

Predgovor

„Ovaj put moramo nešto učiniti drugačije”, rekla je Sara uzdahnuvši.

„U pravu si. Posljednji krug zapošljavanja bio je prava noćna mora!” Charlie je progundao.

„Naš je proces zapošljavanja nekad vrlo dobro funkcionirao. Ljudi su vani stajali u redovima samo zato što su se nadali da će dobiti šansu raditi za nas. Imali smo mogućnost odabira najboljih kandidata”, lamentirao je Al.

„Što se promijenilo? Zašto više nismo toliko privlačni kandidatima? Još uvjek smo sjajna tvrtka za rad. Naprosto ne razumijem!” Charlie je bio gotovo na rubu živaca.

„Vrbovanje je definitivno problem, ali nije jedini. Naši alati za selekciju više ne rade kao prije. Naš test osnovnih vještina i proces intervjuiranja ne pomažu nam odabrati ljudi koji će ovdje uspjeti”, objasnila je Sara.

„Tako je, Sara. Sve što trebaš učiniti jest pogledati oko sebe. Budimo iskreni. Naši najnoviji zaposlenici jednostavno nisu ispunili očekivanja”, dodao je Charlie.

Imate li probleme u privlačenju pravih ljudi da rade za vas i jeste li razočarani rezultatima? Imate li poteškoća s identificiranjem kandidata koji bi najvjerojatnije uspješno obavljali posao za vas? Ako imate, onda niste jedini.

Bez obzira na to koliko veliko ili maleno bilo vaše poslovanje, i neovisno o tome u kojoj se industriji nalazili, menadžeri

diljem zemlje pod pritiskom su da nađu i zadrže visokoučinkovite zaposlenike. Niska razina nezaposlenosti, povećana potražnja za tehničkim vještinama i potreba za radnom snagom koja raspolaze s više vještina predstavljaju nove izazove u procesu zapošljavanja. Da bi bile kompetitivne na današnjem globalnom tržištu, tvrtke moraju imati pristup najnovijim informacijama, alatima, procesima i idejama koje će im pomoći da regrutiraju i odaberu ljudе koji su sposobni dati pravi doprinos budućem uspjehu njihove tvrtke. To je cilj ove knjige.

Zašto trebate pročitati ovu knjigu?

Neka vam ova knjiga bude potpuni vodič za zapošljavanje. Od početka do kraja, ova knjiga sadrži praktične informacije koje mogu vašoj tvrtki uštedjeti vrijeme i novac u procesu zapošljavanja. Mnoge tehnike i savjeti u njoj opisani mogu se brzo implementirati bez ulaganja velikih resursa; drugi mogu zahtijevati više ulaganja unaprijed, ali i donijeti velike dividende na duži rok.

S vremenom će trošak obrtaja zaposlenika, loša kvaliteta i niska produktivnost iznositi više od troškova investiranja u učinkovit proces zapošljavanja. Uzmite u obzir vrijeme koje ste potrošili na intervjuiranje kandidata i obučavanje novih zaposlenika. Potom razmislite o drugim čimbenicima koji poskupljuju lošu odluku o zapošljavanju, poput oglašavanja, obuke, smanjene produktivnosti i povezanih administrativnih dužnosti. Tablica na idućoj stranici prikazuje prosječan trošak zapošljavanja kandidata na poziciji na kojoj godišnja plaća iznosi 35 000 američkih dolara. Kao što možete vidjeti, već samo jedna loša oduka o zapošljavanju može biti prilično skupa.

Pregled knjige

U prvom poglavlju ćete naučiti korake koje trebate poduzeti da biste identificirali znanje, vještine, sposobnosti i motivaciju koja je potrebna za uspjeh na poslovima koje radite. Ovo poglavlje služi kao temelj svim ostalim poglavljima u knjizi.

x **Predgovor**

Aktivnost	Trošak
Oglašavanje Broj oglasa × trošak oglasa: 1 × 1500 dolara	1500 dolara
Trening Plaća za 3 mjeseca + beneficije (oko 30 %) 8750 dolara + 2625 dolara	11 375 dolara
Troškovi voditelja intervjuja Broj intervjuiranih osoba × broj sati po kandidatu × prosječna plaća po satu + povlastice × broj kandidata $3 \times 1 \times 30 \text{ dolara} \times 4$	360 dolara
Administrativni troškovi Broj sati × prosječna plaća po satu + povlastice $20 \times 115 \text{ dolara}$	300 dolara
Izgubljene prilike Prihod izgubljen na nedovršenim projektima i/ili lošoj izvedbi nesposobnih zaposlenika	30 000 dolara
Ukupno	43 535 dolara*

*Kandidatovi troškovi puta i naknada za preseljenje mogu udvostručiti ili utrostručiti ovaj iznos.

