

# A kiválasztás legnagyobb vakfoltjai

Amelyeket a legtöbb vezető csak utólag vesz észre

Az embereket a kompetenciáik alapján veszik fel, aztán a hozzáállásuk miatt rúgják ki.

 **TeamGuide**

Ez az anyag azoknak szól, akik már legalább egyszer mondták azt:

*„Pedig minden stimmelt amikor jelentkezett...”*

- aztán mégsem működött.

**Tudd meg,  
mit nem látsz  
az interjún!**

**Lásd előre,  
amit mások csak utólag  
vesznek észre!**



# Miért nem elég a kompetencia?

A legtöbb kiválasztási hiba nem abból adódik, hogy a jelölt szakmailag alkalmatlan lenne, **hanem abból, hogy a viselkedése, a hozzáállása, a működése problémát okoz a felvétele után.**

Az interjúk fókusza sokszor a szakmai tapasztalatra és a CV-ben szereplő elemekre irányul. Megnézzük, mit csinált korábban, milyen feladatokat látott el, hány év gyakorlata van. Ezek természetesen fontos információk, de **az, hogy valójában beválik-e, nem itt dől el.**

Egy jelölt lehet:

- szakmailag felkészült, mégis túlérzékeny a visszajelzésre;
- tapasztalt, de együttműködésre képtelen;
- kompetens, de sodródó és önállótlanná váló az első döntési helyzetben.

A probléma az, hogy **a jelölt jó működése nem a tudásán múlik, hanem a viselkedési mintázatain és az aktuális állapotán.**

Egy kompetens ember is lehet kiégett. Lehet túlzottan magabiztos, ami miatt nem tanítható. Lehet passzív vagy túlalkalmazkodó, ami miatt nem vállal felelősséget.

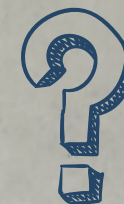
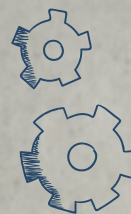
A szakmai tudás azt mutatja meg, **mit tud.**

A viselkedés azt, **hogyan fog dolgozni nálatok.**

A megfelelő kiválasztási folyamat célja pedig nem csak az, hogy kiderüljön, mit tud a jelölt, hanem az is, hogy fény derüljön arra, **nálatok hatékonyan és hosszú távon fog-e működni**, tehát a kompetencia önmagában nem elegendő.

**A sikeres kiválasztás kulcsa a jelölt működésének előrejelzése.**

Ezért van szükség olyan eszközre, ami a valós viselkedésre, a működési állapotra és az együttműködésre való alkalmasságra is előzetes rálátást ad.



# A három leggyakoribb vakfolt

A kiválasztásban nem az a legveszélyesebb, amit **nem** látunk a jelöltből, hanem **az**, hogy **amit látunk**, azt el is hisszük.

Sok jelölt pontosan tudja, mit kell mondania, hogyan kell viselkednie egy interjúán, aztán könnyen lehet, hogy a mindennapokban majd nem azt kapjuk.



Íme három tipikus eset, amikor „*minden stimmelt*”, csak nem úgy, ahogy vártuk.

## 1. Túl szimpatikus volt ahhoz, hogy kételkedjünk

Az interjún végig kedves, érdeklődő, közvetlen volt. A csoportvezető és a HR-es is lelkes volt: végre egy ember, akivel jó beszélgetni. Fel is vették.

Aztán telt-múlt az idő, de nem indultak be a feladatok. A jelölt ötletelt, jelen volt, de nem teljesített. Késett a riportokkal, nem kérdezett vissza, nem mélyült el a munkában. Egy ponton a vezető így fogalmazott:

**„Minderről van véleménye, kivéve a saját teljesítményéről.”**

A személyes benyomás elvitte a figyelmet a működési kérdésekről:

- *Hogyan priorizál?*
- *Mennyire kitartó?*
- *Hogy viseli a kritikát?*

Ezekre nem volt válasz. **Mert nem kérdeztük meg.**

## 2. Magabiztos volt – de taníthatatlan

A CV erős volt, a fellépése határozott. A jelölt hamar jelezte, mit csinálna másként, hogyan strukturálná át a folyamatokat.

