

UNIVERZITET U BEOGRADU

FILOZOFSKI FAKULTET

Andrija M. Dulović

**PSIHOSOCIJALNI ČINIOCI I
STRUKTURA MOTIVACIJE
ZAPOSLENIH ZA UČEŠĆE U OBUKAMA**

Doktorska disertacija

Beograd, 2018

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF PHILOSOPHY

Andrija M. Dulović

**PSYCHOSOCIAL FACTORS AND
STRUCTURE OF EMPLOYEE TRAINING
PARTICIPATION MOTIVATION**

Doctoral dissertation

Belgrade, 2018

Podaci o mentoru i članovima komisije

Mentor: Prof. dr Mirosava Đurišić-Bojanović, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu,
Filozofski fakultet

Članovi komisije:

1. Prof. dr Svetlana Čizmić

redovni profesor Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

2. Prof. dr Milanko Čabarkapa

redovni profesor Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

3. Prof. dr Aleksandra Pejatović

vanredni profesor Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Datum odbrane:

ZAHVALNICA

Najveću zahvalnost dugujem mom ocu, Miodragu, bez kojeg nijedan moj školski uspjeh ne bi bio izvodljiv. Vječno sam zahvalan za svu podršku koju sam nesebično dobijao zadnjih decenija. Uvijek je govorio: „Sve može.“ I može. Isto tako, nikad nije govorio koliko je teško. Kad malo razmislim - i bolje što nije. Nisam siguran da bih se usudio.

Zahvalnost dugujem i mojoj sestri, Ani, na beskrajnom strpljenju tokom cijelog procesa rada na disertaciji. Podrška i razumijevanje bili su mi od neizmjernog značaja.

Mentorki, dr Mirosavi Đurišić-Bojanović, prvenstveno na vremenu, najvrednijem resursu. Nisam se ustručavao da ga trošim. Ipak, nadam se da sam zauzvrat stvorio makar malu vrijednost, iza koje će stajati naša imena. Najvrednije što ću ponijeti iz naše saradnje jeste novi način razmišljanja o očiglednom, sposobnost uviđanja onoga što nije skroz očigledno, kao i novi, jedinstven način tumačenja rezultata i njihovog izmještanja iz statističkih softvera i smještanja u realno okruženje. Beskrajno hvala na podršci, ažurnosti i zaštiti.

Veliko hvala i dr Svetlani Čizmić, dr Milanku Čabarkapi i dr Aleksandri Pejatović. Bez njihovih sugestija bio bih daleko od cilja. Cilj je prvenstveno bio, da napomenem, da premostim prostor između dva nivoa analiziranja problema, postavljanja i sprovođenja istraživanja i tumačenja rezultata. Sad sigurno jesam na višem, zrelijem nivou. Zvanje i diploma samo su mali, ali vrijedan bonus.

Značajne diskusije o svom putu vodio sam i s dr Tinde Kovač-Cerović, dr Ivanom Petrović i dr Miomirom Despotovićem. Iz svakog razgovora s njima izašao sam bogatiji i mudriji. Pamtiću način na koju si mi pristupili i potrudicu se da isti takav pristup zauzmem prema drugima s kojima budem saradivao.

Naročitu zahvalnost dugujem Jeleni Joksimović, kolegici, prijateljici, izvanrednoj osobi, jedinstvenoj po spremnosti da pomogne, žrtvuje svoje vrijeme, posavjetuje, uputi, ohrabri i podrži.

Maji Jovanović, rijetko vrijednoj osobi, na nevjerovatnom strpljenju, posvećenosti i dostupnosti. Ko zna koliko bih se puta zapetljao u sopstvenu neorganizovanost da nije bilo njene spremnosti da pomogne.

Posebno hvala sačuvao sam za moju suprugu, Jovanu. Njeno mišljenje kao osobe, ali i kao psihologa, uvijek je bilo od posebne vrijednosti.

