

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ БЕОГРАД

Дипломски рад

**МЕТОДЕ И ИНСТРУМЕНТИ
ПРОФЕСИОНАЛНЕ СЕЛЕКЦИЈЕ КАНДИДАТА**

Ментор
Проф. др Миленко Бодин

Студент
Тијана Петрушић

Београд, 2021.

Садржај

1. Увод.....	3
2. Селекција и процес селекције кандидата.....	6
2.1. Значај селекције	8
2.2. Предности избора.....	12
2.3. Процес одабира и кораци	13
3. Методи и инструменти професионалне селекције.....	17
3.1. Скрининг интервју	18
3.2. Тестирање	19
3.3. Интервјуисање кандидата	20
3.4. Тимски или појединачни интервју	23
3.5. Верификација претходног искуства и референтна провера.....	23
3.6. Понуда за посао.....	25
3.7. Оцењивање процеса селекције.....	26
3.8. Обавештење кандидата о исходу селекције	26
3.9. Однос селекције према другим функцијама управљања људским ресурсима.....	27
4. Селекција кандидата у компанији Apple	30
5. Закључак	36
Литература.....	39

1. Увод

Када се у организацијама појаве слободна радна места, тада послодавци разматрају процесе регрутовања и селекције. Ови процеси омогућавају послодавцима да идентификују и анализирају радна места која су потребна да би се попунила и да би се постигли жељени циљеви. Слободна радна места у организацијама значе недостатак људских ресурса и они се сматрају препрекама током спровођења задатака и постизања циљева. Стога, без обзира да ли се то може догодити непосредно или је то дуготрајан процес, важност ових процеса препознаје се током конкурса за посао.

Активности управљања људским ресурсима сматрају се једном од најважнијих активности које имају утицаја на компаније. У било којој врсти организације процеси регрутовања и селекције сматрају се корисним, јер помажу у проналажењу најпогоднијих кандидата за посао. Регрутовање и селекција су важне операције у управљању људским ресурсима, осмишљене да на најбољи начин искористе снагу запослених како би се испунили стратешки циљеви послодаваца и организације у целини. То је поступак прегледа, проналажења, ужи избор и одабира правих кандидата за упражњена радна места. Послодавци примењују у пракси стратегије и методе запошљавања које би биле најкорисније за постизање организационих циљева.

Селекција је поступак одабира или избора правог кандидата, који је најпогоднији за посао. То је поступак интервјусања кандидата и оцењивања њихових квалитета, неопходних за одређени посао, а затим се врши селекција кандидата за праве позиције. Селекција правих кандидата за праве позиције помоћи ће организацији да постигне жељене циљеве. Када се врши одабир запослених, од виталне је важности осигурати да они поседују жељене квалификације, вештине и способности потребне за добро организовано обављање радних задатака. Селекција кандидата врхунац је процеса запошљавања од 360 степени и резултат је доношења паметне одлуке о томе да ли кандидат има праву оцену искуства-знања-стручности на основу захтева за послом.

Селекција кандидата се, дакле, односи на попуњавање слободног места са правим кандидатом помоћу објективних техника и мерних алата за процену њиховог уклапања у организацију, пројектованог успеха у улози и путање раста унутар система. Ресурси се сматрају најважнијим добром сваке организације, па је стога важно унајмити особље са одговарајућим вештинама и способностима. Обрасци регрутовања и селекције разликују се од компаније до компаније. Када се машине, опрема и уређаји користе за повећање продуктивности, онда су људски ресурси ти који њима управљају. Машине, уређаји и друга опрема се на ефикасан начин користе када их квалификовано и стручно особље пушта у рад. Од виталног је значаја да појединци поседују потпуно знање о томе како да користе машине и повећају продуктивност. У неким случајевима овај посао може бити изводљив, док у другима може бити напоран и захтеван. Стога се селекција сматра важним аспектом у било којој организацији.

Селекција кандидата у организацијама резултат су темељног и систематичног процеса. Запослени морају да поседују потпуно знање о стратегијама и методама које су потребне за примену у селекцији. Закони и добра пракса, као и низ извора запошљавања и метода селекције, као и поседовање вештина и способности у интервјуисању и оцењивању потенцијалних запослених истичу значај регрутовања и селекције.

Селекцију кандидата обавља кадровска функција менаџмента. Фокусира се на одабир правог кандидата за прави посао. Селекција се наставља као кадровска функција менаџмента. Научни избор осигурава да се прави човек изабере за прави посао. За формирање тима неопходно је створити тим способних, ефикасних и лојалних запослених и потребно је посветити одговарајућу пажњу одабиру запослених на одговарајући начин. Када запослени буду изабрани, мора да обезбеди да поседују основне образовне квалификације, компетенције и способност потребне за ефикасно обављање својих радних задатака. Искуство на послу такође се сматра једним од неопходних фактора који омогућава

појединцима да се добро оспособе у погледу различитих аспеката који су неопходни за задовољавајуће обављање радних задатака.

Селекција се назива и процесом увођења људских ресурса у организацију, одељења, одељења и послове. Запошљавање се сматра вештином откривања и набављања потенцијалних кандидата за стварна и предвиђена слободна радна места у организацијама. У процесу регрутовања, проналажење, одржавање и контактирање извора људских ресурса морају бити од највећег значаја. Од организација се тражи да траже потенцијалне запослене, стимулишу њихове склоности размишљања и подстичу их да конкуришу за разна радна места. Избор, с друге стране, односи се на процесе који укључују скрининг кандидата и затим именовање онога који је најпогоднији за радна места, узимајући у обзир потребе и захтеве послова. Приликом одабира кандидата неопходно је извршити анализу посла. Анализа посла помоћи ће у утврђивању које квалификације и компетенције кандидати морају да поседују да би били регрутовани и изабрани.

2. Селекција и процес селекције кандидата

Селекција је поступак избора појединаца који имају одговарајуће квалификације за попуњавање радних места у организацији. Селекција је много више од пуког избора најбољег кандидата. То је покушај постизања битне равнотеже између онога што подносилац захтева може и жели да учини и онога што организација захтева ((Kumari&Malhotra, 2013: 248). Организација неће имати много шанси за успех ако не одабере људе са потребним квалификацијама, јер је главни циљ ангажовање најбоље особе и то је основни принцип у законима о једнаким могућностима запошљавања (Stoilkovska et al. 2015: 285). Селекција је поступак избора из групе кандидата које ће институција именовати на основу специфичних регулаторних захтева (Omisore&Okofu, 2014: 280).

Основни циљ селекције кандидата, како наводи Цастеттер (1992), је попуњавање упражњених радних места особљем које испуњава компетенције у вези са послом, мотивисано и усмерено или наклоњено успеху, доследно, ефикасно према циљевима, систему и организацији, добро доприноси и усмерен је ка даљем развоју. У студији која је рађена 2015. године циљеви и поступци процеса одабира леже у следећем: (Yaseen, 2015: 88)

- прикупити што више релевантних информација за анализу чињеница,
- организовати и проценити информације како би се направио рационалан избор,
- проценити све кандидате како би се изабрала најбоља особа за посао,
- предвиђање учинка кандидата на послу и његову компатибилност са фирмом,
- пружите знање подносиоцима захтева како би могли да процене да ли су спремни да прихвате понуду за запослење с обзиром на потешкоће и могућности.

