha egy vezető eredményes, még annak ellenére is, hogy az ilyen személyiségjeggyel rendelkező egyénnel szemben felmerülhet előítélet (pl. kevésbé jó előadók, nem céltudatosak, nem asszertívek, stb.).

Egy 31 vezető munkatárs bevonásával történt vizsgálat (Stephens-Craig et al., 2015) megerősítette ezt. A megkérdezett vizsgálati személyek kommunikáció, szocializáció, általános vonások, és vezetői készségek témakörében nyilatkoztak a vezető beosztásban dolgozó kollegáikról, és az eredmények szerint a többség pozitív értékelést adott az introvertált vezetőkről. (Az introverzió-extroverzió értéket self-report alapján mérték.)

Jellemzően az introvertált munkatárs szívesen dolgozik együtt extrovertált munkatársával, amely fordítottnak is igaz (Stephens-Craig et al., 2015). Az introvertált vezetők bizonyos csoport-összetétel és csoportdinamizmus esetén jobb teljesítményt mutathatnak fel, mint extrovertált társaik, akik a túlzottan aktív csoporttagok jelenléte esetén fenyegetve érzik státuszukat (Grant et al., 2010), hiszen ők is az asszertivitást, a véleményformálást és a dominanciát képviselik. Az introvertált vezető abban az esetben jobb eredményt ér el extrovertált menedzser társával szemben, ha a környezetben proaktív, ötletgazdag munkatársak dolgoznak, ezzel kialakul egy olyan csoportdinamizmus, amely az introvertált vezetőnek lehetővé teszi az analitikus szemléletmód alkalmazását. Grant és társai (2010) 130 vizsgálati személy bevonásával végzett kutatási eredménye szerint a kevésbé proaktív csapatösszetétel esetén az extrovertált vezető 16%-kal több nyereséget ér el, ám ahol a munkatársaknak további ötleteik támadnak a folyamatok javítására, ott az eredmény 14%-kal kisebb az átlaghoz képest.

A kiválasztási folyamatok során érdemes a pályázók személyiségének minél alaposabb vizsgálata annak érdekében, hogy a sikeres introvertált vezető vagy munkatárs kiválasztható legyen, hiszen a kutatási eredmények szerint az ilyen vonással rendelkező személyek is értékes munkaerőként gazdagíthatják a szervezetet. Ezen túlmenően, a legsikeresebb kiválasztás a leendő vezető és a csapat személyiségi jegyeinek analizálására is időt fordít annak érdekében, hogy az eredmény, a teljesítmény és a csoportdinamizmus optimális legyen.

3.2.1. Az introvertált és extrovertált egyének előnyei az állásinterjún

A kiválasztási folyamat és az állásinterjú jellemző példája a társas interakciónak, ahol pályázó és interjúztató(k) kommunikációja zajlik, és ahol a pályázót különböző szempontok alapján értékelik. A személyiségjegyek hatással vannak a viselkedésre és az imidzsre, amelyet a személyek önmagukról sugallnak, így közvetve a végső eredményre (Akert, Panter, 1988). Az introvertált pályázóknak több nehézséget okoz igazi önmaguk és erősségeik felfedése ezekben a szociabilitást megkívánó helyzetekben, ezért az ő esetükben érdemes megfontolni az írásbeli, interneten elvégezhető tesztek alkalmazását (Hamburger et al., 2002), esetlegesen a kiválasztás egy részeként. Bár a tesztek – különösen a sztenderdizált változatok – széles körben kedveltek, és hozzáadott értéket jelentenek mind az elő-szelekcióban, mind a későbbi tréningek során, nem szabad figyelmen kívül hagyni a tesztekkel kapcsolatosan megnyilvánuló szorongás (TA, Test Anxiety) és a teszteredmény összefüggését (McCarthy, Goffin, 2005). Ennek a témának a kutatása kevés figyelmet kapott az utóbbi évtizedekben. A TA jellemzően duális dimenzionalitású: szorongás (a hibázástól való félelem) és érzelmi töltet (arousal) komponensből tevődik össze, amely mindkét nem esetében tipikus, ám a nők esetében a TA és a teszt eredménye közötti kapcsolat gyengébb, mint a férfiaknál (McCarthy, Goffin, 2005). Ennek magyarázata abban kereshető, hogy bár a nőknél magasabb az általános szorongás-szint, ők jobb megküzdési stratégiát alkalmaznak, és hajlamosabbak mind a várható tesztre, mind az állásinterjúra előkészülni (Feeney et al., 2015).

A társas helyzeteket jobban kedvelő, szociális szempontból aktív extrovertáltaknak nem vagy kevéssé okoz szorongást ez a helyzet, az ilyen jellegű stimulációra és szociális interakcióra még annak erősen evaluáló jellege ellenére is magas arousal értékkel reagálnak. Annak, hogy az állásinterjún az interjúztatók jellemzően inkább az extroverzió vonásait mutató pályázókat preferálják intuícióik alapján, az is magyarázata lehet, hogy az ezzel a vonással rendelkező jelöltek – lelkesedésük magas szintjéből kifolyólag – több elégedettséget és boldogságot sugallnak önmagukról, amely az interjúztatók által észlelhető (Hills, Argyle, 2001). Hills és Argyle (2001) 272 személy vizsgálata alapján arra az eredményre jutott, hogy bár ezen személyek több elégedettséget sugároznak, mint az introvertáltak, ám boldogság szintjük nem közvetlenül az extroverziótól, mint vonástól függ, ezt más variánsok is befolyásolják, pl.: az életükkel való elégedettség, vagy a hatékonyság. A boldog emberekről általában elmondható, hogy egészséges önbecsüléssel, racionális viselkedéssel, ön-kontrollal rendelkeznek, ezen túlmenően szeretik önmagukat, és gyakran (ám nem mindig) extrovertáltak (Salary, Shaieri, 2013).

Mivel az extrovertált egyének a munkát és a szabadidős tevékenységeket is társak bevonásával élvezik jobban, ez a hozzáállás az állásinterjún is testet ölt, hiszen azt társas interakcióként, ezáltal élvezhető szituációként szemlélik. Fleeson vonás-elméletét megerősítve (Whole-Trait-Theory;

Fleeson, 2013) az extroverziónak, mint viselkedésbeli megnyilvánulásnak adott célja van, többek között a másokkal való interakció, a szórakozás és szórakoztatás, irányítás, vagy speciális esetben az állásajánlat megszerzése a kiválasztásban. (McCabe, Fleeson, 2012).

3.2.2. Introvertált és extrovertált pályázók álláskeresői különbségei

A személyiségjegyek nem csupán az állásinterjún és a munkában, hanem már a megelőző fázisban, a munkakeresésben is meghatározóak. Az álláskeresői folyamat nyúlhat nagyon hosszúra, kelthet konstans stresszt és szorongást, és a személyek aktivitása függ a személyiségjegyeiktől és erőforrásaik felhasználásának módjától.

Jellemzően és leegyszerűsítve az álláskeresői folyamat duál fázisú (Blau, 1994; 7. ábra):



7. ábra.
Az álláskeresői folyamat dualitása (Blau, 1994)

A siker az alábbi variánsokkal mérhető: melyek azok a források, amelyek segítségével a személy a nyitott pozíciókat megtalálja; valamint az intenzitás, amellyel a folyamatot utánköveti. A tervezési (preparatory) szakasz nem vezet feltétlenül aktív munkakereséshez, a pozitív kapcsolat az aktuális munkakeresés és az aktuális pozícióból való távozás között mutatható ki erősebben (Blau, 1994). Azok az egyének mozognak el jobban a megtervezési fázisból az aktív keresésbe, akik elégedetlenek a jelenlegi állásukkal, akiknek az önbecsülése magasabb, így saját álláskeresői készségeiket pozitívabban értékelik.

Bár az összefüggés egzakt magyarázatára még nem derült fény, az álláskeresői Big Five által tipologizált lelkiismeretessége/tudatossága (Conscientiousness) és extroverziója (Extroversion) konzisztens összefüggést mutat az álláskeresői taktikákkal és annak sikerével (Turban et al., 2009), így a metakogníciós aktivitásokkal is. A sikeres extrovertált álláskeresőknél Turban és társai (2009) a pozitív érzelmek sokaságát mutatta ki a 232 vizsgálati személyt magában foglaló kutatásban. A metakogníciós aktivitások inkább a korai viselkedést befolyásolják nagyobb mértékben (beadott önéletrajzok száma, interjúk száma, stb.), míg a pozitív érzelmek jellemzően a későbbi szakaszokhoz kapcsolódnak, így például a második körös interjúk lehetőségéhez, vagy az állásajánlathoz.

A sikeres álláskeresőihez különböző taktikákra és stratégiákra van szükség az egyes fázisokban, a korai szakaszban például elengedhetetlenek a pontosan definiált célkitűzések, saját készségek

elemzése, vagy a részeredmények szemmel tartása (metakogníciós folyamatok), ám ez a későbbi szakaszban már nem elsődleges. Amennyiben elfogadjuk, hogy a Big Five faktorok közül a lelkiismeretesség az, amely leginkább kapcsolódik a teljesítményhez (Barrick et al., 2000), akkor nem meglepő, hogy ez a reláció már az álláskeresésben is tapasztalható, igaz, ennek a tényezőnek és az állásajánlatok közötti direkt kapcsolatnak a felfedezése Turban et al. (2009) vizsgálati eredményei előtt nem voltak ismertek. Ennek a felfedezésnek a gyakorlati haszna abban áll, hogy a különböző kíváncsi stratégiákhoz idomulva kezdetben az introvertált álláskeresőknél is inkább a metakogníciós aktivitásokra kell fókuszálniuk (célkitűzések, a folyamat analitikus szemlélete), majd a későbbi fázisokban a pozitív emóciókat érdemes erősíteniük.

A pozitív szemléletmód még az extroverzióval, mint személyiségjegynél is jobban valószínűsíti a várható viselkedést az álláskeresésben (Burger, Caldwell, 2000), amelyet a PANAS (Positive and Negative Affect Schedule; Watson et al., 1988; 10 pozitív és 10 negatív érzelmi állapot tartalmazó teszt) és a NEO-PI (Costa, McCrae, 1992) párhuzamos vizsgálatával igazoltak (Burger, Caldwell, 2000). A két, széles körben használt módszer összevetésével kiderül, hogy a PANAS pozitív értékei és a NEO-PI extroverziós értékei között erős összefüggés van. Mindkét skála értékei kapcsolódnak a társas viselkedéshez, a magasabb értékek több szociális aktivitást jeleznek, így több ilyen jellegű eszköz igénybevételét jelentik az álláskeresésnél (Burger, Caldwell, 2000).

A Big Five személyiségtipológia alapján érdemes egy szempont erejéig röviden kitekinteni azokra a diákok vagy pályakezdő álláskeresőkre, akik az extroverzió skáláján magas értéket érnek el. Az ő esetükben a közösségi média (Social Media) használata kiemelkedően magas (Zaccardi et al., 2012), ami arra enged következtetni, hogy a személyiségjegyek azzal is asszociálhatók, hogy a kapcsolatokat és a közösség erejét ki hogyan használja az álláskeresés során. Ezeknek az extrovertált egyéneknek nagyobb a kapcsolati hálójuk, jellemzően részt vettek korábban diákszervezetekben, és gyakornoki munkáik segítették őket abban, hogy a munkaerőpiacra jobban felkészülhessenek (Zaccardi et al., 2012). Ők azok, akiknek nincs kétségük afelől, hogy a leendő munkáltatójuk utánanézés a közösségi személyes profiljuknak abból a célból, hogy személyükről még teljesebb képet alkoszassanak. A nagyobb neuroticizmussal és introverzióval rendelkező diákok, Zaccardi és társai (2012) kutatási eredménye alapján, kisebb mértékben használják ezeket a szociális felületeket, és nem is tartják ezeket a platformokat megfelelő eszköznek az álláskereséshez. Az egyetemi karrierirodákban hasznos információ lehet ez az eredmény a közösségi média bővítése kapcsán, de a munkáltatók számára is fontos abból a szempontból, hogy kiderítsék, mely csoport készül fel jobban az állásinterjúra.

Az egyéni álláskeresői eltérések az alábbi variánsok jelenlététől is függhet (Wanberg et al., 1999):

álláskeresési motivációk, egyéni kompetenciák, észlelt álláskeresési akadályok. Az egyén pénzügyi helyzete, a hatékonysága és a motivációs kontroll szintje erősen hat az álláskeresési intenzitásra, és ezek közül is a motivációs kontroll az a tényező, amely a keresési intenzitást a legjobban jelzi előre (Wanberg et al., 1999), sőt: jellemzően kitart még egy 3 hónapos munkanélküli időszak után is. A magasabb intenzitás kézzel fogható eredménye a több állásinterjú-meghívás és állásajánlat. Az álláskereső által észlelt akadályozó tényezők érdekes módon kevésbé függenek össze a keresési intenzitással (ám Wanberg hozzáteszi, hogy az akadályok definiálása nem minden esetben nyilvánul meg egy álláskereső esetében, vagy a kutatások során kevésbé hajlamosak erről nyilatkozni, így némileg torzíthatnak az eredményeken).

Álláskeresési tréningeken vagy tanácsadó cégek és munkanélküli központok által szervezett coaching tanfolyamokon fontos és előremutató ezeket a szempontokat (metakogníciós aktivitások, pozitív szemléletmód, motivációs kontroll) figyelembe venni, és a pályázókkal az egyes szakaszokban alkalmazandó taktikai lépéseket megismertetni.

II. rész

KUTATÁS BEMUTATÁSA

Abból a tényből kiindulva, hogy a stressz és szorongás az egyénekben értékelő típusú szituációban jelenik meg, adódik a kutató számára a kézenfekvő vizsgálati kérdés: vajon hogyan lehet az állásinterjúhoz kötődő stresszt mérni, tudatosítani, és a leginkább stresszt generáló tényezőket feltárni. Amennyiben ez sikerrel jár, segíthetjük a pályázót a tünetek felismerésében, és a jobb interjú-teljesítmény elérésében. A jobb teljesítményt számára a felvétel jelenti, a munkáltatónak pedig a megfelelő munkatárs megtalálása, ezzel a folyamat lezárásának lehetősége.

A releváns szakirodalomban található ugyan a stressz mérésével összefüggő kutatás az állásinterjú vonatkozásában, azonban elenyésző számú vizsgálat foglalkozik ugyanennek a kérdésnek a személyiségtípusokra bontott analízisével. Jelen értekezés, és a hozzá kapcsolódó kutatások relevanciáját és újszerűségét az adja, hogy az állásinterjúval összefüggő, az esemény előtti állapotszorongást, valamint az interjúval kapcsolatos stressz-percepciókat vizsgálja extrovertált és introvertált személyiségtípusok mintáján.

Jelen értekezés három, egymásra épülő kutatást mutat be, amelyek mindegyike az állásinterjú és stressz témája köré csoportosul. A mindhárom vizsgálaton végigvonuló közös kutatási kérdések között az alábbi dimenziók kaptak helyet:

- (a) Állásinterjúkkal összefüggő általános pályázói attitűd vizsgálata;
- (b) Különböző interjútípusokkal kapcsolatos jelölt-oldali vélekedés és percepció;
- (c) A manifesztálódó stressz- és szorongás-ítemek detektálása;
- (d) A jelölt-oldali stresszcsoökkentő módszerek feltárása.

(a) Állásinterjúkkal összefüggő általános pályázói attitűd vizsgálata

Az általános pályázói attitűd feltérképezése lényeges pont ahhoz, hogy ebből kiindulva tovább lehessen mélyíteni a vizsgálatokat. E témával elsőként az először bemutatott kutatás foglalkozik, amely még nem vonja be a személyiségi típusok elemeit, az egyéneket együtt vizsgálja. Ez után a harmadik kiterjesztett vizsgálat kibontja ugyanezt a kérdést, de immár személyiség-tipológiára csoportosítva. A kutatási cél annak kiderítése, hogy az átlagos pályázó rendelkezik-e jellemzően negatív attitűddel az állásinterjúk vonatkozásában. Amennyiben a válasz nemleges, abban az esetben ez kedvező szempont lehet az emberi erőforrás szakembereinek, mivel ez a jelölt-oldali sztereotípiák csekély voltát vagy hiányát sejtetheti. A személyiségjegyek szofisztikáltabb analízise

során ki szeretném deríteni azt, hogy vajon az introvertált pályázók kedvezőbb benyomással rendelkeznek-e az állásinterjúkkal kapcsolatban az extrovertált jelöltekhez képest. Ha ezt a kérdést a kutatás megerősíti, akkor arra következtethetünk, hogy az introvertált egyének – valószínűleg az átgondoltabb felkészülés és stratégia alkalmazásával – kevesebb hibát vétének, így jobban teljesíthetnek. Ez pedig a sikeres felvételt, majd a vele együtt járó pozitív attitűdöt vonhatja magával.

(b) Különböző interjútípusokkal kapcsolatos jelölt–oldali vélekedés és percepció

Az általános attitűdvizsgálat után kíváncsiaknak látszik a különböző interjútípusokkal összefüggő pályázói attitűdöt és az észlelt stresszt vizsgálni. Ennek a kérdésnek azért van relevanciája, mert a szervezetek számára fontos információt jelent az egyes kiválasztási módszerek észlelt szorongás-szintjének ismerete, valamint a kellemes hangulat megteremtése, amennyiben gyakori kiválasztási gyakorlatot folytatnak, és a munkáltatói márkaépítést a 21. századi elvárásoknak megfelelően kívánják végezni. Ezt a kérdést a második és a harmadik kutatás járja körül.

(c) A manifesztálódó stressz- és szorongás-ítemek detektálása

A kutatáson végigvonuló harmadik közös téma az interjún megjelenő stresszelemek felderítése, amelyek befolyást gyakorolhatnak a végeredményre. Miután látjuk az általános és az interjúkkal összefüggő attitűd eredményeit, a folyamat következő, logikus lépése ennek a kérdésnek a vizsgálata.

(d) A jelölt–oldali stresszredukáló módszerek feltárása

Utolsó, az értekezésben több helyen is felbukkanó vizsgálati dimenzióként a stresszt csökkentő módszerek felderítéséről szükséges említést tenni.

A korábbi eredmények tudatában ésszerűnek tűnik azt körüljárni, vajon a vizsgálati személyek saját szavaikkal miként írják körül a számukra szorongást csökkentő tényezőket és körülményeket. Mivel ilyen specifikus kutatás a szakirodalomban alig található, ennek ismerete újfent gyakorlati haszonnal szolgálhat a szakma számára.

Jelen értekezésben bemutatott kutatás a fentiekén túl további újszerű felismerésekkel szolgálhat a személyiségtípusok vizsgálatának bevonása nyomán. Ezek az alábbiakban foglalhatók össze:

- (e) Korábbi interjúkon tapasztalt pályázói benyomások vizsgálata személyiségtípusokra bontva;
- (f) Interjú előtti állapotszorongás feltárása személyiségtípusokra bontva;
- (g) Egyes körülmények és bizalmas témák említésének észlelt szorongás-szintje extrovertált és introvertált pályázók esetén.

(e) Korábbi interjúkon tapasztalt pályázói benyomások vizsgálata személyiségtípusokra bontva

A korábbi interjúkon tapasztalt pályázói benyomás érdekes vizsgálati kérdést szolgáltatott a téma körüljárása során. Nem csupán azt tartom hasznosnak felderíteni, hogy a benyomás hogyan oszlik meg egy vizsgált mintában, hanem az eredményeket összevetve a többi vizsgálati kérdéssel kideríthetők az esetlegesen fennálló összefüggések.

(f) Interjú előtti állapotszorongás feltárása személyiségtípusokra bontva

A szakirodalmi bevezető és a kutatási eredmények egységesen alátámasztják, hogy az állásinterjú gyakran erős stresszt és szorongást okozó élethelyzet. Ezek a tényezők azonban nem csak a kiválasztási folyamat során bukkannhatnak fel, hanem már a felvétel előtti szakaszban, az esemény előtt, állapotszorongás formájában. Ennek a területnek a személyiségtípusokra bontott vizsgálata azonban elenyésző a releváns szakirodalomban, ezért érdemes azt megvizsgálni, hogyan alakul ez a kérdés extrovertáltak és introvertáltak esetén. A kérdésnek azért is van vizsgálati relevanciája, mivel a tényezők feltárásával hathatós intervenciók eszközökkel és coaching technikákkal csökkenthetők a tünetek.

(g) Egyes körülmények és bizalmas témák említése során észlelt szorongás-szint extrovertált és introvertált pályázók esetén

Végül a kutatás kitér arra a hiánypótló vizsgálati kérdésre is, hogy a két személyiségtípusnak milyen mértékű az észlelt stressz-szintje egyes bizalmas témák (pl.: vallási és politikai meggyőződés kérdése) és nem szokványos körülmények (pl.: szélsőséges fényviszonyok) fennállása esetén.

4. SAJÁT KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A pályázók stressz-szintjének és szorongásának, valamint az állásinterjú környezeti tényezői észlelésének vizsgálata fontos kérdés, hiszen ennek felismerése, tudatosítása és kezelése segítheti a pályázót a jobb teljesítmény elérésében. Az állásinterjún való részvétel szinte mindig nagy nyomást helyez az állásra pályázóra, hiszen állástalanság, vagy pillanatnyi kedvezőtlen munkahely esetén, az interjún elért siker a további biztonság záloga lehet. A kérdés az, hogy amennyiben a stressz mértéke az általánosan elfogadható tartományon (kismértékű izgalom, fokozott arousal, stb.) kívül esik, milyen fizikális és mentális tünetek jelennek meg az adott személynél, milyen az egyén környezettel kapcsolatos észlelése, valamint ezek a tünetek és az észlelés elemei milyen mértékben gyakorolnak hatást az interjún nyújtott vélt vagy valós teljesítményre.

A dolgozat következő részében három, egymást kiegészítő kutatás eredményének bemutatása következik.

Az első, elővizsgálat-jellegű kutatás célja az állásinterjún részt vevő pályázók környezeti kontextussal összefüggő attitűdjének helyzet-feltárása volt, ezen kívül annak elemzése, hogy melyek azok a környezeti tényezők, amelyek tudatosan vagy tudattalanul hatást gyakorolnak az interjún résztvevő jelöltre. Mivel az állásinterjú koncentrációt és figyelmet kívánó stresszhelyzet, fontos volt elsőként azt tanulmányozni, vajon a pályázók felismerik-e, és tudatában vannak-e általában a környezeti észlelés teljesítményt befolyásoló hatásának.

A második kutatás az első vizsgálat folytatásaként specifikusabb szempontok mentén vizsgált. A kutatás céljai között szerepelt az általános pályázói attitűd mérése a különböző interjútípusok esetén, a teljesítményt befolyásoló stresszitekerek felismerése, valamint a pályázók által észlelt stressz-csökkentő módszerek feltérképezése.

A harmadik kutatás, felhasználva ez előző két vizsgálat bizonyos szempontjait, személyiség-jegyek alapján szétbontva még mélyebben vizsgálta a pályázók által észlelt stresszt, a különböző interjútípusokat, a korábbi interjúkról szerzett benyomást, valamint különféle körülmények és témák említésének észlelt stressz-szintjét. Ez a kutatás már differenciáltan kezeli az introvertált és extrovertált pályázókat, és ennek felosztása mentén mutatja be az eredményeket.

A gyakorlatban alkalmazott felosztást követve, jelen értekezésben az alábbi interjú-típusokat különböztettem meg (3. táblázat, A–B):

INTERJÚ TÍPUSA	LEÍRÁS
Interjú idegen nyelven	Az interjú nem a jelölt anyanyelvén folyik.
Interjú személyiségtesztrel	Az interjú szerves része egy személyiségteszt kitöltése, amely a személyes beszélgetés előtt vagy után történik meg papíron vagy online formában.
Stresszinterjú	Az interjún a jelöltet pszichológiai nyomás alá helyezik abból a célból, hogy a teljesítménye és válaszreakciója stressz alatt mérhető legyen (pl. támadó vagy sértő viselkedés a kérdező részéről, szélsőséges körülmények megteremtése, a jelölt szavainak szándékos félreértelmezése, stb.).
Második és harmadik körös interjúk	Az első személyes interjút második vagy harmadik megbeszélés követi, gyakran a munkáltató más képviselőjével.
Interjú ügyvezető igazgatóval/tulajdonossal	Interjú a munkáltató ügyvezető igazgatójával vagy a cég tulajdonosával.
Interjú külföldi vezetővel idegen nyelven	Interjú a munkáltató külföldi vezetőjével, nem a jelölt anyanyelvén.
Interjú emberi erőforrás képviselővel, anyanyelven	Interjú a személyzeti osztály képviselőjével, nem a leendő szakmai vezetővel.

INTERJÚ TÍPUSA	PÁLYÁZÓK SZÁMA	INTERJÚZTATÓK SZÁMA
Hagyományos interjú	1	1
Több résztvevős interjú	1	2–3
Bizottság előtti interjú	1	4–6
Csoportos interjú	6-12	4–6

3. táblázat.

A.–B., Az interjútípusok felosztása (saját szerkesztés)

A kutatások hipotéziseinek összefoglalása a 4. táblázatban látható.

1. KUTATÁS (Elővizsgálat) KÖRNYEZETI FAKTOROK FELTÁRÁSA

Általános pályázói attitűd

1. Tényfeltáró kérdés	Annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy a pályázók pozitív vagy negatív attitűddel rendelkeznek-e az állásinterjúval kapcsolatban;
------------------------------	---

Környezeti tényezőkkel kapcsolatos attitűd

2. Tényfeltáró kérdés	Annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy a pályázók az állásinterjú helyszínének környezetét milyen mértékben tartják fontos szempontnak; van-e lehetőségük az állásinterjú helyszínét az interjú előtt vagy után megtekinteniük; és az itt észlelt faktorokat mennyire tartják fontosnak az interjú sikerének szempontjából;
------------------------------	---

2. KUTATÁS INTERJÚTÍPUSOK ÉS STRESSZHEZ KÖTHETŐ ITEMEK

Általános pályázói attitűd interjútipusok esetén

1. Hipotézis	A pályázók többsége a stresszinterjút, és a bizottság előtti interjút találja a leginkább stresszes típusúnak;
---------------------	--

Teljesítményt befolyásoló stresszitemek felismerése

2. Hipotézis	A vizsgált itemek és tényezők közül a pályázók többsége a fizetési igényre vonatkozó kérdéseket találja a legstresszesebbnek;
---------------------	---

Stresszt csökkentő módszerek

3. Hipotézis	A pályázók nagy része szerint a kötetlen és barátságos kommunikációs stílus, és a bemelegítő társalgás fontos stresszcsökkentő szerepet játszik az állásinterjú során;
---------------------	--

3. KUTATÁS

AZ ELSŐ KÉT KUTATÁS EXPANZIÓJA INTROVERTÁLT ÉS EXTROVERTÁLT SZEMÉLYISÉGJEGY VIZSGÁLATÁVAL

Korábbi interjúk benyomásai

4. Hipotézis	Az introvertált pályázók kedvezőbben vélekednek a korábbi állásinterjúikról, mint az extrovertáltak; minél több interjún vesz részt a pályázó, annál kedvezőbben alakul az interjúkról szerzett benyomása mindkét személyiségjegy esetén;
---------------------	---

Pályázói attitűd különböző interjútípusokkal kapcsolatban, észlelt stressz

5. Hipotézis	Az állásinterjút az introvertált pályázók stresszesebbnek élik meg, mint az extrovertáltak; legstresszesebb interjútípusnak a csoportos kiválasztást, legkevésbé stresszesnek az egy interjúztatóval történő interjút tartja mindkét csoport;
---------------------	---

Interjú előtti állapotsszorongás

6. Hipotézis	Az interjú előtti állapotsszorongás erősebben jelentkezik introvertált pályázók esetén, mint extrovertált jelölteknél;
---------------------	--

Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek

7. Hipotézis	A legutóbbi állásinterjún észlelt pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek nagyobb mértékben jelentkeznek introvertált személyek esetén; a legerősebben észlelt tünetek között az általános stressz, a szóbeli kifejező-készség romlása, a szájszárazság és az izzadás jellemző mindkét csoportnál;
---------------------	---

Interjú-körülmények, interjún felmerülő témák hatása

8. Hipotézis	Az interjúztató személyisége, és a barátságos légkör a legfontosabbnak tartott tényező, mindkét csoport esetén. Az interjúztató neme és kora nem számít fontosnak egyik személyiségjegy esetén sem;
9. Hipotézis	Az állásinterjún szóba kerülő magánéleti vagy bizalmasabb kérdéseket az introvertáltak kényelmetlenebbnek érzik, mint az extrovertáltak.

4. táblázat.

A kutatási hipotézisek összefoglalása

4.1. Első kutatás, tényfeltáró elővizsgálat

4.1.1. Célkitűzések

Az elővizsgálat célja az volt, hogy felderítse a környezeti faktorok és a releváns emóciók szerepét az állásra pályázóknál, valamint vizsgálja az attitűdjüket, percepcióikat, és szorongásuk megjelenését, és ezek környezeti tényezőkkel való kapcsolatát (Haffner, 2016).

Általános pályázói attitűd felmérése:

1. Tényfeltáró kérdés: A cél annak kiderítése volt, hogy a pályázók pozitív vagy negatív attitűddel rendelkeznek-e az állásinterjúval kapcsolatban;

Környezeti tényezőkkel kapcsolatos attitűd:

2. Tényfeltáró kérdés: A cél annak a kérdésnek a vizsgálata volt, hogy a pályázók az állásinterjú helyszínének környezetét mennyire tartják fontos szempontnak; van-e lehetőségük a helyszínt az interjú előtt vagy után megtekinteniük; és az itt észlelt faktorokat mennyire tartják fontosnak az interjú sikerének szempontjából;

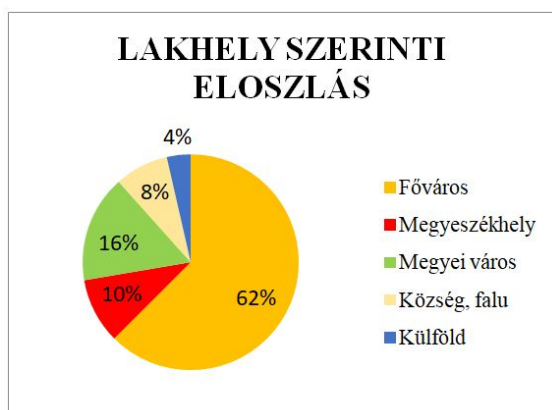
4.1.2. Módszer és Minta

A vizsgálat egy multinacionális, informatikai szolgáltatásokkal foglalkozó vállalat székhelyén folyt Budapesten, amelynek központja az Amerikai Egyesült Államokban található. A nemzetközi vállalatcsoport számítástechnikai megoldásokat kínál, valamint komplex informatikai incidenseket kezel globális piacon működő szervezetek számára. A kutatásban alkalmazott vizsgálati minta a budapesti központ különböző szervezeti egységeiben dolgozó, a vállalati hierarchiában különböző pozíciókat betöltő személyekből állt.

4.1.3. A vizsgálati kérdőív, a vizsgálat

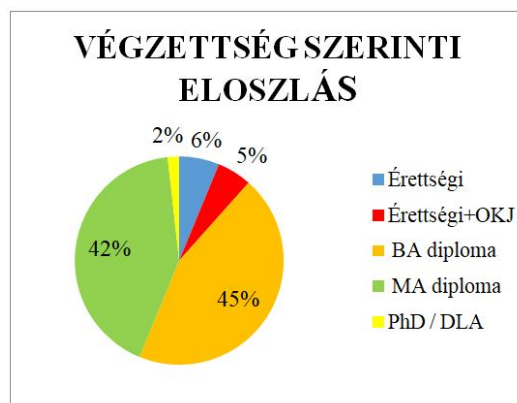
Eltérően a későbbiekben bemutatásra kerülő 3. kutatástól, ahol a vizsgálati személyeket az állásinterjúra érkező egyének képezték, ezen vizsgálat résztvevői a szervezet meglévő alkalmazottai voltak. Ez a megközelítési mód célszerűnek tűnt, hiszen a pályázókat a szóban forgó vállalatnál minden pozícióra állásinterjúra hívják, tehát a már ott dolgozó munkavállalóknak legalább egy állásinterjún részt kellett venniük korábban. Az egyszerűbb, gyorsabb, és nagyobb mintaszám elérése érdekében a kérdőívet elektronikusan kapták a résztvevők. A Google űrlap-kitöltő programját használva összesen 150 kérdőív került kiküldésre, amelyből 112 válasz érkezett, ez 74,7%-os válaszadási arányt jelent. A kérdőív eleje a kutatás célját foglalta össze, valamint a szenzitív adatkezelést és anonimitást biztosító szekciót tartalmazta. A vizsgálatban való részvétel önkéntes volt, és nem járt anyagi

ellenszolgáltatással. Az adatok feldolgozását segítette az a beállítható opció, hogy kérdést nem lehetett megválaszolatlanul hagyni, annak átugrása esetén a kitöltőt nem engedte tovább a rendszer. Így hiányos válasz nem érkezett, mind a 112 kitöltött kérdőívet fel lehetett dolgozni. A 112 főt magában foglaló vizsgálati minta demográfiai adatai a 8., a 9. és a 10. ábrán látható.



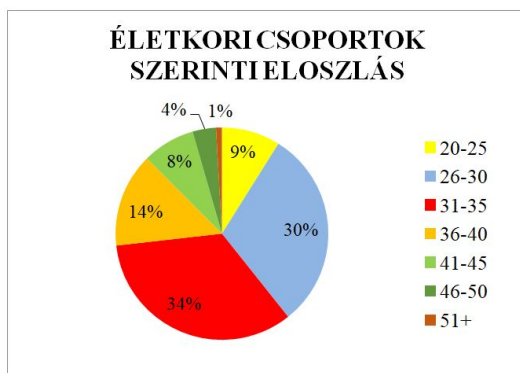
8. ábra.

Lakhely szerinti eloszlás, n=112;
 Elemszám: Főváros:70 fő,
 Megyeszékhely:11 fő,
 Megyei város:18 fő, Község/falu:9 fő,
 Külföld: 4 fő



9. ábra.

Végzettség szerinti eloszlás, n=112;
 Elemszám: PhD/DLA:2fő,
 MA:47 fő, BA:50 fő,
 Érettségi+OKJ:6fő, Érettségi:7 fő



10. ábra.

Életkori csoportok szerinti eloszlás, n=112;
 Elemszám: 20-25: 10 fő, 26-30: 34 fő, 31-35: 38 fő,
 36-40: 16 fő, 41-45: 9 fő, 46-50: 4 fő, 51+: 1 fő

A nemek szerinti megoszlás alapján 62 férfi (55%) és 50 nő (45%) képezte a vizsgálati mintát. Az életkor és iskolai végzettség átlagát, szórását, p értékét és elemszámát az 5. táblázat tartalmazza.

A tipikus vizsgálati személy tehát budapesti, BA vagy MA diplomával rendelkezik (együttesen 87%), és a 26–35 közötti korosztályt képviseli.

		Átlagok			
		Átlag $\pm$ SD	különbsége	p	n
Életkor	Férfi	32,62 $\pm$ 5,70	0,40	0,740	62
	Nő	33,02 $\pm$ 6,86			50

**p<0,01
*p<0,05

5. táblázat.

Életkor átlaga és szórása, átlagok különbsége, p értéke és elemszáma (saját szerkesztés)

4.1.4. Eredmények

A tényfeltáró kutatás céljának megfelelően a 19 kérdést tartalmazó kérdőív a demográfiai adatokon kívül két fő részből tevődött össze¹. Az első szakasz az esemény fizikai környezetének jellemzőit, és az ezzel kapcsolatos észleléseket vizsgálta (1. kutatás, elővizsgálat), a második az interjútipusokkal és az interjún megnyilvánuló stresszt kutatta (2. kutatási eredmény). Az adatok jellegéből adódóan a minta normál eloszlásának nem volt jelentősége (Shapiro–Wilk együtttható: $p < 0,01$).

Általános pályázói attitűddel kapcsolatos hipotézis

1. Tényfeltáró kérdés

Elsőként azt vizsgáltam, hogy a pályázók pozitív vagy negatív attitűddel rendelkeznek-e az állásinterjúval kapcsolatban. A feltételezés vizsgálatához a személyeknek az alábbi kérdéseket kellett értékelniük önmagukra vonatkoztatva: hány korábbi állásinterjún vettek részt, milyenek voltak a korábbi interjúra vonatkozó tapasztalataik, hány interjúztató volt jelen, átlagosan mennyi ideig tartottak ezek az interjúk. A válaszok átlagértékeit, szórását, p értékét és elemszámát a 6. táblázat foglalja össze.

A nemekre lebontott változók közötti különbség szignifikancia értéke csak az interjúztatók számának esetében magas (Átlag_F=1,97; Átlag_N=2,34; Átlagok különbsége=0,37; $p=0,013$). (F=férfiak, N=nők)

Amennyiben az interjúztatók számának eltérését a nem parametrikus Mann–Whitney U próbának is alávetjük (amely a csoportok mediánál elfoglalt helyét és azok különbségeit vizsgálja), az eredmények tükrözik a t-próba eredményét. A rangsorátlag ennél az itemnél a férfiaknál 50,88, a nőknél 63,47, a $p=0,18$, az $U=1201,5$. A férfiak alacsonyabb rangsorértéke jelzi az általuk tapasztalt kevesebb interjúztatók számát, a két statisztikai próba tehát fedi egymást.