Na putu do ovog cilja kroz moj su život prošle mnoge osobe koje su mi bile značajna podrška i bez kojih ovi rezultati, na ovaj način, ne bi bili mogući. Svi su oni doprinijeli mom sazrijevanju, samim tim načinu razmišljanja, što se na kraju odrazilo na kvalitet ovog rada.

Sažetak

Motivacija zaposlenih za obučavanje smatra se jednim od ključnih faktora uspješnosti obuke. Dosadašnja istraživanja uglavnom su bila usmjerena na organizacione varijable, što je ostavilo značajne mogućnosti za uvrštavanjem psiholoških varijabli i faktora specifičnih za određenu kulturu.

U ovom radu fokus je na ispitivanju povezanosti psiholoških, demografskih i organizacionih varijabli sa motivacijom za obučavanje. Predviđeno je da će faktori motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj činiti jedinstven konstrukt motivacije zaposlenih za obučavanje. Na osnovu prethodnih istraživanja, model je postavljen kao parcijalni medijatorski model, u smislu da će demografske varijable i uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima (PNLO) posredovati uticaj osobina ličnosti na motivaciju zaposlenih za učešće u obukama.

Za ispitivanje postavljenog modela korišćena je metoda najmanjih parcijalnih kvadrata. Rezultati su pokazali da motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj ne formiraju konstrukt višeg reda, koji bi predstavljao motivaciju zaposlenih za obučavanje, ali da je nužno uključiti oba konstrukta u model, pošto značajno doprinose objašnjavanju varijanse varijable ishoda – motivacije za transfer. Direktan pozitivan značajan uticaj na namjeru da se ostvari cilj imaju motivacija za učenje, proaktivnost i postojanost, dok samoefikanost i ciljna orijentacija izbjegavanja ostvaruju negativan uticaj. Direktan pozitivan značajan uticaj na motivaciju za učenje ostvaruju ciljna orijentacija opšteg postignuća i proaktivnost, dok PNLO i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge ostvaruju negativan uticaj. Značajan indirektni pozitivni efekat na namjeru da se ostvari cilj imaju ciljna orijentacija opšteg postignuća i proaktivnost, dok PNLO i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge ostvaruju negativan efekat. Značajan indirektni negativan efekat na motivaciju za učenje ostvaruje beznadežnost.

Ključni epistemološki doprinos ovog istraživanja ogleda se u djelimičnom razrješenju dileme definisanja motivacije za obučavanje, na način što upućuje da bi trebalo mjeriti barem dva motivaciona konstrukta – motivaciju za učenje i namjeru da se ostvari cilj. Uz to, definisana je i nova varijabla – PNLO, što upućuje na to da bi svaki model motivacije trebalo prilagoditi kulturi u kojoj se vrši ispitivanje.

Ključne riječi: motivacija za učenje, modeli motivacije, namjera da se ostvari cilj, obučavanje, politika, nepotizam

Naučna oblast: Psihologija

Uža naučna oblast: Psihologija sa težištem na psihologiju rada

UDK: 159.947:658.3(043.3)

Abstract

Employee training motivation is considered to be one of the key factors for the training effectiveness. Previous research has mostly focused on organizational variables, which left significant opportunities for inclusion of psychological variables and factors specific to a particular culture.

This research focused on examining the relationship between psychological, organizational and demographic variables with training motivation. It was predicted that motivation to learn and goal intention will constitute a unique construct of employee training motivation. Based on previous research, the model is set as a partial mediation model, in the sense that demographic variables and the impact of politics, nepotism and personal relationships with superiors (PNPR) would mediate the impact of personality variables on employee training participation motivation.

