

# Találd meg a legjobb munkaerőt!

Háttéranyag az azonos című közigazgatási tréninghez



**Bokodi Márta**



**Szerző:**

© Dr. Bokodi Márta

**Szakmai lektor:**

Dr. Szakács Gábor CSc.

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2020. augusztus 10.

**Kiadja:**

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

*A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.*

---

# TARTALOM

<b>1. Bevezetés</b> .....	4
<b>2. A kiválasztás helye és szerepe az emberierőforrás-gazdálkodásban</b> .....	6
<b>3. Alkalmasság</b> .....	10
3.1. A követelményprofil .....	12
3.2. A követelményprofil tartalmi elemei .....	12
3.3. Kompetenciák .....	13
<b>4. Kiválasztás</b> .....	16
4.1. A kiválasztás folyamata.....	16
<b>5. Kiválasztási módszerek</b> .....	18
5.1. Tesztek, kérdőívek .....	18
5.2. Referenciák .....	19
5.3. Munkapróba .....	19
5.4. Interjú.....	20
5.4.1. <i>Néhány alapszabály az interjú lefolytatásával kapcsolatban</i> .....	21
5.4.2. <i>Kompetenciaalapú interjú</i> .....	21
5.4.3. <i>Kérdezési technikák</i> .....	23
5.4.4. <i>Az első benyomás – olvasás a jelekből</i> .....	23
5.5. Assessment Center.....	24
<b>6. Mellékletek</b> .....	26
Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének humánfolyamatai és az ezekhez tartozó humánfunkciók.....	26
Feladatköri profil (specifikáció) .....	31
Közszolgálati Alapkompetenciák gyűjteménye.....	34
Rendészeti vezetői kompetenciák gyűjteménye, viselkedésjegyekkel.....	39
Kérdéslista pályázati beszélgetésekhez .....	54
<b>7. Irodalomjegyzék</b> .....	57

---

# 1. BEVEZETÉS

**„Arra alkalmazzuk az embereket,  
amit el tudnak végezni!”**

George C. Marshall

Rendkívül nehéz feladat olyan munkatársat keresni és találni, aki az első pillanattól kezdve minden igénynek megfelel. Nem biztos, hogy akit az első pillanatban megfelelőnek ítélünk, az be is váltja a hozzá fűzött reményeket.

A jegyzetet egy rövid anekdotával szeretném indítani, amely kiválasztási filozófiám egyik legfontosabb üzenete.

George C. Marshall tábornokról – aki a második világháború idején az Egyesült Államok hadseregének vezérkari főnöke volt, később külügyminisztere és a Marshall-terv kidolgozója – az a hír járta, hogy rendkívüli módon tudott embereket kiválasztani, és a megfelelő pozícióba kinevezni. Sok embert nevezett ki, és szinte soha nem lőtt mellé, több száz olyan tisztet bízott meg vezetői, irányítói pozícióval, akik korábban még soha nem irányítottak másokat. Szárnysegédjei sokszor hitetlenkedve figyelmeztették, hogy szerintük nem jó döntést hozott. Ilyenkor megkérdezte: Miért, mihez ért ez az ember? Ha azt mondták neki, hogy jó kiképzőtiszt, de nem jött ki soha a főnökeivel, azt válaszolta: Miért, mi lenne a dolga? Kiképzés? Akkor nevezzük ki. A többi az én dolgom! Az erősségekre kell koncentrálni.<sup>1</sup>

A vezetők és a munkatársak kiválasztása esetén fontos, hogy az általunk képviselt szervezet és annak tevékenysége egy jó marketingfolyamaton keresztül eljusson azokhoz az emberekhez, akik vonzónak találják az általunk végzett munkát, akikre szükségünk van, és meg is tudjuk tartani őket.

A jegyzet segítséget nyújt a közigazgatásban személyzeti munkát végző szakembereknek és vezetőknek a megfelelő toborzási, kiválasztási módszerek megtalálásában. Segít, hogy olyan célokat tűzzenek ki, amelyek a legjobb minőségű munkaerőt vonzzák, s amelyek révén a munkaerő megtartható, valamint hogy a célok az elvárt teljesítmény színvonalára, a munkatársak szemléletére és a készségeikre vonatkozzanak.

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében a vezetőkiválasztás rendszerének korszerűsítésére vonatkozóan kutatást végeztünk. A kutatás során vizsgáltuk, hogy milyen kiválasztási rendszert tartanak a szervezetek megfelelőnek. Többségében szervezettípusonként más-más vezetőkiválasztási rendszert támogatnának, mert így érzik hatékonyabbnak.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Peter F. DRUCKER: *Drucker minden napra*. Manager Könyvkiadó, Budapest, 2008. 135.

<sup>2</sup> SZAKÁCS Gábor – CSÓKA Gabriella szerk.: *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései III*. „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg. [https://fejlesztiesiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztiesiprogramok-uni-nke-hu/Kutatasi\\_jelentes\\_III\\_jav.pdf](https://fejlesztiesiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztiesiprogramok-uni-nke-hu/Kutatasi_jelentes_III_jav.pdf) (Letöltve: 2020. 05. 10.)

---

Ezért fontos, hogy a közigazgatás vezetői, HR-szakemberei lehetőséget kapjanak kiválasztási tudásuk és technikáik fejlesztésére.

A közigazgatási vezető kiválasztás intézményesített megoldása jogszabályi keretek között jóváhagyott folyamatát a „Személyügyi Központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról szóló 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet” szabályozza.

A rutin és az emberismeret gyakran nem pontos és megbízható tanácsadó mások későbbi teljesítményének és munkavégzésének a megítélésében. Előfordul, hogy azt gondoljuk, jó emberismerők vagyunk, és a benyomásaink alapján hozott döntéseink tévedhetetlen eredményekkel párosulnak. Alfred P. Sloan<sup>3</sup> szerint senki sem tévedhetetlen.

A jegyzet a *Találd meg a legjobb munkaadót* című közigazgatási tréning háttéranyagaként készült.

A tréning kiegészítéseként és annak alátámasztásaként bemutatja a feladatköri alkalmasság, a kiválasztási eszközök közül a közszolgálatban használt és érdeklődésre számot tartó megoldásokat, és – a teljesség igénye nélkül – ízelítőt ad az olvasónak a témával kapcsolatban az utóbbi évek közszolgálati kutatásaiból is.

Vezetőknek és HR-szakembereknek nyújt segítséget abban, hogy a munkatársak kiválasztásában nagyobb biztonsággal és megfontoltan, körültekintő előkészítés mellett tudjanak dönteni, szem előtt tartva Drucker szlogenjét:

**„Vannak, akik lassan döntenek, és jó személyzeti döntéseket hoznak, és vannak, akik rossz személyi döntéseket hoznak, majd hosszan bánják azt.”<sup>4</sup>**

---

<sup>3</sup> A General Motors elnöke és vezérigazgatója volt 1923 és 1956 között.

<sup>4</sup> Peter F. DRUCKER: *Drucker minden napra*. Manager Könyvkiadó, Budapest, 2008. 134

## 2. A KIVÁLASZTÁS HELYE ÉS SZEREPE AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSBAN

**Megfelelő embert a megfelelő helyre.**

Ma már a fenti szlogen nem csak a jelszavak szintjén érvényesül. Csak akkor képes a közigazgatás betölteni társadalmi küldetését, ha kontraszelekciótól mentesen választja ki szakembereit.

A közszolgálati kiválasztáspolitikát nagyon hosszú múltra tekint vissza, jelentős eredményekkel büszkélkedhet, és minden nehézség ellenére folyamatosan fejlődik a nemzetközi trendeknek megfelelően.

A gazdasági és társadalmi változások és a kormányzati intézkedések folyamatosan hatnak a közigazgatás munkaerőpiaci helyzetére, elfogadottságára, a jó képességű és elkötelezett munkatársak pályára vonzására.

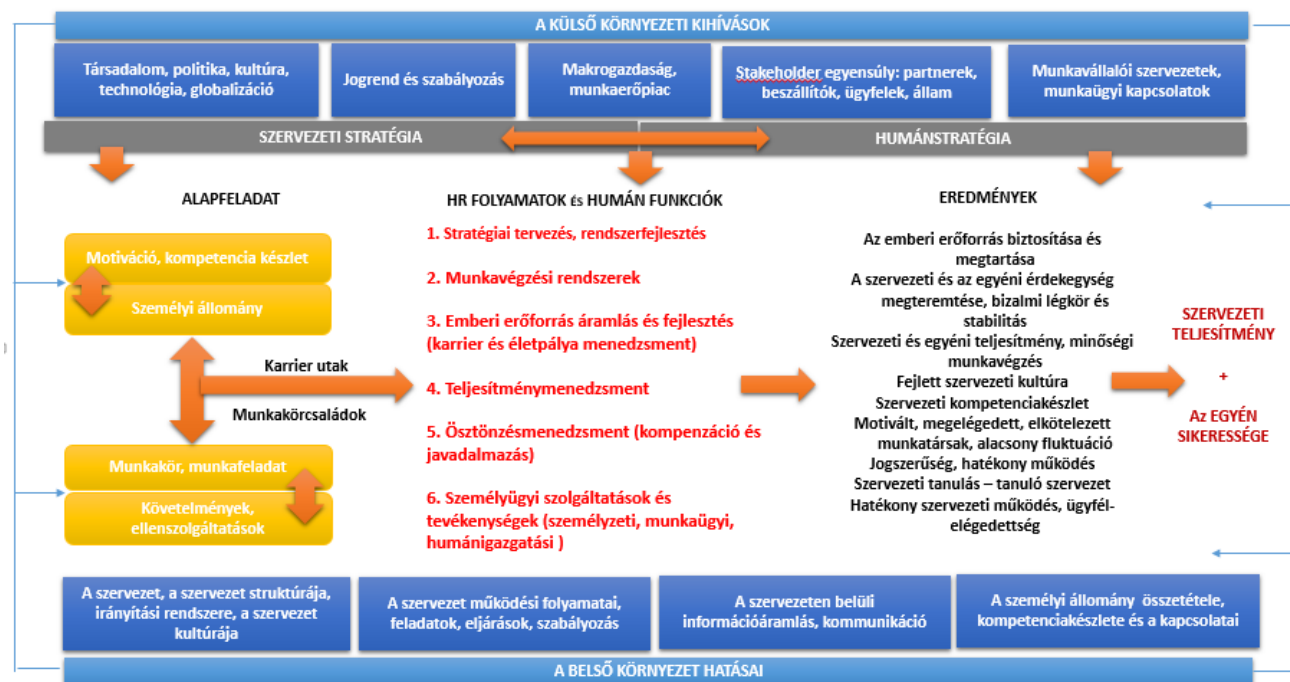
A külső körülmények és a belső működés között megfelelő összhangnak kell kialakulni ahhoz, hogy a fluktuáció kezelhető szintű legyen, és az utánpótlás minél gyorsabban, illetve megfelelő minőségben álljon rendelkezésre. A kiválasztás stratégiai kérdés, amely hosszú távon befolyásolja a közigazgatás működését.

A stratégiai emberierőforrás-menedzsment elvei szerint megvalósuló emberierőforrás-gazdálkodásnál a rendszer részét alkotó humán folyamatok és humán funkciók olyan integrált struktúrát alkotnak, ahol a rendszerelemek kölcsönösen hatnak egymásra, ezáltal együttesen biztosítják az adott szervezet munkaerőpiaci versenyképességének fenntartását vagy növelését. A közszolgálat számára kidolgozott modell a megfelelő emberi erőforrás rendelkezése állása szempontjából egymásra ható egységet feltételez. A jegyzet a tréningen is érintett két legfontosabb humán folyamathoz tartozó funkciók összekapcsolására vállalkozik, amelyek közül egyik a munkavégzési rendszerek, másik pedig a kiválasztás szempontjából meghatározó **emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés humán folyamatához kapcsolódó funkciók**. E két folyamat – számos ide kapcsolódó funkción túl – magában foglalja a munkakör elvárásait összegző munkaköri profil és a toborzás és a kiválasztás humán funkcióit. (A keretrendszer folyamatábráját lásd az 1. ábrán.) A modell folyamatának és funkcióinak bemutatását a 1. melléklet tartalmazza.

A munkavégzési rendszerek tartalmazzák azokat a funkciókat, amelyek a megfelelő munkaköri (feladatköri) struktúra és az egy munkakörben (feladatkörben) elvezető feladatok, és ehhez szükséges kompetenciák rendszerét tartalmazzák. Az emberierőforrás-áramlás és fejlesztés humán folyamata mutatja meg, hogy pontosan milyen módon lehet egy adott szervezetbe bekerülni, hogyan lehet abban előrelépni, fejlődni, és végül milyen feltételekkel, mikor, miért lehet kikerülni belőle. Ennek megfelelően az alábbi konkrét humán funkciók kapcsolódnak hozzá:

- toborzás és kiválasztás;
- képzés és fejlesztés;
- karriermenedzsment;
- tehetség gondozás;
- kiáramlás.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> SZAKÁCS 2013, 33.



1. ábra: Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje

Forrás: SZAKÁCS 2013

A személyzetbeszerzés a toborzási folyamattal kezdődik. A toborzás és kiválasztás egyaránt történhet belső és külső személyzetbeszerzési módszerek felhasználásával.

1. táblázat: A külső és belső személyzetbeszerzés módszerei

BELSŐ SZEMÉLYZETBESZERZÉSI MÓDSZEREK	KÜLSŐ SZEMÉLYZETBESZERZÉSI MÓDSZEREK
<i>munkatársak képességeinek rendszeres felmérése</i>	<i>hirdetések feladása (online, papíralapú)</i>
<i>képzések</i>	<i>munkaközvetítők megkeresése</i>
<i>fejlesztések</i>	<i>tanácsadóktól kért ajánlatok</i>
<i>belső pályázat kiírása</i>	<i>munkatársi ajánlások</i>
<i>előléptetés</i>	<i>ösztöndijas rendszer</i>
<i>utánpótlás-tervezés</i>	<i>állásbörzék, fórumok</i>
<i>áthelyezés más munkakörbe</i>	<i>nyílt napok szervezése</i>
	<i>személyes jelentkezések</i>

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A személyzetbeszerzések komplex támogatására érdemes olyan adatbankokat létesíteni, fenntartani, amelyek segítik a látókörbe került, alkalmas, de helyhiány miatt elutasított potenciális jelöltek nyilvántartását és célirányos keresését.

Mind a külső, mind pedig a belső kiválasztási módszereknek megvannak az előnyei és hátrányai is. Minden szervezetben stratégiai kérdés, hogy hova helyezik a hangsúlyt. A döntést befolyásolja társadalmi és munkaerőpiaci helyzete és hosszú távú célkitűzésrendszere. A személyzetbeszerzés megkezdése előtt mérlegelni kell az előnyöket/hátrányokat. Akár feladatkörönként is eltérő utakat lehet kialakítani a személyzetbeszerzés tervezésére.

A következő két táblázat összefoglalja a külső és belső forrásból történő személyzetbeszerzések előnyeit és hátrányait.

2. táblázat: A belső és a külső személyzetbeszerzés előnyei

<b>BELSŐ SZEMÉLYZETBESZERZÉS ELŐNYEI</b>	<b>KÜLSŐ SZEMÉLYZETBESZERZÉS ELŐNYEI</b>
<i>Javítja a munkahelyi légkört, „kemény munka jobb beosztás”.</i>	<i>Szélesebb meritést biztosít.</i>
<i>Csekély beszerzési költség.</i>	<i>A kívülről jött munkatárs új, innovatív megoldásokat hoz.</i>
<i>Meglevő szervezeti ismeretek (szervezeti kultúra, szervezeti politikák ismerete).</i>	<i>Könnyebben ismer fel hibákat.</i>
<i>Gyorsabb az állásfoglalás.</i>	<i>Kevésbé hat a megszokás ereje, a „korábban így szoktuk”.</i>
<i>Elősegíti a szervezeti kötődést, rugalmasabbá teszi a személyzeti politikát.</i>	<i>Olcsóbb lehet egy felkészült, gyakorlott szakember kívülről, mint egy belső munkatárs felkészítése az új szerepkörre.</i>

Forrás: FEKETE ET AL. 1999, 64.

3. táblázat: A belső és a külső személyzetbeszerzés hátrányai

<b>BELSŐ SZEMÉLYZETBESZERZÉS HÁTRÁNYAI</b>	<b>KÜLSŐ SZEMÉLYZETBESZERZÉS HÁTRÁNYAI</b>
<i>Szűkebb merités.</i>	<i>Magasabb beszerzési költség.</i>
<i>Az előléptetés újabb személyzeti igényt támaszt.</i>	<i>A külső felvételek magas aránya elősegíti az elvándorlást. („Úgysem viheti semmire az ember...”)</i>
<i>Magas továbbképzési költség párosulhat hozzá a hiányzó kompetenciák fejlesztése miatt.</i>	<i>Nagyobb mértékű beválási kockázat.</i>
<i>Szervezeti vakság: új nézetek, elképzelések hiánya.</i>	<i>Hiányzó szervezeti ismeret.</i>
<i>A ki nem választott kollégák csalódottak lehetnek.</i>	<i>Hosszabb betanulási, beilleszkedési idő.</i>
<i>Túl erős munkatársi kötődések miatt lényeges kérdések baráti alapon dőlnek el.</i>	<i>Régi munkatársak fölé emelt külső munkatársak esetén energiaveszteség a feszültségek leépítése miatt.</i>

Forrás: FEKETE ET AL. 1999, 64.



A közszolgálati személyzetbeszerzés legelfogadottabb formája a pályázat. A pályázati rendszert a személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról szóló 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet tartalmazza. Részletesen meghatározza a toborzás, a pályáztatás és kiválasztás folyamatát, és az alkalmazható vizsgálati módszereket.<sup>6</sup>

(Itt meg kellene nagyon röviden említeni a közigazgatáson belüli szabályozás kérdését.)