¹ Az 1. és 2. kutatásra vonatkozó kutatásetikai engedély száma: 2014/134 (Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Kutatásetikai Bizottság)

		Átlagok			
		Átlag $\pm$ SD	különbsége	p	n
Korábbi interjúk száma	Férfi	3,10 $\pm$ 1,11	0,14	0,522	62
	Nő	3,24 $\pm$ 1,22			50
Korábbi interjúk tapasztalatai	Férfi	2,19 $\pm$ 0,74	0,11	0,468	62
	Nő	2,30 $\pm$ 0,79			50
Interjúztatók száma	Férfi	1,97 $\pm$ 0,70	0,37	0,013*	62
	Nő	2,34 $\pm$ 0,82			50
Korábbi interjúk időtartama	Férfi	1,98 $\pm$ 0,74	0,10	0,544	62
	Nő	2,08 $\pm$ 0,90			50

**p<0,01

*p<0,05

6. táblázat.

A korábbi állásinterjúkkal kapcsolatos percepciók (saját szerkesztés)

A többi itemnél a válaszok közelítőleg hasonlóak. Látható, hogy az ötpontos Likert-skálán (ahol az 1: nagyon pozitív és 5: nagyon negatív) a korábbi interjúkkal kapcsolatos tapasztalatra 2,19 (férfi), illetve 2,30 (nő) átlagértéket kaptunk, amely a pozitív irányba billenti a mérleget, ezzel tehát látható, hogy a pályázók nem rendelkeznek negatív attitűddel. (Megjegyzés: annak érdekében, hogy a „nem tudom” vagy „nem emlékszem” válaszok ne torzítsák indokolatlanul a pontértéket, az ilyen válaszadási opciót is tartalmazó kérdések esetén a Likert-skála legalacsonyabb pontját 0, legmagasabb pontját 4 értéken határoztam meg. Az ilyen válaszadási lehetőséggel nem rendelkező kérdések értékelése 1 és 5 pontértéket vehetett fel a Likert-skálán.)

A korábbi interjúkkal kapcsolatos észlelések együttjárását az életkorral és a végzettséggel a 7.táblázat mutatja be. (A korrelációs számítás SPSS 25 programmal készült, r értékét a Pearson-féle korrelációs együttható jelzi). Megjegyzés: mivel a kutatás nem kifejezett célja a nemek közötti különbségek feltárása, a továbbiakban a nemek közötti különbségek nem jelennek meg elkülönítve, az adatok együttesen láthatók.

Több szignifikáns korreláció fedezhető fel, ám az r érték alapján egyik kapcsolat sem mondható erősnek. A legerősebb együtt járást az interjúztatók számának és a korábbi interjúk időtartamának együtthatója mutatja (p=0,000, p<0,01), valamint az életkor és a korábbi interjúk számának együtt járása (p=0,000, p<0,01), amely evidensnek mondható.

Környezeti tényezőkkel kapcsolatos attitűdök

2. Tényfeltáró kérdés

Ennek a kérdéscsoportnak az volt a célja, hogy kiderüljön, a pályázók az állásinterjú helyszínét

ITEM		Életkor	Végzettség	Korábbi interjúk száma	Korábbi interjúk tapasztalatai	Interjúztatók száma
Végzettség	r	0,375**				
Korábbi interjúk száma	r	0,382**	0,174			
Korábbi interjúk tapasztalatai	r	0,163	0,049	0,262**		
Interjúztatók száma	r	-0,176	-0,111	-0,254**	-0,253**	
Korábbi interjúk időtartama	r	-0,083	-,207*	-0,091	-0,258**	0,395**

**p<0,01

*p<0,05

n=112

7. táblázat.

Korábbi interjúkkal kapcsolatos percepció, életkor és végzettség korrelációi (saját szerkesztés)

mennyire tartják fontos szempontnak, van-e lehetőségük a helyszínt az interjú előtt vagy után megtekinteniük, és az itt észlelt faktorokat mennyire tartják fontosnak az interjú sikerének szempontjából. A kitöltőknek ötfokozatú Likert-skálán kellett jelölniük a magukra nézve igaznak tartott választ. A „nem fontos” válasz 1, a „nagyon fontos” válasz 5 ponttal volt egyenértékű, magasabb pontérték tehát magasabb fontossági faktort jelent (8. táblázat). A kérdésben szerepelt az a válaszadást segítő kitétel is, hogy „fontosnak tartunk egy tényezőt akkor, amennyiben az befolyásol(hat)ja az állásinterjú eredményét”.

A részletes analízis előtt a kérdőív belső konzisztenciáját ellenőriztem a környezettel összefüggő kérdések esetén. A Cronbach-alfa együttható magas értékeket mutatott, amely arra utal, hogy a kérdőív skálái koherensek, az egyes itemek között nem találhatók kiugró elemek, tehát a kérdőív további analízisre alkalmas, és a vizsgálat alkalmazott mérőeszköze reliábilis eredményekre vezethet. A 8. táblázatban szereplő, ötfokozatú Likert-skálán mért itemek Cronbach-alfa együtthatója $\alpha = 0,833$.

Az eredmények alapján az látható, hogy az öt item közül a terem hőmérsékletének és fényviszonyainak a fontossági faktora vezet 3,95 pontértékkel, amelyet szignifikánsabban fontosabbnak ítélik meg a pályázók, mint a többi elemet. Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a terem vagy épület fényviszonyai és hőmérséklete azonnal pályázói észlelésként jelenik meg, ahogy a személyek belépnek az állásinterjú helyszínére, hiszen ezeket a faktorokat „a bőrükön érzik”. A személyek általános közérzetét ez a két tényező markánsan és rövid idő alatt determinálja, és ennek ők tudatában is vannak. A két item Pearson-féle korrelációs együtthatójának vizsgálatakor az látható, hogy a két elem korrelációja nagy, a kapcsolat közepesnél erősebb, a p érték $p<0,01$.

	Átlag ± SD
Hőmérséklet és fényviszonyok	3,95 ± 0,63
Helyiség környezete, berendezése	2,24 ± 0,62
A terem mérete	2,06 ± 0,73
Növények jelenléte	1,97 ± 0,83
Szép kilátás a teremből	1,97 ± 0,86

n=112

8. táblázat.

Környezeti faktorok észlelt fontossági faktora, átlag és szórás (saját szerkesztés)

Helyiség környezete, berendezése / Hőmérséklet, fényviszonyok	r	0,558**
--	---	---------

**p<0,01

A többi négy elem értéke nem tér el egymástól szignifikánsan, mindegyik a 2-es átlagérték körül szóródik. A helyiség környezete és berendezése valamelyest vezet közülük, a kilátás és a növények jelenléte pedig nem fontos tényező a pályázók számára.

A tényfeltárás tehát azt mutatja, hogy a pályázók fontosnak tartják a környezeti tényezőket, ám nem ez a tétel érte el a legmagasabb értéket. A hőmérséklet és a fényviszonyok tétel után ez az elem a második helyet foglalja el. Következtetésként elmondható, egyúttal az emberi erőforrás szakemberek és szervezetek számára megfontolandó, hogy a fizikai környezet, a tetszetős berendezés (kiegészülve a zajjal, levegő minőségével, páratartalommal, szagokkal, színekkel) erős hatást gyakorol a pályázóra.

A második tényfeltáró kérdéskör azt is igyekezett kideríteni, hogy vajon a pályázóknak van-e lehetőségük a helyszínen körülnézniük az interjú előtt vagy után, fel tudnak-e idézni környezeti elemeket utólag, és az itt észlelt faktorokat mennyire tartják fontosnak az eredmény szempontjából. Az alábbi kérdéseket kellett a vizsgálati személyeknek megválaszolniuk:

- „Volt-e lehetősége a helyszínen körülnéznie, amikor a legutóbbi állásinterjún pályázóként részt vett?”;
- „Volt-e lehetősége a fizikai környezeti tényezőket és körülményeket megfigyelni a legutóbbi interjú *alatt*? (Megjegyzés: A 0 pontos, „nem tudom/nem emlékszem” választ adók a statisztikai elemzésben nem szerepelnek, ez az első kérdés esetén 12 fő mellőzését, a második kérdés

esetén 14 fő mellőzését jelenti.) Csak akkor jelöljön „igen” választ, amennyiben az alábbi elemek közül legalább kettőt pontosan vissza tudott idézni az interjú befejeztével: terem bútorzata, székek és asztalok száma, a terem egyéb elemei (pl. légkondicionáló, ruhafogas, stb.), hőmérséklet és világítás, kilátás az ablakból, stb.”

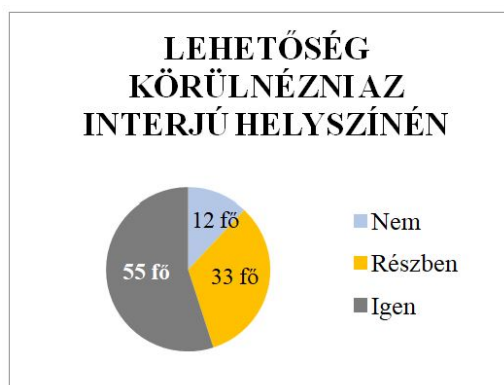
A válaszokat négyfaktoros Likert-skála mérte: a „nem tudom/nem emlékszem” 0, a „nem” válasz 1, a „részben” 2, az „igen” válasz 3 pontot ért. Az átlagpontszámokat, a szórást és az elemszám eloszlását a 9. táblázat, és a 11.–12. ábrák mutatják be.

	Átlag ± SD
Lehetőség körülnézni a helyiségben	2,43 ± 0,70
Interjú alatt megfigyelt környezeti tényezők visszaidézése (min. 2)	2,63 ± 0,60

n=112

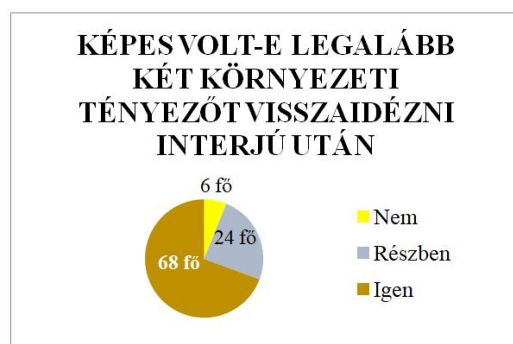
9. táblázat.

A helyszín megfigyelése és az interjú alatt megfigyelt legalább két környezeti tényező visszaidézése, átlag és szórás (saját szerkesztés)



11. ábra.

A helyszín megfigyelése;
a „nem”, „részben” és „igen” válaszolók
mintáján; n=100



12. ábra.

Az interjú környezeti tényezőinek
visszaidézése (min. 2 faktor); A „nem”,
„részben” és „igen” válaszolók mintáján;
n=98

Mind az első, mind a második kérdésre adott válasz átlagpontszáma magas eredményt ért el a maximálisan elérhető 3 pontból (2,43 és 2,63). Az első kérdés eredménye markánsan jelzi, hogy a pályázóknak lehetősége volt az állásinterjú helyszínén körbenéznie. Az „igen” és a „részben” válasz együttesen szemlélve 88 személyt tesz ki, amely a 100 fős populáció 88%-a, amely rendkívül magas arány. Ez az eredmény feltétlenül azt reprezentálja, hogy az adott munkáltató nyitott az állásinterjú helyszínének bemutatását illetően. Ez a pozitív attitűd elősegíti az állásinterjúra érkezők

benyomásának javítását, és a bizalom megszilárdítását, amely üdvözlendő.

A következő kérdés a fizikai környezeti elemek állásinterjú alatti percepcióit vizsgálta.. Az „igen” választ 68 fő, a „részben” választ 24 fő jelölte meg, a kettő együtt 92 fő, amely a vizsgált populáció (98 fő) 93,9%-a. A pozitív válaszok ebben az esetben is magas értékűek, az eredmények alapján a pályázók többsége észleli és vissza tudja idézni az alapvető környezeti tényezőket. Az eredmény azért meglepő, mert az állásinterjú az esetek többségében stresszt és szorongást idéz elő, amely teljes koncentrációt igényel, de a kutatásban részt vevő személyek ennek ellenére emlékeztek a környezeti faktorok elemeire. (Mivel ez a válaszadás retrospektív jellegű volt, az emlékezet torzulása okozhat némileg pontatlan eredményt, noha az „igen” válaszok túlnyomó aránya meggyőző. A jövőbeli kutatásoknak érdemes ugyanezt a kérdést az állásinterjú után közvetlenül feltenni, a még pontosabb válaszok érdekében.) Ugyancsak fontos volt feltárni a pályázók attitűdjét, hogy vajon a véleményük szerint befolyásolták-e a fizikai környezet faktorai az állásinterjún nyújtott teljesítményüket. A válaszok eredményét a 10. táblázat és 13. ábra mutatja.

	Átlag $\pm$ SD
Környezeti faktorok hatása az interjún nyújtott teljesítményre	1,73 $\pm$ 0,79

n=112

10. táblázat.

A környezeti faktorok hatásának percepciója az interjún nyújtott teljesítményre (saját szerkesztés)



13. ábra.

A környezeti faktorok hatásának percepciója az interjún nyújtott teljesítményre; n=104 (saját szerkesztés)

A válaszokat a kitöltőknek négyfaktoros Likert-skálán kellett jelölniük, ahol az „egyáltalán

nem” 1, a „nagyon nagy mértékben” 4 ponttal volt egyenértékű. (Megjegyzés: A 0 pontos, „*nem tudom/nem emlékszem*” választ adók a statisztikai elemzésben nem szerepelnek, ez 8 fő mellőzését jelenti.)

Az eredmények figyelemre méltóak. Annak ellenére, hogy a válaszok alapján a pályázóknak általában van lehetőségük a helyszínt megfigyelni (mind körbetekinteni az épületben, mind a teremben lévő berendezési tárgyakat szemügyre venni, lásd 12. ábra), a környezeti tényezők hatásának nem tulajdonítanak jelentőséget. Éles kontrasztot jelent a környezeti faktorok magas észlelési–emlékezési aránya, és a hatás kismértékű értékelése. Ez úgy fordítható le, hogy bár a környezeti faktorokat észlelik, és kiugróan jól vissza is emlékeznek rájuk, nem tartják olyan tényezőnek, amely hatással lenne önmagukra és a teljesítményükre. Környezetpszichológiai kutatási eredmények szerint az embert körülvevő környezet tudatosan vagy tudattalanul hat minden egyénre, noha a környezeti észlelés nagy változatosságot mutat személyek, kultúrák és csoportok között (Gifford, 2007). Környezetével minden ember kölcsönhatásban van (Ittelson, 1978), interakcióba lép vele, kognitív térképeket hoz létre, továbbá a környezeti tényezők az egyén mentális állapotára, közérzetére és gondolataira is befolyással vannak. Állásinterjú helyzetben ez megnyilvánulhat pozitív benyomásban, elégedettségben, vagy ellenkezőleg: szorongásban és stresszben. Ezen tényezők mindegyike – akár tudattalanul – kihat a teljesítményre. A kutatás érdekes tanulsága az, hogy ennek a ténynek az egyének legnagyobb részben nincsenek tudatában. Ezen túlmenően, mivel az állásinterjú emocionálisan feszült helyzetet jelent, mélyen beíródhat az emlékezetbe, függetlenül attól, hogy az esemény részletei fontosak vagy kevésbé fontosak voltak-e. Visszaidézéskor a történést jellemzően egészben, teljességében látjuk magunk előtt, amely mind a környezeti tényezőkre, mind a többi részletre vonatkozik.

4.1.5. Diskusszió és következtetések

Az első tényfeltárás arra világított rá, hogy az állásinterjú erősen értékelő jellege ellenére a pályázók nem rendelkeznek negatív attitűddel ezekkel kapcsolatban. A vizsgálati személyek több interjún vett részt korábbi életében, és általában pozitív tapasztalatokat szerzett azokról. A szervezetek általában két interjúztatóval reprezentálják magukat, és általában 1 órás interjút tartanak.

Az állásinterjú környezeti tényezőivel kapcsolatos pályázói attitűd vizsgálata során a második vizsgálandó témakör azt demonstrálta, hogy a pályázók az állásinterjú helyszínének környezetét fontos szempontnak tartják, hiszen a skálán ez az item a második legmagasabb pontértéket érte el a hőmérsékleti és fényviszonyok fontossága után.

Kiderült, hogy a pályázóknak van lehetősége az interjú helyszínén körülnézniük, ám az itt észlelt

környezeti faktorokat nem tartják fontos szempontnak a teljesítmény szempontjából. Az eredmények rávilágítanak, hogy a személyek meglepően jónak tartják önnön visszaemlékezési adottságaikat az interjú környezeti tényezőinek felidőzésében.

A teljesítményre gyakorolt hatással kapcsolatos eredmény azért figyelemre méltó, mert a környezetpszichológia alaptétele szerint egyén és környezet szoros kapcsolatban áll egymással, köztük interakció zajlik. Itt érdemes megjegyezni azt, hogy a pályázó figyelmének középpontjában – érthető módon – az interjúztató személye áll, hiszen rá figyel, és a vele való kommunikáció tudatosodik benne elsősorban. Ettől függetlenül is nagy szerepe van a környezeti hatásoknak, és ez még akkor is igaz, ha az nem kerül közvetlenül a figyelem középpontjába.

A fizikai környezet, a minket körülvevő épített világ nem csupán a teljesítőképességünket befolyásolja nagymértékben, hanem számos további funkciót is érint, mint például a szorongást, a viselkedést vagy a kommunikációt (Applebaum, 2010). Ez a tény megfontolandó azon, haladó szellemű és a munkatársak jól-létével (well-being) törődő szervezetek számára, akik folyamatosan és nagy számban toboroznak munkaerőt.

A tényfeltáró elő-kutatás azt eredményezte, hogy a pályázók az állásinterjúra érkezve aktívak a környezeti percepcióikban, hovatovább ezeket a faktorokat fontosnak érzik egy ilyen jellegű szituációban. Ennek ellenére – álláspontjuk szerint – a környezeti faktorok nincsenek hatással az interjún nyújtott teljesítményükre. Ez az eredmény nem váratlan akkor, ha a környezeti tényezők és körülmények nem tudatosult hatásaira gondolunk, amely az emberek többségénél megjelenik. Mind a környezetpszichológusok, mind a szervezetek felelőssége olyan pozitív munkahelyi légkör megteremtése, amely elősegíti a munkára jelentkezők készségeinek, kompetenciáinak és alkalmasságának maximális kiaknázását.

4.2. Második kutatás

4.2.1. Célkitűzések, hipotézisek

A második vizsgálat célja az volt, hogy az elővizsgálat folytatásaként feltérképezze a stressztényezőket, és a releváns emóciók szerepét az állásra pályázóknál, valamint vizsgálja az attitűdjüket, észleléseiket, és szorongásuk megjelenését az állásinterjú konstruktumában (Haffner, Bárdos, 2019/b). (Megjegyzés: a kérdések egy része átfedést mutat a 3. kutatási eredmények kérdéseivel, ám az kiterjedtebb és részletesebb vizsgálatot jelentett személyiségjegyek analízisének bevonásával, így a 2. kutatás annak egyfajta előfutáraként tekintendő. A részletes eredményeket a 3. kutatás mutatja be).

A vizsgált hipotézisek az alábbiak voltak:

A pályázók attitűdjének felmérése a különböző interjútípusok esetén:

1. Hipotézis: A pályázók többsége a stresszinterjút és a bizottság előtti interjút találja a leginkább stresszes típusúnak;

A legfontosabb stressz itemek detektálása, amelyek hatnak az interjún nyújtott teljesítményre, és amelyek befolyásolhatják a végeredményt:

2. Hipotézis: A vizsgált itemek és tényezők közül a pályázók a fizetési igényre vonatkozó kérdéseket találják a legstresszesebbnek (Megjegyzés: az adott vizsgálatban a munkáltató képviselője az interjún nem maga informálja a pályázót a pozícióhoz járó fizetési csomagról, hanem ennek elvárt mértékét a jelölttől tudakolja);

Azon eszközök és módszerek azonosítása, amelyek csökkentik a jelölt stressz szintjét az állásinterjún:

3. Hipotézis: A pályázók szerint a kötetlen és barátságos kommunikációs stílus, és a bemelegítő társalgás fontos stresszcsökkentő szerepet játszik az állásinterjú során.

4.2.2. Módszer és Minta

Mivel ez a kutatás az első vizsgálat második nagyobb egysége, a módszer és minta megegyezik az első vizsgálatban ismertetett módszerrel és mintával (lásd 4.1.2. fejezet).

4.2.3. A vizsgálati kérdőív, a vizsgálat

Az előző szekcióban leírtaknak megfelelően, a vizsgálati személyek egy 24 kérdést tartalmazó kérdőívet töltöttek ki online linket használva. A kérdések első szakaszának környezettel összefüggő eredményeit az előző kutatás ismertette, az alábbiakban a második fázis 12 kérdésének eredményei láthatók, amelyek az állásinterjú típusainak megítélésére, és az egyes körülmények értékelésére vonatkoznak.

A demográfiai statisztikai adatok azonosak az első kutatásban bemutatottakkal (lásd 8.,9.,10. ábrák). A soron következő kérdéscsoport a résztvevő által észlelt stresszre vonatkozott a különböző állásinterjú típusokra bontva. Az ehhez a kérdéscsoportához tartozó Cronbach-alfa értéke $\alpha = 0,991$, amelynek magas értéke a kérdések magas belső konzisztenciájára utal, így az eredmény validnak tekinthető, és elemzésre alkalmas.

4.2.4. Eredmények

1. Hipotézis

A résztvevőknek különböző interjútipusokat kellett értékelniük önmagukra vonatkoztatva aszerint, hogy mennyire érzik azokat stresszesnek. A válaszokat ötfaktoros Likert-skála mérte, ahol a „rendkívül nagy stresszt jelent” válasz 5, a „nem jelent stresszt” 1 pontot jelentett. Nagyobb érték ennek megfelelően nagyobb stressz-szinttel ekvivalens.

A kérdéseket és az eredményeket a 11., és a 12. táblázat foglalja össze.

	Átlag $\pm$ SD
Bizottság előtti interjú (4-6 interjúztató, 1 pályázó)	3,91 $\pm$ 1,23
Stresszinterjú	3,58 $\pm$ 1,21
Interjú ügyvezetővel / tulajdonossal	3,46 $\pm$ 1,27
Interjú külföldi vezetővel idegen nyelven	3,44 $\pm$ 1,32
Csoportos interjú (4-5 interjúztató, 6-12 pályázó)	3,38 $\pm$ 1,32
Második, harmadik körös interjúk	3,32 $\pm$ 1,19
Interjú több résztvevővel (2-3 interjúztató, 1 pályázó)	2,99 $\pm$ 1,29
Interjú személyiségtesztel	2,58 $\pm$ 1,15
Interjú idegen nyelven	2,54 $\pm$ 1,22
Interjú 2 résztvevővel (1 interjúztató, 1 pályázó)	2,39 $\pm$ 1,11
Interjú HR képviselővel, anyanyelven	2,38 $\pm$ 1,13

n=112

11. táblázat.

A pályázó által észlelt stressz különböző interjútipusok esetén (saját szerkesztés)

Mivel a harmadik, a személyiség típusokat is mérő vizsgálat kiterjesztette e kérdéscsoport analízisét, a részletes elemzés ott található (26., és 27. ábrák). Arra azonban érdemes itt is felhívni a figyelmet, hogy a résztvevők a bizottság előtti állásinterjút találták a legstresszesebbnek (3,91 pontértékkal). Ez után a stresszinterjú (3,58) és az ügyvezetővel/tulajdonossal történő interjú (3,46) következett. A kapott eredmények alapján a két résztvevővel (1 interjúztató – 1 pályázó) és az emberi erőforrás képviselőjével folytatott interjút találták a résztvevők a legkevésbé stresszesnek. A külföldi vezető, vagy több interjúztató jelenlétével az észlelt stressz nő, ezért célszerű az egyes itemek közötti korrelációt megfigyelni (12. táblázat), amelyet a Pearson-féle együttható jelenít meg.

Az 1. Hipotézis állításával tehát (miszerint „a pályázók többsége a stresszinterjút és a bizottság előtti interjút találja a leginkább stresszes típusúnak”) a tapasztalt eredmények összhangban vannak. Amennyiben a „rendkívül nagy stresszt jelent” és „elégg nagy stresszt jelent” válaszokat (5-ös

ITEM		1 interjúztató - 1 pályázó	2-3 interjúztató - 1 pályázó	Bizottság előtti interjú	Csoportos interjú	Interjú idegen nyelven	Interjú személyi- ságteszttel	Stresszinterjú	2.-3. körös interjúk	Ügyvezetővel / tulajdonossal	Interjú külföldi vezetővel
2-3 interjúztató - 1 pályázó	r	0,845**									
Bizottság előtti interjú	r	0,848**	0,839**								
Csoportos interjú	r	0,906**	0,929**	0,897**							
Interjú idegen nyelven	r	0,930**	0,922**	0,833**	0,949**						
Interjú személyiség- tesztel	r	0,941**	0,924**	0,861**	0,945**	0,977**					
Stresszinterjú	r	0,867**	0,884**	0,926**	0,948**	0,879**	0,898**				
2.-3. körös interjúk	r	0,841**	0,931**	0,899**	0,952**	0,903**	0,897**	0,933**			
Ügyvezetővel / tulajdonossal	r	0,871**	0,896**	0,904**	0,962**	0,907**	0,902**	0,968**	0,962**		
Interjú külföldi vezetővel	r	0,889**	0,922**	0,892**	0,980**	0,934**	0,927**	0,954**	0,955**	0,971**	
Interjú HR képviselettel	r	0,947**	0,877**	0,830**	0,909**	0,947**	0,939**	0,859**	0,879**	0,893**	0,892**

**p<0,01
 *p<0,05
 n=112

12. táblázat.

A különböző interjútipusok közötti korrelációs együtthatók (saját szerkesztés)

és 4-es pontérték) összevontan nézzük, az eredmények még markánsabban mutatkoznak meg. A stresszinterjúra e két állítás valamelyikét a populáció 63,39%-a jelölte (71 fő), míg ugyanez az érték a bizottság előtti interjú esetén 75,89% (85 fő).

2. Hipotézis

A 2. Hipotézis azt tételezi fel, hogy a vizsgált itemek és tényezők közül a pályázók a fizetési igényre vonatkozó kérdéseket találják a legstresszesebbnek. A kérdés célja az volt, hogy feltárjuk a legmeghatározóbb stressz itemet, amely hatással lehet az interjún nyújtott teljesítményre, és amely befolyásolhatja a végeredményt. A részletesebb elemzés előtt a kérdések belső konzisztenciájának vizsgálatára ismételten sor került, a Cronbach-alfa értéke $\alpha = 0,975$, amely magas értéknek minősül, így az analízis reliábilis. A kérdések kibővített változata és azok eredményei a 3. kutatási eredményben láthatóak. A vizsgálati személyeknek 7 itemmel kapcsolatban kellett eldönteniük, hogy ezen témák említése, az interjún történő rákérdezése milyen mértékű stresszt okoz számukra. A „nagyon erős stresszt jelent” 5 ponttal, a „nem jelent stresszt” 1 ponttal volt ekvivalens. A középű választ jelentő „inkább kényelmetlen érzést okoz” 3 pontot ért. Magasabb átlagos pontérték ennek megfelelően nagyobb stressz-szintet szimbolizál. Az átlagos pontértékeket és a szórást a 13. táblázat és a 14. ábra foglalja össze.

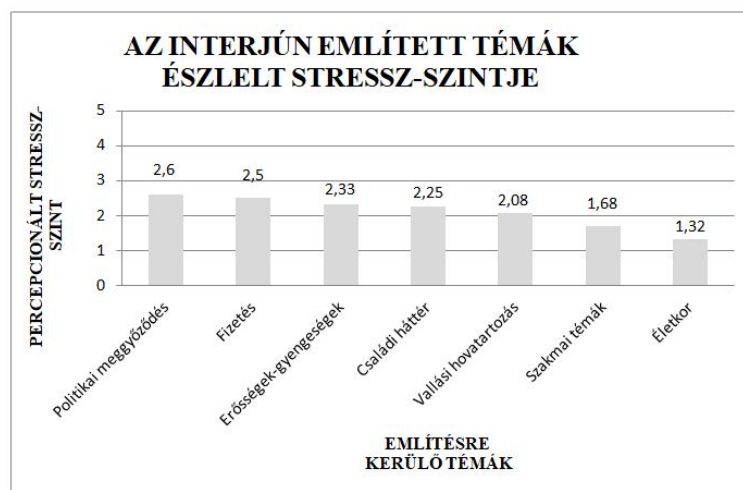
Látható, hogy a politikai elkötelezettség említése az a téma, amely a legnagyobb pontszámot, így a legnagyobb észlelt stressz-szintet érte el (2,6 pont), noha a szórás (1,52) is ennél az itemnél a legnagyobb. A hipotézisben felvetett fizetés kérdése azonnal utána következik a második helyen 2,5 pontértékkel. Közelebbi értéket, így magas stressz-szintet jelez az első két itemhez képest az erősség-gyengeség kérdése (2,33 pont) is, amely meglepő eredmény, hiszen erre a kérdésre –

Átlag ± SD	
Politikai meggyőződés	2,60 ± 1,52
Fizetés	2,50 ± 1,18
Erősségek-gyengeségek	2,33 ± 1,18
Családi háttér	2,25 ± 1,29
Vallási hovatartozás	2,08 ± 1,43
Szakmai témák	1,68 ± 0,95
Életkor	1,32 ± 0,72

n=112

13. táblázat.

Az állásinterjún szóba kerülő témák észlelt stressz-szintje (saját szerkesztés)



14. ábra.

Az állásinterjún szóba kerülő témák észlelt stressz-szintje, átlagértékek; n=112

amellett, hogy a modern emberi erőforrás gyakorlatban túlhaladottnak számít – gyakorta számítani lehet. A szakmai témák kérdése (1,68 pont) és az életkor említése (1,32 pont) zárja a sort, mint legkisebb stresszt gerjesztő item, amely nem meglepő, hiszen a személyek jelentős része (64%) a 26–35 éves korosztályba tartozott.

A Pearson-féle korrelációs vizsgálat analízise során látható, hogy a 7 item mindegyikénél erős korreláció áll fenn ($p < 0,01$).

A 2. Hipotézis szempontjából releváns fizetés item erős kapcsolatban áll az erősségek-gyengeségek mozgásával ($r = 0,949$, $p = 0,000$.)

Érdekes azt megfigyelni, hogy aki első helyen jelölte a két tényező egyikét (fizetés, illetve erősségek/gyengeségek), mint stresszsfaktort, hányadik helyre tette a másik itemet a számára stresszt okozó tényezők listáján.

Fizetés/ Erősségek, gyengeségek	r	0,949**
	p	0,000
	Lineáris regressziós koefficiens	0,901

**p<0,01

ERŐSSÉGEK / GYENGESÉGEK EMLÍTÉSE	Pontérték	Hányadikként említi a rangsorban
Egyáltalán nem jelent stresszt	1	5.
Inkább csak kellemetlen	2	4.
Meglehetősen erős stresszt jelent	4	2.
Nagyon erős stresszt jelent	5	1.

14. táblázat.

Az erősségek/gyengeségek pontértéke és rangsora
a fizetési kérdést első helyen említők körében (saját szerkesztés)

Akik a fizetés kérdéskörét az első helyen jelölték meg („nagyon erős stresszt jelent”), azoknál az erősségek/gyengeségek pontértékének és rangsorának alakulása a 14. táblázatban bemutatottaknak megfelelően alakul. (Megjegyzés: kisebb rangsorérték magasabb stresszt jelent.)

Látható, hogy azoknál, akiknél a fizetés említése a legnagyobb stresszértéket éri el, az erősségek/gyengeségek említése átlagosan a 3. helyre kerül a rangsorban (az 5., 4., 2., és 1. rangsor átlaga 3).

Ha az összehasonlítást az ellenkező oldalról vizsgáljuk, tehát azok eredményét nézzük, akik az erősségek/gyengeségek említését jelölték meg az első helyen („nagyon erős stresszt jelent”), a fizetés említésének értékei a 15. táblázat értékei szerint alakulnak.

Ebben az esetben a fizetés említésének stresszfaktora a rangsorban előrekúszik a második megjelölt helyre (a rangsor átlaga: 2,33). Ezek az összefüggések azt mutatják, hogy akiknél erős

FIZETÉS EMLÍTÉSE	Pontérték	Hányadikként említi a rangsorban
Inkább csak kellemetlen	2	4.
Meglehetősen erős stresszt jelent	4	2.
Nagyon erős stresszt jelent	5	1.

15. táblázat.

A fizetés említésének pontértéke és rangsora
az erősségek/gyengeségek kérdését első helyen említők körében (saját szerkesztés)

stresszfaktort jelent az erősségek és gyengeségek említése, azoknál a fizetés szóba kerülése is feljebb kerül a stresszt jelentő skálán.

A 2. Hipotézisben felvetett tézis („a pályázók a fizetési igényre vonatkozó kérdéseket találják a legstresszesebbnek”) ugyan matematikailag nem igazolódott teljes mértékben, de ennél a kérdéscsoportnál érdekes eredményekre bukkantunk.

Egyrészt, a fizetés eleme a rangsorban a második helyet, nem sokkal lemaradva a politikai meggyőződés kérdése mögött nyerte el, és az értékek szóródása is kisebb annál (1,18). Mivel a politikai meggyőződésre csak rendkívül bizalmas jellegű légkörben kerül sor, ennek a tételnek a beszélgetésben történő felbukkanása csekély esélyű. Amennyiben viszont ez a téma felmerül, az a pályázókat nagy mértékben stresszel tölti el. Ha ezt a tételt mellőznénk, a hipotézisben felállított fizetési kérdés kúszna az első helyre a rangsorban.

Másrészt, figyelemre méltó az az eredmény is, miszerint az erősségek és gyengeségek kérdése a harmadik legerősebb stresszt okozó tényező, sőt, a fizetés témájával megegyező a szórása (1,18). Amennyiben ezt a két tételt együttesen vizsgálánk a sorrendben elfoglalt helyük szerint, ezek érnék el az első és második helyet. A 21. századi emberi erőforrás gyakorlatban ennek a jellemvonásnak a kérdése túlhaladottá vált, noha egy bő évtizeddel ezelőtt ezek „divatos”, sőt: „furfangos” kérdéseknek számítottak. Azóta azonban az interneten olyan mennyiségű ehhez kapcsolódó információ, és a pályázókat segítő anyag bukkant fel, hogy erre a már-már rutinkérdésre könnyűszerrel és minimális idő felhasználásával fel lehet készülni. Ennek ellenére a munkáltatók – leginkább rutintalanabb interjúztatók – kedvelik ezt a kérdést, amely a bőségesen fellelhető információk ellenére stressz-fokozó tényező a pályázóknak.

Harmadrészt, éppen az erősségek–gyengeségek kérdése és a fizetés említése eredményezte a legerősebb korrelációt az itemek között ($r=0,949$, $p=0,000$), a kettő közötti kapcsolat pozitív, az egyik stressz-szintjének növekedésével a másik stressz-szintje is nő. A determinációs együttható ($R^2=0,901$) azt láttatja, hogy további személyek hozzáadásával átlagosan 0,901 értékkel nőne az egyik item a másik növekedésével, amely érték jelentős. Következtetesként fontos üzenet, hogy a szervezeteknek és minden interjúba bevonódó emberi erőforrás szakembernek érdemes megfontolnia azt, hogy a politikai meggyőződéssel kapcsolatos témák nagy stresszt okoznak a pályázónak, de a fizetés és az erősségek–gyengeségek megtárgyalása is a vezető stressz-okok között van. Amint arra az elméleti összefoglaló is rávilágított, érdemes a szakembereknek a megfelelő kereteket strukturált interjúk formájában biztosítani, mivel ez a forma adja meg leginkább a jelöltek ekvivalens összehasonlításának lehetőségét, az interjúztató sztereotípiáinak kiszűrését, és a bizalmas jellegű (politikai,

vallási, stb.) témák stressz-fokozó mértékének csökkentését (Wiersma, 2016).

3. Hipotézis

A 3. hipotézis állítása alapján a pályázók szerint a kötetlen és barátságos kommunikációs stílus, és a bemelegítő társalgás fontos stresszcsoökkentő szerepet játszik az állásinterjú során. Ebben a kérdésben a kutatási kérdés az volt, vajon a személyek saját szavaikkal hogyan írják körül azokat a módszereket és tényezőket, amelyekkel az interjú-stresszt csökkenteni lehet. A kérdés így hangzott: *„Ön szerint milyen eszközökkel és módszerekkel lehet csökkenteni az állásinterjún felmerülő stresszt?”*

Mivel ez a kérdés nyílt végű volt, számos különböző válasz érkezett. A válaszok kategorizálása olyan szempontból jelentett nehézséget, hogy bizonyos elemeket (pl. „barátságos légkör”, „az interjúztató személye”, „innivaló kínálása”, „érthető kérdések”, „fizetés megbeszélése”, stb.) a válaszadók számos kombinációban írtak le. Voltak személyek, akik egy-egy szóval válaszoltak, de több olyan válasz is érkezett, amelyben 2–3, vagy 3–4–5 elem együttesen szerepelt. Így az átfedések gyakorisága miatt világosan elkülöníthető kategóriákat nehéz volt megállapítani, ám végül két független kódoló kézi kódolásának nyomán 9 kategória jött létre.

