

# OLVASÓLECKE



Polgár Zita:

## ÚTMUTATÓ A HITELES VEZETŐVÉ VÁLÁSHOZ

5. modul: A megfelelő emberek kiválasztása



Olvasási idő: 18 perc

A jó emberek megtalálása és megtartása a vezető legfontosabb feladata.

(John C. Maxwell)

A kiválasztás egy, a szervezet jövőjét meghatározó tevékenység. Ráadásul kiváló lehetőség a vállalat munkáltatói márkájának emelésére, mert ha az emberek a velük való bánásmóddal kapcsolatban jó tapasztalatot szereznek, annak hírért terjeszteni fogják a világban.

### A KIVÁLASZTÁS: HUMÁN FELADAT, VEZETŐI FELELŐSSÉG

Számos oka lehet annak, egy miért keres a vezető épp új embert (bővülés, előző munkavállaló pótlása stb.), de mindig ugyanazzal a céllal kell, hogy tegye: hogy olyan embereknek adjon munkára lehetőséget, akik a képességeik által hozzájárulhatnak a sikerhez. Embert felvenni elsődleges fontosságú és igencsak alapos körültekintést igénylő szakmai tevékenység. Ha a vezető felelősségteljesen végzi a saját emberei kiválasztását, az bizony mindig jó gyümölcsöket terem. A HR-nek az a szerepe, hogy a vezetőt ebben szakmailag támogassa és építő meglátásaival és professzionális eszközeivel segítse az embereket felmérnie. A vezetőnek aktívan részt is kell vállalnia a kiválasztásban, az interjúra pedig nem elég csupán „beülnie”, hanem lehetőséget kell teremtenie a jelölttel való kölcsönös és alapos megismerkedésre.

A nem megfelelő kiválasztás, a következő problémákat okozza:

- El nem végzett munkafeladatok
- Nem megfelelő jelölt felvétele
- Magas költségek
- Vállalati hírnév veszélyeztetése

### MINŐSÉGI KIVÁLASZTÁS, MINŐSÉGI JELÖLT

A pályázók sokfélék. Vannak, akik elképesztő potenciálokat rejtenek magukban és igazán tehetségesek. És sajnos akadnak közöttük megbízhatatlanok is, esetleg

# OLVASÓLECKE

olyanok, akik nem tudják mit akarnak, akik csupán ügyesen lavíroznak és jól eladják magukat. A lista kimeríthetetlen. Ezeket a minőségeket kiszűrni pedig már önmagában is nagy feladat, amelyben a vezető jó, ha támogatást is igénybe vesz, hiszen külön szakmáról beszélünk. Ugyanakkor mindig a vezetőnek kell tudnia, hogy milyen jelöltet akar. Tehát fontos, hogy az emberei megválasztásakor legyen egy átgondolt szempontrendszer, amelynek segítségével a saját lehetőségeit is kiszélesítheti. Ebben természetesen szintén vehet igénybe szakmai segítséget.

## 1. Egységes szempontrendszer az ideális munkatársról

A vezetőnek azon tulajdonságokat, minőségeket és értékeket kell összegyűjtenie, amelyek nélkül el sem tudja képzelni, hogy valakivel együtt dolgozzon. Meg kell tehát határozni annak az embernek az ismérveit, akinek **szívesen adná a bizalmát** a közös munkához. Itt minden olyan dolog fontos lehet, amiről úgy érzi, hogy ilyen karaktert látna örömmel a szervezetben. Néhány példa: a leendő kolléga attitűdje, jellemvonásai, hozzáállása, értékrendje, munkamorálja, beállítottsága. Az interjún pedig beszélgetnie kell a jelölttel az olyan helyzetekről, amelyekben ezen kiválasztott tulajdonságok meglétét a pályázó bizonyíthatja.