A pályázati rendszer igazságossága fontos kritérium. A jó pályázati rendszer kialakításánál érdemes figyelembe venni az alábbiakat:<sup>7</sup>

- A legapróbb részletekig dolgozzuk ki a rendszert!
- Vonjuk be a kialakításba a munkatársakat!
- Határozzuk meg a pályázókkal szembeni alapkövetelményeket!
- Olyan rendszert alakítsunk ki, ahol a munkatársakat buzdíthatjuk a pályázatok figyelemmel kísérésére!
- Figyelmesen határozzuk meg a pályázat kiírása és a benyújtás közötti időt!
- Szabjuk meg a pályázat kiértékelésének határidejét!
- Határozzuk meg a feladatkör betöltését úgy, hogy a pályázó jelenlegi vezetőjének legyen ideje munkatársa pótlására!
- Alakítsuk ki a pályázó jelenlegi vezetőjének értesítési rendjét!
- Alakítsuk ki a jelentkezők értesítésének rendjét!
- Alakítsuk ki a jelentkezések feldolgozásának rendjét!
- Alakítsuk ki a jelentkezők felé a visszajelzés rendjét (írásbeliség, indoklás)!
- Alakítsuk ki a panaszok intézésének rendjét!

---

<sup>6</sup> A személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról szóló 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900070.KOR> Letöltve: 2020. 05. 10.

<sup>7</sup> FEKETE ET AL. 1999, 73.

### 3. ALKALMASSÁG

Az „alkalmasság” fogalmát *A magyar nyelv értelmező szótára* általában valamely követelménynek, helyzetnek, időpontnak megfelelő kifejezésekkel magyarázza.<sup>8</sup>

A munkavégzés az egyik legtudatosabb emberi tevékenység. Erős kapcsolat mutatható ki a munkavégzés eredményessége és a munkát végző ember személyiségszerkezete között.

A munkavégzést sok esetben serkenti, vagy gátolja az egyén motivációs struktúrája, befolyásolja célorientációja, érzelmi háttere, önértékelése. Csirszka János szerint<sup>9</sup> egy személy akkor alkalmas igazán egy pályára, ha az adott munkakörben egész személyisége révén tartósan, egyenletesen és legalább átlagszínvonalon tud teljesíteni anélkül, hogy egészsége, idegrendszere, személyisége károsodna, vagy balesetet okozna.

A 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet<sup>10</sup> a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság fogalmát külön-külön is meghatározza, és az általánosanál nagyobb terhelést jelentő munkavégzéshez rendszeres orvosi vizsgálatokat ír elő.

Az alkalmasságnak három főbb csoportját különböztetjük meg: az **egészségügyi**, a **jogi**, illetve a **pszichológiai** alkalmasságot. A fenti rendelet alapján az egészségügyi alkalmasság köréhez tartozik a fizikai alkalmasság, amelynek során azt vizsgálják, hogy a munkakörben végzett tevékenység milyen megterheléssel jár, és az milyen igénybevételt jelent az egyén számára. „A kiválasztás valószínűség jellegű fogalom, mivel az alkalmasság megítélése nem pontos értékítélet, inkább a jövőre (a bevételre) valamilyen valószínűséggel vonatkozó becslés.”<sup>11</sup> Talán érdemes a tartós munkavégzést és a kiváló eredménnyel teljesített munkavégzést a kiválasztás szempontjából külön választani.

A 20. században elterjedt kiválasztási módszerek fejlődésében egyre inkább megjelenik az a munkaadói igény, hogy a kiválasztás során elsősorban ne az alkalmatlanok kiszűrésére fókuszáljanak, hanem a kiváló teljesítményre képes, a szervezeti igényekhez alkalmazkodó és gyors beválást mutató munkatársakat megtalálása kerüljön a fókuszba.

Csirszka János alkalmassági megfelelés modellje,<sup>12</sup> amely egy kétkomponensű elmélet, a munka objektív tényezőin túl (munkaprofil, munka érzelmi adottságai, munka dinamizmusa) figyelembe veszi az egyén szubjektív tényezőit (képessegek, készségek, affektív adottságok, motiváció) is. Megkülönböztet horizontális és mélységi tagolódást is. Előbbi alatt a munka objektív és a személy szubjektív adottságai közti összeillést, míg az utóbbi esetében a szubjektív és az objektív tényezők páronkénti összeillésének mértékét vizsgálja.

Az alkalmasságnak négy fokozatát különbözteti meg:

- abszolút alkalmasság,
- kiváló alkalmasság,
- átlagos alkalmasság, illetve
- gyenge alkalmasság.

Csirszka a munkaalkalmassági követelményeket rendszerezte, és gyűjteményében öt fő kategóriába sorolta.<sup>13</sup>

<sup>8</sup> <http://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=alkalmas> Letöltve: 2020. 05. 10.

<sup>9</sup> CSIRSZKA 1985, 78.

<sup>10</sup> 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről.

<sup>11</sup> NEMESKÉRI 2013, 155.

<sup>12</sup> CSIRSZKA 1985, 35–38.

<sup>13</sup> CSIRSZKA 1985, 53.

1. fizikumra irányuló követelmények
2. érzékszervekre irányuló követelmények
3. mozgásosság iránti követelmények
4. tudás és értelmi képességek iránti követelmények
5. általános és centrális személyiségjegyek iránti követelmények

A kategóriákon belül több mint 200 tényezőt sorolt fel, amelyek feladatkörönként eltérően helyezkednek el.

Nagy László<sup>14</sup> 1922-ben rámutatott, hogy az emberi munkavégzés sikere a munkát végző ember *érdeklődésétől*, önérték-tudatától, azaz *saját énképétől* függ. Ez az érdeklődés az emberi élet fázisai-ban eltérő lehet.

Az érdeklődés kialakulása összefügg az egyén szocializációs folyamatával. A gyermeket érő benyomások otthon és az iskolai élmények hatására a fantázia, a felfedezés és az egyén önmaga kipróbálásának hatására válik célorientálttá és értékorientálttá, ami összekapcsolódik a munkavégzéssel és annak eredményességével. Az érdeklődés bővülése során a személy lassan felfedezi a saját tulajdonságait, képességeinek értékét.

Choices 1993-ban 5 fő érdeklődési irányt fogalmaz meg:

- szociális
- irányító
- módszeres
- tárgyias
- újító<sup>15</sup>

A foglalkozások, feladatkörök betöltése során az egyén ezen öt érdeklődési irány variációs lehetőségeit kombinálva lesz eredményes. Egyes irányok erősebben, mások gyengébben jelennek meg.<sup>16</sup>

A kiválasztás során – például az interjú készítésénél – fontos lehet, hogy az adott feladatkörbe olyan jelöltet keressünk, akinek érdeklődési iránya és a feladatkör elvárásai illeszkednek. Mindenképpen differenciáltabb eredmény érhető el a jelöltek érdeklődési körének feltérképezésével.

- Egy *szociális érdeklődésű* személy a mások problémái iránt és a megoldás keresésében is érzékenységet mutat.
- Egy *irányító* érdeklődésű személy olyan tevékenységben teljesít jól, ahol a felelősségtudat, az előre gondolkodás, a gyors és hatékony döntés és a társadalmi elismerés kap kiemelkedő szerepet.
- A *módszeres* érdeklődésű egyén lépésről lépésre valósítja meg a kitűzött célt, szisztematikus és szabálykövető. Magas önmegtartóztatás, fegyelem és önkontroll, erkölcsiség jellemzi.
- A *tárgyias* érdeklődésű személy általában valamilyen ipari tevékenység során tud jól teljesíteni. Fontos számára, hogy a dolgok rendeltetésszerűen működjenek. Ugyanakkor a változás, a folyamatos fejlődés innovatív újításokat kereső feszültsége is jellemzi.

<sup>14</sup> Nagy László (Kisújszállás, 1857. június 27. – Budapest, 1931. február 25.) pedagógus, gyermekpszichológus. A gyermekek érdeklődésének, erkölcsi, érzelmi fejlődésének ciklusait, törvényszerűségeit tárta fel. A magyarországi pedagógusok, pszichológusok (többek között Kemény Gábor, Baranyai Erzsébet, Mérei Ferenc) sokat merítettek Nagy László pszichológiai és pedagógiai munkásságából. (Pedagógiai lexikon. Főszerk. Báthory Zoltán, Falus István. 2. köt. Budapest, Keraban Kiadó, 1997. Nagy László, lásd 534–535.

<sup>15</sup> Szilágyi 2011 3.2 A munkához kapcsolódó érdeklődés meghatározó jelentősége  
[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_palyalektan/ch03s02.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_palyalektan/ch03s02.html)

<sup>16</sup> Az olvasó a következő elérési úton az érdeklődési irányok további tájékozódására, azok meghatározására és súlyozására egy kérdőívet talál: <http://www.eletpalya.munka.hu/erdeklodes-kh>

- Az *újító* érdeklődésű személy szemlélődő, gondolkodó, összefüggéseket kereső, szeret egyedül dolgozni, ez nem jelent társaságkerülő magatartást, de a feladatok önálló kidolgozását preferálja.

A kiválasztási folyamat és módszerek megtervezését segíti, ha célirányosan rendelkezik a szervezet a követelmények azonosítására alkalmas eszközzel. Ilyen eszköz a feladatköri specifikáció – vagy más néven követelményprofil.

### 3.1. A követelményprofil

A követelményprofil azoknak a jellemzőknek az összessége (szaktudás, képességek, készségek, személyiség jellemzők), amelyek a feladatkör betöltésének feltételei, és segítik a legalkalmasabb jelölt megtalálását, egyben azonosítják a sikeres munkavégzés feltételeit is.

Tartalmazhat kompetenciákat és kompetenciaszinteket, de utalhat speciális végzettségre, elvárt tapasztalatra is. Általában a feladatelvégzés minimum teljesítési szintjét tartalmazza, de ha a munkaerőpiacon nagy a merítési lehetőség, sok jelentkező lehetséges egy pályázatra, hirdetésre, magasabb elvárás szinteket is megjelölhet a munkaadó.

A követelményprofil azokat az elvárásokat és igényeket tartalmazza, amelyekkel a jelölteknek rendelkezniük kell.

A követelményprofil és a jelentkezők kompetenciáik között ritka a 100% lefedettség, ezért érdemes előre meghatározni, hogy mely követelmények a legfontosabbak és elengedhetetlenek az elvárt teljesítmény eléréséhez.

### 3.2. A követelményprofil tartalmi elemei

A követelményprofilokat a szervezeti igények függvényében alakítják ki. Ezek általában a munkatartalmak, a munkakörülmények elemzése nyomán készülnek el, de bármilyen személyzetbeszerzési akció előtt is meghatározhatók.

A követelményprofilok meghatározása azért lényeges eleme a kiválasztásnak, mert ebben a dokumentumban fogalmazódnak meg az ELVÁRÁSOK, amelyekhez a jelölteket viszonyíthatjuk, amolyan standard, amely összehasonlíthatóvá teszi a jelentkezőket.

#### A követelményprofil tartalmi elemei:

- A feladatkör megnevezése
- A feladatkörben végzendő munkafolyamatok leírása
- A feladatok elvégzéséhez szükséges tudás meghatározása
  - iskolai végzettség
  - tanfolyami végzettség
  - nyelvtudás
  - informatikai ismeretek
- A feladatok elvégzéséhez szükséges szakmai gyakorlat
  - milyen szakterületen
  - milyen időtartamban
- Hatáskörök, amelyek a feladatok elvégzéshez biztosítottak
- Jogkörök és kötelezettségek a feladatkörben
- Az elvárt teljesítmény mutatók
- Elvárt kompetenciák lehetnek (tudás, készségek, tapasztalatok, önkép, személyes pszichikai és fizikai jellemzők, motivációk)<sup>17</sup>

<sup>17</sup> BAKACSI 1999, 113.

- Ergonómiai és egészségügyi elvárások
- Munkaidő/munkarend

A 1. mellékletben szerepel egy, az ÁROP 2.2.1 projekt keretében kialakított feladatprofil sablon, amely a felsorolt tartalmakon kívül a szervezeti elhelyezkedésre, a feladatkör kapcsolatrendszerre is rámutat.

### 3.3. Kompetenciák

A kompetencia fogalma az elmúlt fél évszázadban jelentős karriert futott be. Az emberierőforrás-gazdálkodásban kulcsszónak számít.

A kiválasztás folyamatában megkerülhetetlen. Fogalmára, tartalmára vonatkozóan nagyon sokféle megközelítés létezik a kompetencia irodalomban.

A kompetencia alkalmasságot, ügyességet jelentő latin eredetű kifejezés. Minden munkához szükség van képességre, készségre és tudásra, megfelelő motivációra, ezek egy része adottság, más részét másoktól sajátítjuk el.

A kompetencia fogalma az elmúlt évtizedekben számos átalakuláson ment keresztül, amíg az egyszerű „valamire alkalmas, vagy képes” felfogásból eljutott a mai – „mit, hogyan”-t is magában foglaló – legtágabb értelmezésig. A kompetencia ismert legrövidebb és legszemléletesebb fogalmi megközelítése a francia nyelvterületről ismert: a valamit tudni: „savoir”, és a valamit tudni megcsinálni: „savoir faire” kifejezés közötti különbséggel érzékeltethető.<sup>18</sup>

A szervezeti működések során – elsősorban a humán folyamatokhoz köthetően – megkülönböztethetünk szervezeti és egyéni kompetenciákat. Általánosságban az a személy kompetens, aki meg tud oldani egy adott tevékenységhez tartozó feladategyüttest.

A kompetenciák megnevezésük szerint lehetnek azonosak, de tartalmukban, viselkedésjegyeiket tekintve szervezetenként vagy feladatkörönként is eltérhetnek egymástól. Ezért fontos, hogy a követelményprofil ne csak általános kompetenciákat soroljon fel (például szóbeli kommunikáció), hanem annak az adott feladatok elvégzéséhez szükséges magatartásjegyeit is leírja.

Az alábbi példa megmutatja, hogy két eltérő vezetői szinten (felső és középvezető) hogyan érvényesül ugyanaz a kompetencia más-más tartalommal:

4. táblázat: A motiváció kompetenciájának 2 eltérő vezetői szintre meghatározott tartalmai

	FELSŐ VEZETŐ	KÖZÉPVEZETŐ
<b>Munkatársak motiválása, fejlesztése</b>	Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van.</li> <li>– A munkakörülményeket figyelembe véve képes a beosztottait motiválni, számukra elérhető célokat meghatározni.</li> <li>– Ismeri fejlesztési igényeiket, támogatja őket céljaik elérésben.</li> <li>– Képes csapatot építeni.</li> </ul>

Forrás: MALÉT-SZABÓ 2014, 19–20.

<sup>18</sup> UDVARDI 2005 nyomán.

Ugyanez a kompetencia viselkedési jegyekre bontva:

5. táblázat: A motiváció kompetenciájának leírása viselkedésjegyekkel

	FELSŐ VEZETŐ	KÖZÉPVEZETŐ
<b>Munkatársak motiválása, fejlesztése</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A beosztott vezetők erősségeit figyelembe véve delegálja a feladatokat.</li> <li>– Kikéri vezetői véleményét egy-egy probléma megoldásakor.</li> <li>– Elismeri teljesítményüket, és erre biztatja őket saját munkatársaik tekintetében is.</li> <li>– Visszajelzései asszertívak, pozitívumok megerősítésére törekszik.</li> <li>– Nehéz, sikertelen feladatmegoldások után mindig tart megbeszéléseket, amelynek a célja a probléma okának megkeresése, és annak tudatosítása, hogy hogyan lehet a jövőben elkerülni a hasonló helyzeteket.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Feladatmeghatározásnál figyelemmel van a beosztott munkatársak erősségeire.</li> <li>– Képességüknek megfelelő támogatást biztosít számukra.</li> <li>– Közös megbeszéléseken lehetővé teszi, hogy a csoporttagok egymásnak is megmutassák erősségeiket.</li> <li>– Nyilvánosan elismeri munkatársai sikereit.</li> <li>– Az esetleges félreértéseket asszertívan tisztázza.</li> <li>– Ismeri minden munkatársa motivációs szükségletét, és ennek megfelelően bánik velük.</li> <li>– Elérhető célokat meghatározni munkatársai számára.</li> <li>– Rendszeresen beszél munkatársaival közeli és távoli céljaikról.</li> <li>– A csapatszellemet és a bizalmat erősíti azzal, hogy ha szükséges, átadja az irányítást.</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*

A kompetencia összetevőit öt szinten lehet elhelyezni.

Az *első három szintre* sorolhatók a munkavégzéshez szükséges erőforrás-képződmények: az **ismeretek** (kognitív alkotórészek), valamint a tevékenységben való gyakorlottságot jelentő **jártasságok és készségek** (know-how komponensek). Ezek az összetevők könnyen megismerhetők a viselkedésben, és a tanulási folyamatban viszonylag könnyen fejleszthetők.

A *negyedik szintet a képességek* (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális képesség) alkotják, amelyek feltételül szolgálnak az első három szintre sorolt komponensekhez. A képességek is fejleszthetők, formálhatók és alakíthatók, melynek során egy ún. általános szintig mindenki eljuthat (emlékezet, gondolkodás, kéz ügyesség). A képességek magasabb kvalitása a rátermettség, tehetség szintje.

Az *ötödik*, kevésbé látható és nehezen fejleszthető réteg az **értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek**, amely azonban döntő mértékben befolyásolja a munkavégzés építő jellegét, egyéni eredményességét. Akinek ez a belső feltételrendszere fejletlen, befolyásolható, labilis és esetleg értékromboló, abból antiszociális személy válhat.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> HENCZI-ZÖLLEI 2007, 32.

6. táblázat A kompetencia-összetevők szintjei

A kompetencia jellemzője (észlelhetőség és tudatosság)	A kompetencia összetevői	A kompetencia jellemzője, fejleszthetősége
Könnyen látható, tudatos szint	1. Kognitív komponensek (átfogó konceptuális rendszer és szakmaspecifikus ismeretek)	Könnyen fejleszthető
	2. Jártasságok (know-how)	
	3. Készségek (know-how)	
Látható, tudatos szint	4. Képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési képességek)	Fejleszthető
Személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló dominánsan tudatos szint	5. Konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség)	Nehezen fejleszthető

Forrás: HENCZI-ZÖLLEI 2007, 33.

Két közigazgatási kompetenciagyűjtemény segíti a kiválasztási folyamatot, amelyek bemutatása a mellékletekben található.

A **3. mellékletben** a 2017-ben kidolgozott közszolgálati alapkompentenciák rendszere található, amely a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projektben készült el.<sup>20</sup>

A **4. mellékletben** *A közigazgatási vezető kiválasztás új koncepciója* c. anyag mellékletében megjelent rendészeti vezetői kompetenciák viselkedésjegyei olvashatók, amelyeket ugyanannak a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” projektnek egy másik alprojektjében dolgoztak ki.

A melléklet segítséget nyújthat megfelelő kompetenciák feladatkör **specifikus elvárható viselkedésjegyeinek** összeállításához.

