

UTICAJ REGRUTACIJE I SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA NA VODSTVO PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI PRIMJENOM REGRESIONE ANALIZE / THE INFLUENCE OF RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN RESOURCES ON COMPANY LEADERSHIP IN BOSNIA AND HERZEGOVINA USING REGRESSION ANALYSIS

Ibrahim Kajtazović¹, mr.sci., Dr. sc. Aldin Brajić², Dr. sc. Saliha Brajić³

¹Doktorant na Ekonomskom fakultetu Univerziteta PIM Banja Luka,

²Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku,

³Bul. Kralja Tvrtka I 7B, 72000 Zenica, Udruženje EconVita Zenica,

e-mail: kajtazovicibrahim@yahoo.com, aldin.brajjic@iu-travnik.com, saliha.cabro@yahoo.com

Izvorni naučni rad

UDK / UDC 658.3:005.5:519(497.6)

Sažetak

Regrutacija i selekcija ljudskih resursa može se shvatiti kao jedna od strateških funkcija procesa upravljanja kadrovima i njihovim potencijalima. Da bi preduzeće opstalo, razvijalo se i raslo neophodno je da se obrati pažnja na upravljanje ljudskim resursima koji predstavljaju najvažniji resurs savremenog poslovanja. Cilj ovog rada jeste da se ispita povezanost između postupka regrutovanja i selekcije ljudskih resursa i vodstva u preduzećima koja posluju na području Bosne i Hercegovine. Centralna hipoteza glasi: „Regrutacija i selekcija ljudskih resursa značajno utiče na vodstvo preduzeća.“ Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku od 56 menadžera preduzeća širom BiH. Rezultati regresione analize pokazuju da regrutacija i selekcija ljudskih resursa ima pozitivan i značajan uticaj na kvalitet vodstva preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: regrutovanje i selekcija kadrova, vodstvo, regresiona analiza

JEL klasifikacija: C12, C29, M51, M54

Abstract

Recruitment and selection of human resources can be understood as one of the strategic functions of the process of managing personnel and their potential. In order for a company to survive, develop and grow, it is necessary to pay attention to the management of human resources, which represent the most important resource of modern business. The aim of this work is to examine the connection between the recruitment and selection process of human resources and leadership in companies operating in Bosnia and Herzegovina. The central hypothesis reads: "Companies that have developed employee motivation programs have more satisfied clients." The research was conducted on a random sample of 56 company managers throughout Bosnia and Herzegovina. The results of the regression analysis show that the recruitment and selection of human resources has a positive and significant impact on the quality of company leadership in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: recruitment and selection of personnel, leadership, regression analysis

JEL classification: C12, C29, M51, M54

UVOD

Planiranje i regrutacije kvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih resursa u organizacijama. O tome kako se ono kvalitetno obavi, ovise i mnoge druge aktivnosti, stoga mu se posvećuje sve više pozornosti, vremena, energije i sredstava. Da bi bile uspješne, organizacije moraju privući visoko kvalitetne i sposobne ljude. Planiranje radne snage predstavlja izradu planova za popunu budućih slobodnih radnih mjesta u preduzeću, također planiranje bi trebalo da bude dio strateškog planiranja svakog preduzeća. Važno pitanje se uvijek odnosi na to da li predviđena slobodna radna mjesta treba popuniti ljudima iz firme ili ljudima izvan firme.

Drugim riječima postavlja se pitanje da li treba planirati da se radna mjesta popune već zaposlenima ili tako što će se regrutovati kandidati izvan preduzeća. Procjena budućih ljudskih resursa zavisi od misije, vizije i strategije razvoja preduzeća.

Većina istraživanja se fokusira na ispitivanju uticaja strategija razvoja preduzeća na postupke regrutovanja kadrova. Ovo istraživanje predstavlja iskorak u naučno-istraživačkom domenu, budući da se bavi ispitivanjem povratnog uticaja postupka regrutacije i selekcije ljudskih resursa na karakter i stil vodstva preduzeća. Na ovaj način se daje veći značaj regrutaciji i selekciji kadrova kao domenu upravljanja ljudskim resursima i kvantificiraju se potencijalne posljedice odabira neadekvatnih kadrova u preduzećima. Ova tema dobija dodatno na značaju u slučaju tranzicijskih i zemalja u razvoju kao što je Bosna i Hercegovina, budući da pruža naučno zasnovano rješenje za poboljšanje poslovanja preduzeća i privrede u globalu.