Partial least squares method was used to examine the model. The results showed that the motivation to learn and goal intention do not form a construct of higher order, which would represent the employee training motivation, but that it is still necessary to include both constructs in measurement, since each of them significantly contributes to explaining the variance of the outcome variable - the transfer motivation. The significant positive direct effect on goal intention was achieved by motivation to learn, proactivity and grit, while self-efficacy and avoidance goal orientation achieved negative direct effect. Positive direct effect on motivation to learn was achieved by general approach goal orientation and proactivity, while PNPR and other-approach goal orientation achieved negative direct effect. Significant indirect positive effect on goal intention was achieved by general approach goal orientation and proactivity, while PNPR and other-approach goal orientation achieved negative indirect effect. Significant negative effect on motivation to learn was achieved by hopelessness.

The key epistemic contribution of this research is reflected in the partial resolution of the dilemma of defining the training motivation, in the sense that it suggests that at least two motivational constructs should be measured - the motivation to learn and the goal intention. In addition, a new variable has been defined - PNPR, which suggests that each motivational model should be adapted to the culture in which the measurement is carried out.

Keywords: motivation to learn, motivation models, goal intention, training, politics, nepotism

Academic expertise: Psychology.

Field of academic expertise: Psychology with emphasis on work psychology

UDC: 159.947:658.3(043.3)

Sadržaj

UVOD	1
1. Institucionalizacija obučavanja	1
2. Obučavanje zaposlenih u savremenom društveno-ekonomskom kontekstu	3
TEORIJSKI DIO	7
1. Definisane pojmove	7
2. Korijeni i razvoj obučavanja	9
3. Obrazovanje odraslih: andragoška i neurobiološka perspektiva	11
4. Ljudski resursi i obrazovanje odraslih	16
5. Motivacija zaposlenih za obučavanje – andragoška perspektiva	18
6. Osnovni modeli motivacije	20
6.1 Teorije potreba	20
6.2. Teorija očekivanja	22
6.3. Teorija pravičnosti.....	23
6.4. Teorija organizacione pravde	24
6.5. Teorija ciljeva.....	26
6.6. Integrativni model motivacije	27
7. Modeli motivacije za obučavanje.....	29
7.1. Model motivacionih uticaja na efektivnost obuke (Noe & Schmitt).....	29
7.2. Razvoj modela motivacije za obučavanje	32
7.3. Model motivacije za obučavanje Kolckita i saradnika	32
7.4. Model motivacije za obučavanje Smitove i saradnika	33
8. Istraživanje modela motivacije za obučavanje	35
9. Psihološka logika veze odabranih varijabli	41
10. Polazni teorijski model motivacije za učešće u obukama	44
11. Problem istraživanja.....	49
12. Cilj i zadaci istraživanja	49
13. Pregled i klasifikacija varijabli istraživanja	50
14. Hipoteze istraživanja	50
METOD	55
1. Uzorak	55
2. Operacionalizacija varijabli i opis instrumenta	56
2.1. Orijentacija na cilj	56
2.1.1. Latentna struktura skale 3x2 orijentacije na cilj.....	56
2.1.2. Deskriptivna analiza izdvojenih faktora i tumačenje sadržaja faktora	61

2.2. Odbijajuća orijentacija na cilj	62
2.3. Proaktivnost.....	63
2.3.1. Deskriptivna analiza skale i stavki	63
2.3.2. Latentna struktura skale proaktivnosti	63
2.4. Postojanost	65
2.4.1. Deskriptivna analiza skale i stavki	65
2.4.2. Latentna struktura skale postojanosti	65
2.5. Sržna samoevaluacija	67
2.5.1. Latentna struktura skale sržne samoevaluacije.....	67
2.5.2. Deskriptivni pokazatelji skala beznadežnosti i samoefikasnosti	69
2.6. Motivacija za učenje.....	70
2.7. Namjera da se ostvari cilj	71
2.8. Motivacija za transfer.....	71
2.9. Pol	72
2.10. Starost.....	72
2.11. Socioekonomski status	73
2.12. Obrazovanje	73
2.13. Prethodno iskustvo s obukama.....	73
2.14. Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja (PNLO).....	74
2.14.1. Deskriptivna analiza skale i stavki	75
2.14.2. Latentna struktura skale opažanja uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obuke (PNLO).....	75
3. Postupak i procedura istraživanja.....	76
3.1. Definisane obuke.....	76
3.2. Medijacija.....	77
3.3. Prikupljanje podataka.....	79
3.4. Statistički postupak	79
4. Pregled korišćenih skraćenica i statističkih koeficijenata	82
REZULTATI	83
1. Skala motivacije za obučavanje	83
1.1. Latentna struktura.....	83
2. Međusobna povezanost varijabli istraživanja.....	86
3. Odnos motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj s motivacijom za transfer	87
4. Ispitivani modeli motivacije za obučavanje	88
4.1. Model 1	89

