

# E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	<b>ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADÉMIA</b>
MODUL:	<b>1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS</b>
TÉMACSOPORT:	<b>EMBEREK VEZETÉSE</b>
TRÉNING:	<b>KIVÁLASZTÁS ÉS INTERJÚTECHNIKA</b>
SZERZŐ:	<b>LACZAI RÓBERT</b>

## Tartalomjegyzék

1. A tananyag struktúrája .....	3
2. A tananyag tudástérképe .....	5
3. A képernyők felépítésének szabályai és jelölések az anyagban.....	6
4. A képernyők logikai és tartalmi felépítése .....	7

# 1. A tananyag struktúrája

## 0. Tananyag bemutatása

1. Első témakör címe
  1. 1.0 Témakör bemutatása (javaslat)
    - 1.1 Első Fejezet címe 1.1.0 Fejezet opcionális bemutatása
      - 1.1.1 Első képernyő címe
      - 1.1.2 Második képernyő címe
      - 1.1.3 **Önellenőrző kérdések<sup>1</sup>**
    - 1.2 Második Fejezet címe
      - 1.2.1 Első képernyő címe
      - 1.2.2 Második képernyő címe
      - 1.2.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 1.3 Harmadik Fejezet címe
      - 1.3.1 Első képernyő címe
      - 1.3.2 Második képernyő címe
      - 1.3.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 1.4 Negyedik Fejezet címe
      - 1.4.1 Első képernyő címe
      - 1.4.2 Második képernyő címe
      - 1.4.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 1.5 **Záróképernyő**
      - 1.5.1 **Témakörben elhangzottak rövid összefoglalása**
    - 1.6 **Tesztkérdések**
  2. Második témakör címe 2.0 Témakör bemutatása
    - 2.1 Első Fejezet címe
      - 2.1.1 Első képernyő címe
      - 2.1.2 Második képernyő címe
      - 2.1.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.2 Második Fejezet címe
      - 2.2.1 Első képernyő címe
      - 2.2.2 Második képernyő címe
      - 2.2.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.3 Harmadik Fejezet címe
      - 2.3.1 Első képernyő címe
      - 2.3.2 Második képernyő címe
      - 2.3.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.4 Negyedik Fejezet címe
      - 2.4.1 Első képernyő címe
      - 2.4.2 Második képernyő címe
      - 2.4.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.5 **Záróképernyő**
      - 2.5.1 **Témakörben elhangzottak rövid összefoglalása**
    - 2.6 **Tesztkérdések**
  3. Harmadik témakör címe 3.0 Témakör bemutatása
    - 3.1 Első Fejezet címe
      - 3.1.1 Első képernyő címe

---

<sup>1</sup> Önellenőrző kérdések, lehetnek (javasolt) akár a képernyőkön belül is!!

### 3. A képernyők felépítésének szabályai és jelölések az anyagban

1. A tananyagok felosztása maximum 3 szintre tagolódhat, amelyeket arab számokkal jelölünk.
2. Első szinten találjuk a **témakör** címeket (3-4 db)
3. Második szinten a **fejezet** címeket (4-5 db)
4. Harmadik szinten a **képernyő** címeket (kulcsszó) (2 db képernyő)
5. A képernyőkhöz jellemzők kapcsolódnak, amelyeket a tartalmi részekben fejtünk ki és jellemzően egy képernyő oldalt tesznek ki (~1400-1500 karakternél nem hosszabb információmennyiség).
6. A tartalmi lapokon **piros színnel** kiemeljük és hivatkozunk a tervezett képi, grafikai elemeket. Mindegyiklapon szerepeljen lehetőség szerint legalább 1 ilyen. Egyes tananyagoknál egységes megjelenés megkövetelendő.
  - A grafikai hivatkozások felépítése, melyeket elő kell állítani:
    - G\_001, ahol
      - G\_ → Grafika azonosító kódja
      - \_001 → Sorfolytonos grafika azonosító
    - A rendelkezésre álló képanyagok hivatkozásának felépítése:
      - 1\_001.jpg, ahol
        - 1\_ → az aktuális tárgyszó azonosítója
        - \_001 → tárgyszón belüli sorfolytonos azonosító
        - .jpg → a kép formátuma
  - 7. A tartalmi lapokon **kék színnel** kiemeljük és hivatkozunk a tervezett szövszedet elemekre.
    - Az egyes hivatkozások elvárt tartama a „Fogalomtár” című részben található a dokumentumon belül
  - 8. A tartalmi lapokon **zöld színnel** kiemeljük és hivatkozunk a tervezett animációkra.
    - A hivatkozások felépítés:
      - A\_ → Animáció azonosító kódja
      - \_001 → Sorfolytonos grafika azonosító
    - Az egyes hivatkozások elvárt tartama a „Animációk leírása” című részben található a dokumentumon belül
  - 9. A tartalmi lapokon **lila színnel** kiemeljük és hivatkozunk a csatolt dokumentumokra.
    - A hivatkozások felépítés:
      - H\_001.kit, ahol
        - H\_ → hivatkozás azonosító kódja
        - \_001 → azonosító
        - .kit → megkívánt kiterjesztés
  - 10. A rendelkezésre álló grafikai elemeket illetve a hivatkozott dokumentumokat egy közös könyvtárba kérjük gyűjteni, ezzel is elkerülve, hogy azonos nevű forráselemek jöjjenek létre.