1. PREGLED DOSADAŠNJE LITERATURE

Regrutacija kadrova je faktor „socijalne reprodukcije organizacije” u kojoj ključnu ulogu ima menadžment ljudskih resursa. Izuzetno je važna jer može voditi stabiliziranju statusa quo organizacije ili pridonositi inovacijama, socijalnim promjenama i potrebama organizacije. Regrutacija je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Za Weihricha i Koontza (1998) prikupljanje uključuje privlačenje kandidata za popunjavanje položaja u organizacijskoj strukturi. Procesu planiranja, regrutacije pa i selekcije treba predhoditi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Ona usmjerava cijeli proces regrutacije i selekcije, jer određuje kakve ljude želi organizacija, hoće li ih tražiti unutar ili van organizacije, hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima, hoće li naglaske stavljati na razvojne potencijale ili aktuelnu upotrebljivost ljudi koje traži, hoće li preferirati individualiste ili igrače, trebaju li joj specijalisti li generalisti, koliko je spemna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi, kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji.

Ovi poslovi tradicionalno spadaju u oblast rada sektora ljudskih resursa. Međutim, pošto su za planiranje potrebne informacije iz svih dijelova organizacije, linijski menadžeri su nužno uključeni u cijeli proces. Ako je riječ o strateškom planiranju ljudskih resursa, koje treba da se osloni na strateški plan organizacije ili preduzeća, onda je potrebno da se i top menadžment uključi u proces planiranja.

Dva su temeljna izvora regrutacije kandidata za određene poslove i zadatke za obavljanje za koje je utvrđena potreba i planiran broj potrebnih izvršitelja, a to su interni i eksterni (Buble, 2000). Dok interni obuhvataju sve zaposlenike koji rade u preduzeću, dotle eksterni izvori obuhvataju sve one osobe koji su izvan preduzeća (na tržištu rada, školama i fakultetima, drugim institucijama, preduzećima, penziji).

Prvi čine kandidati izvan preduzeća na aktuelnom tržištu rada, u obrazovnim institucijama i drugim preduzećima, uobičajeno označeno kao vanjski izvori regrutacije. Drugu skupinu čine potencijalni kandidati iz preduzeća koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama, odnosno unutarnji izvori regrutacije.

Temeljni je cilj regrutovanja da uz najniže troškove utvrdi kvalificirane kandidate koji će uspješno obavljati posao i ostati u organizaciji. Po završetku toga procesa potrebno je evaluirati njegove efekte i uspješnost, a to organizacije obično rijetko rade (Bahtijarević-Šiber, 1999). Proces odlučivanja i odluke vezane uz zapošljavanje mogu se promatrati u kontekstu *cost-benefit* analize, jer organizaciji uzrokuju neposredne koristi i troškove. Svrha je dobrog procesa regrutovanja kandidata maksimizirati dobre, ispravne odluke kojima se osiguravaju kvalitetni zaposlenici koji će ostati u organizaciji. Često se u *cost-benefit* analizi procesa regrutovanja utvrđuje djelotvornost pojedinih načina, metoda i medija regrutovanja.

Vodstvo je u vrlo tijesnoj vezi s upravljanjem kadrovima i njihovih potencijala za izvršenje svakog zadatka, a ono, u najširem smislu, predstavlja proces u kojem jedna osoba utiče na razmišljanje i ponašanje drugih osoba. Vodstvo se može definirati kao proces uticaja na razmišljanje i ponašanje ljudi, kako bi oni spremno, s veseljem, vjerom i entuzijazmom ostvarili osobni cilj ili cilj grupe kojoj pripadaju (Cerović, 2003).