У студији из 2012. године, приказано је да важност селекције кандидата лежи у три аспекта и то на следећи начин: (Kumari&Malhotra, 2013: 250)

1. Перформансе: У почетку, сопствени учинак делом зависи од подређених у организацији. Запослени са правим вештинама учиниће бољи посао за било коју

компанију и за власника. Запослени без ових потребних вештина или који су абразивни не би радили ефикасно, а перформансе компаније ће у великој мери бити у губитку. Дакле, постоји време за откривање непожељних ствари и за одабир бољег и савршенијег кандидата који може ефикасно допринети успеху компаније.

2. Трошак: Важно је јер је запошљавање скупо, па се приликом селекције запослених мора узети у обзир однос трошкова и користи како би се избегло непотребно расипање новца и битних ресурса. Укупни трошкови ангажовања менаџера лако може бити десет пута већа од оне која се једном додаје као накнада за претрагу, време интервјуисања, провера референци итд.
3. Правне обавезе: Важно је због две правне импликације нестручног запошљавања. Прво, равноправан закон о запошљавању захтева недискриминаторске процедуре одабира за одабране групе. Друго, судови ће послодавца сматрати одговорним када запослени са кривичном евиденцијом или другим проблемима користе приступ кућама купаца за вршење кривичних дела. Адвокати запошљавање радника с таквом позадином, без одговарајућих мера заштите, називају несавесним запошљавањем. Дакле, несавесно запошљавање наглашава потребу да се размисли шта је посао који захтевају људи. Дакле, да би се избегао концепт несавесног запошљавања, потребно је систематски уложити напоре како би се стекле релевантне информације о подносиоцу захтева и верификовала сва документација.

Уобичајени секвенцијални кораци у процесу одабира:

- пријем и почетни интервју за скрининг,
- образац пријаве,
- детаљни интервју за избор,
- провера позадине и референци,
- медицински преглед и физичко тестирање пре запошљавања,
- центар за процену,
- донесите коначну одлуку о запошљавању,

- коначна одлука и давање поштене понуде за посао.

2.1. Значај селекције

Селекција је важан процес, јер ангажовање добрих ресурса може помоћи у повећању укупних перформанси организације. Супротно томе, ако постоји лоша опција са лошим поступком селекције, то ће утицати на посао и трошкови замене тог лошег ресурса биће високи. Сврха селекције је одабрати најпогоднијег кандидата који може да испуни захтеве радних места у организацији и који ће бити успешан кандидат (Kavanagh&Johnson, 2020: 61). Да би се испунили циљеви организације, важно је проценити различите атрибуте сваког кандидата, као што су његове квалификације, вештине, искуства, укупан став итд.

У овом процесу се бира најпогоднији кандидат након елиминације кандидата који нису погодни за упражњено радно место. Организација мора следити одговарајући поступак или процедуру селекције, јер се огроман новац троши за ангажовање правог кандидата за неко радно место (Kavanagh&Johnson, 2020: 63). Ако је избор погрешан, тада ће трошкови настали услед увођења и обуке погрешног кандидата представљати огроман губитак за послодавца у смислу новца, труда и времена. Стога је селекције веома важан процес који би требао бити савршен за побољшање организације.

Успех организације у великој мери зависи од тога да ли је избор људских ресурса извршен на одговарајући начин. У одговарајућем одабиру људских ресурса, од виталне је важности осигурати да они могу обављати своје радне дужности у складу са захтевима посла. Људски ресурси организације морају бити добро опремљени за спровођење управљачких функција планирања, организовања, усмеравања, запошљавања, координације, контроле и вођења. Поред тога, треба да повећају своје знање, компетенције и способности у смислу коришћења напредних техника у примени задатака и функција. Људски ресурси су такође потребни да формулишу мере и програме који су неопходни за

ефикасно функционисање организације. Стога се може рећи да људски ресурси морају бити добро опремљени и стручни да би довели до укупног функционисања организације.

Јасна политика регрутовања - Политика регрутовања мора бити одређена и јасна, тако да може бити могуће да се иста спроведе у рад. Главни циљ политике је структурирање метода и поступака неопходних у процесима регрутовања и одабира људских ресурса. Поред тога, појединцима се додељују одређене дужности и одговорности повезане са процесима регрутовања и одабира. Треба осигурати да се сви кораци и процеси спроведе на методичан начин (Kelleher, 2017).

Поштовање правила и политика - Пре формулисања политика регрутовања и одабира, од виталног је значаја за организацију да подигне свест у погледу владиних правила, прописа и закона. Чланови организације морају их пажљиво разумети, пре него што примене регрутовање и одабир људских ресурса (Кариг, 2019). Стога се може рећи да ће поштовање правила и политика олакшати спровођење задатака и функција на добро организован начин.

Политика запошљавања у складу са организацијом - Политике запошљавања морају бити у складу са циљевима и циљевима организације. Свеобухватно се разуме да када надлежне службе запошљавају и бирају људске ресурсе, морају да обезбеде да поседују основно знање, компетенције и способности потребне за ефективно обављање радних задатака (Кариг, 2019). Даље, политике треба формулисати на начин који може помоћи у регрутовању и одабиру кандидата, што може дати значајан допринос у постизању организационих циљева.

Флексибилност - Флексибилност је важан фактор који помаже у остваривању промена. На пример, када се врши регрутовање и одабир појединаца за техничке и чиновничке функције, неопходно је да они треба да поседују рачунарске вештине и знање

у погледу употребе других технологија, као што су штампачи, скенери, фотокопир апарати итд. Али када у оквиру организације се спроводе програми обуке који им омогућавају обуку у погледу различитих рачунарских вештина, затим се регрутовање и одабир појединаца заснива на поседовању основних техничких вештина. Штавише, њихове вештине могу се усавршити уписом у програме обуке и развоја које су покренуле организације.

Непристрасност - Политика запошљавања мора бити таква да мора бити осигурана правична селекција кандидата. Кандидати који се пријављују за посао разликују се једни од других на основу броја фактора. Ту спадају каста, вероисповест, раса, религија, етничка припадност, пол, старост, образовне квалификације, ставови, особине понашања и социјално-економско порекло. Када треба да се регрутују и одаберу кандидати, прикладно је извршити анализу фактора који им могу омогућити да своје радне задатке обављају на задовољавајући начин. Ту спадају образовне квалификације, вештине, склоност и особине личности. С друге стране, незаконито је вршити дискриминацију на основу фактора, као што су каста, вероисповест, раса, религија, пол, старост, етничка припадност и социјално-економско порекло (Кариг, 2019).

Регрутовање од стране одбора - Право регрутовања људских ресурса треба доделити одбору способних, искусних, ефикасних, марљивих и савесних службеника организације. Целокупни рад процеса регрутовања и избора вршио би одбор, а не било који појединачни службеник. Право регрутовања додељује се одбору како би се осигурао правичан одабир појединаца.

Прилика за развој запосленог - Када појединци траже могућности запослења у организацијама, они имају примарне циљеве ефикасно користити своје образовне квалификације и компетенције, одржавајући своје животне услове на бољи начин, увећавајући своје шансе за каријеру и постижући организационе циљеве. Запослени ће бити у могућности да постигну ове циљеве када им организација пружи могућности да их

прикажу, као и да увећају своје вештине и способности. Стога се може рећи да је један од неопходних принципа регрутовања и одабира како би се запосленима пружиле могућности развоја (Кариг, 2019).

