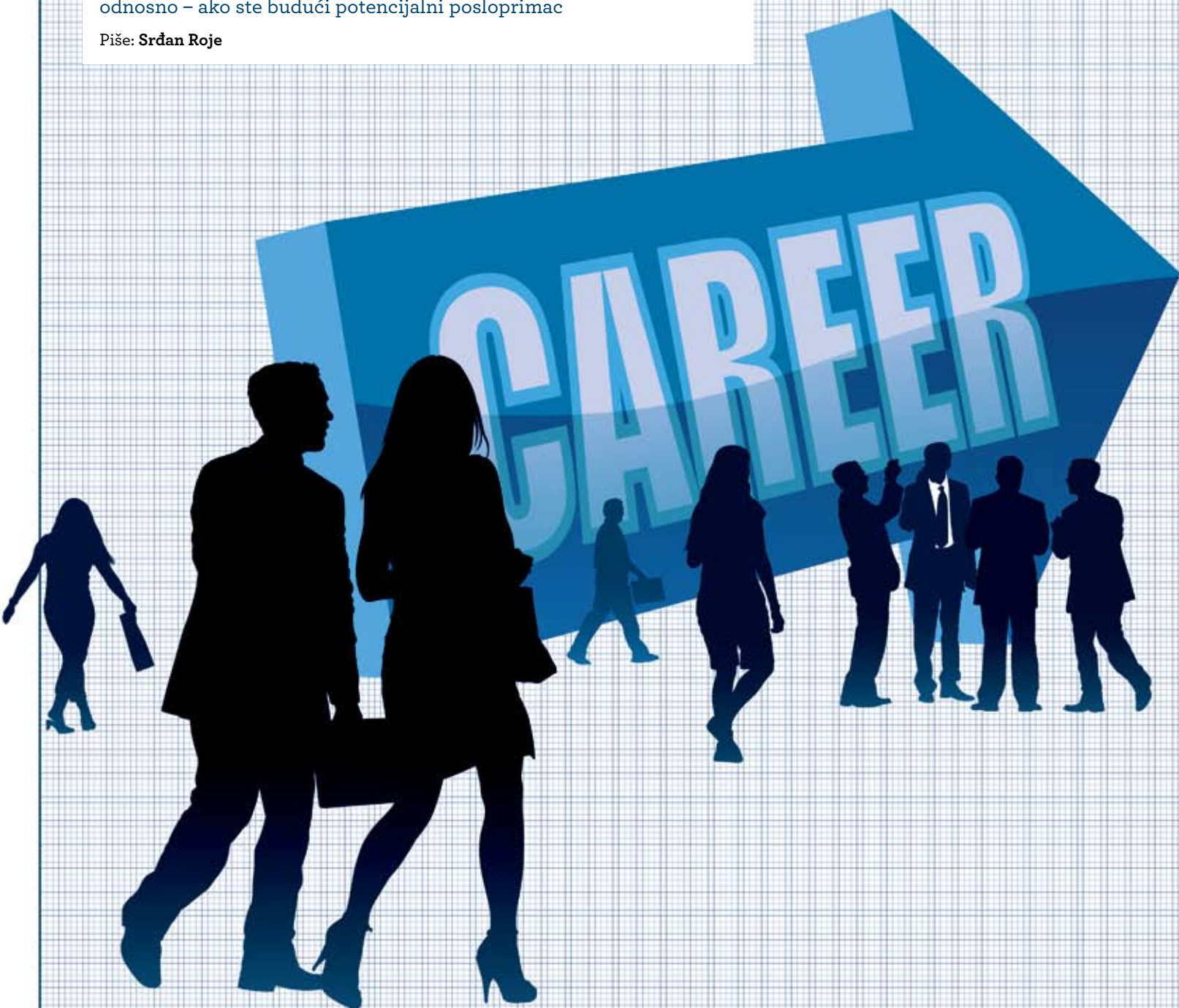


Menadžer novog kova

## KADROSTROFA

Fraza koja kaže da su svakoj firmi "ljudi najveće bogatstvo", ovisno o tome s kim razgovarate, balansira negdje između oksimorona i pleonazma (da, znamo, pravimo se pametni, ali nismo mogli odoljeti). Istina je negdje na pola puta, a ovaj je nastavak Menadžera novog kova poseban i po tome što ga vrijedi čitati i ako ste s druge strane, odnosno – ako ste budući potencijalni posloprimac

Piše: Srđan Roje



U jednom od stripova s popularnim Dilbertom, ćelavi šef na sastanku mudro konstatira kako se godinama u njihovoj kompaniji smatralo da su zaposlenici najvažniji resurs, no najnovija su istraživanja pokazala kako je ipak najvažniji novac, a ljudi su na osmom mjestu – odmah iza indiga.