# 1. Témakör:

## Kompetencia az interjúzásban

A kompetencia alapvető jelentése: képesség valamire. Olyan tulajdonság(ok), jellemzők, amelyek lehetővé teszik azt, hogy egy adott munkakört valaki hatékonyan betöltsön. A kompetencia jelent:

- tudást,
- képességeket,
- készségeket,
- hajlandóságot.

A munkáltató által elvárt teljesítmény mindig egy adott kompetencia szintet feltételez. A munkaező kiválasztásban nagy szerepe van a kompetencia alapú rendszereknek.

A kompetenciák összességéből áll össze a kompetencia profil, ami az interjú tartalmi alapját képezi.

### 1.1 Fejezet:

### A 4 szintű kompetenciamodell

A komplex kompetencia modell integrálja a szakmai, a személyiségbeli, a szociális és a módszertani elemeket egyaránt.

Egy interjú során alapfeltétel az, hogy a munkakör betöltője megfelelő képzettséggel rendelkezzen.

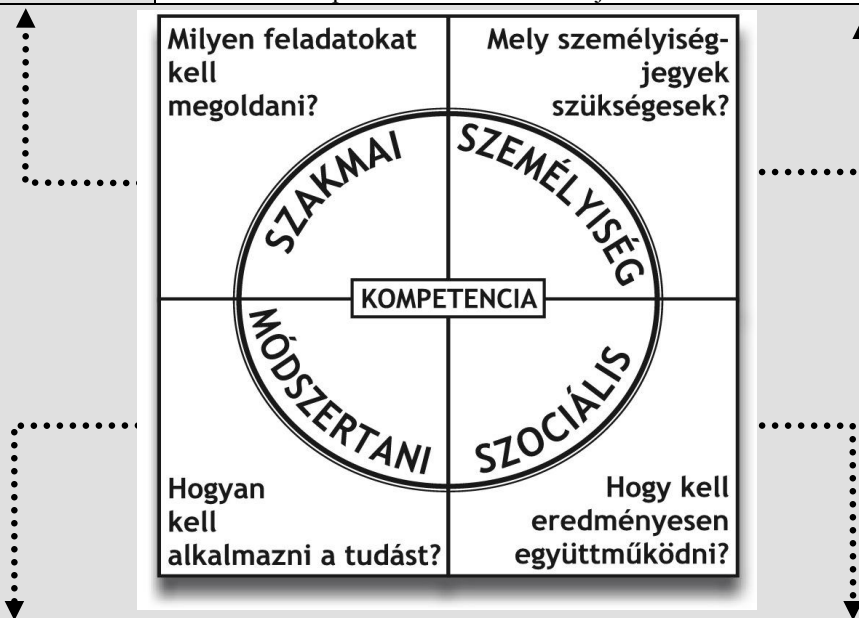
Az interjú során részben a kognitív képességeket, másrészt a motiváltságot, az energia szintet, a rugalmasságot, a kreativitást mérhetjük fel jól feltett kérdésekkel. Interjú helyzetben képet kaphatunk olyan meghatározó személyiségjegyekről is, mint a kiegyensúlyozottság, dominanciára való törekvés, extravertió, introvertiio.

