**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, szervezőkészség, teljesítmény motiváció, vezetői beállítódás)

**3. Stressz interjú**: segítségével azt próbálják megjósolni, 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. Milyennek 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 hozzávetőlegesen 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 teljeskörűségre 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

**Interjútípusok: 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 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

**Interjútípusok: 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 |
| **Divizonális** | 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
	+ állandó
	+ váltakozó

**Szervezeti struktúra és munkarend a cég esetében**

**divizionális:** felsővezetés -> divíziók régiónként (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

**Interjútípusok: 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

**Interjútípusok: 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 cégünknél, 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 teljeskörűségre 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 beszélgessenek a csoportmunka hatékonyságáról!**

**Toborzás**: külső és belső toborzás

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

**Interjútípusok: 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)
	+ formális
	+ 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

**Interjútípusok: 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 koncentrál, 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 képzeli 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 beszélgessenek a csoportmunka hatékonyságáról!**

**Toborzás**: külső és belső toborzás

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

**Interjútípusok: 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**
	1. gazdasági eszközök motiválják, manipulálhatók
	2. kiszámíthatatlanok, szabályozni kell őket
	3. ösztönözni kell
2. **Társas igényű ember**
	1. igényli a társas kapcsolatokat
	2. befolyásolni tudja társait
3. **Önmegvalósító ember**
	1. autonómia, függetlenség iránti igény
	2. továbbfejlődési vágy
	3. 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 képzeli 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 képzeli 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 érdeklik, hajlandó-e részt venni a képzéseken?**

**Toborzás**: külső és belső toborzás

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

**Interjútípusok: 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 személycseréknél 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)
* szerződésszegés 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 cégünknél 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 fejlesztene?**
9. **Csapatban 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

**Interjútípusok: 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

**Interjútípusok: 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 személycseréknél 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)
* szerződésszegés 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 cégünknél 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 fejlesztene?**
9. **Csapatban vagy egyedül szeret dolgozni?**
10. **Szükségesnek tartja egy cégen belül a továbbképzéseket? Ha igen, miért?**

**Továbbképzési terv**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Munkakör** | **OKJ** | **Képzés ideje** | **Magasabb pozíció** | **Munkakör** |
| Beszerző | 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

**Interjútípusok: 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 havibérként, órabérként 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 kafetéria-rendszer működtetése lehetséges, szeretne bővebb információkhoz jutni a helyi rendszerről.**

**Toborzás**: külső és belső toborzás

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

**Interjútípusok: 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 jutatási rendszer, az egyéni igényekhez igazodva biztosítja a munkavállalók 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 járulékvonzatot 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 változtathatóak 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 cafatéria 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 vehetők 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 írányadók.
* 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

**Interjútípusok: 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.

**HR alrendszer részei:**

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

Cafeteria – alapbéren felüli juttatások kezelésére szolgál

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

Kompetencia – munkakörökhöz 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 rendelésfelvétel 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

**Interjútípusok: 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 divízionális szervezeti struktúráját divíziónként 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

**Interjútípusok: 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 készítek 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 kommunikációírásbeli kommunikációmunkaköri 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 összevetettem 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

**Interjútípusok: 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: üzemlátogatás, 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

**Interjútípusok: 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 képzeli 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

**Interjútípusok: 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.

* *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.

**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

**Interjútípusok: 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 kiskönyvvel)
* önfoglalkoztatás
* otthon végzett munka (távmunka)
* határozott idejű szerződéssel történő foglalkoztatás
* munkaerő-kölcsönzés
* állami támogatással létrejövő határozott idejű munkaviszonyok (pl. bértámogatás, közmunka, közhasznú munka)
* bedolgozói 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