



Sikeres kiválasztás lépésről lépésre

Így teheted eredményessé
a kiválasztási folyamatot

Bevezető

A legtöbb vezető és HR-szakember ismeri azt az érzést, amikor egy új belépőtől sokat várunk, papíron minden stimmel, az interjún is meggyőző volt, majd pár hét vagy hónap múlva kiderül: mégsem válik be.

Ez nemcsak csalódás, hanem költség is: egy rossz döntés hónapokig terheli a csapatot, és a keresés is kezdődhet előlről.

Miért történik ez?

Mert a kiválasztási folyamat sokszor csak a látható tényezőkre fókuszál: az önéletrajzra, a szakmai múlt erősségeire, a magabiztos interjúra. Legalább ennyit számít a kevésbé látható rész: a viselkedési mintázatok, a hozzáállás és az együttműködési stílus.

Ez a rövid útmutató abban segít, hogy ránézz a saját kiválasztási folyamatotokra, és meglásd, mely lépései működnek jól. A következő oldalakon egy teszt vár rád, **amely végigvisz a kiválasztás 5 fontos területén, és megmutatja, melyik területen erős a folyamatotok, és melyiket érdemes megerősíteni.**

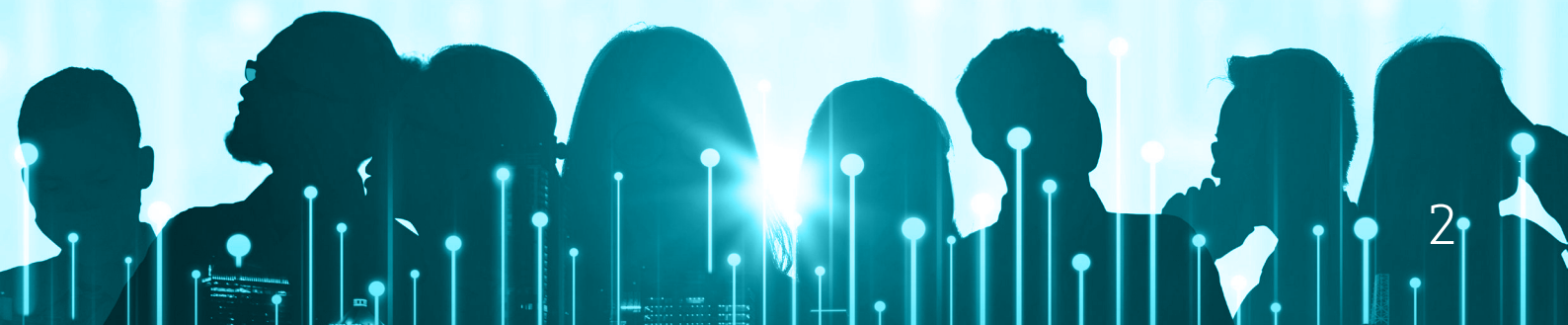
Nem pusztán pontokat fogsz számolni. A kérdések mögött megmutatom, miért fontosak ezek a szempontok, hogyan befolyásolják a véglegesítést, a megtartást és végső soron a csapat teljesítményét. A végén pedig nemcsak egy összesített pontszámot kapsz, hanem egy **konkrét cselekvési tervet** is, ami segít megerősíteni a folyamatotokat.

A jó hír, hogy a kiválasztás nem szerencsejáték. Van rá módszer, hogy a döntések mögött ne csak benyomások, hanem adatok, viselkedési összefüggések és bevált eszközök is álljanak.

Ez a teszt ennek az első lépése.

Horváth Zsuzsanna

kiválasztási és onboarding tanácsadó, TeamGuide



1. blokk – Toborzás

Kérdés	Válaszlehetőségek	Pontozás (0–2)
1 Van-e pontosan megfogalmazott munkakörleírás a hirdetéshez?	Soha (0) Néha (1) Mindig (2)	
2 A hirdetés szövege mennyire célzott?	Nem foglalkozunk vele (0) Alkalmanként (1) Tudatosan teszteljük és javítjuk (2)	
3 Mennyi idő telik el a jelentkezés és a visszajelzés között?	Több mint 1 hét (0) 3–7 nap (1) 1–2 nap (2)	
4 Milyen forrásokból érkeznek a jelöltek?	Szinte csak ismeretségből (0) Főleg álláshirdetésekből (1) Több, változatos csatornából (2)	
5 Van-e egységes folyamat a jelentkezések kezelésére?	Nincs (0) Részben (1) Igen (2)	
6 Méritek-e, melyik csatorna hozza a legjobb jelölteket?	Nem (0) Néha (1) Igen, rendszeresen (2)	
Pontszám összesen:		

Miért fontos ez?

