

1. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

A vezetője kérésére elkészítette a strukturált interjúhoz szükséges kérdőívet. Mutassa be, és magyarázza el annak részeit!

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

1. **Egyéni interjú:** barátságos, személyes légkör, hátránya hogy a szervezet egyetlen személyétől függ a döntés, nincs kontroll
2. **Folytatólagos – interjú sorozat:** több körös interjú a szervezet közép, majd felső vezetőségével
4. **Páros interjú:** minimum 2 kérdező, előnye hogy több személy véleménye alapján születik döntés
2. **Panelinterjú:** több kérdező, eltérés-sémák (panelek) alapján. Nem beszélgetés, hanem sémák alapján kérdés-felelet formában
5. **Csoportos interjú:** több jelölt, jelentkezők reakciójának felmérése alapján születhet döntés
2. **Strukturált interjú:** 1 jelölt, 1 kérdező, szigorú életpálya beszélgetés a munka szempontjából fontosnak tartott kompetenciákról (pl. kommunikációs képességek, szervezőképesség, teljesítmény motiváció, vezetői beállítódás)
3. **Stressz interjú:** segítségével azt próbálják megijósolni, hogy a jelölt mennyire képes helytállni feszült szituációban, milyen kiegyensúlyozottsággal, stabilitással és stressz tűréssel rendelkezik.

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Strukturált interjú példa:

1. Milyenek látják mások? Ön szerint milyen ember? (önismeret)
2. Miért akar dolgozni? Miért akar váltani? (motiváció)
3. Mit szeretne elérni az életben? (teljesítményigény)
4. Miben stresszeli a jelenlegi munkája? (stresszkezelés)
5. Mennyire tűri a kritikát? (konfliktuskezelés)
6. Egyedül szeret jobban dolgozni vagy csapatban? (csapatmunka)
7. Mi volt a legrosszabb döntése? (döntési képesség)
8. Mennyi időre tervez előre? (tervezés)
9. Ön szerint milyen az ideális vezető? (vezetés)
10. Hogyan képzeli el a pályafutását? (ambíciók)

Az interjú előnye, hogy közvetítőlegesen teljes képet ismerhettünk meg a jelentkező személyes képességeiről és kompetenciáiról. A kérdések utáni zárójeles részek jelölik ezeket a témaköröket. Témakörtől függően több / más kérdést is feltehetünk, de az interjú célja a teljeskörűségere való törekvés, így a lehető legtöbb téma felvetése. Ilyen témakörök: önismeret, motiváció, teljesítmény, stresszkezelés, konfliktuskezelés, csapatmunka, döntési képesség, tervezés, vezetés, ambíciók

2. Az álláskeresők több korcsoportból kerülnek ki. Ön pályakezdőket is behívott különféle vevőszolgálati munkakörökre. Hogyan oldja a légkört, mit kérdez, ha nincs gyakorlata a jelentkezőknek? A vezetője kérésére elkészítette a strukturált interjúhoz szükséges kérdőívet. Mutassa be, és magyarázza el annak részeit!

Pályakezdő: 25. életévét nem, felsőfokú végzettség esetén 30. életévét nem töltötte be és álláskeresési járadékra nem jogosult. Pályakezdő alkalmazása esetén a munkáltató kedvezmény érvényesítésére jogosult, amennyiben START kártyával rendelkező pályakezdővel létesít munkaviszonyt.

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei pályakezdők esetében:

- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések

Strukturált interjú példa pályakezdőknek:

1. Milyen eredménnyel végzett, és miért az adott egyetemet választotta?
2. Ha félbehagyott valamit, miért tette?
3. Milyen társadalmi funkciókat vállalt az egyetemen?
4. Ez lesz az Ön első állása. Miből gondolja, hogy megfelel majd a karrier elképzelésének?
5. Milyen az Önnek ideális állás?
6. Melyik eredményére a legbüszkébb?
7. Hogyan kezeli a konfliktusokat? Mondjon egy példát!
8. Melyek azok a gyengeségei, melyek mérséklésén jelenleg is dolgozik?
9. Milyen az ideális főnök?
10. Milyennek látják mások, és Ön milyen embernek tartja magát?

Az interjú előnye, hogy hozzávetőlegesen teljes képet ismerhettünk meg a jelentkező személyes képességeiről és kompetenciáiról. A kérdések nyitottak, különböző témakörökben mérjük fel a jelölteket kompetenciáik szerint. Mivel pályakezdők, nincs munkatapasztalatuk, ezért a karrierrel kapcsolatos elképzeléseikre, személyiségükre és a munkához való hozzáállásukra irányuló kérdéseket teszünk fel.

3. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni. Több pályakezdő kíváncsi a szervezeti struktúrára, a betöltendő munkakör helyére és a munkarendre.

Pályakezdő: 25. életévét nem, felsőfokú végzettség esetén 30. életévét nem töltötte be és álláskeresői járadékra nem jogosult. Pályakezdő alkalmazása esetén a munkáltató kedvezmény érvényesítésére jogosult, amennyiben START kártyával rendelkező pályakezdővel létesít munkaviszonyt.

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei pályakezdők esetében:

- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések

Szervezeti struktúra

Szervezeti struktúra	Leírás	Előnyei	Hátrányai
Lineáris	függelmi és szakmai irányítás nem válik külön, minden beosztott 1 vezetőtől kap utasítást	egyszerű, könnyen áttekinthető, alá- és fölérendeltségi viszonyok tisztázottak, könnyen fejleszthető	lassú reakcióképességű, nem rugalmas, nehézkes kommunikáció
Funkcionális	függelmi és szakmai irányítás külön válik, 1-1 beosztott munkáját már nem csak 1 főnök határozza meg	nőhet a munkatermelékenység, csökken az egységköltség (Ford), rugalmas	belső és külső kapcsolatok rendszere bonyolult, több ráfordítást igényel
Divizionális	2 fő egység: szervezet központja és divíziók, elkülönült funkciók egységben, fajtái: cost-center (önálló költségközpont), profit-center (önálló nyereségközpont), investment-center (önálló tőkeallokációs központ)	önállóbb, teljesítményösztönző, rugalmas,	részérdekek előtérbe kerülnek, egoizmus veszélye
Mátrix	funkcionális és tárgyi szemléletű munkamegosztás, kettős irányítás: projekt management + vállalatvezetés	kettős irányítás	kettős irányítás

Munkarend

A munkaidőnek a jogszabályok által meghatározott rendje, melyet munkaszerződésben rögzítenek. Ez tartalmazza a teljesítendő munkaidőt, a munkaidő kezdetét és végét, a műszakváltásra, munkaközi szünetre és pihenőidőre vonatkozó szabályokat. A munkaidő napi 8 óra.

