

УТИЦАЈ РЕГРУТОВАЊА И СЕЛЕКЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА НА ПЕРСОНАЛ КАО ЕЛЕМЕНТ ФУНКЦИОНАЛНЕ СПОСОБНОСТИ

Милан Канкараш
Војска Србије, Команда за обуку
Ранко Л. Лојић
Војна академија, Катедра менаџмента
Ненад Ђурић
Војномедицинска академија

Обезбеђивање довољног броја квалификованих кандидата (регрутовање) и избор најбољих кандидата (селекција) чине полазну основу за остваривање циља – ефикасне и ефективне професионалне јединице, оспособљене за извршавање додељених мисија и задатака. С тога је истраживање утицаја регрутовања и селекције људских ресурса на квантитет, квалитет, психофизичку спремност и морално-психолошку припремљеност професионалних припадника Војске, односно нивоа персонала као елемента функционалних способности, значајно због могућности предвиђања нивоа елемента персонал и даљег планирања и развоја људских ресурса.

Регресионом и корелационом анализом добијен је одговор на питање у којој мери регрутовање и селекција људских ресурса утичу на персонал и који се ниво персонала, као елемента функционалних способности, може очекивати након реализованих процеса регрутовања и селекције.

Кључне речи: *регрутовање, селекција, персонал.*

Увод

Менаџмент људских ресурса представља теоријско-научну и наставну дисциплину, нову пословну филозофију и скуп управљачких мера и активности које у процесу анализе посла, планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања радне успешности, награђивања и мотивисања, заштите здравља и безбедности запослених и примењивања

ратно-правних прописа предузима менаџмент организације, ради обезбеђивања квалитетних људских ресурса и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривање организационих и индивидуалних циљева и интереса.¹ За остваривање организационих циљева потребни су квалификовани, адекватно награђени и потпуно задовољни запослени у организацији, што се постиже реализовањем активности менаџмента људских ресурса. У процес менаџмента људских ресурса укључени су руководиоци свих нивоа и специјалисти за људске ресурсе, груписани у организационе целине за људске ресурсе.

У организацијско-формациској структури јединица Војске Србије (у даљем тексту Војска) на свим нивоима, од стратегијског до тактичког, налазе се организационе јединице за људске ресурсе. Организационе јединице за људске ресурсе у Војсци не баве се у потпуности свим активностима менаџмента људских ресурса, што не умањује њихову улогу и значај у јединицама. Улога и значај посебно се истичу у процесима планирања, регрутовања, селекције и развоја људских ресурса.

Почетком 21. века концепт борбене готовости заменио је концепт оперативних (функционалних) способности, који је усмерен је на изградњу ефикасне и професионалне Војске оспособљене за извршавање додељених мисија и задатака. Способност команди и јединица Војске за извршавање додељених мисија и задатака реализује се оценом четири елемента (персонал, опрема, ресурси и обученост). Елемент персонал оцењује квантитет, квалитет, психофизичку спремност и морално-психолошку припремљеност професионалних припадника Војске.

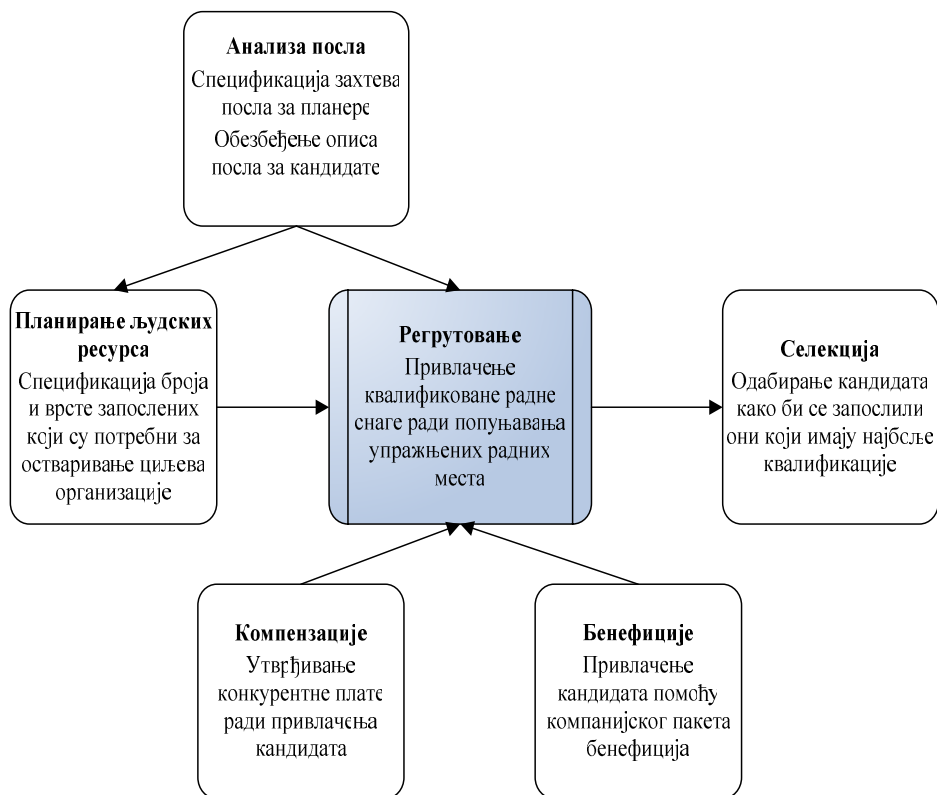
Начин управљања људским ресурсима и однос руководства према запосленима један је од основних чинилаца успешности организације. Правилним приступом и односом према сваком запосленом у Војсци могу се постићи високи резултати са постојећим ресурсима, а квалитетно регрутовање и селекција људских ресурса представљају полазну основу.