<sup>20</sup> BOKODI 2017.

## 4. KIVÁLASZTÁS

A kiválasztás egy olyan folyamat, melynek során a jelentkezők ismereteit, kompetenciáit, tapasztalatát megvizsgálva kiválasztják a betöltésre váró munkakörhöz a legmegfelelőbb személyt. Négy területre koncentrálódik a tevékenysége, ezek a következők (Bencsik 2004):

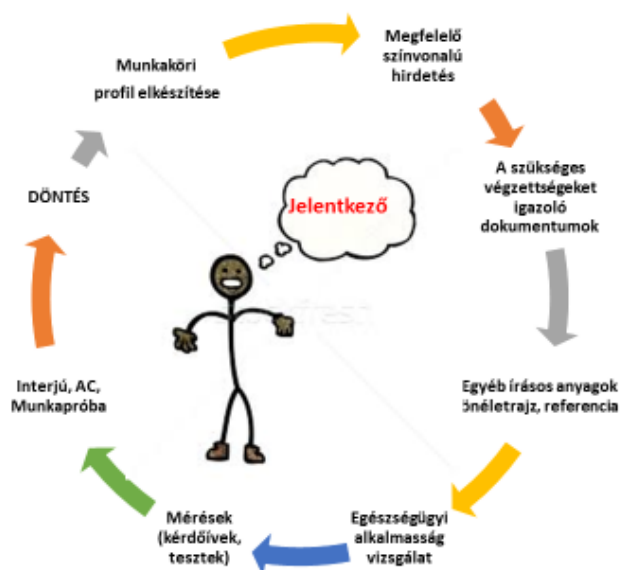
1. Kiválasztási folyamat megtervezése és adminisztratív lebonyolítása.
2. A jelentkezések előválogatása, azaz írásos anyagaik alapján azok kiválasztása a jelentkezők közül, akik további szűrővizsgálatokon vehetnek részt, és az érintett szervezet vezetője interjút fog lefolytatni.
3. Részvétel a szűrővizsgálatokon és az interjú folyamatában.
4. A kiválasztási folyamatok kiértékelése a következtetések levonására szolgál, elsősorban azzal a céllal történik, hogy a hibákat ki lehessen küszöbölni, illetve a bevált formákat meg lehessen őrizni a következő kiválasztási ciklusban.

### 4.1. A kiválasztás folyamata

A kiválasztás folyamata tehát nem különíthető el a toborzástól, a teljes folyamat a következőképpen írható le:

1. **Megfelelő színvonalú hirdetés**, amelyben pontosan megfogalmazzák az elvárásokat az esetleges jelentkezők felé, a hirdetésnek tartalmaznia kell már az első körben is (hacsak nem akarnak szűrőt beiktatni):
  - a szervezet nevét, a jelentkezés módját,
  - a munkahely és a munkakör megnevezését,
  - az állás betöltéséhez szükséges feltételek, teljesítmény elvárások közlését,
  - a feltételek dokumentálásának módját,
  - a jelentkező számára biztosított kapcsolatfelvétel módozatait,
  - a formai elvárásokat és teljesíthetőségüket,
  - az elvárható visszacsatolás módját.
2. **A szükséges végzettségeket igazoló dokumentumok másolatai:**
  - a képzést igazoló dokumentumok: érettségi, diploma, szakképzettséget igazoló oklevelek,
  - az egyéb képzettségek: nyelvvizsga bizonyítvány,
  - szakmai díjak (pl. OTDK- és egyéb pályázatok oklevelei),
  - jogosítvány és egyéb pozíciót erősítő igazolások.
3. **Egyéb írásos anyagok:**
  - önéletrajz – szakmai,
  - referencia (ajánló) levél,
  - egészségügyi alkalmasság.
4. **Felvételi eljárásban alkalmazott mérések (kérdőívek, tesztek), interjú, AC – a személyes találkozás a munkaadóval.**





2. ábra: A kiválasztási folyamat lépései

Forrás: saját szerkesztés

A kiválasztás célja tehát a toborzás révén megtalált emberek közül kiválasztani és alkalmazni a feladatkörre legalkalmasabb jelentkezőt.

A kiválasztás költséges folyamat. Ezek a költségek általában csak az alkalmasság és a beválás után, a munkafolyamatok megtanulása, a szervezeti kultúrához való alkalmazkodást követően – több hónap elteltével – térülnek meg.

A kiválasztásnál kétféle hibalehetőség elkerülése a cél:

- » olyan jelölt visszautasítása, aki alkalmas lenne a munkakörre és
- » olyan jelölt felvétele, aki nem alkalmas.

Lényeges kritériumok a szakmai alkalmasság, a leendő dolgozó motiváltsága, érdeklődése, a megfelelő személyes tulajdonságok megléte, a jelölt és a szervezet várakozásának összhangja.

Cél a kiválasztásnál egy olyan rendszer létrehozása, amelynek segítségével a lehető legobjektívabb módon és egységesen ítélték meg a jelöltek.

Lényeges a felvételi folyamat állandósága, azaz ne változzon meg időről időre, fontos az igazságossága, tehát minden jelölt – függetlenül a toborzás formájától – ugyanakkora eséllyel indulhasson, és a folyamat mindenki által megismerhető legyen.

A jelentkezők egy dologban megegyeznek: az adott pozíciót akarják megszerezni, és ezért el is követnek mindent.

Az előző fejezetben bemutatott követelményprofil a kritériumok definiálását segíti. Ezek alapján lehet elkészíteni a toborzáshoz szükséges külső és belső hirdetéseket, reklámanyagokat, kiválasztani a megfelelő hirdetési platformokat.

A községi állásban kötelező a KÖZIGÁLLÁS-on<sup>21</sup> minden pozíciót meghirdetni. A jelöltek itt össze is hasonlítják az ajánlatokat, ezek alapján mérlegelhetik, hogy a meghirdetett állásra érdemes-e jelentkezni, azaz megvan-e a megfelelő szakmai háttérük és gyakorlatuk, illetve elég érdekes-e a kínált munkakör. Ezért fontos, hogy a kritérium-rendszer és a hirdetés vonzó legyen, szívesen és minél nagyobb számban jelentkezzenek rá a jelöltek.

<sup>21</sup> A KÖZIGÁLLÁS portált a Belügyminisztérium Községi állás-fejlesztési és Stratégiai Főosztálya működteti.  
<https://kozigallas.gov.hu/pages/login.aspx?U=https%3a%2f%2fkozigallas.gov.hu%2fpages%2fhome.aspx>

## 5. KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK

Ez a fejezet a kiválasztásban leggyakrabban használt módszerekről és eszközökről szól, a teljesség igénye nélkül. A közszolgálatban leggyakrabban előforduló módszerek és eszközök kerültek a jegyzetbe, ezek az alábbiak:

- **személyiség- és képességtesztek, kompetencia tesztek,**
- **referenciák**
- **munkapróbák,**
- **interjú,**
- **értékelő központ (AC) eljárások.**

A szakirodalom ezen túlmenően más módszereket és eszközöket is felsorol. Az alábbiakban a legjelentősebb kiválasztási eszközöket és módszereket ismertetjük, amelyek a szektortól függetlenül, gazdálkodó szervezeti és közigazgatási közegben is alkalmazhatók.<sup>22</sup>

### 5.1. Tesztek, kérdőívek

A teszt több mint kérdések, feladatok egyszerű halmaza. A teszt az ember képességeinek, tudásának vagy személyiségének vizsgálatára alkalmas eszköz.

A hagyományos személyiségtesztek alkalmasságvizsgálatra való felhasználása ellentmondásos. Egy jól mérő tesztnek megbízhatónak, stabilnak, validáltnak<sup>23</sup> és előrejelzőnek kell lennie.

A tesztek pszichológiai jellemzőik szerint lehetnek:

- intelligenciatesztek
- személyiségtesztek
- képességtesztek
- érdeklődést vizsgáló tesztek
- motivációs tesztek
- frusztrációs tesztek
- speciális képességeket vizsgáló tesztek (pl. figyelem-, mechanikai tesztek) és
- tevékenységtesztek

Az *intelligenciatesztek*et kíséri a legnagyobb elvárás a közvélemény részéről. Megítélése azonban a szakemberek részéről nem ilyen egyértelmű. Az utóbbi években az intelligencia és a munkateljesítmény közötti összefüggésekről komoly szakmai vita alakult ki. Ennek ellenére a jövőben még sokáig fogják használni a szervezetek, elsősorban előzetes szűrésre. *(Ilyen tesztek a MAWI – Magyar-Wechsler Intelligenciateszt vagy Eysenk: Ismerd meg az intelligenciahányadosodat c. teszt.)*

A *személyiségtesztek* alkalmasság vizsgálatra való felhasználása ugyancsak ellentmondásos. A személyiség vizsgálata a munka világában újabb virágkorát éli, noha alapkérdések továbbra is meglehetősen vitatottak. A szakemberek szerint a személyiség és a szervezeti kultúra, a munkakövetelmények és a jutalmazás-büntetés együttesen meghatározó tényező, nem lehet a munkateljesítményt csak a dolgozók személyisége alapján bejósolni.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> BOKODI–MALÉT–SZABÓ–PANKÁR 2018, 17.

<sup>23</sup> Validáció: A pszichológiai mérőeszköz egyik fontos mutatója az **érvényesség** (validitás). Azt mutatja meg, hogy egy skála mennyire jól méri és azt méri, amit mérni szándékozunk vele, és nem valamilyen más tényezőt.

<sup>24</sup> KLEIN 1998, 310.

---

A **képességtesztek lehetnek** hivatali munkát végzők számára készült *verbális* képességeket vagy *numerikus számtani* művelet megoldását mérő tesztek. Vannak *gyorsaságot, pontosságot, észlelést, logikai érvelő készséget* vizsgáló, és *mechanikai* problémák megoldását mérő tesztek is.

Az érdeklődést vizsgáló tesztek arra a kérdésre keresik a választ, hogy mit csinálunk szívesen, ezért a munka- és pályae érdeklődés vizsgálatára használják ezeket. *(Pl. az Irle–Csirszka-féle Munka és pályae érdeklődés megismerése teszt.)*

A **motivációs tesztek** az emberi viselkedés legérdekesebb kérdéseit vizsgálják, vagyis mi ösztönzi az embert arra, hogy megtegyen, vagy éppen ne tegyen meg valamit. *(Ilyen teszt pl. a TAT – Thematic Apperception Test.)*

A **frusztrációtesztek** célja, hogy azt vizsgálják, hogyan reagálunk olyan helyzetekben, amikor akadályokba ütközünk. *(Ilyen a Rosenzweig-féle frusztrációs teszt.)*

A speciálisképesség-vizsgáló tesztek közül a **figyelemteszt** az összpontosítás stabilitásának mérésére szolgál. *(Ilyen a Poppelreuter-féle számtáblateszt.)*

A pszichológiai tesztek csak szakemberek, pszichológusok vehetik fel és értékelhetik ki!

A hagyományos pszichológiai tesztek túl egyre inkább előtérbe kerülnek a **kompetenciamérő tesztek**. Ezek alkalmazása igazi kihívás, hiszen átfogó kép kialakítására törekednek úgy, hogy valós élethelyzeteket modellálnak. Talán ez az egyik legfőbb értéke ezen eljárásoknak, ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy kidolgozásukhoz felkészített szakemberekre van szükség.

Érdeemes megemlíteni, hogy a vezetők kiválasztására külön tesztek készülnek. A Belügyminisztériumban működő, de az egész közszo lgalat számára szolgalatoló Személyügyi Központ<sup>25</sup> ajánlatában szerepelnek kérdőíves kompetenciavizsgáló és egyéb vezetőkiválasztási lehetőségek, amelyeket a közszo lgalati szervezetek igénybe vehetnek.

## 5.2. Referenciák

Azokban a szervezetekben, ahol a munkaadó szeretné alaposabban feltérképezni a jelentkezőt, és kíváncsi olyanok véleményére, akik együtt dolgoztak vele, két lehetőség között választhat. Vagy a jelentkezőt kéri meg, hogy hozzon (vagy írásban nyújtson be) ajánlólevelet korábbi főnökétől, vagy azt kéri, hogy adja meg egy korábbi vezetője, munkatársa elérhetőségét, akit felhívhat.

A jelentkezőnek érdemes olyan személyt keresni, akitől nem ellenségesen vált el, és objektíven vagy kedvezően nyilatkozik róla, pontosan ismeri a jelentkező erősségeit, és tudja, hogy milyen jellegű munkákra alkalmas.

## 5.3. Munkapróba

A munkapróba egy speciális módszert jelent. A módszer segítségével nem valamiféle konkrét munkatevékenységet szoktak elsősorban vizsgálni, hanem inkább olyan komplex cselekvéseket, amelyekben az ember többféle tulajdonsága érvényesül. Célja nem egyes képességek vizsgálata, hanem a tevékenységet végző személyiség vizsgálata. A munkapróba sokoldalú, elsősorban a különböző képességek egymásra hatását vizsgálja, amelyben jelentős helyet kaphatnak például az akarati tényezők vagy a beállítottság.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> 70/2019. (IV. 4.) Korm. r. a személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900070.KOR> Letöltve 2020. 05. 10.

<sup>26</sup> SZILÁGYI 2011.

## 5.4. Interjú

Minden kiválasztási folyamatnak része a jelölttel folytatott személyes beszélgetés, egy olyan információszerzésre és adatgyűjtésre szolgáló eljárás, amely kérdések és válaszok egymásutánjából épül fel. Az interjú alapvetően nyitott kérdésekre építő irányított beszélgetés, amely különböző fokban lehet strukturált.<sup>27</sup>

Az interjú érvényességének vizsgálatát nagyon megnehezíti az a kérdés, hogy mi legyen az a kritérium, amihez az interjú eredményét hasonlítani kell. A vizsgálatok kimutatták, hogy a strukturálatlan interjú keveset tesz hozzá a tesztekkel végzett alkalmasság vizsgálatok előrejelző képességéhez, de a jól megtervezett interjú a kiválasztás része lehet. Lehet, hogy önmagában a beszélgetés nem elégséges pl. egy felvételi döntés meghozatalához, de a jó beszélgetés hasznához nem férhet kétség.

*Többfajta felvételi beszélgetést ismerünk:*

- Az interjú formája lehet strukturált, **irányított**, vagy strukturálatlan, **kötetlen**.
  - Az *irányított* interjú keretében a kérdező egy előre elkészített kérdőív kérdéseire igyekszik minél őszintébb és kimerítőbb válaszokat kapni.
  - A *kötetlen* interjúban – bár vannak a kérdező által előre elhatározott témák is – nincsenek előre eldöntött kérdések, amelyeket az interjúztatónak feltétlenül fel kell tennie.
- Az interjú a kérdezők száma szerint lehet **egyéni**, **páros**, **csopartos**.
  - Interjú négy szemközt
  - Interjú két interjúztatóval (ők lehetnek szakértők, és/vagy a szakmai terület vezetői)
  - Interjú bizottsággal (panelinterjú)
- Stressz-interjú (többen lerohanják a jelöltet, néha akár durva kérdésekkel; arra kíváncsiak, hogy stresszhelyzetben hogyan tud, illetve tud-e higgadtan reagálni)
- Édes-keserű interjú (az egyik kérdező barátságos, megértő, a másik agresszív és támadó)
- Szituációs interjú
- Videóinterjú (földrajzi távolság vagy egyéb okok miatt)
- Kompetenciainterjú, amelynek folyamatát külön is bemutatja a jegyzet

*Az interjúztató alapján véve három fő tényezőre kíváncsi:*

- Képes-e a jelölt elvégezni az adott munkát?
- El akarja-e végezni ezt a munkát (elég ambiciózus, megfelelően motivált-e, illetve a célkitűzései egybeesnek-e az adott munkakör jellemzőivel)?
- Be tud-e majd illeszkedni a meglévő társaságba, csapatba (eléggké irányítható, vezethető-e, nem konfliktusos személyiség-e)?

Az interjú során a súlyponti témák közé tartoznak a pályázó végzettsége, szakmai múltja, jelenlegi foglalkozása, képességeinek és személyiségének megismerése, motivációjának azonosítása, elvárása a szervezettel szemben. Az interjú szubjektív módszer, melynek eredményét jelentősen befolyásolja az „interjúztató” tudása, attitűdje.

A *strukturálatlan* beszélgetés megbízhatósága jóval alacsonyabb, mint az erősen strukturált interjúké, mégis a vezető kiválasztás leggyakoribb eszköze, holott a kiválasztási technikák hatékonyságának kutatása szerint ennél a módszernél a pályázók későbbi bevalása 30-35%.

Egyetlen kiválasztási módszer sem hoz önmagában megbízható eredményt, az interjú sem pótolhatja a több, egymás mellett alkalmazott módszerrel elérhető eredményességet.

<sup>27</sup> SZOKOLSZKY 2011.

Igaz, hogy a személyiség megismerésében a közvetlen beszélgetés során figyelhető meg legjobban a jelölt nonverbális kommunikációja, ami döntő jelentőségű információkat hordoz. Ugyanakkor az első benyomásból fakadó tévedés lehetősége torz képet is alkothat.

A modernebb technikáknak, például az értékelő központoknak (AC<sup>28</sup>), a teszteknek és a próbamunkáknak sokkal jobbak a beválási előrejelzőik.

A *strukturálatlan interjú* technikát azért tartják a szervezetek mégis a legfontosabb eszköznek, mert az interjú olyan találkozásra ad alkalmat, ahol a későbbi vezető közvetlenül tehet fel kérdéseket a jelölteknek, és megbecsülheti, hogy be tud-e majd illeszkedni az általuk képviselt munkahelyi kollektívába.

A beszélgetést befolyásolja, hogy az interjút készítő és az interjúalany eltérő céllal ül tárgyalóasztalhoz. Miközben az interjúztató elsődleges célja az, hogy képet kapjon a jelöltről, a jelölt elsődleges célja, hogy képet kapjon a feladatról és a szervezetről, a munkakörülményekről és a berről.

