

Uvod

Već gotovo petnaest godina podučavamo pristup strateškog vođenja intervjua na seminarima za poslovne ljude na Sveučilištu Michigan. Pronalazači novih kadrova, profesionalci iz područja upravljanja ljudskim potencijalima i kadrovskih poslova stalno su napominjali da traže neki novi pristup vođenju intervjua koji bi doveo do objektivnijeg donošenja odluka, ili još važnije, do zaposlenika koji bi dobro izvršavali zadatke i dulje bili zadovoljni svojim poslom. Danas organizacije očajnički traže načine identifikacije dobrog zaposlenika koji neće samo zadovoljiti nego i nadići očekivanja, bilo da se radi o visokim rukovodećim ili kritičnim ulaznim pozicijama, strogo tehničkim poslovima ili poslovima za koje su potrebne specifične vještine.

Napisali smo ovu knjigu jer smo uvidjeli da pristup strateškog vođenja intervjua može dovesti do bolje selekcije i pomaže u privlačenju i zadržavanju visoko kvalitetnih zaposlenika. Također smo zapazili kako taj proces omogućava menadžerima korištenje saznanja prikupljenih na intervju pri učinkovitijem podučavanju, savjetovanju, delegiranju i procjenjivanju uspješno-



sti. Uzimajući u obzir sve veće zahtjeve na njihovo vrijeme, menadžeri trebaju kombinirati različite aktivnosti kako bi zadržali svoju djelotvornost. Ovaj pristup pomaže menadžerima najbolju uporabu informacija koje im stoje na raspolaganju.

U toku rada s voditeljima intervjua, kod nekih smo otkrili uvjerenja da je korištenje biheviorističkih pitanja jednostavno ključ uspjeha. Iako smo i mi usvojili bihevioristički pristup, pokazali smo da su ključne komponente uspješnog procesa vođenja intervjua strateške veze između očekivane uspješnosti, pitanja i odgovora. Fokusiranje na ponašanje nije dovoljno ukoliko ponašanja na koja se fokusirate nisu prediktori uspjeha na poslu.

U knjizi naglašavamo potrebu definiranja komponenata očekivane uspješnosti, koje ukazuju na to što kandidat treba konkretno činiti da bi polučio uspjeh. Pokazujemo utjecaj jasno izraženih očekivanja o uspješnosti kandidata na pitanja koja postavljate, odgovore koje tražite i na donošenje odluka o zapošljavanju. Naš je cilj dati vam pristup korak po korak i voditi vas kroz pristup strateškog vođenja intervjua:

1. Postavite realne ciljeve i upravljajte procesom vođenja intervjua.
2. Jasno definirajte očekivanu uspješnost (kandidata) nužnu za uspješno obavljanje posla.
3. Postavljajte pitanja koja su povezana s vašim očekivanjima uspješnosti i koja predviđaju kandidatovu sposobnost dostizanja radnih standarda.
4. Odlučite o željenim odgovorima prije nego postavite pitanje.
5. Vodite intervju na način koji maksimizira učinkovito komuniciranje i točno mjerenje.
6. Koristite biheviorističko donošenje odluka za predviđanje kandidatovih rezultata na poslu.

Svako poglavlje sadrži testove i pitanja koja će pomoći u procjeni vaših sadašnjih pristupa i identificiranju područja u kojima

su moguća poboljšanja. Paragraf “Perspektive” na kraju svakog poglavlja nudi primjere implementacije ovog pristupa u tri različite organizacije: Old Kent Financial Services, Plante & Morgan i Međunarodnom monetarnom fondu¹.

S najnižom razinom nezaposlenosti u proteklih trideset godina, poslodavci se suočavaju s velikim izazovom u nalaženju i zadržavanju dobrih zaposlenika. Čitajući knjigu, dobit ćete saznanja kako pristup strateškog vođenja intervjua može bitno poboljšati način na koji privlačite, odabirete i zadržavate dobre ljude u svojoj organizaciji i kako efikasnije s njima upravljati.

■ Zahvale

Mnogi ljudi su ljubazno dijelili svoje znanje i doprinijeli ovoj knjizi. Najprije, zahvaljujemo Bobu Quinnu, savjetniku i uredniku Biblioteke Menadžment Sveučilišta Michigan za razvoj biblioteke i poticanje u toku pisanja knjige. Također zahvaljujemo Susan Mason iz Old Kent Financial Services i Mikeu Johnsonu iz Plate & Moran za njihova opažanja i iskustvo u primjeni pristupa strateškog vođenja intervjua. Čestitamo njihovoj vještini i predanosti u razvoju procesa vođenja intervjua u njihovim organizacijama.

Četvero kolega i prijatelja: Denise Tanguay, Nick Blanchard i Fraya Wagner-Marsh sa Eastern Michigan University i Claudio Fernández-Araóz iz Egon-Zehnder International, dali su nam podršku i komentare u razvoju naših perspektiva na vođenje intervjua. Zahvaljujemo im na njihovim opažanjima i prijateljstvu. Također zahvaljujemo svim polaznicima našeg seminara Strateško vođenje intervjua na Sveučilištu Michigan i individualnih treninga održanih u organizacijama. Njihova pitanja i komentari

¹ Međunarodni monetarni fond nije prihvatio niti jednu specijalnu tehniku vođenja intervjua, niti se koristio tečajevima autora ili drugim tečajevima Poslovnog programa Sveučilišta u Michigenu.



pomogli su nam poboljšati podučavanje vođenja intervjua. Posebno se zahvaljujemo razvojnim urednicima Jossey-Bass, Alanu Venableu i Johnu Bergezu. Njihov doprinos se ne može izraziti riječima.

Veljača, 2001.

Richaurd Camp
West Bloomfield, Michigan

Mary E. Vielhaber
Ann Arbor, Michigan

Jack L. Simonetti
Toledo, Ohio