Безбедност посла - Безбедност посла сматра се кључним аспектом појединаца на свим нивоима. Када се људски ресурси регрутују и одаберу у оквиру организација, од њих се не само тражи да повећају своје знање и вештине како би на задовољавајући начин извршавали своје радне задатке, већ такође морају да осигурају да је њихов посао сигуран.

Да би се промовисала сигурност посла, постоје одређени аспекти које треба узети у обзир, а то су: ефикасно обављање нечијих радних задатака, одржавање добрих односа и односа са другим члановима, увећавање вештина комуникације, доношења одлука и управљања временом, одржавање редовног присуства, и ефикасно коришћење технологија, материјала и других ресурса. За све чланове организације на свим нивоима од виталног је значаја да генеришу информације у виду фактора који повећавају сигурност посла.

Промовисање доследности - Промовисање доследности у процесима регрутовања и одабира помоћи ће појединцима у извршавању њихових радних задатака на добро организован начин (Кариг, 2019). Они су у могућности да осигурају одабир правих појединаца на правим позицијама у право време.

Начело доследности каже да једном када неко усвоји рачуноводствени принцип или метод, мора да га настави да га доследно следи у будућности. Само промене које се дешавају у принципу или методи уколико нова верзија на неки начин побољша извештаване финансијске резултате. Ако ће такве промене бити примењене, тада чланови организације морају да се побрину да се промовише доследност (Принцип доследности, 2019).

Модернизација производње и услуга - Модернизација производње и услуга није само организационе и техничке природе, већ се такође ослања на развој људских ресурса и њихових вештина и склоности.

Управљање људским ресурсима и обука сматрају се пресудним за модернизацију процеса регрутовања и селекције. У данашњем постојању, с појавом модернизације и глобализације, појединци користе научне и иновативне методе у процесима регрутовања и селекције. Стога се може рећи да се модернизација производње и услуга сматра важним принципом регрутовања и одабира (Управљање људским ресурсима и обука, 2013).

2.2. Предности избора

Добар и квалитетан поступак селекције нуди следеће предности:¹

- Исплативо је и смањује пуно времена и труда.
- Помаже у избегавању пристрасности приликом регрутовања правог кандидата.
- Помаже у уклањању кандидата којима недостају знање, способности и стручност.
- Пружа смернице за даљу оцену кандидата кроз строгу проверу и проверу референци.
- Помаже у поређењу различитих кандидата у погледу њихових могућности, знања, вештина, искуства, радног односа итд.

Добар поступак одабира помаже у одабиру најбољег кандидата за упражњено радно место у организацији.

¹ https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf: 03.06.2021.

2.3. Процес одабира и кораџи

Поступак селекџије требао би бити савршен. Добар поступак одабира треба да садржи следеће кораке:²

1. Интервју за запошљавање: Интервју за запошљавање је процес у којем се води појединачна сесија са подносиоцем захтева ради бољег упознавања кандидата. Интервју помаже да се открију унутрашње особине кандидата и помаже у доношењу исправне одлуке.
2. Провера референци: Провера референци је поступак провере квалификација кандидата и искустава са референцама које он пружа. Ове провере референци помажу анкетеру да разуме понашање, став и понашање кандидата као појединца, а такође и као професионалца.
3. Медицински преглед: Медицински преглед је поступак у коме се проверава физичка и ментална спремност кандидата како би се осигурало да кандидати могу да обављају посао или не. Овај начин помаже организацији у одабиру правих кандидата који су физички и ментално способни.
4. Коначна селекција: Коначна селекција је коначни поступак који доказује да се подносилац захтева квалификовао у свим круговима поступка селекције и да ће добити посао.

Процес селекџије са горе наведеним корацима помоћи ће било којој организацији у селекџији и селекџији правих кандидата за прави посао.

Селекција је дуг процес, који започиње од прелиминарног разговора са кандидатима и завршава уговором о раду (Dayal, 2015). У анализи посла послодавац узима у обзир да ли упражњено радно место мора бити замењено онаквим какво је било или се посао временом променио и потребан му је други приступ.

² https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf: 03.06.2021.

Питања на која треба одговорити су: Шта је посао значио, да ли још увек садржи исте критеријуме за одабир, које су биле одговорности и како су се мењале или не и да ли је неопходно додавати или повлачити задатке са посла. Такође постоји могућност да послодавац мора да отвори ново радно место, због повећане количине посла или због другачије стратегије.

Важно за стварање новог посла је да се назначе одговорности, потребне вештине и опис посла. Подаци о радном месту, за постојеће или новоотворено радно место, морају бити записани у огласу за посао, тако да је подносиоцима захтева јасно шта послодавац очекује.

Пре него што компанија дода оглас, корисно је интерно потражити кандидате. Вероватно је да би неко од запослених желео још један изазов и радо би започео нови посао у истој компанији. Предност запошљавања постојећих запослених је та што запослени већ знају компанију и политику.

Предност проналажења нових запослених путем веза је та што компанија не мора да прави трошкове оглашавања (Dayal, 2015).

Писање описа посла је следећи корак. Након анализе шта посао садржи, као што је поменуто у првом кораку, важно је направити атрактиван оглас за посао. Али постоји неколико основних ствари које се морају навести у опису посла: (Dayal, 2015)

- Информације о компанији: Кратко представљање компаније која објашњава о којој се фирми ради, која је основна делатност и какву културу има.
- Опис посла: Опис задатака, одговорности и радног времена.
- Личне спецификације: Шта компанија очекује од кандидата, као што су вештине, компетентност, искуство, минимално образовање и ниво квалификација потребних

за успех на послу. Ако оглас жели да привуче међународне људе, често ће се тражити међународно искуство и воља за путовањем.

- Како апликант може да одговори: Послодавац може сам да одабере начин на који жели да среди све кандидате. Некима је лакше доћи до писаних писама, другима се радије дописују е-поштом. У Холандији је врло често тражити од подносилаца захтева да напишу е-пошту са њиховом мотивацијом. Нарочито ако компанија жели да привуче стране раднике, најбоље је тражити одговор е-поштом. Најважнији је временски оквир у којем подносилац пријаве може да одговори.

Што су ове информације тачније, већа је вероватноћа да ће одговарати кандидатима, што чини поступак одабира кандидата мање дуготрајним. Када је опис посла спреман и оглас је направљен, компаније га морају оглашавати. Огласи се и даље стављају у папире, али данас је чешће оглашавање на Интернету.

На пример, на веб локацијама са посебним понудама послова и наравно на веб локацији компаније. Такође постаје популарније коришћење мрежних сајтова као што су Линкедин и Фејсбук. Понекад, када је веома тешко пронаћи особу за тај посао, могуће је унајмити службу за запошљавање.

Ове компаније су специјализоване за запошљавање за друге компаније. Већину времена се ово користи ако се испроба све остало, али нико није одговорио на послу. Ако компанија жели међународно запошљавање, најбоља веб локација за оглашавање је страница ЕУРЕС-а, која је европска страница за мобилност у послу (Dayal, 2015). Компаније морају да размотре које медије желе да користе, јер су трошкови оглашавања често врло високи.