Munkarend:

- kötött (kötelezően elírják a munkaidő kezdetét és végét)
- rugalmas (a munkavállaló azt szabadon meghatározhatja)

Teljes napi munkaidő:

- osztatlan (a munkaközi szüneteket leszámítva nincs megszakítás)
- osztott (a munkaidő több részből áll)

Műszakszám:

- egyműszak
- többműszak
 - o állandó
 - o váltakozó

SZERVEZETI STRUKTÚRA ÉS MUNKAREND A CÉG ESETÉBEN

divizionális: felsővezetés -> divíziók régióként (áruházak)

divíziók esetében funkcionális: termelés, marketing, pénzügy

- a pályakezdőket a **pénzügyre** keressük **pénztárosnak**, ez a divíziók esetében a szervezeti ábra alján, helyezkedik el, közvetlen felettes: pénzügyi osztály adott csoportvezetője

Jelen esetben a pályakezdő munkavállalók **egyműszakban, osztatlan munkaidőben, kötött munkarendben (10:00-18:00), napi 8 órában** végzik majd feladataikat pénztárosi munkakörben.

4. **A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni. Ön szeretné tudni, mennyire jártas a jelentkező a HR-célszoftverek alkalmazásában. Tegyen fel kérdéseket ezzel kapcsolatban!**

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

VIR: vezetői információs rendszer, a tervezési döntések meghozatalában, a vállalkozás irányításában, az eredmények felmérésben segítik a vezetést

HR alrendszer: a vezetői információs rendszer integrált részét képezi

A legtöbb szervezetben ma már meghonosodtak a modern HR rendszerek és alrendszerek, akár van külön HR-es munkatárs a szervezetben, akár nincs. Ezek az eszközök - például: TÉR, Cafeteria, Kiválasztás/Toborzás, Dolgozói elégedettségi felmérések, Éves képzési tervek stb... - akkor jelentik a legnagyobb nyereséget a szervezet számára, ha egymásra épülnek, egységes szervezeti kultúrát sugároznak és a mindennapokban valóban működnek.

Strukturált interjú kérdések HR célszoftverekre vonatkozóan:

1. **Milyen számítógépes ismeretekkel és gyakorlattal rendelkezik?**
2. **Munkája során milyen sűrűn kellett számítógépet használnia?**
3. **Milyen HR szoftvereket ismer, és melyikben van gyakorlata?**
4. **A használt szoftvernek mik az előnyei és a hátrányai?**
5. **Mit gondol, egy HR szoftver milyen elvárásoknak kell, hogy megfeleljen?**

HR szoftverek: nexONHRM, WIN-TAX, OPUS Humánügyviteli Programcsalád

5. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

Ön minden igyekezetével azon van, hogy pozitív kérdéseivel egyre többet tudjon meg a jelölt személyiségéről. Milyen jellegű kérdéseket tesz fel?

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Strukturált interjú példa pozitív kérdésekkel:

1. **Miért gondolja, hogy sikeres lesz szakterületén?**
2. **Milyen speciális képességekkel rendelkezik Ön?**
3. **Mit jelent a siker az Ön számára?**
4. **Ki volt eddig a legjobb főnöke? Kérem írja le az illetőt!**
5. **Milyen jó szokásai vannak?**
6. **Mivel tölti szabadidejét?**
7. **Miért számít Ön jó csapatmunkásnak?**
8. **Meséljen a legjobb csapatról, amelyben valaha dolgozott.**
9. **Milyen állást választana cégünknel, ha bármit választhatna?**
10. **Miért szeretne nálunk dolgozni?**

Az interjú előnye, hogy hozzávetőlegesen teljes képet ismerhettünk meg a jelentkező személyes képességeiről és kompetenciáiról. Témakörtől függően több / más kérdést is feltehetünk, de az interjú célja a teljeskörűségere való törekvés, így a lehető legtöbb téma felvetése. Ilyen témakörök: önismeret, motiváció, teljesítmény, stresszkezelés, konfliktuskezelés, csapatmunka, döntési képesség, tervezés, vezetés, ambíciók

6. **A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni. Fontos, hogy a jelentkező jól tudjon csapatban dolgozni, és fogadja el a vezetőjét. A jelölt eddigi életútja alapján beszéljessenek a csoportmunka hatékonyságáról!**

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Csoport: több személyből áll, akik kölcsönös függésben állnak egymással

Csoport típusok:

- primer (család)
- szekunder (munkatársak, baráti kör)
 - o formális
 - o informális
- tagsági csoportok
- vonatkoztatási csoportok

Csoport jellemzői:

- 1 vagy több közös tulajdonsággal rendelkeznek
- közös célok és érdekek az egyéniek felett
- a tagok interakcióban állnak egymással
- szabályok sora alakul ki a tevékenységre, kötelezettségekre és jogokra vonatkozóan
- kiegészítik egymást

Strukturált interjú példa a csoportmunka hatékonyságáról:

1. Csapatjátékosnak tartja magát?
2. Miért gondolja, hogy Ön jó csapatjátékos?
3. Mit gondol, mitől lehet hatékony a csapatmunka?
4. Miért érdemes egy csoporthoz csatlakozni?
5. Meséljen a legjobb csapatról, amelyben valaha dolgozott.
6. Szervezett-e már valaha valamilyen csoportot? Hogyan zajlott ez?
7. Barátai között - értsd baráti társaságban - általában milyen szerepet tölt be?
8. Alkalmazkodó típusnak tartja magát vagy nehezen alkalmazkodik?
9. Milyen az ideális főnök?
10. Szívesen dolgozik csapatban vagy inkább egyedül?

7. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

Az álláskereső eddigi munkahelyei magyar tulajdonban lévő szervezetek voltak. Hogyan tud alkalmazkodni az új szervezeti kultúrához? Tegyen fel erre vonatkozó kérdéseket!

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Szervezeti kultúra: a szervezet tagjai által elfogadott, közösen alkalmazott értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. /mi jó, mi rossz?/

- **klub kultúra** (szoros kapcsolat a vezetővel, gyors döntések, bizalom, empátia)
- **tevékenység központú kultúra** (munkakörre koncentrált, karrierút, stabilitás, biztonság)
- **eredményközpontú kultúra** (siker management, tehetség, kreativitás, szakértelem, innováció)
- **személyiségközpontú kultúra** (egyéni célok megvalósítása, szakértelem, függetlenség)

Szervezeti kultúra Magyarországon: Gyors változás zajlott az elmúlt másfél évtizedben, a német modellhez orientálódás dominál, jellemző a paternalizmus /látszólag részvételi, valóságban egyszemélyi/, gyakran nem a hatékonyság növelés, hanem a belső konfliktusok motiválnak, a multik megjelenése először sokkolt.