A vezető ezt úgy értelmezte: „önálló, nem kell vele sokat foglalkozni”.

A próbaidő első heteiben még lendületes volt, aztán jöttek a visszajelzések:

- túlnyúlt a felhatalmazásán,
- nem kért egyeztetést,
- és bármilyen iránymutatást kritikaként élt meg.

A tanulási hajlandóság hiányzott. A korábbi sikerei mögé rejtette a védekezését.

## 3. Csendes, együttműködő – csak épp nem haladt

Ő volt az a jelölt, akire senki nem mondott rosszat. Nem bántott senkit, nem szólt közbe, nem konfrontált, de egy idő után feltűnt, hogy **minden határidő csúszik, amiben benne van.**

Nem kért segítséget. Nem döntött. És soha nem mondta ki, ha valamivel elakadt. A kollégák elkezdtek „körbekompenzálni”: átvették tőle a feladatokat, megoldották helyette. Ez a típus - amit működésileg „sodródó, túlalkalmazkodó” mintázatnak hívunk - nem konfliktusos, de mégis **láthatatlan költségeket generál:** energiaelvonás, csapatfeszültség, rejtett felelőtlenség.

És ezek nem különleges esetek. Ezek a leggyakoribbak. És szinte mindig van rájuk egy mondat a Jelöltanalízis konzultáción: **„Éreztem ezt... csak nem volt biztos alapom.”**

# Amikor a teszt nem mondja meg az igazat

A legtöbb kiválasztási eszköz jó valamire, csak nem feltétlenül arra, **amire ma igazán szükség lenne**. A munkaerőpiac megváltozott: nem bőség van, hanem kényszer. És amikor egy jelölt bekerül a döntési körbe, nem az a kérdés, hogy például milyen típus, **hanem az, hogyan fog működni?**

## Személyiségtesztek (DISC, MBTI, Big Five stb.)

Ezek az eszközök jellemzően típusokat mutatnak: milyen preferenciái vannak a jelöltnek, hogyan kommunikál, dönt, vagy reagál a világra.

**Ezek fontos információk, de nem mutatják meg, ha a jelölt:**

- éppen kiégett,
- túljátssza az önbizalmat,
- vagy teljesen másképp működik, mint ahogy gondolja magáról.

**A legtöbb ilyen teszt az énképre épül.**

Arra, amit a jelölt magáról hisz, vagy amit szeretne hinni. Ez viszont nem mindig egyezik meg a tényleges működéssel.



# Kompetenciatesztek

Segítenek felmérni a tudást, a szakmai ismereteket, a logikai gondolkodást. Megmutatják, hogy a jelölt mit tud, de azt nem, hogy hogyan fog dolgozni. Lehet valaki szakmailag kiváló, ha nem fogad el visszajelzést, nem kér segítséget, vagy megbénul, ha konfliktushelyzetbe kerül, akkor nem fog bevélni.

**A kompetencia nem lát rá a működés dinamikájára.**

## Mi hiányzik ezekből?

**A működés. Az állapot. Az énkép torzulása.**

Egy jól működő csapat nem attól működik jól, hogy mindenki kompetens vagy sárga-kék DISC.

Hanem attól, hogy képesek:

- reagálni a változásra,
- visszajelzést fogadni és adni,
- felelősséget vállalni,
- együttműködni különböző helyzetekben.

Ez nem a típuson múlik. **Ez a működésen múlik.**

Ezért jött létre a **Jelöltanalízis**, hogy ne csak azt lásd, ki ő, hanem azt is, **hogyan fog működni nálatok.**

# Viselkedés, állapot, idealizálás

## A három tényező, ami igazán eldönti, működni fog-e a jelölt

A legtöbb kiválasztási rendszer a személyiségjegyeket méri, a Jelöltanalízis viszont arra koncentrál, hogyan működik a jelölt a valóságban. Ehhez három dolgot vizsgálunk egyszerre: **a viselkedési működést, az aktuális állapotot, és az énkép torzulását** (idealizálást).