A szociális kompetencia feltérképezése a jelölt együttműködési képességéről, kommunikációs stílusáról, jellemző konfliktuskezelési stratégiájáról, meggyőző erejéről ad információt.

A módszertani kompetenciákat mutatják meg, hogy a fenti kompetenciák mellett képes-e valaki alkalmazni a tudását, milyen a problémamegoldó képessége, van-e projektmenedzsmnt tapasztalata, milyen az időgazdálkodása, hogyan prezentál, milyen moderációs technikákat ismer.

#### 1.1.1 Képernyő:

#### A 4 szintű kompetenciamodell struktúrája



#### 1.1.2 Képernyő:

#### A kompetenciaprofil

A kompetenciaprofil megalkotásához mindenképp tisztázni kell, hogy milyen cél köthető a munkakörhöz, a célt milyen tevékenységek által lehet elérni és ezek a tevékenységek milyen személyes követelmények, tulajdonságok meglétét teszi szükségessé.

1. Mi a munkakör célja?
2. Melyek a legfontosabbsikerspecifikus tevékenységek, amelyek szükségesek a munkaköri célok eléréséhez?
3. Melyek azok a követelmények, kompetenciák, amelyek szükségesek az egyes tevékenységek teljesítéséhez?
4. A szükséges kompetenciák prioritizálása
5. A K.O. kompetenciák meghatározása

## ZÁRÓKÉPERNYŐ



## 2. Témakör:

### Kompetenciaprofil elemzés és interjúkérdések

A kompetenciaprofil elemzésének első lépéseként a munkaköri célokat kell meghatározni. Figyelni kell arra, hogy ne keverjük össze a cél és a feladat fogalmát. Munkaköri cél = szervezeti hozzáadott érték. A célokhöz kapcsolódó feladatok során különböző tevékenységekre kerül sor. Ezeknek a tevékenységeknek a sikeréhez kell megfogalmazni azokat a kompetenciákat, amelyeknek elemzése után megszületik az a tartalom, amit majd az interjúkérdésekkel lehet feltérképezni. A különböző típusú interjúkérdésekkel igyekszünk a kompetenciákat minél pontosabban megragadni.

## 1. Fejezet:

### Kompetenciaprofil elemzése

#### 2.1.1. Képernyő:

Elemzés folyamata

#### Szöveges rész (max 1.400 karakter):



#### 2.1.2. Képernyő:

Kompetenciaprofil meghatározása

Az elemzést követően kerül sor a kompetenciaprofil meghatározására. Az alábbi űrlap segítséget nyújthat abban, hogy a felmerülő kompetenciák közül melyek azok, amelyek kiemelkedő fontossággal bírnak az adott pozíciót illetően. Ki kell választani az adott munkakörrel szemben támasztott követelmények szempontjából nagyon fontos kompetenciákat, ezek fognak majd a kérdések fókuszába kerülni. Nyilván vannak még egyéb fontos kompetenciák is, de ha az adott pozíció szempontjából nem releváns, akkor nem érdemes erre időt, energiát vesztegetni, illetve döntés születhet ezek más módszertannal történő mérésére.

#### KOMPETENCIAPROFIL MEGHATÁROZÁSA

Döntéshozó vezető neve, beosztása:	HR munkatárs:		
<u>Pozíció:</u> ÜGYFÉLSZOLGÁLATI VEZETŐ	A kompetencia a munkakörrel szemben támasztott követelmények szempontjából		
KOMPETENCIÁK	kevésbé fontos	fontos	nagyon fontos
<b>Kommunikáció</b>			
Csapatjáték			
<b>Eredményorientáció</b>			
Üzleti szemlélet			

## 2. Fejezet:

### Interjúkérdések alkotása

Ahhoz, hogy jó kérdésekkel készüljünk az interjúra, négy szempontot kell szem előtt tartanunk. 1. Viselkedés és kompetencia orientációjú legyen a kérdés, 2. Mindig kérjünk konkrét példákat, 3. Nyitott kérdésekkel dolgozzunk, 4. Önértékelő, következtető legyen a fókusz.