Eltérő kultúrák találkozása:

- A globalizáció felgyorsította a kultúrák találkozását, keveredését.
- Külföldi, multi befektetések általánossá válása
- Külföldi munkaerő megjelenése vezetői és beosztotti szinten. Más munkakultúra, más tradíciók
- Eltérő alapkultúra (öltözködés, erkölcs, vallás, világnézet), és ezek által gerjesztett feszültségek. /franciák, németek/
- Új típusú erőforrás menedzsment felfogások

Ezek jellegét meghatározza:

- Egyes földrajzi területek eltérő munkaerőpiaci sajátosságai. (képzettség, hagyományok, életmód)
- Korábban elfogadott, kialakult vezetési stílus
- Általános mobilitási hajlandóság
- Önálló munkavégzési képesség, kreativitás, ellenőrzési módszerek
- Speciális kérdés: kommunikációs adottságok. Nyelv, technika, stílus.

Strukturált interjú példa a szervezeti kultúrára vonatkozóan:

1. Alkalmazkodó típusnak tartja magát?
2. Hogyan képzei el az ideális vezetőt?
3. Mekkora várost szeret jobban?
4. Szeret utazni?
5. Igényli a figyelmet?
6. Meséljen el egy esetet, amikor különösen kreatív megoldást talált egy problémára.
7. Mivel tölti szabadidejét?
8. Milyen jó szokásai vannak?
9. Hogyan szokta legyűrni a munkájában felhalmozott stressz-helyzeteket?
10. Meséljen el egy konkrét stressz-helyzetet. Hogyan oldotta ezt meg?
11. Mit szeretne jobban: egy nagy, vagy egy kis cégnél dolgozni? Miért?
12. Mit tud felmutatni, ami megmutatja elszántságát és akaratát a munkához
13. Mi a véleménye a túlórázásról?
14. Szereti a rutin munkát? Miért?
15. Szereti a szabályos (normál) munkaidőt? Miért?
16. Mit szeret jobban: egyedül dolgozni, vagy másokkal együtt?
17. Az Ön elsődleges célja, hogy sok pénzt keressen? Ha nem, akkor mi?
18. Sértőnek veszi-e ha utasítják valamire?
19. Miért számít Ön jó csapatmunkásnak?
20. Meséljen a legjobb csapatról, amelyben valaha dolgozott.
21. Szervezett-e már valaha valamilyen csoportot? Hogyan zajlott ez?

8. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

Hogyan gondolkozik az álláskereső a jó vezetőről és a jó beosztottról? Tegyen fel erre vonatkozó kérdéseket!

Fontos, hogy a jelentkező jól tudjon csapatban dolgozni, és fogadja el a vezetőjét. A jelölt eddigi életútja alapján beszéljessenek a csoportmunka hatékonyságáról!

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességeteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Vezetési stílusok:

- **autokrata (tekintélyelvű):** határozott, keménykezű, egyedül dönt
- **demokrata:** kikéri az alkalmazottak véleményét és mérlegeli azokat, oldottabb a hangulat
- **bürokrata:** formákhoz ragaszkodik
- **engedékeny:** nem tart fegyelmet, nem irányít, nincs tekintélye

1. Racionális-gazdasági ember

- a. gazdasági eszközök motiválják, manipulálhatók
- b. kiszámíthatatlanok, szabályozni kell őket
- c. ösztönözni kell

2. Társas igényű ember

- a. igényli a társas kapcsolatokat
- b. befolyásolni tudja társait

3. Önmegvalósító ember

- a. autonómia, függetlenség iránti igény
- b. továbbfejlődési vágy
- c. önmagát motiválja, önkontrollra képes

4. Komplex ember

Vezetők teljesítményértékelése

- szakmai felkészültség + vezetői képességek
- 360 fokos értékelés

Jó vezető:

- erős öntudat, reális meggyőződés saját értékéről, stratégiai szemlélet, személyes példamutatás
- realitásérzék, szervezőkészség, elkötelezettség, felelősségérzet
- dönteni tudás, munkatársak bevonása

- motiválás képessége, kommunikációs és együttműködési készség, fejlődés képessége

Jó beosztott:

- megszerzi a szükséges szakmai ismereteket
- teljesítménycentrikus
- jó csapatjátékos
- önálló döntéshozatalra képes
- munkaidejét hatékonyan osztja be, rugalmas
- színvonalas munkát végez
- képes az önkritikára

Strukturált interjú példa a szervezeti kultúrára vonatkozóan:

1. **Hogyan képzeled el az ideális vezetőt?**
2. **Mit vár el egy vezetőtől?**
3. **Ki volt eddig a legjobb főnöke? Kérem írja le az illetőt!**
4. **Nézetei szerint mely tulajdonságok elengedhetetlenek a sikerhez?**
5. **Hogyan „bántak” Önnel előző alkalmazói?**
6. **Mit tanult korábbi állásaiból?**
7. **Sértőnek veszi-e ha utasítják valamire?**
8. **Hogyan képzeled el az ideális alkalmazottat?**
9. **Mit vár el a jó alkalmazottól?**
10. **Ön szerint mi határozza meg egy alkalmazott előrehaladását egy jó vállalatnál?**

9. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni. A szervezetnél folyamatos a munkatársak fejlesztése, továbbfejlesztése, és az ehhez kapcsolódó személyes karriertervezés. Mit szól ehhez a jelölt, milyen lehetőségek, témák érdeklík, hajlandó-e részt venni a képzéseken?

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Karrier: a munkavállaló élete során betöltött pozíciójának a sora

Karriertervezés: olyan folyamat, amely során a munkáltató a szervezet igényei alapján fejlődési és előrelépési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára azok elképzeléseivel kapcsolatban.

