



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA  
PREDAVANJE BR. 3

## REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KADROVA II

PRIMER ZA VEŽBU BR. 3

### PRIMER: INTELIGENTNI PRISTUP SELEKCIJI KADROVA



Mnogi smatraju Bill-a Gates-a, jednog od osnivača softverskog giganta Microsoft, najbogatijim čovekom na svetu, sa neto vrednošću koja je procenjena na 40 milijardi dolara. Međutim, kao mnoge organizacije, Microsoft je počeo kao mala kompanija i pronašao je tržišnu nišu licenciranjem svojih proizvoda tada vodećem IBM-u. Microsoft je godinama brzo rastao, a jedan od najvažnijih faktora tog rasta bila je priroda ljudi koji su radili u ovoj kompaniji tokom njenog razvoja. Kako je jedan analitičar stanja u ovoj industriji ocenio: "Promišljen način na koji je Gates oblikovao organizaciju koja ceni pametne ljude je najvažniji, a najčešće namerno preskočen aspekt Microsoftovog uspeha."

Ključna osobina koju Microfoft traži prilikom procenjivanja 120.000 kandidata za posao svake godine je opšta inteligencija ili kognitivna sposobnost. Zaista, cilj celokupnog procesa selekcije i jeste da se pronađu najpametniji ljudi, a zatim da se oni rasporede na poslove koji najviše odgovaraju njihovim sposobnostima. Ovde se opšta inteligencija obično više ceni nego iskustvo.



Bilo je mnogo slučajeva da Microsoft odbije ponude kandidata sa vrlo bogatim radnim biografijama na području razvoja softvera. Umesto toga radije će poharati odseke matematike i fizike na cenjenim fakultetima da bi pronašao visokointeligentne ljude - čak i kada imaju malo direktnog iskustva u programiranju.

Ovo povećava opštu sposobnost razmišljanja i rešavanja problema njegovih zaposlenih što istovremeno i jeste odraz potreba u vezi sa Microsoftovim okruženjem, njegove strategije poslovanja i organizacione kulture. Svet razvoja softvera se stalno menja, pa posedovanje jučerašnjih veština znači mnogo manje nego posedovanje sposobnost razvijanja novih veština. Dakle, strategija Microsofta je da se 'nadmudri' konkurencija u smislu da se brzog prepoznavanja i brzog prilagođavanja promenljivim uslovima. To sve ukupno dovodi do stvaranja kulture u kojoj se snažno ohrabruje intelektualna



rasprava. Oni koji nemaju mentalnu briljantnost verovatno se uglavnom i ne bi dobro osećali u ovakvom okruženju- kulturi koju su neki prozvali elitističkom ili čak arogantnom.



Selekcija i raspoređivanje se smatraju toliko središnjim u Microsoftu da Gates, uprkos svim ostalim poslovima i brigama, ponekad i sam učestvuje u procesu regrutovanja i intervjuisanja kandidata. On smatra da su opšta inteligencija i kreativnost urođene osobine, te da kompanija ne može ništa bitnije da popravi po tom pitanju nakon zaposlenja. "Oduzmite nam naših 20 najboljih ljudi i Microsoft će,

kažem vam, postati nevažna kompanija." Ovo potvrđuje središnju ulogu ljudi u Microsoftovom dosadašnjem uspehu i u njegovoj budućoj konkurentskoj strategiji.

PITANJA:

1. Navedite pristupe selekciji i usmeravanju. Objasnite svaki od njih.
2. Koji elementi poslovne strategije i okruženja najbitnije utiču na proces selekcije u slučaju Microsofta?
3. Koji su ključni kriterijumi selekcije u ovoj kompaniji? Koji su izvori pribavljnja kandidata sa ovakvim osobinama.
4. Prokomentarišite osobine fleksibilnosti i prilagodljivosti kao osobina kompanije, a zatim kao osobina ljudi. U kakvom su međuodnosu?
5. Kakav je, po Vašem mišljenju, smisao stvaranja i održavanja elitističke organizacione kulture?
6. Kakve bi posledice, po kompaniju, mogla da ima pojava fluktuacije zaposlenih? Objasnite odnos selekcija - fluktuacija.

*REZIME: Biti prvi i najbolji u razvoju kompjuterskih softvera, zaista nije lako dostižan cilj, pogotovo ako se ima u vidu izuzetno dinamično okruženje. Sposobnost kompanije da prepozna i odgovori na ove promene u okruženju esencijalna je za ostvarivanje njene konkurentske prednosti, ali i opstanak. Ovo zahteva visok stepen fleksibilnosti i brzu prilagodljivost kompanije, odnosno ljudi koji rade u njoj. Zato Microsoft traži mlade, kreativne, visoko natprosečno inteligentne ljude sposobne za stalno razvijanje novih veština. Elitistička organizaciona kultura je tu da podrži dalji razvoj kadrova, njihovu uspešnost, zadovoljstvo poslom i smanji fluktuaciju.*