

Kako odabrati kvalitetnog djelatnika



Prije nekoliko tjedana je u novinama izašao članak u kojem se navodi kako se danas prilikom odabira kandidata sve češće koriste različiti psihologijski instrumenti, pri čemu se najviše važnosti pridaje intelektualnim sposobnostima. Ozbiljno pitanje koje se nameće jest – je li inteligencija uistinu najvažnija?



Barbara Ružić, prof. psih.

Sigurno je da, ukoliko se radi o složenom radnom mjestu i kandidatima jednake motivacije, da će bolji uspjeh postizati kandidat većih intelektualnih sposobnosti. No, što u situacijama kada imamo prosječne ili iznadprosječne rezultate inteligencije, a različiti stupanj motivacije? Može li u toj situaciji opća inteligencija uistinu odigrati ključnu ulogu?

Na radni učinak utječu 3 osnovna elementa:

1. znanja i vještine djelatnika, stečena formalnim obrazovanjem ili dosadašnjim radnim iskustvom; ono što djelatnik **ZNA**,
2. predispozicije djelatnika, odnosno sposobnosti i struktura ličnosti; ono što djelatnik **MOŽE**,
3. motivacija djelatnika; ono što djelatnik **HOĆE**.

Neki autori čak navode i formulu pret hodno navedenih elemenata:

$$\text{RADNI UČINAK} = (\text{ZNANJA I VJEŠTINE} + \text{SPOSOBNOSTI}) \times \text{MOTIVACIJA}$$

Drugim riječima, ukoliko je motivacija niska, djelatnik može imati apsolutno sva znanja i vještine i biti izuzetno inteligentan, no teško da će ostvariti izvrsne rezultate.

Inteligencija nam govori o brzini stjecanja novih znanja, primjeni informacija, razumijevanju uputa i odnosa, svakodnevnih problema te brzini snalaženja u novim situacijama. Stoga, posebno je važna kod osoba koje tek stječu iskustvo na nekom području, no nije više ključni faktor uspjeha kada se radi o osobama koje imaju iskustvo na nekom području ili su visoko motivirane za obavljanje nekog posla. Uz preduvjet, naravno, da se ne radi o niskim rezultatima na testovima inteligencije.

Uspješnost izbora kandidata je to veća što uključuje složenije postupke, tj. svaka metoda, kada se primjenjuje zasebno, ima relativno malu uspješnost. To znači da se najbolji rezultati postižu primjenjivanjem i kombiniranjem više metoda. U sklopu procesa profesionalne selekcije kandidata razlikujemo nekoliko osnovnih koraka:

- analiza životopisa,
- psihologijsko testiranje i testiranje stručnih znanja,
- kompetencijski intervju.

ANALIZA ŽIVOTOPISA

Analiza životopisa služi isključivo za provjeru odgovara li kandidat traženom osnovnom profilu (npr. stručna sprema, radno iskustvo i sl.), a nikako da bismo temeljem životopisa pripremili rang liste kandidata. Drugim riječima, nakon čitanja životopisa odbacujemo samo one kandidate koje ne bismo nikako zaposlili.

Što gledamo u životopisu? Gledamo je li kandidat naveo:

- sve osobne podatke,
- potpune podatke o školovanju, prvenstveno trajanje formalnog obrazovanja, pauze između npr. završetka škole i prvog zaposlenja,
- trajanje radnog odnosa za različite poslodavce, pauze između dva zaposlenja,
- strukturiranost životopisa,
- pravopisne pogreške.

TESTIRANJE

Testirati možemo intelektualne sposobnosti (npr. opće, verbalne, numeričke, perceptivnu brzinu i točnost i sl.), adekvatnost strukture ličnosti u odnosu na zahtjeve radnog mjesta (npr. sklonost timskom radu, razvoj međuljudskih odnosa, otvorenost za rad s klijentima i sl), ali i znanja, poput osnovnih znanja (znanje rada na PC-u, znanje stranog jezika) i stručnih znanja.

Psihologijsko testiranje omogućuje nam prije svega objektivnost cijelog procesa, ali i utvrđivanje prednosti i nedostataka kandidata. Ako imamo nezahtjevno radno mjesto tada visoka opća inteligencija može biti nedostatak, no ukoliko imamo vrlo zahtjevno radno mjesto tada je prednost.

Korištenjem upitnika ličnosti dobivamo podatke o potrebnim karakteristikama kandidata. Ukoliko organizacijska kultura uključuje poštivanje pravila tada će se bolje uklopiti kandidati koji su kooperativ-

Razgovor je situacija u kojoj vi birate najboljeg kandidata, ali i situacija u kojoj kandidat odabire svoju tvrtku.

Ako tvrtka ima potrebu i mogućnost daljnjeg razvoja kandidata – tada se traže ambiciozni; no ako tvrtka nema mogućnost daljnjeg napredovanja, tada su ambicije kontraindikativne.

ni; prodavači koji su više ekstrovertirani i probitačni imaju bolje rezultate jer su uspješniji u odnosima s drugima kao i u uvjeravanju drugih; za trenere je vrlo važna karakteristika otvorenosti, fleksibilnosti te usmjerenost na prenošenje vlastitih znanja i iskustava.

