

KAKO IZBRATI PRIMERNEGA KANDIDATA ZA DELO V TUJINI?

Eva Kramar, Irena Muhr in Sanja Roškar

Ustrezni selekcijski postopki za napotitev zaposlenih v tujino v Sloveniji še niso razviti ali uveljavljeni. Podjetja na delo v tujino pošiljajo posameznike, ki se na delovno mesto sami prijavijo, le-ti pa niso vedno najprimernejši kandidati. V kolikor nimajo ustreznih kompetenc za opravljanje dela v tujini, se bo to pokazalo v povečanem stresu, slabo opravljenem delu in predčasnem prihodu domov. Zaradi vse večjih potreb po ustreznem izboru kadra vam v nadaljevanju predstavljamo smernice za izvedbo selekcijskega postopka za zaposlenih, ki odhajajo v tujino.

Velika slovenska podjetja, ki imajo v tujini svoje podružnice, poznamo pod imenom mednarodna podjetja. Slednja se zaradi povečane globalizacije vedno znova soočajo z izzivi prenosa vodstvenih praktik tudi na svoja predstavništva v tujino. Za to potrebujejo specifično in izpopolnjeno strategijo upravljanja s človeškimi viri, ki se začne z dovršenim selekcijskim postopkom najprimernejšega kandidata za napotitev drugam.

Ko se pojavi potreba po odprtju delovnega mesta v tujini, najprej preverimo potrebe specifičnega delovnega mesta in kompetence, potrebne za uspešno opravljanje dela. Kakšne so te potrebe, lahko ugotovimo z različnimi kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami, ki skupaj tvorijo selekcijski postopek napotitve na delo v tujino. Proces napotitve se torej začne z izborom najprimernejšega kandidata,

ki bo predstavljal ključen doprinos k uspešnosti podjetja v tuji državi. Pri tem je treba veliko pozornosti posvetiti profilu kandidata, kajti v tujini se bo poleg novega delovnega mesta soočal z veliko novimi izzivi, npr. s kulturnimi razlikami, vzpostavljalo bo novo socialno mrežo, premagoval jezikovne ovire, soočal se bo s predsodki itd.

Zanimalo nas je, kakšen pristop uporabljajo velika slovenska podjetja, ko morajo nekoga od svojih zaposlenih napotiti v tujino. Odgovori so bili verjetno zaradi zaupnosti podatkov in konkurenčnega strahu bolj kot ne skopi. Nekatera podjetja so bila neodzivna, druga so z nami delila nekatere svoje izkušnje. Če povzamemo vse pridobljene informacije, lahko ugotovimo naslednje:

- v Sloveniji še nimamo uveljavljenih specifičnih selekcijskih postopkov, ki bi jih uporabljali izključno za napotitev zaposlenih v tujino;
- potreba po napotitvi zaposlenih ni velika (na razpis se prijavi le eden ali dva kandidata);
- zaposleni se v manjšini odločajo sprejeti ponudbe za delovno mesto v tujini, saj jim odhod predstavlja velik stres;
- v tujino v povprečju odhaja več moških kot žensk, le-ti so večinoma samski ali imajo družine z majhnimi otroki ter izražajo željo po večjem zaslužku.

OBLIKOVANJE SELEKCIJSKEGA POSTOPKA

Na osnovi vizije organizacije, trenutnih potreb ali dosedanjih izkušenj kandidatov, ki so opravljali delovno mesto, ki ga želimo zapolniti, najprej opravimo analizo delovnega mesta. Preverimo, kakšne so zahteve delovnega mesta in pogoji za kompetentno opravljanje le-tega. Na podlagi analize oblikujemo selekcijski postopek izbora kandidatov, ki se začne z internim ali zunanjim razpisom. Vsebovati mora opredelitev delovnega mesta, delovnih nalog in pogojev za pristop k razpisu. Slednji so lahko: formalna izobrazba oziroma ustrezna strokovna usposobljenost, delovne izkušnje, izkazani dosežki, dodatna izobraževanja, evalvacija in ocene kandidata s strani njegovega vodje in sodelavcev ter ostali relevantni parametri, ki jih podjetje uporablja za spremljanje,

ocenjevanje in evalviranje svojih zaposlenih. Kandidate lahko na podlagi medletnih ali letnih razgovorov in ocenjevanj iz nabora zaposlenih predlagate tudi sami ter nato izvedete nadaljnji selekcijski postopek.

