

Ekonomski fakultet
Univerzitet u Beogradu

Seminarski rad iz Menadžmenta ljudskih resursa
Proces selekcije na primeru iz kompanije NELT

Student:
Miodrag Dojčinović 07/1321

Mentor:
Dr Mirjana Petković

Januar, 2010.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Proces selekcije	2
2.1. Pre selekcije - regrutacija	2
2.2. Faze i definisanje procesa selekcije	3
2.3. Socijalizacija novozaposlenih	5
2.4. Nedostaci procesa selekcije u kompaniji Nelt i preporuke	6
3. Zaključak	7

1. Uvod

U ovom radu biće obrađen proces selekcije ljudskih resursa kroz primere iz kompanije Nelt. Osnovne informacije o kompaniji Nelt biće prezentovane u nastavku. Uporedo će biti reči o teorijskim osnovama selekcije, a u posebnim okvirima biće prezentovane ilustracije iz prakse.

Na samom početku rada biće reči o regrutaciji, koja se ne može izbeći kada se govori o selekciji, jer joj prethodi i od njenog kvaliteta zavisi i sam kvalitet selekcije. Zatim sledi definisanje procesa selekcije, kao i faza i aktivnosti koje je čine. Izborom kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao proces zapošljavanja nije završen. Neophodno je izvršiti i socijalizaciju novozaposlenih, o čemu će takođe biti reči. Na samom kraju izdvojeni su uočeni nedostaci u procesu selekcije, kao i preporuke za njihovo rešavanje.

2. Proces selekcije

Selekciju, kao jednu od aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, definišemo kao proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Pri analizi procesa selekcije, neophodno je pomenuti i proces regrutacije koji prethodi procesu selekcije i daje inpute od čijeg kvaliteta zavise i rezultati selekcije.

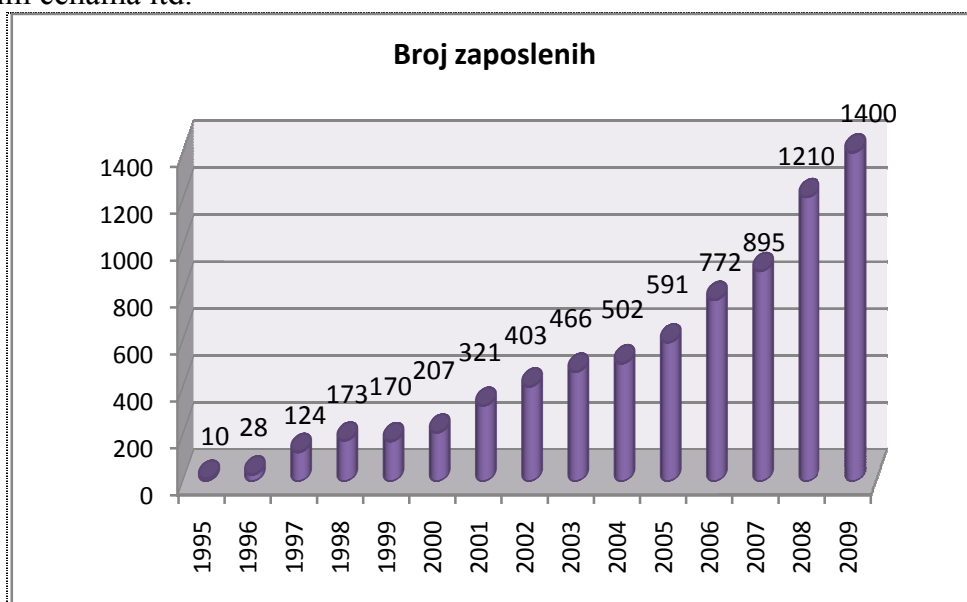
2.1. Pre selekcije - regrutacija

Regrutacija je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Postoje dve filozofije kada je u pitanju proces regrutacije: tradicionalni pristup i pristup realnih opisa poslova.