Jeste li se sočno nasmijali? Zanimljivo, jer ako u svakoj šali ima pola istine – zaključujemo da se barem donekle slažete. Nemojte se zbog toga osjećati napadnuti; ne treba vam nikakvo mudro istraživanje kako biste shvatili da tvrtka bez novca nema ni zaposlenike, no apsolutno vrijedi i obrat: ona koja nema zaposlenike – nikad neće doći do novca. Jer, zamislite čuda, netko mora posao i odraditi.

Štoviše, David Packard, jedan od utemeljitelja Hewlett-Packarda, još je pred pedesetak godina ustvrdio da je najveći izazov svake kompanije pratiti vlastiti razvojni tempo odgovarajućim kadrovskim popunama. Pojednostavljeno rečeno, ako ste s deset zaposlenika u prošloj godini ostvarili 30% veće prihode nego godinu ranije, želite li održati takav tempo razvoja – pod hitno gledajte kako ćete zaposliti tri nova čovjeka.

Upravo stoga svaki pravi menadžer, bez obzira smatrao li se on pripadnikom starog ili novog kova, selekciju kadrova i zapošljavanje stavlja na jedno od prvih pet mjesta na listi prioriteta. Neki idu toliko daleko da, upitani za procjenu kojih je pet stvari najviše pridonijelo uspjehu njihovih tvrtki, "prave ljude" stavljaju na svih pet top-pozicija. Ono što je posebno zanimljivo primijetiti jest kako je odabir i pozicioniranje ljudi unutar firme jedna od rijetkih stvari koje menadžeri gotovo u potpunosti imaju pod kontrolom.

### Tri kriva puta...

Tema "zapošljavanje" upravo je neiscrpna, pa ne očekujte baš sve odgovore odmah, ali potrudite se (kao i obično) na ovu fascinantnu temu dati nekoliko neizmjerljivo inteligentnih i tradicionalno briljantno korisnih savjeta.

Korak prvi: oglas za posao. Paradoksalno, najbolji je oglas za posao onaj koji se nikad ne objavi. Pogotovo ako pripremate natječaj za rukovodeću poziciju (ali i u svim ostalim situacijama) prvo razmotrite mogućnost internog napredovanja, odnosno – promaknuća ili poma-knuća postojećeg djelatnika na ciljanu poziciju. Tek kad ste potpuno sigurni da to nije moguće, pokušajte s drugom pretfazom oglašavanja: dovođenje izvana nekog koga poznajete i smatrate ga odličnim odabirom, bez obzira što možda radi već negdje drugdje. Pitajte ga, ništa ne košta.

Ako ste "slobodnjak na tržištu rada" (čitaj: nezaposlen), pokušajte na ovu lošu vijest, koja kaže da se najbolji poslovi nikad nigdje ne oglašavaju, gledati s pozitivne strane: umjesto da jadikujete, počnete raditi nešto što vam je super, pa makar i besplatno. Ali to je već mnogo veća i ozbiljnija tema, koju ćemo ostaviti za neku drugu priliku...

Nije prošlo bez oglasa? Plan B: radi se oglas. Bez obzira gdje ga odlučili objaviti, ni za živu glavu nemojte ga koncipirati kao da se obraćate armiji nesposobnjakovića kojima radite uslugu stoljeća, nego sastavite reklamu za vlastito radno mjesto! Zapamtite: ne želite vi birati ljude, nego želite da ljudi odaberu vas! Fokusirajte se na ono što vi nudite njima (različite pogodnosti, fleksibilno radno vrijeme, odličnu atmosferu, mogućnost napredovanja...), a manje na ono što se od njih traži. Sastavljajući oglas vizualizirajte pred sobom željenog kandidata kao nekoga tko je već sretno zaposlen i apsolutno nezamjenjiv ondje gdje trenutačno radi, a ne kao jednog od onih koji sjede doma i "čekaju posao".

Prijave stižu: pet, deset, pedeset, stotinu! Što sada? Slutite: slijedi iščitavanje mora zamolbi i životopisa, te nakon toga – neizbježni intervju. Taj dio, dakako, ovisi o prirodi radnog mjesta koje traži popunu, no bez obzira što i koga tražite, pazite da izbjegnute tri osnovne pogreške.

Prva tipična pogreška jest *prevelik fokus na formalno obrazovanje*: svi ti silni fakulteti, tečajevi, MBA, MCP i ini certifikati nisu (naravno) nikakva smetnja, no svatko od nas pozna barem nekog realno neupo-

trebljivog štrebera s impresivnom kolekcijom papira za sobom. U cilju izbjegavanja bilo kakve sumnje, napominjemo da ni na koji način ne tvrdimo kako su vlasnici diplome ili nekog razvikanog certifikata nepotreblijivi, nego samo da nijedan od tih papirića ne jamči kvalitetnog djelatnika.