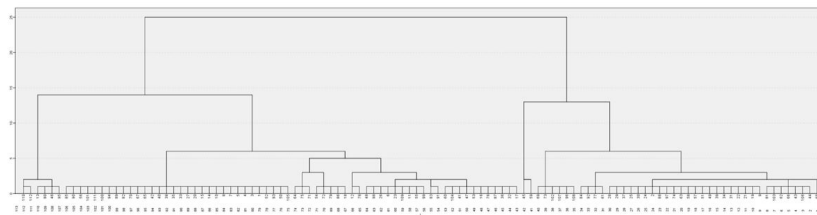
A 9 kategória az alábbi:

1. Barátságos légkör, kommunikáció, kedves fogadtatás, rövid és udvarias beszélgetés;
2. Interjúztató személyisége;
3. Környezeti faktorok;
4. Felkínált inni- vagy ennivaló (a továbbiakban rövidítve „snack”);
5. Lehetőség kérdésekre, az interjúztató kérdéseinek érthetősége;
6. Pozíció és elvárások tisztázása, információk;
7. Egyenlő partneri viszony biztosítása;
8. Nincs szükség a stressz csökkentésére;
9. Nem tudja;

Első lépésként a szubjektív válaszok besorolásának validálását végeztem el, amelynek során két független megfigyelő végezte a kódolást. Az egyetértés korrelációs mutatója, vagyis a kódolás egybehangzósága a Cohen–Kappa érték alapján jónak minősült (Cohen–Kappa=0,735, n=112),

az előforduló eltérő vélemény esetén külön egyeztetéssel hoztuk létre a végleges kódot, így az eredmények analízise lehetővé vált.

Ezek után a kilenc létrehozott kategóriára hierarchikus Ward-féle klaszteranalízis segítségével homogenitást célzó klasszifikálást végeztem, hogy a markánsan összefüggő itemek csoportjait feltárjam. A klaszteranalízis révén kapott dendrogramot a 15. ábra mutatja.



15. ábra.
A szabadszavas válaszok kategóriáira létrehozott klaszteranalízis dendrogram
n=112 (saját szerkesztés)

A dendrogram igazolta a klaszterek megállapításának nehézségét. A klasszifikációt 3,4 és 6 klaszterre bontva is elemeztem, ám az átfedések és kombinációk okán nem jöhettek létre jól elkülöníthető és elemezhető klasztercsoportok. Ezen túlmenően – ahogy az a dendrogramon is jól kivehető – több olyan elem is látható, amelyek a többitől különállóan, önmagukban vagy másod-harmadmagukban jelentenek önálló klasztert. Ennek következményeképpen célszerűbb volt a kategóriák szerinti válaszokat előfordulásuk elemszáma alapján, illetve tartalomelemzéssel elemezni.

Az egyes kategóriákhoz tartozó előfordulások száma a 16. ábrán látható.



16. ábra.
Stresszt csökkentő itemek, szabadszavas válaszok alapján
n=112 (saját szerkesztés)

Az eredmények egyértelműen jelzik, hogy a barátságos légkör (benne a megfelelő kommunikáció, a bemelegítő beszélgetés, a kedvesség) magasan vezet az említett témák és szavak körében. A 112 kitöltő személyből 69 egyén írta le a kategóriához tartozó szavak egyikét, vagy ezek kombinációját,

ez a populáció 61,6%–át teszi ki. A többi kategória itemeit szignifikánsan kisebb mértékben jelölték meg, amelyből a környezeti tényezőkre (mint pl. berendezés, növények, kilátás, hőmérséklet stb.), mint második legfontosabb elemre 23 válasz érkezett (20,6%). Meglepő eredmény, hogy az enni– és innivaló felkínálása, és a pozíció megbeszélése (ide értve a feladatkör és elvárások tisztázását) azonos értékkel vezet a stresszt csökkentő elemek között. Legkevesebb jelölést a kérdések feltevése és az egyenrangú partnerként történő bánásmód kapta (13, ill. 2 válasz, 11,6%, ill. 1,8%)

A válaszokat érdemes volt tartalomelemzéssel is megvizsgálni annak érdekében, hogy fel lehessen ismerni a vizsgálati személyek megfogalmazásaiban előforduló, leggyakrabban használt szavakat. A tartalomelemzés analízis az ATLAS.ti 8 programmal készült.

A névelők, kötőszavak és töltelékszavak (pl. „és”, „az”, „ez”, „valamint”, „szerintem”, „pedig”, stb.) mellőzésével az eredmény alátámasztotta a fenti, kategóriára vonatkozó eredményt. A leggyakrabban használt szavak a kérdés jellegéből adódóan az „interjúztató” és „interjú” főnevek, ám azonnal utána következik a „kellemes”, a „bevezető”, a „közvetlen”, a „barátságos”, a „környezet”, a „kérdések”, a „léggör” és a „kötetlen” szavak. A 112 vizsgálati személy átlagosan 11,11 szó felhasználásával fogalmazta meg véleményét, amely több, mint a harmadik kutatás hasonló eredménye (37. táblázat). Az eredményeket a 16. táblázat, valamint a 17. ábra összegzi.

Szó	GYAKORISÁG
interjúztató	15
interjú	15
kellemes	13
bevezető	12
közvetlen	11
barátságos	10
környezet	10
kérdések	8
léggör	8
kötetlen	7
informális	7

16. táblázat.

Stresszt csökkentő itemek;
A vizsgálati személyek által használt leggyakoribb szavak
a szabadszavas kérdés esetén; n=112

Átlagosan használt szavak: 11,11/fő (saját szerkesztés)



17. ábra.

Stresszt csökkentő itemek – Szófelhő

A vizsgálati személyek által használt leggyakoribb szavak a szabadszavas kérdés esetén
n=112 (saját szerkesztés)

4.2.5. Diskusszió és következtetések

A 2. kutatásban először arra kerestem a választ, hogy hogyan vélekednek a vizsgálati személyek a különböző interjútípusokkal kapcsolatban, és milyen az általános attitűdjük ezek vonatkozásában. A 1. hipotézist („A pályázók többsége a stresszinterjút és a bizottság előtti interjút találja a leginkább stresszes típusúnak”) a kutatás eredménye alátámasztotta, amely kevésbé meglepő eredmény. Figyelemre méltó azonban a kutatás eredményének azon része, hogy a skála harmadik helyét az ügyvezetővel/tulajdonossal történő interjú, majd a külföldi vezetővel való interjú foglalja el. A korrelációs analízis és a lineáris regressziós vizsgálat jól mutatta, hogy a külföldi vezető vagy több interjúztató jelenlétével az észlelt stressz nő. A barátságos légkör, és bizalmat sugalló atmoszféra lényeges összetevője az a tény, hogy a szervezeteknek nem javallt feleslegesen emelni a jelen lévő interjúztatók, vagy ügyvezető/külföldi vezetők számát, mivel ez – ahogy látható – növeli a észlelt stressz-szintet. Az állásinterjú nem lehet „vállalat”, nem lehet „vizsga” sem, hiszen ilyen kondíciók mellett a jelöltek önbizalma, így teljesítménye csökken. Kedvező eredmény az emberi erőforrás szakembereknek az, hogy a skála végét az „interjú emberi erőforrás képviselővel” item foglalja el, ennek megfelelően tehát a pályázói stressz ilyen helyzetben alacsony.

A második helyet elérő stresszinterjúval kapcsolatban érdemes arra felhívni a figyelmet, hogy noha az emberi erőforrás-szakemberek ezt a típust tekintik a legnehezebbnek az összes interjú közül, ez a technika nem jellemző a kiválasztási folyamat során sem Európában, sem Magyarországon, mivel több etikai kérdést is felvet. Számbavehető, hogy a jelen kutatásba bevont válaszadók nem feltétlenül érthették, hogy az ún. stresszinterjú a gyakorlatban pontosan mit jelent, ezért a válaszok ilyen szempontból némileg torz eredményt mutathatnak.

A vizsgálat következő szekciójában a teljesítményt befolyásoló stresszitemek felismerése volt a cél. A személyeknek 7 előre megadott, bizalmas vagy magánéleti tételek általuk észlelt stressz-szintjét

kellett jelölniük (a tételek között csupán a „szakmai témák” nem tartozott közvetlenül a bizalmas itemek közé). A 2. Hipotézis („A vizsgált itemek és tényezők közül a pályázók a fizetési igényre vonatkozó kérdéseket találják a legstresszesebbnek”) nem igazolódott teljes mértékben, mivel a politikai meggyőződésre vonatkozó kérdés érte el a legtöbb pontértéket közvetlenül a fizetés item előtt. Az emberi erőforrás szakmában köztudott, hogy a fizetési igény meghatározása a pályázó szakmai önértékelésének egyik markere, és amelynek explicit, verbális megfogalmazása kellemetlen élményeket kelthet a jelöltben. Jelen kutatás azt erősíti, hogy mivel ez a tétel az elsők között van, feltétlenül figyelembe kell venni az állásinterjúk esetén.

Megfigyelhető volt az is, hogy kevésbé várt módon az erősségek és gyengeségek kérdése foglalja el a skála harmadik helyét, amely gyakori előfordulása, és szakmailag nem indokolt mivolta ellenére meglehetősen stresszt idéz elő a pályázóknál. A stresszfaktor tehát ennél a témakörnél akkor is megjelenik, ha erre a kérdésre ma már sikerrel fel lehet készülni a különböző, ide vonatkozó internetes oldalak segítségével. Ha a pályázó a tanácsadó cégek weboldalain azt tapasztalja, hogy ez a téma kiemelten szerepel (mint lehetséges interjú-kérdés), joggal vélekedhet úgy, hogy erre készülnie kell, hiszen a munkáltatók szempontjából lényeges pontokat jár körül és feltétlenül felbukkan. Az emberi erőforrás szakemberek számára az erősségek és gyengeségek kérdése nem jelent plusz információt, ezáltal nem informatív, hiszen „rutinkérdésként” lehet rá készülni. Mégis, amennyiben ez a téma – még hasztalan mivolta ellenére is – a stresszfaktor skáláján ilyen előkelő helyet foglal el, gondolnunk kell arra, hogy egy-egy helyzet vagy kérdés különböző jelentéstartalmat hordozhat a pályázó és az interjút vezető személy számára.

A korrelációs analízis során arra is fény derült, hogy éppen az erősségek–gyengeségek és a fizetés említése eredményezte a legerősebb együttjárást, a kettő közötti kapcsolat pozitív irányú. Abból kifolyólag, hogy ennek a kérdésnek a 21. századi kiválasztásban már nincsen értelme, érdemes ezt a kérdést mellőzni, és helyette kompetencia-alapú interjútechnikát alkalmazni, amely eredményesebben képes a pályázó készségeit kidomborítani.

A 2. kutatási szekció utolsó hipotézise az interjún fellépő stressz-csökkentő módszerek témájában kutatott. A személyeknek szabadszavas válaszban kellett megfogalmazniuk, hogy véleményük szerint milyen módszerekkel és eszközökkel lehet csökkenteni az állásinterjún megmutatkozó stresszt. A 3. Hipotézist („A pályázók szerint a kötetlen és barátságos kommunikációs stílus, és a bemelegítő társalgás fontos stresszcsökkentő szerepet játszik az állásinterjú során.”) jelen vizsgálat hitelt érdemlően alátámasztotta. Az eredmények alapján a barátságos, feszültségoldó „bemelegítő” beszélgetés segít a pályázónak a stressz csökkentésében, pozitív érzelmeket generál, ezáltal hozzájárulhat

ahhoz, hogy az egyén az állásinterjút kevésbé merev és hivatalos élethelyzetnek érzékelhesse. A válaszokat klaszterekre bontott dendrogram demonstrálta, ám az eredményesebb elemzés céljából tartalomelemzés módszerével volt célszerű a leggyakoribb kategóriákat, és a személyek által használt szavakat megtalálni.

4.3. Harmadik kutatás

4.3.1. Célkitűzések, hipotézisek

A szakirodalmi áttekintés azt sugallja, hogy az utóbbi években egyre több kutatás történt az állásinterjú-helyzetek vonatkozásában, valamint az ilyen megmérettetés-típusú élethelyzetek keretében megjelenő stressz-szint és szorongás mérésére. A dolgozat első részében bemutatott elméleti összefoglaló nyomán látható volt, hogy a korábbi kutatások számos szempont mentén vizsgálták a jelöltek viselkedését, kommunikációját, benyomás-keltési stratégiáit és személyiségjegyeit (például: Cook et al, 2000; Barrick et al., 2000; Caldwell, Burger, 1998; Delery, Kacmar, 1998; Osborn et al., 1998; Ridge, Reber, 2002). Azonban a vizsgálati személyek tipologizálása – amennyiben történt – legtöbbször a nemre (férfi, nő) terjedt ki (Ridge, Reber, 2002; Kuhl, 1981; Almeida, Kessler, 1998; McCarthy, Goffin, 2005). A személyiségjegyek intro- és extroverzió skáláján alapuló megkülönböztetését, és az ilyen szempont szerinti differenciált stressz mérését állásinterjú-helyzetben rendkívül csekély számú kutatás vizsgálta.

A harmadik kutatás elsődleges célja az, hogy az introvertált és extrovertált állaspályázók körében az interjúhoz kapcsolódó stressz szintet, percepciókat, valamint a korábbi interjúkról szerzett tapasztalatokat felmérje, így a két csoport közötti különbségeket és a javasolt, előremutató és progresszív lépéseket feltárja.

Az introvertáltak és extrovertáltak vizsgálatakor általában azt várjuk, hogy az introvertált személyek – befelé való fókuszálásuknak, csekélyebb társas igényüknek, és kisebb mértékű önprezentációs motivációjuknak köszönhetően – nehezebbnek és stresszesebbnek élik meg az állásinterjú helyzetét, ennek megfelelően észlelt stressz-szintjük is magasabb. Az introvertált egyénre általánosságban azt mondják, hogy kevésbé aktív, keveset beszél, kerüli a társaságot, és hajlamos átadni a szót másnak. Az interjún átélt stresszt nem csupán önmagában kell tanulmányozni, hiszen az egyén által észlelt mentális és fizikális tünetek nagyobb kontextusban vannak jelen, így az introverzió és extroverzió (mint személyiségjegy) megjelenési formájának függvényében nyilvánulnak meg. Ha elfogadjuk azt a tézist, hogy más-más eredővel rendelkeznek az egyes személyiségjeggyel rendelkező személyek stresszfaktorai, akkor ennek következményeképpen más-más megközelítési formát érdemes alkalmaznunk a szorongásos tünetek enyhítése céljából.

A harmadik, fő kutatás annak jár utána, az introverzió, mint személyiségjegy automatikusan magával vonja-e a szorongás és stressz mértékének emelkedését állásinterjú kontextusban, és vajon a tünetek kisebb mértékben vannak-e jelen extrovertált személyeknél. A kutatás egészének célja az is, hogy az eredmények függvényében olyan előremutató javaslattal szolgáljon a szervezetek, emberi erőforrás képviselők, és tanácsadó cégek számára, amely előmozdítja az extro- és introvertált pályázók viselkedésének és motivációinak megismerését, az állásinterjún megjelenő stressz-szintjük minimalizálását, és rejtett tartalékaik feltárását.

A hipotézisek az alábbiak voltak:

Korábbi interjúk benyomásai:

4. Hipotézis: Az introvertált jelöltek kedvezőbben vélekednek az általuk korábban átélt állásinterjúkról, mint az extrovertáltak; minél több interjún vesz részt a pályázó, annál kedvezőbben alakul az interjúkról szerzett benyomása, mindkét személyiségjegy esetén;

Pályázói attitűd különböző interjútípusokkal kapcsolatban, észlelt stressz:

5. Hipotézis: Az állásinterjút az introvertált pályázók stresszesebbnek élik meg, mint az extrovertáltak; legstresszesebb interjútípusnak a stresszinterjút, a háromnál több interjúztatóval történő interjút, valamint a csoportos kiválasztást, legkevésbé stresszesnek az egy interjúztatóval történő interjút tartja mindkét csoport;

Állásinterjú előtti állapotszorongás:

6. Hipotézis: Az interjú előtti állapotszorongás erősebben jelentkezik introvertált pályázók esetén, mint extrovertált jelölteknél;

Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek:

7. Hipotézis: A legutóbbi állásinterjún észlelt pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek nagyobb mértékben jelentkeznek introvertált személyek esetén; a legerősebben észlelt tünetek között az általános stressz, a szóbeli kifejezőképesség romlása, a szájszárazság és az izzadás jelenik meg mindkét csoport esetén;

Interjú-körülmények, interjún felmerülő témák hatása:

8. Hipotézis: Az interjúztató személyisége, és a barátságos légkör a legfontosabbnak tartott tényező, mindkét csoport esetén. Az interjúztató neme és kora nem számít fontosnak egyik személyiségjegy esetén sem;

9. Hipotézis: Az állásinterjún szóba kerülő magánéleti vagy bizalmasabb kérdéseket az introvertáltak kényelmetlenebbnek érzik, mint az extrovertáltak.

4.3.2. Módszer és Minta

A kutatást egy, az előző vizsgálatoktól eltérő multinacionális, szintén informatikai szolgáltatásokkal foglalkozó vállalat helyszínén folytattam Budapesten, amelynek központja Indiában található. A globális cégcsoport mezőgazdasági és egyéb tevékenység mellett számítástechnikai megoldásokat is közvetít, ezen kívül komplex informatikai problémákat kezel nemzetközi piacon működő vállalatok számára, köztük autóipari cégeknek, szoftverrel foglalkozó vállalatoknak, és gyógyszeripari óriásoknak.

A vizsgálati személyeket a vizsgált szervezet nyitott pozícióira érkező álláspályázók alkották, akiket leendő vezetőjük személyes interjú keretei között fogadott. 2019 április és augusztus között minden ügyfélszolgálati pozícióra érkező jelentkező beleegyezését kértem a vizsgálat lefolytatásához, személyes találkozó keretei között². A vizsgálati személyek választásuk alapján papíralapú, vagy online kérdőívet töltöttek ki, amelyek a kutatási hipotézisek vizsgálatára alkalmas módon épültek fel, és egymással megegyeztek.

Az adatkezelési nyilatkozatot, a vizsgálat célját a személyek megismerték, az anonimitásról és a szenzitív dokumentáció-kezelésről minden egyén meggyőződött. A 78 személyből 1 fő utasította el a kérdőív kitöltését, 77 vizsgálati személy beleegyezését adta (98,71% válaszadási ráta). Az előzőekben említettek alapján az ambivertált egyéneket az analízisből kivettem, így a 71 fős minta végül 91,02%-os rátát eredményezett. A részvételt anyagi juttatás vagy egyéb haszon nem kísérte.

4.3.3. A vizsgálati kérdőív, a vizsgálat

Az adatok jellegéből adódóan a minta normál eloszlásának nem volt jelentősége (Shapiro–Wilk együtttható: $p < 0,01$). A kérdőív a szocio–demográfiai adatokon túl (legmagasabb iskolai végzettség, lakóhely, életkor, nem, családi állapot, foglalkozás, beosztás) az alábbi kérdéseket ölelte fel (3. sz. melléklet):

Leíró statisztikai kérdéscsoport:

- a pályázó által korábban részt vett interjúk száma (hatpontos Likert–skála),

²Kutatásetikai engedély száma: 2019/191 (Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Kutatásetikai Bizottság)

- a korábbi interjúkról szerzett benyomás (ötponos Likert-skála),
- az interjúkon jelen lévő interjúztató személyek száma (hatponos Likert-skála) (A hatfaktoros Likert skálát a részletesebb elemzés céljából ott alkalmaztam, ahol a válaszok sok lehetőséget rejtettek magukban, pl. a korábbi interjúk száma lehet 1, de akár 50 is, stb. A négyponos skála ott jelenik meg, ahol a közbülső (semleges) választ el szerettem volna kerülni. Az ötponos skálának ott volt létjogosultsága, ahol a közbülső érték is számított, továbbá a Big Five Inventory személyiségjegyek megállapítására szolgáló kérdéscsoportnál, az eredeti változatot követve.),
- az interjúk időtartama (ötponos Likert-skála),
- ideális interjúhelyzet szabadszavas jellemzése,

Interjútipusok stressz-szintje kérdéscsoport:

- az egyes interjútipusok észlelt stresszes volta (10 interjútipus item, kétféle válaszadási opcióval: „stresszesnek találok”, „nem találok stresszesnek”),

Interjú előtti állapotssorongás:

- a legutóbbi interjú előtt érzett ssorongás mértéke (állapotssorongás STAI alapján, 20 item, négyponos Likert-skála),

Észlelt stressz, érzelmi és pszichofiziológiai tünetek kérdéscsoport:

- a pályázó önmagán tapasztalt érzelmi és fiziológiai tüneteinek mértéke, stressz-szintje (18 item, négyponos Likert-skála),

Egyes interjú-körülmények fontossága kérdéscsoport:

- bizonyos interjúelemek és tényezők fontosságnak mértéke (11 item, négyponos Likert-skála),

Bizonyos bizalmas témák említése kérdéscsoport:

- bizonyos körülmények és említésre kerülő témák észlelt stresszfaktora (11 item, négyponos Likert-skála),

Személyiségjegyek megállapítására szolgáló kérdéscsoport:

- extroverzió és introverzió klasszifikációjára vonatkozó kérdés (Big Five Inventory alapján, 8 item, ötponos Likert-skála).

A szorongás mérésére a szakirodalomból jól ismert, és széleskörűen használt Spielberger-féle STAI (State-Trait Anxiety Inventory, Spielberger et al., 1970) kérdőív Y-1 részét használtam. A kérdőív (Y-1, Y-2) két fő dimenzió: az állapot (State) és a vonás (Trait) mentén méri a pillanatnyi, és a személyiségre általánosan jellemző szorongás mértékét. A válaszokat a személynek négyfokozatú Likert-skálán kell értékelnie, ahol az 1: egyáltalán nem, 2: valamennyire, 3: eléggé, 4: nagyon/teljesen értéket jelent. A 20-20 kérdésből álló kérdőívben pozitív és negatív előjelű állítások is szerepelnek, amelyeket a válasz valós tartalma alapján kell elemezni (így a negatív kérdésekre adott választ fordítottan szükséges pontozni). Magyarországon a tesztet Sipos Kornél és munkatársai adaptálták (STAI-H, Sipos et al., 1988), jelen kutatásban ezt a verziót alkalmaztam. Mivel a vizsgálatban a pályázók interjúhoz kapcsolódó állapotssorongását kívántam felmérni, ezért a STAI kérdőív második, vonásszorongást mérő kérdéssorát nem használtam.

Az introverzió és extroverzió differenciálására az elméleti áttekintésben már ismertetett BFI (Big Five Inventory) magyar változatára (BFI-H, Szirmák, Nagy, 2002), annak is az extroverzió-introverzió dimenziójára vonatkozó kérdéseire esett a választásom. A BFI további (nyitottságra, lelkiismeretességre, neuroticizmusra és barátságosságra vonatkozó) faktorainak mérését jelen kutatásban mellőztem, hiszen elsődleges cél az extroverzió és introverzió differenciálása volt. A vizsgálati személyeknek az állításokat ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, ahol az 1: egyáltalán nem igaz rám, 2: inkább nem igaz rám, 3: se nem igaz, se nem hamis rám nézve, 4: inkább igaz rám, 5: teljesen igaz rám állításokat jelentette. (Az extroverzióra vonatkozó BFI kérdések listája a 3. sz. mellékletben található). A nyolc állításra adható válasz egyenként egytől ötig terjedő pontszámnak felelt meg, ahol öt pontot a „teljesen igaz rám” állítás, egy pontot az „egyáltalán nem igaz rám” állítás kapott. Ennek megfelelően minimálisan 8, maximálisan 40 pont volt adható. Az extro- és introverzió kategorizálása a kutatási célokat figyelembe véve az összegyűjtött pontszám alapján a 17. táblázatban bemutatott rendszer szerint történt. (Megjegyzés: az ambivertált csoport szűk intervallumának meghatározása akaratlagos, a kutatás célja a két másik személyiségtípus vizsgálata. A középen elhelyezkedő egyének nem sorolhatók be kifejezetten sem az intro-, sem az extrovertált csoportba, ezért az ő kiszűrésük a kutatás céljának megfelelően indokolt. Itt újra fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a személyiség a jungi teória alapján dimenzionális jellegű, tehát a fenti klasszifikáció bizonyos mértékű korlátot is jelent.)

PONTÉRTÉK	SZEMÉLYISÉGTÍPUS
8 - 22	Extrovertáltak
23 - 25	Ambivertáltak
26 - 40	Introvertáltak

17. táblázat.

A személyiségtípus kategorizálása, pontértékek
(saját szerkesztés)

4.3.4. Eredmények

Az eredmények feldolgozását megkönnyítette az, hogy az online kérdőívet kitöltők minden kérdést megválasztottak, mivel kérdés kihagyása esetén a rendszer nem engedte őket tovább. A papíralapú kérdőív kitöltői esetén – az alanyokkal történő személyes találkozásból kifolyólag – lehetőség volt egyenként ellenőrizni a hiánytalan kitöltést. Ennek megfelelően minden kérdőívet maradéktalanul lehetett elemezni.

A statisztikai elemzések SPSS 25 programmal történtek. A részletes analízis előtt a kérdőív megbízhatóságát (reliabilitás) ellenőriztem az egyes kérdéscsoportokra lebontva, kivéve a leíró kérdéscsoportot, és a személyiségjegy megállapítására szolgáló kérdéseket. A Cronbach–alfa magas értékeket mutatott, amely arra utal, hogy a kérdőív skálái koherensek, az egyes itemek között nem találhatók kiugró elemek, tehát a kérdőív további részletes elemzésre alkalmas, és a vizsgálat alkalmazott mérőeszköze reliábilis eredményekre vezethet. A Cronbach–alfa értékeit a 18. táblázat foglalja össze.

KÉRDÉSCSOPORT	CRONBACH–ALFA, α
Interjú típusok stressz-szintje	0,814
Észlelt stressz, pszichofiziológiai és érzelmi / viselkedésszerű tünetek	0,959
Interjú előtti állapotszorongás	0,912
Egyes interjú-körülmények fontossága	0,767
Témák említése	0,902

18. táblázat.

Az egyes kérdéscsoportok skáláinak megbízhatósága
(Cronbach–alfa értékek, saját szerkesztés)

Demográfiai összetétel

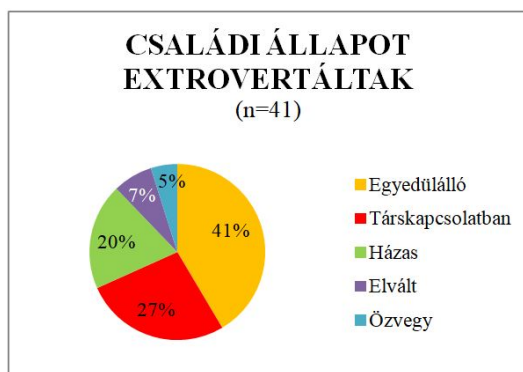
A minta az extrovertált, introvertált és ambivertált személyekkel együtt 77 személyt foglalt magába, ebből 40 nő, 34 férfi, 3 fő pedig nem jelölte meg a nemét.

Mivel a kutatás kizárólag az extrovertált és introvertált egyéneket kívánta vizsgálni, az ambivertáltak eredményét (6 fő) az összesítésből mellőztem, így összesen 41 extrovertált és 30 introvertált személy képezte a kutatási mintát.

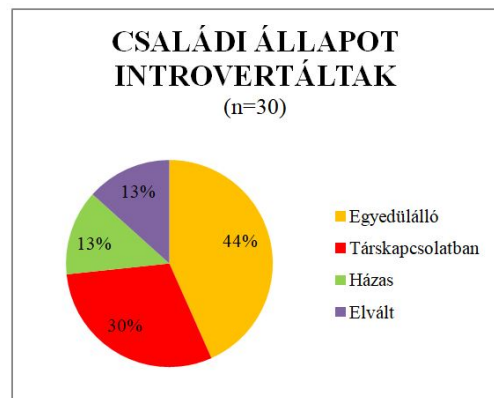
Az életkor vonatkozásában az átlagéletkor 33,52 év; extrovertáltaknál 32,68 (szórás: 8,46), introvertáltaknál 34,66 (szórás: 9,95) volt. ($p=0,38$). A legfiatalabb 21 (3 fő: két férfi, egy nő), a legidősebb személy 62 éves (1 fő: férfi) volt.

Lakóhely esetében csupán annyit érdemes megjegyezni, hogy a 71 fős vizsgált populáció túlnyomó többsége budapesti lakos (50 fő, 70,42%), majd a kisváros következett (10 fő, 14%). Egy személy jelölte meg lakhelyét London.

A családi állapot és az iskolai végzettség eloszlását a 18., 19., 20., és 21. kördiagramok szemléltetik.



18. ábra.
Családi állapot, extrovertáltak
(saját szerkesztés)



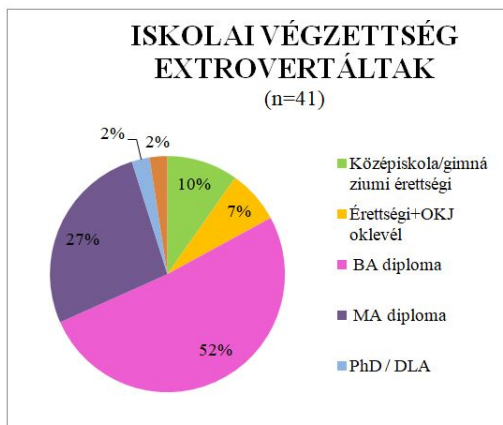
19. ábra.
Családi állapot, introvertáltak
(saját szerkesztés)

4.3.4.1. Interjúkkal kapcsolatos benyomások

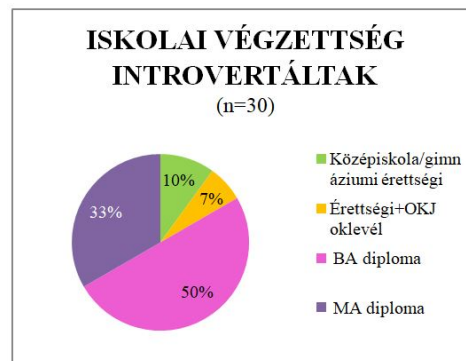
4. Hipotézis

A 4. vizsgálati hipotézis a pályázók korábbi állásinterjúkkal kapcsolatos benyomására és a korábbi interjúik számára vonatkozott introvertált és extrovertált személyiségjegyek differenciálása alapján.

A hipotézis első fele arra vonatkozott, hogy az introvertált jelöltek kedvezőbben vélekednek-e a



20. ábra.
Iskolai végzettség, extrovertáltak
(saját szerkesztés)



21. ábra.
Iskolai végzettség, introvertáltak
(saját szerkesztés)

korábbi állásinterjúikról, mint az extrovertáltak. A kiindulópontot ehhez a hipotézishez az elméleti bevezetőben már ismertetett azon teória adta, hogy az introvertáltak jellemzően átgondoltabb stratégiát alkalmaznak stresszhelyzetben is (Burtáverde, Mihăilă, 2011), így bár hosszabb a reakcióidejük, kevesebb hibát vétének. A kisebb mértékű hibázás vezethet jobb teljesítményhez, egy interjúhelyzetben pedig ez az állás elnyerését jelentheti, amely növeli a pozitívabb összbenyomást. Ehhez adódik még egyes introvertáltak az interjún és a munkában tanúsított „extroverzióhoz közeli”, a cél érdekében kialakított viselkedése, amellyel önbizalmukat növelik, ezzel a teljesítményüket maximalizálni tudják. Amennyiben ezek a taktikai lépések sikerre vezetnek, az introvertált személy jó benyomása az állásinterjúról nő, mivel sikeresen teljesít.

Az extrovertált pályázók, különösen az „A” típusú személyiségek, hajlamosak az asszertivitást és a véleményformálást képviselni, valamint a negatív visszajelzést kevésbé tolerálni, amely sikertelenség esetén az interjúkkal kapcsolatos kedvezőtlenebb benyomást vonhatja magával. Mindezeket túl a szakirodalmi összefoglaló arra is rávilágít, hogy bár a nők esetében magasabb az általános szorongás szintje a férfiakhoz képest, ők jobb megküzdési (coping) stratégiát alkalmaznak (Feeney et al., 2015), és gyakrabban készülnek fel az előttük álló interjúra (pl. információt gyűjtenek a cégről, várható interjúkérdéseket tanulmányoznak, stb.). Ez újfent növeli a jobb teljesítményt, és jó benyomás esélyét. Mivel a nők a populáció felét teszik ki, várható, hogy eredményeik introvertáltak esetén a jó benyomás arányát javítják.

A kutatás erre vonatkozó kérdése így hangzott: „Általában véve milyen benyomása volt azokról az interjúkról, amelyeken részt vett?” A válaszokat a „nagyon pozitív, inkább pozitív, pozitív és negatív is egyformán, inkább negatív és nagyon negatív” ötpontos Likert-skála mérte. A „nagyon pozitív” öt ponttal, a „nagyon negatív” 1 ponttal volt egyenértékű. A két csoport eredményének

		Átlag $\pm SD$	Átlagok különbsége	p	n
Benyomás az állásinterjúkról	Extrovertáltak	3,48 $\pm$ 0,74	0,32	0,183	41
	Introvertáltak	3,80 $\pm$ 1,09			30

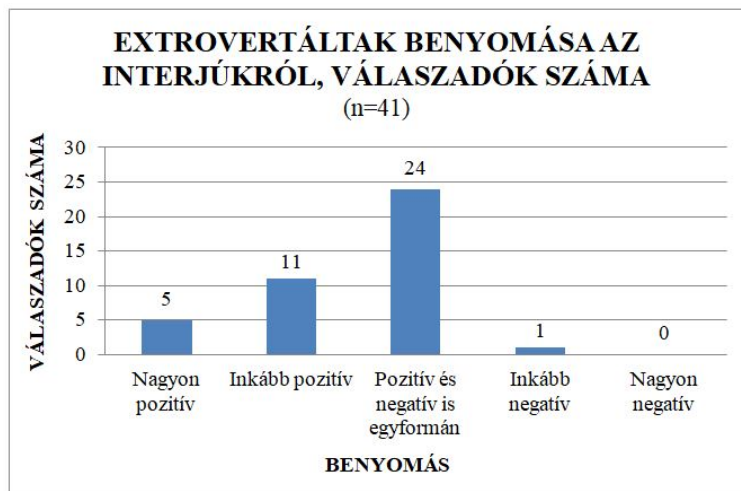
n=71

19. táblázat.

Introvertált és extrovertált pályázók benyomása az állásinterjúkról
(saját szerkesztés)

átlaga, szórása, t-próba p értéke és elemszáma a 19., és 20. táblázatban látható.

Az eredmények ugyan megerősítették azt a hipotézist, miszerint az introvertált álláspályázók az átlagok alapján jobb benyomással rendelkeznek az állásinterjúkról ($\text{Átlag}_{extro}=3,48$; $\text{Átlag}_{intro}=3,80$; átlagok különbsége=0,32; $p=0,183$), ám a p érték alapján ($p=0,183$, $p>0,05$) nincs szignifikáns eltérés a két csoport között. A 24. ábra összesített eredményéből az látható, hogy az átlagok kis különbségének ellenére a két csoport válaszadási súlypontja máshol helyezkedik el: az extrovertáltaké középen („pozitív és negatív is egyformán”, 24 válaszadóval), az introvertáltaké viszont elől („inkább pozitív”, 11 válaszadóval).

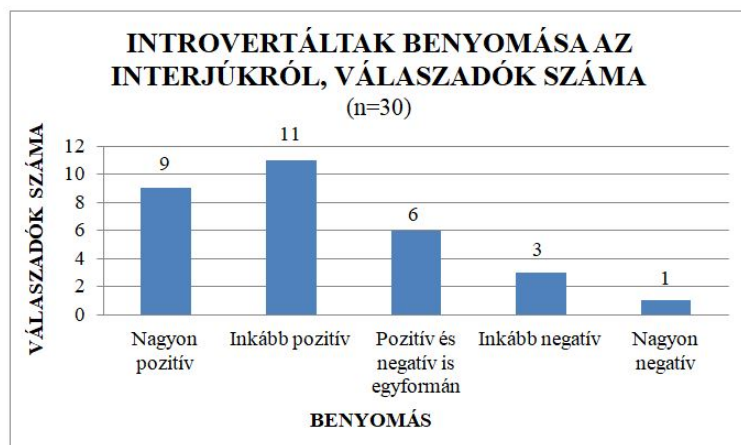


22. ábra.