Регрутовање

Процес регрутовања уско је повезан са процесима анализе посла, планирања људских ресурса и селекције, као и активности награђивања и мотивисања запослених. Повезаност процеса регрутовања са другим активностима менаџмента људских ресурса, као и међусобни утицај, уочава се на слици број 1.

Регрутовање је сложен процес чији је основни задатак да обезбеди довољан број квалификованих кандидата, од којих могу да се изаберу они који највише одговарају организацији, односно захтевима конкретних радних места.

¹ Лојић Р., Кулић Ж., *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009, стр. 19.



Слика 1 – Повезаност регрутовања и других активности менаџмента људских ресурса (извор: Кулић Ж., *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 128)

Потребе за људским ресурсима, у суштини, могу се задовољити на два начина: запошљавањем нових и развојем потенцијала већ запослених. Начин на који ће се задовољити потребе за људским ресурсима зависи од више фактора, а првенствено од:

- промене организацијске структуре;
- промене структуре запослених;
- техничко-технолошких унапређења организације;
- флукуације запослених;
- процене руководства организације и слично.

У складу са поменутим факторима, а након доношења одлуке о попуњавању упражњених радних места, сагледавају се захтеви (најчешће су садржани у акту о унутрашњој организацији и систематизацији радних места) и процењују могући извори регрутовања, који могу бити:

- 1) *из интерних извора* – од запослених у организацији и
- 2) *из екстерних извора* – са тржишта рада или других организација.

Интерно регрутовање представља налажење квалификованих кандидата у самој организацији (или развојем потенцијала запослених), а екстерно налажење потенцијалних кандидата изван организације. При избору извора регрутовања потребно је уважити њихове предности и недостатке (слика 2).

ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ ИНТЕРНИХ И ЕКСТЕРНИХ ИЗВОРА РЕГРУТОВАЊА	
ИНТЕРНИ ИЗВОРИ РЕГРУТОВАЊА	
<u>Предности</u>	<u>Недостаци</u>
<ul style="list-style-type: none"> – боље познавање предности и недостатака кандидата – кандидат боље познаје организацију и њене добре и лоше стране – позитивно делује на морал и мотивацију запослених – отвара простор за напредовање добрих радника – јача представу о бризи организације о добрим запосленима – користи минула улагања у људске ресурсе – проналажење кандидата је брже и јефтиније – скраћује време социјализације и тренинга 	<ul style="list-style-type: none"> – унутрашње борбе и сукоби за напредовање могу негативно деловати на мотивацију запослених – може водити гушењу нових идеја и иновација – може учвршћивати устаљени начин деловања и тиме успоравати па и спречавати промене – кратко време провођења на радном месту, па може довести до недовољног искуства
ЕКСТЕРНИ ИЗВОРИ РЕГРУТОВАЊА	
<u>Предности</u>	<u>Недостаци</u>
<ul style="list-style-type: none"> – веће могућности за избор и долажење до најбољих кандидата – нови људи – нове идеје и погледи на организацију – смањење унутрашње напетости, сукоба и неспоразума – могућност промене унутрашњих односа, начина мишљења и начина функционисања 	<ul style="list-style-type: none"> – теже и скупље – потребно дуже прилагођавање кандидата – могућност незадовољства код запослених унутар организације који сматрају да су квалификовани за обављање упражњених послова – опасност од избора неадекватних и погрешних кандидата

Слика 2 – Предности и недостаци интерних и екстерних извора регрутовања (прилагођено: Лојиф Р., Кулић Ж., Менаџмент људских ресурса, ВИЗ, Београд, 2009, стр. 19)

Комбиновањем извора регрутовања максимизују се предности, а минимизују недостаци и једног и другог начина регрутовања.

Након пријема кандидата потребно је извршити евалуацију процеса регрутовања. У овој фази потребно је анализирати трошкове, број пријава, који је извор обезбедио највећи ефекат и слично, као и степен успеха процеса регруто-

вања, а добијени подаци унапредиће следећи процес регрутовања. Степен успеха процеса регрутовања може се утврдити на основу могућих исхода процеса регрутивања (слика 3).