#### 2.2.1. Képernyő:

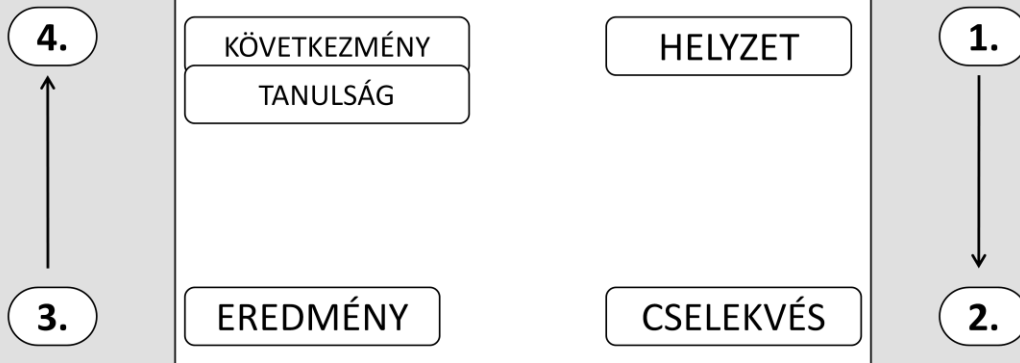
Viselkedés orientáció

Az interjú kérdések alkotásánál legfontosabb, hogy mindig igyekezzünk az önjellemzős dimenzióból a viselkedéses felé terelni a jelöltet. Ennek legfontosabb strukturális megjelenése (konfliktuskezelés példán keresztül):

# Konfliktuskezelés

Mit tanult ebből?  
Ma mit tenne másképp?

Az elmúlt 2 évben mi volt a legnagyobb érdekkonfliktusa?



A viselkedésének milyen következményei voltak?

Mit tett, hogyan járt el?

## 2.2.2. Képernyő:

Viselkedés múlt és jövő fókusszal

A viselkedés orientált kérdések időbeli irányultsága kétféle lehet: vonatkozhat már megtörtént múltbeli eseményre, illetve irányulhat egy elképzelt, jövőbeli szituációra:

### MÚLTBELI VISELKEDÉST LEÍRÓ KÉRDÉSEK

#### Pl.: TERHELHETŐSÉG

- › A munkatárs kritikus helyzetekben is megőrzi az áttekintőképességét
- › Feszült helyzetekben sem veszíti el az önuralmát, képes megfontoltan döntéseket hozni és cselekedni

#### Kérdések:

- › „Milyen váratlan helyzeteket kellett Önnek megoldania a pályafutása során?”
- › „Mondjon egy példát arra, amikor különösen nehéz helyzetben kellett helytállnia. Mit tett Ön, ennek milyen következményei voltak, mi lett a végeredmény?”

### A JÖVŐBELI VISELKEDÉST LEÍRÓ SZITUATÍV KÉRDÉSEK

- › KÉRDÉS: „Az Ön egyik munkatársa rendszeresen csúszik a határidőkkel. Kérdésére felelősség áthárítással válaszol. Mit tesz Ön?”

#### VÁLASZ ÉRTÉKELÉS:

„Meggérem, hogy ülünk le és beszéljük át, pontosan mi az oka a határidőcsúszásnak. A válaszai alapján megoldási tervet dolgozunk ki a probléma jövőbeni elkerülésére, amit folyamatosan figyelek és értékelek.”	++
„Meggérem, hogy gondolja át és ülünk le megbeszélni a kérdést.”	+
„Figyelmeztetem, hogy ennek így nem lesz jó vége...”	-
„Elfogadom a válaszát és megpróbálok más megoldást keresni.”	-

## 3. Fejezet:

Gyenge kérdések

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

### 2.3.1. Képernyő:

Tipikus gyenge kérdések

## Elméleti kérdések

Általánosak, elnagyolt válaszokat váltanak ki, alacsony hatékonyságúak.