U drugom poglavlju razgovaramo o diskriminaciji i nekoliko najznačajnijih federalnih zakona koji utječu na proces zapošljavanja. Iako ovo poglavlje nije zamišljeno kao temeljiti pregled zakona, ono nudi čvrstu logičku podlogu za korištenje standarnih seleksijskih procedura sličnih onima koje opisujemo u poglavljima koja slijede.

U trećem poglavlju naučit ćete kako „reklamirati“ svoju tvrtku tako da ona privuče kandidate koje tražite. U ovom poglavlju predstavljamo mnoštvo oglašivačkih i PR aktivnosti koje će privući – i zadržati – pažnju najpoželjnijih kandidata današnjice.

U četvrtom i petom poglavlju naučit ćete kako koristiti prijavu za posao tako da ona bude alat za dubinsko snimanje. Pokažat ćemo vam kako da postavite strukturirani sustav za dubinsko snimanje prijava i životopisa i kako da utvrdite koje kandidate treba pozvati da sudjeluju u sljedećoj etapi procesa zapošljavanja.

Šesto i sedmo poglavlje bave se intervjuiima. Najprije razgovaramo o tome kako izbjegći neke od najčešćih klopki u intervjuiranju, a potom ćete naučiti kako voditi intervju, a što će vam pomoći bolje predvidjeti uspjeh na poslu.

U poglavlju osam naučit ćete kako ocijeniti motivaciju kandidata za obavljanje nekog posla. Ovo je ključno područje za ocjenjivanje jer ponekad motivacija može biti bolji pokazatelj izvedbe od nečijih vještina i sposobnosti.

Deveto poglavlje fokusira se na korištenje testova za selekciju. U ovom poglavlju naučit ćete kako odabrati testove koji predviđaju koliko dobro će ljudi raditi kada ih se zaposli i kada počnu raditi.

Poglavlje deset nudi smjernice za provođenje provjera kandidata. U ovom ćemo poglavlju objasniti zašto ih trebate raditi i kako.

Jedanaesto i dvanaesto poglavlje bave se završnim etapama selekcijskog procesa: donošenjem konačnih odluka o zapošljavanju, pregovaranjem o poslovnim ponudama i upoznavanjem novih zaposlenika. Nakon što investirate u aktivnosti koje su opisane u prethodnim poglavljima, željet ćete biti sigurni da znate što radite u ovim važnim, posljednjim etapama.

Posljednje poglavlje pokriva alternativne opcije u kadroviranju. U njemu se raspravlja o razlozima za i protiv korištenja zaposlenika koji rade na polu radnog vremena, privremenih radnika, nezavisnih ugovaratelja i o korištenju vanjskih usluga (eskternaliziranje).

Kao što možete vidjeti, ova knjiga pokriva proces zapošljavanja od početka do kraja. Koristili smo najtočnije i najjažurnije informacije koje se mogu primijeniti danas da bismo vam pomogli odabrati bolju radnu snagu sutrašnjice. Bilo da je ovo prvi ili dvadeset prvi put da ste uključeni u proces zapošljavanja, imat ćete koristi od čitanja ove knjige. Nudimo sve potrebne temelje za nekoga tko nema iskustva u zapošljavanju, kao i najaktualnije tehnike koje mogu pomoći čak i iskusnim menadžerima da poboljšaju svoj proces zapošljavanja.

Posebni dodatci

Osnovna je ideja knjiga iz serije *Briefcase* dati praktične informacije pisane prisnim stilom, kao da jedna osoba izravno obraća drugoj. Poglavlja su kratka, bave se taktičkim pitanjima i sadrže mnogo primjera. Također, u njima se nalaze i brojne kućice, koje su dizajnirane tako da pruže različite tipove specifičnih informacija. Evo opisa kućica koje ćete pronaći u ovoj knjizi.