MERSKI PRIPOMOČKI

Pri izbiri optimalnega kandidata se poslužujemo različnih testov in vprašalnikov, ki nam dajejo boljši vpogled v različne lastnosti posameznika. Tako se izognemo pristranskosti in pridobimo kvantitativne mere, s katerimi lahko kandidate objektivneje primerjamo. Glede na specifične informacije, ki nas zanimajo, lahko med seboj kombiniramo uporabo več testov in vprašalnikov. Dodatne informacije o spodaj navedenih merskih pripomočkih so dostopne na spletni strani Centra za psihodiagnostična sredstva (www.center-pds.si).

8

PODROČJA	PRIPOMOČKI	DIMENZIJE IN MERJENJE LASTNOSTI
osebne lastnosti	vprašalnik velikih pet - BFQ	energija, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost, odprtost, L-lestevica
motivacija	motivacijsko pismo	subjektivna ocena
impulzivnost	vprašalnik impulzivnosti - IVE	impulzivnost, pustolovskost, empatija
test tujega jezika	odvisno od ciljne države	
pozornost	test pozornosti - d2	celotno število vseh predelanih znakov, napake (izpuščanja in zamenjave) ter mere, ki izhajajo iz kompozita napak.
ustvarjalnost	kratek Torranceov test ustvarjalnosti za odrasle - ATTA	ustvarjalno mišljenje, ustvarjanje idej z besedami in slikami
test inteligentnosti	Wechslerjev test inteligentnosti za odrasle - WAIS ali Test nizov - TN	kristalizirana, fluidna inteligentnost, besedno razumevanje, zaznavna organizacija, neodvrnljivost pozornosti in hitrosti obdelave
čustvena inteligentnost	vprašalnik emocionalne kompetentnosti - ESCQ	prepoznavanje in razumevanje čustev, izražanja in poimenovanja čustev ter sposobnosti upravljanja in uravnavanja čustev
stališča	test direktnih stališč - DS	tendence k usmerjanju in kontroli dela ter načina doživljanja drugih oseb glede na to, kako si sam le to predstavlja. Ocenjevanje stališča vodenja, preverjanje uspešnosti šolanja vodilnih kadrov ...
vrednote	lestevica osebnih vrednot - LOV	motivacijska struktura, presojanje vrednot kot življenjskih vodil

Zgoraj navedene vprašalnike lahko glede na svoje potrebe seveda kombinirate med seboj. Dobro je, da želene informacije pridobite iz več virov – tako zmanjšate možnost pristranskega ocenjevanja in napak. Da dobite boljši vpogled v to, kako bo kandidat reševal težavne situacije, mu lahko predstavite naloge iz ocenjevalnega centra. Metoda ocenjevalnega centra je kompleksen ocenjevalni proces, ki simulira uporabo kompetenc, ki jih zahteva specifično delovno mesto, in tako kandidate ocenjuje na podlagi sposobnosti spoprijemanja z novimi situacijami. Zajema standardizirano obliko vedenja, ki temelji na različnih virih informacij, zanjo pa je značilna uporaba več nalog, s katerimi kandidata opazuje več izurjenih opazovalcev. Organizaciji pomaga izbrati boljše kandidate, kot če bi bili del selekcijskega procesa le pisni testi in intervjuji. Ta del preizkusa lahko kandidat opravi tudi v tujem jeziku, ki je uradni jezik države, v katero bo napoten, ali v angleščini.

