

# PRAVI ČOVJEK NA PRAVOM MJESTU

Kod svakog odabira novog zaposlenika, u svoje poduzeće i tim dovodimo novu osobu, nova znanja i novu energiju. No jednako tako dovodimo i već formirane radne navike, kulturne i etičke vrijednosti koje možda ne odgovaraju korporativnoj kulturi. Stoga, odabrati najboljeg kandidata nije ni lako ni jednostavno.



Renata Takač Pejnović, Elena Cvjetković

Poslodavci koji traže nove zaposlenike svakodnevno donose odluke o tome koja su znanja, vještine, osobine i stavovi najvažniji za pojedinu poziciju i koja će osigurati da zaposlenik uspješno obavlja svoj posao. U procesu privlačenja što većeg broja kandidata trude se oglašavati slobodne pozicije u popularnim medijima. U odabiru kandidata služe se raznim metodama, trudeći se da ih kombiniraju radi što boljih rezultata. I konačno, uspješni se poslodavci posebno trude nove zaposlenike što bolje uvesti u novi posao i novi tim, kako bi što ranije

“profunkcionirali”.

Čitav je proces lakši poduzećima koja imaju organiziranu funkciju upravljanja ljudskim resursima. Druga poduzeća koriste usluge posrednika u zapošljavanju ili konzultanata za upravljanje ljudskim resursima. I konačno, dobar dio poslodavaca ponajprije vjeruje vlastitom poznavanju potreba poduzeća, korporativne kulture i svojoj sposobnosti da sami odaberu najbolje kandidate. Njima smo namijenili pregled raznih metoda testiranja i odabira kandidata.

### ŽIVOTOPIS I MOTIVACIJSKA PISMA

Životopis je osnovni alat pri zapošljavanju. Kad se na raspisani oglas ili drugi način regrutiranja javi veći broj kandidata, na osnovu podataka iz životopisa odabiremo kandidate koji odgovaraju potrebama po-

duzeća i pozicije. Najvažniji podaci koje ćemo dobiti iz životopisa su školovanje, dodatni treninzi i edukacije te dosadašnje iskustvo u drugim organizacijama. Neki poslodavci traže da kandidati, uz životopis, pošalju i motivacijsko pismo. Pismo može razjasniti suhoparne činjenice iz životopisa i upotpuniti sliku o kandidatu i njegovom interesu za organizaciju i samu poziciju.

Poslodavci će selekciji kandidata koje će, nakon pregledavanja životopisa, pozvati i na prvi razgovor, pristupiti sukladno potrebama poduzeća. Financijska institucija koja raspisuje natječaj vjerojatno će na razgovor pozvati osobu koja je, uz uredno i standardno napisan životopis, priložila kopije diploma i prosjek ocjena s fakulteta. Nasuprot tome, osoba koja se javlja na mjesto *copy writtera* u marketinškoj agenciji može poslati samo popis slogana koje je osmislila – poslodavcu će to biti dovoljno. U svakom slučaju, na osnovu životopisa eliminiraju se samo kandidati koji ne ispunjavaju ni osnovne uvjete posla. Ako procesu selekcije možemo posvetiti dovoljno vremena, dobro je da u sljedeći krug pozovemo veći broj kandidata.

### TELEFONSKI RAZGOVOR

Razgovor telefonom alat je kojim se češće služe međunarodni “*headhunteri*”. Iako nije jednako informativan kao razgovor uživo, intervju telefonom može rasvijetliti mnoge činjenice iz životopisa i odgovoriti na važna pitanja poslodavca. Na primjer, kandidat u životopisu navodi da je u određenoj organizaciji bio direktor marketinga, pa poslodavca zanima koliki je bio taj odjel marketinga? Je li uključivao prodaju, promociju, odnose s javnošću? Neke pozicije nazivaju se atraktivnim imenima koja ne moraju točno odražavati poslove koje osoba obavlja, ali i obrnuto: ambiciozna osoba može obavljati puno više poslova no što podrazumijeva neki naziv posla.

Kod telefonskog intervjua dobro je imati na umu neka ograničenja: osoba koju je nazvao potencijalni poslodavac ne mora biti trenutačno na raspolaganju za razgovor, naročito ako ste je nazvali u radno vrijeme. Trema može biti izraženija u telefonskom, nego razgovoru uživo, a za pun dojam o osobi nedostaju svi detalji za koji smo inače zakinuti kod razgovora telefonom: govor tijela, geste, izrazi lica, očiju.

### TESTOVI

Neki poslodavci gotovo nikada u selekcijskom procesu ne koriste testove, drugi gotovo sve kandidate podvrgavaju bateriji te-

**Jedan od vrlo korisnih alata kod odabira kandidata za zahtjevnije pozicije jest zadavanje radnog zadatka, ili više njih, po sistemu “košare” zadataka koji oponašaju stvarne radne zadatke.**

**Dobro je provjeru preporuka, koja se obično obavlja telefonom, strukturirati tako da se osiguraju potrebne informacije, te prilagoditi tipu odnosa koji kandidat ima s osobom koja preporučuje.**

stova. Odluka ponajviše ovisi o zahtjevima posla, uzimajući u obzir da je neka znanja lakše, a druga gotovo nemoguće testirati. Postoje standardni testovi stranih jezika ili drugih znanja, testovi inteligencije, psiho testovi. S druge strane, na pitanja o stavovima i vrijednostima vjerojatno će bolje odgovoriti razgovor uživo. Treba imati na umu da bi alate, poput psiho testova, trebale koristiti za to stručne i iskusne osobe.

