

Distribucija stavova prema edukaciji kod zaposlenih

Belma Duvnjak, Šuajb Solaković

SAŽETAK: U ovom radu smo istražili stavove prema edukaciji kod zaposlenih. Također smo željeli provjeriti koliko se razlikuju stavovi s obzirom na dužinu radnog staža. U ispitivanju su sudjelovala 93 ispitanika, od čega 58 muškaraca i 35 žena, prosječne dobi 36,7 godina. Primijenjeni su slijedeći postupci: deskripcija, Pearsonov koeficijent korelacije i Hi kvadrat test. Dobijeni rezultati pokazali da su zaposleni skloni promjeni stavova prema edukaciji s obzirom na dužinu radnog staža, te da postoji statistički značajna povezanost između dužine radnog staža i stavova prema edukaciji. Shodno rezultatima, zaposlenici s kraćim radnim stažom imaju pozitivnije stavove prema edukaciji.

Ključne riječi: edukacija, zaposleni, stavovi, radni staž

Distribution of Attitudes towards Education with Employees

ABSTRACT: In this study, we have researched attitudes toward education at employees. We also wanted to check how much the attitudes differ in terms of length of service. 93 examinees participated in the study, out of which 58 males, 35 females, average age 36.7 years. The following procedures were used: descriptor, Pearson correlation coefficient and Hi quadratic test. The results have shown that employees are reluctant to change attitudes towards education in terms of length of service, and that there is a statistically significant correlation between length of service and attitudes toward education. According to the results, employees with shorter working hours have more positive attitudes towards education.

Key words: Education, employees, attitudes, work experience

UVOD

Istraživati tematiku kao što je ova za nas predstavlja polaznu tačku općenito bavljenja tematikom stavova prema edukaciji kod zaposlenih. Često u literaturi, stručnim i naučnim radovima je akcenat na samom zapošljavanju, potrebnoj dokumentaciji, kompetencijama koje potvrđujemo prilažući razne certifikate, potvrde o učešću na edukacijama, završenoj obuci itd. No, neznatan broj istraživača se odlučio na korak dalje od samog zapošljavanja, tj. testiranja i selekcije kadrova pri zapošljavanju. Specifičnost izobrazbe kadrova na našim područjima, narodski rečeno „jednom i zauvijek“, doprinosi tome da je vjekovima smatrano i u praksi provedeno upravo educiranje do zaposlenja, te zaposlenje do penzije. No, današnjica u kojoj imamo hiperprodukciju kadrova, a neznatan broj konkursa za posao, posao od danas do sutra i izmjena zakona o radu nas je navela da se usmjerimo na naše istraživačko pitanje. Istraživanjem smo došli do odgovora kakvi su to stavovi uposlenih prema edukaciji i analizirali ih s obzirom na godine radnog staža.

EDUKACIJA U SVRHU RAZVOJA ZAPOSLENIH

Termin „edukacija“ se tumači na razne načine, a u nastavku rada navest ćemo par značenja: educare (lat.) – izvesti ono što je unutar čovjeka; educate (engl.) – odgajati, proučavati, obrazovati (Stevanović, 1997). Prema Babić (2009), riječ edukacija ima široko značenje. Kako u svojoj knjizi autorica navodi, po francuskom

autoru Mialaretu (1989), postoje četiri značenja riječi edukacija:

1. edukacija – institucija (Pojavljuje se kao skup struktura kojima je svrha edukacija subjekta. Djeluju po određenim pravilima i prilično su postojane.)
2. edukacija – akcija (Sprovode je odrasle generacije nad onima koje još nisu zrele za društveni život. Uključuje nekoliko aspekata koji se često miješaju: svrhovitost, metode i tehnike te primjena psiholoških znanja.)
3. edukacija – sadržaj (Približno odgovara onome što se naziva program edukacije.)
4. edukacija – proizvod (Naglašava rezultat edukacije – akcije koja prenosi edukaciju – sadržaj u okviru edukacije – institucije na čovjeka kao nosioca znanja.)