МОГУЋИ ИСХОДИ ПРОЦЕСА РЕГУТОВАЊА		
успешност кандидата/запослених	Селекцијска одлука	
	одбити	примити
успешан кандидат/запослени	II лоша одлука	I добра одлука
неуспешан кандидат/запослени	III добра одлука	IV лоша одлука

Слика 3 – Могући исходи процеса регрутовања
(извор: Лојић Р., Кулић Ж., оп. цит., стр. 106)

и израчунавањем формуле (израз број 1):

$$SU = \frac{\sum O_d}{\sum O} \quad [1]$$

где је:

SU – степен успешности

O – укупан број одлука (I+II+III+IV)

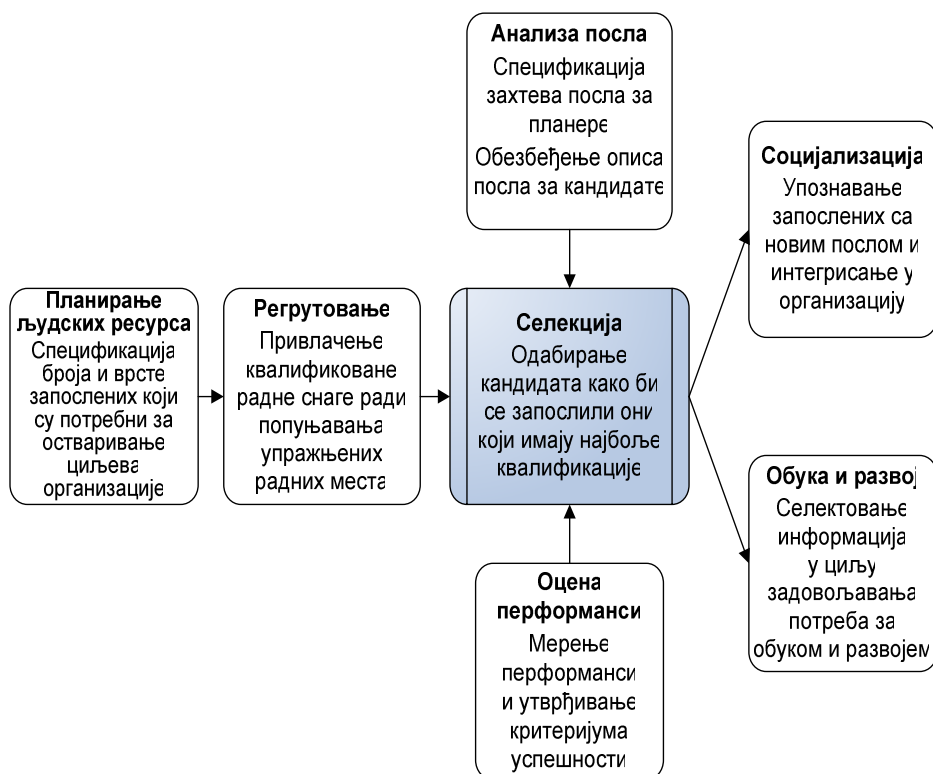
O_d – број добрих одлука (I+III)

Након реализованог процеса регрутовања следи процес селекције, односно избор кандидата и доношење одлуке о пријему кандидата.

Селекција

Процес селекције мора у потпуности бити укомпонован са другим активностима менаџмента људских ресурса како би ефекти били максимизовани. Потребна је посебна координација са процесом регрутовања, анализом посла, планирањем и развојем људских ресурса (слика 4).

Селекцијом се, према унапред утврђеним и стандардизованим методама и техникама, врши избор између више квалификованих кандидата, како би се са најбољим кандидатима засновао радни однос. Важност селекције огледа се у чињеници да све друге активности у процесу менаџмента људских ресурса и самој организацији зависе од квалитета запослених.



Слика 4 – Повезаност регрутовања и других активности менаџмента људских ресурса (извор: Кулић Ж., оп. цит., стр. 168)

Селекција у основи има два циља: прогнозирање и максимизовање радне успешности кандидата и њихов утицај на организацију, те избегавање и минимизовање грешака у одлучивању о избору кандидата. Избор квалитетних кандидата имаће позитиван, а избор неквалитетних кандидата негативан утицај на функционисање организације. Утицаји селекције могу да буду материјални и нематеријални. Материјални се директно одражавају на функционисање организације и трошкове, док се нематеријални одражавају на задовољство, флукуацију, међуљудске односе, дисциплину, мотивацију и слично (слика 5).

Утицај донетих одлука у процесу селекције на функционисање организације		
Врста утицаја	Избор квалитетних кандидата	Избор неквалитетних кандидата
	Позитиван утицај	Негативан утицај
Материјални	<ul style="list-style-type: none"> – повећање економичности и продуктивности – смањење трошкова социјализације и обуке – смањење повреда на раду – повећање резултата рада 	<ul style="list-style-type: none"> – смањење економичности и продуктивности – повећање трошкова социјализације и обуке – повећање грешака и повреда на раду – смањење резултата рада

Нематеријални	<ul style="list-style-type: none"> – смањење незадовољства код запослених – смањење флукуације – развој добрих међуљудских односа – јачање дисциплине – повећање мотивације за рад 	<ul style="list-style-type: none"> – стварање и повећање незадовољства код запослених – флукуација – нарушавање међуљудских односа – појава недисциплине и „губљење“ времена на сузбијање недисциплине – слаба мотивација за рад
---------------	---	---

Слика 5 – Утицај донетих одлука у процесу селекције на функционисање организације (прилагођено: Кулић Ж., оп. цит., стр. 166–169)

Процес селекције мора у потпуности да буде усклађен са другим активностима менаџмента људских ресурса како би ефекти били максимизовани. Потребна је посебна координација са процесом регрутовања, анализом посла, планирањем људских ресурса и развојем људских ресурса.