### OSOBNI STRUKTURIRANI RAZGOVOR

Razgovor uživo nesumnjivo je najinformativniji i najpopularniji alat selekcije kandidata. No kao što smo kod razgovora telefonom zakinuti za neke dojmove, kod razgovora uživo možemo biti "preplavljeni" dojmovima, pa je ponekad teško odvojiti važne od nevažnih. Stoga je dobro voditi se dogovorenim protokolom jednakim za sve kandidate:

- svi kandidati imaju određeno, jednako vrijeme na raspolaganju,
- trebalo bi biti barem dvoje ispitivača, kako bi ocjenjivanje bilo realistično i uravnoteženo,
- svim kandidatima se postavljaju ista ključna pitanja,
- kandidatima se daje dovoljno prostora da odgovore na pitanja, ali i da postave određena pitanja o organizaciji i poziciji,
- kandidatima se na kraju razgovora daje informacija o daljnjem toku postupka,
- ispitivači vode bilješke o kandidatima i

razgovoru, o kojima raspravljaju nakon razgovora,

- kandidate se ocjenjuje prema dogovorenim kriterijima: znanjima, vještinama, osobinama koje bi idealan kandidat trebao imati, a tek nakon toga uspoređuje međusobno.

### RADNI ZADATAK ILI KOŠARA ZADATAKA

Jedan od vrlo korisnih alata kod odabira kandidata za zahtjevnije pozicije jest zadavanje radnog zadatka, ili više njih, po sistemu "košare" zadataka koji oponašaju stvarne radne zadatke. Budućim direktorima ili voditeljima odjela mogu se zadati zadaci na kojima pokazuju svoje stručno znanje, upravljanje timom, komunikacijske vještine, upravljanje vremenom, stresom i slično. U rješavanju takvih zadataka kandidati mogu pokazati ne samo tražena znanja i vještine, već i motivaciju i interes za poziciju i rad u organizaciji.

### DRUGI I TREĆI RAZGOVOR

Tokom procesa selekcije poslodavac će na drugi razgovor pozvati kandidate koji u velikoj mjeri odgovaraju kriterijima. Drugi intervju trebao bi puno detaljnije rasvijetliti detalje iz kandidatove karijere, ambicije i sposobnosti za otvorenu poziciju. Na tom će razgovoru ozbiljan kandidat postavljati puno pitanja o organizaciji, poslu i timu kojem bi se trebao/la pridružiti. Treći intervju obično se obavlja s jednim ili dva odabrana kandidata i na njemu se detaljno raspravljaju uvjeti zapošljavanja.

### PROVJERA PREPORUKA

U maloj sredini poput Hrvatske provjeru preporuka treba napraviti uz maksimalnu diskreciju, jer širenje informacija o interesu kandidata za novi posao može imati teške posljedice. U svakom slučaju, dobro je provjeru preporuka, koja se obično obavlja telefonom, strukturirati tako da se osiguraju potrebne informacije, te prilagoditi tipu odnosa koji kandidat ima s osobom koja preporučuje.

### KLJUČNA RIJEČ: KOMBINACIJA ALATA

Zapošljavanje pravih kandidata na prava

## zašto čitam poslovni savjetnik



Poslovni savjetnik je može se reći jedini mjesečnik u RH koji na vrlo kvalitetan način sa svojim tekstovima obuhvaća gotovo sve teme sa područja manage-


menta preko marketinga do ljudskih potencijala i dr. koje su namijenjene za poduzetnike, managere, direktore i drugu ciljanu publiku. U svakom broju može se pronaći nešto aktualno za svakoga unutar našeg poduzeća što nam olakšava da imamo uvid u poslovne trendove na hrvatskom tržištu te da na taj način lakše svladavamo poslovne izazove.

Meni kao voditelju marketinga vrlo su interesantne kvalitetno obrađene teme s područja marketinga gdje mogu pronaći vrlo korisne informacije koje mi pomažu pri vođenju mog odjela. Primjerice razna istraživanja o slušanosti, čitanosti, razni specijalni priloz i teme.

Po mom mišljenju ovakav kvalitetan mjesečnik kao Poslovni savjetnik trebalo bi imati svako ozbiljnije poduzeće jer je svojim izborom tema istovremeno informativan, edukativan, zanimljiv i aktualan.

**Tomislav Gverić, dipl.oec.**

Voditelj marketinga, Adria zdrava hrana d.o.o. (Ivica i Marica - zdravi kolači®)

radna mjesta podrazumijeva puno planskih aktivnosti koje se moraju kontinuirano provoditi, a zaslužuju punu pažnju poslodavaca. No kako smo ovaj tekst posvetili samo alatima selekcije, za zaključak preporučujemo poslodavcima da alate koriste ciljano i kombinirano. Ni jedan od alata, sam za sebe, ne može garantirati uspješnost odabranog kandidata. No njihova ciljana kombinacija dat će nam puno detaljniju sliku o kandidatu, njegovim sposobnostima, mogućnosti da se uklopi u tim, prihvati korporativnu kulturu i vrijednosti i što brže preuzme svoje zadatke i odgovornosti. Pronaći baš idealnog kandidata nije tako jednostavno a niti često. Realnija je situacija u kojoj smo zaposlili najboljeg od mogućih kandidata, no tokom selekcije ustanovili smo područja u kojima mu treba dodatna edukacija i razvoj, pa edukacijom i treningom možemo nadoknaditi eventualne slabosti. 

### Savjeti Poslovnog savjetnika

- Kod raspisivanja natječaja zatražite od kandidata da uz životopis pošalju i motivacijsko pismo.
- Kod telefonskog intervjua imajte na umu da osoba ne mora biti trenutačno na raspolaganju za razgovor, naročito ako ste je nazvali u radno vrijeme.
- U maloj sredini poput Hrvatske provjeru preporuka treba napraviti uz maksimalnu diskreciju.