## 2. A munkakör valódi elvárásainak definiálása

Az egyes munkakörök elvárásainak meghatározása a legtöbbször HR-es feladat, ugyanakkor a vezetőtől származó információk alapján kell, hogy történjen. Ide sorolhatjuk a munkakör betöltéséhez szükséges készségek, jártasságok, tanulmányi és a szakmai háttér, nyelvi ismeretek, jogosítvány(ok), képesítések és mindazon kompetenciák összességét, amelyek lehetővé teszik azt, hogy a vezető ne csak nyugodt szívvel, hanem szakmailag is megalapozottan adjon valakinek lehetőséget a közös munkára. Neki ugyanis mindig az áll az érdekében, hogy a **pozíció be legyen töltve** olyan ember által, aki a lehető legjobban látja el a feladatát.

## 3. A szóba jöhető jelöltek számának („candidate pool”) kiszélesítése

Nagyon fontos ugyanakkor, hogy a fenti szakmai és kompetencia elvárások ne szűkítsék le olyan mértékben a szóba jöhető jelöltek számát, hogy a végén alig legyen pályázó, aki esélyes a munkára. Ráadásul önmagában a képességek megléte még nem is elegendő a munkakör betöltéséhez. Nagyon fontos, hogy a pályázó érez -e motivációt a szóban forgó feladatok ellátásához, akarja -e hasznosítani a képességeit, a már megszerzett tudását. Bár sokan megfelelnek erről (vezetők és jelöltek

# OLVASÓLECKE

egyaránt), **a lelkesedés az, ami tettekre, tanulásra, fejlődésre ösztönöz.** Az teszi a pályázókat igazán értékessé, hogy akarják is használni a képességeiket és bizonyítani a rátermettségüket.

## ALAPELV: EMBERKÉNT BÁNNI A JELÖLTEKKEL

Mindig kell, hogy legyen idő az emberre és a gondos kiválasztására. A kölcsönös megismerésre épülő, kérdéseknek teret engedő, szakmailag profi állásinterjúnak, amely ráadásul jó légkörben zajlik hatalmas ereje van. Például azért, mert amikor egy pályázónak pozitív tapasztalata van az interjún, az igen jó benyomást fog tenni rá, még abban az esetben is, ha végül nem rá esik a választás. Ennek egyenes következménye lesz, hogy jó hírért kelti a szervezetnek, mert az az élmény fog rögzülni benne, hogy korrektül bántak vele.

**A kiválasztás teljes folyamata alatt úgy kell bánni az emberekkel, hogy ne eszköznek, illetve pusztá erőforrásnak, hanem értéknek érezzék magukat.**

## A MEGISMERÉSRE ÉPÜLŐ INTERJÚ ISMÉRVEI

Embereket kiválasztani egy feladatkör ellátására nemcsak nagy felelősség, hanem jelentős szakmai kihívás is és igen összetett feladat. Ráadásul egy vezetőnek nem szükségszerűen tartozik a kompetenciái közé, hogy remek interjúztató legyen, mégis óriási szüksége van arra, hogy rendelkezzen egy saját koncepcióval, amelyre az emberek szelekcióját alapozza. Az interjú a mai napig az egyik legjobb lehetőség egymás megismerésére, amelyet okosan kell kihasználni. Az interjúhoz szükség van a figyelemre, a jó kérdésekre, hogy minél inkább eldönthesse a vezető, hogy kiknek ad lehetőséget a közös munkára.

### 1. Átgondolt interjú felépítés és stratégia

Jó, ha van egy saját interjú stratégia, amelyeket a vezető követhet és támogatja őt abban, hogy a jelöltről érdemi információkat gyűjtsön.

### 2. A valóságot kell felmérni

Az interjúnak nem arról kell szólnia, hogy a jelölt elmondja azt, ami az önéletrajzában le van írva. Azt kell megtudni, hogy mindaz, amit ő eddig csinált, és annak milyen értéke van a vezető számára.

### 3. Érdeklődés felkeltése

# OLVASÓLECKE

Amikor sok elérhető állás van a piacon, akkor különösen igaz, hogy az interjún fel kell keltetni a jelölt érdeklődését a munkakör iránt. Lelkesedni akkor tud igazán egy jelölt, ha ismeri a szóban forgó lehetőséget, azt, amiért az ígéretes és vonzó lehet a számára. A vezető felelős azért, hogy a jelölt érdeklődését felkeltse, hiszen ő ismeri a legjobban, hogy mi az adott munkakör jelentősége, értelme, és miért van szüksége annak betöltésére.