Током читавог процеса регрутовања и селекције усклађују се захтеви упражњених радних места и кандидата, односно њихових личних особина и способности. Кандидат који највише испуњава захтеве упражњеног радног места биће изабран. Да би се изабрао прави кандидат, морају се испунити основне претпоставке успешне селекције:²

- захтеви посла (потребна знања, способности и личности);
- утврдити разлике између кандидата;
- поред знања и способности, сагледати и развојне могућности кандидата.

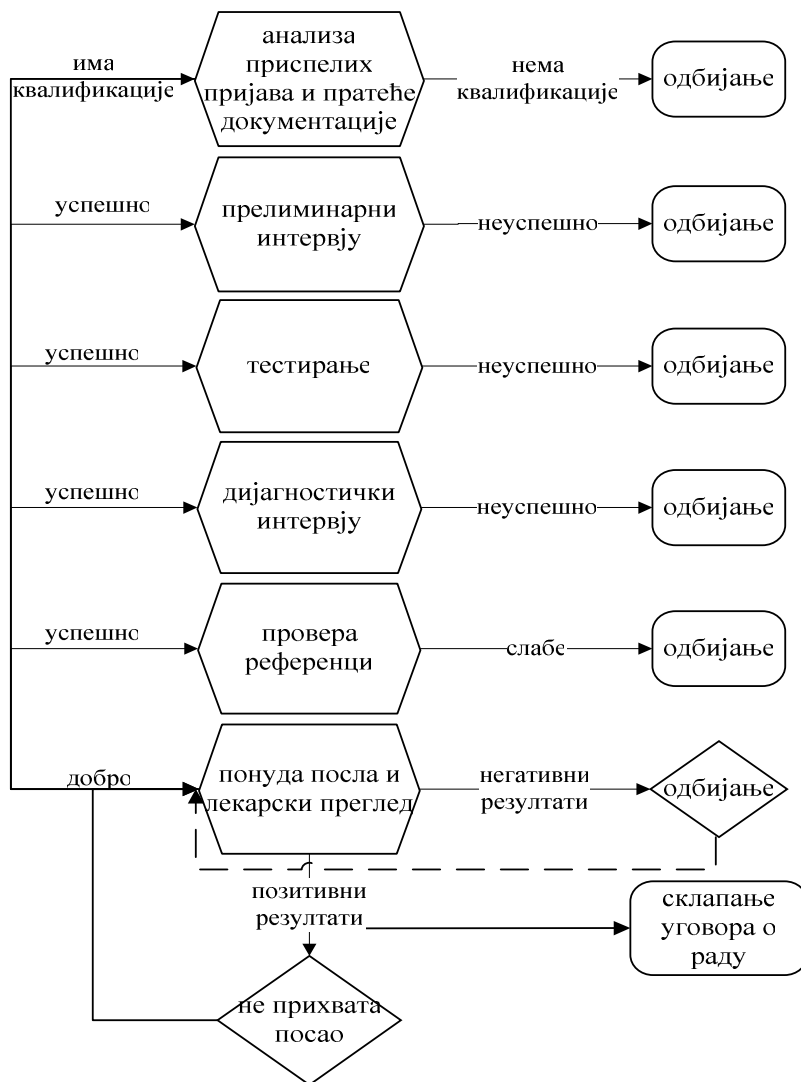
У процесу селекције морају се поштовати одређена правила и принципи како би се минимизовале грешке и изабрали најквалитетнији кандидати. Да би се изабрали најквалитетнији кандидати, потребно је водити рачуна о индивидуалним разликама кандидата и међузависности особина кандидата и захтева посла, а посебно о нумеричком исказивању особина, разлика и међузависности. Индивидуалне разлике (првенствено способности и карактеристике личности) директно утичу на адекватан одговор захтевима посла.

Као и већина процеса, а посебно процеса у менаџменту људских ресурса, и селекција је сложен и вишефазан процес. Основне фазе у процесу селекције су³ (слика 6):

- анализа пријављених пријава и пратеће документације;
- прелиминарни интервју;
- тестирање;
- дијагностички интервју;
- провера референци и
- понуда посла и лекарски преглед.

² Кулић Ж., *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд 2005, стр. 169.

³ Орлић Р., *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005, стр. 211. и Ж. Кулић, оп. цит., стр. 179.



Слика 6 – Процес селекције
(прилагођено: Кулић Ж., оп. цит., стр. 179–180)

У процесу селекције веома је важно понудити посао кандидату који има највећу складност између личних потенцијала и захтева радног места. У ту сврху користе се разни методи и инструменти који ће дати објективну процену. Најзначајнији су:⁴

⁴ Кулић Ж., оп. цит., стр. 182–220.