Vođa (leader) se definira kao osoba koja utiče na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akcije, a pri tome i utiče na sudbinu ostalih (Buble i Klepić, 2007). Vođa aktivira sposobnosti svakog pojedinca u grupi, on je prvi koji sebe, pojedince i grupu usmjerava prema nekoj viziji i odabire modele kako ostvariti viziju. Osnovne vizije vođe se mogu svesti na:

- dijagnosticiranje, odnosno sposobnost vođe da razumije situaciju na koju pokušava utjecati;
- prilagođavanje, odnosno sposobnost vođe da prilagodi svoje ponašanje i ostale resurse kako bi se uskladili s određenom situacijom;
- komuniciranje, odnosno sposobnost vođe da jasno i razumljivo objasni zadatak kako bi svi članovi grupe prihvatili željeno.

Osnovno načelo vodstva kaže da s obzirom da ljudi nastoje slijediti one koji im, prema njihovom mišljenju, nude sredstva za zadovoljenje njihovih vlastitih ciljeva, to znači da što menadžeri više razumiju ono što motivira podređene i kako ta motivacija djeluje, te što više u provođenju svojih akcija koriste to razumijevanje, to će vjerojatnije biti uspješniji kao vođe (Wehrich i Koontz, 1998).

Ovlasti i odgovornosti su međusobno vezane i izjednačene. Ovlast proizlazi iz definicije vođe i za svaku preuzetu ovlast preuzima se i odgovornost. Osobine vođe ili pojedinca su preduvjet za

preuzimanje ovlasti, ali i za preuzimanje odgovornosti. Ovlast vođe definira se kao ograničeno pravo za upotrebom sredstava grupe ili preduzeća i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu (Sikavica i Novak, 1999).

Bateman i Snell (2011) definišu vodstvo kao funkciju upravljanja koja uključuje napore menadžera da stimuliše visoke performanse zaposlenih. To uključuje motiviranje i komunikaciju sa zaposlenima, pojedinačno i u grupama. Hampton (1981) smatra da je vodstvo interpersonalni proces kojim menadžeri pokušavaju uticati na zaposlenike da ostvare postavljene zadatke ili ciljeve. Na sličan način, Schermerhorn (1991) definiše vodstvo kao proces inspirisanja drugih da naporno rade kako bi postigli važne zadatke.

Izvanredni lideri kombinuju dobru stratešku suštinu i efikasne međuljudske procese kako bi formulisali i implementirali strategije koje daju rezultate i održivu konkurentsku prednost. U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, odlučujući faktor uspjeha je u suštini liderstvo s potencijalom transformacije svojih zaposlenika u voljan i pobjednički tim sa odgovarajućom sinergijom za realizaciju kolektivno određenih korporativnih misija i aspiracija (Okolie, Omole, Yakubu, 2021).

U kontekstu povezivanja vodstva i regrutacije ljudskih resursa najinteresantniji je tzv. Bihevioralni model. Razvoj ovih modela počinje za vrijeme drugog svjetskog rata, a posebno nakon 50-tih godina prošlog stoljeća kada je bilo popularno istraživanje odnosa između pojedinih stilova, od autokratskog preko demokratskog do laissez-faire stila vodstva, čija je analiza dana u sljedećoj tabeli.

Tabela 1. Tri klasična bihevioralna modela

Autoritaran model	Demokratski model	Laissez-faire model
Priroda		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacija je dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o uticaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Buble, M. (2000). op.cit. str. 529.

Autoritaran model obično podrazumijeva negativan stil vodstva, kad vođa koristi kazne i time djeluje nadmoćno i dominirajuće nad ljudima. Laissez-faire model podrazumijeva pozitivan stil vodstva jer naglašava nagrađivanje, bolju edukaciju i obučenosť zaposlenih, veću samostalnost i

sl., što čini zaposlenike zadovoljnim. Demokratski stil vodstva se nalazi između ta dva stila vodstva. Svaki od njih ima svoje pozitivne i negativne strane, a vođe mogu koristiti i sva tri stila odjednom, pri čemu je jedan uvijek dominantniji.