Hasznos a munkáltatónak:

- hosszabb távon biztosítani tudja a vezetői munkakörökre és kulcspozíciókra alkalmas munkaerőt
- a személycserénél a beválás kockázata minimális és zökkenőmentesen zajlik
- rövidebb a betanulási idő, és költséghatékonyabb

Hasznos a munkavállalónak:

- jövőképet és perspektívát szolgál
- önmegvalósítási programot nyújt

OKJ-s képzések:

- államilag elismert szakképesítések
- Országos Képzési Jegyzékben szereplő szakképesítések
- belső és külső képzések
- közép és emelt szintű képzések
- moduláris képzés (összekapcsolható egységek)

Tanulmányi szerződés:

- köthet a munkáltató a munkavállalóval, de nem kötelező
- munkáltató vállalja, hogy támogatást nyújt
- munkavállaló vállalja, hogy megszerzi a képesítést és utána a munkáltatóval a munkaviszonyát meghatározott ideig fenntartja (5 évnél hosszabb nem lehet)
- szerződészegés esetén a károsult mentesül a kötelezettségei alól
- írásba kell foglalni a részleteket

Tanulmányi szabadság:

- a munka mellett az iskolarendszerű képzésben tanulmányokat folytató munkavállalónak a munkáltató köteles szabadidőt biztosítani, ennek mértéke igazolás alapján számolható ki + vizsgánként 4 munkanap

Strukturált interjú példa a továbbképzésekre vonatkozóan:

1. Mit jelent a siker az Ön számára?
2. Tervei szerint hol lesz Ön 5 év múlva?
3. Milyen pozíciót szeretne betölteni cégünknel pár év múlva?
4. Milyen rövid és hosszú távú tervei vannak?
5. Részt venne-e szakmai képzéseken?
6. Ön szerint milyen képzések szükségesek az Ön szakmai fejlődéséhez?
7. Szeretett iskolába járni? Ha igen, miért?
8. Melyek a gyengébb kompetenciái, amiket szívesen fejlesztené?
9. Csatában vagy egyedül szeret dolgozni?
10. Szükségesnek tartja egy cégen belül a továbbképzéseket? Ha igen, miért?

10. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni. Az új képességek iránti igény szerepe megnő. Milyen képességekkel rendelkezik az álláskereső a kapcsolattartás, az önérvényesítés, az alkalmazkodás terén?

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Kompetencia: a szakképzett dolgozótól elvárt ismeretek, személyiségjegyek (készségek, jártasságok, képességek) és magatartásformák (attitűdök) összessége.

Funkcionális kompetenciák: szakmai tudást és készségeket foglalják magukban, amik a munkahelyen tovább fejlődnek.

Kulcskompetenciák: A munkaerő kiválasztás során azok birtoklása tesz alkalmassá egy pályázót az adott munkakör betöltésére

Személyes kompetenciák: éntudatosság (önértékelés, önbizalom), önszabályozás (kontroll, alkalmazkodás, innováció, megbízhatóság), motiváció (elköteleződés, kezdeményezés)

Interperszonális kompetenciák: ismeretek (társas és munkahelyi viselkedés, kommunikáció), készségek (bizalom, empátia), attitűdök (érdeklődés, tisztelet)

Információs kompetenciák: tartalom, kommunikáció, elemzés, információ értékelése és alkalmazása

Szociális kompetenciák: empátia (megértés, ügyfélközpontúság), társas készségek (konfliktuskezelés, vezetés, kapcsolatépítés, csapatszellem, befolyásolás)

Kompetencia térkép: az egyes munkakörök, egy-egy munka hatékony elvégzéséhez szükséges kompetenciák

Strukturált interjú a kompetenciákra (önérvényesítés, kapcsolattartás, alkalmazkodás) vonatkozóan:

1. Mit tud cégünkről?
2. Mi érdekli Önt termékünkkel, szolgáltatásainkkal kapcsolatban?
3. Miért gondolja, hogy sikeres lesz szakterületén?
4. Milyen speciális képességekkel rendelkezik Ön?
5. Mit jelent a siker az Ön számára?
6. Meséljen el egy esetet, amikor különösen kreatív megoldást talált egy problémára.
7. Meséljen el egy konkrét stressz-helyzetet. Hogyan oldotta ezt meg?
8. Sértőnek veszi-e ha utasítják valamire?
9. Mit szeret jobban: egyedül dolgozni, vagy másokkal együtt?
10. Miért számít Ön jó csapatmunkásnak?
11. Meséljen a legjobb csapatról, amelyben valaha dolgozott.
12. Tudna ajánlást kérni előző munkáltatóitól?
13. Barátai között - értsd baráti társaságban - általában milyen szerepet tölt be?

11. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

Ön egy pályakezdővel beszélget, akit leginkább az érdekel, hogy milyen konkrét továbbképzési lehetőségeket biztosít a vezetőség az új belépők számára.

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Karrier: a munkavállaló élete során betöltött pozíciójának a sora

Karriertervezés: olyan folyamat, amely során a munkáltató a szervezet igényei alapján fejlődési és előrelépési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára azok elképzeléseivel kapcsolatban.

Hasznos a munkáltatónak:

- hosszabb távon biztosítani tudja a vezetői munkakörökre és kulcspozíciókra alkalmas munkaerőt
- a személycserénél a beválás kockázata minimális és zökkenőmentesen zajlik
- rövidebb a betanulási idő, és költséghatékonyabb

Hasznos a munkavállalónak:

- jövőképet és perspektívát szolgál
- önmegvalósítási programot nyújt

OKJ-s képzések:

- államilag elismert szakképesítések
- Országos Képzési Jegyzékben szereplő szakképesítések
- belső és külső képzések
- közép és emelt szintű képzések
- moduláris képzés (összekapcsolható egységek)

Tanulmányi szerződés:

- köthet a munkáltató a munkavállalóval, de nem kötelező
- munkáltató vállalja, hogy támogatást nyújt
- munkavállaló vállalja, hogy megszerzi a képesítést és utána a munkáltatóval a munkaviszonyát meghatározott ideig fenntartja (5 évnél hosszabb nem lehet)
- szerződészegés esetén a károsult mentesül a kötelezettségei alól
- írásba kell foglalni a részleteket

Tanulmányi szabadság:

- a munka mellett az iskolarendszerű képzésben tanulmányokat folytató munkavállalónak a munkáltató köteles szabadidőt biztosítani, ennek mértéke igazolás alapján számolható ki + vizsgánként 4 munkanap

Strukturált interjú példa a továbbképzésekre vonatkozóan:

11. Mit jelent a siker az Ön számára?
12. Tervei szerint hol lesz Ön 5 év múlva?
13. Milyen pozíciót szeretne betölteni cégünknel pár év múlva?
14. Milyen rövid és hosszú távú tervei vannak?
15. Részt venne-e szakmai képzéseken?
16. Ön szerint milyen képzések szükségesek az Ön szakmai fejlődéséhez?
17. Szeretett iskolába járni? Ha igen, miért?
18. Melyek a gyengébb kompetenciái, amiket szívesen fejlesztene?
19. Csoportban vagy egyedül szeret dolgozni?
20. Szükségesnek tartja egy cégen belül a továbbképzéseket? Ha igen, miért?

