

UPRAVLJANJE IZBOROM SURADNIKA

Da biste izabrali ljude koji će biti članove vaše ekipe, prvo morate pronaći kandidate koji će se javiti na vaš oglas (ili na oglas tvrtke koja će ih tražiti za vas). Kada vam se javi dovoljno kandidata ili prođe termin koji ste odredili kao zadnji dan prijave, među prispjelim ponudama izabrat ćete nekoliko za koje mislite da su najbolje. Nakon toga ćete kandidate pozvati na razgovor (za posao) i tada počinje završna faza odabira članova grupe.

Pitanja koja će si zasigurno postaviti svaki kandidat kada dođe na razgovor za posao jesu: "Gdje ću ja biti nakon dvije ili tri godine? Zaposlen(a) ovdje? Na istom radnom mjestu za koje se sada natječem? Ili ću već biti barem zamjeni(k)ca managera? Možda čak i manager?" Glave pune takvih ili sličnih pitanja, ljudi dolaze razgovarati s vama, znajući da će im o rezultatu razgovora (najčešće) ovisiti daljnja egzistencija. Većina kandidata samo

će razmišljati o tim pitanjima, ali ima i onih koji će prvo razmisliti, a zatim ih postaviti na glas.

Zamislite sebe. Biste li kao kandidat za posao pitali osobu koja sjedi pred vama i pokušava razlučiti jeste li upravo vi prava osoba za traženo radno mjesto 'mrtvo hladno' upitali: "Gdje me vidite za dvije godine?" Ako ste tek nešto stariji od 20 godina, s netom završenim fakultetom i to vam je jedan od prvih razgovora za posao (čak i nakon što ste ne-

koliko puta "odvrtjeli u glavi" kako bi taj razgovor trebao izgledati), nema šanse da postavite to pitanje, osim ako ste ludo proaktivni. Ako imate nekoliko godina više i mijenjate posao (tvrtku) možda već treći put, tada vam to više neće biti strano.

Prvi znak za uzbuđenje

No, ne nadajte se da će odgovor biti konkretan i izravan. Odgovor vašeg sugovornika najvjerojatnije će biti vrlo neutralan:



Saša Petar

"Mi smo tvrtka koja pruža velike mogućnosti napredovanja svojim zaposlenicima!" Naravno, tko je lud reći da je tvrtka u krizi, da su svi bolji djelatnici već odavno "digli sidro" i da su im mlađi kadrovi jedina šansa da u preostalih pet minuta utakmice postignu "pogodak" i "ostanu u ligi" (nogometnim rječnikom rečeno).

Čim čujete takav odgovor, neke stvari postaju mnogo jasnije. Kao prvo, kada upućujete izravno pitanje određenoj osobi, a dobivate odgovor koji počinje sa "mi", to je tek prvi znak za uzbuđenje. Naime, kada osoba s kojom razgovarate o svom (potencijalnom) radnom mjestu počinje govoriti u prvom licu množine, tada je to vrlo rijetko isključivo izraz lojalnosti spram tvrtke. Prije je riječ o izbjegavanju davanja konkret-

Ljudi koji razgovaraju s kandidatima izuzetno su važna karika u lancu poslovanja tvrtke. Njihova stručnost, davanje konkretnih odgovora na konkretna pitanja, pa čak i njihov vlastiti stav prema tvrtki za koju rade, može imati presudan utjecaj na kandidate.



nog odgovora na konkretno pitanje. Kao drugo, ukoliko vam se istog trena ne objasni što točno znači "velike mogućnosti napredovanja", tada opet možete slobodno zvoniti na uzbunu jer je očito da osoba s kojom razgovarate nije ovlaštena davati informacije o mogućnostima napredovanja na tom radnom mjestu, a ako nije, što onda tu radi?

Uglavnom je redovita pojava da na takvu vrstu pitanja nećete dobiti konkretan odgovor i to iz vrlo jednostavnih razloga – ljudi koji razgovaraju s vama često nisu oni koji će o vama odlučivati nakon nekoliko godina staža u tvrtki. Osim toga, oni ne mogu znati koji su razlozi zbog kojih postavljate takvo pitanje i gotovo je normalno da odmah "skaču na stražnje noge", a možda jednostavno ne znaju odgovor.

Pravi stručnjaci daju prave odgovore

Pravi stručnjaci, čiji je posao obavljanje razgovora s kandidatima, dat će vam konkretan odgovor. Nabrojat će vam vještine koje ćete steći radom u njihovoj tvrtki, znanja koja ćete biti slobodni usvojiti, tipove projekata na kojima će vam se pružiti mogućnost da radite, nagrade (materijalne i nematerijalne) koje će uslijediti za dobro obavljen posao, profil ljudi s kojima ćete surađivati, oblik posla kojim ćete se baviti... i još niz drugih relevantnih pokazatelja kojima će prvenstveno pokazati svoju stručnost i informiranost, te ozbiljnost tvrtke u kojoj konkurirate za posao, a da ne govorimo o kakav će poticajni i stimulirajući efekt njihov odgovor imati na vas! Dakle, pravi stručnjaci daju prave odgovore. Koliko će takav njihov odgovor postati vaša stvarnost, to ne ovisi samo o njima nego i o vama.