Termin „razvoj“ odnosi se na formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose i procjenu osobnosti i sposobnosti, koji pomažu zaposlenicima da se pripreme za budućnost (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006). Kako se navodi u literaturi razvoj uključuje cjeloživotno učenje, tako da ne treba da bude usko vezan za trenutni posao i poziciju zaposlenog. Štaviše, kroz edukacije zaposlenici bi razvijali druge kompetencije koje bi im omogućile usavršavanje i napredovanje u poslu za druge pozicije unutar organizacije. S obzirom na to razvoj ne dešava samo na nivou mehaničkog treniranja neke vještine, znanja ili sposobnosti, već uporedo dolazi

i do promjena u ličnosti pojedinca, prema Vujić (2008) pod razvojem se podrazumijeva unutrašnja, kvalitativna promjena u ličnosti pojedinca, koja se manifestuje promjenom u stavovima, vrednostima, motivaciji, interesovanjima, načinu mišljenja i ponašanju. Babić i Kordić (2009) proveli su istraživanje na području Republike Srpske kojim se stavovi zaposlenih prema edukaciji dovode u vezu s količinom samopouzdanja. Rezultati istog su pokazali da samopouzdana zaposlenici žele da učestvuju u edukaciji jer podiže nivo njihove kompetentnosti na poslu, ali i da imaju manjak motivacije i osjećaj gubitka kada se edukacija sprovodi nekvalitetno. Na našem području, a i u regiji je eminentan nedostatak istraživanja iz ove oblasti kao i neadekvantan pristup pri organizovanju edukacija za zaposlene. Činjenice pokazuju da se edukacije organizuju u svrhu trenutnog rješenja datog problema, stjecanja iskustva iz određene oblasti, no jako malo pažnje i prostora se posvećuje cjeloživotnom učenju u poslovnom okruženju. No, edukacija u svrhu trenutnog rješenja problema obavlja samo jednu od funkcija edukacije.

Prema Babić i Kordić (2009), edukacija u poslovnom okruženju ima slijedeće funkcije:

- Pripremu za rad u novoj organizaciji (upoznavanje s novim radnim mjestom, ulogom, obavezama, poslovnom politikom novog zaposlenika);
- Podizanje kompetentnosti zaposlenog (bolje i sigurnije obavljanje radnih zadataka);
- Prekvalifikaciju i napredovanje (lični razvoj i uspješnija karijera zaposlenog).

Edukacija kao vid formalnog obrazovanja

Prema Karanac, Papić i Jašić (2010), izraz formalno obrazovanje vodi porijeklo iz engleskog jezika (formal education) i pod tim pojmom se podrazumijeva ograničeno, redovno, hijerarhijski strukturisano učenje koje vodi stjecanju svjedočanstava i diploma u osnovnim, srednjim školama i na fakultetima. No u poslovnom okruženju, kako u svom radu navodi Leown (2011), u okviru usavršavanja unutar neke organizacije formalno učenje odvija se onda kada, naprimjer, neko poduzeće ponudi usavršavanje za sve zaposlenike/ce. Vremenski period formalnog učenja je nedovoljan, relativno zanemarljiv u odnosu na cjeloživotno učenje, jer naučno-tehnološki razvoj i napredak u međuljudskim odnosima uvjetuju kontinuirano usavršavanje zarad napredovanja zaposlenika. Stoga, možemo reći da je edukacija kroz formalno obrazovanje neophodna, ali i nedovoljna u 21. vijeku.

Edukacija kao vid neformalnog obrazovanja

„Sve do 70-ih godina se tema izvanškolskog obrazovanja tretirala samo kao „nuspojva“ onog „pravog, školskog“ učenja. Faure studija UNESCO-a smatra se pokretačem suočavanja s procesima učenja izvan formalnog sistema obrazovanja. U ovom izvještaju pojavljuju se prvi put, između ostalog, procjene da se do 70% svih procesa učenja čovjeka odnosi na neformalno učenje koje se odvija izvan institucija obrazovanja (Leowen, 2011).

Prema Karanac i sar. (2010), neformalno obrazovanje je riječ engleskog porijekla (Non-Formal Education) pod kojom se podrazumijeva organizovani i planirani sadržaji koji se odvijaju van formalnog sistema obrazovanja (seminari, obuke, kursevi). Obrazovanje ne prestaje završenim formalnim obrazovanjem. Strategija

cjeloživotnog obrazovanja podrazumijeva kontinuirano učenje kako bi zaposlenici naučili nove stvari te primjenjivali naučeno kako bi poboljšali svoj rad. Obzirom na dob uposlenika i završeno formalno obrazovanje, ali i na potrebu za stalnim napredovanjem, neformalno obrazovanje je neophodno. Prema Milovančević, neformalno obrazovanje je nastalo usljed neuspjeha formalnog obrazovanja da prati potrebe u obrazovanju nastale usljed ubrzanog razvoja nauke i tehnike, ali i ekonomskih i socijalnih promjena. Međutim, i karakteristike neformalnog obrazovanja poput dobrovoljnog upisa i vaninstitucionalnog održavanja čine ovaj vid edukacije socijalno privlačnijim. Kuka (2012) u svom radu navodi razne oblike neformalnog obrazovanja (seminari, kursevi, treninzi, radionice, kampovi, izdavački programi, dugoročne razmijene volontera, projekti, itd.) čiji širok dijapazon također svjedoči o njegovoj rasprostranjenosti.