#### 5.4.1. *Néhány alapszabály az interjú lefolytatásával kapcsolatban*

- Az interjú lefolytatójának alaposan fel kell készülnie az előzőleg tanulmányozott írásos anyagokból és teszteredményekből, valamint a feladatköri leírásból és a személyi specifikációból.
- Az interjú folyamán mindkét fél érdeklődésének teret kell adni.
- Az interjú „művészetének” lényege olyan barátságos légkör megteremtése, amelyben a válaszoló nem érzi magát feszélyezve, bátran hangot ad véleményének, nézeteinek.
- A kérdezőnek nem csupán arra kell figyelnie, amit a megkérdezett mondani akar, de arra is, amit nem akar kimondani, illetve amit segítség nélkül nem tud közölni.
- A kérdezőnek nem szabad elfelejtenie, hogy az interjú maga is társas helyzet, és így a kérdező és a megkérdezett között kialakult viszony részben meghatározza, hogy a megkérdezett mit mond.
- A kérdezőnek türelmesnek, barátságosnak kell lennie, de értelmes kritikus módon kell figyelnie a megkérdezettre.
- A kérdező csak bizonyos körülmények között beszélhet, illetve tehet fel kérdéseket:
  - hogy segítsen szólásra bírni a megkérdezett személyt,
  - hogy feloldja a megkérdezett esetleges szorongását,
  - hogy a személyt gondolatainak és érzéseinek pontos visszaadására ösztönözze.

Az eddigiekből nyilvánvaló lehet, hogy az interjú során nyert adatok mennyiségét és minőségét számos tényező befolyásolja:

- A megkérdezett személy tulajdonságai
- A kérdező tulajdonságai
- Az interjúhelyzet sajátosságai
- Az interjú formája és tartalma

#### 5.4.2. *Kompetenciaalapú interjú*

A kompetenciaalapú interjú sikerének a titka, hogy az interjúztató ismerje a munkához szükséges általános és specifikus kompetenciákat, kellően felkészüljön a kompetenciák feltárására.

<sup>28</sup> Az Assessment Center jelentése: Értékelő központ, ahol a jelölteket olyan hipotetikus szituációkba helyezik, amelyek rendkívül hasonlítanak a valódi munkahelyzetekhez. A különböző gyakorlatok során a jelöltek valódi vezetői, ügyfélszolgálati stb. feladatokat teljesítenek, az így nyújtott teljesítményt és a viselkedés egyéb jeleit a szakértők folyamatosan megfigyelik és értékelik.

## Az interjú és a jelölt értékelésének folyamata

### Bevezető szakasz

- Bemutatkozás
- Hangulat oldása
- Interjú céljának tudatosítása
- Jegyzetelés előre jelzése
- A folyamat forgatókönyvének megbeszélése
  - Időkeret megbeszélése
  - Információk a szervezetről, a feladatkörrel
  - Interjúalany kérdéseinek, elvárásainak tisztázása

### Tartalmi szakasz

- Kompetenciák feltárása (kérdések – válaszok)
  - Feladatok
  - Munkatapasztalat
  - Végzettség
  - Hobbik
  - Jövőbeni ambíciók

### Záró szakasz

- Munkafeltételek megbeszélése
- Bér, egyéb igények megbeszélése
- Visszajelzés idejének tisztázása
- Búcsú

### Eredmények értékelése

- Jegyzetek kiegészítése
- Megfigyelések csoportosítása, összegzése
- Kompetenciák értékelése a viselkedési jegyek alapján: milyen szintet mutatott, skálázással (pl. alkalmatlan, lehetséges, alkalmas, legalkalmasabb)

A *kompetenciaalapú interjú* során az interjúztató célzott kérdéseket tesz fel, amelyek annak feltárására irányulnak, hogy a jelölt rendelkezik-e egy bizonyos kompetenciával. Az alapvetően célorientált kérdések szisztematikusan követik egymást, amit az interjúztató előre meghatároz. A meghatározott kérdésektől természetesen eltérhet, ha a szituáció megkívánja, és más szakmailag releváns kérdéseket is feltehet.

Néhány *példa* a kompetenciákhoz tartozó kérdéssorokból:

#### ***Vezetői funkciók kompetencia:***

- Milyen tervezési feladatokkal találkozott korábbi munkája során? (*tervezés, szervezés*)
- Ön hogyan irányítaná, koordinálná és ellenőrizné a szakterülete tevékenységét? (*irányítás, ellenőrzés*)

A félig strukturált kompetenciaalapú interjú értékelése előre rögzített skálaértékek szerint történik. Minden viselkedéshez tartozik egy-egy értékelési skálarendszer.

Példa a vezetői funkciók kompetencia értékelése: *tervezés, szervezés*

Értékelés:

1. Spontán, ad hoc módon tervez.
2. Egyedül tervez, az idő és emberi erőforrás faktorokra nincs tekintettel.
3. A munkaterületéhez kapcsolódó egyéb szakterületek igényeit inkább nem veszi figyelembe. Öncélú: mi megcsináljuk.
4. Figyel az időnyomásra, emberierőforrás-igényre, esetleges váratlan akadályozó tényezőkre. Legalább két alternatívát állít fel.
5. Fontosság, sürgősség szerint súlyozza a feladatokat, figyelembe veszi a szervezeti sajátosságokat, és a tervezés folyamatába másokat, munkatársait, társszervezeti egységeket is bevon. A szervezeti értékeket és célokat nem téveszti szem elől.

Kompetenciaalapú interjúnál a siker feltétele, hogy az interjúztató alaposan ismerje meg a munkához szükséges általános és specifikus kompetenciákat. Ügyelni kell a helyes kérdezési technikákra, és a két fő szakaszra: a TÁRD FEL! (OPEN it up), és a TÁMASZD ALÁ! (BACK it up) szakaszokra.

A *TÁRD FEL!* szakaszban az interjú készítője bátorítja a jelöltet, hogy beszéljen azokról a tapasztalatairól, amelyek a vizsgált kompetenciával összefüggésbe hozhatók. Ilyen:

Pl.: *Milyen tapasztalata van helyszíni ellenőrzések elvégésben?  
Hogyan dolgozza fel az ellenőrzési eredményeket?*

A *TÁMASZD ALÁ!* szakaszban a viselkedés mélyebb megismerését célzó kérdéseket tesz fel az interjúztató:

Pl.: *Mit csinál akkor, ha ellenállásba ütközik a helyszíni ellenőrzés során?  
Meséljen el egy nehéz helyzetet, amit sikerült jól megoldania!  
Milyen visszajelzést kapott az eset után a főnökétől és a munkatársaitól?*

### 5.4.3. Kérdezési technikák

Az interjú során feltett kérdések lehetnek nyílt kérdések, amelyek célja a kérdezett beszéltetése, megnyitása. Ezek a kérdések bővebb választ igényelnek, és persze újabb kérdéseket gerjesztenek – ezek az úgynevezett *követő kérdések*, amelyek szintén kifejtős választ várnak.

Vannak olyan kérdések is, amelyekre konkrét tényeket vár a kérdező (*direkt kérdések*), ezek általában a jellemző személyiségjegyekre vonatkoznak. A *célzott kérdések* a jelentkező gondolkodásmódjára vonatkoznak. A *provokatív* kérdések segítségével azokat a tényeket szeretné az interjúztató megtudni, amelyeket a leginkább szeretnének a jelentkezők elhallgatni.

### 5.4.4. Az első benyomás – olvasás a jelekből

Másokról alkotott véleményünket 55%-ban befolyásolja a velünk interakcióban levő metakommunikációja (arc kifejezése, viselkedése, ruházata, gesztikulációja), 38%-ban a hangja és csak 7%-ban az amit mond.

Az első benyomás alapján meghozott döntés sokszor félrevezető eredményekre vezethet, ezért a ránk gyakorolt hatás még nem elegendő a döntés meghozatalához.

A kiválasztásra érkező járása, kézfogása, öltözködése, gesztikulációja óhatatlanul befolyásolhatja az interjúztatókat. Természetesen a felénk küldött szignálok bejósolhatják, hogy a jelölt illeszkedik-e a szervezeti kultúrához, de ezeket érdemes összevetni az interjú során a feltett kérdésekre adott válaszokkal és az egyéb rendelkezésre álló információkkal.

A külső megjelenés összhangja utalhat a jelentkező rendezettségére (ruházat, frizura, ékszerek, testdíszek). A kézfogás, a szemkontaktus, az arckifejezés utalhat a jelentkező dominanciájára, önbi-zalmára, felelősségteljességre, de ezeket a feltett kérdések és válaszok tükrében érdemes tovább vizsgálni.

Az interjúalany viselkedését és a kérdésekre adott válaszait befolyásolja a fogadtatás.

Ezért az interjúztató is figyeljen saját metakommunikációjára és testbeszédére, hiszen a kommunikáció kétirányú, és a jelentkező ugyanúgy olvas a metakommunikációból, mint ahogy az interjúztató teszi. Például a kézfogása egyszerű, rövid, határozott mozdulat legyen, amely alatt nézzen az alany szemébe, de ne túl hosszú ideig. Tekintete ne legyen fixírozó, mert kényelmetlenséget okozhat partnerének.

Fontos, hogy az arckifejezése nyitottságot, odafigyelést és kiegyensúlyozottságot sugalljon. A moró-zus, mogorva tekintet kényelmetlenséget okoz, éppen úgy, mint a merev, fixírozó nézés. Érdemes kerül-ni azokat a mozdulatokat, amelyek türelmetlenséget vagy pótcselekvést sugallnak. Az interjúra szánt időkeretben csak az interjúalanyra szabad fókuszálni.

Az őszinte mosoly a kutatások szerint mindenki számára a leggyorsabban dekódolható interkonti-nentális információ. Valamennyi kultúrában az emberek ugyanazokat az arcizmaikat mozgatják meg, amikor őszintén mosolyognak.

Az érzések nagy része az arcról leolvasható, különböző mértékben dekódolható a másik fél számá-ra. A legpontosabban a mosoly őszinteségét vagyunk képesek dekódolni, ami kultúráktól független, ősi ösztön. Az őszintén mosolygó száj és a szem nyitottságot, odafigyelést, kiegyensúlyozottságot sugall. A legtöbb ember a kifejezéstelen arcot visszautasításnak tekinti, rossz érzést, akár agresszivi-tást is kiválthat belőle. A lefelé biggyesztett száj unalmat, rosszallást, lenézést tükröz. Ugyanakkor a folyamatos, ok nélküli, őszintétlen mosoly rontja hitelességünket. Próbáljunk ébernek és nyugodtan látszani, de ne fogjuk össze a mellünkön a kezünket, mert az hárítást sugallhat.<sup>29</sup>

### **Az interjú helyszínének kialakítása**

Lehetőség szerint nyugodt, telefon és egyéb zaj mentes, komfortos helyiséget válasszunk, mert ilyen körülmények között tudnak a felek legjobban egymásra figyelni.

Akár kétszemélyes, akár panel interjúról van szó, érdemes kellemes környezetet kialakítani, ahol az asztal és a székek nem egymással szemben állnak, gátként, hanem egyenrangú partneri viszonyt érzékeltetnek, pl. kör alakú asztal mellé szervezzük a megbeszélést. Így a beszélgetésnek nem lesz „kihallgatás” jellege.

A táskánkat, a szemüvegünket, a kulcsainkat, személyes tárgyainkat sose tegyük az asztalra, vala-mi a beszélgetés alatt kapcsoljuk ki mobiltelefonunkat. A beszélgetést pozitív közléssel kezdjük és fejezzük be!<sup>30</sup>

## **5.5. Assesment Center**

Az Értékelő Központ (Assesment Center, továbbiakban AC) a jelöltek képességeinek feltárására szolgáló, egyik leghatékonyabb kiválasztási módszer, amely lehetőséget biztosít az előre meghatáro-zott kompetenciák vizsgálatára. Olyan átfogó módszer, amely egyéni és csoportos feladatmegoldások

<sup>29</sup> MÉRŐ 2010, 91.

<sup>30</sup> PINTÉR 2003, 254.



segítségével, a munkakör sikeres ellátásához szükséges viselkedésjellemzők vizsgálatával lehetővé teszi a jelöltek képességeiről való megbízható és objektív kép kialakítását.

Leggyakrabban a vezetők kiválasztására használják, de gyakorlatilag szinte bármelyik munkakör esetében alkalmazható.

Magas előrejelző és beválási mutatók jellemzik.

Az AC-gyakorlatok előkészítése során a vizsgálni kívánt kompetenciákat viselkedésjegyekre kell bontani. A meghatározott viselkedési kritériumok alapján történik a jelöltek értékelése. A folyamat értékelése során a megfigyelők azt vizsgálják, hogy a kompetenciára jellemző viselkedési módok milyen mértékben érvényesülnek a gyakorlati feladat végrehajtás során.

#### **AZ AC sikerfaktorai:**

1. Az AC jó megtervezése és moderálása biztosítja az eljárás áttekinthetőségét és célra-vezető végrehajtását;
2. Feladat- és követelményprofil készítése előzze meg az AC megtervezését.
3. Az AC-feladatok munkaszimulációkból álljanak.
4. Szisztematikus viselkedésmegfigyelés jellemezze a folyamatot.
5. Jól felkészített megfigyelők dolgozzanak a bizottságban, akik a szervezetet megfelelő módon képviselik, a legalkalmasabbak arra, hogy megalapozott és pontos döntéseket hozzanak.
6. Nyíltan, előre kell kommunikálni, hogy mik az AC-részvételhez szükséges előfeltételek, és ezeket szigorúan minden személyre alkalmazni kell.
7. Minden résztvevő kapjon személyes visszajelzést annak érdekében, hogy meg tudja érteni az eredményt, és tanulni tudjon belőle.
8. Rendszeresen felül kell vizsgálni, hogy az AC-val elérni kívánt célok fenntarthatók-e.

## 6. MELLÉKLETEK

1. melléklet

---

### **Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének humánfolyamatai és az ezekhez tartozó humánfunkciók<sup>31</sup>**

---

#### **1. A stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humánfolyamatához tartozó humánfunkciók**

---

- 1.1. Részvétel a szervezeti stratégia kialakításában, a szakterületi és a humánstratégia összehangolásában
  - 1.2. Az emberi erőforrás gazdálkodási (HR) stratégia kialakítása, a végrehajtás folyamatos értékelése és korrekciója
  - 1.3. A szervezeti humánpolitika kialakítása, összehangolása a humán stratégiával
  - 1.4. Részvétel a szervezeti kultúra fejlesztésében
  - 1.5. Részvétel a változások menedzselésében
  - 1.6. Az integritás, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőségi, diszkriminációmentességi szempontok érvényre juttatása az emberi erőforrás gazdálkodásban
  - 1.7. A hivatásetikai alapelvek betartatása, részvétel az etikai kódexben foglaltak működtetésében
- 

#### **2. A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához tartozó humánfunkciók**

---

- 2.1. feladatelemzés
  - 2.2. közreműködés a szervezeti munkafolyamatok kialakításában, a szervezeti struktúra kialakításában (a szervezeti működéshez szükséges foglalkoztatást igazoló igazolványok, nyomtatványok készítése, kiadása, illetve visszavétele, az okmányok naprakész kezelése; a szervezet munkavégzéséhez kapcsolódó rendezvények szervezése, bonyolítása /sport, kulturális, gyermek, nyugdíjas, jutalmazási ünnepek stb./)
  - 2.3. a munkaköri rendszer megtervezése, a karrierutak és a hozzájuk tartozó munkakörcsaládok kialakítása, indokolt esetben átalakítása, az állománytábla elkészítése, a rendszerek karbantartása
  - 2.4. egységes munkaköri leírások, munkaköri specifikációk elkészítése, folyamatos frissítésük
  - 2.5. szervezeti kompetencia térkép és a munkakörökhöz rendelt kompetenciaszintek kialakítása, folyamatos működtetése és fejlesztése
- 

<sup>31</sup> Dr. Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel ISBN 978-615-5491-17-7 2013. 34–35. old; 35–36. old; 39–41. old; 43–45 old; 46–48. old.

2.6. munkavégzési rendszerkeretek kialakítása, munkaidő, pihenőidő, szabadság (Munkaidő: a napi munkaidő és az általános munkarend, a munkaidőkeret, a munkaidő-beosztás szabályai, a rendkívüli munkaidő, ügyelet, készenlét, túl-szolgálat, túlóra, valamint a munkaszüneti napi rendes munkaidőben történő munkavégzés ellenértéke, a szolgálati viszony idejének elszámolásával összefüggő tevékenységek. Pihenőidő: munkaszüneti nap, a munkaközi szünet és a pihenőidő, az egyes kormánytisztviselői csoportokra vonatkozó különös rendelkezések. Szabadság: alap- és pótszabadság, betegszabadság, szülési szabadság, fizetés nélküli szabadság, a szabadság kiadása, az igazgatási szünet. A munka, a pihenőidő és a szabadság nyilvántartása.)

