



## KADROVSKA POLITIKA

## Pet ključnih zamki zapošljavanja

Nezaposlenost je jedna od najvećih hrvatskih boljki, no i kod samog zapošljavanja postoje brojne zamke: praksa pokazuje da je neuspješno zapošljavanje vrlo često. Što se sve krije iza tog problema?



Kad zapošljavate novog djelatnika, razmišljajte dugoročno

U Hrvatskoj problem prilikom zapošljavanja predstavlja ne samo velik broj nezaposlenih, nego i velika fluktuacija srednjeg i visokog menadžmenta. Koliko puta ste doživjeli da poslovni kontakt iz vašeg adresara, kojeg već duže vrijeme niste čuli, ne radi više u istoj tvrtki...

Sretni ste ako osoba koja sada radi na tom radnom mjestu uopće zna i želi vam dati informacije o vašem poslovnom kontaktu, osobito ako je vaš kontakt napustio tvrtku pod ne baš pretjerano prijateljskim uvjetima.

Naravno, **fluktuacija radne snage** ima i svoj **prirodni predznak** - svi mi težimo promjenama i napredovanju. Međutim, velike fluktuacije stručnih ljudi u jednoj tvrtki obično su znak unutarnjih strukturnih problema kao npr. nezdrave radne atmosfere, ali isto tako mogu biti uzrokovane problemima s politikom zapošljavanja.

Politika zapošljavanja u mnogim je tvrtkama zacrtana **strateškim ciljevima**. Odjeli upravljanja ljudskim potencijalima doveli su proces regrutiranja novih kadrova do **savršenstva** – od procesa intervjuiranja do provjere pisama preporuka, testova inteligencije itd.

Međutim, zapošljavanje ljudi je **kompleksan proces** jer su i ljudi kompleksna bića.

Ono što pomaže je sistematičnost, dosljednost i dovoljno vremena za procjenu ljudi, ali postavlja se pitanje koliko hrvatskih menadžera zaista ima vremena za to. Neke od pogrešaka koje se čine u procesu zapošljavanja ponavljaju se od tvrtke do tvrtke i predstavljaju tzv. **zamke zapošljavanja**.

## Značajne zamke zapošljavanja

Uspješno zapošljavanje je teško, ali nije nemoguće. Međutim, hrvatska realnost pokazuje da je **neuspješno zapošljavanje isto tako često** (ako ne i češće) nego ono uspješno. Zašto je to tako?

## 1. Politički pritisak i nepotizam

Jedna od velikih **boljki** hrvatskog društva je zapošljavanje 'preko veze' ili po diktatu 's vrha'.



Poslodavci ne bi trebali imati nerealna očekivanja što se tiče opisa radnog mjesta

Zapošljavanje prijatelja, rodbine ili ljudi čije zapošljavanje nam garantira sklapanje poslova, upoznavanje novih kontakata (kao što je jedan predsjednik uprave rekao: **'Ljudi koji se mogu dobro unovčiti'**) nije samo uvriježeno pravilo u hrvatskim kompanijama.

Mnoge kompanije na zapadu boluju od istih problema. Štoviše, Egon Zehnder International, međunarodna tvrtka za zapošljavanje top menadžera, nazvala je nepotističko zapošljavanje jednim od

## INFO-BIZ



Internet - novi kralj malih oglasa  
Umjetna inteligencija u službi e-trgovine  
Rat svjetskih internet portala  
Zaradite novac u virtualnom svijetu

## PODUZETNIŠTVO



Promjene koje nosi poduzetnički rast  
Projekti 'uzmi lovu i zbrisi' ne prolaze  
Hrvatski izumi čekaju primjenu  
[video](#)

## INVESTICIJE&amp;FINANCIJE



Abeceda ulaganja u dionice  
Izbor optimalne police osiguranja  
Privatno zdravstveno sve isplativije

## KARIJERA



Najlakše do posla trgovci, najteže pravnici  
Poslodavci profitiraju, državni proračun trpi  
Prednosti i mane rada na daljinu

**najtvrdokornijih i najtežih problema** današnjice.

Štoviše, moderna literatura o upravljanju ljudskim potencijalima naziva nepotističko zapošljavanje **'bazenom od živog pijeska'**.

Nažalost, poslovni realiteti su takvi da ponekad neke ljude naprosto moramo zaposliti i nemamo drugog izbora. **Pazite samo na kojim pozicijama** zapošljavate ljude po diktatu. Kao što svi znamo, postoje bitna i ona manje bitna menadžerska mjesta, na kojima posljedice nečijih nepromišljenih odluka neće biti katastrofalne po tvrtku.

Ako imate imalo izbora, napravite racionalnu **cost-benefit analizu**. Hoće li za pet godina ta osoba donijeti vašoj tvrtki istu onakvu korist kakvu donosi sada. Zapamtite da je ponekad, dugoročno gledano, pametnije reći ne nego da.

Osim toga, zapamtite da osoba koju preporučujete **govori i nešto o vama** kao preporučitelju. Zato se zbog vlastite reputacije raspitajte o osobi koju preporučujete jer pogreške te osobe obično kasnije stižu kao **bumerang** i na vašu adresu.