1) *стандардни извори и инструменти прикупљања информација о кандидатима* – пријава за посао, радна биографија и препоруке дају велики број података о кандидатима, који се користе од почетне до крајње фазе селекције;

2) *психолошки тестови* – један од најважнијих и најразвијенијих селекцијских инструмената, а најзначајнији су тестови интелигенције, тестови специфичних способности, тестови креативности, тестови механичких способности и тестови сензорних и психомоторних способности;

3) *интервју* – најпопуларнији селекцијски метод, а може се дефинисати као осмишљен разговор двеју или више особа и разврстава се према: облику (неструктурирани, структурирани и полуструктурирани), броју учесника (индивидуални, секвенцијални, панел-интервју и групни), основном приступу (прелиминарни, дијагностички и пријемни) и стратегији интервјуисања (искрености и пријатељства, пријатно–непријатно, решавања проблема, понашања и стреса);

4) *методи и инструменти везани за посао* – тестови узорака посла, тестови способности стицања вештина и пробни рад;

5) *неконвенционални методи селекције* – полиграфско истраживање, тестови поштења, тестирање на употребу дроге, графологија и астрологија.

Специфичност процеса селекције у Војсци огледа се у вршењу безбедносне провере кандидата. Након завршених активности у процесу селекције и избора најбољих кандидата, проверава се здравствено стање кандидата и нуди се посао, а процес селекције завршава се закључивањем уговора о раду. Постоји могућност да кандидат одустане. У том случају посао се нуди следећем кандидату на ранг-листи или се наставља регрутовање.

У односу на евалуацију процеса регрутовања, евалуацију процеса селекције није једноставно реализовати. Процес селекције верификује се праћењем и анализирањем начина укључивања новозапослених у радну средину, као и праћењем и анализирањем њихових резултата рада и напредовања у послу. Евалуација процеса селекције траје најмање три месеца и, у суштини, потврда доброг избора кандидата јесу само добри резултати рада.

Персонал

Функционална способност је могућност Војске или њених делова да извршавају додељене функције и задатке у складу с њиховим наредбама о надлежностима.

Оцењивање и извештавање о стању функционалне способности врши се по истим елементима као и за оперативне способности, уважавајући специфичности прописаних функција и задатака, а на основу четири елемента:

- персонал (П);
- опрема (С);
- ресурси (Р) и
- обученост (О).

Управљање персоналом подразумева анализу расположивог персонала, нормативну регулативу, обезбеђење централизоване попуне, школовање и усавршавање персонала. Општи циљ је професионалан, високостручан и моти-

висан персонал. Да би се то остварило потребан је квантитет, квалитет, психофизичка спремност и морално-психолошка припремљеност персонала који ће, обучен и опремљен, представљати главни чинилац функционалне способности. Персонал, као елемент функционалних способности, процењује се на основу четири питања и одређеног броја параметара:

1) Распољивост персонала (Пр) процењује се на основу пет параметара:

- проценат додељеног персонала;
- проценат расположивог персонала;
- проценат попуњености специјалностима од посебног значаја;
- проценат попуње командних дужности и
- формацијска места за која је потребна приоритетна попуна.

2) Стручна способност (Пс) процењује се на основу четири параметра:

- проценат персонала одговарајућих ВЕС-ти,
- проценат постављених у складу са чином и ВЕС-ти,
- проценат познавања енглеског језика у складу са Критеријумом и
- потребе за усавршавањем персонала.

3) Психофизичка способност (Пп) се процењује на основу три параметра:

- проценат ограничено способног персонала,
- проценат персонала који је на боловању – лечењу и
- проценат персонала који злоупотребљава психоактивне супстанце.

4) Морално-психолошка припремљеност (Пм) процењује се на основу четири параметра:

- процена морала персонала,
- регулисање финансијских и правних питања,
- здравствено-медицински третман и
- регулисање верских питања.

Способности персонала одређују се по нивоима од П-1 до П-5, према слици 7.

П-1	Команда, јединица–установа има више од 90% потребног персонала за извршење додељене мисије – задатка.
П-2	Команда, јединица–установа има између 80 и 89% потребног персонала за извршење додељене мисије – задатка.
П-3	Команда, јединица–установа има између 70 и 79% потребног персонала за извршење додељене мисије – задатка. Недостатак персонала утиче на оперативну или функционалну способност команде, јединице–установе.
П-4	Команда, јединица–установа има између 50 и 69% потребног персонала за извршење додељене мисије – задатка. Недостатак персонала битно утиче на оперативну или функционалну способност команде, јединице–установе.
П-5	Команда, јединица–установа има мање од 50% потребног персонала за извршење додељене мисије – задатка и не може да извршава наменске задатке.

Слика 7 – Нивои по којима се одређују способности персонала
(извор: Упутство за оцењивање и извештавање о стању оперативних и функционалних способности Војске Србије, Управа за оперативне послове (Ј-3) ГШ ВС, 2007, стр. 9)

Оцењивање и извештавање о стању функционалне способности по елементу персонал врши се квантитативно и квалитативно по питањима и параметрима у складу са прописаним критеријумима,⁵ попуњавањем прегледа и давањем коментара у виду закључака.