Iako danas na tržištu postoje različiti testovi koji mjere pojedine vještine, npr. testovi komunikacijskih vještina, testovi motivacije i sl., treba uzeti u obzir da ti testovi ne mjere ponašanje kandidata u konkretnim situacijama, već ono što kandidat kaže o ponašanju u određenoj situaciji ili što misli kako bi se trebao ponašati.

KOMPETENCIJSKI RAZGOVOR

Za procjenu komunikacijskih, pregovaračkih, prezentacijskih i sličnih vještina (a koje ne možemo obuhvatiti testiranjem), koristimo **kompetencijski razgovor**. Uz kompetencije, razgovorom provjeravamo i motivaciju te interese i želje za daljnji razvoj. Ukoliko imamo dovoljno resursa na raspolaganju, navedene kompetencije možemo provjeravati i kroz konkretne zadatke, odnosno stavljanje kandidata u konkretne situacije u kojima se prati njihovo ponašanje (tzv. *assessment* centri).

Kompetencijski razgovor uključuje pitanja vezana za konkretnu situaciju u kojoj je iskazana određena kompetencija, ulogu kandidata u toj konkretnoj situaciji i ono što je naučio iz nje. Npr., ukoliko želimo provjeriti prezentacijske vještine kandidata, a nemamo prilike organizirati držanje prezentacije od strane kandidata, kandidata ćemo tražiti da nam opiše:

- konkretnu situaciju kada je imao prezentaciju (npr. držanje prezentacije za

članove Uprava, na temu informatičke podrške); potrebno je pokušati što točnije utvrditi što je kandidat konkretno učinio,

- koja je bila njegova uloga (npr. pripremiti i održati prezentaciju),
- što je naučio iz tog iskustva i što bi u nekoj drugoj situaciji učinio drugačije (npr. više se usmjeriti na zadržavanje pažnje sudionika i odgovaranje na pitanja iz publike).

KLJUČNI ELEMENTI USPJEŠNOG RAZGOVORA

Prije svake prezentacije se pripremamo, zar ne? Pripremamo se i kada idemo na razgovor za posao. No, rukovoditelji se rjeđe pripremaju kada provode razgovor. Posljedica toga je postavljanje neprikladnih pitanja, pitanja za izbjegavanje šutnje, više pričanja u odnosu na slušanje... **Priprema** za intervju podrazumijeva pregled sve dostupne dokumentacije, pripremu konkretnih situacijskih pitanja vezano za ključne kompetencije kao i pripremu pitanja koja su nam ostala otvorena nakon čitanja životopisa.

Nužno je uspostaviti dobar odnos s

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Najbolji se rezultati postižu primjenjivanjem i kombiniranjem više metoda.
- Nakon čitanja životopisa odbacite samo one kandidate koje ne biste nikako zaposlili.
- Ukoliko imate dovoljno resursa, kompetencije kandidata provjerite i kroz konkretne zadatke.

kandidatom kako bi se eliminirala trema i stvorila atmosfera u kojoj se osjeća ugodno i slobodno razgovarati o svim pitanjima, pa čak i za njega možda negativnim temama. Nikako nemojte upasti u zamku “nadmoćnosti” u kojoj se superiorno postavljate u odnosu na kandidata budući da vi **nudite** posao, a kandidat ga **traži**. Naime, razgovor je situacija u kojoj vi birate najboljeg kandidata, ali i situacija u kojoj kandidat odabire svoju tvrtku.

Osim postavljanja pitanja vezanih za kompetencije i dosadašnje iskustvo kandidata, većeg omjera slušanja nego što se govori (okvirno 70% vremena govori kandidat), potrebno je usmjeriti se i na **način na koji kandidat odgovara**. Praćenjem neverbalne komunikacije kandidata možemo dobiti veliki broj informacija o nečijoj motivaciji, stilu komuniciranja ili istinitosti izrečenog.

Postavljati pitanja, slušati i opažati kandidata i **voditi zabilješke** nije lagan posao. Nemojte se truditi sve zapisati. Važnije je zabilježiti osnovni smisao izrečenog, ali i popratnu neverbalnu komunikaciju te koji je dojam ostavio. Npr. ako kandidat uz visoko podizanje glave naglašava “ja”, “MBA”, možete pomisliti – sklonost kompeticiji; ako skromno kaže da je bio prvi u natjecanju u fizici, osvojio Rektorovu nagradu, možete pomisliti: “briljantni um i nije bahat”; ako kandidat navodi da je radio samo u velikim korporacijama, možete opravdano postaviti pitanje teži li samo velikim kompanijama.

Često je pitanje i: “Što s onima koji imaju ambicije?” Kao što se u prodaji kreće od potreba klijenata, kod marketinških aktivnosti od potreba tržišta, tako se u profesionalnoj selekciji kreće od **potreba organizacije**. Ako tvrtka ima potrebu i mogućnost daljnjeg razvoja kandidata – tada se traže ambiciozni; no ako tvrtka nema mogućnost daljnjeg napredovanja, tada su ambicije kontraindikativne. ☒

toner.je.to
POKREĆE I VAŠE PISAČE

UŠTEDA 30-50%
 ZARADITE!
 OTKUPLJUJEMO PRAZNE TONERE I TINTE

HP SAMSUNG LEXMARK CANON EPSON XEROX BROTHER KYOCERA KONICA-MINOLTA

NARUDŽBE NA 0800 404 404 / www.toner.je.to