Extrovertáltak benyomása az állásinterjúkról, válaszadók száma
(saját szerkesztés)

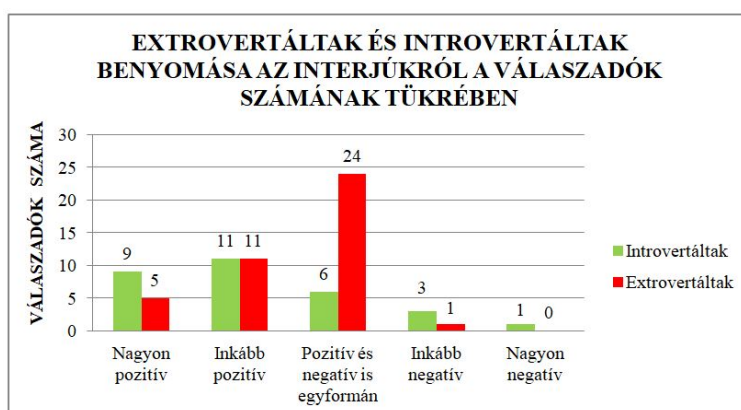
A 4. Hipotézis második fele szerint minél több állásinterjún vesz részt egy pályázó, annál kedvezőbben alakul az interjúkról szerzett benyomása, mindkét személyiségjegy alapján.

Ennek a felvetésnek az igazolására, ezzel együtt az interjúkról szerzett benyomás részletesebb összképének felderítésére a benyomásra kapott eredményeket összevettem a demográfiai adatokkal, valamint a korábbi interjúk számával mind az introvertált, mind az extrovertált csoport esetén. A



23. ábra.

Introvertáltak benyomása az állásinterjúkról, válaszadók száma (saját szerkesztés)



24. ábra.

Extrovertált és introvertált pályázók benyomása az állásinterjúkról, Introvertáltak: n=30; Extrovertáltak: n=41 (saját szerkesztés)

statisztikai próbák eredményét a Pearson-féle korrelációs számítás (r) mutatja. Az eredmények a ??., és a 21. táblázatban láthatók.

Az extrovertált csoport esetén az látható, hogy az interjúkról szerzett benyomás csupán az interjúk számával mutat összefüggést, még hozzá negatívan – tehát az interjúk számának növekedése a benyomás romlását vonta magával ($r = -0,555$, $p = 0,000$). Ez a 4. Hipotézisben felvetett második állításra választ adott. (Emlékeztetőül: az interjúkról szerzett benyomást ötpontos Likert-skála mérte, ahol a „nagyon pozitív” öt pontot, a „nagyon negatív” egy pontot ért.) A Pearson-féle korrelációs együttható a közepesnél erősebb kapcsolatra utal. A több interjú-részvétel együtt mozog a kedvezőtlen benyomás növekedésével. A lineáris regresszió determinációs együtthatója $R^2 = 0,308$, az előjel negatív ($-0,289$), tehát az extrovertált személy benyomását átlagosan egy további interjú

EXTROVERTÁLTAK (n=41)

ITEM		Benyomás	Interjúk száma, amelyeken részt vett	Nem (nő, férfi)	Családi állapot	Végzettség
Interjúk száma, amelyeken részt vett	r	-0,555**				
Nem (nő, férfi)	r	-0,293	0,043			
Családi állapot	r	0,187	-0,198	-0,333*		
Végzettség	r	-0,157	0,127	0,094	-0,166	
Életkor	r	-0,137	0,240	0,189	-0,112	0,052

**p<0,01

*p<0,05

20. táblázat.

Az interjúkkal kapcsolatos benyomások, a korábbi interjúk száma, és a demográfiai adatok Pearson korrelációs együtthatói, extrovertáltak (saját szerkesztés)

INTROVERTÁLTAK (n=30)

ITEM		Benyomás	Interjúk száma, amelyeken részt vett	Nem (nő, férfi)	Családi állapot	Végzettség
Interjúk száma, amelyeken részt vett	r	-0,172				
Nem (nő, férfi)	r	-0,323	0,073			
Családi állapot	r	-0,225	-0,089	0,144		
Végzettség	r	-0,194	0,372*	-0,070	0,236	
Életkor	r	-0,098	0,687**	-0,111	0,011	0,300

**p<0,01

*p<0,05

21. táblázat.

Az interjúkkal kapcsolatos benyomások, a korábbi interjúk száma, és a demográfiai adatok Pearson korrelációs együtthatói, introvertáltak (saját szerkesztés)

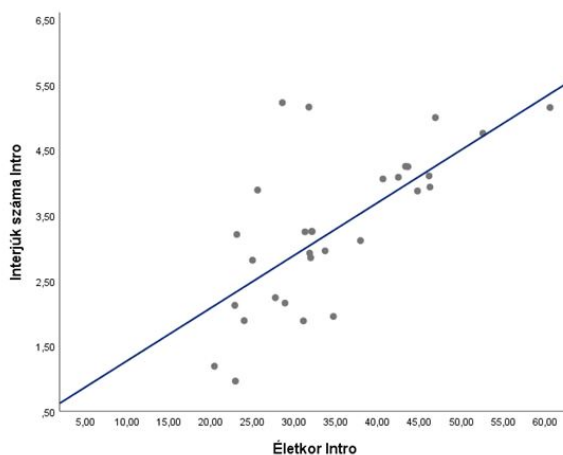
közel 0,3 értékkel csökkenti.

Ugyanez a korreláció introvertáltak esetén $r = -0,172$ ($p = 0,364$), amely gyenge kapcsolatot jelez, nem szignifikáns, mégis ebben az esetben is érdemes a negatív előjelre figyelni, amely szintén a benyomás csökkenését jelzi az interjúk számának növekedésével. Ez az eredmény nem erősítette meg a hipotézisben foglalt állítást, miszerint az interjúk számával a benyomás pozitivitása erősödik,

hovatovább mindkét személyiségjegyre jellemzően ennek ellenkezője igaz.

Az introvertált csoport esetén tehát nem található jelentős összefüggés a benyomással. Amely szignifikáns, ám egészen evidens, az az interjúk számának és a végzettségnek, valamint az interjúk számának és az életkornak a pozitív előjelű korrelációja ($r=0,372$, $p=0,043$, illetve $r=0,687$, $p=0,000$). Ez a két korreláció az extrovertáltaknál is pozitív, ám statisztikailag jelentéktelen értékű, amely érthető akkor, ha az életkor szórásának nem túl magas értékére gondolunk.

Az introvertáltak életkorának és interjúinak lineáris regressziós modelljét a 25. ábra mutatja.



25. ábra.

Introvertáltak életkorának és interjúinak lineáris regressziós modellje
Pearson korrelációs együttható: 0,687; $p<0,01$, $n=30$ (saját szerkesztés)

Az eredmények összességében azt mutatják, hogy az extrovertált csoport esetében (és csak az ő esetükben) az interjúkkal kapcsolatos benyomás összefügg a korábbi interjúk számával, és ez az érték szignifikáns. Ez az eredmény rávilágít arra a tényre, hogy ez a csoport gyors eredményre törekedvén, viszonylag kevés interjú-részvétel mellett törekszik sikerre. Az interjúk emelkedő száma számukra azt sugallja, hogy a munkáltató nem találta őket alkalmasnak, ezért további interjúkra szükséges járniuk az állás megtalálása érdekében. Minél több állásinterjún vesz részt az extrovertált személy, benyomása annál kevésbé lesz pozitív, amely összefüggésben állhat saját, vélt sikertelenségével. Mint láttuk, az introvertált személyek esetén ez az összefüggés nem jelentős, bár az interjúk számának növekedésével ennek a csoportnak a benyomása is romlik.

Összefoglalva tehát, a 4. Hipotézist nem erősítette meg a kutatás.

A konklúziók útmutatást adhatnak a munkáltatóknak, az emberi erőforrás szakembereknek, a karriermenedzsmenttel és coaching-gal foglalkozó szakembereknek arra, hogy az interjúra, mint markánsan értékelő jellegű élethelyzetre, nem csupán szakmailag, hanem mentálisan is fel kell

készülni. Emellett, a pályázók esetében fontos annak tudatosítása is, hogy amennyiben negatív visszajelzéssel szembesülnek, a történeteket nem kudarcként kell felfogniuk, hanem érdemes elemezniük a helyzetet, keresni a sikertelenség okait, és javítani a felkészülési taktikákon. Ha az egyén számos korábbi interjún vett részt, amelyek egyikén sem teljesített megfelelően, akkor a tanácsadóknak vagy felkészítő szakembereknek meg kell fontolniuk, hogy vajon a pályázó számára megfelelő típusú állást célozták-e meg, és nincs-e esetlegesen szükség a keresési kritériumok módosítására.

4.3.4.2. Attitűd és észlelt stressz

5. Hipotézis

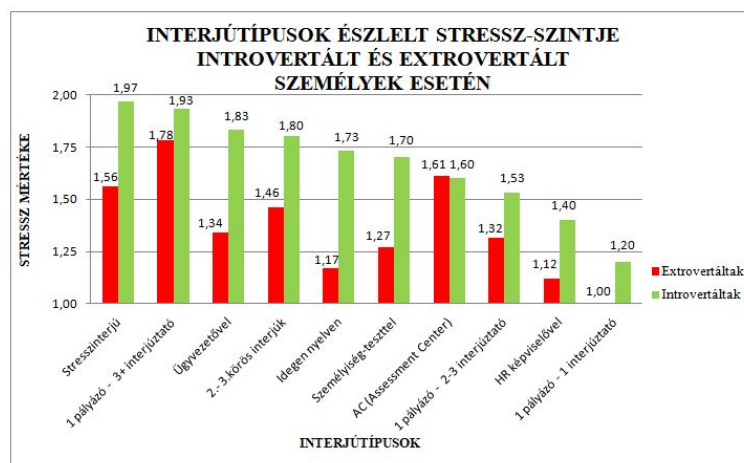
Az 5. Hipotézis az állásinterjúkkal, valamint a különböző interjútípusokkal kapcsolatos pályázói attitűdöt, és az ezzel kapcsolatos észlelt stresszt vizsgálta. Ezek a vizsgálati kérdések a már ismertett második kutatásra épültek, de a vizsgálat kiterjedt a kétféle személyiségtípus elemzésére, és válaszaik differenciálására is. A vizsgálatok közötti további különbség az is, hogy a két kutatás eltérő időben, eltérő populáción, és eltérő elemszámon zajlott.

Az 5. Hipotézis első felének feltételezése szerint az állásinterjúkat az introvertált pályázók stresszesebbnek élik meg, mint az extrovertáltak.

A korábban ismertett elméleti összefoglalóból tudjuk, hogy az állásinterjú hasonlítható a nyilvános beszédhez, hiszen mindkét esetben jellemző egyfajta ön-prezentációs struktúra (Young et al., 2004). A nyilvános beszéd, vagy előadás az egyénre irányuló fókuszált figyelem okán a legtöbb introvertált személynél erős stresszt indukál, ezért az várható, hogy ez a tényező interjú esetében is megjelenik. Az állásinterjún – a nyilvános beszédhez hasonlóan – a beszélőt, tehát a pályázót mások hallgatják, akik értékelhetik a teljesítményét, sőt: sikertelenség esetén az egyénnek negatív konzekvenciákkal kell számolnia (a pályázat visszautasítása). A jó teljesítmény tehát a legnagyobb részben a beszélőn (pályázón) múlik, amely ténynek stressz-indukáló hatása magas lehet. Extrovertált személyek esetén az erős figyelem, és a társas helyzetben való „szereplés” és dominancia inspirálóbb érzés, így pozitívabb emóciókat idéz elő, ennek következményeképpen a stressz szintje alacsonyabb értéket vehet fel.

Az interjúkkal kapcsolatban fellépő stressz észlelt mértékét, és ennek a faktornak a két személyiségjegy közötti különbségét olyan kérdéscsoport vizsgálta, amelyben a vizsgált személyeknek a különböző interjútípusokat kellett értékelniük a stressz mértéke szerint. „Stresszesnek találok” és „Nem találok stresszesnek” válaszopciók közül kellett a leginkább magukra jellemzőt kiválasztaniuk, ahol az 1-es szám a „nem találok stresszesnek” választ, a 2-es szám a „stresszesnek találok” választ jelentette. Minél nagyobb értéket vesz fel egy item, annál magasabb az észlelt stressz-szintje. (Az interjútípusok magyarázatát lásd a 3. táblázatban).

Megjegyzés: a második kutatási eredmény bemutatása során a felsorolt lista tartalmazta a bizottság előtti interjú itemet. Annak okán, hogy ez a fajta állásinterjú-típus majdnem teljesen eltűnt a kiválasztási rendszerből, csekély annak a lehetősége, hogy a vizsgálatban résztvevő személyek találkozhattak vele, ezért a harmadik kutatásból ennek a típusnak a kivétele indokolt volt, a kérdőív nem tartalmazta. Az eredményeket a 26. ábra foglalja össze.



26. ábra.

Interjútipusok észlelt stressz-szintje mindkét csoport esetén
n=71 (saját szerkesztés)

Az egyes itemek átlagát, szórását, t-próba p értékét és elemszámát a 22 táblázat mutatja.

A 26. ábrán azt láthatjuk, hogy az introvertált csoport észlelt stressz-szintje egyetlen item kivételével minden egyes interjútipus esetén magasabb értéket vett fel, mint az extrovertáltaké. Az egyetlen típus, ahol az extrovertáltak magasabb értéket értek el, az az Assessment Center (AC), bár a különbség elenyésző (átlag: 1,61 és 1,60), ezért egyformának tekinthető, így kivételnek számít. Az eredmények az 5. Hipotézis első felének állítását megerősítették, miszerint „Az állásinterjúkat az introvertált pályázók stresszesebbnek élik meg, mint az extrovertáltak”.

Az 5. Hipotézis második fele azt tételezi fel, hogy a legstresszesebb interjútipusnak a stresszinterjút, a háromnál több interjúzattal történő interjút, valamint az Assessment Centert (csoportos kiválasztást, AC-t) észleli mindkét személyiségjeggy; továbbá a legkevésbé stresszesnek az egy interjúzattal való interjút tartja mindkét csoport. Ennek a kérdésnek a vizsgálata azért kiemelkedően fontos a humán szakemberek, és tágabb értelemben a szervezetek és karrier-tanácsadással foglalkozók számára, mert céljaik között nem csupán a legjobb szakember megtalálásának kell szerepelnie, hanem a pályázó képességeinek kiderítése érdekében ideális, „stresszmentes” környezet megteremtésének is. Ilyen, a pályázóban kellemes és pozitív emóciókat előidéző helyzet kialakítása

		Átlag ± SD	Átlagok különbsége	p	n
1 pályázó - 1 interjúztató	Extrovertáltak	1,00 ± 0,00	0,20	0,012*	41
	Introvertáltak	1,20 ± 0,41			30
1 pályázó - 2-3 interjúztató	Extrovertáltak	1,32 ± 0,47	0,21	0,073	41
	Introvertáltak	1,53 ± 0,51			30
1 pályázó - háromnál több interjúztató	Extrovertáltak	1,78 ± 0,42	0,15	0,061	41
	Introvertáltak	1,93 ± 0,25			30
AC (Assessment Center)	Extrovertáltak	1,61 ± 0,49	0,01	0,935	41
	Introvertáltak	1,60 ± 0,50			30
Interjú HR képviselővel	Extrovertáltak	1,12 ± 0,33	0,28	0,011*	41
	Introvertáltak	1,40 ± 0,50			30
Interjú ügyvezetővel	Extrovertáltak	1,34 ± 0,48	0,49	0,000**	41
	Introvertáltak	1,83 ± 0,38			30
2.- 3. körös interjúk	Extrovertáltak	1,46 ± 0,50	0,34	0,003**	41
	Introvertáltak	1,80 ± 0,41			30
Interjú idegen nyelven	Extrovertáltak	1,17 ± 0,38	0,56	0,000**	41
	Introvertáltak	1,73 ± 0,45			30
Interjú személyiségtesztel	Extrovertáltak	1,27 ± 0,45	0,43	0,000**	41
	Introvertáltak	1,70 ± 0,47			30
Stresszinterjú	Extrovertáltak	1,56 ± 0,50	0,41	0,000**	41
	Introvertáltak	1,97 ± 0,18			30

**p<0,01

*p<0,05

n=71

22. táblázat.
Interjútypusok átlaga, szórása, átlagok különbsége, p értéke, elemszáma
(saját szerkesztés)

azért is fontos, mert a később esetlegesen közösségi platformokon publikált benyomásai a munkáltatói márkát is építik, amelyre a 21. században minden, önmagát pozicionáló szervezetnek szüksége van. A jó légkör és a pályázó humánus kezelése tehát több érdeket is szolgál, ezért érdekes kérdés azt kideríteni, vajon mely interjútypust élik meg a jelöltek stresszesnek, következtetésképpen mely területen érdemes az intervención és a folyamatfejlesztésen dolgozni.

Mivel két nominális mérési szintű változónk van (introvertált és extrovertált), és mindkét mérési változónak 2 válaszlehetősége („stresszesnek találok” és „nem találok stresszesnek”), valamint az elemszám nem túlságosan nagy, érdemes a Fisher-féle egzakt együtthatójával is jelezni a szignifikanciát. A két csoport által legstresszesebbnek tartott itemeket a 23. táblázat mutatja be.

Érdemes a szignifikanciát a nem parametrikus Mann-Whitney féle U-próbának is alávetni, amely a csoportok mediánál elfoglalt helyét, és azok különbségeit vizsgálja. A statisztikai próba igazolta a fent bemutatott t-próba eredményét. A rangsorátlag – a t-próba alapján meghatározott szignifikáns itemek esetében – minden elemnél az extrovertáltaknál alacsonyabb, így ők érzékelik az egyes interjútypusokat kevésbé stressz-keltőnek. A rangszámösszegek, rangsorátlagok, Mann-Whitney U

		Pontérték	Szórás	Fisher-féle egzakt, p
INTROVERTÁLTAK	Stresszinterjú	1,97	0,18	0,000
	1 pályázó, háromnál több interjúztató	1,93	0,25	0,103
	Interjú ügyvezetővel	1,83	0,38	0,000
EXTROVERTÁLTAK	1 pályázó, háromnál több interjúztató	1,78	0,42	0,103
	Assessment Center (AC)	1,61	0,49	1,000
	Stresszinterjú	1,56	0,50	0,000

23. táblázat.

A két csoport által legstresszesebbnek tartott interjú típusok

Introvertáltak: n=30; Extrovertáltak: n=41

Pontérték: minimum: 1, maximum: 2

(saját szerkesztés)

értékek, és az ehhez tartozó szignifikancia-értékek a 24. táblázatban láthatók.

		Rangszám- összeg	Rangsor- átlag	Mann- Whitney U	p
1 pályázó – 1 interjúztató	Extrovertáltak	1353	33,00	492,00	0,003**
	Introvertáltak	1203	40,10		
Interjú HR képviselővel	Extrovertáltak	1305	31,83	444,00	0,009**
	Introvertáltak	1251	41,70		
Interjú ügyvezetővel	Extrovertáltak	1173	28,62	312,50	0,000**
	Introvertáltak	1382	46,08		
2.-3. körös interjúk	Extrovertáltak	1269	30,95	408,00	0,004**
	Introvertáltak	1287	42,90		
Interjú idegen nyelven	Extrovertáltak	1130	27,56	269,00	0,000**
	Introvertáltak	1426	47,53		
Interjú személyiségtesztel	Extrovertáltak	1210	29,52	349,50	0,000**
	Introvertáltak	1345	44,85		
Stresszinterjú	Extrovertáltak	1226	29,91	365,50	0,000**
	Introvertáltak	1329	44,32		

**p<0,01

n=71

24. táblázat.

A t-próba alapján mért, a két személyiségtípus között szignifikáns különbséget mutató

interjú típusok Mann-Whitney U nem parametrikus próbája

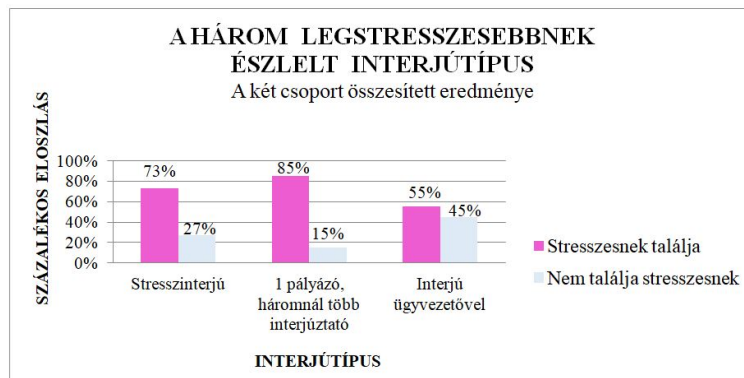
(saját szerkesztés)

A stresszinterjú és a háromnál több interjúztatóval történő interjú mindkét csoport esetén belesik az első három legstresszesebbnek tartott típusba, bár az introvertáltak mindegyik esetben magasabb értéket adtak.

Az összesített eredmény harmadik helyét figyelemre méltó módon az ügyvezetővel történő interjú

kapta, amely azt a tényt mutatja, hogy állásinterjú helyzetben a hierarchikus interakció, tehát a hatalommal bíró interjúztató személy jelenléte hatással van a pályázóra. A munkahelyen betöltött „hatalom”, a magas pozíció kétséget kizáróan előnyös státusszal jár együtt, ilyen munkakörben dolgozó egyén számos szervezeti előnyt arathat le (Schieman, Reid, 2008), többek között – pozíciójának szintjétől függően – dönthet az új munkatárs alkalmasságáról és felvételéről. Ez különösen kisebb szervezeteknél jellemző, ahol alacsonyabb létszám mellett egy személy több funkciót is betölthet (ügyvezető, kiválasztást végző személy, stb.) Az ügyvezető, vagy egyéb döntéshelyzetben lévő személy feltétlenül legitim a pályázó számára, hiszen a hatalom figuráját képviseli, sokszor látható fizikális jelek kíséretében, például: öltöny vagy kosztüm, kitűző, stb. viselésével (Smith, Mackie, 2004). Milgram elhíresült kísérlete (1974) rámutatott, hogy tekintélyt parancsoló személy jelenlétében a kísérleti személyek többsége aláveti magát a hierarchiának, és követi az utasításokat. (Milgram 1974-es kísérletét 2006-ban megismételték, és hasonló eredményre jutottak (Burger, 2009). A tekintélyt képviselő kísérletvezetőnek engedelmességek száma csak kis mértékben maradt el a Milgram eredeti kísérletében bemutatott aránytól.) A hatalommal bíró személy jelenléte és döntési jogkörének egyértelmű mivolta jól értelmezhető az álláspályázók számára, amely a pályázat tétjét, ezzel együtt a stressz mértékét növeli.

A két csoport összesített eredményét a három legstresszesebb interjútípusra vonatkoztatva a 27. ábra mutatja.



27. ábra.

A három legstresszesebbnek észlelt interjú típus
Extrovertált és introvertált csoport összesített eredménye
n=71 (saját szerkesztés)

A két csoport között szignifikáns különbség az alábbi esetekben látható ($p < 0,01$):

Interjú idegen nyelven:

$\bar{A}tlag_{extro} = 1,17$, $SD = 0,38$; $\bar{A}tlag_{intro} = 1,73$, $SD = 0,45$; $t(69) = -5,694$, $p = 0,000$;

Interjú ügyvezetővel:

$\bar{A}tlag_{extro}=1,34$, $SD=0,48$; $\bar{A}tlag_{intro}=1,83$, $SD=0,38$; $t(69)=-4,821$, $p=0,000$;

Stresszinterjú:

$\bar{A}tlag_{extro}=1,56$, $SD=0,50$; $\bar{A}tlag_{intro}=1,97$, $SD=0,18$; $t(69)=-4,759$, $p=0,000$;

Interjú személyiségteszttel:

$\bar{A}tlag_{extro}=1,27$, $SD=0,45$; $\bar{A}tlag_{intro}=1,70$, $SD=0,47$; $t(69)=-3,940$, $p=0,000$.

Második és harmadik körös interjúk:

$\bar{A}tlag_{extro}=1,46$, $SD=0,50$; $\bar{A}tlag_{intro}=1,80$, $SD=0,41$; $t(69)=-3,107$, $p=0,003$.

Figyelemre méltó az az eredmény, hogy a legnagyobb különbség (0,562) az átlagértékeket tekintve a két csoport között az idegen nyelvű interjú esetében van, ahol az introvertáltak magas: 1,73-as értéket (szórás: 0,45), az extrovertáltak alacsony: 1,17 pontot (szórás: 0,38) értek el. Ez az eredmény replikálja azokat a korábbi kutatási eredményeket (Horwitz, Young, 1991; MacIntyre, 1994; MacIntyre, 1995), amelyek a második (idegen) nyelv és az ahhoz kapcsolódó szorongás, kommunikációs hajlandóság (Willingness to Communicate, WTC), és személyiségjegyek vonatkozásában születtek. Horwitz és Young szerint (1991) az idegen nyelv tanulása és alkalmazása szorongást idézhet elő olyan vonatkozásban, hogy a megszólalás és kommunikáció társas szorongást indukálhat.

Ugyanebben a témakörben tovább vizsgálódva MacIntyre (1994, 1995) kutatási eredményei azt bizonyították, hogy kommunikációs hajlandóság a beszédre vonatkozó készségnek, és a személy észlelt kompetenciaérzésének függvénye, amely az önbecsülésben, és az introverzióban gyökeredzik. Kevesebb társas interakcióban való részvételük, és csekélyebb gyakorlatuk okán az introvertált személyek észlelt kompetenciaérzése kisebb, önértékelése negatívabb, így az anyanyelvtől eltérő nyelven történő kommunikációs szorongás- és stressz-szint nő (MacIntyre, 1994). Ez a vonás jelen kutatási eredményekben is tükröződik, és magával vonja azt a következtetést, hogy a nyelvtanulással összefüggésben szintén lényeges lenne korán, kis létszámú vagy egyéni képzésben, már iskoláskorban a személyiségjegyek alapján történő, esetleges differenciált nyelvtanítási és nyelvhasználati módszerek alkalmazása abból a célból, hogy az egyén később a munkaerőpiacon ezen a téren magas önbecsüléssel, a lehető legminimálisabb szorongással tudjon teljesíteni.

A legkisebb különbség (0,009) az introvertált és extrovertált csoport között az Assessment Center itemnél észlelhető, ahol a már említett 1,61-es extrovertált és az 1,60-as introvertált érték lényegében fedi egymást. A két érték annyiban esik más megítélés alá, hogy az extrovertáltak esetében az 1,61-es eredmény a második legstresszesebb típust jelenti, míg az introvertáltaknál az 1,60-as eredmény csupán a hetedik a 10 itemből álló listán. Ez ismételten tükrözi azt, hogy az introvertáltaknál a stressz-szint pontszámai összességében magasabb átlagot képviselnek az extro-

vertált csoporthoz képest. (Itt érdemes megjegyezni, hogy a vizsgálat során az Assessment Center jelentésének pontos definiálására nem került sor, így a vizsgálati személyek esetleges ismeretbeli hiányossága ezen kiválasztási típusokkal kapcsolatban torzíthatja az eredményt. Érdemes lenne a jövőbeli kutatásoknak hasonló vizsgálatot folytatniuk nagyobb elemszám bevonásával, ahol például az Assessment Center fogalmát részletesen ismertetik a résztvevőkkel.)

Fentiek alapján kijelenthető, hogy az 5. Hipotézis második felének (miszerint „a legstresszesebb interjútypusnak a stresszinterjút, a háromnál több interjúztatóval történő interjút, valamint az Assessment Center-t észleli mindkét csoport; legkevésbé stresszesnek az egy interjúztatóval történő interjút tartja mindkét csoport) első állítása nem teljesült maradéktalanul, míg a második állítás igazolást nyert.

4.3.4.3. Állásinterjú előtti állapotssorongás

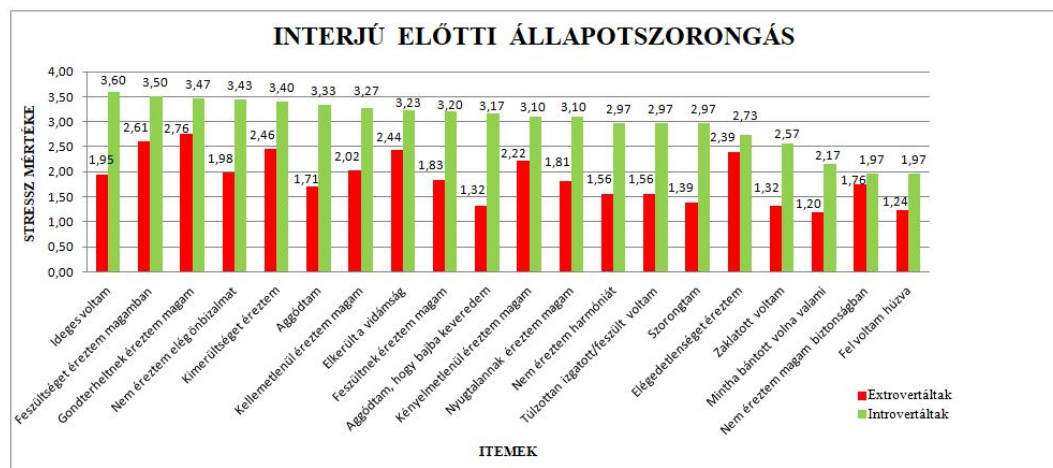
6. Hipotézis

A 6. felvetés szerint az interjú előtti állapotssorongás erősebben jelentkezik introvertált pályázók esetén, mint extrovertáltaknál. Az elméleti teóriát ehhez az a – szakirodalom által is alátámasztott – hipotézis adta, hogy az állásinterjú általában az élet nehéz helyzeteihez tartozik (Yuen, 1998; Haffner, 2016). A stressz és a szorongás nem csak munkakörnyezetben jelentkezhet, hanem korábban, már a felvétel előtti státuszban, az állásinterjún is előbukkan. Az erősen értékelő jellegű, és vizsgastresszt provokáló interjúhelyzet relevanciájában történtek korábban vizsgálatok (pl. Heimberg et al., 1986), amelyek rámutattak, hogy a helyzettől való félelem és szorongás hatást gyakorolhat a teljesítményre, így a végeredményre is. Az introvertáltak magasabb szintű interjú előtti állapotssorongása azért is várható, mert a benyomás-keltés szempontjából fontos ön-monitoring (a viselkedésük monitorozása, és a helyzethez való adaptálása) az ő esetükben alacsonyabb értéket vesz fel az extrovertáltakhoz képest (Osborn et al., 1998). Osborn és társai (1998) eredményei alapján jellemzően azok az extrovertált pályázók részesülnek kedvezőbb elbírálásban, akiknek az ön-monitoring értékük magasabb, ezzel az önmagukról alkotott kép pozitívabbá válik az interjúztatók szempontjából. Introvertált pályázók esetében ehhez a gáthoz hozzáadódik még a kisebb mértékű szociabilitás, és a társas helyzetekkel való nehezebb megküzdés, valamint a jelen dolgozatban bemutatott, saját kutatási eredmények által kapott interjúkkal kapcsolatos negatív attribúció, így az előzetes szorongás és stressz magas mértéke érthetővé válik. A hipotézis vizsgálatának célja az, hogy az introvertáltak magasabb interjú előtti állapotssorongása, vagy annak cáfolata igazolást nyerjen.

A dolgozat korábban ismertetett módszerében leírtak szerint az állapotssorongásra a széles körben használt Spielberger-féle STAI (State-Trait Anxiety Inventory, Spielberger et al., 1970) kérdőívet használtam. A vizsgálati személyeknek a kérdőív 20 állítását kellett értékelniük aszerint,

hogy mennyire tartották magukra nézve igaznak azokat az interjú előtti állapotukra vonatkozóan. A válaszokat a STAI megszokott négy pontos Likert skálája (egyáltalán nem: 1, nagyon/teljesen: 4) mérte. (Megjegyzés: a STAI kérdőív egyaránt tartalmaz pozitív és negatív állításokat, de az eredmények könnyebb átláthatósága és a homogenitás érdekében az állítások az ábrákon negatív előjellel szerepelnek, és értelemszerűen az értékelésben fordított pontértéket kaptak. Így mind a pozitív, mind a negatív itemek a tartalmuknak megfelelő értékkel rendelkeznek. Az eredeti kérdések listája a 3. sz. mellékletben látható. A kérdőív eredeti, pozitív előjelű állításainak ellenkező irányú jelölése az értékelésben: Biztonságban éreztem magam=Nem éreztem biztonságban magam; Gondtalannak éreztem magam=Gondterheltnak éreztem magam; Kipihentnek éreztem magam=Kimerültséget éreztem; Kellemesen éreztem magam=Kellemetlenül éreztem magam; Nyugodtan éreztem magam=Nem éreztem harmóniát Elég önbizalmat éreztem magamban=Nem éreztem elég önbizalmat magamban; Minden feszültségtől mentes voltam=Feszültséget éreztem magamban; Elégedett voltam=Elégedetlenséget éreztem; Vidám voltam=Elkerült a vidámság; Jól éreztem magam=Kényelmetlenül éreztem magam).

A két csoportra vonatkozó állapotszorongás grafikus eredményeit a 28. ábra szemlélteti.



28. ábra.

Állásinterjú előtti állapotszorongás
Introvertált és extrovertált pályázók esetén
n=71 (saját szerkesztés)

A két csoportra vonatkozó állapotszorongás átlagértékeit, szórását, p értékét és elemszámát a 25. táblázat foglalja össze.

Az eredmények a 28. ábra és a 25. táblázat alapján egyértelműen demonstrálják, hogy az állapotszorongás 20 tételének mértéke minden esetben nagyobb az introvertált csoport esetén. A legmagasabb pontszámot az ő esetükben az alábbi tételek kapták: „ideges voltam”, „feszültséget éreztem magamban”, „gondterheltnak éreztem magam”, és „nem éreztem elég önbizalmat”. Az

		Átlag ± SD	Átlagok különbsége	p	n			Átlag ± SD	Átlagok különbség	p	n
Nem éreztem magam biztonságban	Extrovertáltak	1,76 ± 0,80	0,21	0,345	41	Mintha bántott volna valami	Extrovertáltak	1,20 ± 0,68	0,97	0,000**	41
	Introvertáltak	1,97 ± 1,00			30		Introvertáltak	2,17 ± 0,87			30
Gondterheltek éreztem magam	Extrovertáltak	2,76 ± 1,04	0,71	0,002**	41	Zaklatottnak éreztem magam	Extrovertáltak	1,31 ± 0,72	1,26	0,000**	41
	Introvertáltak	3,47 ± 0,73			30		Introvertáltak	2,57 ± 0,86			30
Kimerültséget éreztem	Extrovertáltak	2,46 ± 0,95	0,94	0,000**	41	Aggódtam, hogy bajba keveredem	Extrovertáltak	1,32 ± 0,79	1,85	0,000**	41
	Introvertáltak	3,40 ± 0,72			30		Introvertáltak	3,17 ± 1,05			30
Kellemetlenül éreztem magam	Extrovertáltak	2,02 ± 0,76	1,25	0,000**	41	Szorongtam	Extrovertáltak	1,39 ± 0,70	1,58	0,000**	41
	Introvertáltak	3,27 ± 0,87			30		Introvertáltak	2,97 ± 0,89			30
Nem éreztem elég önbizalmat	Extrovertáltak	1,98 ± 0,96	1,45	0,000**	41	Idegesség éreztem magam	Extrovertáltak	1,95 ± 1,00	1,65	0,000**	41
	Introvertáltak	3,43 ± 0,73			30		Introvertáltak	3,60 ± 0,81			30
Feszültséget éreztem magamban	Extrovertáltak	2,61 ± 1,00	0,89	0,000**	41	Nyugtalan voltam	Extrovertáltak	1,80 ± 1,08	1,3	0,000**	41
	Introvertáltak	3,50 ± 0,78			30		Introvertáltak	3,10 ± 0,99			30
Elégedetlenséget éreztem	Extrovertáltak	2,39 ± 0,97	0,34	0,097	41	Felhúzva éreztem magam	Extrovertáltak	1,24 ± 0,80	0,73	0,000**	41
	Introvertáltak	2,73 ± 0,64			30		Introvertáltak	1,97 ± 0,81			30
Elkerült a vidámság	Extrovertáltak	2,46 ± 0,95	0,77	0,000**	41	Aggódtam	Extrovertáltak	1,70 ± 0,96	1,63	0,000**	41
	Introvertáltak	3,23 ± 0,73			30		Introvertáltak	3,33 ± 1,03			30
Kényelmetlenül éreztem magam	Extrovertáltak	2,22 ± 0,76	0,88	0,000**	41	Nem éreztem hamóriát	Extrovertáltak	1,56 ± 0,87	1,4	0,000**	41
	Introvertáltak	3,10 ± 0,80			30		Introvertáltak	2,96 ± 1,00			30
Feszültek éreztem magam	Extrovertáltak	1,82 ± 0,86	1,38	0,000**	41	Túlzottan izgatott voltam	Extrovertáltak	1,56 ± 0,87	1,41	0,000**	41
	Introvertáltak	3,20 ± 0,81			30		Introvertáltak	2,97 ± 1,00			30

**p<0,01

*p<0,05

25. táblázat.

Extrovertáltak és introvertáltak állásinterjú előtti állapotszorongásának átlagai, szórása, átlagok különbsége, p értéke, elemszáma (saját szerkesztés)

átlagértékeket tekintve a 20 tételből 12 tétel a 3-as érték fölé esik, és a legalacsonyabb érték is megközelíti a 2 pontot a 4-ből („nem éreztem magam biztonságban” és „fel voltam húzva”: 1,97–1,97). Az összes item átlaga introvertáltak esetén: 3,01, amely elgondolkodásra és megfontolásra érdemes magas érték.