Drugi, ali ne manje važan podatak jest da se većina kandidata još na razgovoru za posao zapita kakvi su ljudi koji rade u tvrtki u



kojoj će se i oni sami možda zaposliti? Ljudi se ugodno osjećaju kada znaju da će na novom poslu raditi s ljudima koji su im slični i da su ti ljudi zadovoljni svojim poslom i tvrtkom u kojoj rade. Na neki način, u stanju su podsvjesno se identificirati s njima. Nije rijedak slučaj da vas nazove prijateljica iz djetinjstva koja će vas nakon kraćeg uvoda, tobože slučajno, pitati kakvi su ljudi s kojima radite i jeste li zadovoljni poslom jer se, eto, igrom slučaja baš njezina mlađa sestra priprema za razgovor za posao u tvrtki u kojoj radite! Ljudi se žele uvjeriti da će biti sretni i zadovoljni svojim budućim poslom. Informacija da je netko sličan njima zadovoljan poslom u istoj tvrtki smatraju garancijom, iako je to tek korak do takve vrste sigurnosti.

Pravi stručnjaci koji s kandidatima za posao obavljaju razgovor znat će za taj sindrom "prijatelj prijatelj je zadovoljan pa ću valjda biti i ja", pa će vas vrlo vjerojatno prvo oprezno pitati je li vam važno kakav je demografski profil ljudi s kojima ćete raditi. Ako odgovorite negativno, to može značiti da niste "timski igrač", a upravo je to možda bitna karakteristika koju će vaš potencijalni posao zahtijevati. Dakle, nikada na to pitanje ne odgovarajte negativno. Ako odgovorite potvrdno, tada će vam vrlo vjerojatno kazati neke podatke kao što je npr. dob ljudi s kojima ćete raditi, njihov obrazovni profil i sl., a za ostale informacije ipak ćete se morati snaći preko

neformalnih kanala komunikacije.

Stručnjaci za odabir kandidata za posao

Ljudi koji obavljaju razgovore s kandidatima za posao, tzv. *recruiteri*, doista su prva crta marketinga tvrtke. Način na koji će oni prezentirati tvrtku potencijalnom zaposleniku jedan je od prvih uvjeta da kandidat za posao pomisli: 'Ja doista želim ovdje raditi!' Ako *recruiter* ne "zaintrigira kupca", neće ništa ni "prodati", no ako "dovede" na vrata pravog kupca, tada je prodaja (u ovom slučaju radnog mjesta) logičan sljedeći korak.

Polazeći od činjenice da tvrtka na tržištu mora biti konkurentna svojim proizvodom ili uslugom, mora imati bolju tehnologiju, a osobito "jače" stručnjake od konkurencije. Znači, intelektualni potencijal tvrtke, dakle ljudi koji u njoj rade, moraju biti najbolji. Ovo nećete shvatiti jedino ako ste duboko 'zaglibili' u tvrtki u državnom vlasništvu, našli dobru hladovinu u kojoj plaća stiže bez obzira na postignute rezultate, pa vam je normalno da na upražnjeno radno mjesto gurate rođu, kuma, zemljaka ili kojeg sličnog svata, bez obzira na činjenicu da čovjek nema osnovne kvalifikacije za taj posao i da će napraviti više štete nego koristi. Svi ostali znaju da tvrtke na tržištu rada biraju "najbolje od najboljih" pa su zato pravila odabira kandidata drukčija od onih "hladovinskih".

Pravila kojima se *recruiteri*

Želite li nadmašiti konkurenciju u "ratu ljudskih potencijala", tada budite sigurni u jedno – vaša strategija mora biti drukčija od njihove, odnosno vaša politika odabira i selekcije potencijalnih zaposlenika mora biti kvalitetnija i inventivnija od konkurentske.

(stručnjaci za odabir kandidata za posao) povode dok biraju potencijalne zaposlenike razlikuju se od tvrtke do tvrtke, ali u glavnini slučajeva postoje pravila koja nazivamo općima, odnosno "pravilima za sve". **Kako osmisliti pravila** koja će se pokazati moćnim alatom za odabir i selekciju potencijalnih zaposlenika i doista rezultirati time da dobijete "najbolje od najboljeg"? **U idućim nastavcima...**

zašto čitam



poslovni savjetnik
.com

Poslovni savjetnik mi omogućuje da na

jednom mjestu dođem do niza korisnih informacija vezanih za management, marketing, upravljanje ljudskim resursima i druge segmente biznisa. Uz to je važno da se mogu naći, kako prikazi brojnih primjera iz prakse tako i priloge koji pokrivaju znanstvene i teoretske pristupe što doprinosi boljem razumjevanju složenih poslovnih procesa a time i donošenju kvalitetnih upravljačkih odluka. Kao dekan IGBS-a Zagreb, koristim raznovrstan sadržaj Poslovnog savjetnika kako bih i na taj način unaprijedio rad škole, kroz brojne primjere iz prakse, vezane za definiranje potreba poslovnog sektora u specijalističkom obrazovanju, kao što je MBA studij.

Dr.sc. Zlatan Fröhlich, dekan IGBS-a Zagreb i predsjednik Komore Zagreb