Autokratski stil vođenja predstavlja način vođenja u kojem je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka, odnosno u odlučivanju. Autoritarno vodstvo može biti pozitivno ako vođa pokaže želju da povremeno nagradi zaposlene za postignute rezultate.

Vođa s demokratskim stilom se dobrovoljno odriče autoriteta kojeg prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u saradnji s podređenima i uz njihovu potporu pa je time proces odlučivanja mnogo složeniji, ali su vođa i grupa jedinstvena socijalna sredina u kojoj su informirani o zadacima i motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge. Vođa s laissez-faire stilom želi izbjeći odgovornost i moć i vrlo je zavisna o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Za razliku od autoritarnog stila vođenja koji ignorira doprinos grupe, ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe. Budući da grupe vode različite autonomne politike, to može dovesti do haosa pa se ovaj stil ne koristi kao dominantan. Dugo se vremena smatralo da je demokratski stil vođenja najbolji model, ali su istraživanja pokazala da neki zaposleni više preferiraju direktive nego participaciju u odlučivanju o tome što bi oni trebali raditi pa su daljnja istraživanja rezultirala različitim bihevioralnim modelima vodstva, od kojih su najpoznatije dvije ranije navedene grupe.

Sva predstavljena literatura primarno je usmjerena na analizu uticaja pojedinačnih stilova vodstva na zaposlenike i njihovu selekciju. Ipak, postavlja se pitanje da li sam postupak regrutacije i selekcije ljudskih resursa može da ima uticaj na vodstvo?

Istraživanja postojanosti povratne sprege su vrlo rijetka. Jedno takvo istraživanje nalazimo u radu Oyadiran *et al.* (2023) koji su dokazali na primjeru preduzeća u Nigeriji ustanovili da postoji direktna i pozitivna veza između procesa selekcije novih kadrova i uspješnosti realizacije vodstva. Ova studija potvrđuje Hoopesovu (2015) tvrdnju da će efikasni proces regrutacije i selekcije kadrova, neovisno da li se ona vrši internim ili eksternim procedurama, pružiti preduzećima konkurentsku prednost i stratešku kompetenciju koja je neophoda radi ostvarenja postavljenih ciljeva vođa.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Podaci korišteni u ovoj studiji prikupljeni su putem ankete sprovedene na kontrolisanom slučajnom uzorku od 56 preduzeća, odnosno njihovih menadžera širom Bosne i Hercegovine. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 06.11.2023. do 15.11.2023. godine i to putem online forme upitnika.

Centralna hipoteza rada glasi: „*Regrutacija i selekcija ljudskih resursa značajno utiče na vodstvo preduzeća.*“ Nezavisna varijabla je regrutacija i selekcija ljudskih resursa, dok je zavisna varijabla vodstvo preduzeća. Za potrebe ispitivanja postavljene hipoteze, mjerna skala sa indikatorima za zavisnu varijablu je prilagođena i preuzeta od Ivančić (2015), dok mjerna skala sa indikatorima za nezavisnu varijablu je prilagođena i preuzeta iz niza naučno-istraživačkih radova predmetnog istraživanja. Indikatori, odnosno tvrdnje su ispitanici ocjenjivali na Likertovoj skali (od 1 do 5).

Nezavisna varijabla je predstavljena nizom od 6 indikatora. Zavisna varijabla predstavljena je sa 5 indikatora, koji se odnose na vodstvo preduzeća. Shodno navedenom zadovoljen je uslov postojanja minimalno tri manifestne varijable – indikatora (Brajić, 2022).

Rad je zasnovan na hipotetičko-deduktivnim metodama, te uključuje metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze, metode logičkog zaključivanja, razumijevanja i tumačenja i metode zasnovane na statističkim analizama (deskriptivna statistička analiza – izračunavanje parametara deskriptivne statističke analize po pitanjima i po dimenzijama, analize pouzdanosti mjerne skale – Cronbach alpha koeficijent i regresione analize, kojom se testira postavljena istraživačka hipoteza.