## 2. Postavljanje nerealnih očekivanja u opisu radnog mjesta

Vrlo često su opisi pojedinih radnih mjesta toliko detaljizirani da zahtijevaju kandidata koji predstavlja kombinaciju Supermana, Batmana i Spidermana.

Osim detaljnog opisa, vještine koje se traže od kandidata u većini slučajeva su i **kontradiktorne**: snažan i prodoran lider i timski igrač, promišljen analitičar i energičan poduzetnik.

“ Istraživanja vodećih svjetskih tvrtki za zapošljavanje pokazuju da kompanije prilikom zapošljavanja spremno vjeruju životopisima i odgovorima koje kandidati daju na intervjuu za posao. Međutim, mnogi kandidati ili ne govore istinu ili je uljepšavaju. ”

Specifikacije određenih radnih mjesta vrlo često ne uzimaju u obzir nekoliko bitnih prioriteta koje novi menadžer mora ispuniti. Štoviše, vrlo često ne uzimaju se u obzir znanja i vještine koje već postoje u tvrtki.

Rezultat takvih **nerealno postavljenih očekivanja** je drastično smanjenje broja kandidata koji ispunjavaju sve ove uvjete. Kandidati koji ispadaju iz igre mogu posjedovati specifični miks vještina i znanja koja to radno mjesto zahtijeva, čak i ako ne ispunjavaju neke specifične kriterije kao npr. određeni broj godina iskustva na istim poslovima ili obavezno znanje dva strana jezika.

## 3. Preveliko vjerovanje potencijalnim kandidatima

Istraživanja vodećih svjetskih tvrtki za zapošljavanje pokazuju da kompanije prilikom zapošljavanja spremno vjeruju životopisima i odgovorima koje kandidati daju na intervjuu za posao. Međutim, mnogi kandidati ili **ne govore istinu ili je uljepšavaju**.

Gorka istina je da mnogi kandidati za posao **ne razmišljaju** kako će se dugoročno uklopiti u vašu tvrtku. Ne razmišljaju čak ni o dugoročnoj lojalnosti vašoj tvrtki. Mnogo kandidata želi napustiti loš posao koji rade trenutno ili zaraditi više ili naprosto raditi za vas jer je vaša tvrtka trenutno jako popularna na tržištu rada.

U životopisima se obično naglašavaju samo uspješna iskustva i izostavljaju ona neuspješna. Prilikom intervjua kandidati **imaju spremne odgovore** na standardizirana pitanja npr. 'Koje su vaše mane i vrline?' ili 'Gdje vidite sebe za pet godina?'

Činjenica je da je zapošljavanje jedan vid trgovine, a trgovac će vam pokazati samo najbolju robu. Međutim, umjetnost je zaviriti 'iza pulta' i sagledati ono što vam kandidat govori s više strana.



## 4. Zapošljavanje 'baš kao ja' kandidata

Nije tajna da kompanije u procesu zapošljavanja **pate od stereotipa** što se tiče godina, nacionalnosti i spola.

Međutim, jedna od najvećih pogrešaka u procjeni događa se zbog svjesnog ili nesvjesnog većeg uvažavanja osoba koje su slične nama.

Jer kada hvalimo ljude koji su slični nama samima, i mi sami 'dobivamo na

Uspjeh pojedinca ovisi i o njegovoj emocionalnoj inteligenciji

cijeni'.

Zapošljavanje ljudi sličnih nama samima možda će dovesti do većeg

usuglašavanja s našim odlukama, no potrebe posla su ponekad takve da bi osoba koja ima **drugačije poglede** ili posjeduje različite vještine doprinijela boljem sagledavanju nastalih situacija, nego netko tko će se u potpunosti slagati s nama.

##### 5. Zanemarivanje emocionalne inteligencije

Većina kompanija kod nas procijenit će kandidate prema nekim 'čvrstim' podacima: obrazovanje, iskustvo, test inteligencije i sl. Vrlo rijetko, ili gotovo nikada, neće se gledati 'mekani' podaci, kao što su kandidatova emocionalna inteligencija (EI). Tvorac termina EI Daniel Golman u svojem istraživanju top menadžera otkrio je da se oko **90 posto njihovih uspjeha** mogu pripisati sposobnostima njihove emocionalne inteligencije: samosvijesti, motivaciji, empatiji i društvenim sposobnostima.

Egon Zehnder International proveo je ispitivanje na više od 500 menadžera širom svijeta i otkrio da **neuspješni menadžeri** imaju velikih **problema s emocionalnom inteligencijom** iako mogu imati visok kvocijent inteligencije i veliko radno iskustvo.

Hrvatske kompanije **rijetko upotrebljavaju testove EI**, čak i kada znaju za njihovu važnost, zbog toga što kandidati na postojećim intervjuima obično pokazuju da im društvenih sposobnosti ne nedostaje jer su naučili da pred ljudima od kojih im ovisi karijera djeluju smireno, sabrano, prijateljski, dobrohotno i kao timski igrači.

[www.posao.hr](http://www.posao.hr)

Ratka Jurković, Svan Consulting  
utorak, 06.12.2005.

