

Tudi kadroviki se igrajo big brotherja

(Finance, oktober 2008, št. 196)

1. S kakšnimi metodami v vašem podjetju izvajate pridobivanje oziroma testiranje kadrov za določena delovna mesta in katere so po vaših izkušnjah najbolj učinkovite (psihometrični testi, razgovor, igranje vlog...)

Pri selekcioniranju kadrov gre predvsem zato, da kandidata, ki zadovoljuje minimalne formalne pogoje za zaposlitev na določeno delovno mesto, dovolj dobro spoznamo, da lahko ocenimo njegovo/njeno kompatibilnost tako s kompetenčnim profilom delovnega mesta kot tudi s timom v katerem bo delal in kulturo organizacije. V ta namen izdelamo psihološki profil kandidatov (profil sposobnosti in osebnostne strukture). Pri tem si pomagamo z različnimi psihodiagnostičnimi testi in tudi bolj poznanimi vprašalniki (npr. vprašalnik timskih vlog, vprašalnik hierarhije osebnih vrednot,...), piko na i pa predstavlja poglobljeni psihološki intervju, kjer naredimo tudi test globinske osebnostne strukture. Izpostavila bi, da je bolj kot vrsta testa, ki ga uporabljamo pomembno, da vemo, kaj želimo preveriti in se umerimo na določene inštrumente, najdemo torej tiste metode, iz katerih dobimo največ informacij. Naj navedem kot primer, da je samo za merjenje intelektualnih sposobnosti na voljo veliko več kot 10 psihometričnih testov.

Naš selekcijski postopek poteka v večih fazah. Kot rečeno, pridejo skozi prvo sito vsi kandidati, ki ustrezajo formalnim pogojem (zgolj na podlagi ponudb za delo je težko izbrato pravo osebo), sledi psihološko testiranje, ki nam da vpogled v profil sposobnosti in tudi dinamiko osebnostne strukture, končne informacije o izvoru posameznikove motivacije in vrednostnega sistema pa dobimo v zadnji fazi intervjuja, kjer kandidat dobi takojšno povratno informacijo o svoji kompatibilnosti z delovnim mestom. Postopek poteka transparentno do vseh vključenih (podjetje in kandidid). Izkušnje kažejo, da postopek v večini primerov stimulira posameznike, da pričnejo razmišljati o sebi, o tem, kaj si resnično želijo, s tem pa stopijo na pot proaktivnega oblikovanja lastne kariere.

Razvojni vidik postaja na področju upravljanja človeških virov vse pomembnejši. Eden izmed glavnih razlogov je dejstvo, da nobeden človek ni popoln in je zato potrebno ustrezno upravljanje ljudi takrat, ko pride do zapletov med zaposlenim in delodajalcem. Predhodno izdelan psihološki profil mi je kot svetovalki v teh primerih še posebej dragocen. V zadnjem času vse pogosteje slišimo, da nam grozi kadrovska kriza. Zato se vedno več podjetij ukvarja z vprašanjem, kako obdržati dober kader. Eden izmed učinkovitih odgovorov je razvojno usmerjen psihološki profil, kjer s pomočjo testov in drugih psiholoških metod identificiramo posameznikove potenciale, iščemo in preko coachingov odpravljamo vzroke, ki mu/ji preprečujejo, da jih izkorišča. Če podjetje posameznikom omogoča, da skozi svoje delo realizirajo svoje potenciale in tako osebnostno rastejo, se verjetnost, da bodo zapustili podjetje neverjetno zmanjša.

Trendi tudi kažejo, da so ljudje vedno bolj lojalni razvoju svojih veščin, sposobnosti in talentov ter vedno manj podjetju.

2. Kakšni so trendi na trgu pridobivanja vodstvenih kadrov - na kakšen način recimo izberete menedžerja za neko strateško podjetje; kakšne lastnosti pri njem preverjate?

Še vedno so nam pri tem v veliko pomoč klasični pristopi oglaševanja, vedno več kadrov pa se najde tudi preko »priporočil«. Seveda gredo v našem podjetju vsi, tako tisti, ki se sami prijavijo na oglas ali pa jih je nekdo priporočil, skozi zgoraj opisani postopek psihološkega testiranja in intervjuja, saj ni rečeno, da bo nekdo, ki je bil uspešen manager ali vodja v nekem podjetju, tako uspešen tudi v dugem delovnem okolju.

Pri vodstvenih kadrih preverjamo predvsem sposobnost strateškega mišljenja, odpornost na stres, potencial za razvoj t.i. mehkih vodstvenih veščin upravljanja ljudi, preprosto rečeno sposobnost voditi ljudi k skupnemu cilju. Za to so v vedno večji meri potrebne t.i. kompetence transformacijskega vodje. Ker so to nove veščine, jih je pri večini potrebno razvijati, česar se zaveda tudi vedno več slovenskih podjetij in se tako odloča za coachinge. V tem sklopu bi omenila, da je za dobrega vodjo zelo pomembno, da ima realno samopodobo, da si zaupa in spoštuje tako sebe kot druge. Tudi v to dobimo končni vpogled preko poglobljenega intervjuja.

Še posebej korporacije sistematično razvijajo svoje vodstvene kadre v ocenjevalnih oz. t.i. »assessment« centrih, kar je tudi zelo učinkovit pristop.

3. Koliko je naš trg dovzeten za alternativne različice pridobivanja kadrov (koliko so še aktualni običajni zaposlitveni oglasi)?

Večje kot je pomanjkanje določenih poklicnih profilov, bolj so podjetja dovzeta za nove pristope. Zaposlitveni oglasi so po mojem mnenju še vedno aktualni, saj je večja verjetnost, da je oseba, ki aktivno spremlja oglase in se nanje prijavlja, ustrezno motivirana za novo zaposlitev. Kot rečeno pa se najde vedno več ustreznih ljudi preko neformalnih mrež, kjer bi lahko rekli, da pregovor »povej mi s kom se družiš in ti povem kdo si« funkcionira v kadrovski praksi. Omenila sem tudi že assesment centre kot alternativno različico, ki omogoča razvoj ključnih kadrov za vodstvene pozicije v prihodnosti, posebej pa bi izpostavila vedno večji pomen kreiranja ustreznega imidža podjetja za zaposlene. Učinkovito komuniciranje vrednot podjetja ima izjemno moč pritegniti »prave« posameznike, torej ljudi, ki bodo zavzeti zaposleni, saj se njihov vrednosti sistem, (potrebno je omeniti, da velik del motivacije izvira iz posameznikovega vrednostnega sistema) tako v dovolj veliki meri sklada z vrednotami podjetja, kar je nujna osnova, da posameznik ponotranji cilje, vizijo in poslanstvo podjetja.