Tipična pogreška broj dva jest *prevelik fokus na dosadašnje radno iskustvo*. To što je netko radio zadnjih deset godina na sličnim poslovima u sličnoj tvrtki ne znači apsolutno ništa. Stanovita prednost svakako jest, ali više godina na istom ili sličnom poslu ni na koji način ne povlači za sobom i boljeg djelatnika.

I tipična pogreška broj tri jest *prevelik fokus na karakternu sličnost s voditeljem intervjua (vama)*. Ako netko sluša istu glazbu kao i vi, voli iste filmove kao i vi, zabavan vam je, i općenito, najradije biste odmah nastavili intervju u obližnjem kafiću uz pivu – ne znači da ćete se i u poslu dobro slagati. Da, iznimno je važno procijeniti može li se vaš novi potencijalni zaposlenik uklopiti u vašu korporativnu kulturu, ali pogrešno je u budućim djelatnicima tražiti samom sebi partnera za tulumarenje. Možda tako na kraju ispadne (super!), ali to ne smije biti primarni cilj na razgovoru.

Uklapanje u korporativnu kulturu mnogo je širi pojam: nekima više odgovara klizno radno vrijeme, nekima fiksno, u nekim tvrtkama ljudi pretežito slušaju stranu glazbu, u nekima se *po defaultu* vrti Narodni radio, negdje je prosjek godina 30, negdje 50... Nijedan od ovih parametara sam po sebi nije ključan, ali doista *jest* važno da se vaš novi kadrovski dodatak odoka kulturološki uklapa u ono što već imate. Ako vi preferirate Star Trek, a on Stargate Atlantis – to je sasvim, sasvim ok. Ali ako je svima vama u firmi South Park najbolji crtić svih vremena, T'Pol napetija i od Pamele, a kandidat ni za što od toga nikad niti čuo nije (pa ni za Pamelu) – možebitno imate problem. Ljudima je važno osjećati se kao bitan, integralni dio sredine u kojoj rade, pa stoga čim se osjete društveno izolirani – hitno krenu gledati kako bi preselili radno mjesto ondje gdje razumiju uredske šale.

### ... i jedan pravi

I nakon svih tih silnih NemojOvo-NemojOno savjeta – što nam je raditi? Zapravo je jednostavno: fokusirajte se na prošle uspjehe i čovjeka u cjelini. Pitajte kandidata u glavu: "Što smatrate svojim najvećim dosadašnjim poslovnim uspjesima, problemima koje ste riješili, kako ste do toga došli, koje ste metode koristili i što ste iz toga naučili?" Pustite ga da priča. Obratite pozornost na to je li ih ostvario kao solo igrač, dio tima ili voditelj tima, ali iznad svega – gledajte čovjeka, a ne *stručnjaka*. Jasno, nekakva minimalna stručnost se podrazumijeva, no umjesto da se divite impresivnoj stručnoj biografiji, bogatom radnom iskustvu ili se tek oduševljavate time što je "lik totalni zakon", radije gledajte je li marljiv, samoinicijativan, iskren, odgovoran, pošten, moralan, entuzijastičan, snalažljiv, energičan i – ako je ikako moguće – potpuno "zapaljen" za to čime se vaša tvrtka bavi.

Ako takvog nađete (čestitamo!), zaposlite ga, pa makar mu budete morali dati šest mjeseci da se uhoda – jer, vjerujte, predstavlja puno, puno bolji odabir od apatičnog, mrzovoljnog grintavca koji ima taj posao u malom prstu, a glavna su mu pitanja kad može iskoristiti godišnji koji mu je ostao od preklani te koliki vam mora dati otkazni rok ako mu se ne svidite. Posao se nauči. A s poštenjem, radnim navikama i osjećajem odgovornosti nije ni izbliza tako lako.

A sad, poziv svim nemenadžerima: pročitate li tekst još jednom, ali iz perspektive posloprimca, dobit ćete sljedeće: ne šalžite desetke molbi svaki dan na sve strane, nego se javljajte samo na oglase za poslove koji vas stvarno zanimaju, gdje vam korporativna kultura okvirno odgovara (to se vidi i s web stranica, ako ih pažljivo pročitate), a kad dodete do intervjua – budite energični, entuzijastični, iskreni čak i prema vlastitim manama te pokažite iskreno oduševljenje onim čime se tvrtka bavi. Ako je to oduševljenje lažno, dobivanjem tog radnog mjesta napravili ste si medvjedu uslugu. Niti vi želite taj posao, niti taj posao želi vas. Čemu onda to?