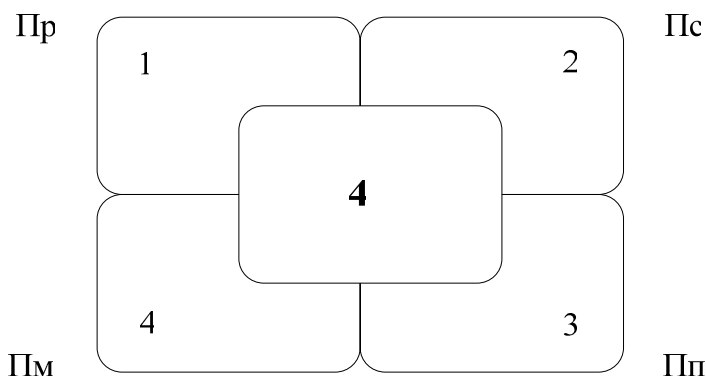
Ниво функционалне способности по елементу персонал одређује се на основу добијених нивоа по питањима, а ниво појединачних питања представља аритметичку средину нивоа параметара (израз број 2).

$$P = \frac{\sum \text{parametara}}{N} \quad [2]$$

P – ниво појединачног питања

N – укупан број параметара на основу којих се оцењује ниво питања

Најнижи ниво питања представља уједно и ниво способности по елементу персонал (слика 8).



Слика 8 – Попуњен образац за одређивање нивоа оперативне или функционалне способности по елементу персонал

(извор: Упутство за оцењивање и извештавање о стању оперативних и функционалних способности Војске Србије, Управа за оперативне послове (Ј-3) ГШ ВС, 2007, стр. 10)

На крају извештаја по елементу персонал, командант – начелник даје кратак коментар у закључку, а посебно истиче основне проблеме, узроке и захтеве за њихово решавање.

⁵ Упутство за оцењивање и извештавање о стању оперативних и функционалних способности Војске Србије, Управа за оперативне послове (Ј-3) ГШ ВС, 2007, стр. 9.

Анализа утицаја

Пре анализе утицаја регрутовања и селекције људских ресурса на персонал, као елемент функционалне способности, потребно је израчунати индексе регрутовања и селекције, ниво елемента персонал и дефинисати ниво значајности утицаја.

Индекс регрутовања⁶ представља број регрутованих кандидата и формацијских потреба (израз број 3) и креће се од 0 до $+\infty$, док индекс селекције представља број изабраних лица и формацијских потреба (израз број 4) и креће се од 0 до 1. Наведени индекси израчунавају се ради утврђивања њиховог утицаја на ниво елемента персонал.

$$IR = \frac{n_r}{n_{fp}} \quad [3]$$

где је:

IR – индекс регрутовања

n_r – број регрутованих кандидата

n_{fp} – формацијске потребе јединице

$$IS = \frac{n_s}{n_{fp}} \quad [4]$$

где је:

IS – индекс селекције

n_s – број изабраних лица

n_{fp} – формацијске потребе јединице

У статистичкој литератури не постоји слагање у погледу тумачења значења могућих вредности коефицијента корелације. Класификација коефицијента корелације креће се од 0 до 1 према појединим изворима⁷ и од 0,7 до 1 према другим изворима.⁸ Дефинисање нивоа значајности извршено је комбинацијом више извора и регрутовање и селекција људских ресурса значајно утичу на ниво елемента персонал када је коефицијент корелације $>0,7$. Вредности коефицијента корелације $\leq 0,7$ не значе одсуство утицаја регрутовања и селекције људских ресурса на ниво елемента персонал, али се тај утицај не сматра значајним за истраживање.⁹

Квалитетно истраживање утицаја регрутовања и селекције људских ресурса на ниво елемента персонал може се реализовати спровођењем регресионе и корелационе анализе расположивих података. Регресионом анализом утврђује се облик, а корелационом степен међузависности, односно утицаја.

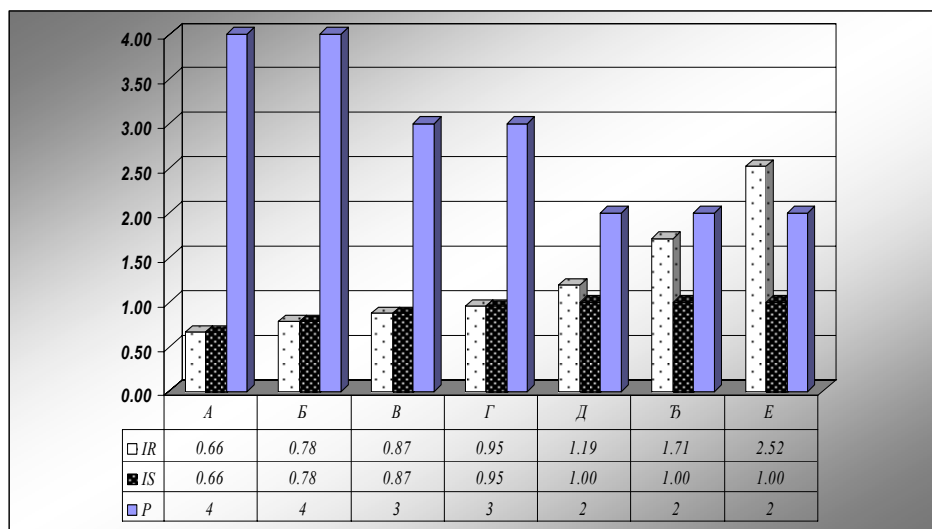
⁶ Канкараш М., *Утицај регрутовања и селекције кадрова на функционалне способности здружено-здружено-тактичких јединица*, магистарски рад, Војна академија, Београд, 2010, стр. 72.