2.7. atipikus, rugalmas munkaidőrendszerek tervezése, működtetése és fejlesztése, a kötelező rész-munkaidő kitöltése (a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással, a közfoglalkoztatással és az alkalmi munkával kapcsolatos feladatok)

2.8. általános munka-magatartási követelmények; személyhez fűződő jogok védelme; egyenlő bánásmód követelménye; jognyilatkozatok; a jognyilatkozatok megítélésének módja; érvénytelenség megállapítása

2.9. HR kontrolling

2.10. HR monitoring, közszolgálati ellenőrzés

2.11. közreműködés a szervezeti minőségbiztosítási rendszerek működtetésében

### **3. Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment)**

3.1. a közszolgálati életpálya menedzsment keretfeltételei személyzeti politika kialakítása és végrehajtása

3.2. munkaerő-tervezés, létszámgazdálkodás, a munkaerő biztosítása és megtartása

3.3. a szolgálati jogviszonyra vonatkozó rendelkezések érvényre juttatása (alanyai, tartalma, jellege)

3.4. közreműködés a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szervezet (KIH) munkavégzésében. Bekerülés a közszolgálatba

3.5. toborzás (külső, belső)

3.6. pályáztatás (külső, belső)

3.7. kiválasztás (külső, belső)

3.8. szolgálati jogviszony létesítése, eskütétel, kinevezés, állományba vétel (a szolgálati, a közszolgálati jogviszony létesítése, a kinevezések, illetve a munkaszerződések megkötése, a szolgálati viszony, a kinevezés, illetve a munkaszerződés módosításával összefüggő feladatok ellátása / időtartama, feltételei, egyéb rendelkezések/, az állományba vétel és az eskütétel dokumentálása)

3.9. ösztöndíjas, gyakornoki és próbaidős programok bonyolítása és dokumentálása

3.10. beillesztési politika kidolgozása és végrehajtása (betanítás, mentorálás, coaching) A közszolgálati életpályán történő előrehaladás

3.11. életpálya-tervezés (karriertervezés)

- 
- 3.12. karriermenedzsment rendszer működtetése (szakértői és vezetői utánpótlás biztosítása, vezetői és utánpótlási adatbankok, tehetséggondozási programok, tehetségmenedzsment rendszer működtetése; az előmenetellel kapcsolatos különböző ügyek intézése /beosztásban, rendfokozatban, sorosan, soron kívül, „gyorsított formában” stb./)
- 
- 3.13. a munkáltató jogkör gyakorlójára és a vezetőkre vonatkozó rendelkezések végrehajtása
- 
- 3.14. a kinevezéstől eltérő foglalkoztatás (átirányítás, kirendelés, kiküldés, vezénylés, kormányzati érdekből történő kirendelés, határozott idejű áthelyezés, szakértői részvétel, nemzeti szakértői megbízás, a munkáltató személyében bekövetkező jogutódlás, beosztásból felmentés, más beosztásba kinevezés, végleges áthelyezés) ÁROP-2.2.17 | Új közszolgálati életpálya | Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás<sup>244</sup>
- 
- 3.15. fegyelmi és kártérítési eljárások lebonyolítása (fegyelmi felelősség, kártérítési felelősség, jogvita, elévülés, jogellenes jogviszony megszüntetése és következményei)
- 
- 3.16. különleges eljárások lefolytatása (együttl foglalkoztatási tilalom, összeférhetetlenség, vagyonyilatkozat, vagyongyarapodás vizsgálata, nemzetbiztonsági ellenőrzés)
- 
- 3.17. az érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátása (elismerés, dicséret, jutalmazás, kitüntetés stb.) Emberi erőforrás fejlesztés
- 
- 3.18. az első közszolgálati munkakörbe kerülést biztosító képzések, vizsgák egyéb felkészítések
- 
- 3.19. a munkakör megtartása érdekében folyó fejlesztések
- 
- 3.20. a más, vagy a magasabb értékű munkakörbe kerüléshez szükséges fejlesztések
- 
- 3.21. a közszolgálati továbbképzési rendszerek működtetése, továbbképzési kollégiumok működtetése, éves és középtávú egyéni és szervezeti szintű továbbképzések tervezése, tanulmányi, vagy továbbképzési pontrendszer működtetése, oktatói, tréneri, mentori, coach, tutori, vizsgáztatói gárda kiválasztása és foglalkoztatása, tananyagfejlesztés, tananyag, valamint programminősítés, minőségbiztosítás, monitoring, fejlesztési programok tervezése, szervezése, lebonyolítása, finansziális feltételek megteremtése, a programok utókövetése; komplex IT oktatásmenedzsment rendszer, illetve portál működtetése)
- 
- 3.22. a munkavégzéshez kapcsolódó (On-the-job) fejlesztések (akciótanulás, mentorálás, coaching, projektmunka, rotáció)
- 
- 3.23. a munkavégzésen kívüli (Off-the-job) képzések: iskolai rendszerű és iskolarendszeren kívüli szakképzések, felnőttképzések és felsőoktatási képzések; a közszolgálati szervezet és a közszolgálati továbbképzési rendszer, valamint a nemzetközi közszolgálati szervezetek, intézmények által bonyolított minősített, bejegyzett és minősítés nélküli ismeretbővítő és ismeretfrissítő képzések, továbbképzések, vezetőképzések, átképzések, kiképzések, kompetenciafejlesztések; távoktatásos irányított, illetve tutorált felkészítések, önképzések)
- 
- 3.24. tudásmenedzsment rendszer kiépítése és működtetése (tudásmegosztás, tudástranszfer) Kiáramlás a közszolgálatból
- 
- 3.25. kiáramlás politika kialakítása, és kiáramlás-tervezés megoldása
- 
- 3.26. a fluktuáció tervezése, előrejelzése és elemzése, a szükséges intézkedések megtétele
- 
- 3.27. a jogviszonyváltások, a tartalékállomány, a végkielégítés, és az állományba visszavétel ügyeinek ellátása
-

- 
- 3.28. a szolgálati viszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével (közös megegyezés, felmondás, lemondás, felmentés, törvényerejénél fogva) kapcsolatos teendők végrehajtása
- 
- 3.29. a rendelkezési állománnyal, a nyugdíj előtti rendelkezési állománnyal kapcsolatos ügyek intézése
- 
- 3.30. csoportos létszámleépítés
- 
- 3.31. gondoskodó elbocsátás (outplacement)
- 
- 3.32. kilépéskor, elbocsátáskor speciális (exit) interjú
- 
- 3.33. nyugdíjazás, nyugdíjas gondozás
- 

#### **4. Teljesítménymenedzsment humánfolyamata**

---

- 4.1. teljesítménymenedzsment politika kialakítása, a rendszer működtetése és fejlesztése (a teljesítménymenedzsment rendszer működtetése, az értékelő vezetők és az értékeltek támogatása, a keletkezett dokumentumok kezelése, a rendszer értékelése, fejlesztése)
- 
- 4.2. egyéni teljesítményértékelés és minősítés
- 
- 4.3. csoportos és szervezeti szintű teljesítményértékelés
- 
- 4.4. 360 fokos értékelés (vezetők teljesítményének értékeléséhez, kiválasztásához, coachingjához, fejlesztéséhez)
- 
- 4.5. belső szervezeti és közszolgálati elégedettségmérések megtervezése, végrehajtása, az eredmények kiértékelése és közreadása, az indokolt fejlesztések megindítása
- 
- 4.6. belső közvélemény kutatások megtervezése, megrendelése, végrehajtása, az eredmények közös kiértékelése és közreadása, az indokolt fejlesztések megindítása
- 
- 4.7. balanced scorecard módszer igénybevétele a teljesítménymenedzsment-rendszer működéséhez
- 

#### **5. Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamata**

---

- 5.1. közszolgálati, illetve szervezeti bérpolitika kialakítása és megvalósítása, értékelése és fejlesztése
- 
- 5.2. munkakör-értékelés végrehajtása
- 
- 5.3. bér-és besorolás kialakítása, a rendszer működtetése, értékelése és fejlesztése
- 
- 5.4. illetménygazdálkodás, díjazás, illetmény, ösztönzés (díjazás munkavégzés hiányában, az illetmény védelme, az illetmény kifizetésének szabályai, elszámolás, illetményről való levonás, a munka díjazásával kapcsolatos tevékenységek végrehajtása, a juttatások, a költségtérítések, a támogatások ügyintézése, a TB- ügyek és a kapcsolódó adatszolgáltatások teljesítésében)
- 
- 5.5. a cafeteria rendszer működtetése, értékelése és fejlesztése
- 
- 5.6. a szociális, a jóléti és a kegyeleti gondoskodás, az ellátás, valamint a segélyezés megtervezése, realizálása, kiértékelése és fejlesztése
- 
- 5.7. a tanulmányi szerződések és egyéb fejlesztési célú juttatások biztosítása
-

---

## **6. Személyügyi szolgáltatások és (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) tevékenységek humánfolyamata**

---

- 6.1. az egyes humánfolyamatokhoz kapcsolódó személyügyi, munkaügyi és humánigazgatási adminisztratív, ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási és jogi tevékenységek megtervezése, kivitelezése, értékelése és fejlesztése (az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok intézése,)

---

  - 6.2. az emberi erőforrás gazdálkodás informatikai támogatása, integrált rendszer fejlesztése és bevezetése (az adatkezeléssel, a személyügyi nyilvántartás naprakész vezetésével, az adatszolgáltatással és a statisztikák készítésével kapcsolatos munkák)

---

  - 6.3. a személyi állomány emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő, munkaügyi kérdéseket érintő jogi képviselőnek biztosítása, jogsegély szolgáltatás ellátása, a humán tevékenység jogi környezetének fejlesztését szolgáló jogalkotási tevékenység folytatása, és az elkészült joganyag-tervezetek véleményezése

---

  - 6.4. aktív közreműködés a munkaügyi kapcsolatok és az érdekegyeztetési rendszer működtetésében, a Magyar Kormánytisztviselői Kar és a Magyar Rendvédelmi Kar tevékenységének segítése

---

  - 6.5. az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység (humánfolyamatok és humánfunkciók) módszertani fejlesztése, a vezetők módszertani támogatása, a személyi állomány magas szintű tájékoztatása, a humánstratégia kimunkálása érdekében folyamatos értékelő, elemző és tudományos kutatómunka, valamint statisztikai értékelések folytatása, az új, kifejlesztett módszerek bevezetésének oktatással történő segítése

---

  - 6.6. a munka- és egészségvédelemmel összefüggő tevékenységek megtervezése, megvalósítása, folyamatos értékelése és fejlesztése (munkafeltételek javítása, ergonómia, egészségi, pszichikai és fizikai szűrések, szolgáltatások, rekreáció)

---

  - 6.7. az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő kommunikáció és információáramlás biztosítása, PR és marketing tevékenység folytatása a szervezet motivációs, cím-és előmeneteli rendszerének kialakítása, működtetése és fejlesztése

---

  - 6.8. a munkahelyi konfliktusok megelőzése és megoldása, mediátori tevékenység időszakos igénybevétele, illetve biztosítása az érintettek számára

---

  - 6.9. a szervezeten belül működtetett integritásrendszer és az emberi erőforrás gazdálkodás összekapcsolása

---

  - 6.10. esélyegyenlőségi, felzárkóztatási, és a fenntartható fejlődést segítő programok, akciók szervezése és lebonyolítása

---

  - 6.11. az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődését a szükséges források biztosítását szolgáló pályázati és projektmunka folytatása

---

  - 6.12. a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szervezet (KIH) személyügyi szolgáltatásainak igénybevétele

---

  - 6.13. a lehetőségek függvényében humán benchmark tevékenység folytatása és a kiszervezések (outsourcing) igénybevétele
-

**Feladatköri profil<sup>32</sup> (specifikáció)**

<b>A feladatkör megnevezése:</b>			
<b>Szervezet:</b>			
<b>Szervezeti egység:</b>			
<b>A feladatkör szervezeti elhelyezkedése:</b>	<b>Felettes feladatkör:</b>		
	<b>Beosztott feladatkörök:</b>		
<b>Munkáltatói jogokat gyakorló feladatkör megnevezése:</b>			
<b>A feladatkör rendelkezik munkáltatói jogkörrel?</b>	<b>Nem</b>	<b>Részmunkáltatói jogkörei vannak</b>	<b>Mindenre kiterjedő munkáltatói jogkörei vannak</b>
<b>A feladatkör pénzügyi erőforrások megtervezésének és felhasználásának jogkörével rendelkezik az irányított szervezet vonatkozásában?</b>	<b>Nem</b>	<b>Részben</b>	<b>Teljes mértékben</b>
<b>A feladatkör anyagi-technikai erőforrások megtervezésének és felhasználásának jogkörével rendelkezik az irányított szervezet vonatkozásában?</b>	<b>Nem</b>	<b>Részben</b>	<b>Teljes mértékben</b>
<b>A feladatkör célja:</b>			
<b>A feladatkör jellemző feladatai:</b>			
	<b>folyamatos</b>	<b>ismétlődő</b>	<b>eseti</b>

<sup>32</sup> ÁROP 2.2.1. projekt eredményterméke alapján szerkesztett képzési segédanyag, amely szervezeti igények szerint tovább bővíthető vagy szűkíthető.

<b>Teljesítménymutatók:</b>				
		<b>folyamatos</b>	<b>ismétlődő</b>	<b>eseti</b>
<b>Felelőségek:</b>				
		<b>folyamatos</b>	<b>ismétlődő</b>	<b>eseti</b>
<b>Hatáskörök:</b>				
<b>A feladatkör kapcsolatrendszere:</b>				
<b>Szervezeten kívüli</b>				
<b>Szervezeten belüli</b>				
<b>Tudás, tapasztalat:</b>				
<b>Szaktudás</b>	Alapfokú	Középfokú	Felsőfokú	Több felsőfokú
<b>Szakirányú végzettségi igény megnevezése:</b>				
<b>Egyéb felkészültségi igény:</b>	informatika	alapvizsga	vezetőképzés	egyéb továbbképzés
	a továbbképzés megnevezése:			
<b>A feladatkör speciális képzettségi igénye:</b>				
<b>Idegen nyelvtudás:</b>				



<b>Szükséges nyelv megnevezése és nyelvtudás foka</b>	nem szükséges	Alapfok	Középfok	Felsőfok
	nem szükséges	Alapfok	Középfok	Felsőfok
<b>A feladatkörbe történő belépéshez szükséges előzetes tapasztalat</b>	nem szükséges	vezetői tapasztalat		szakmai tapasztalat
	<b>Minimum 1 év</b>	<b>1-3 év</b>	<b>4-5 év</b>	<b>Több mint 5 év</b>
<b>Szakterület megnevezése:</b>				
<b>Kompetenciák (csak az elengedhetetlen):</b>				
<b>Munkarend / munkaidő:</b>				
<b>részmunkaidő</b>		<b>rugalmas munkarend</b>		<b>távmunka</b>
<b>Betölthető-e a munkakör megváltozott munkaképességgel:</b>			<b>NEM</b>	<b>IGEN</b>
<b>mozgáskorlátozott</b>		<b>látássérült</b>		<b>hallássérült</b>
<b>Egyéb:</b>				

Közzolgálati Alapkompetenciák gyűjteménye<sup>33</sup>

EGYSÉGES KÖZZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK			
Ssz.	Név	Definíció	Viselkedéses jegyek
I.	Döntési képesség	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.	1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza.
			2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg.
			3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést.
			4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.
II.	Együtműködés	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.	1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.
			2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre.
			3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival.
			4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.
			5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.

<sup>33</sup> MALÉT-SZABÓ Erika és társai: *Közzolgálati alapkompetenciák. 2017-ben kidolgozott közzolgálati alapkompetenciák rendszere*. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. projekt.

EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK			
Ssz.	Név	Definíció	Viselkedési jegyek
III.	Érzelmi intelligencia	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.	1. Tisztában van saját érzelmi állapotával.
			2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.
			3. A hatékony érzelmenkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja. (összevonni a kettőt).
			4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.
			5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni.
			6. Uralkodik az indulatain.
			7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.
			8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.
IV.	Felelősségvállalás	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.	1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.
			2. Vállalja döntései következményét.
			3. Tetteiről számot mer és tud adni.
V.	Határozottság, magabiztosság	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni	1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.
			2. Fellépése határozott és magabiztos.
VI.	Hatékony munkavégzés	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.
			2. Önfejlesztési igény jellemzi.
			3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.
			4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.
			5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.

**EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK**

<b>Ssz.</b>	<b>Név</b>	<b>Definíció</b>	<b>Viselkedéses jegyek</b>
<b>VII.</b>	<b>Kommunikációs készség</b>	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.
			2. Érthetően fejezi ki magát szóban.
			3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.
			4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.
<b>VIII.</b>	<b>Konfliktuskezelés</b>	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.	1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.
			2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.
<b>IX.</b>	<b>Önállóság</b>	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.
			2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.
<b>X.</b>	<b>Problémamegoldó készség</b>	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.	1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani.
			2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti.
			3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.

EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK			
Ssz.	Név	Definíció	Viselkedési jegyek
V.	<b>Határozottság, magabiztosság</b>	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.</li> <li>2. Fellépése határozott és magabiztos.</li> </ol>
VI.	<b>Hatékony munkavégzés</b>	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.</li> <li>2. Önfeljesztési igény jellemzi.</li> <li>3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.</li> <li>4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.</li> <li>5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.</li> </ol>
VII.	<b>Kommunikációs készség</b>	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.</li> <li>2. Érthetően fejezi ki magát szóban.</li> <li>3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.</li> <li>4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.</li> </ol>
VIII.	<b>Konfliktus-kezelés</b>	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.</li> <li>2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</li> </ol>
IX.	<b>Önállóság</b>	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.</li> <li>2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.</li> </ol>

X.	<b>Problémamegoldó készség</b>	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.	<p>1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani.</p> <p>2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti.</p> <p>3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.</p>
----	------------------------------------	---	--

## RENDESZETI VEZETŐI KOMPETENCIÁK GYŰJTEMÉNYE, VISELKEDÉSJEGYEKEL<sup>34</sup>

A rendészeti kiválasztási rendszer (KVR) viselkedési jegyeinek bemutatása viselkedési jegyekkel

1. KÖVETKEZETESSÉG, KISZÁMÍTHATÓSÁG	Elvárt viselkedések
<b>Szabálytudat, fegyelmezettség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betartja a munkavégzést meghatározó <b>szabályrendszert</b>.</li> <li>– Tartja a munkavégzést meghatározó <b>formai követelményeket</b>.</li> <li>– Betartja a munkavégzést meghatározó <b>határidőket</b>.</li> <li>– A <b>viselkedési normákat</b> tiszteletben tartja.</li> <li>– <b>Viselkedése követhető</b>, előrelátható, váratlan fordulatoktól mentes.</li> <li>– Következetes, <b>partnere bizalmát, biztonságérzetét megalapozza</b>.</li> <li>– <b>Előre tisztázott struktúra</b> szerint építi fel a tárgyalás menetét.</li> <li>– <b>Egységes logikát követő</b> szempontrendszert alkalmaz.</li> <li>– Pontos, hibátlan, <b>minőségi munkavégzésre törekszik</b>.</li> </ul>
<b>Elvárások támasztása, következetesség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elvárásait <b>egyértelműen kommunikálja</b>.</li> <li>– Elvárásait következetesen kommunikálja.</li> <li>– Elvárásait érvekkel meggyőzően alátámasztja, <b>elfogadhatóvá teszi</b>.</li> <li>– A kiszabott feladatokat <b>utánköveti</b>, következetesen kéri számon.</li> <li>– Különleges körülmények közepette is <b>határozott, egyértelmű és teljesíthető utasításokkal irányít</b>.</li> <li>– Részletes <b>eligazítást ad</b>, meghatározza a feladatokat, prioritásokat.</li> <li>– A <b>szabályokat</b> betartatja.</li> <li>– A <b>formai követelményeket</b> betartatja.</li> <li>– A <b>határidőket</b> betartatja.</li> <li>– <i>A szervezeti célokat és érdekeket utasításaiban, feladatszabása során közvetíti, érvényesíti.</i></li> </ul>
<b>2. SZAKMAI ISMERETEK</b>	
Általános szakmai ismeretek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Magabiztos, a <b>témában való jártassága nyilvánvaló</b>.</li> <li>– <b>Releváns szempontokat</b> citál.</li> <li>– <b>Pontosan hivatkozik</b>, nem ejt tárgyi tévedéseket.</li> <li>– <b>Helyesen elemzi a helyzetet</b>.</li> <li>– Állásfoglalásai objektívek, <b>szakszerűek</b>.</li> <li>– Be tudja azonosítani témájának <b>kulcskérdéseit</b>.</li> <li>– Ismeri témája <b>kapcsolódásait más területekhez</b>.</li> </ul>

<sup>34</sup> BOKODI Márta – MALÉT-SZABÓ Erika – PANKÁR Tibor Balázs: *A közigazgatási vezető kiválasztás új koncepciója*. fejlesztési programok.uni-nke.hu/document/fejlesztési programok-uni-nke-hu/Kozigazgatasi\_vezetokivalasztas\_B5\_v2.pdf Letöltve: 2020. 05. 10.