### 1. Viselkedés – mit mond vs hogyan működik

A viselkedés nem válaszként születik, hanem mintázatként. Egy ember lehet kiváló kommunikátor, mégis elkerüli a konfliktusokat. Lehet domináns, mégis belül szorongó és kontrolláló.

A Jelöltanalízis nem csak azt nézi, hogy az illető „milyen típus”, hanem azt, **milyen működési összefüggések jelennek meg nála**. Mit csinál majd stressz alatt? Képes-e kérdezni? Tud-e felelősséget vállalni?

Nem egy-egy válaszból, hanem komplex mintázatokról dolgozunk. Ez teszi a kiértékelést előrejelzővé.

### 2. Állapot – működés itt és most

Egy jelölt lehet szakmailag kiváló, de épp rossz állapotban van, kiégett, bizonytalan, érzelmileg túlfeszített.

Ez nem a személyisége, hanem **az aktuális működési állapota**, ami az első hónapokban meghatározóbb, mint a kompetencia.

A Jelöltanalízis erre is rálát: hol vannak feszültségek, túlterheltségre utaló minták, és mennyire stabil a működése egy új környezetben.

### 3. Idealizálás – amikor nem az az ember, akinek hiszi magát

Nagyon sok jelölt nem tudatosan „játssza meg magát”.

Egyszerűen **idealizálja a saját működését**: azt hiszi, megbízható, együttműködő, nyitott, de a viselkedése nem ezt támasztja alá.

Ez nem hazugság, hanem **pszichológiai önvédelem**. A Jelöltanalízis képes beazonosítani, ha a jelölt énképe és valós viselkedése között jelentős eltérés van.

Az idealizálás az egyik leggyakoribb oka a kiválasztási kudarcoknak. Nagyon nehéz egy interjún azonosítani, ugyanakkor komoly negatív következményei lehetnek a felvétel után.

Ez a három tényező – viselkedés, állapot, idealizálás – **döntő fontosságú a kiválasztás valódi minőségében**.

És egyik sem derül ki egy önéletrajzból vagy egy DISC-típusból.

# 6 kérdés, amit a kiválasztás előtt érdemes feltenned magadnak

**A tapasztalat azt mutatja: sok vezető, HR-es, cégvezető pontosan érzi, ha valami nem stimmel a jelölttel.**

Ott a gyomorban az a furcsa érzés, csak épp nem bíznak benne eléggé.

A Jelöltanalízis konzultációkon újra és újra elhangzik egy mondat:

**„Te jó ég... ezt éreztem.”**



# Ez a **6 kérdés** segít, hogy ne csak érezd, hanem lásd is, hol van a kockázat.

## 1. Milyen fontos működési területekről nem esett szó?

Végiggondoltad, hogy mit tudsz a jelölttel kapcsolatban az alábbiakról?

- Hogyan viselkedik stressz alatt?
- Hogyan kér segítséget?
- Hogyan fogadja a visszajelzéseket?
- Mikor vállalt utoljára valódi felelősséget?

**Ha ezekről nem volt szó, az interjú nem adott elég működésbeli információt.**

## 2. Mi változott az első benyomás óta?

Gondolj vissza az legelső beszélgetésre, és a legutóbbi reakcióira.

- Ugyanazt az érzést váltja ki?
- Vagy azóta megjelent egy kis bizonytalanság, amit csak elintéztél annyival, hogy „lehet, csak én látom rosszul”?

**Ha a lelkesedése csökkent, annak oka van, keresd meg, mi az!**

## 3. El tudod képzelni, hogy visszajelzést kap, és jól reagál rá?

Volt olyan helyzet, amikor iránymutatást vagy kritikát kapott?

Figyelt? Kérdezett? Védekezett? Elhárított?

**Ha nincs példa arra, hogyan reagál visszajelzésre, nem tudod, hogyan fog fejlődni.**

## 4. Tudod, milyen onboardingra lesz szüksége?

Képzeld el az első két hetét nálatok:

- Képes lesz önállóan elindulni?
- Mennyire kell majd mellette lenni?
- Hol fog biztosan elakadni?