Tradicionalni pristup regrutovanju polazi od pretpostavke da je cilj regrutovanja privući što je moguće veći broj ljudi koji će se prijaviti za upražnjeno radno mesto. Pristup realnih opisa poslova kao savremeniji pristup se, sa druge strane, koristi u situacijama

Osnovne informacije o kompaniji NELT

Nelt je osnovan 1992. godine, kao kompanija čija je osnovna delatnost trgovina. Zahvaljujući stalnom unapređenju kvaliteta i širenju asortimana usluga, kao i ulaganju u razvoj zaposlenih, danas je jedna od vodećih distributerskih kuća na teritoriji Zapadnog Balkana. Kompanija danas zapošljava oko 1400 radnika, proseka godina 28. U ljudskim resursima radi osmoro zaposlenih. Na narednom grafiku se može videti kako se povećavao broj radnika tokom godina, što je dovelo do rasta značaja sektora ljudskih resursa u kompaniji. O brizi o ljudskim resursima dovoljno govore pogodnosti koje kompanija nudi zaposlenima kao što su: autobuski prevoz do posla, kantina za zaposlene, prodavnica u kojoj zaposleni mogu kupiti proizvode koje kompanija distribuira po povoljnim cenama itd.



Slika 1. Kretanje broja zaposlenih u kompaniji Nelt tokom godina

kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni – vrši se uparivanje potreba organizacije sa potrebama potencijalnih kandidata.

Iskustvo iz kompanije NELT

Kada je u pitanju regrutovanje, u kompaniji Nelt se primenjuje tradicionalni pristup čiji je cilj privući što veći broj kandidata za upražnjeno radno mesto. Ova praksa se pokazala vrlo efikasnom, jer ne samo da se povećava verovatnoća izbora kvalitetnog kandidata već je na taj način omogućeno stvaranje bogate baze podataka od kandidata koji prođu određenu fazu selekcije čime se eliminišu neke buduće potrebe za regrutovanjem, o čemu će kasnije biti reči.

2.2. Faze i definisanje procesa selekcije

Predviđanje budućeg ponašanja je temelj selekcije. Na osnovu ispoljavanja svojstava i osobina kandidata u toku posla, u situaciji kada ga je moguće posmatrati, predviđa se kako će se on ponašati na poslu. Izbor situacije u kojoj se posmatra neki kandidat za posao često zavisi od preferencija poslodavca.

Neki poslodavci smatraju da mogu sami da najbolje procene kakav će ko biti radnik; oslanjaju se na sopstvenu procenu koju dobijaju iz razgovora sa kandidatom i, eventualno, na preporuke raznih vrsta. Drugi traže pomoć od psihologa koji pomoću svojih mernih instrumenata – testova i drugih tehnika, stvaraju okolnosti na osnovu kojih prognoziraju kakav će ko biti na poslu. Iskusni psiholozi vole da u proces donošenja odluke o kandidatu u nekom trenutku (obično na kraju) uključe i poslodavca.

Kao što je već rečeno osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja. U tom procesu uspostavlja se veza između prediktora – određenih osobina ljudi, odnosno njihovog ponašanja u određenoj sličnoj situaciji, i kriterijuma selekcije – same situacije ili aktivnosti.

Mada proces selekcije tipično spada u odgovornost odeljenja za upravljanje ljudskim resursima, viši menadžeri, menadžeri koji će biti neposredni rukovodioci novozaposlenima, a u nekim organizacijama čak i zaposleni koji će raditi sa kandidatima takođe imaju važnu ulogu u procesu selekcije. Oni bi takođe trebalo da budu utrenirani za najefikasnije i najprihvatljivije pristupe pri ocenjivanju kandidata i trebalo da budu motivisani da ih upotrebe.