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U prvoj fazi empirijskog istraživanja vrši se ispitivanje pouzdanosti mjerne skale, kako bi se ustanovio stepen njene otpornosti na slučajne greške. Kao najčešće korištena metoda je Cronbach's alpha model zasnovan na određivanju unutrašnje konzistentnosti među indikatorima koji čine konstrukciju navedenog generičkog instrumenta za mjerenje posmatrane varijable. Njegova vrijednost se kreće od 0 do 1, a prema Kline (1998) ako je Cronbach alpha koeficijent oko 0,9, pouzdanost se može smatrati odličnom.

Tabela 2. Cronbachov koeficijent alpha

Varijabla	Cronbachov koeficijent alpha	Standardizovani Cronbachov koeficijent alpha	Ukupan broj tvrdnji
Regrutacija i selekcija ljudskih resursa	0,904	0,904	6
Vodstvo preduzeća	0,956	0,956	5

Izvor: Istraživanje autora

Cronbachov koeficijent alpha za nezavisnu varijablu „Regrutacija i selekcija ljudskih resursa“ za svih 6 tvrdnji iznosi 0,904, a za zavisnu varijablu „Vodstvo preduzeća“ za svih 5 tvrdnji iznosi 0,956 što pokazuje dobru pouzdanost i internu konzistentnost za ovaj uzorak. U prilog tome govore i vrijednosti „Standardizovanog Cronbachov koeficijent alpha“ sa istim iznosima, što dodatno potvrđuje pouzdanost mjernih skala za obje varijable.

Tabela 3. Deskriptivna statistika

Varijabla	Indikatori	Aritm. sred.	Medijan	Mod	Stand. dev.
Regrutacija i selekcija ljudskih resursa	U našem preduzeću se javno i transparentno prenose informacije o postupku izbora kandidata prilikom zapošljavanja.	3,63	4,00	5	1,447
	Svim prijavljenim kandidatima se daju jasne upute u vezi sa koracima i kriterijima procesa selekcije kadrova.	4,05	5,00	5	1,313
	Nakon izvršene selekcije svi kandidati dobijaju rezultate koje su ostvarili po prijavljenom konkursu.	3,68	4,00	5	1,390
	Testovi i postupci za izbor najboljeg kandidata su kreirani i provedeni od strane stručnih i nezavisnih lica.	3,48	4,00	5	1,427
	Stručni pristup prilikom selekcije kadrova je izvor konkurentnosti i atraktivnosti našeg preduzeća.	3,73	4,00	5	1,243
	Prilikom izbora kandidata koriste se različiti selekcijskih instrumenti (intervjui, testovi, itd.).	3,75	4,00	5	1,352
Vodstvo preduzeća	Članovi menadžmenta koji su osmislili strategiju aktivno su involvirani u proces implementacije strategije.	3,98	4,00	5	1,243
	Članovi najvišeg menadžmenta uključeni su u implementaciji strategije tokom cijelog njezinog trajanja.	4,02	4,00	5	1,213
	Članovi najvišeg menadžmenta spremni su dati potporu menadžmentu srednje razine i operativcima prilikom procesa implementacije.	4,09	4,00	5	1,133
	Najviši menadžment ima jasnu sliku o poteškoćama prilikom implementacije strategije.	4,04	4,00	5	1,190
	Članovi srednjeg menadžmenta najbolje shvataju problematiku implementacije strategije.	4,00	4,00	5	1,128

Izvor: Istraživanje autora

U tabeli 3. prikazani su indikatori nezavisne i zavisne varijable, te njihove prosječne ocjene. Aritmetička sredina za nezavisnu varijablu se kreće od 3,48 do 4,05 (na skali od 1 do 5, 1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem), dok za zavisnu varijablu se kreće od 3,98 do 4,09. Najčešća ocjena za nezavisnu varijablu je 5 (mod), dok je za zavisnu, također, najčešća ocjena 5. Obzirom na postojanost šireg intervala standardne devijacije u slučaju nezavisne varijable, može se zaključiti da postoje razlike među ispitanim preduzećima o nivo značajnosti regrutacije i selekcije ljudskih resursa. Najveća razlika je primjetna u slučaju javnog i transparentnog

prenošenja informacija o postupku izbora kandidata prilikom zapošljavanja. U slučaju zavisne varijable interval standardne devijacije je nešto uži.