Továbbképzési terv

Munkakör	OKJ	Képzés ideje	Magasabb pozíció	Munkakör
Beszerező	területi és regionális képviselő	1év + 2 év gyakorlat	csoportvezető	területi és regionális képviselő
Értékesítő	értékesítési csoportvezető	1év + 2 év gyakorlat	csoportvezető	értékesítési csoportvezető
Ügyfélszolgálati munkatárs	ügyfélszolgálati vezető	1év + 2 év gyakorlat	csoportvezető	ügyfélszolgálati vezető

12. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

A jelölt a bérezésről kérdez bővebben, mert éppen az alacsony bére miatt jött el előző munkahelyéről. Vevőszolgálati munkatársként, nyelvvizsgával mire számíthat?

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Bérezési rendszer elemei: bér – költségtényező

- Alapbér: munkavállaló legnagyobb súlyú bér összetevője, adott munkakör vállalati értékelésének, beosztásban foglalt helyének és a vállalati hierarchiában elfoglalt helyének megfelelően.
- Személyi alapbér: munkabér kötelezően időbérben megállapítandó alapbérből áll, melyhez meghatározott feltételek mellett bérpótlékok, illetve prémium, jutalom és más egyéb külön juttatások kapcsolódhatnak. Személyi alapbér összege nem lehet kevesebb a mindenkori minimálbérnél.
- Időbér: a munkában töltött idő tartamától függően járó díjazás, amely havibéreként, órabéreként állapítható meg.
- Bérpótlékok: az általánostól eltérő munkafeltételek vagy meghatározott időre szóló megbízás esetében – pl. vezetői megbízásból adódó – fizetnek ki. Ha a megbízási határidő lejár, nem kell fizetni.
- Prémiumok, jutalmak: prémiumot előzetesen meghatározott, ki kell fizetni! A jutalmat utólagosan fizetik, ha a cég lehetővé teszi, vagy megengedheti magának, de egyébként nem kötelező.
- Kiegészítő fizetés: a le nem dolgozott munkaidőre fizetett munkabér – fizetett szabadság, fizetett ünnep.
- Természetbeni munkabér: kifizetendő összeg 20 %- ig természetben is lehet fizetni. Pl. tsz földek, géphasználat, jószág, de káros élvezeti cikk nem!
- Teljesítménybér: teljesítmény követelmény szerint, napi 8 órában, garantált bér, ami = minimál bér. Az a teljesítmény követelmény összeállításakor annak 100 % - os teljesítése révén elérhető legyen. A teljesítmény követelmény és a teljesítménybér tényezőket alkalmazása előtt írásban a munkavállaló tudomására kell hozni, csak így alkalmazható.
- Mozgóbér: összefügg a teljesítménybérezéssel. A teljesítmény követelményektől függő bér. Ha megvan a minimum + 110-120 % - ot teljesített, akkor jár.
- Garantált bér: akkor is jár, ha a teljesítmény követelményeket nem teljesítette, nem a munkavállalón múlik. Nem lehet kevesebb a mindenkori minimálbérnél.

- Minimálbér: kötelezően alkalmazott legkisebb munkabér. Összegét a kormány határozza meg. Személyi alapbérként, teljesítménybérként kerülhet meghatározásra.
- Állásidő: az az időszak, amikor a munkavállaló a munkáltató működési körében felmerült okokból nem tud munkát végezni. Vagy gazdaságilag indokolt esetben átmenetileg rövidebb időben foglalkoztatja a munkavállalót (pl. gazdasági válság, 6 órára csökkenti a 8 órát). Erre a kiesett időre a személyi alapbér illeti meg (minimál bér).
- Távolléti díj: állampolgári kötelezettség teljesítése, pl. szavazás, hatósági tanúként beidézés, bírósági idézés, ha ezeknek a kötelezettségeknek nem tud máskor eleget tenni. Igazolás köteles!

Bérformák főbb típusai:

- bér és teljesítmény kapcsolata szerint:
 - időbér
 - teljesítménybér (pl. darabbér vagy teljesítményhez kötött időbér, prémiumos időbér).
- ösztönzés intenzitása szerint:
 - Lineáris bérforma**: 1 % teljesítménynövekményhez, 1 % bérnövekmény kapcsolódik. *Mennyiségre ösztönző!*
 - ösztönzés iránya szerint:
 - Degresszív bérforma**: bizonyos teljesítményszint után minden teljesítmény növekményhez csökkentett bérnövekmény kapcsolódik. 1 % - 0,5 % Nem mehet a minőség rovására. *Minőségre ösztönző!*
 - Progresszív bérforma**: meghatározott teljesítményszint elérése után egységnyi teljesítmény növekedés esetén, ennél nagyobb arányú bérnövekedést követ. 1 % - 1,5 % *Kombinált (minőség, mennyiség) ösztönzés!*
- elszámolás módja szerint: az egyéni vagy csoportos bérelszámolás szerint.

Vevőszolgálati munkatársként alapbére havi nettó 100.000.- Ft, nyelvpótlékot nem kap, ellenben részesül béren kívüli juttatásokba havi 20.000.- Ft összegben (meleg étel utalvány, bkv bérlet).

13. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

A felvételiző tudja, hogy többféle kafeeteria-rendszer működtetése lehetséges, szeretne bővebb információkhoz jutni a helyi rendszerről.

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Mi az a cafeteria:

- választható béren kívüli juttatási rendszer, az egyéni igényekhez igazodva biztosítja a munkavállaló szociális, kulturális, egészségügyi szükségleteinek kielégítését
- alapelve az egyenlőség: egyenlő feltételek mellett egyenlő értékben választhat a munkavállaló
- a felhasználható keretösszeg évente kerül megállapításra
- az egyes juttatások értékének meghatározása a munkáltatót terhelő adó- és járulékvonatot tükröző szorzók segítségével történik

Cafeteria rendszer alapelvei:

- minden munkavállaló azonos mértékben, egyenlő feltételek szerint kapja
- a cafeteria keret összegének meghatározása és a felhasználás elszámolása a cafeteria elemek közterhekkel növelt teljes (bruttó) értékén történik
- a munkavállalók eltérő elemeket választhatnak a vállalat által rendelkezésre bocsátott elemek közül
- a tárgyévre írásbeli nyilatkozatban kiválasztott elemek és összegek év közben nem változtathatók meg
- naptári évre választhatnak, a maradványösszeg nem vihető át a következő évre
- az év közben bekövetkezett áremelkedés a cafeteria keret túllépését jelentheti (pl. bkv bérlet) -> a különbözetet a munkavállalónak kell fizetnie

Választható elemek:

- meleg/hideg étkezési utalvány, iskolakezdési támogatás, helyi utazási bérlet, internet használat, üdülési csekk, ajándék utalvány, kultúra utalvány, lakáscélú támogatás, önkéntes nyugdíjpénztár, egészségpénztár

A felhasználható keretösszeg és választható elemek:

- a tárgyévi felhasználható keretösszeg bruttó 250 000 Ft, ez fejenként 20.000.- Ft/hó
- választható elemek: meleg ételutalvány, BKV bérlet, egészségpénztár

A jogosultság feltételei:

- Az éves keretösszeg a teljes munkaidőben foglalkoztatottaknak jár.