Селекциони панел може бити веома важан у процесу селекције. За неке послове је важно знати да ли подносилац захтева познаје предмет са којим ће радити, тако да мора

постојати неко ко може постављати питања о том предмету. Не често особе из Одељења за људске ресурсе могу да поставе ова питања, јер то није уобичајено у компанији. Због тога ће менаџер новог запосленог присуствовати разговору са подносиоцем захтева (Dayal, 2015). Понекад, најчешће одабиром некога за пројекат, будући колега ће бити позван у селекциону комисију да види да ли нови запослени може постати способан за пројекат и компанију.

3. Методи и инструменти професионалне селекције

Под селекцијом се подразумева процес у коме се, уз примену метода, правила и техника која су унапред утврђена и стандардизована, врши одабир међу неколико кандидата са одговарајућим квалификацијама, како би се онима који највише испуњавају захтеве неког посла, пружио радни однос (Милић, 2011: 21). Одабир способних, амбициозних, квалитетних и перспективних људи је једна од најважнијих области у управљању људским ресурсима (Мартиновић и Танасковић, 2014: 40).

Селекција је битна због тога што све остале радње и активности у организацији и самом систему за управљање људским ресурсима у највећој мери зависе од одабраних људи, односно њихових квалитета и компетенција. Веома битан сегмент у процесу професионалне селекције јесте избор адекватних метода, које ће се користити да се испитају индивидуалне особине и да се утврди складност међу захтевима посла и појединачних могућности. Организације се могу служити бројним методама, како би се утврдила складност међу потенцијалима кандидата и захтевима посла, а исто тако и разним изворима које могу користити да прикупе потребне информације и утврде релеватне чињенице.

Могуће је поделити методе селекције и поступке сакупљања битних информација на две велике групе, а то су стандардне, односно конвенционалне методе и алтернативне, односно неконвенционалне методе. Под конвенционалним методама и изворима података подразумевају се: пријаве на огласе, биографије кандидата, дипломе и остали докази о образовању, затим психолошки тестови, интервјуи, препоруке, тестови узорака посла, ситуациони тестови, пробни рад, центри у којима се врши процена појединачних потенцијала, као и здравствени прегледи (Милић, 2011: 21).

Под неконвенционалним методама се подразумевају испитивања уз помоћ полиграфа, графолошка испитивања, затим тестирање на психо-супстанце, односно другогу,

астрологија и остало. Методи се, према одређеним заједничким карактеристикама, даље разврставају у неколико категорија. Главни циљеви селекције су да прогнозира и максимизује будући радни успех кандидата и предузећа и да избегне и минимизира грешке приликом доношења одлука о одабиру кандидата за запослене. Одлуке које се донесу током процеса селекције директно се рефлектују на будуће пословање предузећа, а нарочито на трошкове у будућности (Мартиновић и Танасковић, 2014: 41). Ефекти које има процес селекције, могу се ограничити уколико се не укомпонују са планирањем људских ресурса, затим са анализирањем посла регрутацијом, обучавањем и осталим активностима везаним за управљање људским ресурсима.

3.1. Скрининг интервју

Пре него што крену даље у процес селекције, многе организације радије обављају пробирни интервју оних кандидата који изгледају квалификовани на основу података достављених у њиховом CV-у и пријави (Мурна-Gusdorf, 2008: 8).

Интервјуи за скрининг обично се обављају телефоном. Анкетар поставља неколико директних питања како би утврдио квалификације кандидата за посао и квалификације за отворено радно место.

Ако се утврди да кандидат није квалификован за радно место, анкетар може упутити кандидата на друго отворено радно место у организацији ако постоји нешто што се подудара са вештинама кандидата (Мурна-Gusdorf, 2008: 8). Ако ништа друго није доступно, а кандидат је очигледно неквалификован за то радно место, поступак се ту завршава, штедећи и кандидату и организацији време и трошкове за даље улазак у процес селекције.

3.2. Тестирање

Постоје бројне методе које организације користе да би утврдиле да ли кандидат може бити успешан на послу. Селекциони тестови се користе за идентификовање вештина кандидата које се не могу утврдити у процесу интервјуа. Користећи различите методе испитивања, кандидати се оцењују на основу способности, личности, искрености и мотивације (Mugna-Gusdorf, 2008: 9).

Правилно дизајнирани селекциони тестови су стандардизовани, поуздани и валидни у предвиђању успеха кандидата на послу. Да би се равноправно упоредили учинци неколико кандидата, процеси који се користе за тестирање тих кандидата морају бити што је могуће идентичнији. Садржај теста, упутства и дозвољено време морају бити исти за све кандидате. На пример, приликом давања теста за куцање на тастатури са временским ограничењем, било би неправедно да се један кандидат тестира на писаћој машини, док су остали кандидати тестирани на савременим рачунарским тастатурама. Поузданост теста треба довести у питање ако не генерише доследне резултате сваки пут када се користи.

На пример, ако особа једне недеље на тесту интелигенције постигне 125, а следеће недеље на истом тесту постигне само 80, требало би се претпоставити да инструмент за тестирање није поуздан. Вештине тестиране у селекционом инструменту треба да буду исте вештине које се користе на послу. Стога се претпоставља да ће већи резултати на тестовима корелирати са већим успехом у обављању посла. Ако одређени тест не може да процени способност обављања посла, то неће бити од користи у процесу одабира.

На пример, за место административног помоћника које за успех у раду захтева коришћење тастатуре, тест тастатуре би био важећи у процесу избора. Могли бисмо претпоставити да би већи резултат на тесту тастатуре указивао на веће перформансе на послу. Захтевање од истог кандидата за посао да заврши тест дизања тегова не би важило за радно место, јер способност дизања одређених тегова није захтев посла, па самим тим и

већи резултат при дизању не би био ваљани предиктор успеха у послу (Myrna-Gusdorf, 2008: 9).

Тестови се генерално спроводе и вреднују пре интервјуа са кандидатима. Тестирање помаже у скраћивању поља кандидата даљим уклањањем оних са неадекватним нивоом вештина да би били успешни у послу. Тестирање кандидата има две главне предности: резултати испитивања су објективни и не садрже личне предрасуде и обично се изражавају нумерички како би се могли потврдити статистичком анализом. Послодавци обично користе тестове за утврђивање знања или нивоа подносиоца захтева у потребним радним вештинама. Неке организације такође користе тестове способности, као и тестирање личности, поштења и физичке способности. Ако организација врши тестирање на злоупотребу супстанци, мора се обавити на крају поступка одабира и спровести заједно са понудом посла (Myrna-Gusdorf, 2008: 10).

3.3. Интервјуисање кандидата

Селекционо тестирање ће смањити регрутни фонд, али ће вероватно бити потребно сужавање листе кандидата још више како би се утврдио разуман број за интервју. Природа посла и колико времена можете себи приуштити да одвојите за поступак разговора одређује колико кандидата сте изабрали за разговор. Три или четири може бити довољно, али још више може бити важно да би се стекао добар осећај за квалификације кандидата. Интервју је заиста вербални тест за кандидата. Међутим, за разлику од теста на папиру и оловци, у многим случајевима нема јасног тачног или погрешног одговора (Милић, 2011: 22).

Анкетар може интерпретирати резултате и стога може имати огроман потенцијал грешке, у зависности од постављених питања, датих одговора и личне пристрасности анкетара. Битно је да се зна о врсти информација које анкетар жели да добије од кандидата током интервјуа. Не треба губити време постављајући питања која дају исте информације

које се налазе у апликацији. Треба користити интервју да би се сазнало како ће се особа понашати на послу. Успешно интервјуисање резултат је темељног разумевања захтева за посао. Због тога треба имати потпун и тачан опис посла који идентификује кључне компетенције посла. Ове компетенције постају циљна листа на основу које се мери сваки кандидат и оне пружају основу за развијање интервјуа (Murn-Gusdorf, 2008: 11).