Za testiranje centralne hipoteze: „*Regrutacija i selekcija ljudskih resursa značajno utiče na vodstvo preduzeća*“ korištena je linearna regresiona analiza. Prema Soldić-Aleksić i Chronos Krasavac (2009) ako je istraživač zainteresovan za istraživanje potencijalne uzročnosti, a ne samo veze između pojava, tj. varijabli potrebno je primijeniti regresionu analizu. U narednoj tabeli su prikazani parametri modela jednostavne linearne regresione analize, gde je evidentno da je koeficijent linearne korelacije 0,602, što sugerise da postoji umjerena pozitivna linearna veza između posmatranih varijabli.

Tabela 4. Model jednostavne linearne regresione analize za zavisnu varijablu vodstvo preduzeća^b

Model	Koeficijent linearne korelacije	Koeficijent determinacije	Korigovani koeficijent determinacije	Standardna greška procene	Durbin-Watson
1	0,602 ^a	0,362	0,350	4,39714	2,396

a. Nezavisna varijabla: Regrutacija i selekcija ljudskih resursa

b. Zavisna varijabla: vodstvo preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu parametara u modelu možemo zaključiti da je koeficijent determinacije $R^2 = 0,362$, što znači da je izabrani model jednostavne linearne regresione analize interpretirao 36,2% svih odstupanja. Zapravo, ovaj koeficijent pokazuje koliki dio varijanse zavisne varijable (u našem slučaju vodstvo preduzeća) objašnjava model koji obuhvata varijablu regrutacija i selekcija ljudskih resursa. Kao „grubo pravilo“ može se reći da R^2 vrijednosti 0,25-0,50 označavaju slabu, 0,50-0,75 umjerenu, a iznad 0,75 visoku eksplanatornu snagu modela (Hair, Risher, Sarstedt i Ringle, 2019). Međutim, za društvene nauke, predložene su i niže granične vrijednosti koeficijenta determinacije (0,02; 0,13 i 0,26). Stoga, prilikom tumačenja R^2 uvijek treba voditi računa o kontekstu istraživanja, tj. naučnoj disciplini u kojoj se posmatra model (Sarstedt, Ringle i Hair, 2017).

Analizom varijanse utvrđeno je da je predstavljeni model jednostavne linearne regresione analize statistički značajan, pošto je vrijednost empirijskog nivoa značajnosti manja od 0,05 ($p \approx 0$); $F(1,54) = 30,621$. Jednostavno rečeno, model je pogodan za dalju obradu podataka.

Tabela 5. ANOVA^a – analiza varijanse modela jednostavne linearne regresije

Model	Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Sredine kvadrata	F omjer	Empirijski nivo signifikantnosti
Protumačeno modelom	592,043	1	592,043	30,621	0,000 ^b
Neprotumačeno modelom	1.044,082	54	19,335		
Ukupno	1.636,125	55			

a. Zavisna varijabla: vodstvo preduzeća

b. Nezavisna varijabla: Regrutacija i selekcija ljudskih resursa

Izvor: Istraživanje autora

Procjena parametara modela data je u tabeli 6. Na osnovu prikazanih rezultata može se zaključiti da se nulta hipoteza odbacuje u korist alternative, tj. prihvatiti tvrdnju da se procijenjeni koeficijent regresije statistički značajno razlikuje od nule, $p = 0,000 < 0,05$ (kolona Sig.). Kada je u pitanju ocjena konstantnog člana, rezultati su potvrdili njenu statističku značajnost, $p = 0,000 < 0,05$ (kolona Sig.).