Az extrovertáltak eredményei a következők: legmagasabb szorongás-pontszámmal a „gondterheltek éreztem magam”, a „feszültséget éreztem magamban”, a „kimerültséget éreztem” és az „elkerült a vidámság” tételek rendelkeznek. Az introvertáltakkal egyezően a skála másik végén a „fel voltam húzva” tétel helyezkedik el, de itt látható még a „mintha bántott volna valami” item is (1,24, illetve 1,20 ponttal). Ebben a csoportban minden egyes item 3 pont alatti értéket kapott, sőt: 13 tétel a 2 pontot sem éri el. Kérdés, hogy az adatok ilyen mértékű szóródása mennyiben magyarázható az extrovertáltak nagyobb önbizalmával, jó benyomás-keltési intencióikkal, a szorongásos tünetek saját enyhébb megítélésével, esetleg a retrospektív memória-béli torzítással. Ennek alaposabban egy jövőbeli, fiziológiás műszeres vizsgálat járhat utána. Ennél a csoportnál az összes item pontértékének átlaga: 1,88.

A két csoport összehasonlításakor az tapasztalható, hogy a 20 tételből csupán két itemnél nincs szignifikáns különbség: a „nem éreztem magam biztonságban” ($\text{Átlag}_{extro}=1,76$; $\text{Átlag}_{intro}=1,97$), valamint az „elégedetlenséget éreztem” ($\text{Átlag}_{extro}=2,39$; $\text{Átlag}_{intro}=2,73$) állítások esetén. Az összes többi tétel t-próba eredménye jelentős szignifikanciát mutat.

A kapott eredmények meggyőzően demonstrálják, hogy az interjú előtti állapotszorongás mértéke markánsan különbözik az extrovertált és introvertált csoport esetében, tehát a 6. Hipotézis

megerősítést nyert („Az interjú előtti állapotszorongás erősebben jelentkezik az introvertált pályázók esetén, mint extrovertált jelöltekénél”). A különbségek azonban olyan nagyok, hogy ez további lépések szükségességét vonja magával, mégpedig számos terület vonatkozásában:

- szervezeti szinten az állásinterjúk erősen értékelő jellegének, és a hosszú folyamatoknak a csökkentésében,
- az emberi erőforrás szakembereinek, és az interjút folytató munkatársaknak a kellemes atmoszféra és a közvetlen hangnem biztosításában,
- a tanácsadó vállalatok és coach-ok megfelelő stressz- és szorongáscsökkentő segítségnyújtásában,
- és nem utolsósorban, az állásra pályázók alapos felkészülésében.

4.3.4.4. Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek

7. Hipotézis

A 7. Hipotézis első fele szerint a legutóbbi állásinterjún az észlelt pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek nagyobb mértékben jelentkeznek introvertált személyek esetén az extrovertáltakhoz képest.

A szakirodalmi bevezetésből következő elméleti megfontolás az volt, hogy a stressz vizsgálatok nem érdemes a személyiséget figyelmen kívül hagyni, hiszen a személyiségjegyek befolyásolhatják az egyénnél az esemény és a stresszor megítélését, a reakcióját, a megküzdés módját, és egészében a pszichológiai végkimenetelt (Bolger, Zuckerman, 1995). A személyiségjegyek hatással vannak arra, hogy ki milyen mértékben van kitéve a stresszornak, és hogyan észleli azt (exposure), valamint a stresszes eseményre milyen mértékű az érzelmi és pszichofiziológiai reakciója (reactivity). Az általános adaptációs szindróma (General Adaptation Syndrome, GAS) alapján a „riadó” (alarm) szakasz az, amikor a szervezetben a stresszor által kiváltott tünetek megjelennek (Selye, 1956). Mivel a szakirodalomban csekély az introvertált és extrovertált személyekre bontott állásinterjúval kapcsolatos pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli stresszreakciók vizsgálata, jelen kutatás egyik célja annak kiderítése volt, hogy az említett tünetek – legalább is szubjektíve – milyen mértékben mutatkoznak meg a kétféle csoport esetében. (Itt szükséges megjegyezni azt, hogy az észlelt és tudatosodó változások nem minden esetben fedik a valóságos, műszerekkel mérhető, kimutatható változásokat, ezért az itt közölt kutatás olyan értelemben vizsgálta a kérdéseket, hogy a maguk a pályázók hogyan értékelték önnön reakcióikat.)

A releváns kérdéscsoportban a vizsgálati személyeknek arra a kérdésre kellett válaszolniuk, hogy a legutóbbi (tehát a vizsgálatban szereplő) állásinterjún mennyire érezték önmagukon a felsorolt tüneteket. A válaszokat négyfokozatú Likert-skálán kellett jelölniük, ahol a „nagyon erősen éreztem” 4 ponttal, az „egyáltalán nem éreztem” opció 1 ponttal volt egyenértékű. A kérdőívben szereplő tüneteket tartalmilag két skála alkotta: az egyik a pszichofiziológiai tüneteket (pl. bőrkütiések, izzadás, gyomorgörcs, stb.), a másik az érzelmi/viselkedésbeli tüneteket (pl. leblokkolás, önbizalom csökkenése, harag, stb.) tartalmazta. A kérdőív a két skála itemeit nem elkülönítve, hanem a felsorolásban egy csoportban, összekeverve tartalmazta. Ez azért volt szükséges, hogy a kitöltők a két típusú tünet csoportosítását ne észleljék, és minden egyes itemet önmagában értékeljenek. A pszichofiziológiai tünet-skála 11 itemet, az érzelmi/viselkedésbeli tünet-skála 7 itemet tartalmazott. A kérdőív kitöltése előtt minden egyént szóban kértem, hogy a „legutolsó interjú” megnevezésnél az éppen lezajlott állásinterjúra gondoljanak, amelyen a helyszínen részt vettek.

A pszichofiziológiai tünetek leíró statisztikai értékeit a 26. táblázat foglalja össze.

		Átlag ± SD	Átlagok különbsége	p	n
Erős szívdobogás	Extrovertáltak	1,83 ± 0,77	1,27	0,000**	41
	Introvertáltak	3,10 ± 0,76			30
Fejfájás	Extrovertáltak	1,10 ± 0,37	0,60	0,000**	41
	Introvertáltak	1,70 ± 0,79			30
Gyomorgörcs, Emésztési problémák	Extrovertáltak	1,44 ± 0,78	1,83	0,000**	41
	Introvertáltak	3,27 ± 1,05			30
Remegő kéz vagy láb	Extrovertáltak	1,51 ± 0,68	1,42	0,000**	41
	Introvertáltak	2,93 ± 0,94			30
Bőrkütiések	Extrovertáltak	1,07 ± 0,35	0,40	0,002**	41
	Introvertáltak	1,47 ± 0,57			30
Kimerültség	Extrovertáltak	1,51 ± 0,81	0,89	0,000**	41
	Introvertáltak	2,40 ± 0,93			30
Nehéz légzés	Extrovertáltak	1,12 ± 0,40	0,81	0,000**	41
	Introvertáltak	1,93 ± 0,87			30
Izzadás	Extrovertáltak	1,80 ± 0,90	1,47	0,000**	41
	Introvertáltak	3,27 ± 0,91			30
Görcsös kéz vagy láb	Extrovertáltak	1,20 ± 0,51	0,67	0,000**	41
	Introvertáltak	1,87 ± 0,82			30
Tüsszentés	Extrovertáltak	1,07 ± 0,35	0,06	0,472	41
	Introvertáltak	1,13 ± 0,35			30
Szájszárazság	Extrovertáltak	1,59 ± 0,71	1,81	0,000**	41
	Introvertáltak	3,40 ± 1,04			30

*p<0,05

**p<0,01

26. táblázat.

A pszichofiziológiai tünetek átlaga, szórása, átlagok különbsége, p értéke és elemszáma introvertált és extrovertált pályázók esetén (saját szerkesztés)

A pszichofiziológiai tünetek leíró statisztikai eredményének elemzése során látható, hogy az extrovertáltaknál a maximum értéket az erős szívdobogás (1,83, szórás: 0,77), a minimumot a tüsszentés (1,07, szórás: 0,35) érte el. Ugyanezek az értékek introvertáltaknál: szájszárazság (3,40, szórás: 1,04) és tüsszentés (1,13, szórás: 0,35). Extrovertáltaknál a második legmagasabb értéket az izzadás (1,80, szórás: 0,90) érte el, míg az introvertált csoportnál ezt a helyet a gyomorgörcs/emésztési problémák (3,27, szórás: 1,05) és az izzadás (3,27, szórás: 0,91) kapta.

Érdemes megfigyelni, hogy a 26. táblázatnál az extrovertáltaknál az összes érték az 1 és a 2 pont közötti tartományba esik, míg introvertáltaknál megjelennek a 2 és 4 pont közötti értékek is, tehát az eredmény alapján egyértelműen kirajzolódik az introvertáltak markánsabb pszichofiziológiai tüneteinek megjelenése. A t-próba mutatói szerint a tüsszentés kivételével (ahol az $\bar{X}_{extro}=1,07$, $SD=0,35$; $\bar{X}_{intro}=1,13$, $SD=0,35$) minden más esetben szignifikáns különbséget láthatunk a két személyiségjegy között.

Érdekes megfigyelni a pszichofiziológiai átlagértékek összesített átlagait a két csoportra.

Ez az eredmény ismét aláhúzza, hogy az állásinterjú, mint erősen értékelő élethelyzet, más-más észleléseket és tünet-együtteseket hoz elő a két, eltérő személyiségtípusból.

Ez az eredmény egyrészt megerősíti a 5. Hipotézist is („az állásinterjúkat az introvertált pályázók stresszesebbnek élik meg, mint az extrovertáltak”), másrészt a 7. Hipotézis azon állítását is, amely szerint a pszichofiziológiai tünetek nagyobb mértékben jelennek meg ennél a csoportnál.

Az érzelmi-viselkedésbeli tünetek átlaga, szórása, p értéke és elemszáma a 27. táblázatban látható.

Az érzelmi/viselkedésbeli tünetek esetében az alábbi eredmények fedezhetők fel: extrovertáltak esetén a maximális értéket az általános stressz kapta (1,90, szórás: 0,92), a minimumot az indokolatlan nevetés (1,12, szórás: 0,46). Introvertáltak esetében ugyanezek az értékek az önbizalom csökkenése, egyenlő mértékben a szóbeli kifejezőkészség romlása/dadogás itemmel (3,40, szórás: 0,86, illetve 0,97). Második legnagyobb érték az extrovertált csoportban a szóbeli kifejezőkészség romlása / dadogás (1,66, szórás: 0,69), míg az introvertáltaknál ez az item az általános stressz (3,23, szórás: 0,94). Ennél a skálánál is megfigyelhető az, hogy az extrovertáltak eredményei az 1 és 2 pontérték közé esnek, míg az introvertáltak leginkább a 2 pont feletti tartományba esnek. A t-próba mutatói szerint a harag kivételével minden más esetben szignifikáns különbséget láthatunk a két személyiségjegy között.

Ennél a kérdéskörnél is érdemes megfigyelni az érzelmi/viselkedésbeli átlagértékek összesített átlagait a két csoportra.

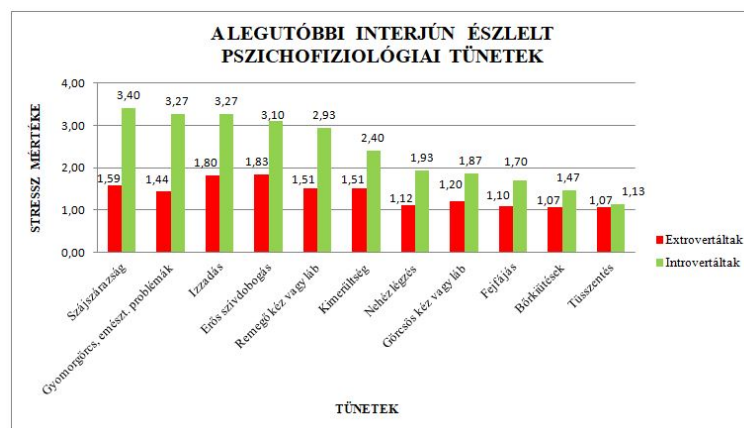
		Átlag ± SD	Átlagok különbsége	p	n
Emlékezetkiesés, Memóriazavar	Extrovertáltak	1,34 ± 0,66	1,39	0,000**	41
	Introvertáltak	2,73 ± 0,91			30
Leblokkolás	Extrovertáltak	1,41 ± 0,59	1,59	0,000**	41
	Introvertáltak	3,00 ± 0,95			30
Harag	Extrovertáltak	1,17 ± 0,44	0,00	0,967	41
	Introvertáltak	1,17 ± 0,38			30
Önbizalom csökkenése	Extrovertáltak	1,54 ± 0,67	1,86	0,000**	41
	Introvertáltak	3,40 ± 0,86			30
Szóbeli kifejezőképesség romlása	Extrovertáltak	1,66 ± 0,69	1,74	0,000**	41
	Introvertáltak	3,40 ± 0,97			30
Indokolatlan nevetés	Extrovertáltak	1,12 ± 0,46	1,78	0,000**	41
	Introvertáltak	2,90 ± 1,24			30
Általános stressz	Extrovertáltak	1,90 ± 0,92	1,33	0,000**	41
	Introvertáltak	3,23 ± 0,94			30

*p<0,05
**p<0,01
n=71

27. táblázat.

Az érzelmi/viselkedésbeli tünetek átlaga, szórása, átlagok különbsége, p értéke és elemszáma introvertált és extrovertált pályázók esetén (saját szerkesztés)

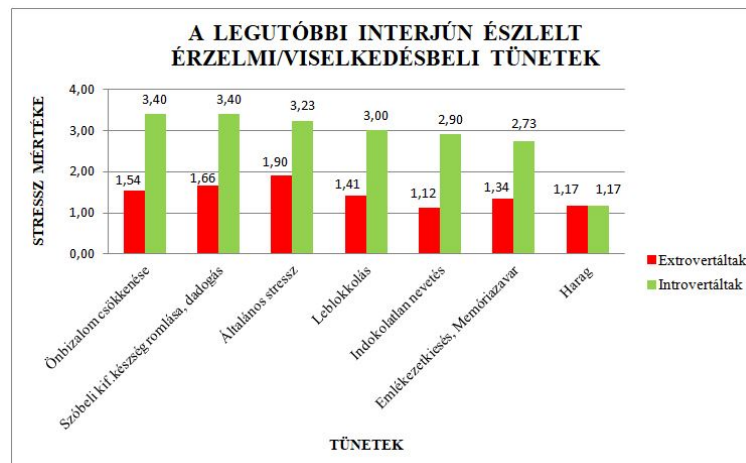
Fentiek alapján az eredmények ismét alátámasztják a 5. és 7. Hipotéziseket, miszerint az introvertáltak az állásinterjút stresszesebbnek élik meg, és az érzelmi/viselkedésbeli tünetek is dominánsabbak az ő esetükben. A kétféle skála tüneteinek értékeit a 29., és a 30. ábrák mutatják be.



29. ábra.

A legutóbbi állásinterjún észlelt pszichofiziológiai tünetek
A stressz mértékét négyfokozatú Likert-skála mérte (1: „egyáltalán nem éreztem”,
4: „nagyon erősen éreztem”)
n=71 (saját szerkesztés)

A 7. Hipotézis második fele (miszerint „A legerősebben észlelt tünetek között az általános stressz, a szóbeli kifejezőképesség romlása, a szájszárazság és az izzadás jellemző mindkét csoport esetén”)



30. ábra.

A legutóbbi állásinterjún észlelt érzelmi/viselkedésbeli tünetek
A stressz mértékét négyfokozatú Likert-skála mérte (1: „egyáltalán nem éreztem”,
4: „nagyon erősen éreztem”)
n=71 (saját szerkesztés)

részben nyert igazolást. A pszichofiziológiai tünetek esetében a hipotézisben felvetett szájszárazság, mint a legmarkánsabb stresszfaktor csak az introvertáltak körében érte el a legmagasabb értéket, az izzadás pedig mindkét csoport esetében csak a második helyre került.

Összesített eredményben az „abszolút győztes” az észlelt tüneteket illetően a szájszárazság, amely az introvertált csoportnál jelent meg 3,4-es értékkel (négyfokozatú Likert-skálán, ahol a négyes érték jelentette a legerősebben észlelt stresszt). A szájszárazság, gyomorgörcs/emésztési problémák (3,27) és izzadás (3,27) végzett az első három helyen az introvertáltak esetében kiemelkedően magas értékkel. Az extrovertált csoport esetében a két vezető érték az izzadás (1,8) és az erős szívdobogás (1,83). Érdeemes figyelni arra is, hogy az első öt pszichofiziológiai tétel (szájszárazság, gyomorgörcs/emésztési problémák, izzadás, erős szívdobogás, remegő kéz vagy láb) az akut stresszre és a vele járó vészreakcióra jellemző, és ezeknek az itemeknek sokkal magasabb az összértékük, mint a többi, inkább szorongásra vagy tartós stresszre utaló tételnek (kimerültség, fejfájás, bőrkiütések, stb.)

Az érzelmi/viselkedésbeli tünetek körében a hipotézisnek megfelelően az általános stressz és a szóbeli kifejezőképesség romlása/dadogás a legerősebb stresszfaktorok között szerepel mindkét csoport esetén, de introvertáltak esetén az első hely osztozik az önbizalom csökkenésével is.

Figyelemre méltó eredményként az utóbbi tény, az önbizalomhiány első helyét érdemes kiemelni. Az önbizalom hiányához asszociálható eredmény azért is tűnik validnak, mert az interjú előtti állapotszorongás vizsgálatánál látható volt az, hogy a csökkent mértékű önbizalom a negyedik

legmagasabb értéket érte el a 20 itemes STAI szorongás-skálán. Ennek megfelelően tehát ez a két megállapítás összecseng. Vajon az észlelt stressz okozza az önbizalom csökkenését, vagy éppen fordítva: az önbizalom csökkenése vezet stresszhez?

A pályázói élmény során kulcspontra az a faktor, miszerint az álláspályázat végeredménye (az alkalmazotti státusz elnyerése) nem csak a személy önmaga teljesítményétől, hanem másoktól is – pl. az interjúztatótól – függ, ennek következtében a személy tehetetlennek, kiszolgáltatottnak, és függő viszonyban állónak érezheti magát. Ez a helyzet alááshatja a kontroll-érzetet, bizonytalansághoz vezethet, ezzel mérsékelve az interjún nyújtott teljesítményt (Rynes et al., 1991). Amennyiben ezeket a negatív érzelmeket a munkáltató redukálni tudja, vagy a pályázó saját erőfeszítéseket teszi a pozitív érzések erősítésének érdekében, úgy növelheti az önbizalmát, ezáltal a sikerfaktora is magasabb lesz. Az önbizalom növelésének egyik meglepően egyszerű és hatékony módjára hívta fel a kutatásában Lammers és mtársai (2013) a figyelmet, miszerint a pályázó saját sikerélményére való visszaemlékezése – az adott esemény vagy emóció megfogalmazása vagy leírása – szignifikánsan növeli az önbizalmat, az interjúztatók értékelését, ezzel az állásinterjú sikerességét. Ide sorolható a karrier-tanácsadók által ajánlott, szintén önbizalom-növelő „győzelmi pozíció” felvétele, amely az interjú előtti közvetlen magasba emelt karokat, vagy ezzel ekvivalens gesztusokat takar. Az önbizalom csökkenése vagy hiánya tehát szignifikáns stresszfaktor, és a két tényező között statisztikailag kimutatható korreláció van.

Az eredmények ismeretében érdemes a tünetek közötti összefüggést megvizsgálni mindkét csoport esetén. A pszichofiziológiai és az érzelmi/viselkedésbeli tünetek korrelációs vizsgálatában a két skála elkülönítése nem történt meg abból az okból, hogy egy valós állásinterjú-helyzetben a két típus elemei keverednek, az egyénben ötvözve jelennek meg, így együtt vizsgálandók.

A számítást a Pearson-féle korrelációs együttható értéke mutatja. Az extrovertáltakra vonatkozó eredmények a 28. táblázatban láthatók.

Mivel a táblázatban számos erős együttjárás fedezhető fel, kizárólag az $r > 0,6$ értékek láthatók pirossal szedve. Az extrovertált csoport három legmarkánsabb korrelációja a 29. táblázatban látható.

A bőrkütiések kétszer szerepelnek az első három helyezett esetén, és gyakran együtt járnak nehéz légzéssel és – nem várt módon – tüszentéssel. A nehéz légzés szintén két helyen jelenik meg, és leginkább bőrkütiéssel és fejfájással korrelálnak. A legmagasabb lineáris regressziós koefficiens értéket a háromból a fejfájás/nehézlégzés kapta ($R^2 = 0,804$), amely az egyik tényező 1 pontos növekedésének várhatóan magas: 0,804 pontos növekedését vonja magával. Érdemes arra felhívni, hogy extrovertáltak esetén a legerősebb összefüggések kizárólag pszichofiziológiai tünetek esetén állnak fenn, nem szerepelnek köztük az emocionális/viselkedésbeli tünetek.

ITEM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Erős szívdobogás	r																	
2. Fejfájás	r	0,319*																
3. Gyomorgörcs, emésztési problémák	r	0,504**	0,365*															
4. Remegő kéz vagy láb	r	0,604**	0,391*	0,610**														
5. Emlékezet-kiesés, memóriazavar	r	0,365*	0,370*	0,238	0,442**													
6. Leblokkolás	r	0,159	0,378*	0,193	0,206	0,400**												
7. Bőrkiütések	r	0,235	0,716**	0,250	0,264	0,438**	0,460**											
8. Harag	r	0,454**	0,501**	0,505**	0,454**	0,311*	0,297	0,571**										
9. Önbizalom csökkenése	r	0,469**	0,183	0,351*	0,479**	0,367*	0,181	0,256	0,440**									
10. Kimerültség	r	0,424**	0,490**	0,309*	0,422**	0,039	0,068	0,220	0,239	0,308								
11. Szóbeli kifejezőkészség romlása, dadogás	r	0,403**	0,228	0,053	0,276	0,483**	0,293	0,211	0,277	0,562**	0,230							
12. Szájszárazság	r	0,280	0,346*	0,295	0,247	0,097	0,243	0,332*	0,313*	0,216	0,075	0,316*						
13. Nehéz légzés	r	0,394*	0,754**	0,387*	0,319*	0,409**	0,522**	0,838**	0,587**	0,308	0,343*	0,244	0,449**					
14. Izzadás	r	0,419**	0,132	0,269	0,456**	0,369*	0,109	0,208	0,149	0,465**	0,140	0,411**	0,263	0,207				
15. Görcsös kéz vagy láb	r	0,594**	0,551**	0,472**	0,645**	0,244	0,305	0,483**	0,624**	0,559**	0,719**	0,405**	0,230	0,615**	0,302			
16. Tüsszentés	r	0,142	0,716**	0,250	0,264	0,328*	0,337*	0,791**	0,571**	0,256	0,309*	0,211	0,332*	0,658**	0,127	0,483**		
17. Indokolatlan nevetés	r	0,131	0,512**	0,127	0,278	0,524**	0,178	0,574**	0,389*	0,430**	0,164	0,371*	0,315*	0,463**	0,362*	0,323*	0,732**	
18. Általános stressz	r	0,542**	0,247	0,624**	0,527**	0,389*	0,077	0,102	0,289	0,491**	0,136	0,261	0,477**	0,170	0,461**	0,202	0,181	0,386*

**p<0,01

*p<0,05

n=41.

**p<0,01
*p<0,05
n=41

28. táblázat.
Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek korrelációi,
Extrovertáltak, n=41
(saját szerkesztés)

Fejfájás / Nehéz légzés	r	0,754**
	Lineáris regressziós koefficiens	0,804
Tüsszentés / Bőrkiütések	r	0,791**
	Lineáris regressziós koefficiens	0,791
Nehéz légzés / Bőrkiütések	r	0,838**
	Lineáris regressziós koefficiens	0,725

**p<0,01

29. táblázat.
Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek legerősebb korrelációi
Extrovertáltak, n=41 (saját szerkesztés)

Az introvertáltakra vonatkozó eredmények a 30. táblázatban láthatók.

A 28. táblázat szisztémáját követve a 30. táblázatban is az ** $r > 0,6$ értékek láthatók piros színnel szedve. Az introvertált csoport három legerősebb korrelációt a 31. táblázat ábrázolja.

Az introvertált csoport legerősebb korrelációs mutatói eltérést mutatnak az extrovertáltak azonos méréseitől. Az ő esetükben már több, nem pszichofiziológiai tünet is kimutatható, ilyen például a verbális kifejezőkészség romlása / dadogás és az indokolatlan nevetés együtt járása. Ez utóbbi két tünet erős összefüggésének megjelenése azért is tűnik valid eredménynek, mert összecsengést mutat a személyiségjegyekre vonatkozó azon tézisekkel, miszerint az introverzió (az extroverzióhoz képest) kisebb mértékben hajlamos a „valódi én”-t (real me) és erősségeit társas- vagy stresszhelyzetben,

ITEM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Erős szívdobogás	r																	
2. Fejfájás	r	0,452*																
3. Gyomorgörcs, emésztési problémák	r	0,702**	0,472**															
4. Remegő kéz vagy láb	r	0,587**	0,432**	0,680**														
5. Emlékezet-kiesés, memóriazavar	r	0,591**	0,555**	0,658**	0,582**													
6. Leblokkolás	r	0,576**	0,642**	0,660**	0,617**	0,602**												
7. Bőrkiütések	r	0,366*	0,243	0,418*	0,443*	0,381*	0,510**											
8. Harag	r	0,060	0,057	-0,028	-0,161	0,033	0,192	0,265										
9. Önbizalom csökkenése	r	0,627**	0,487**	0,723**	0,675**	0,720**	0,554**	0,240	-0,106									
10. Kimerültség	r	0,429*	0,447*	0,558**	0,580**	0,375*	0,508**	0,091	0,000	0,485**								
11. Szóbeli kifejezőképesség romlása, dadogás	r	0,601**	0,520**	0,673**	0,784**	0,636**	0,752**	0,523**	0,188	0,675**	0,657**							
12. Szájszárazság	r	0,648**	0,402*	0,628**	0,732**	0,594**	0,527**	0,256	0,000	0,708**	0,685**	0,796**						
13. Nehéz lélegzés	r	0,272	0,170	0,513**	0,415*	0,371*	0,377*	0,134	-0,070	0,269	0,332	0,402*	0,375**					
14. Izzadás	r	0,711**	0,354	0,865**	0,665**	0,550**	0,723**	0,350	-0,033	0,614**	0,481**	0,699**	0,579**	0,417*				
15. Görcsös kéz vagy láb	r	0,189	0,307	0,364*	0,300	0,414*	0,578**	0,211	0,185	0,226	0,388*	0,330	0,308	0,181	0,328			
16. Tússzentés	r	0,473**	0,276	0,089	0,134	0,337	0,316	0,023	0,351	0,163	0,150	0,247	0,231	0,031	0,213	0,308		
17. Indokolatlan nevetés	r	0,560**	0,353	0,657**	0,641**	0,618**	0,763**	0,554**	0,110	0,689**	0,572**	0,809**	0,675**	0,377*	0,637**	0,393*	0,193	
18. Általános stressz	r	0,598**	0,283	0,567**	0,643**	0,523*	0,506**	0,303	0,081	0,569**	0,641**	0,731**	0,860**	0,444*	0,574**	0,312	0,220	0,644**

**p<0,01
*p<0,05
n=30

30. táblázat.
Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek korrelációi,
Introvertáltak, n=30
(saját szerkesztés)

Izzadás / Gyomorgörcs, emésztési problémák	r	0,865**
	Lineáris regressziós koefficiens	1,000
Általános stressz / Szájszárazság	r	0,860**
	Lineáris regressziós koefficiens	0,954
Szóbeli kifejezőképesség romlása, dadogás /Indokolatlan nevetés	r	0,809**
	Lineáris regressziós koefficiens	1,037

**p<0,01

31. táblázat.
Pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli tünetek legerősebb korrelációi
Introvertáltak, n=30 (saját szerkesztés)

illetve fókuszált figyelem esetén felfedni (Hamburger et al., 2002). A szociális helyzetekben történő fesztelen kommunikáció hiánya csökkent mértékű kifejezőképességhez, dadogáshoz, vagy a helyzetet nem indokoló nevetéshez vezethet.

4.3.4.5. Az interjú körülményei, felmerülő témák

8. Hipotézis

A 8. Hipotézis azt tételezi fel, hogy az állásinterjú vonatkozásában az interjúztató személyisége, és a barátságos légkör a legfontosabbnak tartott tényező mindkét csoport esetén, valamint az interjúztató neme és kora nem számít lényegesnek egyik személyiségjegy esetén sem.

A dolgozat elméleti összefoglalójából kiderült, hogy a bizonyítottan nagy reliabilitással rendelkező strukturált interjúkat – tévesen – azért kedvelik kevésbé az emberi erőforrás szakemberek, mert véleményük szerint a barátságos légkör kialakítására ezzel kevésbé van mód (Van der Zee et al., 2002). A „stresszmentes”, barátságos, vagy baráti hangnem abból a szempontból feltétlenül döntő szempont a pályázónak, hogy képességeit és motivációját kiváltóképpen ilyen körülmények között képes demonstrálni, mivel az optimális atmoszféra hatására stressz-szintje és szorongása csökken. A hipotézisben feltett másik faktor, az interjúztató személyisége, valamint pozitív, támogató attitűdje szorosan együttjár a barátságos atmoszféra hatásával. Ez a két feltevés mind a szakemberek, mind a pályázók számára nyilvánvalónak tűnik, mégis érdemes annak utánajárni, vajon a kutatási eredmények alátámasztják-e ezt a teóriát.

Ezt a kérdést vizsgálándó, két különböző típusú megközelítést alkalmaztam a kérdések feltevésénél.

I. Kérdéscsoport

Az első kérdéscsoportban a vizsgálati személyeknek 11 megadott itemről kellett eldönteniük, hogy milyen mértékben tartják fontos fakornak az állásinterjún. A válaszokat négyponthoz Likert-skálán jelölték, a „nagyon fontos” válasz 4, a „nem fontos” válasz 1 ponttal volt ekvivalens.

A leíró statisztikai eredményekre vonatkozó átlagot, szórást, p értéket és elemszámot a 32. táblázat foglalja össze. (Megjegyzés: a „snack” továbbra is az enni- és innivalót, a „small talk” pedig a rövid, udvariassági beszélgetést jelenti.)

A két csoport közti t-próba eredményei szerint a legszignifikánsabb különbség a rövid, udvariassági beszélgetés ($\bar{A}_{extro}=2,73$; $\bar{A}_{intro}=3,43$), a lehetőség kérdések feltételére ($\bar{A}_{extro}=3,44$; $\bar{A}_{intro}=3,83$), és az esztétikus berendezés ($\bar{A}_{extro}=2,63$; $\bar{A}_{intro}=3,27$) itemek esetében látható. Ezek mindegyike az introvertáltak számára fontosabbak, mint az extrovertáltaknak. A skála másik végén, nem szignifikáns különbséggel az interjúztató neme ($\bar{A}_{extro}=1,54$; $\bar{A}_{intro}=1,43$), valamint a helyszín könnyű megközelíthetősége ($\bar{A}_{extro}=3,02$; $\bar{A}_{intro}=2,90$) áll. A két csoport összesített eredménye a 31. ábrán látható.

A kapott eredmények alapján az alábbi következtetések vonhatók le: a grafikon közel azonos lejtésű a két csoport esetén, amelyet a 32. ábra mutat be. Az introvertált csoport – két item kivételével – magasabb átlagpontszámokat ért el, amely azt jelzi, hogy a felsorolt körülményeket

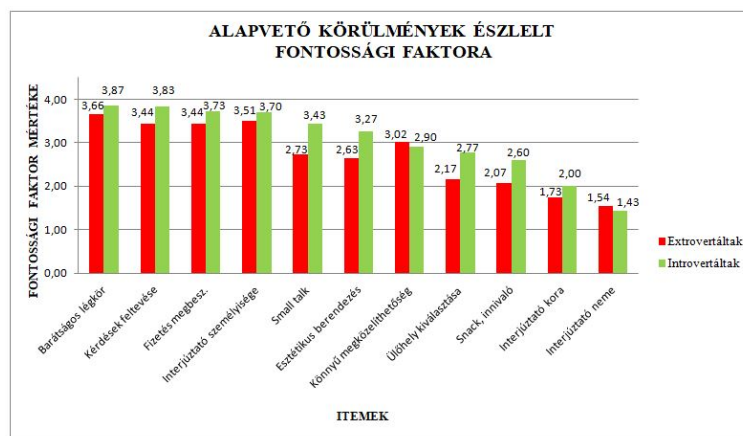
		Átlag ± SD	Átlagok különbsége	p	n
Interjúztató személyisége	Extrovertáltak	3,51 ± 0,67	0,19	0,117	41
	Introvertáltak	3,70 ± 0,46			30
Interjúztató kora	Extrovertáltak	1,73 ± 0,83	0,27	0,197	41
	Introvertáltak	2,00 ± 0,87			30
Interjúztató neme	Extrovertáltak	1,54 ± 0,67	0,11	0,509	41
	Introvertáltak	1,43 ± 0,62			30
Snack, enni- és innivaló	Extrovertáltak	2,07 ± 1,03	0,53	0,038 *	41
	Introvertáltak	2,60 ± 1,03			30
Small talk	Extrovertáltak	2,73 ± 0,74	0,70	0,000**	41
	Introvertáltak	3,43 ± 0,67			30
Lehetőség kérdésekre	Extrovertáltak	3,44 ± 0,67	0,39	0,003**	41
	Introvertáltak	3,83 ± 0,37			30
Barátságos légkör	Extrovertáltak	3,66 ± 0,52	0,21	0,049*	41
	Introvertáltak	3,87 ± 0,34			30
Könnyű megközelíthetőség	Extrovertáltak	3,02 ± 0,98	0,12	0,580	41
	Introvertáltak	2,90 ± 0,84			30
Ülőhely kiválasztása	Extrovertáltak	2,17 ± 0,97	0,60	0,010**	41
	Introvertáltak	2,77 ± 0,89			30
Eszétikus berendezés	Extrovertáltak	2,63 ± 0,82	0,64	0,003**	41
	Introvertáltak	3,27 ± 0,86			30
Fizetés megbeszélése	Extrovertáltak	3,44 ± 0,70	0,29	0,048*	41
	Introvertáltak	3,73 ± 0,52			30

* p<0,05 **p<0,01

n=71

32. táblázat.

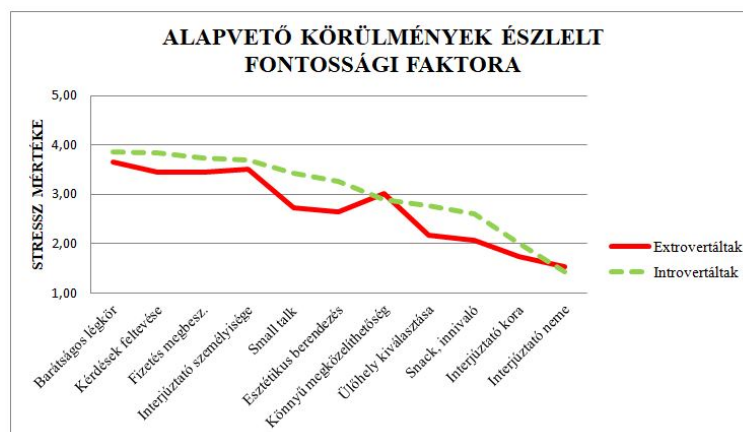
Alapvető körülmények észlelt fontossági faktora az állásinterjún, mindkét csoport esetén; átlag, szórás, átlagok különbsége, p érték, elemszám (saját szerkesztés)



31. ábra.

Alapvető körülmények észlelt fontossági faktora az állásinterjún (saját szerkesztés)

jellemzően fontosabbnak ítélik meg. A két kivétel a helyszín könnyű megközelíthetősége és az interjúztató neme item, amely az extrovertáltaknak fontosabb, ám a különbség – ahogy a t-próba adataiból fentebb látható – nem jelentős.



32. ábra.

Alapvető körülmények észlelt fontossági faktora az állásinterjún
A két vizsgált csoport átlagának lineáris modellje
n=71 (saját szerkesztés)

Az egyes elemek közötti korrelációt a Pearson-féle korrelációs együttható (r) jelzi. Az extrovertáltak eredménye a 33., az introvertáltaké a 34. táblázatban látható.

ITEM		Interjúztató személyisége	Interjúztató kora	Interjúztató neme	Snack, innivaló	Small talk	Kérdések feltevése	Barátságos légkör	Könnyű megközelíthetőség	Ülőhely kiválasztása	Esztétikus berendezés
Interjúztató kora	r	0,249									
Interjúztató neme	r	0,150	0,748**								
Snack, innivaló	r	0,124	0,225	0,122							
Small talk	r	0,131	0,082	0,145	0,254						
Kérdések feltevése	r	0,153	-0,052	-0,147	0,025	0,192					
Barátságos légkör	r	0,292	-0,155	-0,104	0,184	0,206	0,291				
Könnyű megközelíthetőség	r	0,356*	0,159	0,130	0,194	0,350*	0,435**	0,351*			
Ülőhely kiválasztása	r	0,092	0,273	0,200	0,161	0,204	0,188	0,068	0,334*		
Esztétikus berendezés	r	0,164	0,215	0,181	0,236	0,324*	0,205	0,107	0,439**	0,669**	
Fizetés megbeszélése	r	0,354*	0,203	0,070	0,228	0,182	0,215	0,143	0,342*	0,324*	0,238

*p<0,01
**p<0,05

33. táblázat.