⁷ Пец Б., *Основне статистичке методе за нематематичаре*, СНЛ, Загреб, 1985, стр. 199.

⁸ http://www.knowledge-bank1.org/poslovna_statistika_fpsvs_1_svi_07/lekcije/lekcija7.pdf

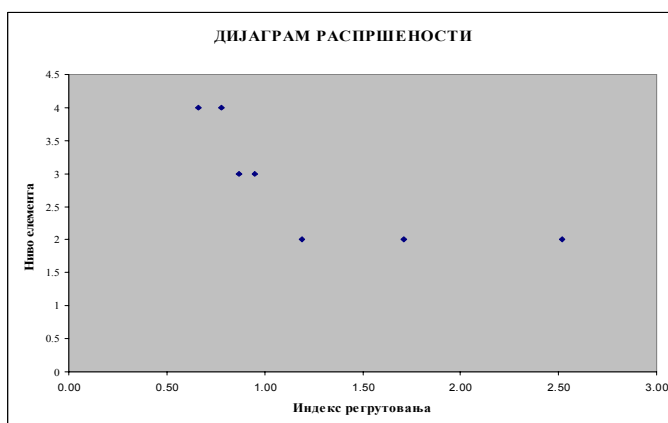
⁹ Канкараш М., *оп. цит.*, 2010, стр. 76

У конкретном примеру реализовано је истраживање утицаја у седам јединица тактичког нивоа, а расположиви подаци приказани су на дијаграму (дијаграм 1).



Дијаграм 1 – Графички приказ вредности индекса регрутовања (IR), индекса селекције (IS) и нивоа елемента персонал (P)

Графичким приказом парова података у правоуглом Декартовом координатном систему, наношењем индекса регрутовања на апсцисну осу, а нивоа елемента на ординатну осу, добија се дијаграм распршености (дијаграм 2) и утврђује облик међузависности:



Дијаграм 2 – Дијаграм распршености

Након утврђеног облика међузависности потребно је испитати репрезентативност регресионе линије израчунавањем коефицијента детерминације (r^2). Испитивање облика међузависности, који може да буде линеаран, логаритамски, експоненцијални и квадратни, битно је због израчунавања коефицијента детерминације. У зависности од облика међузависности примењују се и одговарајуће формуле.¹⁰ У конкретном случају, коефицијент детерминације израчунава се према изразу број 5 и износи 0,73:

$$r^2 = \left(\frac{n \sum_{i=1}^n \ln x_i * y_i - \left(\sum_{i=1}^n \ln x_i \right) * \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n \ln x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n \ln x_i \right)^2} * \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}} \right)^2 \quad [5]$$

где је:

Y – ниво елемента „персонал“

X – индекс регрутовања

Испитивање степена међузависности врши се израчунавањем коефицијента корелације (r) применом формуле (израз 6):

$$r = \pm \sqrt{r^2} \quad [6]$$

где је:

r – коефицијент корелације

r² – коефицијент детерминације

Коефицијент корелације износи 0,86, што је веће од 0,7, односно од дефинисаног нивоа значајности.

Истраживање међузависности индекса селекције и нивоа елемента персонал врши се на исти начин, а коефицијент корелације износи 0,93.

С обзиром на то да се анализира утицај две независне варијабле (регрутовање и селекција људских ресурса) на једну зависну (ниво елемента персонал), потребно је извршити истраживање вишеструког степена међузависности израчунавањем коефицијента мултипле корелације (r_{nrs}) према формули (израз 7):

$$r_{nrs} = \sqrt{\frac{r_{nr}^2 + r_{ns}^2 - 2r_{nr} * r_{ns} * r_{rs}}{1 - r_{rs}^2}} \quad [7]$$

где је:

r_{nrs} – коефицијент мултипле корелације,

r_{nr} – коефицијент корелације између регрутовања и нивоа елемента,

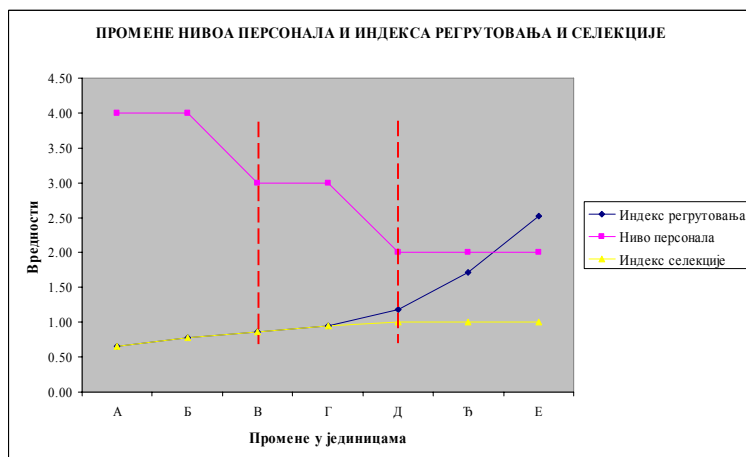
r_{ns} – коефицијент корелације између селекције и нивоа елемента,

r_{rs} – коефицијент корелације између регрутовања и селекције.