INTERVJU IN ZAKLJUČNA FAZA IZBORA

Po uporabi psiholoških testov in vprašalnikov ter morebitni uporabi metode ocenjevalnega centra pregledamo rezultate, ki jih je posamezen kandidat dosegel. Na podlagi zahtev delovnega mesta v tujini iz nabora sodelujočih izberemo najboljše kandidate. To so posamezniki, katerih rezultati se najbolj skladajo s pričakovanji in zahtevami delovnih nalog, ki jih bo izbrani kandidat opravljal v tujini. Običajno izberemo do največ tri najprimernejše kandidate, s katerimi odgovorna oseba, ki je selekcijski postopek tudi vodila, opravi poglobljen intervju. Na tem mestu je pomembno, da povprašamo o motivih za prijavo na delovno mesto (v kolikor je potekal razpis), o tem, kolikšni sta

njihovi pripravljenost in motivacija za delo v tujini (npr. Zakaj si želite delati v tujini?), kakšna so njihova pričakovanja v zvezi z delom v tujini (npr. Kaj pričakujete od dela v tujini?). Pomembno je tudi, da povprašamo o dosedanjih izkušnjah dela ali študija v tujini, če tega podatka nimamo, saj je medkulturalna kompetentnost izjemnega pomena. S kandidati se pogovorimo o delovnih nalogah, izzivih, ki jih čakajo, in o pričakovani plači. V kolikor se kandidati niso prijavi na delovno mesto, temveč jih je predlagal njihov vodja ali vodja kadrovske službe, pa jih moramo povprašati tudi o njihovi želji – torej ali se sploh želijo preizkusiti v takšni vlogi (npr. Ste že kdaj razmišljali o delu v tujini? Bi vam to predstavljalo izziv?).

Pomembna tema intervjuja je tudi trajanje zaposlitve in vpliv dela v tujini na kandidatov partnerski odnos oziroma na njegovo družino. Velikokrat se zaposleni ravno zaradi družine ali partnerskega odnosa ne odločijo za dolgoročno delo v tujini. To je zagotovo tema, ki potrebuje več pozornosti, zaposlenim pa moramo omogočiti tudi dovolj časa, da se o vsem pogovorijo s partnerjem in o odločitvi dobro premislijo.

Za kandidate je zaskrbljujoča tema tudi, kaj se bo zgodilo, ko bo njihova napotitev za delo v tujini končana. Kdo bo opravljal njihovo delo v matičnem podjetju med njihovo odsotnostjo in kakšno delovno mesto jih čaka, ko se vrnejo nazaj. Tudi te dileme je treba dobro razjasniti, preden izbranega zaposlenega pošljemo v tujino, saj bo bolj pomirjen, če bo vedel, da ima še vedno zagotovljeno delovno mesto v matičnem podjetju.

Na koncu, ko izberemo najprimernejšega kandidata, z njim informativni intervju opravi tudi nad-

rejeni iz tujine. Pomembno je namreč, da se izbrani kandidat pogovori s svojim delodajalcem oziroma vodjo v tujini, da uskladita še zadnje podrobnosti, se pogovorita o delovnih ciljih in nalogah, o pričakovanih, željah, zahtevah, delovniku in tako razjasnita še zadnja vprašanja ali dileme.

ZAKLJUČEK IN NAPOTKI

Kot smo že navedle, se v Sloveniji kadrovniki večinoma ne poslužujejo zahtevnejših selekcijskih postopkov za napotitev zaposlenih v tujino. Večina zaposlenih namreč ob misli na odhod v tujino doživlja stisko in skrbi. Pomembno je, da le-te prepoznamo in znamo zaposlene ustrezno motivirati. Opisani postopki in pripomočki so ena izmed predlaganih možnosti za napotitev kandidatov v tujino. Predlagamo, naj se smiselno uporabljajo in modificirajo glede na potrebe specifičnega delovnega mesta in zmožnosti same kadrovske službe. Vsaka delovna organizacija in vsako delovno mesto znotraj organizacije imata namreč svoje specifične naloge, potrebe in značilnosti, ki jih je treba smiselno ocenjevati, preverjati in upoštevati, da dosežemo kar se da dober rezultat in izpeljemo uspešen selekcijski postopek. V kolikor v podjetju ni ustreznega kvalificiranega kadra, ki bi strokovno izvedel selekcijski postopek, predlagamo, da pridobite pomoč zunanjih svetovalcev.