METODOLOŠKI DIO

Problem istraživanja jeste promjena stavova prema edukaciji kod zaposlenih obzirom na godine radnog staža. Neminovno je da se ljudi mijenjaju kroz posao, samim time i zainteresovanost zaposlenih za daljnim razvojem i usavršavanjem kroz edukacije se mijenja obzirom na dužinu radnog staža. U teorijskom dijelu rada se može vidjeti kolika je potreba za kontinuiranim napretkom zaposlenih te da je neminovno cjeloživotno učenje, bilo kroz formalno obrazovanje odraslih, i/ili neformalno obrazovanje. Stoga se činilo interesantnim ispitati šta se događa sa stavovima prema edukaciji kod zaposlenih obzirom na dužinu njihovog radnog staža. Našim istraživanjem želimo ukazati na dobre i loše strane dužine radnog staža, te ukazati na povezanost sa stavovima prema edukaciji kod zaposlenih. Također, sprovodeći naučno istraživanje na ovu tematiku, dolazimo do novih naučnih spoznaja iz oblasti koja je nedovoljno istražena, posebno na našim područjima. Iz tako određenog problema istraživanja jasno smo definirali i formilirali *predmet* istraživanja koji predstavlja istraživanje i utvrđivanje povezanosti između radnog staža i stavova prema edukaciji kod zaposlenih.

Istraživanje s naučnog aspekta ima za *cilj* da ukaže na moguću povezanost između radnog staža i stavova prema edukaciji kod zaposlenih. Ovim istraživanjem možemo ustanoviti da li obzirom na dužinu radnog staža dolazi do promjena u stavovima prema edukaciji, tj. da li uposlenici s dužim radnim stažom imaju manji motiv za razvojem i daljnim usavršavanjem kroz edukacije, te da se ukaže na značaj edukacije za rast i razvoj osoblja.

Shodno tome, naša *istraživačka pitanja* bila su:

Da li dužina radnog staža utječe na promjenu stavova prema edukaciji?

Da li zaposlenici na početku radnog vijeka imaju pozitivnije stavove prema edukaciji?

Ima li razlike u stavovima prema edukaciji kod zaposlenih obzirom koliko dugo već rade?

Da li nam je potrebno kontinuirano formalno i/ili neformalno obrazovanje?

Osnovna hipoteza ovog istraživanja glasi: Zaposlenici koji imaju kraći radni staž pokazat će pozitivnije stavove prema edukaciji u odnosu na one zaposlenike koji imaju duži radni staž.

Hipoteza 1: Postoji statistički značajna povezanost između radnog staža i rezultata na skali stavova prema edukaciji.

Hipoteza 2: Zaposleni s kraćim radnim stažom imaju će pozitivnije stavove prema edukaciji.

Hipoteza 3: Postoji statistički značajna razlika između rezultata na skali stavova prema edukaciji između zaposlenika obzirom na dužinu radnog staža.

Za potrebe našeg rada izdvojili smo sljedeće *varijable*:

- zavisne varijable istraživanja: stavovi zaposlenih prema edukaciji.
- nezavisne varijable istraživanja: socio-demografska obilježja studenata (spol, dob) dužina radnog staža.

Istraživanje je realizovano na prigodnom *uzorku* koji čine 93 uposlenika/saradnika Nastavničkog fakulteta na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru i NSoft u Mostaru. Od toga, 52 ispitanika su uposlenici/saradnici Nastavničkog fakulteta, a 41 uposlenici firme NSoft u Mostaru.

U istraživanju su korišteni sljedeći instrumenti:

Upitnik korišten u istraživanju preuzet je i odobren od strane Babić, L. i Kordić, B., autora naučnog članka „Samopouzdanje i stavovi zaposlenih prema edukaciji“, te je jednim dijelom modifikovan (Duvnjak, 2016) u svrhu našeg istraživanja.