Alapvető körülmények észlelt fontossági faktora, extrovertált pályázók
n=41 (saját szerkesztés)

Mindkét csoport esetében több erős együttjárás fedezhető fel. A figyelemre méltó, legerősebb együttjárásokat a 35. táblázat demonstrálja.

Az introvertáltak esetében több erősebb együttjárás áll fenn, és az esztétikus berendezés item mindkét csoportnál az első két legerősebb összefüggés között van. Ez a tény ismét aláhúzza azt a tényt, hogy a fizikai környezet (jelen esetben az esztétikus berendezés) nem csupán hat a pályázók általános

ITEM		Interjúztató személyisége	Interjúztató kora	Interjúztató neme	Snack, innivaló	Small talk	Kérdések feltevése	Barátságos légkör	Könnyű megközelíthetőség	Ülőhely kiválasztása	Esztétikus berendezés
Interjúztató kora	r	0,000									
Interjúztató neme	r	-0,012	0,569**								
Snack, innivaló	r	0,171	0,382*	0,117							
Small talk	r	0,098	0,117	-0,133	0,646**						
Kérdések feltevése	r	0,293	-0,313	-0,121	0,088	0,022					
Barátságos légkör	r	-0,043	0,000	0,276	0,038	-0,039	0,351				
Könnyű megközelíthetőség	r	0,184	0,234	0,150	0,228	0,198	0,162	0,307			
Ülőhely kiválasztása	r	0,074	0,044	-0,182	0,378*	0,398*	0,287	-0,104	0,196		
Esztétikus berendezés	r	0,119	-0,046	-0,030	0,391*	0,441*	0,244	0,237	0,508**	0,613**	
Fizetés megbeszélése	r	-0,057	0,152	-0,162	0,498**	0,436*	-0,058	0,179	0,329	0,452*	0,620**

**p<0,01
*p<0,05

34. táblázat.
Alapvető körülmények észlelt fontossági faktora, introvertált pályázók
n=30 (saját szerkesztés)

		r	Lineáris regressziós koeficiens
Extrovertáltak	Esztétikus berendezés / Ülőhely kiválasztása	0,669**	0,570
	Interjúztató kora / Interjúztató neme	0,748**	0,929
Introvertáltak	Snack, enni- és innivaló / Small talk	0,646**	0,988
	Fizetés megbeszélése / Esztétikus berendezés	0,620**	1,034

**p<0,01

35. táblázat.
Alapvető körülmények észlelt fontossági faktorai
Legerősebb együttjárások, mindkét csoport
n=71 (saját szerkesztés)

közérzetére és befolyásolja teljesítményüket (Haffner, Bárdos, 2019/a), hanem más komponensekkel is együtt jár, például hat a szorongásra és a kommunikációra is (Applebaum, 2010).

A 8. hipotézis I. kérdéscsoportjában foglaltak, miszerint a barátságos légkör és az interjúztató személyisége a legfontosabb tényezők, teljesültek extrovertáltak esetén. Az introvertált csoportban a barátságos légkör első, az interjúztató személyisége a negyedik helyet érte el. Ez az eredmény újra alátámasztja a 3. Hipotézisben foglaltakat is, amely szerint „a pályázók szerint a kötetlen és barátságos kommunikációs stílus, és a bemelegítő társalgás fontos stresszcsökkentő szerepet játszik az állásinterjú során.”)

A hipotézis azon része, miszerint az interjúztató neme és kora a legkevésbé fontos, igazolódott mindkét csoport esetén. Az emberi erőforrás szakemberek, és a szervezetek számára fontos impli-

káció az, hogy introvertált pályázók esetén a barátságos atmoszféra megteremtésén túl javallt a jelölt-oldali kérdések lehetőségére, és a leendő fizetés megbeszélésére fókuszálni. Extrovertáltak esetén a javaslatok hasonlóak, ám ebben az esetben az interjúztató személyiségének kiemeltebb szerepet kell tulajdonítani, mivel ez az elem a második helyre kúszott fel.

II. Kérdéscsoport

Az I. kérdéscsoportot kiegészítő II. kérdéscsoport célja az volt, hogy feltárja az előzőekben megadott, kötött kategóriákra adott válaszok, és a szabadszavas megfogalmazás közötti különbségeket. A kérdés így hangzott: *„Ön szerint milyen egy ideális interjúhelyzet a pályázó szempontjából? Milyen körülmények segítenek abban, hogy ne érezze magát stresszesnek, önbizalma megfelelő legyen és a lehető legjobban tudjon teljesíteni?”*

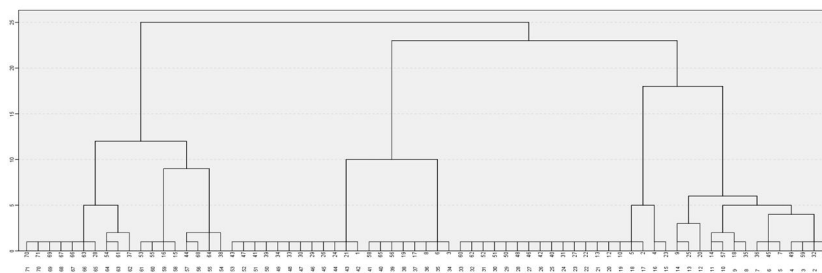
A válaszok elemzése során a vizsgálati személyek változatos megfogalmazásban írták körül az ideális helyzetet, ezért az egyszerűsítés és dimenziócsökkentés érdekében a válaszok tartalom alapján kategóriákba kerültek. A kategóriák az alábbiak:

1. Kommunikáció / Az interjúztató személye
2. Barátságos légkör / Kellemes atmoszféra
3. Lehetőség kérdések feltevésére
4. Környezeti tényezők
5. Hierarchikus viszony mellőzése / Egyenlő félként való bánásmód
6. A pozíció megbeszélése / Szakmai kérdések
7. Enni- és innivaló (rövidítve „snack”)
8. Nem ad választ / Nem tudja

Az egyes válaszok a kategóriáknak megfelelő számokkal voltak egyenértékűek, és mivel számos válasz több kategóriába is sorolható volt, minden kombináció különböző számot kapott 1-től 22-ig terjedően. (Például: kommunikáció: 1, barátságos légkör: 2; aki mindkettőre utalt, az a 9-es számot kapta, stb.)

Abból a célból, hogy a szubjektív válaszok besorolásának validitását definiálni lehessen, két független megfigyelő végezte a kódolást. Az egyetértés korrelációs mutatója, vagyis a kódolás egybehangzósága a Cohen–Kappa érték alapján jónak minősült (Cohen–Kappa $\alpha=0,838$), az előforduló eltérő vélemény esetén külön egyeztetéssel hoztuk létre a végleges kódot, így az eredményeket analizálni lehetett.

Ezek után a nyolc létrehozott kategóriára hierarchikus Ward-féle klaszteranalízis segítségével homogenitást célzó klasszifikálást végeztem, hogy a markánsan összefüggő itemek csoportjait feltárjam. Az eredmény ebben az esetben sokkal jobban elkülöníthető, így jobban vizsgálható klaszterekhez vezetett, összehasonlítva a második kutatás hasonló vizsgálatával (15. ábra). Az eredmény a 33. ábrán látható.



33. ábra.
A szabadszavas válaszok kategóriáira létrehozott klaszteranalízis dendrogram
n=71 (saját szerkesztés)

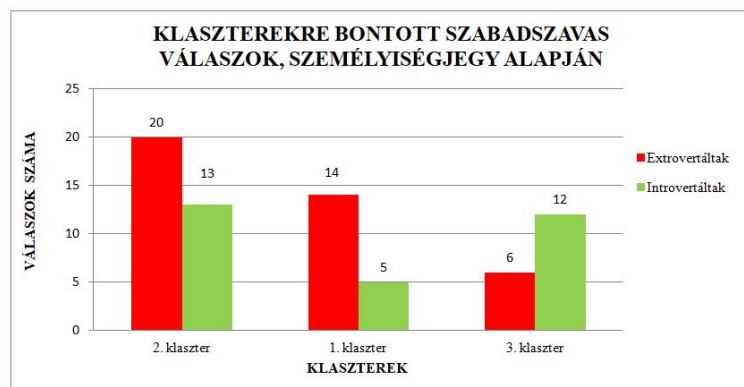
A dendrogram jól demonstrálja, hogy az itemek legcélszerűbb csoportosítása a hármass felosztás, amelyek jól elkülönülnek egymástól. A három skála kilenc altételekből tevődik össze (36. táblázat).

	1. Klaszter	2. Klaszter	3. Klaszter
Klaszterbe tartozó tételek száma	19	33	18
Skála megnevezése	Barátságos légkör, Kommunikáció, Interjúztató személyisége	Környezeti faktorok, kiegészülve barátságos légkörrel, kommunikációval, Snack/enni- és innivaló	Lehetőség kérdések feltevésére, Pozíció megbeszélése, Leendő feladatkör, Egyenlő félként kezelés

36. táblázat.
A három klaszterskála faktorai, elemszáma
(Megjegyzés: A három klaszterbe 70 válasz tartozik, egy személy nem válaszolta meg a kérdést.)
n=70 (saját szerkesztés)

A szabadszavas válaszok alapján az látható, hogy az extrovertáltak a legtöbb választ a 2. klaszter skáláiban adták (20 válasz), majd az 1. klaszter következik (14 válasz). Jólal kevesebben jelölték közülük a 3. klaszter itemeit (6 válasz). Az introvertáltaknál a 2. klaszter itemei vezetnek (13 válasz), de csupán egy válasszal marad el a 3. klaszter (12 válasz), végül az 1. klaszter zárja a sort 5 válasszal. A grafikus eredmény a 34. ábrán látható.

Az eredmény összecseng az I. kérdéscsoport eredményével, ám annyival árnyaltabb a kép, hogy az extrovertáltak a barátságos légkör és az interjúztató személyisége mellett a környezeti tényezőknek, és kisebb mértékben a felkínált enni- és innivalónak is fontosságot tulajdonítanak. Meglepően



34. ábra.

Klaszterekre bontott szabadszavas válaszok, személyiségjegy alapján
n=70 (saját szerkesztés)

kevesen jelölték fontosnak ennél a személyiségjegynél a kérdések lehetőségét, a pozíció megbeszélését, és azt, hogy az interjúztató egyenlő félként kezelje őket. Ez arra enged következtetni, hogy az ő esetükben nem a részletek, hanem nagy vonalakban az atmoszféra és a szociabilitás dominál.

Introvertáltaknál a 2. és 3. klaszter eredményeinek közel azonos mértéke jelzi, hogy az ő esetükben dominánsak mind a pozíció részletei, mind a kérdések lehetősége a barátságos légkör mellett, amely igazolja az I. kérdéscsoport azonos eredményeit. Az 1. klaszter rendkívül csekély válaszai azt jelzik, hogy kizárólagosan a barátságos légkör, a kommunikáció és az interjúztató személyisége számukra nem elégséges, egyéb szempontokat is lényegesnek tartanak benyomásaik kialakításában.

Végül a szabadszavas válaszokat érdemes volt olyan aspektusból is elemezni, hogy egy tartalom-elemzés szoftverrel történő vizsgálat hasonló eredményre vezet-e. A program futtatásának célja a kitöltők saját megfogalmazásaiban leggyakrabban említett szavak és előfordulási arányuk felderítése volt. Ezzel a módszerrel láthatóvá válik, hogy a kitöltők mely szavak használatának dominanciájával írják körül az ideális interjúhelyzetet. Az elemzés az ATLAS.ti 8 tartalomelemző programmal készült.

Az analízis igazolta a klaszteranalízis során kapott eredményeket (37. táblázat, 35. és 36. ábrák). Az eredménynél érdemes arra figyelni, hogy az extrovertáltak átlagosan személyenként 2,26 szóval többet használtak, amely arra utal, hogy negatívabb benyomással rendelkezvén az állásinterjúkról (extrovertáltak: 3,48/5 pont vs. introvertáltak: 3,80/5 pont), világosabban képesek megfogalmazni az azzal kapcsolatos elvárásaikat. A második kutatási eredményben bemutatott hasonló tartalom-elemzés 11,11 átlagos szó/fő eredményt hozott, amely több, mint a jelen átlag.

	Leggyakrabban Használt Szavak	Szó Gyakorisága	Használt szavak átlag/fő
Extrovertáltak	Interjúztató	10	8,98
	Barátságos	9	
	Légkör	6	
	Környezet	4	
	Személyiség	4	
Introvertáltak	Kedves	4	3,97
	Interjúztató	3	
	Kedvesség	3	
	Légkör	3	
	Őszinteség	2	

37. táblázat.
Tartalomelemzés eredménye, szabadszavas válaszok
n=70 (saját szerkesztés)

A korábban említett barátságosság, az interjúztató személyisége, és a légkör gyakori említése ebben az esetben is látható, mint ahogy az introvertált csoportnál sűrűn előfordul a kedvesség, légkör, és őszinteség kitétel.



35. ábra.

Leggyakrabban említett szavak szófelhője
Extrovertáltak, n=41 (saját szerkesztés)



36. ábra.

Leggyakrabban említett szavak szófelhője
Introvertáltak, n=30 (saját szerkesztés)

9. Hipotézis

A 9. Hipotézis azt tételezi fel, hogy az állásinterjú konstruktumában a szóba kerülő magánéleti és bizalmasabb kérdéseket, és egyes kényelmetlen helyzeti körülményeket az introvertáltak kényelmetlenebbnek és stresszesebbnek érzik az extrovertáltakhoz képest.

Ehhez a feltételezéshez az a hipotézis vezetett, miszerint az állásinterjút az introvertáltak általában stresszesebbnek élik meg, mint az extrovertáltak (lásd 5. hipotézis, 26. ábra, 22. táblázat), amely állítás a kutatás során hitelt érdemlően bebizonyosodott. A válaszok kiderítése céljából olyan jellegű, az adott pozíció szakmai témájától eltérő itemeket kellett a kitöltőknek magukra

nézve értékelniük, mint pl.: „érdeklődnek a politikai meggyőződése felől” vagy „érdeklődnek a vallási hovatartozásáról”. A bizalmas, magán-jellegű témakon kívül két kellemetlen helyzet is a felsorolásba került („szélsőséges fényviszonyok”, „szemközti elhelyezkedés az interjúztatóval”). A válaszokat négypontos Likert-skála mérte, ahol a „nagyon stresszesnek találok” 4 pontot, a „nem tartom stresszesnek” 1 pontot ért. Az eredmények a 38. táblázatban és a 37., és 38. ábrán láthatók.

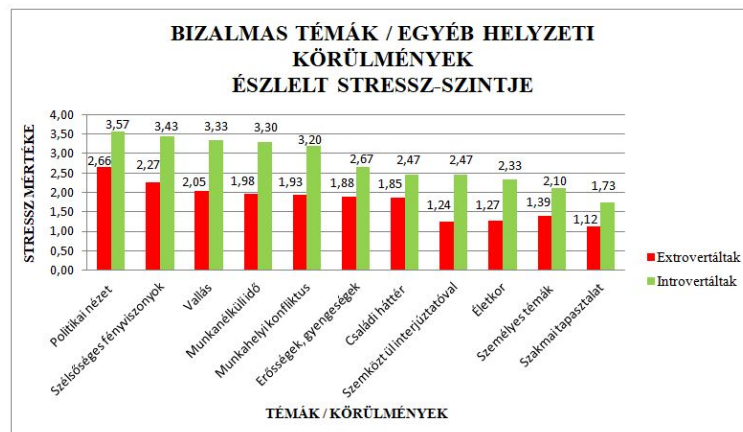
		Átlag ± SD	p	n
Családi háttér kérdése	Extrovertáltak	1,85 ± 1,01	0,024*	41
	Introvertáltak	2,47 ± 1,22		30
Szakmai tapasztalat kérdése	Extrovertáltak	1,12 ± 0,40	0,000**	41
	Introvertáltak	1,73 ± 0,74		30
Szemközti interjúztatóval	Extrovertáltak	1,24 ± 0,58	0,000**	41
	Introvertáltak	2,47 ± 1,14		30
Szélsőséges fényviszonyok	Extrovertáltak	2,27 ± 0,95	0,000**	41
	Introvertáltak	3,43 ± 0,86		30
Személyes témák	Extrovertáltak	1,39 ± 0,63	0,000**	41
	Introvertáltak	2,10 ± 0,92		30
Erősségek, gyengeségek kérdése	Extrovertáltak	1,88 ± 0,87	0,000**	41
	Introvertáltak	2,67 ± 0,76		30
Életkor kérdése	Extrovertáltak	1,27 ± 0,59	0,000**	41
	Introvertáltak	2,33 ± 1,35		30
Vallási meggyőződés kérdése	Extrovertáltak	2,05 ± 1,20	0,000**	41
	Introvertáltak	3,33 ± 1,18		30
Korábbi munkahelyi konfliktus kérdése	Extrovertáltak	1,93 ± 0,96	0,000**	41
	Introvertáltak	3,20 ± 0,89		30
Korábbi munkanélküli időszak kérdése	Extrovertáltak	1,98 ± 0,99	0,000**	41
	Introvertáltak	3,30 ± 1,02		30
Politikai meggyőződés kérdése	Extrovertáltak	2,66 ± 1,35	0,002**	41
	Introvertáltak	3,57 ± 0,90		30

* $p \leq 0,05$ ** $p < 0,01$
n=71

38. táblázat.

Bizalmas témák és egyéb helyzeti körülmények észlelt stressz-szintje
Átlag, szórás, p érték, elemszám (saját szerkesztés)

Az ábrák alapján jól látható, hogy bár az itemek stressz-szintje a két csoportnál látszólag egy irányban mozdul, mégis vannak említésre méltó észrevételek. Az introvertáltakat általában minden téma és körülmény jobban zavar (37. ábra). A három legstresszesebbnek tartott itemet mindkét csoport azonosan az első helyeken jelölte meg, ezek sorrendben: politikai nézet kérdése, szélsőséges fényviszonyok és vallási hovatartozás kérdése. Ez után a munkanélküli időszak említése következik. Az életkor kérdése, a szemközti elhelyezkedés, a személyes témák és a szakmai tapasztalatra vonatkozó kérdések okozzák a legkevesebb stresszt. Az introvertált csoport az első öt kérdésben mutat magas, 3 pont feletti értéket, ez után tapasztalható egy ugrás lefelé (3,2 értékről 2,67 értékre). Az extrovertáltaknál nem látható ilyen jelentős eltérés, csupán az első két helyen szereplő tétel magasabb (2,66 és 2,27), valamint az utolsó négy item szakad le kissé (1,39; 1,27; 1,24; 1,12).



37. ábra.

Bizalmas témák és egyes helyzeti körülmények észlelt stressz-szintje
n=71 (saját szerkesztés)



38. ábra.

Bizalmas témák és egyes helyzeti körülmények észlelt stressz-szintje
Lineáris regressziós modell
n=71 (saját szerkesztés)

Introvertáltak esetén túlsúlyban a 2–4 pont közötti válaszok, extrovertáltak esetén a 1–2 pont közötti válaszok vannak. Az átlagok közötti legnagyobb különbség a korábbi munkanélküli időszak kérdésében tapasztalható, ez a téma az extrovertáltakat szignifikánsabb kevésbé zavarja. A legkisebb eltérés a két csoport átlaga között a szakmai tapasztalatok kérdésében van, amely arra enged következtetni, hogy ezt a témát a pályázók szorosan az állásinterjúhoz, mint a kiválasztás lényeges eleméhez kötik, így számítanak rá, tehát nem éri őket felkészületlenül.

Az eredmények alapján fontos következtetés a szakemberek számára, hogy politikai, vallási és munkanélküliségi időszak kérdéseitől tartózkodjanak, valamint kerüljék a túlságosan erős vagy

gyenge fény alkalmazását az állásinterjú helyszínén.

4.3.5. Diskusszió és következtetések

A harmadik kutatás feltevései megerősítették az első szekcióban bemutatott eredményeket, és több kiegészítő javaslattal is szolgált. A 4. Hipotézis feltételezése, miszerint „az introvertált jelöltek kedvezőbben vélekednek a korábbi interjúikról, mint az extrovertáltak”, nem nyert teljes mértékben bizonyítást. Noha ők jelentik azt a csoportot, akik alaposabban felkészülnek, utánajárnak a szóban forgó vállalatnak, és jellemzően a várható kérdéseket átgondolják, az extrovertáltak mégsem maradnak le sokkal mögöttük az interjúkkal kapcsolatos benyomásaik értékét illetően. Az introvertált egyének szociális-társas igényük alacsonyabb mértéke okán a fontos információkra fókuszálnak, jobban viselik a negatív visszajelzést, és gyakorta sikeresebben szerepelnek extrovertált társaikhoz képest.

A 4. Hipotézis másik felvetése, miszerint az interjúkról szerzett benyomás exponenciálisan nő a korábban részt vett interjúk számával, nem nyert igazolást. Jelen értekezés újszerű kimenetele az a mindkét személyiségtípusra vonatkoztatható eredmény, hogy kimutathatóan minél jobban nő a korábban részt vett interjúk száma, annál kedvezőtlenebb a pályázók benyomása. Ez azzal magyarázható, hogy az interjúk számának növekedése arányban áll a sikertelenséggel, mivel a jelöltek nem sikerült elhelyezkednie. Erősen javallt annak a hozzáállásnak az adoptálása, miszerint a pályázóknak mentálisan is fel kell készülniük a megmérettetésre, de sajnálatos módon az esetleges negatív visszacsatolásra is. Ez nem csak a jelöltek, hanem a karrier-tanácsadással foglalkozó vállalatok felelőssége is egyben, hiszen az eredmények utólagos vizsgálatával és a pályázó kompetenciáinak jobban megfelelő pozíciók megpályázásával nőhet az esély a sikerre, így az egyének önbizalma sem szenved csorbát.

Az 5. Hipotézis a pályázói attitűdöt mérte fel a különböző interjútípusok esetében, továbbá az észlelt stresszt mérte. A felvetés első fele igazolódott, amely szerint az állásinterjúkat az introvertáltak stresszesebbnek érzélik, mint az extrovertáltak. A hipotézis második fele mélyítette a szempontokat, és a legnagyobb stresszt és szorongást előidéző interjútípusokat térképezte fel. Kimutatható, hogy a lista élén a bizottsággal folytatott interjú, valamint a stresszinterjú áll. Érdekes eredmény az, hogy minél inkább nő az interjún jelen lévő interjúztatók, valamint az ügyvezető vagy külföldi menedzserek száma, annál inkább emelkedik a stressz szint is. Fontos következtetés a szakemberek számára az, hogy az egyes személyiségtípusok nem azonos módon érzélik ennek az élethelyzetnek a szorongás-szintjét, de megfontolandó az is, hogy a folyamatot egyszerűsíteni, és az interjúztatók számát csökkenteni kell. Így a pályázó is jobban ki tudja bontakoztatni képességeit, önmaga tud lenni, és a sikeres teljesítmény ezzel nagyobb mértékben biztosítható.

A 6. Hipotézis az állásinterjú előtti állapotszorongást mérte fel mindkét személyiségtípus esetén. A tétel az eredmények alapján bizonyítást nyert, valóban az introvertáltak azok, akiknél a STAI skálán mért állapotszorongás magasabb értéket mutatott ki. Hasonló eredményekre jutottunk a 7. Hipotézis esetében, amely a pszichofiziológiai és érzelmi/viselkedésbeli szimptómákat mérte. Úgy tűnik, az extrovertált egyének jobban leküzdik az interjúval kapcsolatban felmerülő szorongást, amely minden bizonnyal összefügg azzal, hogy ez csoport kedvét leli a társas interakciókban, a vélemény-nyilvánításban, és az önprezentációban, amelyek stimulálólag hatnak rájuk. A jövőben érdemes lehet az introvertált egyéneknek olyan jellegű tréningeket tartani, amelyek felkészítik őket a sikeres ön-menedzsmentre, a határozott vélemény-formálásra, és a hatékony prezentációra. Ezekkel a módszerekkel csökkenthetők a stressz-jellegű tünetek, és a siker elérhetőbbé válik.

A 8. és 9. Hipotézis bizonyos interjú-körülményeket, és az ott felmerülő, bizalmasabb jellegű témák stressz-szintjét próbálta mérni, amely hiánypótló vizsgálat az emberi erőforrás szakmában. A klaszteranalízissel és tartalomelemzéssel történt vizsgálat megerősítette az első kutatásban bemutatottakat, miszerint mindkét személyiségtípusnak a barátságos légkör, és a bizalmat árasztó atmoszféra a legfontosabb tényező, amely a stresszt csökkenteni képes. Az extrovertáltaknál figyelemre méltó eredmény, hogy náluk a környezeti faktorok előkelőbb helyet foglalnak el a fontossági skálán, mint a másik csoportnál, ám a szakmai témákat kevésbé aktívan járják körül. Ez a tény lényeges szemléletmódot és iránymutatást adhat a szervezeteknek arra vonatkozóan, hogy miként érdemes a különböző személyiségtípológiák szerinti interjú-settinget megteremteni. A bizalmas témák és körülmények vizsgálatánál az előre várható eredmény született, miszerint a politikai és vallási kérdések körüljárása általában stressz-fokozó. A meglepő, így a jövőre előremutató eredmény mégis az, hogy a szélsőséges fényviszonyok, mint feltétel, a második helyet foglalja el a stressz-skálán. Erre a jelenségre általában nem koncentrálnak az interjúztató szakemberek, de látható, hogy fontos tényezőként felmerült, ennek megfelelően erősen javallt e körülmény optimális kezelése.

III. rész

ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A toborzási és kiválasztási folyamatokban a munkaadók egyértelműen megfogalmazott célja az, hogy a megüresedő álláshelyeikre a legalkalmasabb, leglojálisabb, legkompetensebb, és lehetőség szerint a leggyorsabban kezdeni tudó pályázót vegyék fel. Ezen túlmenően legalább ennyire lényeges az is, hogy számolhatnak-e azzal, hogy a munkatárs hosszú távon a szervezetnél marad, valamint a későbbi előléptetési tervekbe beilleszthető-e. Ez a törekvés független a szelekciót szervező vállalat nagyságától, hiszen amennyiben egy szervezet növekedési pályára áll, elkerülhetetlen számára a munkaerő állományának bővítése, így a kiválasztással, mint feladattal való szembe kerülés. A kiválasztási folyamat missziója minden esetben az, hogy az állásajánlattel megkínált pályázó képes legyen az elvárásoknak megfelelni mind egyéni, mind szervezeti szinten. Ennek a célnak megfelelően a vállalatoknak és emberi erőforrás szakembereknek elengedhetetlen olyan szelekciós módszereket és folyamatokat kialakítaniuk, amelyekkel a leggyorsabban és leghatékonyabban képesek legyenek a megfelelő jelöltet kiválasztani; ezen túlmenően a leendő munkavállaló jövőbeli teljesítményét előre tudják jelezni, ezzel jó munkavégzés esetén őket minél hosszabb ideig tudják megtartani. A folyamat komplex, így a szervezetek részéről erőforrást, szakmai tudást, energiát és időt igényel, valamint a pozíció (vagy pozíciók) követelményprofiljának alapos ismeretét tételezi fel.

Nem lehet kérdés, hogy a munkatársak kiválasztási folyamata és gyakorlata sarkalatos egy vállalat szervezetfejlesztési életében, hiszen a munkavállalók alkalmazása hosszú távú befektetésnek tekinthető. Annak okán, hogy a vállalatok hozzáadott értékét és a nyereséget a munkatársak munkaereje biztosítja, a gazdasági és pénzügyi eredmények elérése függ a hatékony kiválasztástól, amelyre anyagi erőforrások elkülönítése is indokolt.

Bármennyire evidensnek tűnik a toborzási–kiválasztási folyamatok fontossága és sztenderdizálása, gyakori a cégek téves gyakorlata, a nem hatékony eszközök használata, és a folyamat, mint stratégiai elem alábecsülése. Kisebb létszámú és a szervezeti fejlődés korábbi szakaszában lévő vállalatokra jellemző jobban az a gyakorlat, hogy a pályázói attitűdre, a motivációra, a lojalitásra, a tanulási készségre és a stressz–rezisztenciára nem, vagy kevesebb hangsúlyt fektetnek, helyette a szubjektivitást sem nélkülöző munkatársi ajánlásokra támaszkodnak, amelyek hosszú távon alacsonyabb beválási rátát eredményeznek.

A munkatársi kiválasztási folyamatok fejlesztése és optimalizálása jelentőségteljes feladat, ám az utóbbi évek kutatásai egyre inkább kiterjedtek a pályázói visszajelzésekre, amelyeket az állásinterjúra hívott jelöltek észlelései hívtak életre. A folyamatok mérésének sok esetben a felhasználói, jelen esetben a pályázói visszajelzések a fokmérői, amelyet egy növekedési pályán lévő vállalatnak nem szabad figyelmen kívül hagynia. Ezek egy része a pozitív vagy negatív felvételi döntést érintő visszacsatolásra vonatkozik, más részük az interjú előtti, vagy az interjún tapasztalt szorongásra és stresszre fókuszál, amelyek befolyásolják a végeredményt.

Összességében a három különálló, ám egymáshoz kapcsolódó kutatás főbb eredményei az alábbiak:

Állásinterjúkkal összefüggő általános pályázói attitűd vizsgálata

Az eredmények szerint az átlagos pályázó jellemzően nem rendelkezik negatív attitűddel az állásinterjúkkal kapcsolatban, amely feltétlenül biztató az emberi erőforrás szakemberek számára. Ez azt is jelenti, hogy a pályázókra nem jellemző a rögzült sztereotípiák dédelgetése önmagukban, az interjúk vonatkozásában. Az introvertált személyek általában átgondoltabb felkészülési stratégiát folytatnak, alaposabban utánanéznak a szóban forgó szervezetnek, ezzel sok esetben kevesebb hibát vétnek, így – az extrovertáltakhoz képest – jobban teljesíthetnek. Jelen kutatási folyamat egyik lényeges felismerése és előremutató javallata az, hogy a pályázóknak már az állásinterjú előtt érdemes személyiségjegyeik figyelembevételével felkészülni, és az ideális taktikát alkalmazni a sikeres interjúteljesítmény érdekében.

Különböző interjútípusokkal kapcsolatos jelölt–oldali vélekedés és percepció

Az általánosan mért attitűddel kapcsolatos eredmény során fény derült arra, hogy az elvártaknak megfelelően a bizottság előtti, és az úgynevezett „stresszinterjú” generálja a legnagyobb átlagos stressz értéket. A kutatás érdekes felismeréseként meg kell említeni, hogy szintén előkelő helyen végzett az ügyvezető igazgatóval, vagy külföldi vezetővel folytatott interjú, amelynek során a pályázók minden bizonnyal nehézséggel küzdenek önnön képességeik és kompetenciáik kibontakoztatásában.

A kibontakozó stressz– és szorongás detektálása

Ugyan a második kutatás az eredeti hipotézisben felvetettekkel szemben nem hozott meglepő eredményt, ennél a szekciónál azonban a kutatás érdekes felismerést tárt fel: nevezetesen, hogy az erősségek és gyengeségek kérdése a harmadik legmarkánsabb stresszt és szorongást okozó item a vizsgált személyek körében. Ez az eredmény nem várt faktor lehet az emberi erőforrás szakemberei számára, ám következtetésként elmondható, hogy ennek a kérdésnek a firtatása – népszerűsége ellenére – nem csupán annak divatjamúlt jellege miatt ellenjavallt, hanem jelen eredmények alapján

a stresszt generáló értéke is magas.

A harmadik kutatás hasonló témát vizsgált, ám a vizsgálat a pszichofiziológiai és érzelmi tünetek expanziójára is kiterjedt extrovertált és introvertált pályázói kör esetén. Az eredmények rávilágítottak, hogy introvertáltak esetén nagyobb mértékben kell számolni a testi és érzelmi tünetek felbukkanásával, és a kutatás szerint ez a csoport ezeket a szimptomákat láthatóan jobban felismeri. Számukra a szájszárazság, az emésztési problémák és az izzadás manifesztálódik első sorban. Extrovertáltaknál az erős szívdobogás és az izzadás áll az első helyen. Fontos felfedezésként említhető az a tény is, hogy az önbizalom csökkenése vezető stressz-fokozó helyen áll introvertáltak esetén, amely az egyenlő interjúztatói-pályázói partneri viszony biztosításával, és a barátságos légkör megteremtésével redukálható.

A tapasztaltok alapján érdemes a strukturált interjú-forma alkalmazására törekedni, amellyel az interjút vezető szakember a kérdések átgondolására, így a nem effektív kérdések mellőzésére, nem utolsó sorban saját sztereotípiái kiszűrésére kényszerül. Ezzel a metodikával mind az észlelt pályázói stressz csökkentése, mind az ekvivalens összehasonlításuk lehetővé válik, továbbá az egyén önbizalma, így teljesítménye fokozható.

A jelölt–oldali stresszcsökkentő módszerek feltárása

A harmadik vizsgálati dimenzió részeként, a klaszteranalízissel és a tartalomelemzéssel végzett analízis során kiderült, hogy a barátságos légkör, mint körülmény fölényesen nyerte el az első helyet az összesített mintán. Ez nem átütő jelentőségű képlet, jóllehet a személyiségtípusokra bontott harmadik vizsgálat újszerűsége abban mutatkozott meg, hogy az extrovertáltak a kellemes atmoszférán túl a környezeti faktoroknak, és nem várt módon a felkínált enni- vagy innivalónak is fontosságot tulajdonítanak.

Kíváncsi az emberi erőforrás képviselőinek figyelmét felhívni arra is, hogy az introvertált egyének több érdeklődést mutatnak az adott munkakör részletei iránt, valamint szakmai irányú kérdésekkel felkészülten érkeznek a megbeszélésre. Ezen eredményeknek arra kellene sarkallniuk az interjút vezető szakembereket, hogy gyakorta elégséges a kellemes, humánus légkör szavatolása ahhoz, hogy a pályázó potenciálját maximálisan ki tudja domborítani, szorongása csökkenjen, így jól teljesítsen. Ez mindkét fél nyilvánvaló érdeke. Ezen túlmenően az extrovertált pályázók esetében megfontolandó a környezeti tényezőkre való alaposabb fókuszálás a megfelelő fényviszonyok biztosításával, emellett az innivaló felkínálása, valamint a pozíció részleteinek alaposabb ismertetése.

A személyiségtípusok vizsgálatának bevonása nyomán, a fentiekén túlmutató, további újszerű felismeréseket és eredményeket tártam fel, amelyek összefoglalása az alábbiakban következik.

Korábbi interjúkon tapasztalt pályázói benyomások vizsgálata személyiségtípusokra bontva

A vizsgálat során kiderült, hogy az interjúkkal kapcsolatos benyomás összhangban van a korábbi interjúk számával, azonban a kapcsolat negatív mindkét személyiségtípus esetén. Minél több korábbi interjú-részvétel mutatható ki, a benyomás pozitivitása annál inkább csökken. Ez a felismerés kétséget kizáróan összefügg azzal a ténnyel, hogy amennyiben az egyén az átlagosnál több állásinterjún vesz részt, akkor következésképpen nem választották ki az adott pozícióra, így nem teljesített sikeresen, ezáltal a benyomása – akár tudattalanul – negatív irányba mozdul. Lényeges szempont a karrier-menedzsmenttel foglalkozó szakembereknek az, hogy pályázók számára nem csupán a szakmai, hanem a mentális felkészülés is elengedhetetlenül fontos, valamint az, hogy a negatív visszajelzést nem saját helyzetük kudarcaként érdemes értékelniük.

Interjú előtti állapotszorongás feltárása személyiségtípusokra bontva

Látható volt, hogy az interjú előtti állapotszorongás markánsan több átlagos pontértéket ért el az introvertált körben, így tehát az ő szorongási szintjük magasabb. Ennek egyik oka az lehet, hogy az extrovertáltak erősebb társas készségekkel rendelkeznek, nem tartanak a nyilvános beszédre is emlékeztető megnyilvánulástól, hovatovább élvezettel vesznek részt ezekben a helyzetekben. Ennek okán az előzetes szorongás-szintjük alacsonyabb szinten marad.

Érdekes megfigyeléshez vezetett az is, hogy ebben a szekcióban ismét felbukkan az önbizalom csökkenése (akárcsak az interjúhelyzet alatt), amelynek átlagos értéke az introvertált csoport esetén nagyobb. Az állapotszorongás itemei robusztus különbséget tártak fel a két személyiségtípus között, amelyek további lépések megtételét teszik szükségessé. Jelen szerző szerint ide tartozik a szelekciós folyamat időtartamának redukciója, a minél kötetlenebb atmoszféra megteremtése, a pályázók stressz-csökkentő technikákkal kapcsolatos tréningje, illetve az adott pozícióra történő alapos felkészülés.