<p><b>Testületismeret (hely és személyismeret)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>A szervezet felépítését ismeri.</b></li> <li>– <b>A munkafolyamatokat átlátja.</b></li> <li>– A szakterületeket <b>pontosan azonosítja be.</b></li> <li>– Állásfoglalásai során <b>a szervezeti hagyományokat figyelembe veszi.</b></li> <li>– <b>A szervezeti kultúra kontextusát</b> figyelembe veszi.</li> <li>– <b>Szervezet specifikus érvrendszert</b> alkalmaz.</li> <li>– Figyelembe veszi a <b>szakterületek közötti eltérések</b> lehetőségét.</li> <li>– <b>Személyesen ismeri</b> a szervezeti folyamatok <b>kulcsfiguráit</b>, azokat, akikhez különböző ügyek miatt fordulni lehet.</li> <li>– Átlátja a <b>különböző szakterületek kapcsolódási, ill. neuralgikus pontjait.</b></li> <li>– Átlátja a szervezet folyamatait, <b>belső és külső kapcsolatrendszerét.</b></li> <li>– <i>Ismeri a szervezetben a <b>stratégia alakítóit, döntéshozóit</b> és átlátja annak folyamatát.</i></li> <li>– <i>Ismeri saját szervezete és az <b>együtműködő szervezetek stratégiai kapcsolódási lehetőségeit, érdekeit.</b></i></li> </ul>
<p><b>Szakmai tapasztalatok</b></p>	<p><b>Interjú, szakmai- és vezetői életút kérdőív</b></p>
<p><b>3. VEZETŐI FUNKCIÓK ELLÁTÁSA</b></p>	
<p><b>Tervezés, szervezés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Helyzetet elemez.</b></li> <li>– <b>A munkamódszerek tervezésében részt vesz.</b></li> <li>– <b>Segíti</b> a tervezési folyamatot.</li> <li>– A munkamódszerek megtervezését <b>kezdeményezi, vagy abban aktívan részt vesz.</b></li> <li>– Ütemezést javasol.</li> <li>– Tervezési <b>javaslatai</b> körültekintőek, pragmatikusak, meghatározóak.</li> <li>– <b>Szerepleosztást</b> javasol.</li> <li>– Az <b>erőforrások</b> felhasználását megtervezi.</li> <li>– <i>Szervezeti szintű, ill. <b>stratégiai tervezés</b> (a szervezet egészét tekintve, átfogóan veszi figyelembe az erőforrásokat, szakterületi és külső együtműködők érdekeiket).</i></li> </ul>
<p><b>Irányítás, koordinálás, ellenőrzés /.../</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Figyelmének fókusza a csoport szereplésén</b> van.</li> <li>– <b>Részt vesz</b> a munkafolyamat irányításában, koordinálásában.</li> <li>– <b>Időkeretekre</b> odafigyel.</li> <li>– Javaslatot tesz az <b>erőforrások optimális felhasználására</b> (pl. flipchart használata).</li> <li>– Ésszerű <b>feladatelosztást</b> javasol.</li> <li>– <b>Szerepeket definiál, oszt ki.</b></li> <li>– <b>Feladatokat határoz meg.</b></li> <li>– <b>Határidőket</b> határoz meg.</li> <li>– Információt <b>összegyűjti, kezeli.</b></li> <li>– <b>Információt oszt meg,</b> azzal ellát.</li> <li>– Képes <b>erőforrások kombinálására, összehangolására.</b></li> </ul>



<p><b>/...Irányítás, koordinálás, ellenőrzés/</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ügyállást <b>ütemtervhez mér</b>, kiigazításokat kezdeményez.</li> <li>– <b>Ellenőrzi</b> a kitűzött cél, terv <b>teljesülését</b>.</li> <li>– <b>Ellenőrzi</b> az <b>erőforrások</b> hatékony <b>felhasználását</b>.</li> <li>– <i>Szervezeti szintű, <b>stratégiai célok teljesülésének követése</b>.</i></li> <li>– <b>Erőforrások mozgósítása</b>.</li> <li>– <i>Erőforrások <b>megteremtésének kezdeményezése</b> (kapcsolatfelvétel, igény közvetítése az adott erőforrás felett rendelkező döntéshozó felé, saját hatalmi pozíciójára alapozva).</i></li> <li>– <i>Az <b>erőforrások szervezeti szintű hatékony felhasználásának ellenőrzése</b>.</i></li> </ul>
<p><b>4. REÁLIS ÖNISMERET, ÖNFEJLESZTÉSI IGÉNY</b></p>	
<p><b>Reális önismeret</b></p> <p><i>(megjegyzés: a viszonyítási pont, amihez képest a jelölt helyesen ítélhet, a már felvett tesztek eredményeiből nyerhető ki, illetve a bizottság konszenzusa lehet az alap.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Helyesen ítéli meg saját <b>képességeit</b>.</li> <li>– Helyesen ítéli meg saját <b>lehetőségeit</b>.</li> <li>– Helyesen ítéli meg saját <b>erősségeit</b>.</li> <li>– Helyesen ítéli meg saját <b>fejlesztendő tulajdonságait</b>.</li> <li>– Pontosan észleli saját érzelmeit.</li> <li>– Jogos és arányos önkritikát gyakorol.</li> <li>– <b>Reflektál saját teljesítményére</b>.</li> <li>– A határain túllépő helyzetekben <b>hiányosságait tudatosan</b>, konstruktívan <b>kompenzálja</b> (pl. más szakértelmének, képességének bevonásával).</li> <li>– Változó körülmények között is arra koncentrál, amit tud, <b>hisz önmagában</b>, képességeiben, tapasztalataiban.</li> <li>– A személyével kapcsolatos észrevételek reális megítélésére képes, a jogos észrevételt, <b>konstruktív kritikát elfogadja</b>.</li> </ul>
<p>Önfejlesztési igény</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A reális kritikát, illetve <b>visszajelzést igényli</b>.</li> <li>– <b>Fejlődési irányokat</b> tud megnevezni önmaga számára.</li> <li>– Vannak konkrét <b>fejlődési céljai</b>.</li> <li>– <b>Reális</b>, inspiráló célokat tűz ki magának.</li> <li>– <b>Kész a tanulásra</b> azokon a területeken, ahol szüksége van fejlődésre.</li> <li>– <b>Tanul a hibáiból</b>, elemzi saját viselkedését és levonja belőle a tanulságot.</li> </ul>
<p><b>5. SZEMÉLYES PÉLDA-MUTATÁS</b></p>	
<p><b>Szervezet iránti elkötelezettség (Lojalitás) /.../</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objektív</b> hangnemben, ítélezés nélkül tolmácsolja a szervezeti/vezetői utasításokat, jelenségeket.</li> <li>– <b>Tartózkodik</b> a felső vezetői döntések nyílt vagy burkolt (irónia, humor, cinizmus) negatív minősítésétől.</li> <li>– A <b>vezetőség szempontjait</b> szem előtt tartja.</li> <li>– Elsősorban a <b>szervezeti érdekeket és a jogszerűséget</b> tartja szem előtt.</li> <li>– <b>Közösséget vállal a felsőbb döntésekkel</b>, vállalja azok felelősségét.</li> </ul>

<p><b>/...Szervezet iránti elkötelezettség (Lojalitás)/</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Nyilvánvalóvá teszi</b> a felsőbb döntések kötelező jellegét.</li> <li>– <b>Nem ítél igazságtalanul</b> a beosztott ellen, felsővezetők javára.</li> <li>– A <b>szervezet céljait</b>, értékrendjét, érdekeit <b>képviseeli</b>, másokat is ebbe az irányba motivál, készletet.</li> </ul>
<p><b>Hitelesség</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Koherens</b> rendszert alkotnak gondolatai.</li> <li>– <b>Következetesen képviseli</b> saját álláspontját.</li> <li>– A gondolati rendszerében észlelt <b>ellentmondásokat vállalja</b>, megnevezi.</li> <li>– <b>Megvizsgálja</b>, és csak valódi meggyőződés esetén <b>módosítja</b> álláspontját.</li> <li>– Az esetleges ellenérveket/kérdéseket/kéréseket legjobb tudása szerint, <b>elfogulatlanul mérlegeli</b>.</li> <li>– <b>Megvizsgálja</b>, és valódi meggyőződés esetén <b>elfogadja</b> a másik fél érveit.</li> <li>– Mondandóját érvekkel támasztja alá.</li> <li>– Saját álláspontjával szemben <b>ellenérveket is felhoz</b> (kétoldalú érvelés).</li> <li>– Mondandója összevág viselkedésével, élettörténetével.</li> <li>– Saját érdekei ellenére is <b>ragaszkodik az igazsághoz</b>.</li> <li>– Viselkedése <b>megfelel a szakmai etikai normáknak</b>.</li> <li>– <b>Személyes hangnemben nyilatkozik</b>.</li> <li>– <b>Személyes példákkal illusztrál</b>.</li> <li>– <b>E. sz. 1.s z-ben fogalmaz, cselekvő igéket használ</b>.</li> <li>– <b>Tartózkodik attól, hogy megfogalmazásokkal távolítsa magától</b> a témát: „Az ember ...”, „Úgy szokták csinálni” / főnévi igenevek / szenvedő szerkezet.</li> <li>– <b>Tartózkodik a végletes, általánosító, moralizáló</b> megfogalmazásoktól: „mindig/soha”, „kellene/illene”, „nem lehet/lehetetlen” stb.</li> <li>– <i>Határozott fellépéssel, alkalomnak megfelelő megjelenéssel, a tiszteletet megadó, udvarias viselkedéssel képviseli a szervezetet, annak céljait, érdekeit.</i></li> <li>– Szakmai előéletében elért jelentősebb eredményei alapján hiteles (jelentős szakmai feladatokban való részvétel, a szakmáért tett erőfeszítések).</li> </ul>
<p><b>Minőségre törekvés, igényesség</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Magas minőségű, <b>precíz</b>, szakszerű <b>munkavégzést vár el</b>.</li> <li>– A feladat részleteinek <b>kidolgozását ellenőrzi</b>.</li> <li>– Adott időkeretek között <b>a lehető legjobban</b> kidolgozza a megoldást.</li> <li>– Idő előtti teljesítés esetén <b>keresi a további fejlesztési lehetőségeket</b>.</li> <li>– Korábbi, vagy mások által elért eredményeket <b>igyekszik túlszárnyalni</b>.</li> </ul>

<b>6. RUGALMAS ALKALMAZKODÓ-KÉPESSÉG</b>	
<b>Változó helyzethez való alkalmazkodás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Tartózkodik attól, hogy kiszóljon / kitekintsen a feladathelyzetből,</b> pl. pontosítást, megerősítést kérjen gyakorlatvezetőtől.</li> <li>– <b>Jól feltalálja magát</b> a feladathelyzetben.</li> <li>– <b>Oldottan beilleszkedik</b> az új társas közegbe.</li> <li>– <b>A helyzet változásait időben észleli,</b> azokhoz <b>gyorsan alkalmazkodik.</b></li> <li>– A helyzet <b>kisebb mérvű változásait is érzékenyen követi,</b> azokhoz rugalmasan hozzáigazítja reakcióit.</li> <li>– Képes megosztani figyelmét a külső események és ezek szubjektív leképeződése között, <b>gyorsan reagál a jelenlévők jelzéseire.</b></li> <li>– <b>Képes módosítani</b> előzetes elképzeléseit, terveit.</li> <li>– <b>Döntéseit</b> a körülményeknek megfelelően <b>megváltoztatja.</b></li> <li>– <b>Azonnali,</b> hiteles én-közlésekkel <b>lereagálja</b> a helyzetet.</li> <li>– <b>Benyomásait folyamatosan megosztja</b> a másik féllel.</li> <li>– Egyszerre több probléma, feladat követésére, kezelésére képes, <b>figyelmét képes megosztani.</b></li> <li>– A helyzetnek megfelelően <b>képes megválasztani vezetői magatartását.</b></li> <li>– <i>Képes a szervezeti szintű problémák más szemszögből történő értelmezésére, a felfogásmód rugalmas változtatására.</i></li> </ul>
<b>Pszichés terhelhetőség, stresszkezelés /.../</b>  <i>(megjegyzés: a stressz teljesítményre gyakorolt hatását kell megfigyelni, illetve annak megfigyelhető jeleit listáztuk, esetenként negatív előjellel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Kitartó,</b> nem hátrál meg, amikor akadályba ütközik.</li> <li>– <b>A stressz jobb teljesítményre sarkallja,</b> ösztönzi.</li> <li>– A stressz <b>jelei alig észlelhetőek, teljesítménynívója megtartott.</b></li> <li>– <b>A kezdeti stresszt legyőzi,</b> teljesítménye a feladat előrehaladtával <b>javul.</b></li> <li>– Érzelmileg stabil képet mutat, hangulátváltás nem jelentkezik.</li> <li>– Normál, <b>koordinált mozgás.</b></li> <li>– Összeszedett viselkedés, folyékony szereplés.</li> <li>– <b>Nincs kieső információ,</b> vagy <b>leblokkolás.</b></li> <li>– <b>Egyenletes légzés.</b></li> <li>– Hangja vagy keze <b>stabil</b> (nem remeg).</li> <li>– <b>Normál hangerőt</b> tart.</li> <li>– <b>Megtartott arcszín</b> (nincs pirulás/sápadás).</li> <li>– <b>Tartózkodik a pótcselekvésektől:</b> nincs babrálás, vakarás, „sepregetés”.</li> <li>– <b>Nincs motoros nyugtalanság</b> (lábrázás, dobogás, asztalütögetés).</li> <li>– <b>Nem támaszkodik, nem kapaszkodik,</b> nem tart irreleváns tárgyat kézben.</li> <li>– Nincs zavaró önmegnyugtatás (éneklés, dudorászás, dünnyögés, hintázás).</li> <li>– <b>Nincs tic</b> (önkéntelen, ismétlődő, rángásszerű kényszermozgás, pislogás).</li> </ul>

<p><b>/... Pszichés terhelhetőség, stresszkezelés/</b></p> <p><i>(megjegyzés: a stressz teljesítményre gyakorolt hatását kell megfigyelni, illetve annak megfigyelhető jeleit listáztuk, esetenként negatív előjellel)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A társas feszültséget <b>építő jelleggel</b> képes beforgatni a kapcsolati dinamikába, konstruktív vitalégekört alakít ki.</li> <li>– A másik fél belső feszültségeit is <b>segít felszínre hozni, feldolgozni.</b></li> <li>– <b>Kerüli az érzelmileg telített megfogalmazásokat / csúsztatást / véglelességet</b> (mindig, soha).</li> <li>– <b>Kerüli az obszcenitást</b>, túlzott bizalmaskodást.</li> <li>– <b>Türelmes</b>, kivárja mások mondandójának végét.</li> <li>– <b>Illemnek</b> megfelelő viselkedést mutat.</li> </ul>
<p><b>7. DÖNTÉSI KÉPESSÉG ÉS FELELŐSSÉGVÁLLALÁS</b></p>	
<p><b>Döntés előkészítés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Addig nem dönt, amíg a <b>hátteret</b> kellő mértékben fel nem tárná.</li> <li>– A tervezés során <b>minden fontos kérdést figyelembe vesz.</b></li> <li>– Fals, <b>nem ellenőrzött információk</b> alapján nem dönt.</li> <li>– <b>Ha a döntései hátterében korábbi, precedens értékű döntések állnak</b>, az azokat megalapozó információkat aktualizálja.</li> <li>– <b>Szisztematikusan összegyűjti</b> az információkat.</li> <li>– Végig veszi és <b>megvizsgálja a döntés szempontjából releváns kérdéseket</b>, azok alapján dönt.</li> <li>– <b>Aktívan feltár minden olyan körülményt</b>, mely befolyásolhatja a döntés minőségét.</li> <li>– A döntéshozatal előtt a <b>döntési folyamat előkészítő lépései</b> megjelennek: helyzetfeltárás, alternatívák áttekintése, értékelése-súlyozása.</li> </ul>
<p><b>Döntéshozás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Döntéseiben <b>határozott.</b></li> <li>– <b>Gyors/jól időzített</b> döntést hoz.</li> <li>– <b>Egyértelmű</b> döntést/állásfoglalást hoz.</li> <li>– Döntései során a célt szem előtt tartja</li> <li>– <i>A döntéshozatal során tágabb, szervezeti szintű összefüggéseket tart szem előtt, a szervezeti érdekeket érvényesíti, előre gondolkodik.</i></li> <li>– <i>Beosztottjait beszámoltatja</i> döntéseikről, indoklást kér.</li> <li>– <i>A döntések következményeit tágabb, szervezeti összefüggésekben szemléli.</i></li> </ul>
<p><b>Felelősségvállalás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Felvállalja, megalapozatlanul <b>nem hárítja másra</b> a döntés jogát.</li> <li>– Felvállalja, <b>nem halasztja későbbi időpontra</b> a döntést.</li> <li>– A vezetői <b>felelősséget felvállalja, elismeri.</b></li> <li>– A vezetői felelősséget <b>magára vállalja.</b></li> <li>– Rossz eredmény esetén <b>kerüli a külső körülményekre</b> hárítást.</li> <li>– <i>Stratégiai, szervezeti szintű döntése mellett kiáll, vállalja, még ha az népszerűtlen is.</i></li> <li>– <i>Hibás döntés (eredmény elmaradása) esetén nem mást okol.</i></li> <li>– <i>A teljes szervezetért felelősséget vállal.</i></li> </ul>