**Ha csak reméled, hogy be fog illeszkedni, az nem onboarding-terv.**

## 5. Hogyan fog hatni a csapat működésére?

Ne csak a munkakörét nézd a környezetét is.

- Kinek a működését zavarhatja meg?
- Kivel fog konfliktusba kerülni?
- Kinek kell majd helyette gondolkodnia?

**Egy csendes, kedves jelölt is megbil-lentheti a csapatot, ha működésében nem stabil.**

## 6. Mitől félsz, ha nemet mondasz?

Tényleg ő a legjobb?

Vagy csak nincs másik?

Félsz az újrahirdetéstől?

Hogy „úgyis ő lesz kiválasztva”?

**Ha a döntés félelemből születik, az nem kiválasztás, az menekülés.**

# Mielőtt végleg döntesz egy jelölt mellett, használd ezt a segédletet!

Az interjúk során rengeteg információ hangzik el, mégis gyakran pont a lényeg marad rejtve: **hogyan fog működni a jelölt, ha már nálatok dolgozik.**

Sok vezető és HR-es pontosan ráérez a rejtett kockázatokra, csak nincs egyértelmű eszköze, hogy ezt alá is támassza.

## Ez a segédlet abban segít, hogy konkrét kérdések mentén átgondold az interjú után:

- Mit tudtál meg a működéséről, és mit nem?
- Mi volt megérzés szinten, de nem kérdeztél rá?
- Milyen jelek utalhatnak vakfoltra, még ha elsőre minden rendben lévőnek is tűnt?



A cél nem az, hogy „tesztelj”, hanem az, hogy **tudatosítsd, hol maradt bizonytalanság.**

Ha néhány pontnál **!**-t jelölsz, még nincs baj, de ha azt látod, hogy **túl sok a hiányzó láncszem**, akkor jobb most megállni egy pillanatra, mint később hónapokat veszíteni.



# Vakfoltfigyelő segédlet


## Megvannak a jelölt működésének szempontjából fontos válaszok? Megtudtad-e a jelöltről...


	IGEN 	NEM 	Rövid megjegyzés
...hogyan reagál stresszhelyzetben, nyomás alatt vagy időhiány esetén?			
...hogyan kezeli a negatív visszajelzéseket, amikor ő kapja azokat?			
...szokott-e segítséget kérni, vagy inkább egyedül próbál megoldani problémákat?			
...hogyan viselkedik konfliktushelyzetekben, és milyen lépéseket tesz ezek kezelésére?			
...hogyan működik együtt másokkal, és mitől lesz hatékony csapatjátékos?			
...milyen döntéseket képes önállóan meghozni, és milyen helyzetekben vállal felelősséget érte?			
...mely területekért felelt korábbi munkahelyein, és döntései milyen eredményekhez vezettek?			

## Felmerült benned bármilyen kétség?

	NEM volt kétségem 	IGEN, felmerült 	Rövid megjegyzés
Volt olyan megérzésed, amit nem tudtál megindokolni?			
Túlságosan jól beszélt magáról, de kevés konkrétummal?			
Elkerülte a kényesebb kérdéseket (hibák, kudarcok, nehézségek)?			
Végig jó volt az interjú, de valahogy túl jó?			

# Kiértékelési útmutató

Ez nem egy teszt - hanem egy segédlet a józan döntéshez. Minél több  szerepel, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a jelölt működésében vannak ismeretlen vagy kockázatos tényezők.

Ha legalább 2-3  összejön, érdemes feltenned magadnak a kérdést:  
Valóban látom, hogyan fog ez az ember működni nálunk?