Најчешће коришћене технике интервјуа су структурирани или узорковани интервјуи, недирективни интервју и ситуациони / решавање проблема. У структурираном интервјуу или узорку, анкетар прати унапред постављену листу питања постављених свим кандидатима. Ово омогућава доследност у процесу, осигурава да важна питања не буду изостављена и помаже у гарантовању да ће сви кандидати бити оцењени по истим стандардима. Иако је пожељна доследност, интервју не би требало да буде толико крут да анкетарима не дозвољавају додатна питања на основу одговора кандидата; не треба пропустити важне информације које кандидат може да пружи из даљих питања.

Ситуационо интервјуисање карактеришу питања попут „шта бисте урадили у овој ситуацији“, омогућавајући кандидату да нагађа како ће се носити са одређеним проблемом посла. Интервјуисање у понашању тражи од кандидата да опише шта је урадио у одређеној ситуацији. Од кандидата се захтева да наведе стварне примере прошлих акција и резултата, а заснива се на теорији да је прошло понашање добар предиктор будућег понашања. Генерално, вероватнија питања из понашања дају стварне информације које могу бити релевантне за доношење добре одлуке о одабиру (Мартиновић и Танасковић, 2014: 42).

Недирективни интервју има супротан приступ од структурираног интервјуа. Изводи се са најмање питања која поставља анкетар, а питања се не планирају увек унапред. Ова техника укључује отворена питања попут „реците ми нешто о послу којим се бавите“, омогућавајући кандидату да изрази своје мисли и осећања која би могла бити релевантна за посао и омогућавајући анкетару да следи смер који је поставио кандидат. Ова техника може

открити информације које можда никада неће настати током структурираног интервјуа, али може довести до проблема ако кандидат открије непримерене или потенцијално дискриминаторне информације. Понекад интервјуи без структуре могу постати ништа више од обичних разговора, при чему се испитивач фокусира искључиво на упознавање кандидата. Ово би могло бити лепо за друштвена окупљања, али у процесу запошљавања готово да нема предвиђања (Милић, 2011: 24).

Тестирање у смислу метода оцењивања има циљ да утврди способност кандидата на објективан и прецизан начин, у складу са захтевима које имају поједина радна места и да на тај начин обезбеди да се запослени правилно и професионално бирају. Под тестом се подразумева припремљени задатак, који би кандидат требало да изврши под прецизираним условима и за одређено време. Према броју грешака и брзини, закључују се способности и предиспозиције које тај кандидат има за одређене послове. Како би тест могао да послужи својој намени, неопходно је да испуни одређене услове (Богићевић, 2018: 74).

Први од њих је да тест мора да буде реално утврђен, што се може постићи тако што ће се претходно проверити већим бројемлица, па се на основу многобројних индивидуалних резултата израчунава средња вредност, којом се прецизније одређује задатак у оквиру једног типа теста. Затим, један од услова је да је тест објективан и да се обезбеђује аутоматским свођењем резултата, према мерилима која су унапред утврђена. Сви оцењивачи морају да добију исте вредности за једнаке резултате, невезано за то које лице је било предмет тестирања. Још један услов је постојатност теста, што значи да мора давати исте резултате приликом више сукцесивних тестирања, уколико се субјекти не мењају.

Према томе, требало би да постоји могућност да се изврши провера теста, уз помоћ одређених средстава за мерење, или кроз животну праксу. Такође, економичност је веома важан услов, а то се може проценити према трошковима тестирања и ефеката који се

остварују на основу тестирања. Приликом тестирања се јављају одређени проблеми, попут одвајања тестова способности од тестова знања (Машић, 2017: 203).

3.4. Тимски или појединачни интервју

У прошлости је менаџер можда био једина особа која је интервјуисала кандидата, али сада је тренд да се користи тим за интервју који се састоји од представника из различитих области организације који ће комуницирати са потенцијалним кандидатом. Предност овог приступа је у томе што више анкетара представљају шира подручја интереса, а када се интервју заврши, више особа мора донети одлуку о селекцији (Мурна-Gusdorf, 2008: 12).

Ово такође може помоћи да тим брже прихвати новог запосленог, јер они који су учествовали у избору новог члана тима генерално подржавају тај избор. Лоша страна тимских интервјуа је једноставно логистика. Што је већи тим, то је теже наћи време и место у заузетим распоредима свих да би се интервју догодио. Поред тога, кандидати ће тимски интервју вероватно сматрати стреснијим од интервјуа једне особе.

3.5. Верификација претходног искуства и референтна провера

Када се донесе одлука о селекцији, треба да се верификују информације које је доставио кандидат и да се провере референце кандидата. Подносиоци захтева годишње обаве милионима провере претходног искуства и референци, а нажалост, многи подаци на обрасцима за пријаву и CV-у нису тачни. Према АДП скринингу и селекционим службама, 40% кандидата лаже о својој радној историји и образовању, а око 20% представља лажне податке и дозволе. Процењује се да широм земље око 30% кандидата за посао представља лажне приказе у својим резимеима (Мурна-Gusdorf, 2008: 12).

Друго истраживање показало је да је 95% студената рекло да би лагало да би се запослило, а 41% да је то већ учинило. Једно истраживање највиших руководилаца открило је да је 15% признало фалсификовање података биографије (Avoiding truth or dare in reference checks). Иако је тешко проверити референце, треба добити тачне информације о будућем новом запољењу.

Нажалост, послодавци код којих је неко већ радио све више не желе да дају референце углавном зато што се плаше тужби за клевету од незадовољних бивших запослених. Због тога многи послодавци строго ограничавају информације које пружају о бившим запосленима. Међутим, за послодавце је ситуација без добитка јер могу бити тужени на било који начин. Задржавање негативних информација о бившим запосленима може послодавцу пружити заштиту од тужбе за клевету, али повећава његову изложеност тужби заснованој на немару ако послодавац ускрати информације у вези са нестабилношћу бившег запосленог (Mugna-Gusdorf, 2008: 12).

Претходни послодавац који не упозори на познату склоност запосленог ка насиљу може бити крив за упућивање из нехата, а потенцијални послодавац који не изврши одговарајуће референтне провере који су можда открили потенцијални ризик од новог запосленог може бити крив за нехатно запошљавање, ако нови запослени на раду повреди другог. Подсетник је служби људских реурса да треба марљиво подносити информације о новопримљеним запосленима и истовремено водити тачне евиденције о запољењу садашњих запослених како би се на упит могле пружити проверљиве и поуздане референтне информације.

Због потешкоћа у прибављању информација од претходних послодаваца, многе организације врше криминалне провере, проверу кредита и претраживања Интернета како би пронашле информације о кандидатима за посао. У 2006. години, према истраживању SHRM-а, 96% послодаваца извршило је проверу прошлости кандидата, у поређењу са 66

процената пре само деценију (Benedict, 2006). Иако су контроверзне, ове позадинске претраге нису незаконите ако је кандидат дао одговарајућу дозволу.