<b>8. MUNKATÁRSOK MOTIVÁLÁSA, FEJLESZTÉSE</b>	
<b>Mások megismerése és megértése (Személyszlelés, empátia, tolerancia)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Figyelembe veszi, elfogadja mások eltérőségét.</b></li> <li>– <b>Hangot ad</b> annak, hogy a másik szempontjai elfogadhatóak a számára.</li> <li>– <b>Utalásokat tesz a másik fél lelki állapotára</b>, feltételezett érzéseire.</li> <li>– <b>Elfogadja</b> a másik fél érzéseinek jogosságát, helyénvalóságát.</li> <li>– Elsősorban <b>a másik fél szempontjából közelíti meg</b> a témát, a megoldásokat az ő szempontjukból kiindulva keresi.</li> <li>– Figyelembe veszi a másik fél érzéseit, igényeit: árnyaltan, tapintatosan, pozitív kategóriákban fogalmaz („mit igen”, nem pedig „mit nem”).</li> <li>– <b>Ráhangolódik</b> a másik félre, nonverbálisan összehangolódik vele, „tükrözést” alkalmaz.</li> <li>– Megérti a másik fél vonatkoztatási keretét, <b>képes az ő szemszögéből tekinteni a helyzetre.</b></li> <li>– <b>Képes feltárni</b> mások erősségeit és fejlesztendő területeit (tudás, képzettség, ismeretek, személyes jellemzők, érdeklődés stb.).</li> <li>– <b>Kíváncsi</b> a másik véleményére, igényére, gondolataira, élményeire, érzéseire, viselkedésének okára.</li> <li>– <b>Feltérképezi</b> beosztottja érdeklődését, igényeit.</li> <li>– Képes megfigyeléseire, másoktól származó információkra alapozva <b>következtetéseket leszűrni</b> a másik személyével, viselkedésével kapcsolatban.</li> <li>– Az <b>előítéletek</b>, sztereotípiák tudatos kerülésére törekszik.</li> </ul>
<b>Személyre szabott motiválás és fejlesztés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Az értékeléseknél, feladatszabásoknál, elvárások megfogalmazásánál <b>figyelembe veszi az egyéni jellemzőket</b>, lelki erőforrásokat.</li> <li>– Az értékeléseknél, feladatszabásoknál, elvárások megfogalmazásánál <b>figyelembe veszi a munkakörülményeket</b>, munkaköri jellemzőket.</li> <li>– Lehetőség szerint a beosztott <b>irányultságával megegyező</b> feladatot szab.</li> <li>– A beosztott képességeinek megfelelő (nem <b>túl nehéz, vagy túl könnyű</b>) feladatot szab.</li> <li>– <b>Bevonja beosztottját</b> a feladatvállalásba.</li> <li>– <b>Fejlesztő</b>, nem pedig ítélkező <b>teljesítményértékelést ad</b>.</li> <li>– A teljesítményértékelő beszélgetés elején <b>teret biztosít a beosztott önértékelésének.</b></li> <li>– <b>A viselkedést, teljesítményt minősíti</b>, nem a személyt.</li> <li>– <b>Rövid, tömör visszajelzést ad</b>, nem ragozza túl a kritikát.</li> <li>– <b>Szendvics technikát</b> alkalmaz (dicsérettel kezd és zár, kritikát középben mond).</li> <li>– <b>Konkrét viselkedési formák szintjén tisztázza</b> a beosztottal kapcsolatos <b>elvárásait.</b></li> <li>– Nem a múltbéli problémákon, hanem <b>a jövőbeli célokon van a hangsúly.</b></li> <li>– Kerüli a harmadik személlyel való példálózást („<b>bezzeg!</b>”).</li> </ul>

<p><b>Személyre szabott motiválás és fejlesztés</b></p> <p><i>(megjegyzés: az itt felsorolt jellemzők a teljesítményértékelés szakmailag ajánlott alapelvei)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Kritika közléséhez négyszemközti helyzetet teremt</b>, nem mások jelenlétében, nyilvánosan teszi azt.</li> <li>– <b>Felismeri a személy fejlődési igényét</b>, ezt összhangba tudja hozni a szervezeti elvárásokkal és lehetőségekkel.</li> <li>– Képzési, <b>továbbképzési lehetőségeket ajánl</b> a beosztott részére, indoklással, a célját is világossá téve.</li> <li>– Saját szakmai tudását, <b>tapasztalatait átadja</b>, tanácsokkal, javaslatokkal segíti a beosztottat.</li> </ul>
<p><b>Hatékony együttműködés megteremtése</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A személyes <b>kapcsolatok fejlesztésére tudatosan törekszik</b>.</li> <li>– <b>Megfogalmazza az együttműködés szükségességét</b>.</li> <li>– <b>Közös eseményeket, rendezvényeket javasol</b>.</li> <li>– A <b>munkamegosztás</b>, együttműködés tudatos szervezését kezdeményezi.</li> <li>– A <b>közös pontokat, kölcsönös érdekeket keresi</b>.</li> <li>– Tudatosan <b>mérsékli a versengést gerjesztő erők érvényesülését</b>.</li> </ul>

<b>9. KONFLIKTUS-KEZELÉS, ÉRDEK-ÉRVÉNYESÍTÉS</b>	
<p><b>Tudatos, adekvát konfliktuskezelés</b></p> <p><i>(megjegyzés: a konfliktuskezelési témakört Thomas és Killmann helyzetfüggő konfliktuskezelési stílusai alapján tárgyaljuk.</i></p> <p><i>Forrás: Rudas János. Javne örökösei. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011. 276-278. oldal.</i></p> <p><i>A közös problémamegoldás lehetősége esetén a párbeszéd fenntartásához szükséges fogásokat gyűjtöttük össze.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tudatosan <b>elemzi a helyzetet</b> és annak sajátosságaihoz <b>igazítja konfliktuskezelési stílusát.</b></li> <li>– Gyors döntés szükségessége és megfelelő informáltság esetén <b>kész kézbe venni a döntést.</b></li> <li>– Szükség esetén <b>kész kompromisszumot</b> kötni.</li> <li>– A közjó érdekében, vagy nyilvánvalóan hátrányos pozícióban, illetve számára kevésbé fontos kérdésben <b>képes alkalmazkodni.</b></li> <li>– Jelentéktelen, vagy nyilvánvalóan vesztes ügyben <b>képes kitérni</b> a konfliktus elől.</li> </ul> <p><b>Ha lehetőség van közös problémamegoldásra</b> (a legtöbb AC/DC feladatban):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Kerüli a kinyilatkoztatásokat,</b> sarkos álláspontokat.</li> <li>– Tartózkodik a <b>fenyegetés</b> alkalmazásától.</li> <li>– <b>Tartózkodik</b> a kommunikáció alapszabályainak súlyos megszegésétől, <b>az ellenfél tudatos feldühítésétől</b> (pl. letagadni előzetesen tett kijelentéseket; védhetetlen kijelentéseket a másik szájába adni; kérdést feltenni, majd nem fogadni el semmilyen választ stb.).</li> <li>– Tartózkodik a másik fél által <b>behivatkozott forrás lejáratásának</b> eszközétől.</li> <li>– Az <b>aktív meghallgatás</b> eszközeit alkalmazza.</li> <li>– Én-közléseket alkalmaz: Én azt gondolom, hogy... Véleményem szerint...</li> <li>– Önfeltárás, személyes példák, élmények megosztása megjelenik.</li> <li>– <b>Megfogalmazza</b> érzéseit.</li> <li>– <b>Reflektál</b> érzelmekre, partnere észlelt érzelmeiről visszajelzést ad, segít ezek tudatos szintre való beemelésében.</li> <li>– Érzékelhetően <b>aktív figyelemmel követi</b> a másik fél közléseit.</li> <li>– Figyel a kérdés-közlés egyensúlyra (nem kihallgatás / monológ).</li> <li>– <b>A másik fél elakadása esetén</b> figyelmesen hallgat, kérdez, vagy utalást tesz korábbi releváns közlésre.</li> <li>– Jogos, helyénvaló, érthető, pontosító, vagy tényfeltáró jellegű <b>tisztázó kérdéseket</b> tesz fel.</li> <li>– Releváns, pontos <b>ellenőrző összefoglalást,</b> parafrázist alkalmaz.</li> </ul>

<p>Érdekképviselő – és érvényesítés</p> <p><i>(megjegyzés: itt az asz-szertív kommunikáció sajátosságait és bizonyos meggyőzőési fogásokat listáztunk)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A másik fél szempontjait meghallgatja, engedi kibontani, <b>nem csak a saját</b> álláspontjának kifejtésére fókuszál.</li> <li>– A saját szempontjait megosztja, <b>nem csak a másik fél</b> álláspontja kerül kifejtésre.</li> <li>– <b>Megfogalmazza</b>, érvényesíti <b>igényeit, elvárásait</b>.</li> <li>– Érdekellentét esetén <b>kiáll az érdekeiért</b>.</li> <li>– A másik fél álláspontját <b>strukturált kérdésekkel feltárja, saját álláspontját megosztja</b>.</li> <li>– A <b>befolyásolás, meggyőzés eszközeit</b> hatékonyan alkalmazza.</li> <li>– „<b>Elakadt lemez technikát</b>” adekvátan használja (ugyanazt többször elismétli a beszélgetés során).</li> <li>– Szükség esetén tud „<b>nem</b>”-et mondani.</li> <li>– Reális, <b>betartható ígéretet</b> tesz.</li> <li>– <b>Hivatkozásokat alkalmaz</b> érvei alátámasztására (szakértőre, többségre, hagyományra, logikusságra, természeti analógiára, stb.).</li> <li>– Elutasítja az olyan megoldásokat, melyek egyik, vagy mindkét fél számára <b>súlyos</b>, aránytalan és indokolatlan érdeksérelmet, ellenállást eredményeznének.</li> <li>– A megoldás mindkét fél részére minimum <b>elfogadható</b>.</li> <li>– A felek közösen olyan megoldást dolgoznak ki, mely a két fél érdekeit harmonikusan összehangolja.</li> <li>– A megoldás <b>mindkét fél megelégedettségére szolgál</b>, elkötelezettséget alapoz meg.</li> </ul>
<p><b>10. CÉL- ÉS FELADAT-ORIENTÁLTTSÁG</b></p>	
<p><b>Célok meghatározása</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Túllép a negatívumok, a problémák pusztá elemzésén, <b>megoldás-ereső hozzáállás</b> jellemzi.</li> <li>– <b>Reális, elérhető célokat határoz meg</b>.</li> <li>– <b>Kihívást jelentő, ösztönző célokat</b> fogalmaz meg.</li> <li>– Részletes, <b>egyértelmű célokat</b> fogalmaz meg.</li> <li>– Az elérendő <b>célok megfogalmazására, listázására törekszik</b>.</li> <li>– Priorizál, <b>egymásra épülő célokat</b> fogalmaz meg.</li> <li>– <b>Célkitűzései konkrétak</b>, az elérésükhöz szükséges lépéseket, feladatokat részletezi.</li> <li>– A célok jelentőségét, fontosságát megindokolja, <b>elfogadtatja a többiekkel</b>.</li> <li>– <i>Az állomány számára vonzó „Víziót”, szervezeti jövőképet fogalmaz meg.</i></li> </ul>
<p><b>Feladatok személyhez kötése</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Részletes eligazítást tart</b>, meghatározza a feladatokat, prioritásokat.</li> <li>– Személyre / személyi körre lebontott célokat fogalmaz meg.</li> <li>– Személyre / személyi körre lebontott <b>feladatokat fogalmaz meg</b>.</li> <li>– <b>Egymásra épülő célokat</b> határoz meg, személyekre bontva.</li> <li>– A feladatokat <b>alkalmas személyekhez köti</b>.</li> <li>– Felelős/határidő szintű <b>akciótervet</b> állít össze.</li> </ul>



11. KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG	
<p><b>Verbális kommunikációja</b></p> <p><i>(megjegyzés: A lista a „hatásos kezdéstől” kezdve tételesen tartalmazza a klasszikus prezentáció értékelhető fogásait.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verbális eszközei <b>meggyőzőek, hitelesek, személyesek, lelkesítőek</b> (1 pont).</li> <li>– Alacsony fokú <b>információtorzulás</b> jelentkezik nála.</li> <li>– Visszaigazolást kér, <b>kétirányú kommunikációt</b> folytat.</li> <li>– <b>Jól tagol</b>, komplex gondolatait érthető egységekre bontja.</li> <li>– A szöveg szerkezeti <b>felépítése</b> átgondolt, világos struktúrát követ.</li> <li>– <b>Választékos</b>, képekben gazdag megfogalmazás jellemzi.</li> <li>– <b>Stílus</b>a a <b>helyzethez igazodik</b> (nincs túlzott bizalmaskodás, fellengzősség, lekezelő, lekicsinylő, szabadkozás stb.).</li> <li>– Megfogalmazásai <b>lényegre törőek</b>.</li> <li>– <b>Kerüli a közhelyeket, töltelékszavakat</b>.</li> <li>– <b>Nincsenek nyelvtani hibák</b>, hibás egyeztetések.</li> <li>– <b>Szakmai terminusok</b> indokolt és adekvát használata jellemzi.</li> <li>– Él a <b>hatásos kezdés</b> eszközével (sztori, vicc, demonstráció, filmbejátszás segítségével rögtön megragadja a figyelmet).</li> <li>– <b>Bemutatkozik</b> a prezentáció elején.</li> <li>– <b>Pozicionálja magát</b> (elmondja, mi alapozza meg a témában való jártasságát, hitelességét).</li> <li>– <b>Pozicionálja a hallgatóságot</b> (utal a hallgatóság kvalitásaira, meglévő előzetes tudására, udvariasan partneri relációt előfeltételez).</li> <li>– <b>Meghatározza a prezentáció célját</b>.</li> <li>– Előrevetíti a prezentáció felépítését, <b>tisztázza a kereteket</b> (pl. kérdések helye).</li> <li>– <b>Bevonja a hallgatóságot</b>.</li> <li>– <b>Közös tudásra épít</b> (pl. ismert alkotásra, eseményre, közös élményre hivatkozik).</li> <li>– <b>Eredményekre, adatokra, grafikákra alapoz</b>.</li> <li>– Konkrét <b>példákat használ, demonstrál</b>.</li> <li>– A témának <b>megfelelő prezentációs struktúrát alkalmaz</b> (<i>lánc</i> – egymásba fűződő, előrevivő gondolatok, pl. lelkesítő beszédhez; <i>fa</i> – hierarchizált logikai struktúra, kategóriák többszintű elrendezése, mely segít rendszerben látni komplex témaköröket; <i>virág</i> – gondolatok egymásmellettsége, egyenrangú kreatív ötletek felvázolása, ha mindegy, hol kezdjük).</li> <li>– Egyértelmű, érthető „üzenetet” fogalmaz meg.</li> <li>– <b>Szónoki fogásokat</b> tudatosan alkalmaz (pl. kérdés-válasz, hatás-ok, probléma-megoldás, pro-kontra, összehasonlítás-szembeállítás tematika szerint).</li> <li>– A prezentáció végén <b>összegez</b>.</li> <li>– A prezentáció végén <b>elérhetőséget</b> ad meg.</li> </ul>

<p><b>Nonverbális kommunikációja</b></p> <p><i>(megjegyzés: a lista a nonverbális kommunikáció csatornáit veszi sorra)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arányos, adekvát <b>mozgások</b>, a tér <b>kihasználása</b> megfelelő.</li> <li>– Természetes, stabil <b>testtartás</b>.</li> <li>– Kifejező, arányos <b>gesztusok</b>.</li> <li>– Kifejező, arányos <b>mimika</b>.</li> <li>– Arányos, járatott <b>szemkontaktus</b>.</li> <li>– Érthető, helyzetnek megfelelő <b>hangerő</b>.</li> <li>– Tagolt mondatok, kifejező <b>hangsúly</b>.</li> <li>– Nincs egyedi <b>hanghordozási</b> mintázat (monoton beszéd, hibás mondat végi hangsúly stb.).</li> <li>– Kerüli a <b>krákogást, ő-zést, dűnnyögést</b>.</li> <li>– Tiszta <b>artikuláció</b> (nincs beszédhiba).</li> <li>– Követhető, dinamikus <b>beszédtempó</b>, zavaró jegyek nélkül (nincs hardarás, dadogás).</li> <li>– Kommunikációs eszközei <b>meggyőzőek</b>.</li> <li>– Kommunikációs eszközei <b>lelkesítőek</b>.</li> <li>– Közlései nem hordoznak speciális, <b>mögöttes jelentéstartalmat</b> (pl. cinizmust, iróniát, zavart).</li> <li>– Nonverbális jegyei <b>alátámasztják</b> verbális közléseit.</li> </ul>
<p><b>12. KREATIVITÁS, INNOVÁCIÓ</b></p>	
<p><b>Kreativitás, Innováció</b></p> <p><i>(megjegyzés: a kreativitás faktorai is megjelennek a listában)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Képes <b>kívülről szemlélni a helyzetet</b> (pl. Máshol ezt úgy értékelnék, hogy...).</li> <li>– <b>Képes kilépni</b> az addig megszokott megoldási módok köréből.</li> <li>– <b>Kerüli a sablonos megoldásokat</b>, a bevett rutint, megszokást képes felülbírálni.</li> <li>– <b>Sok ötlete</b>, érve van.</li> <li>– <b>Eredeti</b> ötletei vannak, felhozott szempontjai egyediek.</li> <li>– <b>Változatos</b> ötletei vannak.</li> <li>– Hangot ad a kreativitásról szóló <b>pozitív ítéletének</b>.</li> <li>– Új javaslatokkal járul hozzá a megoldáshoz.</li> <li>– <b>Kezdeményező kész</b>.</li> <li>– Nem ragaszkodik a <b>bevett megoldásokhoz</b>.</li> <li>– Az ötleteket a realitáshoz köti, <b>gyakorlati megvalósítást</b> készít elő.</li> <li>– <b>Felméri a lehetőségeket</b>.</li> <li>– Megvizsgálja a <b>lehetséges akadályokat</b>.</li> <li>– Megoldandó <b>problémákat vesz észre</b>.</li> <li>– Olyan lehetőségeket, problémákat is észrevesz, <b>amiket mások nem</b>.</li> <li>– <b>Nem tagadja a fennálló problémákat</b>.</li> <li>– Azt keresi, „<b>hogyan lehet?</b>”, <b>nem azt, „miért nem?”</b>.</li> <li>– <b>Keresi a megoldásokat</b>.</li> <li>– Pozitív, <b>előremutató kezdeményezések</b> jellemzik.</li> <li>– <b>Fejlesztési javaslatokat</b> fogalmaz meg.</li> </ul>