**Ha nem, akkor még időben vagy**  
– kérj Jelöltanalizist, és kapj pontos képet  
a viselkedési mintázatairól!

# Ne csak érezd! Mérd is meg!

**A kiválasztásban a legtöbb vakfolt nem a jelölt hibája, hanem az, amit mi nem kérdeztünk meg.**

Sok HR-es és vezető pontosan érzi, amikor valami nem stimmel. De nincs mibe kapaszkodni. Ezért történik meg újra és újra, hogy utólag hangzik el a mondat:

*„Pedig minden stimmelt...  
csak mégsem működött.”*

A kompetencia kevés. A CV nem mond el mindent. A viselkedés, az állapot, az énkép – ezek döntenek el, hogy beválik-e a jelölt.



# Ahol az interjú és a CV véget ér, ott kezdődik a Jelöltanalízis

A Jelöltanalízis megmutatja azt, amit más eszközök nem:

**hogyan fog a jelölt valójában működni nálatok.**



Nemcsak a kompetenciákat és a személyiségjegyeket látod, hanem a viselkedési mintákat, az aktuális állapotot és az énkép torzulásait is - vagyis pontosan azt, ami a beválást eldönti.

Ezért mondják a vezetők, hogy a Jelöltanalízis adja meg azt a biztonságot, ami nélkül a kiválasztás mindig lutri maradna.

# Vezetők mondták a Jelöltanalízisről

Valós visszajelzések ügyvezetőktől és HR vezetőktől – konkrét tapasztalatokról



„Többféle személyiségtesztet használtunk már a kiválasztás során. A TeamGuide elemzésben az extra, hogy konkrét cselekvési tervet is ad, ezzel megspórolva nekem egy csomó munkát, hiszen így lényegében elő van készítve a jelölt vezetője számára, hogy mire figyeljen a beillesztés során.”

**M.Krisztina**

HR igazgató, építőipari szolgáltatások



„Abban különbözik ez az elemzés a többi, általam ismert tesztől, illetve térképtől, hogy nemcsak személyiségjegyeket mér, hanem alapvetően egy viselkedésszemléletű rátekintést ad a kitöltőre, és egyértelműen tudunk következtetni a tesztből a jelölt állapotára, az egyéni viselkedési mintázataira, illetve azonosítani tudunk egyéni érvényesülési faktorokat is, amelyek mind meghatározóak... A döntéshozatali folyamatunkat elsősorban a kiválasztási folyamatban befolyásolja. Többször fordult elő, hogy ez segített egy kiválasztási döntés meghozatalában.”

**Rózsa Orsolya**

HR vezető, Medi-Radiopharma Kft.



„Amikor több olyan esetünk is volt, hogy a papíron és interjún is ígéretesnek tűnő jelöltek nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket, úgy éreztük, hogy valami hiányzik az értékelésünkből, amit az interjúk nem mutatnak meg. A TeamGuide Jelöltanalízis teljes mértékben tükrözte a személyiséget, egyént, működési mechanizmusában. Ha biztosra akarsz menni egy kulcspozíció betöltésénél, ez az analízis segít látni azt is, amit az interjúk nem mutatnak meg.”

**Kovács Katalin**

Cégvezető, Gustav Wolf Miskolci Drótygyár Kft.



„Korábban sokszor belefutottunk abba, hogy egy számomra szimpatikus és komoly szakmai referenciákkal rendelkező jelölt később nem találta a hangot a többiekkel, ami ahhoz vezetett, hogy végül elment a cégtől. Most már egy jó ideje a TeamGuide tesztjét használjuk a felvételi folyamat során és nagyon jó képet kapunk a jelöltről. Így tudjuk mérlegelni a lehetőségeket és a kockázatokat.”

**Horváth Béla**

Ügyvezető igazgató, Navoya Kft.

# Nulla kockázat, maximális biztonság

Próbáld ki a Jelöltanalízist  
**100% pénzvisszafizetési  
garanciával!**

Ha nem érzed úgy, hogy a riport  
tényleges segítséget nyújtott  
a döntésedben és a jelölt  
integrálásában, visszakapod  
a teljes összeget.



Próbáld ki most  
a Jelöltanalízist a következő jelöltedre  
– kockázat nélkül, extra bónusszal:

[www.teamguide.hu/jeloltanalizis-extra-akcio](http://www.teamguide.hu/jeloltanalizis-extra-akcio)