A toborzás az első szűrő. Ha itt rossz kompromisszumot kötötök, onnantól minden további lépés csak tüneti kezelés. A hirdetés szövege nemcsak információ, hanem pszichológiai üzenet a cégről: vonzza a megfelelő embereket, és kiszűri azokat, akik nem illenek hozzátok. A gyors reakció kulcskérdés: a jó jelöltek több helyre is pályáznak, és ha napokig nem jeleztek vissza, a legjobbak máshol mondanak igent. A csatornák mérése pedig segít abban, hogy tudatosan építsétek a toborzásotokat, ne a véletlenre bízzátok.

2. blokk – Interjú és előszűrés

Kérdés	Válaszlehetőségek	Pontozás (0–2)
7 Használtok-e előszűrő kérdőívet vagy telefonos szűrést?	Soha (0) Néha (1) Mindig (2)	
8 Van-e előre megírt interjúkérdéssor, amit minden jelöltnél használtok?	Nincs (0) Van, de eltérünk (1) Igen, következetesen (2)	
9 Kap több vezető is lehetőséget a jelölt értékelésére?	Soha (0) Néha (1) Igen (2)	
10 Vizsgáljátok-e a soft skilleket (kommunikáció, problémamegoldás, hozzáállás)?	Nem (0) Alkalmanként (1) Tudatosan (2)	
11 Használtok-e szakmai vagy kompetenciateszteket?	Nem (0) Néha (1) Igen, rendszeresen (2)	
12 Van-e egységes értékelési szempont az interjúkhoz?	Nincs (0) Részben (1) Igen (2)	
Pontszám összesen:		

Miért fontos ez?

Az interjú gyakran a benyomások színtere, de a szimpátia nem előrejelzője a beválásnak. Ha nincs struktúra, akkor minden interjú másról szól, és a döntés szubjektív. A szakmai és kompetenciatesztek hasznosak: kiszűrik, hogy a jelöltnek van-e tudása és készsége. De nem mutatják meg, hogyan fog működni a valós helyzetekben. A soft skillek, a problémamegoldás és az együttműködés is sokat elárul arról, hogy ki válik be hosszú távon. Az objektivitást a standard kérdéssor, a több értékelő és a strukturált visszajelzés adja.

3. blokk – Viselkedési illeszkedés

Kérdés	Válaszlehetőségek	Pontozás (0–2)
13 Van-e eszközök arra, hogy a jelölt viselkedési mintázatait feltárjátok?	Nincs (0) Részben (1) Igen (2)	
14 Mérték-e motivációt, hozzáállást vagy csapatba illeszkedést?	Nem (0) Csak megérzésre (1) Igen, tudatosan (2)	
15 Hogyan kezelitek a „túl szimpatikus jelölteket”?	Elfogadjuk (0) Megbeszéljük (1) Strukturált eszközzel ellenőrizzük (2)	
16 Vizsgáljátok-e, hogyan reagál a jelölt a visszajelzésre?	Nem (0) Néha (1) Tudatosan (2)	
17 Van-e módszerek a stresszhelyzetben való működés feltárására?	Nincs (0) Néha (1) Igen (2)	
18 Illesztitek-e tudatosan a jelöltet a csapatkultúrába?	Nem (0) Részben (1) Igen (2)	
Pontszám összesen:		

Miért fontos ez?

A szakmai tudás a belépő, de a beválást sokszor a viselkedés dönti el. Tapasztalatunk szerint a legtöbb próbaidős bukás nem a tudáson múlik, hanem azon, hogy a jelölt nem illeszkedik a csapatba, nehezen kezeli a stresszt vagy rosszul reagál a visszajelzésre. Az interjún mindenki a legjobb arcát mutatja, ezért segít egy strukturált viselkedéselemzés: megmutatja, a jelölt mely viselkedéseire figyeljete beillesztéskor.

4. blokk – Onboarding

Kérdés	Válaszlehetőségek	Pontozás (0–2)
19 Van-e előre kidolgozott onboarding-terv?	Nincs (0) Részben (1) Igen (2)	
20 Kapnak-e a vezetők iránymutatást az új belépők betanításához?	Nem (0) Néha (1) Igen (2)	
21 Van-e kijelölt mentor vagy támogató kolléga a belépő mellett?	Nem (0) Néha (1) Igen (2)	
22 Személyre szabják-e az onboardingot?	Nem (0) Részben (1) Mindig (2)	
23 Méritek-e az új belépők elégedettségét onboarding alatt?	Soha (0) Néha (1) Rendszeresen (2)	
24 Van-e 30–60–90 napos terv a beillesztéshez?	Nincs (0) Részben (1) Igen (2)	
Pontszám összesen:		

Miért fontos ez?