Az introvertált és extrovertált személyiségtípus észlelt stressz-szintje egyes bizalmas témák említése és nem szokványos körülmények fennállása esetén

A kutatásban bemutatott 11 item észlelt stressz-szintje egy irányba mozdul az extrovertáltak és introvertáltak esetén, de megállapítható, hogy minden tételnél az introvertáltak érték el a magasabb átlag pontértéket. Előre várható módon, a politikai és vallási témákat körüljáró kérdéskörök

végeztek előkelő helyen. A következtetés ebben az esetben az, hogy az interjúztatónak a túlságosan személyes témákat, valamint a munkanélküliségi idő említését ajánlatos elkerülnie, ám a szakmai tapasztalatokról bátran lehet faggatózni, hiszen az a legkevésbé stresszt okozó tényező mindkét személyiségtípus esetén.

A kutatás másik érdekes, a jövőbe mutató eredménye az is, hogy a szélsőséges fényviszonyokat (túl erős fény vagy félhomály a helyiségben) második legerősebb stresszfaktorként jelölték meg a személyek. Erre alapozva tehát, az olyan tényezőket, amelyeket az egyén azonnal „a bőrén érez” – ilyen a terembe belépve tapasztalt fényerő vagy akár a hőmérséklet is – hiba lenne figyelmen kívül hagyni. A tapasztalatok szerint erre a környezeti faktorra az állásinterjúkat szervező és vezető szakemberek nem fordítanak elég figyelmet, holott – mint a bemutatott számadatokból látható – módfelett lényeges és befolyásoló faktor.

Jelen kutatás és a hozzá kapcsolódó eredmények bemutatása azért jelent újszerűséget az emberi erőforrás szakterületen, mert bár az állásinterjún felmerülő stressz mérésére történtek korábbi vizsgálatok, nem vagy rendkívül elenyésző kutatás található ugyanennek a kérdéskörnek az introvertált és extrovertált egyének személyiségtípusára vonatkoztatva. Hasonlóan egy magánéleti eseményhez, az állásinterjún is emberek vesznek részt, akiknek változatos személyiségjegyei, így viselkedési mintái, reagálási formái és észlelései szerteágazóak és változatosak, legyenek akár pályázók, akár interjút vezető szakemberek. A szorongással vagy stresszel kapcsolatos, személyiségjegyek alapján történő vizsgálatok megfontolásra méltó, progresszív eredményekhez vezethetnek, továbbá tanulságokkal szolgálhatnak, ahogyan azt jelen kutatás is küldetésének tekintette és megerősítette. Az emberi erőforrás szakma, ezen belül a munkatársak kiválasztásának gyakorlata és a pályázókkal történő kommunikáció vagy interakció valószínűleg mindig olyan terület marad, amelynek a korral, az új tendenciákkal, vagy akár a felnövekvő generációkra jellemző friss habitussal párhuzamosan haladnia és fejlődnie kell. Az egyénre vagy személyiségre szabható, rugalmas folyamatmenedzsment minden bizonnyal több sikerrel kecsegtet majd, mint a hagyományos, berögzült, merev kiválasztási struktúra, és az elavult, nem hatékony tendenciák fenntartása.

5. KORLÁTOK

A kutatás egészére vonatkoztatható néhány általános korlát, amelyek későbbi beemelésével az eredmények még részletesebben bemutathatóvá válnának.

A vizsgálatok csupán egy-egy informatikai szolgáltatásokkal foglalkozó szervezetnél zajlottak

(szám szerint két vállalatnál), amely nem tette lehetővé azt, hogy több szervezet pályázóit vizsgáljam, amely nagyobb és diverzifikáltabb minta vizsgálatára adott volna módot. Az interjút, mint fogalmat általánosságban értelmeztem, a különböző állásinterjú-típusokat a kérdőív nem differenciálta (pl.: stresszinterjú, csoportos kiválasztás, bizottság előtti interjú, stb.), így az esetleges fogalom-béli bizonytalanságok előfordulhattak. A többkörös interjúk (második vagy harmadik interjú ugyanarra a pozícióra), vagy egyéb kiválasztási módszerek (technikai jellegű interjúk, személyiségteszttel egybekötött interjúk, stb.) megkülönböztetése és vizsgálata nem történt meg. A kutatásból nem derült ki az, hogy a vizsgálati személyek korábban valójában részt vettek-e a különböző interjú-típusokon.

Az egyének pszichofiziológiai szimptomáinak mérése kizárólag a válaszadók önbevallására (self-report) hagyatkozott, műszeres fiziológiás mérés nem történt. Ennek bevonása, valamint az ezzel kapcsolatos dokumentáció és eszközigény oly mértékben limitálta volna az elérhető személyek számát, valamint annyira megnehezítette volna a vizsgálatot adminisztrációs és időtartam-béli szempontokból, hogy erre a jelenlegi feltételek keretei között nem volt lehetőség.

A résztvevők kiválasztásában mindhárom kutatás esetén egyetlen feltétel merült fel: azok a személyek kerültek be a vizsgálatba, akiket az adott szervezet interjúra hívott. Annak vizsgálatára, hogy a személyek a későbbiekben kaptak-e állásajánlatot, a harmadik kutatásban nem volt mód, így ennek a faktornak a többivel való összevetése nem volt lehetséges. Az első két vizsgálat alanyai már a szervezet alkalmazottai voltak, ezért az állás elnyerésének kérdése ezekben az esetekben nem merült fel. Mivel ezek a vizsgálati személyek már alkalmazottként dolgoztak, az ő interjúikkal kapcsolatos benyomásaik pozitív irányú torzulást mutathattak, hiszen a releváns állásinterjúik sikeresen zárultak. A kellemetlen témáknál az életkor és a családi állapot firtatása azért nem okozhatott nagy stressz-szintet, mert a vizsgálati minta fiatalokból állt. Idősebb korosztály esetén ezek az értékek várhatóan magasabb értéket vettek volna fel. Hasonló megfontolásokból az angol nyelvű interjú is nagyobb stresszt jelentett volna idősebb vagy angolul alacsonyabb szinten beszélő személyeknél. Ezen okoknál fogva az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak.

Érdemes a jövőben hasonló vizsgálatot hosszabb időtávlatban is elvégezni, a pályázók szakmai utóéletét követni, valamint a vizsgálatot nagyobb elemszámon és több szervezet bevonásával megismételni.

Az első vizsgálatban a környezeti tényezőket vizsgáló kérdések általánosságban szerepeltek a kérdőívben, a „semleges” vagy „közepesen fontos” válaszok részletes magyarázata nem történt meg, amely középérték lévén, bizonytalanságot okozhatott. A kutatás ezen része továbbá nagy részben a környezeti tényezőkre vonatkozott – egyéb, esetlegesen stresszt keltő tényezőkre a kérdőív nem

fókuszált. Ennek megfelelően a környezeti faktorok és más tényezők kapcsolatát a kutatás ebben a szakaszban nem tudta feltárni. Jóllehet az elemszám ($n=112$) nem kevés, mégsem elég nagy ahhoz, hogy az eredményekből messzemenő általánosításokat lehessen levonni.

A második vizsgálatban az egyes stressz itemekre utaló kérdéseket nem specifikáltam, a “közepesen fontos/semleges” válaszlehetőség jelentésének részletezése hiányzott. A kérdőív a résztvevő legutóbbi állásinterjújára kérdezett rá, ezért az egyének retrospektív emlékezetének torzulása feltehető. A kérdések kizárólag a legutolsó interjún észlelt stressz- vagy szorongáshatásokra összpontosítottak, ezért nem vették figyelembe a további stressz hatást okozó tényezőket, amelyek befolyásolhatták az egyének emócióit, vagy attitűdjét. Mivel a személyek az adott szervezet már meglévő állományának tagjai voltak, egyikük esetében sem fordult elő az interjú sikertelensége (a pályázattól való visszautasítás), amely az emocionális tényezők miatt esetlegesen negatív irányba mozdíthatta volna az eredményeket. A kutatás kérdéscsoportjaiba továbbá nem fért bele az interjút vezető szakemberek kikérdezése, így az ő benyomásaik a pályázók benyomásainak összevetésével nem vált lehetővé. Jelen írás szerzőjének határozott szándéka az, hogy a jövőben hasonló jellegű kutatást folytasson az emberi erőforrás szakembereinek bevonásával annak érdekében, hogy az eredmények még részletesebben bemutatathatók legyenek.

A korlátok ellenére a kutatás kulcsfontosságú szempontokra, és eddig kevésbé vizsgált tényezőkre irányította a figyelmet, és számos hasznos implikációval szolgált. Amennyiben a szervezetek az összegzett javaslatokat, és az előremutató, valamint újszerű felismeréseket megfontolják és beillesztik munkaerő-kiválasztási gyakorlatukba, jelentős folyamat-béli progressziót érhetnek el, nem utolsósorban pedig az állásra pályázók stressz-szintjének csökkentésére nyílik lehetőségük.

6. KITEKINTÉS

Mint ahogy arra az itt bemutatott kutatás első része rávilágított, a különböző interjú-típusok, változatos körülmények és pozíciók ellenére a pályázók többsége nem rendelkezik negatív véleménynel és benyomással az állásinterjúk vonatkozásában. Ez a tény megerősítő visszajelzés lehet a munkáltatók, az emberi erőforrás tanácsadó cégek, és az interjúfolyamatban résztvevők számára, hiszen azzal, ha képesek ideális körülményeket, és támogató atmoszférát teremteni a pályázóiknak, nagyobb eséllyel tudják a munka szempontjából fontos személyiség vizsgálatát elvégezni, ezzel a legmegfelelőbb leendő munkatársat megtalálni. Az állásinterjú nem két, minden tekintetben egyenlő partneri szituáció, mivel a felek közül rendszerint az álláspályázó az a személy, akinek a munkáltatót meg kell győznie saját kompetenciáiról és alkalmasságáról, amelyek az adott pozícióhoz szükségesek.

A második vizsgálat eredményeiből láthattuk, hogy a különböző típusú állásinterjúk és eltérő körülményeik ellenére a jelöltek többsége tisztában van a megjelenő stresszel vagy szorongással. A megfelelő válaszok adása, a jó benyomás keltése, és a kiemelkedő teljesítmény vágya jelentős stresszfaktort jelent a számukra, amellyel a szervezeteknek tisztában kell lenniük. A vizsgálati személyek nézőpontja szerint az informális, barátságos, vagy nyugalmat árasztó légkör kulcsfontosságú a szorongás csökkentésében. Ez az eredmény lényeges a munkáltatóknak, az interjúztatóknak, és a kiválasztási eljárásban részt vevő személyeknek, mivel módjukban állhat olyan nyugodt és informális körülményeket megteremteni, amelyek megerősítők a jelöltek számára. Erre a jelenben és a jövőben tudatosan kell törekedni.

Láthattuk, hogy az ügyvezető vagy külföldi vezető jelenlétével, illetve több interjúztató bevonásával az észlelt stressz nő, amelyet a szakembereknek szintén szem előtt kell tartaniuk. Lényeges tényező az is, hogy a bizalmat árasztó légkör a legfontosabb szempont a pályázók számára, a jövőben érdemes tehát olyan további kutatásokat végezni, amelyek ezt a témát részletesebben járják körül, és az egyes elemeket alaposabban vizsgálják. A pályázótól várt fizetési igény témája az eredmények alapján jelentős stresszfaktort okoz a jelölteknek, így érdemes az emberi erőforrás szakembereinek átgondolnia azt, hogy ezt a témát milyen módon tudják a lehető legeredményesebben a jelölttel megtárgyalni, esetlegesen ennek a megbeszélését olyan időpontra tenni, amelyben a stressz már nem befolyásoló mértékű.

Az állásinterjú olyan szituáció, amelyben a munkáltató meggyőzése érdekében a jelöltre hárul saját kompetenciáinak, készségeinek, és szakértelmének bizonyítása, ezért az ő részéről rendkívül nagy kihívás ezt a helyzetet két egyenrangú fél tárgyalásának tekinteni. Az állásinterjú mégsem lehet vizsgára emlékeztető helyzet, az interjút vezető szakembernek célszerű a pályázót egyenrangú partnerként tekintenie, aki – alkalmazás esetén – hozzájárulhat a szervezet eredményességének biztosításához. Jövőbeli kutatások célpontja lehet a vizsgálati személyek állásajánlattal összefüggő eredményének bevonása, időtávlatban történő pályázói kikérdezés (pl. 1, 3 és 6 hónappal későbbi utánkövetés), valamint az ezzel kapcsolatos eredmények kumulatív feltárása.

A harmadik vizsgálat összességében fontos tanulságokkal szolgált az extrovertált és introvertált pályázókra vonatkozóan az állásinterjú konstruktumában. Az emberi erőforrás szakma számára megerősítő tény az, hogy a pályázók alapvetően nem rendelkeznek negatív attitűddel az interjúkkal összefüggésben, és ezt a kedvező státuszt hosszú távon is szükségszerű fenntartani. A 21. században már nem csak a megfelelő munkaerő felvételének lezárása a cél, hanem legalább ennyire meghatározó

a munkáltatói márkaépítés (employer branding), amely a folyamatok minőségén, időtartamán, a szakemberek professzionalizmusán, valamint a helyes és etikus jelölt–menedzsmenten múlik. Érdemes a jövőben olyan irányt venniük az ezzel kapcsolatos kutatásoknak, amelyek nem csupán a jelöltek észleléseit, hanem a többi tényező együttes hatásait is komplexen vizsgálják.

Irodalomjegyzék

- Adams-Webber, J.R. (1969). Cognitive Complexity and Sociality. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 8(3), 211-216. doi:10.1111/j.2044-8260.1969.tb00609.x
- Adkins, C.L., Russell, C.J., & Werbel, J.D. (1994). Judgments Of Fit In The Selection Process: The Role Of Work Value Congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623. doi:10.1111/j.1744-6570.1994.tb01740.x
- Akert, R.M., Panter, A.T. (1988). Extraversion and the ability to decode nonverbal communication. *Personality and Individual Differences*, 9(6), 965-972. doi:10.1016/0191-8869(88)90130-4
- Almeida, D.M., Kessler, R.C. (1998). Everyday stressors and gender differences in daily distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 670-680. doi:10.1037//0022-3514.75.3.670
- Amah, O.E. (2014). Challenge and Hindrance Stress Relationship with Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Motivation-to-work and Self-efficacy. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), April, 26-37.
- Anderson, N., Goltsi, V. (2006). Negative Psychological Effects of Selection Methods: Construct Formulation and an Empirical Investigation into an Assessment Center. *International Journal Of Selection And Assessment*, 14(3 September), 236-255
- Anderson, N., Witvliet, C. (2008). Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), march, 1-13.
- Applebaum, D. (2010). The Impact of Environmental Factors on Nursing Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention. *National Institutes of Health*, 40(0), 323-328. doi:0.1097/NNA.0b013e3181e9393b
- Arthur, W., Woehr, D.J., & Graziano, W.G. (2001). Personality testing in employment settings. *Personnel Review*, 30(6), 657-676. https://doi.org/10.1108/eum0000000005978
- Arthur, W., Bell, S.T., Villado, A.J. & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801
- Austenfeld, J.L., Stanton, A.L. (2004). Coping Through Emotional Approach: A New Look at Emotion, Coping, and Health-Related Outcomes. *Journal of Personality*, 72(6), 1335-1364. doi:10.1111/j.1467-6494.2004.00299.x
- Ayres, J. (1989). The impact of communication apprehension and interaction structure on initial interactions. *Communication Monographs*, 56, 75-88.
- Ayres, J., Crosby, S. (1995). Two studies concerning the predictive validity of the personal report of communication apprehension in employment interviews. *Communication Research Reports*, 12(2), 145-151. doi:10.1080/08824099509362050
- Ayres, J., Keereetawee, T., Chen, P., & Edwards, P.A. (1998). Communication apprehension and employment interviews. *Communication Education*, 47(1), 1-17. doi:10.1080/03634529809379106s

- Ayres, J., Wongprasert, T.K., Silva, J., Story, T., Hsu, C.S., & D., D. S. (2001). Effects of performance visualization on employment interviews. *Communication Quarterly*, 49(2), 160-171. doi:10.1080/01463370109385623s
- Bárdos, Gy. (2003). Viselkedésélettan I. Pszichovegetatív Kölcsönhatások. *Scolar Kiadó*, Budapest.
- Barrick, M.R., Patton, G.K., & Haugland, S.N. (2000). Accuracy Of Interviewer Judgments Of Job Applicant Personality Traits. *Personnel Psychology*, 53(4), 925-951. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb02424.x
- Barrick, M.R., Shaffer, J.A., & Degraasi, S.W. (2009). What you see may not be what you get: Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394-1411. doi:10.1037/a0016532
- Barney, J.B., Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Baur, T., Damian, I., Gebhard, P., Porayska-Pomsta, K., & Andre, E. (2013). A Job Interview Simulation: Social Cue-Based Interaction with a Virtual Character. *2013 International Conference on Social Computing*. doi:10.1109/socialcom.2013.39
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004) *Human Resource Management – a contemporary perspective* (4th ed.), Pearson Education Limited, Edinburgh
- Behling, O. (1998). Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 77-86. doi:10.5465/ame.1998.254980
- Behnke, R.R., Sawyer, C. R. (1999). Milestones of anticipatory public speaking anxiety. *Communication Education*, 48(2), 165-172. doi:10.1080/03634529909379164s
- Beldoch, M. (1964). Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication, in J.R. Davitz et al., *The Communication of Emotional Meaning*, McGraw-Hill, 31-42.
- Bell, A. (1997). Language Style as Audience Design. *Sociolinguistics*, 240-250. doi:10.1007/978-1-349-25582-5_20
- Bernerth, J.B., Feild, H.S., Giles, W.F., & Cole, M.S. (2005). Perceived fairness in employee selection: The role of applicant personality. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 545-563. doi:10.1007/s10869-005-9004-3
- Biswas, S., Bhatnagar, J. (2013). Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40s
- Blacksmith, N., Willford, J., & Behrend, T. (2016). Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1), 11-20. doi:10.25035/pad.2016.002
- Blau, G. (1994). Testing a Two-Dimensional Measure of Job Search Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59(2), 288-312. doi:10.1006/obhd.1994.1061
- Bolger, N., Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890-902. doi:10.1037//0022-3514.69.5.890

- Borges, T., Ramos, S., Vilar, E., Noriega, P., & Rebelo, F. (2015). Interview Anxiety Narrative Validation for a Virtual Reality-based Study. *Procedia Manufacturing*, 3, 5934-5940. doi: 10.1016/j.promfg. 2015.07.682
- Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B., & Lepine, M.A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 165-181. doi:10.1016/s0001-8791(03)00049-6
- Bowen, D.E., Ledford, G.E Jr., & Nathan, B.R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51
- Brown, B.K., Campion, M.A. (1994). Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology*, 79, 897-908.
- Brtek, M.D., Motowidlo, S.J. (2002). Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 185191.
- Burger, J.M. (2009). Replicating Milgram: Would People Still Obey Today? *American Psychologist*, 64(1), 1-11
- Burger, J.M., Caldwell, D.F. (2000). Personality, Social Activities, Job-Search Behavior and Interview Success: Distinguishing Between PANAS Trait Positive Affect and NEO Extraversion. *Motivation and Emotion*, 24(1), 51-62.
- Burtăverde, V., Mihăilă, T. (2011). Significant Differences Between Introvert And Extrovert People's Simple Reaction Time In Conflict Situations. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 2(3), 18-24.
- Cable, D.M., Judge, T.A. (1997). Interviewers perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561. doi:10.1037/0021-9010.82.4.546
- Caldwell, D.F., Burger, J.M. (1998). Personality Characteristics Of Job Applicants And Success In Screening Interviews. *Personnel Psychology*, 51(1), 119-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00718.x>
- Campion, M.A., Palmer, D.K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655702.
- Caridakis, G., Castellano, G., Kessous, L., Raouzaïou, A., Malatesta, L., Asteriadis, S., & Karpouzis, K. (2007). Multimodal emotion recognition from expressive faces, body gestures and speech. *IFIP The International Federation for Information Processing Artificial Intelligence and Innovations 2007: From Theory to Applications*, 375-388. doi:10.1007/978-0-387-74161-1-41
- Carver, C.S., Scheier, M F., & Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283. doi:10.1037//0022-3514.56.2.267
- Carver, C.S., Connor-Smith, J. (2010). Personality and Coping. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 679-704. doi:10.1146/annurev.psych.093008.100352
- Carver, C.S., Vargas, S. (2011). Stress, Coping, and Health. *Oxford Handbooks Online*. doi: 10.1093/oxfordhpb/978 01953 42819. 013.0008

- Cavanaugh, M.A., Boswell, W R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. doi:10.1037/0021-9010.85.1.65
- Chan, D., Schmitt, N. (2004). An Agenda for Future Research on Applicant Reactions to Selection Procedures: A Construct-Oriented Approach. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1/2 March/June), 9–23.
- Chapman, D.S., Zweig, D.I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58, 673-702.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behaviour*, 24, 385-396.
- Conway, J.M., Jako, R.A., & Goodman, D.F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.
- Cook, K., Vance, C.A., & Spector, P.E. (2000). The Relation of Candidate Personality With Selection-Interview Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(4), 867–885.
- Costa, P.T., McCrae, R.R. (1978). Objective Personality Assessment. *The Clinical Psychology of Aging*, 119-143. doi:10.1007/978-1-4684-3342-5_5
- Costa, P.T., McCrae, R.R. (1992) *NEO-PI-R Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Coyne, J.C., Racioppo, M.W. (2000). Never the twain shall meet? Closing the gap between coping research and clinical intervention research. *American Psychologist*, 55, 655-664
- Csehné, P.I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., & Hajós, L. (2017). The appearance of a new generation on the labour market. Annals of Faculty of Engineering Hunedoara. *International Journal of Engineering*, 15(1), 123-130
- Dajnoki, K. (2015). A munkaerőpiac működése, sajátosságai. Dajnoki K.(szerk) 2015: *Munkaerőpiaci és HR ismeretek*. Debrecen, Debreceni Egyetem, 117.
- Dakin, S., Nilakant, V., & Jensen, R. (1994). The Role of Personality Testing in Managerial Selection. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 3–11. <https://doi.org/10.1108/02683949410066309>
- DeGroot, T., Gooty, J. (2009). Can nonverbal cues be used to make meaningful attributions in employment interviews? *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 179-192.
- Delery, J. E., Kacmar, K. M. (1998). The Influence of Applicant and Interviewer Characteristics on the Use of Impression Management1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(18), 1649-1669. doi:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01339.
- De Wolf, I., Van der Velden R. (2001), Selection Processes for Three Types of Academic Jobs: An Experiment among Dutch Employers of Social Sciences Graduates. *European Sociological Review*, 17(3), 317-330

- DeYoung, C.G., Quilty, L.C., & Peterson, J.B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 880-896. doi:10.1037/0022-3514.93.5.880
- Dienesné, K.E. (2007). A munkaerő ellátás folyamata. In: Dajnoki K., Berde, Cs: *Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 29-46
- Digman, J.M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440. doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221
- Dipboye, R.L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: beyond the job-fit model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, 79–123.
- Dipboye, R.L., Wooten, K., & Halverson, S.K. (2004). Behavioral and situational interviews. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, 4, industrial and organizational assessment* (pp. 297-316). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Dixon, M., Wang, S., Calvin, J., Dineen, B., & Tomlinson, E. (2002). The panel interview: A review of empirical research and guidelines for practice. *Public Personnel Management*, 31, 397-428.
- Ebstrup, J.F., Eplov, L.F., Pisinger, C., & Jørgensen, T. (2011). Association between the Five Factor personality traits and perceived stress: Is the effect mediated by general self-efficacy? *Anxiety, Stress & Coping*, 24(4), 407-419. doi:10.1080/10615806.2010.540012
- Ekman, P. (1999). Emotional and Conversational Nonverbal Signals. *Gesture, Speech, and Sign*, 45-55. doi:10.1093/acprof:oso/9780198524519.003.0003
- Eysenck, H.J., Eysenck, S.G.G. (1969). *Personality Structure and Measurement*. London, Routledge.
- Eysenck, H.J., Eysenck, S.B.G. (1968). *Manual for the Eysenck Personality Inventory*. San Diego: Educational and Industrial Testing Service.
- Eysenck, H.J., Eysenck, S.B.G. (1975). *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*. San Diego: Educational and Industrial Testing Service.
- Feeney, J.R., McCarthy, J.M., & Goffin, R. (2015). Applicant Anxiety: Examining the sex-linked anxiety coping theory in job interview contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 295-305. doi:10.1111/ijsa.12115
- Feiler, A.R., Powell, D.M. (2015). Behavioral Expression of Job Interview Anxiety. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 155–171. https://doi.org/10.1007/s10869-015-9403-z
- Ferrán-Urdaneta, C., Storck, J. (1997). Truth or Deception: The Impact of Videoconferencing For Job Interviews. *ICIS '97 Proceedings of the Eighteenth International Conference on Information Systems*, 183-196. Retrieved December 14, 1997.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C., Blass, F.R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resource systems. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 21, 65–127.
- Fleeson, W. (2013). Whole Trait Theory: A model of broad, powerful character traits that is based on situation effects. *PsycEXTRA Dataset*. doi:10.1037/e505052014-022

- Fodor, M., Jäckel, K., & Nagy, O. (2017). Employer Branding a Z Generáció Szemével - Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a "Z-k". *Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században*, 145-153.
- Folkman, S., Lazarus, R.S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 466-475.
- Fox, S., Spector, P.E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: Its not all just 'G'. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 203-220. doi:10.1002/(sici)1099-1379(200003)21:23.0.co;2-z
- Freeman, T., Sawyer, C.R., & Behnke, R.R. (1997). Behavioral inhibition and the attribution of public speaking state anxiety. *Communication Education*, 46(3), 175-187. doi:10.1080/03634529709379089
- Friedman, M., Rosenman, R.H. (1959). Association of Specific Overt Behavior Pattern With Blood And Cardiovascular Findings: Blood Cholesterol Level, Blood Clotting Time, Incidence of Arcus Senilis, And Clinical Coronary Artery Disease. *Jama*, 169(12), 1286-1296. doi: 10. 1001 /jama. 1959. 0300 0290 012 005
- Friedman, M., Rosenman, R.H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Gifford, R. (2007). *Environmental psychology principles and practice*. Colville, WA: Optimal Books.
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits: Authors' reactions to the six comments. *American Psychologist*, 48, 1303-1304.
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence: Why it can make more than IQ*. London: Bloomsbury
- Gove, W.R. (1972). *The relationship between sex roles, marital status, and mental illness*. *Social Forces*, 52, 992-1003
- Grant, A.M. (2013). Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024-1030. doi:10.1177/0956797612463706
- Grant, A.M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2010). The Hidden Advantages of Quiet Bosses. *Harvard Business Review*, 88(12), 28-28.
- Grant, A.M., Schwartz, B. (2011). Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61-76. doi:10.1177/1745691610393523
- Gray, J.A. (1970). The psychophysiological basis of introversion-extraversion. *Behaviour Research and Therapy*, 8(3), 249-266. doi:10.1016/0005-7967(70)90069-0 Grant, A. M., & Schwartz, B. (201
- Gross, J.J., Levenson, R.W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 95-103
- Guion, R.M., Gottier, R.F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 135-164.
- Gyöngyösiné K.E., Oláh, A. (szerk.) (2007). *Vázlatok a személyiségről - a személyiség-lélektan alapvető irányzatainak tükrében*. Budapest, Új Mandátum

- Hackett, P. (1991), *Personnel*, The Department at Work. London: IPM
- Haffner, O., Bárdos, G. (2019/a). A pályázók stressz-percepciója és reakálási formái állásinterjún. *Tudásmenedzsment*, 20(1), 47-58.
- Haffner, O., Bárdos, G. (2019/b). A stressz megjelenési formái állásinterjún és a munkahelyen. *Tudásmenedzsment*, 20(1), 42-46.
- Haffner, O. (2016). Perception Of The Environmental Context Of Job Interviews. *Alkalmazott Pszichológia*, 1, 29–41. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2016.1.29>
- Hamburger, Y.A., Wainapel, G., & Fox, S. (2002). On the Internet No One Knows I'm an Introvert: Extroversion, Neuroticism, and Internet Interaction. *Cyber Psychology & Behavior*, 5(2), 125-128. doi:10.1089/109493102753770507
- Hausdorf, P.A., Duncan, D. (2004). Firm size and internet recruiting in Canada: a preliminary investigation. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 325-334
- Hawkins, K., Stewart, R.A. (1991). Effects of communication apprehension on perceptions of leadership and intragroup attraction in small task-oriented groups. *Southern Communication Journal*, 57(1), 1-10. doi:10.1080/10417949109372846
- Hedge, J.W., Teachout, M.S. (1992). An interview approach to work sample criterion measurement. *Journal of Applied Psychology*, 77, 453-461
- Heimberg, R.G., Keller, K.E., & Peca-Baker, T.A. (1986). Cognitive assessment of social-evaluative anxiety in the job interview: Job Interview Self-Statement Schedule. *Journal of Counseling Psychology*, 33(2), 190-195. doi:10.1037//0022-0167.33.2.190
- Higgins, C.A., Judge, T.A. (2004). The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 622–632. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.622>
- Highhouse, S. (2008). Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333-342. doi:10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x
- Hills, P., Argyle, M. (2001). Happiness, introversion–extraversion and happy introverts. *Personality and Individual Differences*, 30(4), 595-608. doi:10.1016/s0191-8869(00)00058-1
- Hofstee, W.K.B., De Raad, B., & Goldberg, L.R. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(1), 146-163.
- Hollandsworth, J.G., Glazeski, R.C., Jr., & Dressel, M. E. (1978). Use of Social-Skills Training In The Treatment of Extreme Anxiety and Deficient Verbal Skills In The Job-Interview Setting. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 11(2), 259-269.
- Horwitz, E.K., Young, D.J. (1991). Language anxiety: From theory and research to classroom implications. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.
- Huffcutt, A.I., Arthur, W., Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied*, 79, 184190.

- Huffcutt, A.I., Conway, J.M., Roth, P.L., & Stone, N.J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897-913.
- Imus, A.L., Ryan, A.M. (2005), Relevance and Rigor in Research on the Applicant's Perspective: In pursuit of pragmatic science. In: Evers, A., Anderson, N. and Voskuil, O. (eds). *Handbook of Selection*. Oxford: Blackwell, 291-305
- Ingold, P.V., Kleinmann, M., König, C.J., Melchers, K.G., & Iddekinge, C. H. (2014). Why do Situational Interviews Predict Job Performance? The Role of Interviewees' Ability to Identify Criteria. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 387-398. doi:10.1007/s10869-014-9368-3
- Ittelson, W.H. (1978). Environmental Perception and Urban Experience. *Environment and Behavior*, 10(2), 193-213. doi:10.1177/0013916578102004
- Ivancevich, J.M. (1986). Life events and hassles as predictors of health symptoms, job performance and absenteeism. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 39-51.
- Judge, T.A., Ferris, G.R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15, 47-67.
- Jung, C.G. (1989). *A Lélektani típusok*. Budapest, Európa Könyvkiadó
- Kagan, J. (1989). Meaning And Procedure. *Psychological Development in Infancy*, 9, 37. doi: 10.1016/b978-0-12-041203-7.50006-2
- Kashdan, T.B., Breen, W.E. (2008). Social Anxiety and Positive Emotions: A Prospective Examination of a Self-Regulatory Model With Tendencies to Suppress or Express Emotions as a Moderating Variable. *Behavior Therapy*, 39, 1-12
- Keenan, A. (1978). The selection interview: Candidates reactions and interviewers judgements. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 17(3), 201-209. doi:10.1111/j.2044-8260.1978.tb00267.x
- Kello, J. (2012). Can introverts take the lead? *Industrial Safety & Hygiene News*, 46(10), 28-30.
- Kiss, Z. (2015). A felsőfokú végzettségűek foglalkoztathatósága, különös tekintettel a szakterületek közötti hasonlóságok és különbségek elemzésére. *Taylor - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 7(3-4), 22-30.
- Kretschmer, E. (1925). *Physique and character: An Investigation of the Nature of Constitution and of the Theory of Temperment*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., Ltd..
- Kuhl, J. (1981). Motivational and functional helplessness: The moderating effect of state vs. action orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 155-170
- Kun, A.I. (2015). Egy felmérés tapasztalatai a gazdálkodó szervezetek emberierőforrás-ellátási és fejlesztési gyakorlatára vonatkozóan Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. *Taylor - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 7(3-4), 31-38
- Lammers, J., Dubois, D., Rucker, D.D., & Galinsky, A.D. (2013). Power gets the job: Priming power improves interview outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 776-779. doi:10.1016/j.jesp.2013.02.008

- Langan, S. (2000). Finding the needle in the haystack: The challenge of recruiting and retaining sharp employees. *Public Personnel Management*, 29, 461-464
- Lazarus, R.S. (2006). Emotions and interpersonal relationships: towards a person-centered conceptualization of emotions and coping. *Journal of Personality*, 74(1), 9-46
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer
- Lefter, I., Burghouts, G.J., & Rothkrantz, L.J. (2016). Recognizing Stress Using Semantics and Modulation of Speech and Gestures. *IEEE Transactions on Affective Computing*, 7(2), 162-175. doi:10.1109/taffc.2015.2451622
- Levashina, J., Hartwell, C.J., Morgeson, F.P. & Campion, M.A. (2014). The structured employment interview: narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293
- Liden, R.C., Martin, C.L., & Parsons, C.K. (1993). Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews. *Academy of Management Journal*, 36(2), 372-386. doi:10.5465/256527
- Lievens, F., Corte, W.D., & Brysse, K. (2003). Applicant Perceptions of Selection Procedures: The Role of Selection Information, Belief in Tests, and Comparative Anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 67-77. doi:10.1111/1468-2389.00227
- Linell, P. (1998). Discourse across boundaries: On recontextualizations and the blending of voices in Professional discourse. *Text - Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*, 18(2), 143-157. doi:10.1515/text.1.1998.18.2.143
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218. doi:10.1016/j.hrmr.2009.03.006
- MacIntyre, P.D. (1994). Variables underlying willingness to communicate: A casual analysis. *Communication Research Reports*, 11, 135-142
- MacIntyre, P.D. (1995). How does anxiety affect second language learning? A reply to Sparks and Ganschow. *Modern Language Journal*, 79, 90-99
- MacLane, C.N., Walmsley, P.T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review*, 20(1), 62-72. doi:10.1016/j.hrmr.2009.05.001
- Magson, E.H. (1926). How we judge intelligence. *British Journal of Psychology*, Monograph No. S9
- Matud, M. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and Individual Differences*, 37(7), 1401-1415. doi:10.1016/j.paid.2004.01.010
- Maurer, S.D. (2002). A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews. *Personnel Psychology*, 55, 307-327.
- McCabe, K.O., Fleeson, W. (2012). What Is Extraversion For? Integrating Trait and Motivational Perspectives and Identifying the Purpose of Extraversion. *Psychological Science*, 23(12), 1498-1505. doi:10.1177/0956797612444904

- McCarthy, J., Goffin, R. (2004). Measuring Job Interview Anxiety: Beyond Weak Knees and Sweaty Palms. *Personnel Psychology*, 57(3), 607-637. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00002.x
- McCarthy, J.M., Goffin, R.D. (2005). Selection Test Anxiety: Exploring Tension and Fear of Failure Across the Sexes in Simulated Selection Scenarios. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 282-295. doi:10.1111/j.1468-2389.2005.00325.x
- McCroskey, J.C. (1984). The communication apprehension perspective. In J. A. Daly & J. C. McCroskey (Eds.), *Avoiding communication* (pp. 13-38). Beverly Hills, CA: Sage
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- Mehrabadi, M.S., Brojeny, M.F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering*, 53(2), 306-312. doi:10.1016/j.cie.2007.06.023
- Merenda, P.F. (1987). Toward a four-factor theory of temperament and/or personality. *Journal of Personality Assessment*, 51(3), 367-374
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper and Row.
- Moscato, S., Salgado, J.E. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 187-196
- Moy, J.W., Lee, S.M. (2002). The career choice of business graduates: SMEs or MNCs? *Career Development International*, 7(6), 339-347
- Mulac, A., Wiemann, J.M. (1984). Observer-perceived communicator anxiety. In J. Daly & J.C. McCroskey (Eds.), *Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension*, 107-121. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Muntanyola-Saura, D. (2016). Book Review: Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *International Sociology*, 31(5), 626-628. doi:10.1177/0268580916655972
- Naim, I., Tanveer, M.I., Gildea, D., & Hoque, M.E. (2015). Automated prediction and analysis of job interview performance: The role of what you say and how you say it. *2015 11th IEEE International Conference and Workshops on Automatic Face and Gesture Recognition (FG)*, 1-14. doi:10.1109/fg.2015.7163127
- Newell, S., Tansley, C. (2001). International Uses of Selection Methods. In: Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 21. Chichester: Wiley, 195-213
- Oldham, G.R., Rotchford, N.L. (1983). Relationships Between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of the Physical Environment. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 542. doi:10.2307/2393008
- Osborn, S.M., Feild, H.S., & Veres, J.G. (1998). Introversion-Extraversion, Self-monitoring, and Applicant Performance in a Situational Panel Interview: A Field Study. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 143-156.