- A részmunkaidős foglalkoztatott esetében a teljes munkaidő és a részmunkaidő egymáshoz viszonyított arányában kell figyelembe venni.
- Akinek a munkaszerződése a tárgyév június 1-e előtt megszűnik az nem igényelheti a beiskolázási utalványt.
- Ha a munkavállaló évközben létesít jogviszonyt időarányosan jogosult a cafeteria keretösszegre.
- Év közbeni visszatérő munkavállalónak pl. gyed, gyes, a visszatérés napjától időarányosan jár a keretösszeg, ez alól kivétel a 90 napon belüli betegállomány.
- Ha évközben szűnik meg a munkaviszony, akkor a cafeteria keret arányosan csökken az évből még hátralévő, a munkaviszonnyal le nem fedett időszakhoz arányosítva.
- Ebben az esetben a választott juttatási elemek az utolsó munkában töltött napig vehető igénybe, a keretösszeg időarányos részéig.
- Ha viszont már igénybe vette, akkor a munkajogi szabályok az irányadók a visszatérítési kötelezettségre. A visszafizetési kötelezettségre a jogalap nélkül felvett munkabér visszafizetésére vonatkozó szabályok az irányadók.
- A fel nem használt időarányos keret, mint a vissza nem térítendő lakáscélú hitelfelvétele esetén lévő előtakarékosságot is, a kifizetéskor hatályos adószabályok járulék, közteher levonása után készpénzben kerül kifizetésre, amikor az utolsó munkában töltött napon a leszámolás történik, és a munkabére elszámolásra kerül.
- Visszafizetési kötelezettség és arányosításra nem kerül sor ha a munkaviszony évközbeni megszűnése a következő okok miatt történt:
 - a munkáltató általi rendes felmondás miatt történt
 - a munkavállaló halálával
 - a munkavállaló nyudijba vonulásával

14. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

A vállalatnál vezetői információs rendszert (VIR) működtetnek, melynek készlet-gazdálkodási modulját a jelöltnek is használnia kellene majd új munkakörében. Ismertesse a jelölt számára a VIR lényegét, és válaszoljon a kérdésekre!

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

VIR: vezetői információs rendszer, a tervezési döntések meghozatalában, a vállalkozás irányításában, az eredmények felmérésben segítik a vezetést

HR alrendszer: a vezetői információs rendszer integrált részét képezi

A legtöbb szervezetben ma már meghonosodtak a modern HR rendszerek és alrendszerek, akár van külön HR-es munkatárs a szervezetben, akár nincs. Ezek az eszközök - például: TÉR, Cafeteria, Kiválasztás/Toborzás, Dolgozói elégedettség felmérések, Éves képzési tervek stb... - akkor jelentik a legnagyobb nyereséget a szervezet számára, ha egymásra épülnek, egységes szervezeti kultúrát sugároznak és a mindennapokban valóban működnek.

HR alrendszer részei:

Munkaügy – a dolgozók adatainak nyilvántartása, dolgozók ki- és beléptetése, statisztikák

Cafeteria – alapbőven felüli juttatások kezelésére szolgál

Egészségügyi alkalmasság – a munkakörhöz egészségügyi kockázati tényezők és kötelező vizsgálatok rendelhetők, alkalmassági vizsgák rögzítése

Kompetencia – munkakörhöz követelmények rendelhetők, kompetencia térkép tölthető ki

Minősítés – a munkavállaló időszakonkénti minősítésének lehetősége

Munkaruha – munkaruhák és védőfelszerelések nyilvántartása

Rendészet – erkölcsi bizonyítvány, belépési engedély rögzítésére szolgál

HR alrendszer lehetőségek:

- munkavállalók személyes adatainak nyilvántartása
- munkaerő tervezés
- továbbképzések
- munkaerő ráfordítások elemzése
- teljesítménymenedzsment

- kompenzáció

A HR alrendszer segítségével nem csak az adatok válnak láthatóvá a vezetőség számára, hanem megkönnyíti a stratégiai tervezést a munkaerő, a továbbképzések és a kompenzáció terén is. Elemzések és statisztikák készítése válik lehetővé, és a dolgozó kompetenciáit, bérezését, teljesítményét össze lehet hasonlítani egymással.

Készletgazdálkodás:

- logisztikai folyamatok középpontjában áll
- feladata a készletek mozgásainak naprakész nyilvántartása, a különféle gazdálkodói készletszintek figyelésén keresztül megvalósuló készletkezelés, a készletekkel kapcsolatos vezetői információk előállítása és a készletek automatikus főkönyvi feladásainak elkészítése
- a készletfogyások és gyártási igények alapján a beszerzési folyamatok indítása ezen keresztül történik

Készletgazdálkodási modul:

- biztosítja a készletek mennyiségi és minőségi átvételét és a minőséggel kapcsolatos adatok kezelését
- lehetőséget ad a készletek vonalkódos azonosítására is
- támogatja a rendszer importbeszerzés esetén a különféle bonyolítási feladatokat és a vámokmányok készítését is
- készletek és készletmozgások nyilvántartása
- raktáron belül raktári helyek definiálására
- lehetőség van rendelésvétel nélküli közvetlen értékesítésre és számlázásra is

15. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

A jelentkező olyan szervezetből jött, ahol a belső kommunikációs rendszer szerinte jól működött. Arra kíváncsi, hogy itt milyen a beosztott és a közvetlen vezető közötti kommunikáció.

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Vezetői kommunikáció:

- legjelentősebb tényezője a vezetői munkának
- funkciói: érzelmi, motivációs, információs, ellenőrzési

A szervezet zökkenőmentes működtetésének feltétele a megfelelő mennyiségű és minőségű információ időben történő továbbítása. Cégünk divizionális szervezeti struktúráját divízióként a funkcionalitás jellemzi, ami azt jelenti, hogy a termelési, marketing és pénzügyi egységeket különböző vezetők irányítják, mint a csoportvezetők, managerek, és igazgatók. A beosztott és a közvetlen vezető közötti kommunikáció rugalmas lehet, hiszen egy-egy osztályon belüli csapatmunkák élére minden esetben biztosítják a megfelelő vezetőt. A vállalatirányítási rendszerünk segítségével abszolút naprakész és gyors a beosztott és vezető közötti kommunikáció, de a napi jelentések és rendszeres teljesítményértékelés is nagyban segíti mindkét fél munkáját.

16. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

A jelölt eddig a közigazgatásban dolgozott, ahol a bürokratikus ügykezelés miatt a munkához való viszonya alapvetően más volt. Az a kérdése, milyen személyre szóló tréningeken kell részt vennie, hogy a hiányzó kompetenciákat megszerezhesse.

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Kompetencia: a szakképzett dolgozótól elvárt ismeretek, személyiségjegyek (készségek, jártasságok, képességek) és magatartásformák (attitűdök) összessége.

Funkcionális kompetenciák: szakmai tudást és készségeket foglalják magukban, amik a munkahelyen tovább fejlődnek.

Kulcskompetenciák: A munkaerő kiválasztás során azok birtoklása tesz alkalmassá egy pályázót az adott munkakör betöltésére

Személyes kompetenciák: éntudatosság (önértékelés, önbizalom), önszabályozás (kontroll, alkalmazkodás, innováció, megbízhatóság), motiváció (elköteleződés, kezdeményezés)

Interperszonális kompetenciák: ismeretek (társas és munkahelyi viselkedés, kommunikáció), készségek (bizalom, empátia), attitűdök (érdeklődés, tisztelet)

Információs kompetenciák: tartalom, kommunikáció, elemzés, információ értékelése és alkalmazása

Szociális kompetenciák: empátia (megértés, ügyfélközpontúság), társas készségek (konfliktuskezelés, vezetés, kapcsolatépítés, csapatszellem, befolyásolás)

Kompetencia térkép: az egyes munkakörök, egy-egy munka hatékony elvégzéséhez szükséges kompetenciák

Interjút készíték a jelölttel a személyes és interperszonális kompetenciák felmérésére. Azinterjú alatt kompetencia modellben értékeltem a 12 fő vezető összteljesítményét. Az interjún követően kérdőív formájában mértem fel a személyes, interperszonális és információs kompetenciákat, majd a kompetencia modellben egyenként is értékeltem azokat.

Terület	Kompetencia	Értékelés
Szakmai kompetenciák	szóbeli kommunikáció írásbeli kommunikáció munkaköri ismeretek	
Személyes kompetenciák	önértékelés, önbizalom, alkalmazkodás, innováció, motiváció	
Interperszonális kompetenciák	kommunikáció, bizalom, érdeklődés	
Információs kompetenciák	tartalom, kommunikáció, elemzés, információ értékelése és alkalmazása	
Szociális kompetenciák	empátia, társas készségek, kapcsolatépítés	

Végül az összesített statisztikákat összevettem a munkaköri leírás elvárt kompetenciáival, melyből kiderült, hogy a jelölt konfliktus és stressztűrő képességét fejleszteni kell, valamint egy szakmai tréningen is érdemes részt vennie, ahol jobban elsajátítja az ügyfélközpontú ügykezelés módszereit.

Tréningek:Ügyfélszolgálati tréning

Célcsoport: személyes és/vagy telefonos ügyfélszolgálati munkatársak

Program célja: A résztvevők személyiségének fejlesztése stb.

Konfliktus- és stresszkezelés

Célcsoport: Mindenkinek ajánlott.

Program célja: A résztvevők személyiségének fejlesztése stb.

17. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

A jelölt kérdése: A vezetők és a munkatársak segítenek-e, és ha igen, hogyan a beilleszkedési folyamatban? Válaszoljon neki részletesen!

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Beillesztési folyamat

Alapos előkészítés

- adminisztratív feladatok ellátása
- munkahely előkészítése
- új munkatárs fogadásának előkészítése
- mentor kinevezése
- beillesztési terv elkészítése

Beillesztés

- vezető feladata
- HR információt gyűjt és szolgáltat
- csapattagok támogatják
- mentor szakmai segítséget nyújt
- 3 hónap (próbaidő)

On the job / Off the job

- on the job: mély vízbe dobás
- off the job: üzemplátogatás, csapatépítő tréning, továbbképzések

Teljesítményértékelés

- a beilleszkedési periódus végén

Beillesztési program célja:

- az új munkatárs beilleszkedésének tudatos elősegítése
- bevezetés a munkaszervezetbe
- harmonikus főnök-munkatárs viszony kialakítása
- felelősségteljes, önálló munkavégzés elősegítése
- folyamatos fejlődés biztosítása

18. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni. A munkaügyi kirendeltséggel együttműködve találta meg a szervezetet egy olyan álláskereső, aki már 16 hónapja keresi a megfelelő munkahelyet. Tegyen fel kérdéseket a hosszú keresés okainak feltárására!

Álláskereső: az a személy, aki a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik és nem nappali tagozatos tanuló, öregségi nyugdíjra nem jogosult, munkaviszonyban nem áll, a körülményeiben bekövetkezett változást 8 napon belül bejelenti, maga is aktívan keres munkahelyet, és a Munkaügyi Központ kirendeltségével álláskeresési megállapodást köt, a megfelelő munkahelyre szóló állásajánlatot elfogadja, és akit a munkaügyi központ kirendeltsége álláskeresőként nyilvántart

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

A hosszú ideig tartó álláskeresés okai:

- a munkavállaló kora
- túlképzettség
- tapasztalat hiánya
- lakhely
- képzetlenség
- hiányos szakképzettség
- nyelvismeret hiánya
- diszkrimináció
- nem megfelelően összeállított önéletrajz

Strukturált interjú példa:

1. Hol dolgozott már eddig? Hogyan került oda és miért hagyta ott?
2. Ha referenciát kérnék Önről mi állna benne?
3. Hogyan képzeled el az ideális vezetőt?
4. Melyek a rövid távú tervei?
5. Melyek a hosszú távú tervei?
6. Hogyan szokta legyűrni a munkájában felhalmozott stressz-helyzeteket?
7. Mit szeretne jobban: egy nagy, vagy egy kis cégnél dolgozni? Miért?
8. Tudna ajánlást kérni előző munkáltatóitól?
9. Mit szeret jobban: egyedül dolgozni, vagy másokkal együtt?
10. Mennyi/milyen fizetést szeretne kapni?

19. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni.

Azt olvasta a hirdetésben a jelölt, hogy teljesítményarányos bérezésben fog részesülni. Erről kérdezi Önt. Fejtse ki, mit ért ez alatt!