<p><b>Nyitottság, ösztönzés</b></p> <p><i>(megjegyzés: a lista a nyitottság nonverbális kommunikációs megnyilvánulásait is számba veszi, hisz ezek teremtik meg a kreatív légkört egy interakció során)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Képes befogadni</b> a változásokat és az újításokat.</li> <li>– A másik fél felvetéseivel szemben <b>elfogadó</b>.</li> <li>– Új ötletekre, elképzelésekre, ismeretekre <b>nyitott</b>.</li> <li>– Nyitottan áll a másik félhez, figyelmesen hallgatja, ötletekkel kapcsolódik javaslataihoz.</li> <li>– Kerüli a kéz és <b>lábkeresztezést</b> meghallgatás közben.</li> <li>– <b>Kerüli a szájörző gesztust</b> hallgatás közben.</li> <li>– <b>Kerüli az asztal ütögetést</b> magyarázat közben.</li> <li>– Kerüli az ítélezést az ötlettel kapcsolatban.</li> <li>– A „nem” szó nem jelenik meg hangsúlyosan kommunikációjában.</li> <li>– <b>Odaforduló</b> testhelyzet.</li> <li>– <b>Nyitott tenyér</b> gesztusok.</li> <li>– <b>Bólogatás</b>.</li> <li>– <b>Pozitív</b> érzelmet tükröző <b>mimika</b>.</li> <li>– Új ötleteket <b>bátorít</b>.</li> <li>– <b>Inspiráló</b> észrevételekkel kapcsolódik a témához (<b>Igen, és...</b>).</li> <li>– <b>Engedi a másik felet</b> hosszasan beszélni, <b>kifejteni a témát</b>.</li> <li>– <b>Főleg nyitott kérdéseket tesz fel</b> (amire hosszabb, kifejtős válasz adható).</li> <li>– Szóval és gesztusokkal <b>aktívan bátorítja a beosztott közléseit</b>.</li> <li>– <b>Figyelmesen hallgat</b>.</li> <li>– <i>Inspirálja és támogatja a szervezeti működés hatékonyságát, alkalmazkodóképességét, rugalmasságát javító konstruktív, <b>innovatív megközelítéseket</b>.</i></li> <li>– <i>Az innovatív ötletek számára <b>fórumot biztosít</b> (konferencia, tudományos pályázat, doktori képzés támogatása stb.).</i></li> <li>– <i>A <b>változtatásért erőfeszítést tesz</b> (erőforrás biztosítása, új szabályozás kidolgozásának koordinációja, képviselői szervezeti szinten stb.).</i></li> <li>– <i>Kezdeményezi az új gondolatok kitalálására irányuló (csoport) folyamatokat (pl. <b>kutatóműhely, workshop, brainstorming</b>).</i></li> </ul>
---	--

13. RENDSZER-SZEMLÉLET, LÉNYEGLÁTÁS	
<p><b>Elemző gondolkodás, lényeglátás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Külön exponált adatok között összefüggést ismer fel.</li> <li>– <b>Távoli összefüggéseket ismer fel</b> adatok között.</li> <li>– <b>Figyelembe vesz kölcsönhatásokat.</b></li> <li>– <b>Ok-okozati láncolatokat</b> tár fel.</li> <li>– Nagyobb problémahalmazt <b>kisebb problémákra bont.</b></li> <li>– A tényezők <b>kölcsönhatásaira</b> fókuszál.</li> <li>– <b>Lényegi információkat</b> oszt meg, lényegi megállapításokra szorítkozik.</li> <li>– <b>Lényegi információkra reagál.</b></li> <li>– Mások beszámolóiban lényeges és lényegtelen információkra <b>különböző súllyal reagál.</b></li> <li>– A lényeges és a lényegtelen információkat <b>eltérő hangsúllyal</b> fejti ki.</li> <li>– Hatékonyan kiszűri, beazonosítja, vagy ha kell, aktívan <b>feltárja mások mondandójából a lényegi elemeket.</b></li> <li>– <b>Nagy adatmennyiségből kiszűri</b> a lényeges elemeket.</li> <li>– <b>Lényegtelen részleteknél nem ragad le.</b></li> </ul>
<p><b>Rendszer-gondolkodás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Szisztematikusan gyűjti</b> az információkat.</li> <li>– <b>Csoportosítja</b> a tényeket.</li> <li>– A hasonló jellegű kérdéseket <b>együtt kezeli.</b></li> <li>– <b>Struktúrába rendezi</b> az információkat.</li> <li>– <b>Nem egyenként, hanem csoportosítva</b> reagál az érdeke érvényesítése szempontjából releváns érvekre.</li> <li>– Az információkat átlátható formában <b>rendszerbe szervezi</b>, összesíti (pl. mátrix), vagy mindezekre javaslatot tesz.</li> <li>– Beazonosítja a <b>rendszer elemeit.</b></li> <li>– Figyelmet fordít az egyes <b>rendszerelemek egymásra hatására.</b></li> <li>– Egy komplex <b>rendszer részeiként kezeli</b> az egyes pontokat.</li> <li>– A lineáris okság helyett a <b>cirkuláris oksági viszonyokat elemzi</b> (a rendszer minden eleme hat a többire, minden ok és okozat is egyben).</li> <li>– A <b>hosszú távú, tágabb kört érintő előnyöket nézi.</b></li> <li>– <b>Felismeri saját viselkedésének hatását</b> mások viselkedésére nézve.</li> <li>– <b>Nyertes-nyertes</b> interakciókban gondolkodik.</li> <li>– Hiányos információ esetén az összefüggések felismerése alapján <b>képes a hiányzó elemet pótolni.</b></li> </ul>

<p><b>Stratégiai gondolkodás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Túlmutat az <b>egyének szintjén</b>.</li> <li>– Főleg a <b>hosszú távú</b> kihatásokra, következményekre fókuszál.</li> <li>– <b>A túzoltás jellegű megoldásokat</b> elveti.</li> <li>– <b>Hagyományok</b> emlegetése, múlt idő használata nem jellemző rá.</li> <li>– Nem a <b>Status Quo</b>-ra koncentrál, hanem az új „Modus Vivendi” keresi (azt, hogy hogyan lehet működőképesen fenntartani a dolgokat).</li> <li>– Figyelembe veszi a <b>szervezeti kultúrára, célokra gyakorolt hatást</b>.</li> <li>– Következtesen a <b>hosszú távú szervezeti stratégia célkitűzéseinek fényében</b> értékeli az infókat.</li> <li>– Hosszú távú szervezeti stratégiai <b>alapelvek megfogalmazását ösztönzi</b>.</li> <li>– <b>Stratégiai tervezési modellt</b> használ (pl. SWOT analízis: erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek).</li> <li>– <b>Jövő orientáció</b>, jövő idejű ragozás használata.</li> <li>– <i>Képes a szervezet számára jelentőséggel bíró összetett vagy nagy mennyiségű információ felkutatására, tanulmányozására, a lényeg kiszűrésére, felhasználására, logikus következtetések levonására.</i></li> <li>– <i>A szervezeti céloknak megfelelően képes stratégiák, koncepciók kidolgozására, új kapcsolódási pontok kialakítására, új folyamatok megtervezésére.</i></li> </ul>
--------------------------------------	--

**Kérdéslista pályázati beszélgetésekhez<sup>35</sup>****Szakmai rész:**

- Milyen okok szólnak amellett, hogy változtasson?
- Milyen volt az eddigi szakmai pályafutása?
- Milyen szakmai célok elérésére törekedett a múltban?
- Mennyire teljesültek a várakozásai eddigi munkájában?
- Milyen gyakran változtatott állást?
- Hogyan zajlik le a munkanapja?
- Mennyire működött/működik együtt kollégákkal?
- Hogyan oszlanak meg munkájában a személyes erősségek és gyengeségek?
- Mennyire önállóan tudott eddig dolgozni?
- Pozitívan viszonyulnak-e a kollégái a főnökhöz?
- Milyen tanfolyamokon vett részt eddig?
- Milyen szakfolyóiratokat olvas rendszeresen?
- Milyen kollégát/feletteseket tart a legkellemesebbeknek?
- Mik a szakmai céljai a következő három-öt évben?
- Mik voltak eddig a legnagyobb szakmai sikerei/balsikerei?
- Milyen kérdései vannak a betöltendő állásra vonatkozólag?
- Milyennek képzei tulajdonképpen ezt az új feladatot?
- Mit tud a szervezetünkről?
- Miben rejlenek Ön szerint ágazatunk jövőbeli lehetőségei?

**Képzettség:**

- Mik voltak kedvenc tantárgyai az iskolában?
- Milyen kiegészítő képzéseken, szemináriumokon, tanfolyamokon vett részt?
- Hogy tekint vissza tanulmányi idejére?
- Mit szeretne szakmailag tanulni?

**Személyes és magán természetű rész:**

- Tagja-e magán egyesületnek, szervezetnek vagy hasonlónak?
- Nős/férjesezett, nőtlen/hajadon, elvált?
- Mivel tölti szabadidejét?
- Milyen értéket tulajdonít a családnak, a munkának és a szabadidőnek?
- Milyen emberi hibákat tart megbocsáthatatlannak?
- Megosztja-e otthon a feladatokat/szerepeket az élettársával?
- Hogyan látja a partnere az Ön foglalkozását?
- Milyen vezetést kívánna, mint beosztott munkatárs?
- Mit jelent Önnek a „vezetés”?
- Hogy reagál arra, ha valaki kritizálja a teljesítményét?
- Milyen eszményei vannak?

<sup>35</sup> NEGES, Gertrud – NEGES, Richard: *Vezetésmódszertan*. Perfekt Kiadó, Budapest, 1998, 223.

**Képességek:**

- Alkalmazkodás
- Mit gondol, mennyi idő alatt tudja bedolgozni magát a vállalatunknál?
- Milyen helyzetekben érzi magát bizonytalannak?
- Ellentmond-e a főnökének, ha nincs vele egy véleményen?
- Mit tesz, ha váratlanul megszólítja olyan valaki, akit nem ismer?

**Önérvényesítő képesség**

- Mit tett azért, hogy gyorsan érjen el sikert?
- Sikerül-e érvényesíteni-e főnökével szemben jogos igényeit?
- Mit tesz azért, hogy kellemetlen emberekkel/kollégákkal/felettesekkel elbánjon?
- Diplomátikus embernek tartja magát, vagy inkább egyenesen szókimondónak?

**Kapcsolatteremtő képesség**

- Könnyen kezd beszélgetést idegen/érdektelen emberekkel?
- Gondosan választja meg ismeretségi körét, vagy inkább kedvére való a sok felületes kapcsolatot?
- Meg tudja-e kedveltetni magát embertársaival? Megtörténhet-e könnyen az ellenkezője is?
- Mit jelent Önnek a kapcsolatteremtő képesség?
- Magán idejének mekkora hányadát tölti társasági tevékenységgel?
- Jobban szeret egyedül dolgozni egy dologon, vagy a csoportos munkában való részvételt részesíti előnyben?

**Teljesítőképeség**

- Hány órát dolgozik naponta teljes erőbevetéssel?
- Melyik napszakban a legjobb a teljesítménye?
- Vannak-e pillanatok, amikor legszívesebben semmit sem csinálna?
- Mi okozza Önnek a legtöbb gondot a munka során?
- Inkább egyenletesen dolgozik, vagy ingadozik a teljesítménye?
- Munkatempója inkább a gyors lebonyolításra és nagy tömegű munkavégzésre irányul, vagy inkább nagy értékű, de mennyiségét tekintve kisebb munkateljesítményre?

**Szervezőképeség**

- Mit ért delegáláson/feladat-átvállaláson?
- Milyen szempontok szerint rendezi a munkáját?
- Megjegyzi-e mindig, hogy mit hová tett?
- Hogyan racionalizálható véleménye szerint egy munkahely?
- Hogyan sajátítható el a jó szervezés?
- Módszeresen dolgozik, vagy rögtönző művészetére bízta magát?

**Csapatmunka**

- Miben áll az Ön számára a csapatmunka jelentősége?
- Nem kellene-e mindenkinek arra törekednie, hogy egymaga boldoguljon a munkájával?
- Mire vezeti vissza egyes kollégák népszerűségét?
- Milyen feltételekre van szükség a jó csapatmunkához?
- Milyen típust talál különösen rokonszenvesnek?
- Milyen típus megy különösen az idegeire?
- Kiállt-e már valaha egy mellőzött kolléga mellett?

### **Munkavégzési készség**

- Foglalkozik-e szabadidejében is munkahelyi problémákkal?
- Hol vannak személyes munkavégző készségének a határai?
- Mennyire tartja észszerűnek mai munkaterhelésünket, ill. munkatempónkat?
- Szorgalmasabb-e Ön, mint a kollégái?
- Milyen körülmények között tartja indokoltnak, hogy a rendes munkaidőn kívül is foglalkozzanak munkával kapcsolatos problémákkal?

### **Kezdeményezés**

- Mit jelent az Ön számára általában a „lojalitás”?
- Inkább a kollégáihoz, vagy inkább a vállalatához kötődik?
- Érez-e erkölcsi elkötelezettséget a kollégáival szemben?
- Ha válságba kerülne a cége, mennyire kellene tekintettel lennie a munkatársaira?
- Mivel tűnik ki egy megbízható munkatárs?

### **Felelősségvállalási készség**

- Mit jelent az Ön számára a felelősségvállalás?
- Hogy visel felelősséget kockázatokért?
- Szívesen vállal-e felelősséget?
- Meri-e vállalni munkatársak vezetését?
- Milyen felelősséget visel ennek során?
- Hogy viselkedik, ha súlyos következményekkel járó hibát vétett?

### **Stresszkérdések**

- Miért hiszi azt, hogy Ön lenne számunkra a megfelelő munkatárs?
- Mi szerez Önnek elégedettségérzést az életben?
- Nehéz vagy probléma mentes munkatársnak minősíti-e magát?
- Elfogult-e önmagával szemben?
- Inkább józannak, vagy inkább szárnyaló fantáziájúnak minősíti magát?

### **Vezetési tudás**

- Hogyan gondolkodik a különféle vezetési stílusokról?
- Milyen az Ön számára egy sikeres vezető?
- Mi minden tartozik a vezetéshez?
- Milyen vezetési módszereket ismer?
- Hogyan folytat le egy munkatársi beszélgetést?
- Hogyan delegál egy feladatot?
- Hogyan tudja munkatársait motiválni?
- Hogy vélekedik a felettese minősítéséről?



## 7. IRODALOMJEGYZÉK

1. BAKACSI Gyula et al. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
2. BOKODI Márta (2017): *Alapkompetencia kutatócsoport. Összefoglaló tanulmány*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
3. BOKODI Márta – MALÉT-SZABÓ Erika – PANKÁR Tibor Balázs (2018): *A közigazgatási vezetőki-választás új koncepciója*. NKE, Budapest. A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg. [https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Kozigazgatasi\\_vezetokivalasztas\\_B5\\_v2.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Kozigazgatasi_vezetokivalasztas_B5_v2.pdf) Letöltve: 2020. 05. 10.
4. CSIRSZKA János (1985): *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
5. DRUCKER, Peter F. (2008): *Drucker minden napra*. Manager Könyvkiadó, Budapest.
6. FEKETE Iván – FRUTTUS László – NEMESKÉRI Gyula – PINTÉR Zsolt – ZSOLDOS Mariann (1999): *A személyzeti osztály*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
7. HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin (2007): *Kompetencia menedzsment*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, Budapest.
8. KLEIN Sándor – HAJTMAN Béla – ANTALOVITS Miklós – IZSÓ Lajos (1998): *Munkapszichológia*. SHL Hungary Kft., Budapest.
9. MALÉT-SZABÓ Erika (2014): *Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásról a humán erőforrás-gazdálkodásért felelős szakemberek számára*. (Belső használatra). Belügyminisztérium, Budapest.
10. MALÉT-SZABÓ Erika et al.: *Közszolgálati alapkompetenciák 2017-ben kidolgozott közszolgálati alapkompetenciák rendszere*, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. projekt.
11. MÉRŐ László (2010): *Az érzelmek logikája*. Tericum Kiadó, Budapest.
12. NEGES, Gertrud – NEGES, Richard: *Vezetésmódszertan*. Perfekt Kiadó, Budapest, 1998,
13. NEMESKÉRI Gyula (2013): *A kiválasztási eljárások megbízhatósága és gazdaságossága*. *Tudás-menedzsment*, 14. évfolyam, 1. különszám. 155. [http://epa.oszk.hu/02700/02750/00031/pdf/EPA02750\\_tudasmenedzsment\\_2013\\_01\\_ksz\\_155-159.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02750/00031/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2013_01_ksz_155-159.pdf) Letöltve: 2020. 05. 10.
14. PINTÉR Zsolt (2003): *Az álláskeresés enciklopédiája*. Horton Books Kiadó, Budapest.

15. Szakács Gábor (2013): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. ÁROP–2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. NKE, Budapest. [https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu\\_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszolgalatban.original.pdf](https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszolgalatban.original.pdf) Letöltve: 2020. 05. 10.
16. SZAKÁCS Gábor – CSÓKA Gabriella szerk. (2018): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései III*. „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg. [https://fejlesztprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztprogramok-uni-nke-hu/Kutatasi\\_jelentes\\_III\\_jav.pdf](https://fejlesztprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztprogramok-uni-nke-hu/Kutatasi_jelentes_III_jav.pdf) Letöltve: 2020. 05. 10.
17. SZILÁGYI Klára (2011): *Pályalélektan*. Digitális tankönyvtár. TÁMOP-4.1.2 A1 és a TÁMOP-4.1.2 A2 könyvei. [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_palyalektan/ch07s02.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_palyalektan/ch07s02.html) Letöltve 2020. 05. 10.
18. SZOKOLSZKY Ágnes: *Kutatómunka a pszichológiában*. [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_520\\_kutatomunka\\_a\\_pszichologiaban/index.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_kutatomunka_a_pszichologiaban/index.html) Letöltve: 2020. 05. 10.
19. UDVARDI LAKOS Endre (2005): *Kompetencia, modularitás, paradigmaváltás a gyakorlatban*. Előadás az „Előítéletmentes intézkedés módszertana” című szakmai konferencián. Siófok. Szerző: Belügyminisztérium Oktatási Főigazgatóság.
20. 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet „A személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról”

**A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.**



**Kiadó:**

Nemzeti Közsolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**Olvasószerkesztő:**

Dorogi Katalin

**Tördelőszerkesztő:**

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-374-3 (PDF)