ELMÉLETI KÉRDÉS	VISELKEDÉS-ORIENTÁLT KÉRDÉS
<ul style="list-style-type: none"><li>› Mit gondol, Ön miért jó a problémamegoldásban?</li><li>› Általában hogyan talál új ügyfelet?</li><li>› Hogyan tervezné meg egy munkanapját?</li><li>› Hogyan kezelne egy konfliktust a munkatársával?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Beszéljen egy komoly problémáról, amit megoldott. Hogyan?</li><li>› Mutassa be, hogyan találta meg legfrissebb ügyfeleit?</li><li>› Mutassa be egy átlagos munkanapját és azon belül kérem, beszéljen arról, hogy melyek a legkedveltebb és legkevésbé kedvelt tevékenységei?</li><li>› Kérem, mutassa be egy konkrét példán keresztül, hogy konfliktushelyzetekben Önnek milyen a preferált stratégiája!</li></ul>

## Irányító, megoldást sugalló kérdések

Azt sugallják a jelölt számára, hogy milyen választ szeretnének hallani. Megfogalmazásukban is utalnak a helyes válaszra, ezzel mintegy rávezetik a jelöltet arra, hogy a sugallt megoldást közvetítse a kérdésre adott válaszában.

IRÁNYÍTÓ/SUGALLÓ KÉRDÉS	VISELKEDÉS-ORIENTÁLT KÉRDÉS
<ul style="list-style-type: none"><li>› Úgy gondolom, Ön nagyon elégedett mint csapatvezető.</li><li>› Úgy érzi, a fizetésemelés volt a legeredményesebb megoldás az elvándorlás megakadályozására?</li><li>› Tehát Ön sikerrel megkötötte az üzletet!</li><li>› Tehát, amikor tetten érte az illetőt a szabályok megszegésében, akkor annyiban hagyta az esetet vagy jelentette a felettesének?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Mit szeret legjobban/legkevésbé a csapatvezetői munkában?</li><li>› Mi volt idén a legnehezebb döntése?</li><li>› Melyek voltak a legfontosabb mérlegelési szempontok az üzlet megkötése előtt?</li><li>› Milyen következtetést vont le, mikor felfedezte az Ön által említett eseményt és mit tett pontosan?</li></ul>

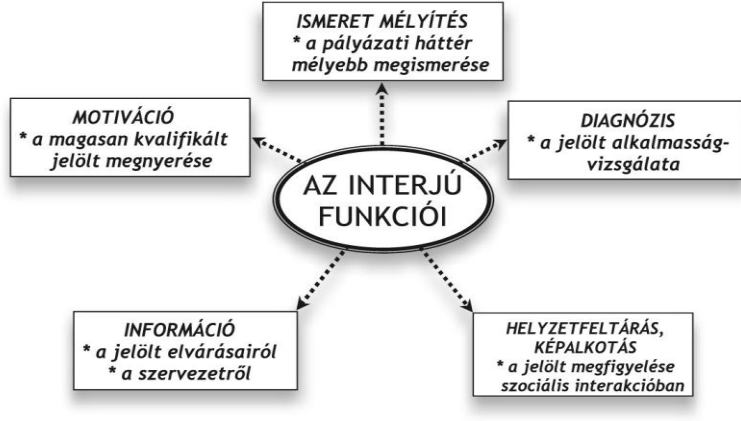


**3.Témakör:** Interjú módszertan

**1. Fejezet:** Az interjú funkciói

Az interjú mint interaktív folyamat enged bepillantást nyerni a jelölt elkötelezettségébe, informáltságába, szociális kompetenciájába is. Amennyiben olyan jelölttel találkozunk, akit mi magunk akarunk megnyerni, ugyancsak az interjú helyzetben lehet motiváló tényezőket felsorakoztatni.

**3.1.1. Képernyő:** Funkciók



**3.1.2. Képernyő:** Az interjú típusai

- › STRUKTURÁLT
- › RÉSZBEN STRUKTURÁLT
- › NYITOTT INTERJÚ

**2. Fejezet:** Az interjú folyamata

**3.2.1. Képernyő:** Folyamat



**3.2.2. Képernyő:** Kommunikációs modell az interjúban

## TARTALMI SZINT

### A FELSZÓLÍTÁS SZINTJE

### ÜZENET

### KAPCSOLATI SZINT

### AZ ÖNKIFEJEZÉS SZINTJE

Tartalmi szint: amiről informálok az interjúért  
Kapcsolati szint: ahogyan a kapcsolatunkat képzelem  
Önkifejezési szint: amit közlök magamról  
A felszólítás szintje: amit az interjúértől akarok

## 3. Fejezet:

## Hibaforrások az interjúban

### 3.3.1. Képernyő:

### Hibaforrások

Az interjúztató személyészlelési torzulásának lehetséges okai:

- 1. ELŐÍTÉLET ÉS AZ ELSŐ BENYOMÁS HATÁSA (HALO-EFFEKTUS)**
  - ▶ Szimpátia/antipátia kivetítés
  - ▶ Nem strukturált interjúnál: döntés az első 3-4 percben
  - ▶ Igazoló információk tudattalan keresése
- 2. IDEÁLKÉP HATÁS**
  - ▶ A tényleges követelmények felületes ismertetésénél aktivizálódik az idealkép, mint mérce
  - ▶ Az idealkép forrásai: önéletrajz, a munkahely előző betöltője, sztereotípiák
- 3. BENYOMÁSKELTÉS-HATÁS**
  - ▶ A jelölt viselkedése, válaszai manipuláltak (elvárásoknak megfelelés)
- 4. KAPACITÁS HATÁS**
  - ▶ Az interjúer túlterhelt – redukált információmennyiséget képes felfogni
  - ▶ A döntés szűkebb információkon alapul, mint ami valójában elhangzott
- 5. IDŐNYOMÁS HATÁS**
  - ▶ Ha sürgős a pozíció betöltése, csökken a kérdések nivója, kevesebb a nehéz kérdés, több a segítség
- 6. SZÓFOLYAM-HATÁS**
  - ▶ A nem strukturált interjúknál az interjúer többet beszél, mint a jelölt
  - ▶ A döntés csekély információbázison alapul
- 7. NEGATÍV PRIORITÁS HATÁS**
  - ▶ Nagyobb hatása van a negatív információknak, mint a pozitívoknak  
(„1 negatív információ kiegyensúlyozásához 8,8 pozitív kell, 1 pozitív információ semlegesítéséhez 3,8 negatív elég.” Jetter – kanadai kutatásai alapján)
- 8. KONTRASZT HATÁS**
  - ▶ Az előző jelöltről kialakult benyomás befolyásoló erővel hat a jelenlévő jelölt értékelésére

### 9. NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS HATÁS

- ▶ A jelölt nonverbális megnyilvánulásai túlzott szimpátiát, vagy antipátiát váltanak ki az interjúerben
- ▶ Az interjúer nonverbális jelzései alapján módosítja a jelölt a viselkedését (pl. az interjúer egy kérdés megválaszolásakor szokatlanul erősen bólogat)