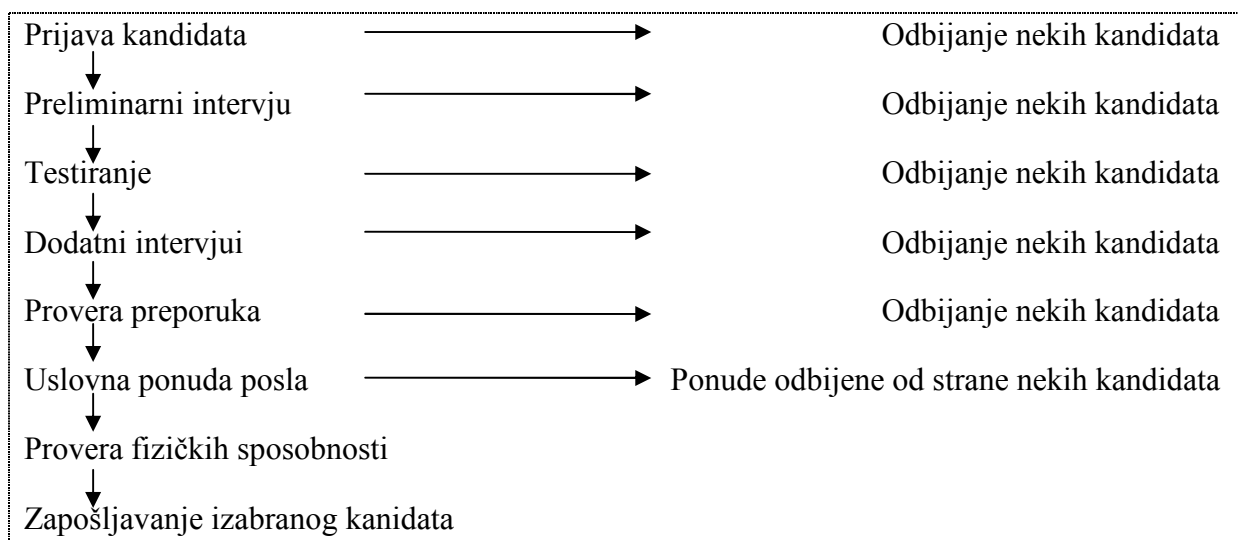
Iskustvo iz kompanije NELT

U kompaniji Nelt u procesu selekcije učestvuju kako zaposleni iz sektora za upravljanje ljudskim resursima, tako i budući neposredni rukovodioci kandidata jer oni najbolje mogu da procene kakvi kandidati su im potrebni. Oni se uključuju u proces selekcije u fazi intervjuisanja, a podrazumeva se da su prethodno prošli obuku koja je vezana za proces intervjuisanja i uopšte proces selekcije kako bi mogli adekvatno da odgovore zahtevima koji se pred njima postavljaju.

Proces selekcije se odvija u četiri osnovna koraka:

- Procena tražnje za kandidatima radi definisanja kriterijuma selekcije
- Definisanje profila ličnosti, kako bi se definisali prediktori
- Izbor metoda selekcije
- Sinteza prikupljenih informacija i donošenje odluke o izboru kandidata

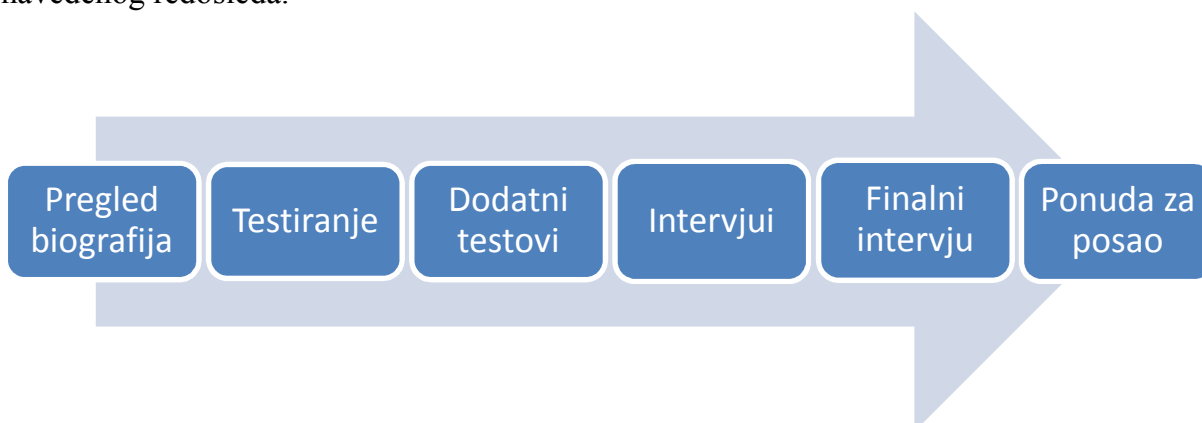
Završetak procesa selekcije je stvar odluke izabranog kandidata – hoće li ili ne prihvatiti ponudu za posao. Na sledećoj slici prikazan je uobičajen redosled aktivnosti u obavljanju procesa selekcije kandidata.¹



Slika 2. Uobičajen redosled korišćenja različitih instrumenata u procesu selekcije

Iskustvo iz kompanije NELT

Proces selekcije u kompaniji Nelt je najvećim delom preuzet od kompanije Proctor and Gamble (čije proizvode između ostalih distribuira Nelt), pa se pomalo razlikuje od navedenog redosleda.