Upitnik je sadržavao 3 dijela: *Pitanja socio-demografskog tipa* (spol, dob, radni staž, status zaposlenika, završena stručna sprema);

Pitanja vezana za edukaciju: da li se i dalje educirate (da, ne); kad ste posljednji put bili na edukaciji (na skali od manje od mjesec dana, oko jedan mjesec, nekoliko mjeseci, oko pola godine, oko godinu, više godina, i ne znam), koliko često idete na edukaciju (na skali redovno, često, povremeno, rijetko, i nikad), koliko ste kao učesnik edukativnih seminara bili uključeni u proces dogovaranja i odlučivanja vezano za program edukacije, organizaciju i mjesto održavanja (na skali od daleko manje nego što treba, manje nego što treba, koliko i treba, više nego što treba, daleko više nego što treba); Četiri *skale procjene* kojima smo ispitali stavove uposlenih prema edukaciji:

1. Koliko ste zadovoljni sljedećim stvarima i pojavama u sredini u kojoj živite i radite – skala Liketrovog tima s pet mogućih odgovora od „potpuno sam zadovoljan“ „uopće nisam zadovoljan“, 7 tvrdnji;
2. Ocijenite predavače/moderatore edukativnih programa u kojima ste učestvovali - skala s 3 moguća odgovora: takvih je mnogo, takvih je polovina, takvih je malo – 9 tvrdnji;
3. Tvrdnje koje se odnose na ličnu predanost u radu, npr. „Veliki sam radnik, potpuno sam predan poslu“. – 4 moguća odgovora od „uopće se ne odnosi na mene“ do „potpuno važi za mene“, ukupno 11 tvrdnji.
4. Vednovanje edukativnih programa -17 tvrdnji s 5 mogućih odgovora od „najčešće tačno“ do „najčešće netačno“.

Ispitivanje je sprovedeno anonimno, u periodu oktobar-decembar 2016. godine. Statistička obrada podataka izvršena je u programskom paketu SPSS 19.0 for Windows. U obradi podataka korišten je statistički postupak deskripcije, Pearsonov koeficijent korelacije i hi kvadrat test.

REZULTATI I DISKUSIJA

Istraživanje je obuhvatilo 93 ispitanika od čega 58 ispitanika muškog spola što čini 62.4% i 35 ispitanika ženskog spola ili 37.6%. Do 10 godina staža smo kategorizirali ispitanike s kraćim radnim stažom gdje su bila 64 ispitanika ili 68.8%. Radni staž preko 10 godina činio je kategorizaciju duži radni staž gdje je bilo 29 ispitanika ili 31.2%. Istraživanje je obuhvatilo 7 ispitanika koji su statusu zaposlenika/ce ili 77.4%, dok je 21 ispitanika imao status spoljnog saradnika/ce ili 22.6%. Najveći broj ispitanika imao je naučno zvanje doktor (N= 29 ili 31.2%). Također, istraživanje je obuhvatilo i 4 ispitanika s osnovnim obrazovanjem (4.3%), 18 ispitanika sa srednjoškolskim obrazovanjem (19.4%), 3 ispitanika s višom školom (3.2%), 20 ispitanika s visokom školskom spremom (21.5%) i 19 ispitanika s naučnim zvanjem magistar (20.4%).

Kada je u pitanju nastavak edukacije ispitanika, analizom smo utvrdili da se većina ispitanika i dalje edukuje i nakon formalnog obrazovanja obzirom da je 68 ispitanika imalo potvrđan odgovor vezano za dalju edukaciju, što čini 73.1%, dok je 25 ispitanika imalo negativan odgovor ili 26.9%. Od 93 ispitanika, 58 ispitanika je bilo muškog spola, od čega 44 ispitanika s kraćim radnim stažom (47.3%) i 14 ispitanika s dužim radnim stažom (15.1%). Od 35 ispitanika ženskog spola, kraći radni staž imalo je 20 ispitanika (21.5%), dok je 15 ispitanika ženskog spola imalo duži radni staž (16.1%). Ispitanici su u prosjeku imali 36.7 ± 10.4 godina starosti, gdje je najmlađi ispitanik imao 22 godine, dok je najstariji imao 65 godina starosti. Minimalno su imali jednu godinu radnog staža, a maksimalno 20 godina, gdje je prosjek radnog staža iznosio 8.34 ± 5.5 godina. U organizaciji u kojoj trenutno rade su 5.55 ± 4.3 godina u prosjeku zaposleni, od čega minimalno jednu godinu i maksimalno 18 godina. Oko godinu dana je prošlo kada su zadnji put bili na edukaciji ispitanici (N=22 ili 23.7%). Kod jednog dijela ispitanika to je nekoliko mjeseci od dana kada su posljednji put učestvovali u edukaciji (22.6%). Također, možemo primijetiti da je značajan broj ispitanika prisustvovao određenoj edukaciji u skorije vrijeme, tačnije u zadnjih mjesec dana (N=13 ili 14%). Analizom podataka utvrđeno je da ispitanici redovno idu na edukaciju u 12.9% slučajeva, često u 11.8% slučajeva, najveći broj ispitanika povremeno ide na edukaciju ili u 43% slučajeva, 27 ispitanika koji rijetko idu na edukaciju (29%) i 3 ispitanika koji nikada ne idu na edukaciju. Gledano u cjelini, ispitanici su kao učesnik edukativnih seminara bili uključeni u proces dogovaranja i odlučivanja vezano za program edukacije, organizaciju i mjesto održavanja daleko manje nego što treba (22.6%), manje nego što treba (37.6%), koliko i treba (29%), više nego što treba (9.7%) i daleko više nego što treba kod jednog ispitanika (1.1%).