3.6. Понуда за посао

Понуда посла може се дати телефоном, писмом или лично - шта год је уобичајено у одређеној организацији. Понуду за посао најчешће обавља одељење за људске ресурсе. Тада се разговара о плати и накнадама и потенцијалном запосленом се говори о свим даљим условима који морају бити испуњени. Ако нека организација захтева медицински преглед, треба предузети мере да се поступак изврши. Ако кандидату треба времена да размисли о понуди посла, треба одредити време за обавештавање. У овом тренутку морате осигурати да потенцијални запослени добију реалан преглед посла. Треба им рећи све што треба да знају о послу о добрим и лошим странама. Ако овај посао захтева путовање, треба им рећи и то (Myrna-Gusdorf, 2008: 13).

Послодавци који запошљавање третирају као да се кандидати морају продати на послу и изложити само позитивним карактеристикама организације, поставили су се да имају радну снагу која је незадовољна (Станојевић, 2015: 286). Битно је знати да се кандидати запошљавају на дужи рок; посао мора одговарати и новом запосленом и организацији.

Људи су у највећем ризику да дају отказ у првих неколико месеци након што су примљени на посао, обично зато што се испоставило да је посао нешто што нису очекивали. То је скупо за организацију и стресно за менаџмент људских ресурса ако се непрестано понавља поступак запошљавања за исте позиције; и, наравно, такође је стресно за ново запошљавање. Када се прави понуда за посао, треба избегавати навођење годишње плате.

3.7. Оцењивање процеса селекције

Већина организација чува минимум статистичких података о својим процесима селекције и запошљавања. Прикупљене информације могу бити непроцењиве за даље запошљавање како организација расте. Неке ствари о којима треба размислити: (Murnaghan-Gusdorf, 2008: 13)

1. Да ли су методе селекције биле исплативе?
2. Да ли се остало у оквиру буџета?
3. Да ли је запошљавање створило довољно велик број кандидата за добар избор одлука?
4. Да ли су кандидати били квалификовани за посао?
5. Колико кандидата треба имати да би се направио добар одабир?
6. Колико је требало кандидата за попуњавања радног места?
7. Колико треба новом запосленом да ради „пуном паром“?
8. Шта је са прометом и да ли нови запослени остају у организацији?

Одговори на ова питања могу пружити драгоцене информације за следећу селекцију и запошљавање.

3.8. Обавештење кандидата о исходу селекције

Једна веома деликатна одлука коју доноси менаџер јесте и прихватање новог члана организације, и она може имати дугорочне последице. Комплексност одлуке расте како расте и хијерархијска позиција радног места, а као и код свих других одлука, постоје одређена ограничења.

Поступци припреме да се спроведе избор који су описани представљају израз настојања да се бројна ограничења, од стране у што је могуће већој мери, нарочито она са субјективном природом. Али, време и начин вршења аквизиције одређен је скупом

потенцијалних кандидата, који може случајно да буде оптималан када се посматра са аспекта потреба које има предузеће (Мартиновић и Танасковић, 2014: 40).

Сектор људских ресурса мора непосредно сарађивати са менаџером, како би се систематизовале и проучиле све информације које су на располагању и извршила процена степена довољности. Уколико постоји потреба, долази и до спровођења допуне. Према коначно оформљеном скупу информације, менаџер који је непосредно претпостављен се одлучује за најбољег кандидата, при чему се руководи критеријумима који су унапред постављени. Лице које поседује овлашћење на основу Закона о радним односима је овлашћено да донесе одлуку о пријему у радни однос, а то је у складу са законом, директор организације. Уколико се не одабере ниједан кандидат, читав поступак се мора поновити.

Процес селекције, од тренутка када се распише слободно радно место, односно од када се закључи пријем пријава, па све до одлуке, мора да се оконча у року који је прописан према закону, при чему треба обавестити све кандидате који су се пријавили, а ова обавеза припада сектору управљања људским ресурсима (Станојевић, 2015: 286).

3.9. Однос селекције према другим функцијама управљања људским ресурсима

Према правилу, у процес селекције нису укључени само експерти за селекцију, који су запослени у сектору људских ресурса, већ и менаџери који руководе пословима, за које би требало тражити нове људе (Станојевић, 2015: 286). С обзиром на то да се у току целог процеса регрутације и одабира тежи ка томе да се ускладе захтеви упражњених послова и појединачних квалификација кандидата, долази се до закључка да је у току селекције, акценат стављен на то да се посматрају кандидати и њихови потенцијали, кроз призму у којој су приказани захтеви посла (Мартиновић и Танасковић, 2014: 40). Они који се највише

уклапају у те захтеве, имају највише шансе да буду одабрани. Како би то било успешно, требало би да се испуне неке основне претпоставке за остваривање успеха у професионалној селекцији:

- захтеве које носи посао са собом,
- неопходно је утврдити по чему се разликују кандидати,
- потенцијали неког кандидата нису усклађени са захтевима одређених послова,
- поред конкретних способности и знања кандидата, требало би узети у озбир и његове развојне могућности.

Уколико се приликом поступка селекције кандидата не поштују одговарајући принципи и правила, онда процес селекције не може да буде успешан, јер је у питању веома осетљив и комплексан процес. Грешке се никада не могу у потпуности искључити, али би требало тежити ка томе да их буде што мање. Принципи на којима се заснива процес селекције су усмерени у том правцу: (Станојевић, 2015: 287)

- међу људима постоје међусобне разлике у погледу особина;
- за различите послове су неопходне различите особине или њихова комбинација;
- разлике међу људима могу да се уоче и измере, као и захтеви различитих радних места;
- јавља се одређена међузависност и између особина људи, односно предиктора и остваривања успеха у пословању, односно критеријум, а овај однос се може искзати и нумерички.

Уз помоћ ових принципа, процес селекције и одабира кандидата се може потпуније сагледати. Постоје разлике међу пословима, али постоје и разлике међу људима. Неки људи су оспособљени и квалификовани за једну врсту послова, а неко за друге задатке и послове. Сви они који су радно способни, могу радити нешто. Током процеса селекције треба утврдити ко је, међу неколико кандидата са одговарајућим квалификацијама, најкомпетентнији да обавља одређени посао (Станојевић, 2015: 288).

Под способностима се подразумевају психичке особине које чине опште персоналне предуслове којима се постижу успешни резултати у некој области. Они се развијају на основу наслеђених потенцијала, и на њих утичу личне активности и околина. Њих је потребно познати и утврдити, јер је то пресудно у процесу одабира, као и приликом распоређивања људи на радне позиције. Такође је пресудно за професионалну оријентацију и развој каријере, напредак, образовање, мотивисаност и слично.

4. Селекција кандидата у компанији Apple

Apple Inc. је америчка мултинационална технолошка компанија специјализована за потрошачку електронику, рачунарски софтвер и услуге на мрежи. Apple је највећа светска технолошка компанија по приходу (укупно 2020. године 274,5 милијарди долара) и од јануара 2021. највреднија светска компанија. Од 2021. године *Apple* је четврти највећи светски добављач рачунара по продаји, и четврти највећи произвођач паметних телефона. Једна је од великих пет америчких компанија за информациону технологију.³



У августу 2018. године Apple је постао прва америчка компанија којом се тргује на јавном тржишту чија је вредност процењена на преко 1 билион долара, а прва је процењена на преко 2 билиона долара две године касније. Има висок ниво лојалности бренду и рангирана је као највреднији бренд на свету; од 2021. године више од 1,65 милијарди Apple производа користи се широм света.