Slika 3. Redosled aktivnosti u procesu selekcije u kompaniji Nelt

Pregled biografija. Tokom ove faze obraća se pažnja na izgled i sadržaj CV-a.

¹ Bogićević Milikić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.

Iskustvo iz kompanije NELT

Motivaciono pismo nije neophodno.

Testiranje. Matematičko-logički testovi koji su eliminacione prirode. Svi kandidati koji prođu ovu fazu selekcije, popunjavaju upitnik za prikupljanje informacija o kandidatima koji je prilagođen bazi podataka, u kojoj se nalaze svi kandidati koji su prošli fazu testiranja i koji ukoliko ne dobiju posao u tekućem procesu selekcije mogu biti pozvani na intervju kada se u budućnosti ponovo stvor potreba na nekom radnom mestu. Na taj način nema ponovnog regrutovanja, sve dok se ne iscrpe svi kandidati koji se nalaze u bazi podataka, što umanjuje troškove regrutacije, o čemu je već bilo reči.

Dodatni testovi. Dodatni testovi se primenjuju u zavisnosti od potreba, npr. testovi vozačkih sposobnosti, testovi poznavanja pravnih propisa, računovodstveni testovi, testovi poznavanja rada na računaru, testovi poznavanja stranog jezika itd.

Intervjui. Intervjui su polustrukturirani i individualni, što znači da kandidate intervjuišu dva ili tri intervjuera pojedinačno (dva ili tri intervjuja). Kao što je već rečeno, u ulozi intervjuera se nalaze zaposleni iz ljudskih resursa, ali i budući rukovodioci kandidata. Primenom više pojedinačnih intervjuja smanjuje se mogućnost subjektivnosti kod intervjuera i garantuje dobar kvalitet izbora novozaposlenih.

Finalni intervju. Na finalni intervju se pozivaju najkvalitetniji kandidati između kojih su zaista male razlike. Za kandidate koji nakon finalnog intervjuja ne dobiju ponudu za posao, postoji velika verovatnoća da će biti pozvani na razgovor za posao u nekom od narednih procesa selekcije, jer u kompaniji Nelt upravo njih prve pozivaju kada se javi potreba za ponovnim zapošljavanjem.

2.3. Socijalizacija novozaposlenih

Izborom kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao proces zapošljavanja nije završen. Neophodno je izvršiti i socijalizaciju novozaposlenih. Na početku rada rečeno je da se o selekciji zaposlenih ne može govoriti, a da se ne spomene i regrutacija. Slična situacija je i sa socijalizacijom novozaposlenih koja sledi proces selekcije. Socijalizaciju možemo definisati kao kontinuirani proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji. Nekada proces socijalizacije može započeti i pre prijema kandidata u radni odnos, kada se kroz intervju i određene zahteve potencijalni kandidati upoznaju sa pravilima ponašanja u organizaciji i očekivanjima na poslu.

Iskustvo iz kompanije NELT

U kompaniji Nelt socijalizacijom se bave takozvani trening timovi, koje čine starije i iskusnije kolege novozaposlenih. Na taj način ne samo da se novozaposleni uvodi u posao koji će obavljati, već se i upoznaje sa kolegama sa kojim će raditi. Proces može trajati nekoliko meseci, u zavisnosti od pozicije i samog kandidata, sve dok se novozaposleni ne osposobi da samostalno obavlja poslove koji su mu dodeljeni. Pored ovoga treba navesti i kodeks ponašanja, pisani dokument koji novozaposleni dobija, u kome su precizno definisana ponašanja koja se očekuju od zaposlenih.

2.4. Nedostaci procesa selekcije u kompaniji Nelt i preporuke

Visoka fluktuacija. Tačan podatak o stopi fluktuacije zaposlenih u kompaniji Nelt nije poznat autoru rada, osim činjenice „da neko svakodnevno napušta kompaniju“. Stiče se utisak da se tu ništa ne može uraditi, da je to prirodna stvar koja je izvan mogućnosti sektora ljudskih resursa u kompaniji Nelt. Preporuka bi mogla biti uvođenje izlaznog upitnika koji će popunjavati zaposleni koji napuštaju kompaniju, kako bi se mogli utvrditi razlozi napuštanja tj. uzroci fluktuacije, a zatim i određenim merama delovati na te uzroke kako bi se fluktuacija smanjila.