Tabela 6. Rezultati jednostavne linearne regresione analize^a – vrijednovanje nezavisne varijable

Model	Nestandardizovani koeficijent		Standardizovani koeficijent	t	Sig.
	B	St. greška	Beta		
(Konstanta)	9,228	2,055		4,490	0,000
Regrutacija i selekcija ljudskih resursa (RSLJK)	0,488	0,088	0,602	5,534	0,000

a. Zavisna varijabla: vodstvo preduzeća (VP)

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu izvršene analize možemo zaključiti da je potvrđena statistička validnost ocijenjenog modela sa korigovanim koeficijentom determinacije. Pored toga, utvrđen je statistički značajan uticaj dimenzije „regrutacija i selekcija ljudskih resursa“ na „vodstvo preduzeća“ ($B = 0,488$, $p = 0,000$) i time je potvrđena centralna hipoteza: „*Regrutacija i selekcija ljudskih resursa značajno utiče na vodstvo preduzeća.*“ Na osnovu dobijenih rezultata, moguće je napisati sljedeći evaluirani oblik modela:

$$VP = 9,228 + 0,408 \cdot RSLJK \quad (1)$$

4. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Mogućnost i način implementacije strategije u preduzećima ovise o većem broju faktora. Cilj svakog menadžmenta jeste upravljanje ciljnim faktorima kako se postigla veća potpora najviših nivoa i ciljnih stakeholdera u realizaciji postavljenih ciljeva. Na taj način postiće se bolje upravljanje i bolji rezultati poslovanja preduzeća.

Predstavljeno istraživanje na originalan i jedinstven način uspostavlja povratnu vezu između postupka regrutacije i selekcije kadrova s jedne strane i vodstva preduzeća s druge strane. Rezultati ukazuju da postoji direktan i značajan uticaj na vodstvo preduzeća, naročito na postupke implementacije strategija. Iako je ovo prvo istraživanje na predstavljenu temu na području Bosne i Hercegovine, može se konstatovati da potvrđuje rezultate istovjetnih svjetskih studija (Oyadiran et. al, 2023; Hoopes, 2015).

Shodno navedenom zaključuje se da je upravljanje kadrovima i pravilan odabir ključnih kadrova od izuzetne važnosti za poslovanje preduzeća, kao i za mogućnost implementacije strategija od strane menadžmenta. Obzirom da je potvrđena izuzetno dobra pouzdanost mjernih skala, kako

zavisne, tako i nezavisne varijable, preporučuje se ponavljanje istovjetnog istraživanja na regionalnom uzorku, te provođenje komparativne analize provedenih istraživanja.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Bateman T.S., Snell S.A. (2011). Management: Leading & Collaborating in a competitive world. New York: McGraw-Hill
3. Brajić, A. (2022). Kvalitet zdravstvenih usluga kao determinanta zadovoljstva korisnika tercijarnog nivoa zdravstvene zaštite, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, doktorska disertacija
4. Buble, M. (2000). Menagement, Ekonomski fakultet Split
5. Buble, M., Klepić Z. (2007). Menadžment malih preduzeća, Sveučilište u Mostaru
6. Cerović, Z. (2003). Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
7. Hampton D.R. (1981). Comtmeporary Management. New York: McGraw-Hill.
8. Hoopes, D., Madsen, T., Walker, G. (2003). Guest Editor's Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View. Strategic Management Journal. 24(10). 889 – 902.
9. Ivančić, V. (2015). Utjecaj čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet
10. Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling, New York, Guilford.
11. Okolie, U., Omole, O., Yakubu, A. (2021). Leadership and Effective Human Resource Management in Organization. RUDN Journal of Public Administration. 8(3). 277-296.
12. Oyadiran, P., Ishaq, M.F., Kola, A. (2023). Effects Of Recruitment And Selection Process On Performance In Organisations. 1. 1-26.
13. Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling
14. Schermerhorn J.R. (1991). Management. New York: John Wiley and Sons Inc
15. Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
16. Soldić-Aleksić, J., Chroneos Krasavac, B., (2009). Kvantitativne tehnike u istraživanju tržišta: Primena SPSS računarskog paketa, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
17. Weichrich, H. Koontz, H. (1998). Menadžment, MATE, Zagreb