Менаџмент људских ресурса у компанији Apple обухвата функције попут планирања, организовања, запошљавања, усмеравања и контроле. Људски ресурси и управљање су аспект управљања који је веома важан у свакој организацији и потпада под кадровску функцију општег процеса управљања. Фокусира се на аспекте попут запошљавања, координације и контроле људи који раде у некој организацији. Управљање људским ресурсима повезано је са питањима попут запошљавања, регрутовања и одабира,

³ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-01-11-gartner-says-worldwide-pc-shipments-grew-10-point-7-percent-in-the-fourth-quarter-of-2020-and-4-point-8-percent-for-the-year>: 06.06.2021.

накнада и мотивације и комуникације, управљања учинком запослених и обуке, између осталог.

Одељење људских ресурса у овој корпорацији тежи регрутовању људи са најбољим рачунарским вештинама и знањем. Процес регрутовања и одабира веома је критичан аспект сваке организације и стога га треба схватити озбиљно, јер се тиче најважнијих ресурса организације људских ресурса. То је тако зато што људи у организацији помажу у коришћењу других ресурса како би се осигурало постизање извршних перформанси, а тиме и максимална профитабилност која је резултат напора запослених. Ако се жели одржати ефикасност, ефективност и економичност унутар организације, онда се са људским ресурсима мора добро руковати, јер је за то одговоран.

Процес мора започети одговарајућим запошљавањем и одабиром што омогућава запошљавање квалификованих и одговарајућих запослених. Постоје различите методе које би се могле применити у регрутовању и одабиру запослених у зависности од њихове подобности и одлука управљачког тела у компанији Apple.

Неке од метода укључују; спољне методе запошљавања где одређена фирма или организација успоставља неке везе са другим фирмама које се баве запошљавањем, на пример, професионалним организацијама за каријеру и траже кандидате ван организације. Постоје и интерне методе запошљавања код којих би управа размотрила могућност интерног објављивања радног места како би проверила да ли постојећи потенцијал постоји код постојећих запослених који би могао да попуни слободна радна места.⁴

Компанија Аппле Инц. користи и интерне и екстерне методе запошљавања и селекције у настојању да побољша своју радну снагу. Неке од метода селекције које се

⁴ <https://ieee-citisia.org/and-pdf/55-recruitment-and-selection-process-of-apple-pdf-662-797.php>: 08.06.2021.

користе укључују разговоре где су кандидати за посао или кандидати који су ушли у ужи избор подвргнути неким тестовима у облику питања с циљем прикупљања адекватних информација о кандидатима, попут ствари о њиховим способностима које се иначе не би могле утврдити из пријаве и други документи, на пример, поверење.

Интервју се такође може комбиновати са неким практичним тестовима који помажу да се јасно процене вештине које кандидат поседује, јер општа процедура за интервју и постављање питања и одговора можда неће бити прикладна, јер кандидат за посао може имати само теоретски аспект, за разлику од пријавног дела који је веома битан када је реч о компанији *Apple Inc.*

Узорци рада су друга метода која се примењује у компанији *Apple Inc.* Ово је врло ефикасна метода одабира јер помаже у добијању јасне слике о одређеном кандидату јер се радни узорак узима као репрезентативан стварног посла и стога олакшава доношење информисаних и одговарајућих одлука у вези са одабиром.

С друге стране, процењивачки центри су поступци који се примењују у процесу одабира чији је циљ одржавање објективности и правде у процесу одабира на највишем могућем нивоу. Они раде претпостављајући да ниједна појединачна метода одабира не може бити потпуно ефикасна и стога комбинује неколико метода у настојању да минимизира грешке које би могле настати као резултат ослањања на одређену методу. Овај метод је врло ефикасан и делотворан, иако је релативно скуп и дуготрајан.⁵

Такође се користи психометрија као техника у процесу регрутовања и селекције. Ово подразумева менталну анализу одређених кандидата употребом психометријских инструмената. Ова метода има за циљ прикупљање свеобухватних информација које могу

⁵ <https://iee-citisia.org/and-pdf/55-recruitment-and-selection-process-of-apple-pdf-662-797.php>: 08.06.2021.

олакшати разумевање појединаца, што омогућава предвиђање њиховог понашања и побољшава доношење одлука на основу информисања у вези са регрутовањем и одабиром.

Психометријски инструменти су дизајнирани на начин да могу да сакупе специфичне вештине потребне за одређено радно место. Процеси запошљавања и одабира су веома изазовни и треба их обављати на пажљив начин, уз одговарајуће методе и технике како би се осигурало да запослени који су запослени буду прави у погледу квалификација и искуства.

Методе и процеси селекције такође треба да осигурају запошљавање правог појединца на правом месту и у право време како би се олакшала ефикасност и економичност у организацији што дугорочно повећава продуктивност и профитабилност.

Стратегија људских ресурса у компанији Apple чини запослене креативним и иновативним. Слободна радна места могу постати доступна у послу када неко оде, када неко премешта позицију остављајући своју место неиспуњеном. Ова слободна радна места су за постојеће улоге и због тога се лако идентификују. Када посао расте или се мења, можда ће бити више или потпуно нових послова. Можда је мање јасно која су то слободна радна места. Када упражњено место постане доступно у организацији, важно је идентификовати задатке и вештине потребне за радно место. Ово је познато као анализа посла. Анализа посла је важна јер се помоћу ње може утврдити да ли је потребно попунити упражњено место или се задаци и дужности могу прерасподелити на друго особље.

Брзо променљиво пословно окружење појачава конкуренцију и ствара стални притисак на сталну трансформацију структурних уједињења како би преживели. У овом сценарију праксе, процеси и технике људских ресурса заиста су приступ који организација користи за процену и задржавање креативне радне снаге. Apple Inc. је предузео неколико покушаја. Apple је познат по својој величини и приходима. Да би компанија постала

оријентисана на иновације, стратегије људских ресурса компаније Apple наглашавају улагање људских капитала, одобравање или неодобравање чланова групе и учешће у доношењу одлука које се обавезују на развој тима, од запошљавања до уравнотежења управљања талентима, *Apple* се фокусира на вредног, оданог кандидата и савршено изводи сваки детаљ селекције.⁶

Процес селекције компаније Apple укључује различите фазе, укључујући пријаве за посао и процесе разговора које се морају проћи да би неко добио посао у компанији. Разне студије и истраживања откриле су да однос између запослених и купаца утиче на продуктивност и задовољство купаца. То значи да интеракција између ваших купаца и запослених не само да утиче на задовољство купаца, већ утиче и на продуктивност ваших запослених.

Први интервју биће групни. Кандидати ће бити постављени у групном окружењу са око 15 осталих кандидата. Током овог првог интервјуа, запослени у компанији Apple поставиће сваком кандидату низ питања. Током овог интервјуа, кандидати ће такође бити присутни за неколико сценарија играња улога у којима ће деловати и као запослени у Apple-у и као купци. Сваки део интервјуа биће пажљиво приказан, чак и интеракција између кандидата. Најважније је било облачити се правилно, смешити се и постављати питања.⁷

Ако су кандидати положили први интервју, тада ће се извршити провера података. За други интервју биће обавештени у року од 2 до 6 дана или недељу дана, а телефонски позив ће примити сваки кандидат који је прошао први тест. Питаће се о њиховом мишљењу о компанији Apple, о интересовању за радно место у компанији Apple, итд. Овај телефонски разговор може трајати 15 минута, а од кандидата ће се тражити да дође лично на други интервју у којем ће се од њих тражити њихово претходно искуство и како се носити са

⁶ <https://ieee-citisia.org/and-pdf/55-recruitment-and-selection-process-of-apple-pdf-662-797.php>: 08.06.2021.