Neefikasna praksa. U kompaniji Nelt postoji mogućnost primanja kandidata na praksu u trajanju od nekoliko meseci. Najčešće je reč o studentima, koji na naj način stiču preko potrebno iskustvo, a kompanija za uzvrat može u potpunost da sagleda prednosti i nedostatke praktikanata i na taj način dođe do kvalitetnih ljudskih resursa koji su već upoznati sa načinom funkcionisanja kompanije. Međutim, činjenica je da do sada ni jedan od praktikanata nije zapošljen. Postavlja se pitanje vremena koje se posvećuje praktikantima i troškova koji nastaju za kompaniju, a sa druge strane kompanija od toga nema nikakve koristi.

Nedostatak evaluacije. Proces selekcije nužno ima dve vrste troškova: *troškove testiranja i diferencijalne troškove koji su posledica grešaka u selekciji*. Troškovi testiranja su najvidljiviji troškovi procesa selekcije i možemo reći da se oni u kompaniji Nelt kontrolišu kroz budžet koji je određen za regrutaciju i selekciju. Međutim, kada su u pitanju troškovi grešaka u selekciji, razlikujemo dve vrste grešaka: *greška izbora pogrešnog kandidata i greška odbijanja dobrog kandidata*. Greške odbijanja dobrih kandidata je teško utvrditi i troškove koji mogu nastati je teško izraziti, ali greška izbora pogrešnog kandidata izaziva niz različitih troškova kao što su: troškovi regrutovanja i selekcije, troškovi socijalizacije, troškovi obuke, troškovi otpuštanja zaposlenog, troškovi zarada i beneficija. Iako je proces selekcije u Nelt-u dosta detaljan čime se smanjuje verovatnoća izbora lošeg kandidata, činjenica da zaposleni u ljudskim resursima koji učestvuju u procesu selekcije ne snose nikakvu odgovornost niti konsekvence za izbor loših kandidata, već se njivo rad kontroliše jedino putem budžeta koji im je dodeljen navodi na zaključak nedostatka evaluacije u procesu selekcije.

3. Zaključak

Danas je više nego ikada pridaje značaj procesu selekcije. Sa povećanim pridavanjem pažnje ljudskom elementu konkurentnosti, pravljenje ispravnih odluka pri zapošljavanju je od krucijalnog značaja za organizacije.

U ovom radu obrađen je proces selekcije ljudskih resursa kroz primere iz kompanije Nelt, koja je danas jedna od vodećih distributerskih kuća na teritoriji Zapadnog Balkana i koja zapošljava oko 1400 radnika. Na samom početku rada bilo je reči o regrutaciji, koja prethodi procesu selekcije i od čijeg kvaliteta zavisi i sam kvalitet selekcije. Zatim je definisan procesa selekcije, kao i faze i aktivnosti koje ga čine. Istaknute su i specifičnosti procesa selekcije u kompaniji Nelt, koji je najvećim delom preuzet od kompanije Proctor and Gamble. Procesu socijalizacije novozaposlenih, koja sledi proces selekcije, takođe je posvećena pažnja. Na samom kraju izdvojeni su uočeni nedostaci u procesu selekcije, kao što su visoka fluktuacija, neefikasna praksa i nedostatak evaluacije procesa selekcije, kao i preporuke za njihovo rešavanje.

LITERATURA

Bogićević Milikić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.

Jovanović P., *Selekcija i izbor menadžera*, časopis Poslovna politika, Beograd, 1995.

Maksimović M., *Selekcija ljudskih resursa u međunarodnom menadžmentu*, časopis Marketing, IntermaNet, Beograd, 2002.

Perić S., *Regrutacija i selekcija u sistemu upravljanja ljudskim resursima*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.

SPISAK SLIKA

Slika 1. Kretanje broja zaposlenih u kompaniji Nelt tokom godina	2
Slika 2. Uobičajen redosled korišćenja različitih instrumenata u procesu selekcije	4
Slika 3. Redosled aktivnosti u procesu selekcije u kompaniji Nelt	4