Az onboarding az a híd, ami az interjú és a végleges munkatárs között áll. Ha itt nincs terv, az új ember magára marad, és gyorsan elbizonytalanodik. A jó onboarding világos, személyre szabott és mérhető. Mentorral, 30–60–90 napos lépésekkel és rendszeres visszajelzésekkel az új kolléga gyorsabban válik a csapat teljes értékű tagjává.

5. blokk – Véglegesítés (próbaidő lezárása)

Kérdés	Válaszlehetőségek	Pontozás (0–2)
25 Mérték-e rendszeresen visszajelzést a próbaidő alatt?	Nem (0) Néha (1) Igen (2)	
26 Van-e dokumentált rendszer a próbaidős értékelésre?	Nincs (0) Részben (1) Igen (2)	
27 Van-e strukturált beszélgetés a próbaidő végén?	Nincs (0) Néha (1) Igen (2)	
28 Dokumentáljátok-e a próbaidős tapasztalatokat?	Nem (0) Néha (1) Igen (2)	
29 Van-e rögzített szempont a véglegesítéshez?	Nincs (0) Részben (1) Igen (2)	
30 Előfordult-e, hogy a próbaidő után röviddel elváltak?	Gyakran (0) Néha (1) Ritkán vagy soha (2)	
Pontszám összesen:		

Miért fontos ez?

A véglegesítés a kiválasztás egyik kulcsdöntése. Ha nincs rögzített rendszer, akkor benyomások alapján történik. A strukturált visszajelzés, a próbaidő tapasztalatainak dokumentálása és az előre lefektetett szempontok segítenek abban, hogy jó döntés szülessen.

Összesített kiértékelés és részletes cselekvési terv

1. blokk összes pontszám	2. blokk összes pontszám	3. blokk összes pontszám	4. blokk összes pontszám	5. blokk összes pontszám	Összes pontszám

0–20 pont = Alapozás

A folyamatotok több ponton még ad hoc, ezért sok múlik a szerencsén. A jó hír: néhány egyszerű lépéssel stabilabb lehet. Arra építsetek, amiben a legtöbb pontot kaptátok.

Cselekvési terv:

- **Írásban szabályozzátok** a teljes kiválasztási folyamatot a hirdetéstől a véglegesítésig. Már az is nagy előrelépés, ha egy A4-es folyamatleírás elkészül.
- **Készítsetek standard interjúkérdéseket és értékelőlapot.** Így minden jelölt összehasonlítható, és a döntés nem szimpátián alapul.
- **Vezessetek be rendszeres próbaidő-értékelést.** Rögzített mérföldkövekkel (30–60–90 nap) könnyebb lesz megalapozottan dönteni.
- **Mérjetez viselkedést is, ne csak szakmai tudást.** A beválásban a működés legalább ugyanannyit számít.

Első lépés: gondoljatok a legutóbbi felvételre, amelyik jól sikerült. Mi volt akkor másképp? Egy jó kérdés, egy alapos referencia, egy gondos első hét? Ebből épülhet a folyamatotok váza.



Összesített kiértékelés és részletes cselekvési terv

21–40 pont = Fejlődési tér

Vannak jó elemeitek, de a folyamat pár ponton még bizonytalan: sokszor személyeken múlik. Amire a legtöbb pontot kaptátok, azt vigyétek tovább.

Cselekvési terv:

- **Standardizáljátok az interjúkat.** Állítsatok össze 8–10 kulcskérdést, amit minden jelöltnél feltesztek, és legalább két vezető értékelje.
- **Egészítsétek ki a szakmai szűrést viselkedésméréssel.** Például: „hogyan kezeli a visszajelzést?”, „mit csinál stressz alatt?” – ezek sokat elárulnak a beválásról.
- **Készítsetek 30–60–90 napos onboarding-tervet.** Ne csak az első hét legyen strukturált, hanem az első három hónap.
- **Dokumentáljátok a próbaidős tapasztalatokat.** Tegyetek be egy rövid, kitölthető értékelőlapot a vezetőknek és a munkatársaknak.
- **Mérjétek, hányan maradnak meg a próbaidő után.** Az első adat megmutatja, a folyamat melyik lépését érdemes megerősíteni.

Egy jó kérdés, minden jelöltnek ugyanígy:
„Mesélj egy helyzetről, amikor kritikát kaptál.
Mit csináltál utána?” Így a válaszok
összevethetők, és az is látszik, hogyan fogadja
a jelölt a visszajelzést.



Összesített kiértékelés és részletes cselekvési terv

41–60 pont = Stabil kiválasztás

Erős alapok, következetes működés. A finomhangolás sokat hozhat a megtartásban és a csapat stabilitásában. Ami nálatok bevált, azt érdemes rögzíteni.