¹⁰ http://www.knowledge-bank1.org/poslovna_statistika_fpsvs_1_svi_07/lekcije/lekcija7.pdf

У конкретном примеру коефицијент мултипле корелације износи 0,94, што значи да постоји висок ниво међузависности између индекса регрутовања и селекције и нивоа елемента персонал. Како индекси регрутовања и селекције зависе од броја регрутованих кандидата, односно од броја изабраних лица, а коефицијент мултипле корелације износи 0,94, што је знатно изнад дефинисаног нивоа значајности, може се закључити да регрутовање и селекција људских ресурса значајно утичу на ниво елемента персонал.

Приказом промене нивоа елемента персонал у зависности од промене вредности индекса регрутовања и индекса селекције, могу се уочити минималне вредности индекса регрутовања и селекције за очекивање одређених нивоа елемента персонал (дијаграм 3).



Дијаграм 3 – Промена нивоа персонала у складу са променом индекса регрутовања и индекса селекције

На основу расположивих података може се закључити да је за очекивање нивоа персонала П-3, потребно обезбедити вредности индекса регрутовања и селекције веће од 0,95, а за ниво персонала П-2 индекс регрутовања мора бити већи од 1,2, а индекс селекције 1.

Закључак

Унапређењем нивоа персонала, као елемента функционалних способности, директно се унапређују и функционалне способности команди, јединица и установа. Један од предуслова за унапређење нивоа персонала јесте обезбеђивање довољног броја квалификованих кандидата (регрутовање) и избор кандидата који највише одговарају захтевима радног места (селекција).

Имајући то у виду, реализовано је истраживање степена утицаја регрутовања и селекције људских ресурса на ниво персонала као елемента функционал-

них способности и приказана је и могућност предвиђања нивоа елемента персонал након реализованих процеса регрутовања и селекције.

У овом истраживању процеси регрутовање и селекција људских ресурса дефинисани су као независни чиниоци, а зависни чинилац је ниво елемента функционалних способности, персонал, који је вреднован кроз 16 параметара.

Основна претпоставка истраживања, да регрутовање и селекција људских ресурса значајно утичу на персонал, као елемент функционалних способности, проверена је и доказана применом регресионе и корелационе анализе.

Регресионом анализом потврђено је постојање утицаја, а корелационом је потврђен степен утицаја израчунавањем коефицијента мултипле корелације. У конкретном случају, вредност коефицијента је 0,94. У складу са дефинисаним нивоом значајности (коефицијент корелације $>0,7$) и вредности коефицијента мултипле корелације, који је знатно већи од дефинисаног минимума, можемо закључити да регрутовање и селекција људских ресурса значајно утичу на персонал као елемент функционалних способности.

Регресионом и корелационом анализом добијен је одговор на питање у којој мери регрутовање и селекција људских ресурса утичу на персонал. На основу тих сазнања можемо и предвидети ниво персонал, као елемента функционалних способности. При вредности индекса регрутовања од најмање 1,2 и вредности индекса селекције 1, може се очекивати ниво персонала 2, што значи да команда, јединица или установа има између 80 и 89% потребног персонала за извршење додељене мисије—задатка након реализованих процеса регрутовања и селекције.

Резултати истраживања указују на значај процеса регрутовања и селекције и потребу за сталним унапређењем достигнутог нивоа квалитета реализовања наведених процеса изразом јединствене процедуре.

Литература

1. Вујаклија М.: *Лексикон страних речи и израза* – јубиларно издање, Просвета, Београд, 1996/97.
2. Кулић Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005.
3. Лојић Р., Кулић Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.
4. Канкараш М.: *Утицај регрутовања и селекције кадрова на функционалне способности здружено тактичких јединица*, магистарски рад, Војна академија, Београд, 2010.
5. Мићуновић Љ.: *Школски речник*, Компанија Новости, Београд, 2007.
6. Орлић Р.: *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамљановић и синови, Београд, 2005.
7. Пец Б.: *Основне статистичке методе за нематематичаре*, СНЛ, Загреб, 1985.
8. *Упутство за оцењивање и извештавање о стању оперативних и функционалних способности Војске Србије*, нацрт, Управа за оперативне послове (Ј-3) Генералштаба Војске Србије, Београд, 2007.
9. http://www.knowledge-bank1.org/poslovna_statistika_fpsvs_1_svi_07/lekcije/lekcija7.pdf