 Pametno upravljanje	Ove kućice čine točno ono što kažu: nude savjete i taktike za pametno donošenje odluka o zapošljavanju.
 OPREZ!	Ove kućice nude upozorenja u situacijama u kojima nešto može poći po zlu kod zapošljavanja novih radnika.
 TAJNE ZANATA	Ovdje ćete pronaći naputke o tome kako nešto raditi da bi proces zapošljavanja tekao lakše.
 Ključni pojam	Svaka tema ima svoj specijalni žargon i pojmove. Ove kućice nude definicije tih koncepata.
 Na primjer	Želite li znati kako su drugi uspjeli? Potražite ove kućice.
 SRĐESTVA	Ovdje ćete pronaći specifične procedure koje možete slijediti u postupku zapošljavanja za postizanje dobrih rezultata.
 PROVJERA POGREŠAKA	Kako možete biti sigurni da nećete napraviti pogrešku prilikom zapošljavanja? Ne možete, ali ove kućice vam nude praktične savjete kako da tu mogućnost svedete na minimum.

Zahvale

Knjige su uvijek neki oblik suradnje. Od trenutka kada su nas pozvali da napišemo „Zapošljavanje sjajnih ljudi”, pa kroz mnoge njene nacrte i, konačno, tijekom uređivanja i objave knjige, imali smo poticaj i potporu mnogih velikodušnih i talentiranih ljudi. Iako im nikada nećemo svima uspjeti izraziti zahvalu, htjeli bismo javno odati priznanje nekolicini osoba kojima smo osobito zahvalni.

Ova knjiga nikada ne bi bila napisana da nije bilo pomoći stalnog osoblja iz Select Internationala, Douga Wolfa, Janice Marra, Deborah DeLuca i Rosalyn Brancato. Njihova marljivost, talent i fenomenalna sposobnost da ispoštuju kratke rokove pomogli su nam da sve završimo na vrijeme. Također smo zahvalni svim onim profesionalcima koji su nam dopustili da od njih učimo, da ih intervjuiramo i da o njima pišemo. Njihove riječi i priče udahnjuju život idejama u ovoj knjizi.

Posebno smo zahvalni Jeanne Wilson, koja nas je spojila s Johnom Woodsom iz CWL Publishing Enterprises, našim agentom i urednikom. Njegova vizija pomogla nam je da u ovu knjigu pretočimo svoju strast, znanje i brojne godine iskustva kako bi pomogla menadžerima da donesu bolje odluke o zapošljavanju. Također, u CWL-u je Bob Magnan napravio sjajan posao uređivanja rukopisa i pregledavanja stranica finalnog proizvoda.

Najvažnije od svega, želimo zahvaliti našim obiteljima, voljenima i priateljima čiji tihi doprinos nikada neće biti poznat nikome osim nama.

O autorima knjige

Kevin C. Klinvex jedan je od partnera i utemeljitelja Select Internationala i direktor za poslovanje u SAD-u. Tijekom posljednjeg desetljeća Kevin je dizajnirao najmoderne programe za osoblje za vodeće svjetske kompanije kao što su AK Steel, AT&T, Citibank, Coca-Cola, General Motors, International Harvester, Miller Brewing, Sears, Subaru-Isuzu i Toyota. On je pionir tehnika za regrutiranje zaposlenika koje je teško pronaći i vodeći autoritet na području upotrebe softvera za

xiv Predgovor

automatizaciju u procesu zapošljavanja. Kevin je čest prezenter i gost predavač na temu kadrova u timskom okruženju.

Matthew S. O'Connell je suosnivač Select Internationala i direktor Odjela istraživanja i razvoja. U posljednjih 12 godina dizajnirao je računalne sustave za procjene, sveobuhvatne evaluacijske alate, bihevioralne intervjuje i menadžerske centre za procjenu za više od 100 tvrtki u sedam zemalja svijeta. Radi kao profesor psihologije (vanjski suradnik) na Sveučilištu San Diego i aktivno se bavi primjenjenim istraživanjima. Autor je i suautor preko 20 članaka ili poglavlja u knjigama na temu selekcije, procjene, rukovodstva i timova. Ima magisterij i doktorat iz industrijske i organizacijske psihologije Sveučilišta Akron.

Christopher P. Klinvex je partner i utemeljitelj Select Internationala i direktor međunarodnih operacija i odgovoran je za ured Select Internationala u Monterreyu, u Meksiku. Njegovo iskušto s multinacionalnim tvrtkama uključuje dizajn i implementaciju automatiziranih sustava za kadrove u čitavom SAD-u, analizu tržišta rada, sesije strateškog planiranja poslovanja, dizajn timova, treninge vodstva, medijaciju između menadžmenta i radnika tei pomoć organizacijama u razumijevanju nijansi između tradicionalne američke i latinoameričke kulture rada.

Više o njihovoj tvrtki, Select International, možete doznati na njihovoj web-stranici www.selectintl.com.