Cselekvési terv:

- **Vizsgáljátok meg a toborzási csatornák hatékonyságát.** Ne csak mennyiséget, hanem minőséget mérjetek: honnan jönnek a beváló emberek?
- **Építsetek be soft skill- és együttműködés-vizsgálatot.** Ezek gyakran ugyanolyan fontosak, mint a szakmai tudás.
- **Tegyétek személyre szabottá az onboardingot.** Ne „egy kaptafára” történjen, hanem illeszkedjen az új kolléga működéséhez.
- **Kövessétek az új belépők teljesítményét 6–12 hónapig.** Ez mutatja meg, mennyire pontos volt a kiválasztás.
- **Osszátok meg a tanulságokat a vezetők között.** Így szervezetileg is fejlődik a kiválasztási tudás.

Finomhangolás: kérdezzétek meg a legjobb új belépőiteket a próbaidő végén, mi segített nekik a legtöbbet a beilleszkedésben. Amit mondanak, azt érdemes a következő belépőnél is megtartani.



A kiválasztás sikere sosem csak a szakmai tudáson múlik. Legalább ennyit számít a jelölt **működése**: hogyan reagál a stresszre, mennyire illeszkedik a csapatba, hogyan fogadja a visszajelzést. Ezeket nem látod meg egy önéletrajzból, és az interjú is csak részben mutatja meg.

Ezért sokat segít, ha a döntéseid mögött van egy olyan eszköz is, amely **láthatóvá teszi a láthatatlant**.

A Jelöltanalízis strukturált képet ad a jelölt működéséről, és kapaszkodót kínál a megalapozott, hosszú távon is jó döntésekhez és a beillesztéshez.

Miért pont a Jelöltanalízis?

A kiválasztás ma már nem arról szól, hogy ki a legjobb papíron, hanem arról, hogy ki az, aki **valóban illik** a csapatba.

Az interjúk, a tesztek és a megérzések mind fontosak. Mindegyik mutat valamit, de egyikből sem látszik teljesen, ahogyan a jelölt nap mint nap **dolgozik és együttműködik**.



A **Jelöltanalízis** ezt a láthatatlan zónát teszi láthatóbbá.

Megmutatja, mire érdemes figyelned: hogyan működik a jelölt nyomás alatt, hogyan fogadja a visszajelzést, és hogyan illeszkedik a csapatba.

Ezt jó még a felvétel előtt látni. A döntés pedig a tiéd marad.

A módszert **2011 óta fejlesztjük**, több mint 6000 viselkedéselemzés tapasztalatával. Az elemzés **42 viselkedési mintázatot** vizsgál.

A **Jelöltanalízis** kifejezetten a toborzás, az interjú és az onboarding támogatására készült: 14 oldalas riport, konkrét cselekvési pontokkal.

A cél egyszerű: **láthatóvá tenni a láthatatlant**, hogy döntéskor a benyomásaid mellett legyen egy másik nézőpont is.

Ismerd meg a Jelöltanalízist

Első próba: **49 900 Ft** + áfa

104 850 Ft + áfa helyett.

Az ajánlat **a letöltéstől számított 14 napig** érvényes.
A rendelés egyszerű: kitöltesz egy rövid űrlapot,
Zsuzsi felhív, és megbeszélitek a részleteket.

Az Első próba tartalmazza:

- egy **álláshirdetés elemzését és két javított változatát**,
- egy jelölt 14 oldalas **viselkedéselemzését**,
- és egy **10 perces szakértői konzultációt** Zsuzsival.



Az Első próbát a vásárlástól számított **2 éven belül bármikor felhasználhatod**. Így akkor is van értelme, ha jelenleg nincs aktív kiválasztási folyamatod, vagy még nincs konkrét jelölted.

Az Első próba részletei



Megnézem az ajánlatot



Kérdezz bátran, szívesen segíték! – Zsuzsi

Ha a teszt után átbeszelnéd az eredményt, vagy kérdésed van a Jelöltanalízisről, írnék nekem vagy hívnék! Örömmel gondolkodom veletek azon, melyik erősségeitekre építsetek, és mi legyen a következő lépés a kiválasztásban.



Ha szeretnél erről beszélni, hívd vagy írd nyugodtan!



Horváth Zsuzsanna

*kiválasztási és onboarding tanácsadó,
HR- és kommunikációs szakember*



zsuzsi.horvath@teamguide.hu



+36 30 517 9080

Akár egyetlen beszélgetés is segíthet abban, hogy a következő kiválasztásnál nyugodtabban és tudatosabban dönts.