4.2. Model 2	93
4.3. Model 3	97
4.4. Model 4: Polazni model definisan prema teorijskim konstruktima.....	100
5. Pregled hipoteza	102
DISKUSIJA	106
1. Motivacija za obučavanje kao jedinstven konstrukt.....	106
2. Doprinos psiholoških varijabli na motivaciju za učešće u obukama.....	111
3. Doprinos demografskih varijabli na motivaciju za učešće u obukama	113
4. Doprinos organizacionih faktora na motivaciju za učešće u obukama	114
5. Ograničenja i preporuke	115
6. Zaključna razmatranja	117
LITERATURA	120
PRILOZI	132
Prilog 1. Upitnik.....	132
Prilog 2. Analiza varijanse: pol i motivacija za učenje	137
Prilog 3. Analiza varijanse: pol i namjera da se ostvari cilj.	138
Prilog 4. Analiza varijanse: obrazovanje i motivacija za učenje.....	139
Prilog 5. Analiza varijanse: obrazovanje i namjera da se ostvari cilj.....	140
Prilog 6. Analiza varijanse: socioekonomski status i motivacija za učenje	141
Prilog 7. Analiza varijanse: socioekonomski status i namjera da se ostvari cilj	142
Prilog 8. Direktni, indirektni i ukupni efekti modela 1 i prateći intervali pouzdanosti.....	143
Prilog 9. Direktni, indirektni i ukupni efekti modela 2 i prateći intervali pouzdanosti.....	167
Prilog 10. Direktni, indirektni i ukupni efekti modela 3 i prateći intervali pouzdanosti.....	191
Prilog 11. Direktni, indirektni i ukupni efekti početnog teorijskog modela i prateći intervali pouzdanosti	215
Izjava o autorstvu	242
Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	243
Izjava o korišćenju	244

UVOD

Među autorima koji pokrivaju teme menadžmenta, psihologije rada ili ekonomije u širem smislu postoji saglasnost da je ulaganje u ljudski kapital među najsigurnijim ukoliko se želi obezbijediti konkurentna prednost (Boudreau & Ramstad, 2005). S obzirom na to da se svjetsko tržište posmatra kao jedinstveno, da je proizvode lako predstaviti svima, da su proizvodi gotovo svima jednako dostupni, a međusobno veoma slični, prevagu u odnosu na konkurenciju mogu donijeti specifični kvaliteti zaposlenih (Huselid & Becker, 2011). Uopšteno gledano, za stabilno poslovanje u savremenoj ekonomiji nužno je da organizacije razvijaju nove usluge, isto kao što je potrebno da razvijaju zaposlene, tj. njihova znanja, vještine i stavove (Arguinis and Kraiger 2009; Goldstein & Ford, 2002; Grossman and Salas 2011). Za razliku od neoklasične ekonomske teorije, prema kojoj firma nadoknađuje ograničenu racionalnost ljudskih bića, suprotstavljeno stanovište, kojem su psiholozi više skloni, zasniva se na tezi da je upravo ljudska subjektivnost konkurentna prednost firmi (Đurišić-Bojanović, 2015). Zbog toga što nikada nije postojalo više načina da se znanje predstavi, ponudi ili proda, ulaganje u znanje naročito je isplativo, dok istovremeno predstavlja i dodatnu obavezu, zbog toga što će se ljudi stalno nalaziti pred novim zahtjevima, izazovima i odgovornostima (Drucker, 2001).