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

TÉR: teljesítményértékelési rendszer, segítségével rendszeresen és módszeresen értékelik a dolgozók munkáját, és visszajelzést adnak alkalmazottaiknak.

Teljesítménybér: teljesítmény követelmény szerint, napi 8 órában, garantált bér, ami = minimál bér. Az a teljesítmény követelmény összeállításakor annak 100 % - os teljesítése révén elérhető legyen. A teljesítmény követelmény és a teljesítménybér tényezőket alkalmazása előtt írásban a munkavállaló tudomására kell hozni, csak így alkalmazható.

- **Mozaqbér:** összefügg a teljesítménybérezéssel. A teljesítmény követelményektől függő bér. Ha megvan a minimum + 110-120 % - ot teljesített, akkor jár.
- **Garantált bér:** akkor is jár, ha a teljesítmény követelményeket nem teljesítette, nem a munkavállalón múlik. Nem lehet kevesebb a mindenkori minimálbérnél.

Bérformák főbb típusai:

- **bér és teljesítmény kapcsolata szerint:**
 - időbér
 - teljesítménybér (pl. darabbér vagy teljesítményhez kötött időbér, prémiumos időbér).
- **ösztönzés intenzitása szerint:**

Lineáris bérforma: 1 % teljesítménynövekményhez, 1 % bérnövekmény kapcsolódik. *Mennyiségre ösztönző!*
- **ösztönzés iránya szerint:**

Degresszív bérforma: bizonyos teljesítményszint után minden teljesítmény növekményhez csökkentett bérnövekmény kapcsolódik. 1 % - 0,5 % Nem mehet a minőség rovására. *Minőségre ösztönző!*

Progresszív bérforma: meghatározott teljesítményszint elérése után egységnyi teljesítmény növekedés esetén, ennél nagyobb arányú bérnövekedést követ. 1 % - 1,5 % *Kombinált (minőség, mennyiség) ösztönzés!*
- **elszámolás módja szerint:** az egyéni vagy csoportos bérelszámolás szerint.

20. Ön egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál dolgozik, mely a piac meghatározó szereplője az építőanyagok forgalmazása terén. Személyügyi munkatársként az Ön feladata - többek között - a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A toborzás-kiválasztás folyamatának egyik lényegi eleme felvételi interjúk készítése és értékelése. Vezetőjével együtt úgy döntöttek, hogy a strukturált interjúformát fogják alkalmazni. Az új munkavállalók határozott, egyéves időtartamú szerződéssel egy projektben, de különböző helyeken, részben otthon fognak dolgozni. A jelentkezők nem ismerik ezeket a foglalkoztatási formákat, és ezzel kapcsolatban tesznek fel kérdéseket. Válaszoljon a kérdésekre!

Toborzás: külső és belső toborzás

Kiválasztás: interjú, személyiségteszt, képességteszt, kérdőív, szituációs gyakorlat, értékelő központ

Interjútipusok: 1. tétel

Strukturált interjú témakörei:

- az adott szakmával kapcsolatos kérdések
- a karrierrel kapcsolatos kérdések
- a személyiségre vonatkozó kérdések
- a munkához való hozzáállást vizsgáló kérdések
- a céggel kapcsolatos kérdések

Projekt:

- nem sorolható a hagyományos szervezeti egységek tevékenységei közé
- egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat
- konkrét célt meghatározott idő alatt kell elérni
- a célok eléréséhez meghatározott erőforrásokat rendel

Atipikus foglalkoztatás: a megszokott, eddig többségében munkaszerződéssel megkötött és szociális jogokkal erősen védett munkavállalástól eltérő munkavégzést érti.

Atipikus foglalkoztatási formák:

- részmunkaidős avagy projekt-jellegű foglalkoztatás
- munkakör-megosztás (job-rotation)
- rövidebb munkahét
- távmunka
- alkalmi vagy szezonális foglalkoztatás (alkalmi munkavállalói kiskönyvvél)
- önfoglalkoztatás
- otthon végzett munka (távmunka)
- határozott idejű szerződéssel történő foglalkoztatás
- munkaerő-kölcsönzés
- állami támogatással létrejövő határozott idejű munkaviszonyok (pl. bértámogatás, közmunka, közhasznú munka)
- bedolgozó munka (közvetlen vezetői irányítás nélkül)
- tranzit foglalkoztatás (melynek célja a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetűek testi és lelki megerősítése a későbbi munkavállalásuk elősegítése érdekében)

Részmunkaidős avagy projekt-jellegű foglalkoztatás

- teljes munkaidőnél rövidebb időre, általában napi 4-6 órára szól
- munkaviszony keretében végzett tevékenység
- a munkavállaló a munkaidejével arányos bért kapja

Bedolgozói jogviszony

- olyan önállóan végezhető munkára lehet létesíteni, amelyre a teljesítménykövetelmény munkanorma formájában, illetőleg más mennyiségi vagy minőségi mutatók segítségével meghatározható
- csak írásbeli megállapodással jöhet létre, melyben meghatározandó a bedolgozó által elvégzendő tevékenység, a munkavégzés helye, valamint a költségtérítés módja és mértéke
- a teljesítménykövetelményt és a teljesítménydíjazás egyes elemeit a foglalkoztató állapítja meg

Távmunka

- távmunkát végző munkavállaló az, aki a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló
- lényege, hogy az otthoni számítógép össze van kötve a munkahellyel, amin keresztül a munkáltató tartja a kapcsolatot a munkavállalóval, a munkavállaló leadhatja a munkát, a munkáltató a számítógépen keresztül utasíthatja, stb.

Munkaerő kölcsönzés

- a munkavállaló és a kölcsönadó cég között munkaviszony áll fenn, de a munkaviszony harmadik cégnél való munkavégzésre jön létre, és a munkavégzés irányítása és ellenőrzése a foglalkoztató harmadik cég feladata
- ideiglenes jellegű, így a kölcsönzés általában határozott idejű foglalkoztatást jelent

Önfoglalkoztatás

- önfoglalkoztatónak minősülnek az önálló céggel nem rendelkező, azaz a jogi személyiség nélküli vállalkozások dolgozó tulajdonosai (a hazai köznyelvben: a kisvállalkozók), függetlenül attól, hogy vannak-e alkalmazottaik
- önfoglalkoztatóvá válhatnak azok a tartósan munkanélküliek is, akik a környezetükben találnak annyi munkalehetőséget, hogy ebből eltartsák magukat

Alkalmi munkavállalás

- átmeneti időszakra történő, csak alkalmankénti foglalkoztatás esetén ajánlott
- Alkalmi Munkavállalói Könyvvel