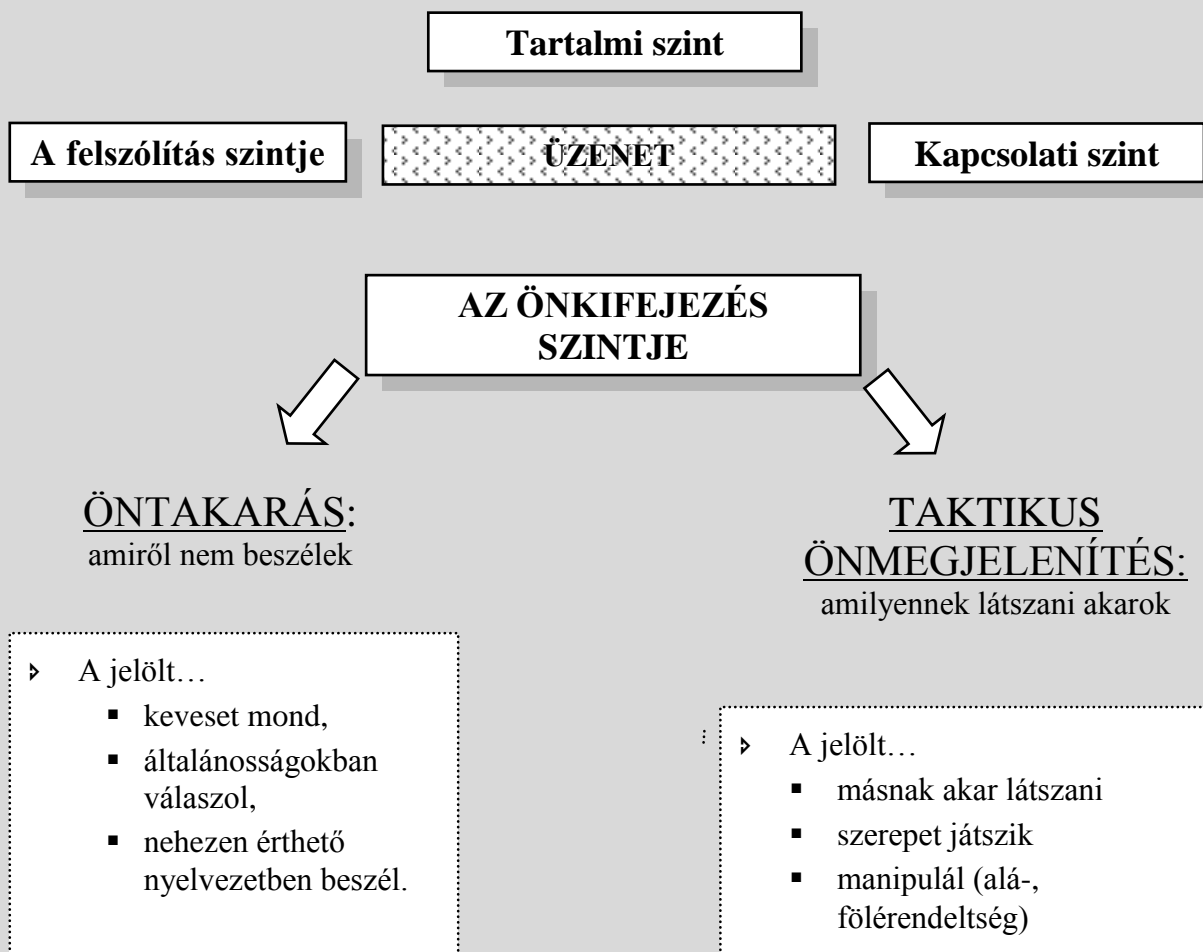
### 10. AZ INTERJÚER ÁLLAPOTA

- ▶ A nehéz helyzetekben aktivizálódnak az elhárító mechanizmusok – a jelölt viselkedésének az integrációját torzítják

#### 3.3.2. Képernyő:

Hibaforrások II.

A jelölt lehetséges cselekvési szándékai az interjú során az interjúztató befolyásolása **taktikus önmegjelenítéssel** és/vagy **öntakarással**:



<b>4. Témakör:</b>	A beszélgetés művészete
<b>1. Fejezet:</b>	Az öntakarás kezelése
<b>4.1.1. Képernyő:</b>	Módszerek
<p>Az öntakarás kezelésének módszerei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. <i>Konkretizálás</i></li> <li>B. <i>Utánkérdés</i></li> <li>C. <i>Példák kérése</i></li> <li>D. <i>Hipotetikus kérdések</i></li> </ul> <p>Néhány jelölt nagyon ügyesen mondja el, hogy mit tenne egy adott helyzetben, de nehezen tud példákat mondani arra, hogy a valóságban mit tett. Mások elméleti válaszokat adnak, mert azt hiszik, hogy ezeket akarod hallani. Egyszerű dolog taktikus válaszokat adni, néhány jelölt úgy gondolja, hogy az emeli a róla kialakult pozitív benyomást.</p> <p>A taktikus válaszok olyan kijelentések, amik sziporkáznak, de nincs velejük. Elnagyolt, bizonytalan válaszok, vagy vélemények, amelyek elméletiek vagy jövő-fókuszúak. Hamisak, mert úgy tűnik, hogy pontos választ adnak, ám mégsem ezt teszik.</p>	
<b>2. Fejezet:</b>	A taktikus önmegjelenítés kezelése
<b>4.2.1. Képernyő:</b>	Módszerek
<p><u>Technikák:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ <i>Konkretizálás</i></li> <li>‣ <i>Kontraszt kérdések</i></li> <li>‣ <i>Cirkuláris kérdések</i></li> <li>‣ <i>Projektív kérdések</i></li> <li>‣ <i>Absztrakt kérdések</i></li> <li>‣ <i>Többtagú kérdések</i></li> <li>‣</li> </ul> <p>Minél konkrétan fogalmaztatjuk meg az egyes kijelentéseket, annál kevésbé működik a taktikázás az önmegjelenítésben. Az általánosító megfogalmazást egymást követő kérdések sorozatával lehet egyre konkrétábbá formálni. Jellemző szóhasználat az általánosításnak a „mindig”, „soha”, „mindenki”, „senki”, stb.</p>	