1. Institucionalizacija obučavanja

U XVIII vijeku, s početkom stvaranja metoda masovne proizvodnje i mašina, tj. s početkom industrijalizacije, primjena noviteta koji su se pojavili značajno su uticali na promjene uslova rada, načina izvođenja zadataka i potrebnih vještina radnika (Malvezzi, 2015).

Za prepoznavanje značaja obučavanja u tom periodu zaslužan je rad u fabrikama i potreba da se postigne veća produktivnost. Na početku, kandidati su regrutovani i zapošljavani od strane nadzornika, koji su radnicima odmah po njihovom dolasku dodjeljivali zadatke i materijal za rad. Radnici nisu mogli očekivati sistematično pripremanje za posao, već se cijeli proces svodio na „bacanje u vatru“. Regruteri su polazili od pretpostavke da su zaposleni radnici već dobri u nekom zanatu i da će im biti potrebno malo vremena da se snađu na novom poslu. Nedostaci ovog pristupa prvi put su počeli da se jasno vide s ubrzanjem tehnološke evolucije i razvojem administracije. Postalo je teže naći precizne i

posvećene radnike i tad su se regrutacija i obučavanje izdvojili kao odgovarajuća rješenja. Zahtjevi posla bili su takvi da je bilo neophodno da se radnici koji su obavljali više poslova specijalizuju za tačno definisane zadatke i to je postala nova briga njihovih nadređenih. Tad su se iskristalisali prvi problemi u organizacionom upravljanju koji su od značaja za temu ovog rada, a to su neusaglašenost između zahtjeva proizvodnje, nedovoljne obučenosti zaposlenih i teškoća u pripremi radnika za obavljanje zadataka radnog mjesta. Sve je to upućivalo da se posveti veća pažnja vještinama kandidata prilikom potrage za radnicima i prilikom njihovog raspoređivanja na radno mjesto.

Bilo je za očekivati da će eksponencijalni rast interesovanja za zapošljavanjem odgovarajućih ljudi i obučavanjem primljenih dovesti do toga da se stekne velika količina znanja po tim temama i da se to znanje sistematizuje u određenu naučnu oblast, u ovom slučaju: upravljanje zaposlenima. Već krajem XIX vijeka dolazilo je do partnerstava između privrednih i akademskih subjekata. To je dovelo do prvih konkretnih radnji u upravljanju znanjima i vještinama zaposlenih, što se može smatrati institucionalizacijom obučavanja.

Razvijanje discipline upravljanja ljudima bilo je potpomognuto time što je bilo potrebno povezati obučavanje s ostalim zadacima te discipline, poput regrutacije i selekcije, razvoja karijere i nagrađivanja. Ubrzo je upravljanje ljudima preraslo u neizostavan segment upravljanja svakom ozbiljnom organizacijom. S obzirom na svoju raznorodnost i široku primjenu, obučavanje je postalo jedan od najviše zahtjevnih segmenata upravljanja ljudskim potencijalima.

S obzirom na to da su obuke bile nešto što je moguće precizno zamisliti i sprovesti, ali i čemu je najčešće moguće izmjeriti određene efekte od značaja, bilo je potrebno da se planiranje tih obuka zasnuje na naučnim rezultatima. Ove potrebe utemeljene u realnoj praksi podstakle su učešće psihologa i pedagoga. Oni su se, za te potrebe, najviše bavili temama poput identifikacije i diferencijacije ljudskih sposobnosti, pronalaženja najboljeg načina da se te sposobnosti iskoriste u punom potencijalu, mjerenja tih sposobnosti, kao i njihovim razvojem u skladu s ciljevima i mogućnostima organizacije. Naučnim ispitivanjem svih tih problema stvorila se nova naučna disciplina koja je za cilj imala objedinjavanje srodnih tema, a koje su se ticale razvoja kadrova u okviru organizacije.