⁷ <https://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html>: 09.06.2021.

одређеним ситуацијама и многим другим стварима. Интервју ће се обавити један на један са менаџером.

За трећи интервју може се оценити сваки одговор кандидата, као и да ли ће кандидат одговорити питањем или ситуацијом. Такође би могло бити могуће да им је речено да не носе ништа формално попут кошуље и кравате, тако да би у закључку могли бити процењени и по одећи. Питања постављена у трећим интервјуима била би највероватније слична последња два интервјуа о томе каква су претходна искуства и како се носити са одређеним ситуацијама. Овај интервју ће се обавити један на један са генералним директором.

На последњем интервјуу, од кандидата ће се тражити да приступи другом интервјуу са директором / менаџером високог нивоа. У почетку би могло бити као у протекла три интервјуа, постављена су нека стандардна питања, али могло би се доћи до персонализованијег питања о прошлости кандидата. Интервју може трајати 20 минута и речено је да ће кандидат бити обавештен у року од 3 до недељу дана.⁸

Обавештење о не примању на посао које се догоди већини подносилаца захтева стиже или е-поштом или телефонским позивима, али најчешће врши путем е-поште.

⁸ <https://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html>: 09.06.2021.

5. Закључак

Управљање људским ресурсима, према модерним схватањима, није само она особа која одлази на посао ради обављања своје делатности и узимања плате, него жели и да се пита, односно да се према тој особи односе као према субјекту којим се управља. Ово у све већој мери постаје заједничка активност, у којој морају учествовати и менаџери и запослени. Менаџмент, односно руководство неке организације мора увек да покушава да пронађе добра решења за сталне промене које се дешавају у окружењу, као и за стални развој технологије и науке, повећања до којих долази код конкурената, а исто тако и за свакодневно суочавање са одговарајућим изазовима и потешкоћама. Људски ресурси се сматрају главним фактором за успех у компанијама које се баве хотелијерством. Ефекат пословања хотелских предузећа високе категорије зависи од тога какав ће ефекат имати људски ресурси, док је квалитет људских ресурса детерминисан квалитетом услуге у хотелским предузећима.

Организације приликом процеса одабира кандидата који су се пријавили, на располагању имају различите инструменте којима могу да се користе да прикупљају информације о кандидатима. Постоје разлике између инструмента, према томе шта се њима мери, колико се фреквентно користе у организацији, колико коштају и колико су корисни за предвиђање понашања. У процесу селекције се у већини случајева користи пријава на конкурс или кратка биографија, у смислу инструмената.

Њихово коришћење у процесу селекције заснива се на претпоставци да раније понашање представља добар предуслов за будуће понашање. Из тог разлога се ови инструменти углавном користе како би се прикупило претходно искуство кандидата. Кандидати попуњавају образац за пријављивање на конкурс, где морају да попуне своје податке о пореклу, образовању, зато што се сматра да постоји директна корелација између

степену образовања који се захтева и дужине рада у одређеној организацији, као и о садашњем статусу.

Затим, требало би да напише своје име и презиме, брачни статус, датум и место где је рођен, податке о члановима породице, своју националност, адресу и број телефона, податке о образовању и претходним запослењима, уколико их је било, при чему остављају пуну адресу организације, посебна интересовања која има, као и имена људи који би могли да му пруже препоруку и слично. Ови подаци се углавном могу веома лако проверити. Кандидати подносе пријавни образац, или уместо тога могу доставити свој *CV*, у коме су садржани биографски подаци и сви они подаци који треба навести у пријавном обрасцу.

Селекција је један од кључних аспеката функционисања организације. Организација треба да осигура да се прави људи бирају на праве позиције у право време. Даље, треба осигурати да они поседују основне образовне квалификације, компетенције и способности за добро организовано обављање својих радних задатака. Док се у процесима селекције од појединаца тражи да прођу кроз различите фазе, што им може омогућити одабир одговарајућих запослених. Процеси запошљавања и одабира морају узети у обзир различите фазе, а то су конкурс, анализа посла, привлачење кандидата, испитивање кандидата, интервјуисање кандидата, одабир и именовање кандидата, увођење и обука и евалуација запослених.

У спровођењу ових фаза, од виталног је значаја за чланове организације да повећају свест у погледу различитих фактора који им могу омогућити да задатке регрутовања и селекције извршавају на одговарајући начин. У унутрашњим изворима, селекција се састоји од особља које је већ запослено у организацији. Док су спољни извори кад се врбовање појединаца врши споља.

У разумевању принципа селекције, главни фактори које треба узети у обзир су јасна политика регрутације, поштовање правила и политика, политика регрутације у складу са

организацијом, флексибилност, непристрасност, регрутација од стране одбора, могућност развој запослених, сигурност посла, промовисање доследности и модернизација производње и услуга.

Када се врши регрутовање и одабир људских ресурса, од виталне је важности осигурати да они буду добро упознати са пионирским методама које се користе у производним процесима у смислу производа и услуга. Ово је један од главних разлога што се преферирају искусни појединци. Процеси регрутовања и селекције одвијају се током целог функционисања организације и чланови организације морају да их ефикасно спроводе.

Литература

1. Avoiding truth or dare in reference checks. (2000, May). HR Focus.
2. Benedict, A. (2006). *Weapons in the workplace survey report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
3. Castetter, W. B. (1992). *The personnel function in educational administration*. Macmillan Publishing Company.
4. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-01-11-gartner-says-worldwide-pc-shipments-grew-10-point-7-percent-in-the-fourth-quarter-of-2020-and-4-point-8-percent-for-the-year>: 06.06.2021.
5. https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf: 03.06.2021.
6. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2020). *Human resource information systems*. SAGE Publications, Incorporated.
7. Капур, Р. (2019). *Recruitment and Selection*.
8. Kumari, N., & Malhotra, R. (2013). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 244-254.
9. Бодин, М. (2019). *Менаџмент људских и друштвених ресурса*. Факултет безбедности, Београд.
10. Myrna-Gusdorf, L. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students*. Society for Human Resource Management. Myrna Gusdorf, MBA, SPHR
11. Omisore, B. O., & Okofu, B. I. (2014). Staff Recruitment and Selection Process in the Nigerian Public Service: What is to be done?. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 280.
12. Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281-292.

13. Yaseen, A. (2015). Recruitment and selection process of higher education sector and its impact on organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(4), 79-94.
14. Богићевић. Б. (2018). *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд.
15. Мартиновић, М., Танасковић, З. (2014). *Менаџмент људских ресурса*. Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице.
16. Машић, Б. (2017). *Менаџмент*, друго допуњено издање, Београд.
17. Милић, З. (2011). *Менаџмент људских ресурса*. Висока струковна школа за предузетништво, Београд.
18. Станојевић, Д. (2015). Људски ресурси као фактор економског развоја. *Међународна научна конференција Изазови развоја до 2020. године*, 286-293.
19. Dayal, A. Post graduate diploma in business administration in human resource management. SYMBIOSIS CENTRE FOR DISTANCE LEARNING (SCDL) 2013 – 2015.