Tabela 1. Stepen zadovoljstva prema tvrdnjama i frekvenciji odgovora ispitanika

P o j a v e	Stepen zadovoljstva				
	Potpuno sam zadovoljan	Uglavnom sam zadovoljan	I jesam i nisam zadovoljan	Uglavnom nisam zadovoljan	Opće nisam zadovoljan
Situacija u društvu	3 3.2%	14 15.1%	21 22.6%	28 30.1%	27 29.0%
Opće stanje stvari u organizaciji	13 14.0%	28 30.1%	27 29.0%	20 21.5%	5 5.4%
Mogućnost da kroz različite edukativne programe stječete nova znanja/vještine i sebi obezbijedite stvarno stručno napredovanje	10 10.8%	27 29.0%	33 35.5%	15 16.1%	8 8.6%
Predavači koji su učestvovali u edukativnim programima koje ste pohađali	7 7.5%	37 39.8%	40 43.0%	8 8.6%	1 1.1%
Svoj učinak u različitim edukativnim programima	16 17.2%	25 26.9%	37 39.8%	8 8.6%	7 7.5%
Odnos koji prema Vašem učešću na različitim programima edukacije imaju ljudi u okolini i radne kolege	9 9.7%	41 44.1%	29 31.2%	14 15.1%	0 0%
Visina plate	18 19.4%	33 35.5%	19 20.4%	10 10.8%	13 14.0%

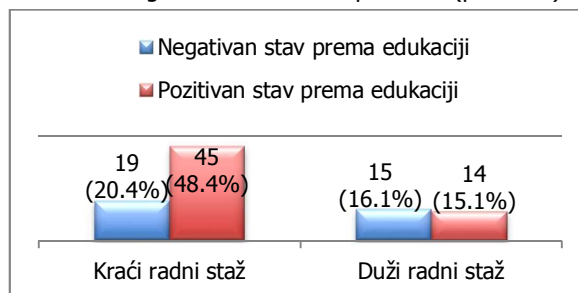
U nastavku istraživanja fokus je bio na ispitivanju relacija između godina radnog staža i stavova o edukaciji (tabela 2). Primjenom odgovarajućih statističkih metoda došli smo do rezultata da postoji slaba povezanost između godina radnog staža naspram stavova o edukaciji obzirom da korelacija iznosi $r = -.236$ ($r = 0.21 - 0.4$ slaba povezanost), ali je statistički značajna ($p=0.022$). Možemo konstatovati da postoji statistički značajna povezanost između radnog staža i stavova prema edukaciji obzirom da je korelacija signifikantna ($p<0.050$).

Tabela 2. Povezanost između godina radnog staža i stavova o edukaciji

H ₁		Godine radnog staža	Stavovi o edukaciji
Godine radnog staža	Pearson Correlation	1	-.236*
	Sig. (2-tailed)		.022
	N	93	93
Stavovi o edukaciji	Pearson Correlation	-.236*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	
	N	93	93

Dalje istraživanje je bilo usmjereno na ispitivanje relacija između stavova o edukaciji u odnosu na dužinu staža ispitanika. Od 93 ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 34 ispitanika imalo je negativan stav prema edukaciji ili

36.6%, dok je 59 ispitanika imalo pozitivan stav prema edukaciji ili 63.4%. Kraći radni staž ima 19 ispitanika ili 20.4%, dok 15 ispitanika ili 16.1% ima duži radni staž koji imaju negativan stav prema edukaciji. Kada su u pitanju ispitanici s pozitivnim stavom prema edukaciji, 45 ispitanika ili 48.4% ima kraći radni staž, a 14 ispitanika ili 15.1% s dužim radnim stažom (grafikon 1). Možemo konstatovati da zaposleni s kraćim radnim stažom imaju pozitivnije stavove prema edukaciji, korelacija je mala $r=.207$ i ona je statistički značajna obzirom da signifikantnost iznosi $p=0.041$ ($p<0.050$).