Osim navedenih, obučavanje je počelo da se koristi i u preventivnu svrhu. Naime, nemogućnost da se posao obavlja na zadovoljavajućem nivou, kao i nezadovoljstvo nadređenih takvim zaposlenim dovodilo je do napuštanja radnih mjesta. Obučavanje, kao priprema koja je imala za cilj da osposobi radnike da obavljaju svoj posao tako da postižu zadovoljavajuće rezultate, moglo je da preduprijedi odlazak zaposlenih. Osim toga, nedostatak radne snage za mnoge pozicije, koji je izazivao zastoje u poslovanju, sada je mogao biti prevaziđen.

2. Obučavanje zaposlenih u savremenom društveno-ekonomskom kontekstu

Isplativost obučavanja, mjerena kroz efikasnost i efektivnost¹ obavljanja radnih zadataka dokazana je u mnogim studijama. Ukupna produktivnost zaposlenih povećava se nakon primjene relevantne obuke (Bartel, 1994). Obuka je od koristi kada je cilj poboljšati vještine i sposobnosti zaposlenih za radne zadatke koji su im od značaja (Harel & Tzafirir, 1999). Produktivnost menadžera takođe se povećava nakon što prođu određene vrste obuke (Burke & Day, 1986). Obučavanjem se može poboljšati učenje zaposlenih, njihovi stavovi i motivacija, organizaciona posvećenost, organizaciono samopouzdanje i namjera da primijene naučeno (McEvoy, 1997). Obučavanjem se poboljšavaju rezultati koji se odnose na kvalitet usluga, smanjenje troškova, i sl. (Arthur, Bennet, Edens, & Bell, 2003). Meta-analiza studija koje su ispitivale korisnost primjene obuka u organizacijama pokazala je opravdanost njihovog korišćenja (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Značaj obuke zaposlenih potvrđen je i u nekoliko evropskih studija (Aragon-Sanchez, Barba-Aragon, and Sanz-Valle, 2003; Ubeda Garcia, 2005).

Prema Drakeru, obrazovana osoba simbol je društva znanja i nosilac standarda društva (Drucker, 2001). Prema toj osobi definiše se kapacitet postignuća društva i po njoj postaju prepoznatljive društvene vrijednosti, uvjerenje i predanost društva. Draker takođe navodi da je usavršavanje neophodno zbog toga što je znanje primjenjivo samo kad je specijalizovano, tj. što je znanje više specijalizovano, to će zaposleni efikasnije obavljati posao.

¹ Pod efektivnošću se podrazumijeva koliko dobro neko obavlja određeni posao, a pod efikasnošću da li se taj posao obavlja na dobar način. Dakle, kod efektivnosti je naglasak na rezultatu, a kod efikasnosti na metodi.

Razlozi zbog kojih je važno ulagati u obučavanje, bilo da organizacija ulaže u zaposlene ili zaposleni u sebe, odnose se na ekonomske cikluse, globalizaciju, povećanje značaja ljudskog kapitala, povezivanje obuke s biznis strategijom, promjene u demografiji, upravljanje talentima, poboljšanje kvaliteta usluga, nove tehnologije i sisteme visokih performansi (Noe, 2010). Ekonomski ciklusi odnose se na smjenjivanje perioda ekonomskog rasta i perioda krize, kakva se desila 2008. godine. Noe (Noe, 2010) smatra da ekonomska kriza dovodi do toga da kompanije smanjuju broj zaposlenih, odlažu nove poslove i smanjuju troškove u dijelu ljudskih resursa, koji takođe obuhvataju obuke. Tokom godina u kojim je kriza bila najviše izražena, veliki broj kompanija bio je prinuđen da otpusti značajan procenat zaposlenih, u cilju optimizacije troškova i očuvanja stabilnog poslovanja. U takvim okolnostima, svaka obuka je dodatna prednost u odnosu na druge zaposlene.