## 4. Sokat kérdezni

A legjobb módja annak, hogy egy embert megismerjünk, hogy sok kérdést teszünk fel neki. Az igazán jó interjúztató ismérve, hogy jól kérdez és sokat használja a miért szót. Ez ad neki lehetőséget arra, hogy rálásson az illető gondolkodásmódjára, személyiségére és motivációjára.

## 5. Példákat kérni

A leghitelesebb állítás az, ami példával alátámasztható. Ezért a pályázóktól minden esetben érdemes példát kérni arra vonatkozóan, amit állítanak.

*Például azt mondja magáról a jelölt, hogy kitartó. Érdemes megkérni, hogy támassza alá egy példával.*

## 6. Felmérni a kompetenciákat

Találgatni és célzott felmérés nélkül felvenni embereket hatalmas kockázat, amelyet igen célszerű elkerülni. Nagyon fontos a kompetenciákat objektív módon felmérni. Akár egy eszközt (személyiségi teszt, felmérések) is érdemes erre használni, különösen akkor, ha nagy létszámú jelöltet kell szűrni, meghallgatni és összehasonlíthatóvá tenni.

## 7. Pontos és tényszerű kifejezések használata

Ahányan vagyunk, annyiféleképpen értelmezzük a szavakat. Ha azt mondom neked, hogy „kiváló”, akkor most te is, és én is valamire gondolunk. De korántsem biztos, hogy ugyanarra. Mert a kiváló szóról neked és nekem is megvan a kialakult fogalmad. Az interjú során különösen igaz, hogy pontos kifejezések használatára van szükség, amelyek alatt a jelölt és az interjúztató is ugyanazt értik.

*Például (a munkakörrel kapcsolatos tájékoztató esetében): a sok bejövő hívás fogadása helyett azt mondani, hogy hetente x hívás fogadása.*

# OLVASÓLECKE

## **8. Tájékoztatni a jelöltet**

A pályázónak érdemi tájékoztatást kell adni a szóban forgó álláslehetőségről és teret kell engedni a kérdéseinek. Fontos ismertetni vele a munkakört, a feladatokat, a legfontosabb tudnivalókat, és elmondani neki tisztán, hogy mire számíthat.

## **9. Elmondani keresés okát!**

A jelöltnek nagyon fontos tudnia azt is, hogy a vezető miért keres új munkatársat. Egyáltalán nem mindegy ugyanis, hogy bővülés miatti új munkakörrel, egy távozó kolléga pótlásáról van szó, vagy valamilyen egyéb ok miatt nyitott a pozíció. A pályázók vágyják tudni az okokat. Különösen az érdeklőket, hogyha volt -e előző munkatárs, és ha igen, miért távozott. Ebből fog tudni arra következtetni, hogy mi vár rá az érkezéskor és mire számíthat. Ezért ezt (is) jobb elmondani neki, őszintén és nyíltan.

## **10. Az intuícióban fontos bízni**

Egy interjú akkor lesz igazán informatív, ha a vezető megfigyeli, hogy ő hogyan érzi magát a jelölt köreiben és milyen hatást gyakorol rá. Kelt -e benne bizalmat, vagy inkább feszültséget, kivált -e belőle érdeklődést, érzi -e, hogy szívesen is ismeri őt meg, vagy pusztán kötelességből folytat vele beszélgetést.

# OLVASÓLECKE

## A KIVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE



Összegezve tehát, a vezetőnek meg kell értenie, hogy a megfelelő kiválasztással alapozza meg a jelölttel való jövőbeli együttműködését. S bár az lehetetlen, hogy egyetlen beszélgetés (interjú) alkalmával mindenre fény

derüljön, érdemes törekedni a minél alaposabb megismerésre, mert ha felvételre kerül a jelölt, a vezető ezen döntése hatásaival és következményeivel minden nap szembesülni fog.

### Ajánlott olvasmány:

Patrick Lencioni: Kell egy csapat, HVG

**JELLEN TÁNYAG A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL. PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3.-16-2016-00014**

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**