**Grafikon 1.** Relacije između dužine staža i stavova prema edukaciji

Daljom analizom podataka uz primjenu hi-kvadrat testa došli smo do rezultata da hi-kvadrat iznosi $\chi^2=4.179$ uz I stepen slobode i statističku značajnost $p=0.041$. Na osnovu ovih parametara, dolazimo do zaključka da postoji statistički značajna razlika između stavova prema edukaciji između zaposlenika obzirom na dužinu radnog staža (tabela 3).

Tabela 3. Relacije između stava o edukaciji u odnosu na dužinu staža ispitanika

Stav o edukaciji	Dužina staža		Ukupno
	Kraći radni staž	Duži radni staž	
Negativan stav prema edukaciji	19	15	34
	20.4%	16.1%	36.6%
Pozitivan stav prema edukaciji	45	14	59
	48.4%	15.1%	63.4%
Ukupno	64	29	93
	68.8%	31.2%	100.0%
H ₂	r = .207 p = 0.041		
H ₃	x ² = 4.179	df = 1	p = 0.041 (p < 0.050)

ZAKLJUČAK

Osnovna hipoteza našeg istraživanja koja glasi: Zaposlenici koji imaju kraći radni staž pokazat će pozitivnije stavove prema edukaciji u odnosu na one zaposlenike koji imaju duži radni staž je potvrđena. Istraživanjem smo utvrdili da su zaposlenici skloni promjeni stavova prema edukaciji obzirom na dužinu radnog staža. Podhipoteze istraživanja koje glase:

- Postoji statistički značajna povezanost između radnog staža i stavova prema edukaciji;
- Zaposleni s kraćim radnim stažom imat će pozitivnije stavove prema edukaciji;
- Postoji statistički značajna razlika između stav prema edukaciji između zaposlenika obzirom na dužinu radnog staža također su potvrđene.

Obzirom na ishode istraživanja prijedlog za buduća istraživanja jeste da se isto uradi na većem uzorku i različitim profesijama kako bismo osnažili validnost rezultata, a potom ukazati na značaj kontinuiranog educiranja bez obzira na godine radnog staža u skladu s brzinom razvoja tehnologije i sve prisutnijom primjenom iste.

LITERATURA

Babić, L. (2009). *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd: Univerzitet Singidugum.

Babić, L. i Kordić, B. (2009). Samopuzdanje i stavovi zaposlenih prema edukaciji. Preuzeto sa internet stranice: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40469-samopouzdanje-i-stavovi-zaposlenih-prema-edukaciji>

Karanac, R., Papić, Ž. M. i Jašić, S. (2010). Profesionalni razvoj nastavnika u funkciju unapređenja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa. *Nova škola*, 7: 88-97

Kuka, E. (2012). Koncept neformalnog obrazovanja. Stručni članak. *Život i škola*, 58(27): 197-203.

Leowen, B. (2011). Informalno i neformalno učenje - analiza i perspektiva. Preuzeto sa: <http://www.mladi.org/phocadownload/informalno%20i%20neformalno%20uenje.pdf>

Milovančević, M. Obuka i usavršavanje zaposlenih – upravljanje ljudskim resursima. [PDF document] Preuzeto sa internet stranice: http://www.milovancevic.com/images/predavanja/Menadzment_ljudskih_resursa/5-LJUDSKI-RESURSI---OBUKA-I-USAVRAVANJE-ZAPOSLENIH.pdf

Noe, A., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B. i Wright, M. P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti*. Zagreb: Mate.

Stevanović, M. (1997). *Edukacija za stvaralaštvo*. Varaždinske Toplice: Tonimir.

Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: centar za primjenjenu psihologiju.

INFORMACIJE O AUTORIMA

Belma Duvnjak

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Nastavnički fakultet; Sjeverni logor bb, 88104 Mostar
e-mail: duvnjak_b@hotmail.com

Šuajb Solaković

Unvierzitet Istočno Sarajevo, Filozofski fakultet,
e-mail: shooayb@yahoo.com