- Osoian, C., Zaharie, M. (2010). Human resource development practices and organizational performance. *5th International Conference on Business Excellence, Infomarket Publishing House*, Editor: C. Bratianu, D. Lixandriou, N. Al.Pop, 64-69
- Peterson, M.S. (1997). Personnel interviewers perceptions of the importance and adequacy of applicants communication skills. *Communication Education*, 46(4), 287-291. doi:10.1080/03634529709379102
- Phillips, J.M, Gully, S.M. (2002). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1186-1205
- Piotrowski, C., Armstrong, T. (2006). Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms. *North American Journal of Psychology*, 8(3), dec, 489-496.
- Pléh, Cs. (1992). *Pszichológiatörténet, a modern pszichológia kialakulása*. Budapest, Gondolat Könyvkiadó.
- Ree, M.J., Earles, J.A. (1992). Intelligence Is the Best Predictor of Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 86-89. doi:10.1111/1467-8721.ep10768746
- Richmond, V.P., Beatty, M., & Dyba, P. (1985). Shyness and popularity: Children's views. *Western Journal of Speech Communication*, 49(2), 116-125. <https://doi.org/10.1080/10570318509374187>
- Richter, J., Lauritz, L.E., Preez, E.D., Cassimjee, N., & Ghazinour, M. (2013). Relationships between Personality and Coping with Stress: An Investigation in Swedish Police Trainees. *Psychology*, 04(02), 88-95. doi:10.4236/psych.2013.42012
- Ridge, R.D., Reber, J.S. (2002). "I Think She's Attracted to Me": The Effect of Men's Beliefs on Women's Behavior in a Job Interview Scenario. *Basic and Applied Social Psychology*, 24(1), 1-14. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2401_1
- Riggio, H, Riggio, R. (2002). Emotional expressiveness, extraversion, and emotional stability: A meta-analysis. *Journal of Nonverbal Behavior*, 26(4), 195-218.
- Robertson, I.T., Makin, P.J. (1986). Management Selection in Britain: A Survey and Critique. *Journal of Occupational Psychology*, 59(1), 45-57.
- Rocklin, T., Revelle, W. (1981). The measurement of extroversion: A comparison of the Eysenck Personality Inventory and the Eysenck Personality Questionnaire. *British Journal of Social Psychology*, 20(4), 279-284. doi:10.1111/j.2044-8309.1981.tb00498.x
- Rogelberg, S. (2007) (Ed.). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Sage
- Rothmann, S., Coetzer, E.P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74. doi:10.4102/sajip.v29i1.88
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Rynes, S.L., Bretz, R., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521
- Salary, S., Shaiari, M.R. (2013). Study of the Relationship between Happiness and Dimensions of Psychosis, Neurosis and Personality Extraversion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84,

1143-1148. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.716

Sawyer, C.R., Behnke, R.R. (1999). State anxiety patterns for public speaking and the behavior inhibition system. *Communication Reports*, 12(1), 33-41. doi:10.1080/08934219909367706

Scheck, C.L., Kinicki, A.J., & Davy, J.A. (1995). A longitudinal study of a multivariate model of the stress process using structural equations modeling. *Human Relations*, 48, 1481-1510.

Scheuer, J. (2001). Recontextualization and Communicative Styles in Job Interviews. *Discourse Studies*, 3(2), 223-248. <https://doi.org/10.1177/1461445601003002004>

Schieman, S., Reid, S. (2008). Job Authority and Interpersonal Conflict in the Workplace. *Work and Occupations*, 35(3), 296-326. doi: 10.1177/0730888408322448

Smith, E.R., Mackie, D.M. (2004). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274

Schwab, D.P. (1982). Recruiting and organisational participation, in Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds), *Personnel Management*, Allyn and Bacon, Boston, MA, 102-128

Scott, W.D. (1915). Scientific selection of salesmen. *Advertising and Selling Magazine*, October.

Scott, W.D. (1916). Selection of employees by means of quantitative determinations. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, Vol. 65.

Sebők, M. (2018). *A munka világa*. Budapest: Saxum Kiadó.

Selye, J. (1983). *Stressz distressz nélkül*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY, US:McGraw-Hill.

Selye, J. (1966). *Életünk és a stressz*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Shackleton, V., Newell, S. (1991). Management Selection: A Comparative Survey of Methods Used in Top British and French Companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 23-36.

Sieverding, M. (2009). 'Be Cool!; Emotional costs of hiding feelings in a job interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4 December).

Sipos, K., Sipos, M., & Spielberger, C.D. (1988). A State-Trait Anxiety Inventory (STAI) magyar változata. In Mérei Ferenc, Szakács Ferenc (szerk.). *Pszichodiagnosztikai Vademecum I/2*. Tankönyvkiadó, Budapest, 123-135

Sipprelle, R., Ascough, J.C., Detrio, D.M., & Horst, P.A. (1977). Neuroticism, extroversion, and response to stress. *Behaviour Research and Therapy*, 15(5), 411-418. doi:10.1016/0005-7967(77)90045-6

Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., At & t, K.P., Stoffey, R. W. (2006). Applicant Reactions To Selection Procedures. *Personnel Psychology*, 46(1), 49-76. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x

- Spielberger, C.D.; Gorsuch, R.L., & Lushene, R.E. (1970). *Manual for the state-trait anxiety inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Steiner, D.D; Gilliland, S.W. (1996). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81, 124-141
- Stephens-Craig, D., Kuofie, M., & Dool, R. (2015). Perception of Introverted Leaders by Mid to High –Level Leaders. *Journal of Marketing and Management*, 6, May(1), 62–75.
- Stewart, G.L. (1996). Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 619-627
- Stewart, G., Dustin, S., Barrick, M. & Darnold, T. (2008). Exploring the handshake inemployment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 93(5),1139-1149.
- Street, R.L. (1986). Interaction processes and outcomes in interviews. *Communication Year-book*, 9, 215-251
- Strus, W., Ciecuch, J., & Rowiński, T. (2014). Circumplex structure of personality traits measured with the IPIP-45AB5C questionnaire in Poland. *Personality and Individual Differences*, 71, 77–82. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.07.018>
- Szirmák, Z., Nagy, J. (2002). *The Hungarian adaptation of the NEO Personality Inventory, Revised, Form S:Progress report on the reliability and validity of the first translation (NEOPIR-H1) and the item corrections (NEOPIR-H2) for the final version*. Unpublished manuscript, Free University of Berlin, Germany
- Tanova, C. (2003). Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organizations in north Cyprus. *Career development international*, 8(2), 107-114
- Taylor, V.F., Coolsen, M.K. & Reese, D. (2010). What did you ask? An empirical investigation of the influence of applicant questions, in Oglesby, R.A., LeBlanc, H.P. and Adams, M.G. (Eds), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, Vol. 17, International Academy of Business Disciplines Publishers, Beltsville, MD, 394-401.
- Thoresen, C.E., Powell, L.H. (1992). A behavior pattern: New perspectives on theory, assessment and intervention. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60(4), 595-604.
- Törőcsik, M. (2003). *Fogyasztói magatartás. Trendek*. Budapest: KJK.
- Tupes, E. C., Christal, R. E. (1961). *Recurrent Personality Factors Based On Trait Ratings*. doi:10.21236/ad0267778
- Turban, D. B., Stevens, C. K., & Lee, F. K. (2009). Effects Of Conscientiousness And Extraversion On New Labor Market Entrants Job Search: The Mediating Role Of Metacognitive Activities And Positive Emotions. *Personnel Psychology*,62(3), 553-573. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01148.x
- Vámos, D. (1989). *A képzettség vására: közgazdasági szempontok az oktatásszervezésben*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Villani, D., Repetto, C., Cipresso, P., & Riva, G. (2012). May I experience more presence in doing the same thing in virtual reality than in reality? An answer from a simulated job interview.

Interacting with Computers,24(4), 265-272. doi:10.1016/j.intcom.2012.04.008

Vincze, Sz. (2013). *A felsőoktatás és a munkaerőpiac inkongruenciája*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest

Vollrath, M. (2001). Personality and stress. *Scandinavian Journal of Psychology*,42(4), 335-347. doi:10.1111/1467-9450.00245

Walsh, B. (2012). *The Upside of Being An Introvert (And Why Extroverts Are Overrated)*. Time, 179(5), 1-8.

Wanberg, C.R., Kanfer, R., & Rotundo, M. (1999). Unemployed individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*,84(6), 897-910. doi:10.1037//0021-9010.84.6.897

Van der Zee, K.I., Bakker, A.B., & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*,87(1), 176-184. doi:10.1037//0021-9010.87.1.176

Wanous, J.P. (1980). *Organisational entry: recruitment, selection and socializing newcomers*, Addison-Wesley, Reading MA

Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Weiss, B., Feldman, R. S. (2006). Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews. *Journal of Applied Social Psychology*,36(4), 1070-1086. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00055.x

Wiersma, U. J. (2016). The four stages of the employment interview. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*,4(3), 232-239. doi:10.1108/ebhrm-11-2015-0045

Wilk, S.L., Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56, 103-124

Willis, J., Todorov, A. (2006). First impressions: making up your mind after a 100-msexposure to a face. *Psychological Science*, 17(7),592-598.

Witt, L. A. (2002). The Interactive Effects of Extraversion and Conscientiousness on Performance. *Journal of Management*, 28(6), 835–851.

Wonderlic, E.F. (1937). Personnel as a control function. *Personnel*, Vol.14, 31-41

Young, M.J., Behnke, R.R., & Mann, Y.M. (2004). Anxiety patterns in employment interviews. *Communication Reports*,17(1), 49-57. doi:10.1080/08934210409389373

Yuen, J. (1998). Creative Ways For Managing Workplace Tension. *Communication World*,15, 18-20.

Zaccardi, M.C., Howard, C.M., & Schnusenberg, O. (2012). Student Preparation And Personality Traits In The Job Market. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(Special Issue), 35–53.

Zafar, Z., Paplu, S.H., & Berns, K. (2018). Real-Time Recognition of Extroversion-Introversion Trait in Context of Human-Robot Interaction. *Advances in Service and Industrial Robotics Mechanisms*

and Machine Science,63-70. doi:10.1007/978-3-030-00232-9_7

Zaharie, M., Osoian, C. (2013). Job Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Organizations. *Studia OBB Oeconomica*,58(2), 86-95.

Zuckerman, M.; Koestner, R.; Colella, M.J.; & Alton, A.O. (1984). Anchoring in the Detection of Deception and Leakage. *Journal of Personality and Social Psychology*(47:2), 301-311.

Köszönetnyilvánítás és Ars Poetica

Életem utóbbi éveinek egyik legjobb döntése vitathatatlanul az volt, hogy az egyetem doktori iskolájába beiratkoztam. Több, mint 6 évvel ezelőtt azokkal a reményekkel vágtam bele a programba, hogy érdekesítő kurzusokon vehetek részt, izgalmas kutatási területeket fedezhetek fel, lelkes vizsgálati személyeket vonhatok be a részvételbe, publikációkon munkálkodhatok, és valami olyan rést találhatok a pszichológia tudományának világában, amely további gondolkodásra és töprengésre sarkall. Kiváltképpen az motivált, hogy tanulhassak, hogy új látásmóddal bővíthessem tudásomat, amely hosszú távon is gazdagít és inspirál.

Ezekből az álmokból kivétel nélkül minden teljesült.

Akkor, amikor a kutatómunka végeztével, hosszú átdolgozott napok, éjszék és hétvégék után a disszertációm már a végleges formáját kezdte felvenni, az a varázslatos érzés kerített hatalmába, hogy alkottam és létrehoztam valamit, amelyet talán a festőművész érez egy kép megfestésekor, egy asztalos a bútordarab kifaragásakor, vagy az író, aki az utolsó szót is leírta több-száz oldalas regényének végén. Hitem szerint haszontalan napok azok, amelyeket nem ismeretszerzéssel és alkotással töltünk – a disszertáció életre hívása közben ezekből mind részesülhettem.

Most azonban, hogy a doktori iskolát magam mögött hagyom, milyen út vezet tovább? Erre a helyes válasz mi is lehetne egyéb, mint haladni és újabb ösvényekre lépni, hiszen semmi sem igazabb annál az útmutatásnál, mint:

DON'T LOOK BACK: WE ARE NOT GOING THAT WAY! ³

Önmagamban azonban kétségtelenül rögzesebb lett volna az út, amelyet eddig megtettem.

Mindenekelőtt köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Bárdos Györgynek a kutatómunkám és a disszertációm összeállítása során adott kiváló tanácsaiért, előremutató javaslataiért, valamint kimagasló szakmai és emberi támogatásáért. Segítsége felbecsülhetetlen volt a munkám során.

Köszönöm munkatársaimnak és a vizsgálati személyeknek a kutatásban való részvételét.

Köszönöm az egyetem tanárainak és munkatársainak segítségét, akikhez a kutatómunkával kapcsolatos kérdéseimmel fordulhattam.

³Marcia Wallace

Végül, de nem utolsósorban köszönöm családomnak az éveken át tartó folyamatos támogatást, amelyet a doktori képzésem alatt mindvégig nyújtottak számomra. Ha a fizikus fiam nem nyitotta volna fel a szememet arra, hogy a statisztikai elemzésben és $\text{\LaTeX}$ tipográfiai program használatában milyen szépség rejtőzik, az adatok feldolgozása és a disszertáció formai kivitelezése körülményesebb lett volna. Ha a két lányom és a családom többi tagja nem bíztatott volna a gyakran feszített ütemű munkában, jóval nehezebb dolgom lett volna.

Doktori értekezésemet a legnagyobb szerűbb embereknek: a szüleimnek szeretném ajánlani. Édesanyámnak, aki soha nem múlt szeretettel és rendületlenül támogat minden döntésemben; valamint doktori fokozattal rendelkező, több tudományágban is jeleskedő, egyetemes tudású Édesapámnak, aki alig várta, hogy a végleges disszertációt elolvashassa, azonban erre az idő már nem adott számunkra lehetőséget.

Mellékletek

MELLÉKLET 1.

ELSŐ KUTATÁS

Tisztelt Hölgem/Uram!

Az alábbiakban egy kérdőív kitöltésére kérjük.

A vizsgálat célja

A kutatás során azt vizsgáljuk, hogy Ön hogyan észleli az állásinterjú-helyzetet. Az emberek különböző mértékben észlelik, izgalmasnak, érdekesnek vagy megterhelőnek az állásinterjút. A vizsgálatban arra vagyunk kíváncsiak, hogy milyennek érzékeli Ön azt a helyzetet, amelyet egy állásinterjú helyzete jelent, beleértve a benyomásait, korábbi tapasztalatait és a környezeti tényezőket. A fenti vizsgálatok és próbák elvégzésének káros következménye nincs.

Adatkezelés, részvétel

A kutatásban való részvétel önkéntes, anyagi ellenszolgáltatással nem jár. A kérdések megválaszolása során lehetőség van annak megszakítására. A vizsgálatot bármikor indoklás nélkül akár végleg is megszakíthatja, vagy a kérdések megválaszolását megtagadhatja. A vizsgálat kb 20–40 percig tart.

A kutatás során kapott eredményekről később publikáció(k) jelenik (jelennek) meg. Ezekről, kívánságnak megfelelően szóbeli vagy írásos tájékoztatást adunk.

Szigorúan bizalmasan kezelünk minden információt, amit a kutatás során gyűjtünk össze. A kutatás során nyert adatokat kóddal ellátva biztonságos számítógépen őrizzük. A statisztikai elemzések csupán összesítve jelennek meg. Az egyének semmilyen módon nem azonosíthatók be, a részvétel névtelen.

Kérjük, amennyiben egyetért a fenti feltételekkel, és hozzájárul a kutatásban való részvételhez, ezt aláírásával igazolja.

Köszönjük együttműködését!

Alulírott kijelentem, hogy a kutatásban való részvételem körülményeiről részletes tájékoztatást kaptam, a feltételekkel egyetértek, a részvételhez hozzájárulok. Hozzájárulok továbbá ahhoz, hogy a vizsgálat során a rólam felvett, személyem azonosítására nem alkalmas adatok más kutatók számára is hozzáférhetők legyenek. Fenntartom a jogot arra, hogy a vizsgálat során annak folytatásától bármikor elállhassak. Ilyen esetben a rólam addig felvett adatokat törölni kell.

Nem kezelnek neurológiai vagy pszichiátriai betegség miatt, és korábban sem álltam ilyen jellegű kezelés alatt.

Budapest, 20...év ...hó ...nap

.....

Aláírás

Kérdőív

Az Ön neme:

- a. Nő
- b. Férfi
- c. Nem jelölöm meg

Életkora:

.....

Legmagasabb iskolai végzettsége:

- a. Érettségi
- b. Érettségi + OKJ képesítés
- c. Alapszakos diploma (BA)
- d. Mesterszakos diploma (MA)
- e. PhD / DLA

Állandó lakhelye:

- a. Főváros
- b. Megyeszékhely
- c. Megyei város
- d. Község / falu
- e. Külföld

Hozzávetőleg hány állásinterjún vett részt eddig élete során pályázóként?

- a. 0-2
- b. 3-5
- c. 6-10
- d. 11-15
- e. 15-nél több
- f. Nem tudom/nem emlékszem

Az összes eddigi állásinterjút tekintve összességében pozitív vagy negatív tapasztalatai vannak az interjúkról?

- a. Nagyon negatív
- b. Inkább negatív
- c. Semleges: se nem pozitív, se nem negatív
- d. Inkább pozitív
- e. Nagyon pozitív

Átlagosan hányan voltak jelen az állásinterjún a munkáltató részéről azokon az interjúkon, amelyeken eddig részt vett?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. Ötnél többen

Átlagosan mennyi ideig tartottak az állásinterjúk, amelyeken részt vett?

- a. 30 perc vagy kevesebb
- b. kb. 1 óra
- c. kb. 1,5 óra
- d. kb. 2 óra
- e. több, mint 2 óra

Mennyire tartja fontosnak az alább felsorolt környezeti tényezőket az állásinterjún?

Fontosnak tekintünk egy tényezőt, amely befolyásolja az interjú kimenetelét.
Soranként egy választ jelöljön.

	Nem fontos	Kicsit fontos	Semleges	Inkább fontos	Nagyon fontos
A helyiség környezete, berendezése					
Szép kilátás a helyiségből					
A terem hőmérséklete, fényviszonyai					
Virág, növény a helyiségben					
A helyiség mérete					

Gondoljon a legutóbbi állásinterjúra, amelyen pályázóként részt vett! Volt-e lehetősége a helyszínen körülnéznie?

- a. Nem
- b. Részben
- c. Igen
- d. Nem tudom/nem emlékszem

Volt-e lehetősége a fizikai környezeti tényezőket és körülményeket megfigyelni a legutóbbi interjú ALATT?

Csak akkor jelöljön „igen” választ, amennyiben az alábbi elemek közül legalább kettőt pontosan vissza tudott idézni az interjú befejeztével: terem bútorzata, székek és asztalok száma, a terem egyéb elemei (pl. légkondicionáló, ruhafogas, hőmérséklet és világítás, kilátás az ablakból, stb).

- a. Nem
- b. Részben
- c. Igen
- d. Nem tudom/nem emlékszem

Gondoljon a legutóbbi állásinterjúra, amelyen pályázóként részt vett! Véleménye szerint a körülmények és környezeti faktorok mennyire befolyásolták az interjún nyújtott teljesítményét?

- a. Egyáltalán nem
- b. Kis mértékben
- c. Elég nagy mértékben
- d. Nagyon nagy mértékben

MELLÉKLET 2.

MÁSODIK KUTATÁS

Tisztelt Hölgem/Uram!

Az alábbiakban egy kérdőív kitöltésére kérjük.

A vizsgálat célja

A kutatás során azt vizsgáljuk, hogy Ön hogyan észleli az állásinterjú-helyzetet. Az emberek különböző mértékben észlelik, izgalmasnak, érdekesnek vagy megterhelőnek az állásinterjüket. A vizsgálatban arra vagyunk kíváncsiak, hogy milyennek érzékeli Ön azt a helyzetet, amelyet egy állásinterjú helyzete jelent, beleértve a benyomásait, korábbi tapasztalatai és a környezeti tényezőket. A fenti vizsgálatok és próbák elvégzésének káros következménye nincs.

Adatkezelés, részvétel

A kutatásban való részvétel önkéntes, anyagi ellenszolgáltatással nem jár. A kérdések megválaszolása során lehetőség van annak megszakítására. A vizsgálatot bármikor indoklás nélkül akár végleg is megszakíthatja, vagy a kérdések megválaszolását megtagadhatja. A vizsgálat kb 20–40 percig tart.

A kutatás során kapott eredményekről később publikáció(k) jelenik (jelennek) meg. Ezekről, kívánságnak megfelelően szóbeli vagy írásos tájékoztatást adunk.

Szigorúan bizalmasan kezelünk minden információt, amit a kutatás során gyűjtünk össze. A kutatás során nyert adatokat kóddal ellátva biztonságos számítógépen őrizzük. A statisztikai elemzések csupán összesítve jelennek meg. Az egyének semmilyen módon nem azonosíthatók be, a részvétel névtelen.

Kérjük, amennyiben egyetért a fenti feltételekkel, és hozzájárul a kutatásban való részvételhez, ezt aláírásával igazolja.

Köszönjük együttműködését!

Alulírott kijelentem, hogy a kutatásban való részvételem körülményeiről részletes tájékoztatást kaptam, a feltételekkel egyetértek, a részvételhez hozzájárulok. Hozzájárulok továbbá ahhoz, hogy a vizsgálat során a rólam felvett, személyem azonosítására nem alkalmas adatok más kutatók számára is hozzáférhetők legyenek. Fenntartom a jogot arra, hogy a vizsgálat során annak folytatásától bármikor elállhassak. Ilyen esetben a rólam addig felvett adatokat törölni kell.

Nem kezelnek neurológiai vagy pszichiátriai betegség miatt, és korábban sem álltam ilyen jellegű kezelés alatt.

Budapest, 20...év ... hó ... nap

.....
Aláírás

Kérdőív

Az Ön neme:

- a. Nő
- b. Férfi
- c. Nem jelölöm meg

Életkora:

.....

Legmagasabb iskolai végzettsége:

- a. Érettségi
- b. Érettségi + OKJ képesítés
- c. Alapszakos diploma (BA)
- d. Mesterszakos diploma (MA)
- e. PhD / DLA

Állandó lakhelye:

- a. Főváros
- b. Megyeszékhely
- c. Megyei város
- d. Község / falu
- e. Külföld

Milyen mértékű stresszt jelentenek/jelentenének Önnek az alábbi interjútípusok?

Soronként egy választ jelöljön.

Válaszát jelölje az alábbi skálán!

1 = Nem jelent stresszt, 2 = Kis mértékű stresszt jelent, 3 = Közepes mértékű stresszt jelent,
4 = Nagy mértékű stresszt jelent, 5 = Rendkívül nagy stresszt jelent.

	1	2	3	4	5
Interjú 2 résztvevővel (1 interjúztató, 1 pályázó)					
Interjú több résztvevővel (2-3 interjúztató, 1 pályázó)					
Csoportos interjú (4-5 interjúztató, 6-12 pályázó)					
Második, harmadik körös interjúk					
Bizottság előtti interjú (4-6 interjúztató, 1 pályázó)					
Interjú emberi erőforrás képviselővel, anyanyelven					
Interjú személyiségteszttel					
Interjú idegen nyelven					
Interjú ügyvezetővel / tulajdonossal					
Interjú külföldi vezetővel idegen nyelven					
Stresszinterjú					

Az alábbiakban felsorolt témák milyen mértékben okoznak Önnek stresszt az állásinterjún, amennyiben szóba kerül?

Soronként egy választ jelöljön.

Válaszát jelölje az alábbi skálán!

1 = Nem jelent stresszt, 2 = Kis mértékű stresszt jelent, 3 = Inkább kényelmetlen érzést okoz,
4 = Elég erős stresszt jelent, 5 = Nagyon erős stresszt jelent.

Az interjúztató érdeklődik:

	1	2	3	4	5
Családi háttéréről					
Életkoráról					
Arról, hogy milyen fizetést vár el					
Politikai meggyőződéséről					
Vallási hovatartozásáról					
Erősségeiről/gyengeségeiről					
Szakmai témákról					

Ön szerint milyen eszközökkel és módszerekkel lehet csökkenteni az állásinterjún felmerülő stresszt?

.....

.....

MELLÉKLET 3.

HARMADIK KUTATÁS

Tisztelt Hölgem/Uram!

Az alábbiakban egy kérdőív kitöltésére kérjük.

A vizsgálat célja

A kutatás során azt vizsgáljuk, hogy Ön hogyan észleli az állásinterjú-helyzetet. Az emberek különböző mértékben észlelik, izgalmasnak, érdekesnek vagy megterhelőnek az állásinterjüket. A vizsgálatban arra vagyunk kíváncsiak, hogy milyennek érzékeli Ön azt a helyzetet, amelyet egy állásinterjú helyzete jelent, beleértve a benyomásait, korábbi tapasztalatait és a környezeti tényezőket. A fenti vizsgálatok és próbák elvégzésének káros következménye nincs.

Adatkezelés, részvétel

A kutatásban való részvétel önkéntes, anyagi ellenszolgáltatással nem jár. A kérdések megválaszolása során lehetőség van annak megszakítására. A vizsgálatot bármikor indoklás nélkül akár végleg is megszakíthatja, vagy a kérdések megválaszolását megtagadhatja. A vizsgálat kb 20–40 percig tart.

A kutatás során kapott eredményekről később publikáció(k) jelenik (jelennek) meg. Ezekről, kívánságnak megfelelően szóbeli vagy írásos tájékoztatást adunk.

Szigorúan bizalmasan kezelünk minden információt, amit a kutatás során gyűjtünk össze. A kutatás során nyert adatokat kóddal ellátva biztonságos számítógépen őrizzük. A statisztikai elemzések csupán összesítve jelennek meg. Az egyének semmilyen módon nem azonosíthatók be, a részvétel névtelen.

Kérjük, amennyiben egyetért a fenti feltételekkel, és hozzájárul a kutatásban való részvételhez, ezt aláírásával igazolja.

Köszönjük együttműködését!

Alulírott kijelentem, hogy a kutatásban való részvételem körülményeiről részletes tájékoztatást kaptam, a feltételekkel egyetértek, a részvételhez hozzájárulok. Hozzájárulok továbbá ahhoz, hogy a vizsgálat során a rólam felvett, személyem azonosítására nem alkalmas adatok más kutatók számára is hozzáférhetők legyenek. Fenntartom a jogot arra, hogy a vizsgálat során annak folytatásától bármikor elállhassak. Ilyen esetben a rólam addig felvett adatokat törölni kell.

Nem kezelnek neurológiai vagy pszichiátriai betegség miatt, és korábban sem álltam ilyen jellegű kezelés alatt.

Budapest, 20...év ... hó ... nap

.....
Aláírás

Kérdőív

Hány állásinterjún vett részt eddigi élete során, mint pályázó?

- a. 0-2
- b. 3-5
- c. 6-10
- d. 11-15
- e. 15-nél több
- f. Nem tudom/nem emlékszem

ÁLTALÁBAN VÉVE, milyen benyomása volt azokról az interjúkról, amelyeken részt vett:

- a. Nagyon pozitív
- b. Inkább pozitív
- c. Pozitív és negatív is egyformán
- d. Inkább negatív
- e. Nagyon negatív

ÁLTALÁBAN VÉVE, hány interjúztató volt jelen az interjúkon, amelyeken részt vett, mint pályázó?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6, vagy annál több

ÁLTALÁBAN VÉVE, mennyi ideig tartottak az interjúk?

- a. 30 perc, vagy annál kevesebb
- b. 45-60 perc
- c. kb. 1,5 óra
- d. kb. 2 óra
- e. több, mint 2 óra

Jelölje, hogy az alábbi interjútípusokat Ön, mint pályázó stresszesnek találja-e, vagy ellenkezőleg: nem találja stresszesnek!

Soronként egy választ jelöljön.

	Stresszesnek találom	Nem találom stresszesnek
1 pályázó, 1 interjúztató		
1 pályázó, 2-3 interjúztató		
Bizottság előtti interjú (1 pályázó, 3 vagy több interjúztató)		
Assessment Center (3-12 pályázó, 3-5 interjúztató)		
Interjú emberi erőforrás képviselővel		
Interjú ügyvezető igazgatóval		
Második és harmadik körös interjúk		
Interjú idegen nyelven (anyanyelvtől eltérő)		
Interjú személyiségtesztel		
Stresszinterjú (ahol szándékosan kényelmetlen helyzetet teremtenek)		

Az alábbi témák és körülmények közül melyeket tartja kényelmetlennek/stresszesnek, amennyiben az interjún szóba kerül?

Soronként egy választ jelöljön.

Válaszát jelölje az alábbi skálán!

1 = Nagyon stresszesnek találom, 2 = Elég stresszesnek találom,

3 = Csak kissé tartom stresszesnek, 4 = Nem tartom stresszesnek.

	1	2	3	4
Érdeklődnek a családi háttere felől				
Érdeklődnek a szakmai tapasztalatairól				
Ön szemközt ül az interjúztatóval				
Szélsőséges fényviszonyok (túl erős fény vagy majdnem sötétség)				
Érdeklődnek a személyes témák iránt (pl. hobbi, szabadidő, stb.)				
Érdeklődnek az erősségeiről és gyengeségeiről				
Érdeklődnek az életkoráról				
Érdeklődnek a vallási hovatartozásáról				
Érdeklődnek a korábbi munkahelyi konfliktusai iránt				
Érdeklődnek korábbi munkanélküli időszak iránt				
Érdeklődnek a politikai meggyőződéséről				

Gondoljon a legutóbbi interjúra, amelyen pályázóként részt vett! Mennyire érezte vagy tapasztalta önmagán az alábbi tüneteket?

Soronként egy választ jelöljön.

Válaszát jelölje az alábbi skálán!

1 = Nagyon erősen éreztem, 2 = Elég erősen éreztem,

3 = Éreztem egy kissé, 4 = Egyáltalán nem éreztem.

	1	2	3	4
Erős szívdobogás				
Fejfájás				
Gyomorgörcs, emésztési problémák				
Remegő kéz vagy láb				
Emlékezetkiesés, memóriazavar				
Leblokkolás				
Bőrkiütés				
Harag				
Önbizalom csökkenése				
Kimerültség				
Szóbeli kifejezőképesség romlása, dadogás				
Szájszárazság				
Nehéz légzés				
Izzadás				
Görcsös kéz vagy láb				
Tüsszentés				
Indokolatlan nevetés				
Általános stressz				

Mennyire fontosak Önnek, mint pályázónak az alábbi tényezők az állásinterjún? Gondoljon a legutóbbi interjújára.

Soronként egy választ jelöljön.

Válaszát jelölje az alábbi skálán!

1 = Nagyon fontos, 2 = Elég fontos,

3 = Kevésbé fontos, 4 = Nem fontos.

	1	2	3	4
Interjúztató személyisége				
Interjúztató életkora				
Interjúztató neme				
Innivaló vagy ennivaló bekészítése a helyiségbe				
Rövid, bemelegítő beszélgetés az interjú kezdetén				
Lehetőség kérdések feltevésére				
Barátságos légkör				
Helyszín könnyű megközelíthetősége, elhelyezkedés				
Lehetőség az ülőhely kiválasztására				

Ön szerint milyen egy ideális interjúhelyzet a pályázó szempontjából? Milyen körülmények segítenek abban, hogy ne érezze magát stresszesnek, önbizalma megfelelő legyen és a lehető legjobban tudjon teljesíteni?

.....

.....

Gondoljon a legutóbbi interjúra, amelyen pályázóként részt vett! Mennyire érezte önmagán az alábbiakat az interjú ELŐTT?

Soronként egy választ jelöljön.

Válaszát jelölje az alábbi skálán!

1 = Egyáltalán nem, 2 = Valamennyire,
3 = Elégg, 4 = Nagyon / teljesen.

	1	2	3	4
Nyugodtnak éreztem magam				
Biztonságban éreztem magam				
Feszült voltam				
Úgy éreztem, mintha bántana valami				
Gondtalannak éreztem magam				
Zaklatott voltam				
Aggódtam, hogy bajba keveredem és valami rosszul sül el				
Kipihentnek éreztem magam				
Szorongtam				
Kellemesen éreztem magam				
Elég önbizalmat éreztem magamban				
Idegess voltam				
Nyugtalan voltam				
Úgy éreztem, hogy fel voltam húzva				
Minden feszültségtől mentes voltam				
Elégedett voltam				
Aggódtam				
Túlzottan izgatott voltam				
Vidámnak éreztem magam				
Jól éreztem magam				

Jelölje, amely kijelentés ÁLTALÁBAN a legjobban illik Önre!

Soronként egy választ jelöljön.

Válaszát jelölje az alábbi skálán!

1 = Egyáltalán nem igaz rám, 2 = Inkább nem igaz rám,

3 = Se nem igaz, se nem hamis rám nézve, 4 = Inkább igaz rám, 5 = Teljesen igaz rám.

	1	2	3	4	5
Általában beszédes vagyok					
Általában visszafogott, tartózkodó vagyok					
Általában tele vagyok energiával					
Általában könnyen lelkesedem					
Általában hajlamos vagyok a hallgatagságra, csendes vagyok					
Általában képes vagyok keresztülvinni az akaratomat					
Néha félénk, visszahúzódó vagyok					
Általában szeretem a társaságot, az összejöveteleket					

Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

- Középiskola / gimnáziumi érettségi
- Érettségi OKJ végzettséggel
- Alapszakos BA diploma
- Mesterszakos MA diploma
- PhD / DLA (vagy ezzel egyenértékű)
- Egyéb:

Hol lakik?

- Budapest
- Egyéb nagyváros
- Kisváros
- Község/falu
- Egyéb:

Hány éves?

.....

Az Ön neme:

- Nő
- Férfi
- Nem jelölöm meg

Mi az Ön családi állapota?

- Házas
- Egyedülálló
- Elvált
- Özvegy
- Társkapcsolatban élő

Mi a megnevezése a jelenlegi foglalkozásának?

.....

Mi a jelenlegi beosztása/státusza?

- Alkalmazott, NEM vezető
- Alkalmazott, vezető
- Vállalkozó / saját cég
- Szabadúszó / alkalmi munkák
- Munkanélküli / Álláskereső
- Diák
- Háztartásbeli
- Nyugdíjas
- Egyéb:

ADATLAP⁴

a doktori értekezés nyilvánosságra hozatalához

I. A doktori értekezés adatai

A szerző neve:	Haffner Orsolya
MTMT-azonosító:	10052301
A doktori értekezés címe és alcíme:	Az állásinterjú új modellje: Pályázók stressz szintjének személyiségjegy alapján történő vizsgálata
DOI-azonosító ⁵ :	10.15476/ELTE.2020.045
A doktori iskola neve:	Pszichológiai Doktori Iskola
A doktori iskolán belüli doktori program neve:	Személyiség- és Egészségpszichológia
A témavezető neve és tudományos fokozata:	Dr. Bárdos György, emeritus professzor
A témavezető munkahelye:	ELTE PPK, ESI

II. Nyilatkozatok

1. A doktori értekezés szerzőjeként⁶

- a) hozzájárulok, hogy a doktori fokozat megszerzését követően a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban. Felhatalmazom a Pszichológiai Doktori Iskola hivatalának ügyintézőjét, hogy az értekezést és a téziseket feltöltse az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba, és ennek során kitöltse a feltöltéshez szükséges nyilatkozatokat.
- b)) kérem, hogy a mellékelt kérelemben részletezett szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentés közzétételéig a doktori értekezést ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban⁷.
- c) kérem, hogy a nemzetbiztonsági okból minősített adatot tartalmazó doktori értekezést a minősítés (dátum)-ig tartó időtartama alatt ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban⁸.
- d) kérem, hogy a mű kiadására vonatkozó mellékelt kiadó szerződésre tekintettel a doktori értekezést a könyv megjelenéséig ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban, és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban csak a könyv bibliográfiai adatait tegyék közzé. Ha a könyv a fokozatszerzést követően egy évig nem jelenik meg, hozzájárulok, hogy a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban⁹.

⁴Beiktatta az Egyetemi Doktori Szabályzat módosításáról szóló CXXXIX/2014. (VI. 30.) Szen. sz. határozat. Hatályos: 2014. VII.1. napjától.

²A kari hivatal ügyintézője tölti ki.

⁶A megfelelő szöveg aláhúzendő.

⁷A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell adni a tudományági doktori tanácshoz a szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentést tanúsító okiratot és a nyilvánosságra hozatal elhalasztása iránti kérelmet.

⁸A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell nyújtani a minősített adatra vonatkozó közokiratot.

⁹A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell nyújtani a mű kiadásáról szóló kiadói szerződést.

2. A doktori értekezés szerzőjeként kijelentem, hogy

- a) az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba feltöltendő doktori értekezés és a tézisek saját eredeti, önálló szellemi munkám és legjobb tudomásom szerint nem sértem vele senki szerzői jogait;
- b) a doktori értekezés és a tézisek nyomtatott változatai és az elektronikus adathordozón benyújtott tartalmak (szöveg és ábrák) mindenben megegyeznek.

3. A doktori értekezés szerzőjeként hozzájárulok a doktori értekezés és a tézisek szövegének plágiumkereső adatbázisba helyezéséhez és plágiumellenőrző vizsgálatok lefuttatásához.

Kelt: Budapest, 2020. március 20.



Haffner Orsolya

a doktori értekezés szerzőjének aláírása