Globalizacija, koja se u najširem smislu može definisati kao skup procesa koji imaju za cilj da stvore takve uslove da se cijeli svijet može posmatrati kao jedno društvo (Albrow & King, 1990), a koja se najčešće posmatra kroz prizmu ekonomske globalizacije, tj. težnje da se nacionalne ekonomije povežu kroz razmjenu dobara, usluga, tehnologije i kapitala (Joshi, 2009), naredni je faktor koji naglašava važnost obučavanja. Uticaj globalizacije sve je izraženiji na tržištu. Zahvaljujući Internetu i tehnologijama koje omogućava, poput elektronske pošte, video konferencija i sličnih, daljina više ne predstavlja problem prilikom sklapanja poslova, što ujedno omogućava i značajnu uštedu vremena (Noe, 2010). Izmještanje proizvodnje u zemlje poput Kine ili Indije, zbog niskih troškova radne snage, opšti je trend u svijetu. Internet stranice, kao što su Freelancer ili Fiverr, pružaju mogućnost nuđenja usluga svima koji su registrovani korisnici tih servisa, bez obzira na to u kojoj im je državi prebivalište. Obuke su potrebne da bi se pojedinci bolje snašli u uslovima koji su nastali tokom globalizacije, kako sa strane razumijevanja poslovanja i međunarodne ekonomije, tako i sa strane razumijevanja različitih kultura i običaja naroda s kojim se ostvaruje saradnja (Noe, 2010). Pitanje je kada će kod nas doći vrijeme da se uticaji globalizacije razmatraju i prilikom profesionalne orijentacije đaka, s obzirom na to da neće biti nužno tražiti angažman u zemlji porijekla. Internet platforme za razmjenu usluga sigurno mogu računati na održivost, s obzirom na to da mnoge države Evrope razmatraju kako da suzbiju prekomjerno doseljavanje.

Obučavanje dovodi do napredovanja zaposlenih, koje opet dovodi do uvećanja ukupnog ljudskog kapitala. Ljudski kapital se ne definiše samo kroz zaposlene, već i kroz njihove osobine, životno iskustvo, znanje, inventivnost, energiju i entuzijazam (Waetherly, 2003). Prednost kod ljudi jeste ta da je njihov doprinos uvijek unikatan, te da ih nije moguće imitirati ili zamijeniti istim (Barney, 2002).

Prihvatanje i njegovanje različitosti među zaposlenima biće sve veći izazov. Među različitostima ubrajaju se starosne, religijske, etničke, jezičke, kulturne i razlike uslovljene migracijama. Procjene pokazuju da će evropsko stanovništvo u prosjeku biti sve starije, što je trend koji neće zaobići ni Crnu Goru (Penev, 2008). Penev navodi i da će se nastaviti doseljavanje stanovništva iz sjeverne regije u srednju i južnu regiju Crne Gore. U posljednje vrijeme posebna pažnja obraća se na inkluziju osoba s invaliditetom, što jednako zahtijeva njihovo obrazovanje, kao što zahtijeva i obrazovanje menadžera i budućih kolega.

Ulaganje u obuke važno je i zbog razvijanja vještina kojima se može odgovoriti zahtjevima tržišta. Draker navodi da dostupnost znanja onemogućava pojedinca da pruži bilo kakav izgovor za nekonkurentnost na tržištu (Drucker, 2001). To je naročito tako zbog toga što, prema njegovom mišljenju, ono što pojedinac bude naučio do dvadeset prve godine neće mu obezbjeđivati konkurentnost nakon pet godina. Ista logika važi i za siromašna društva koja ne budu prevazilazila siromaštvo proizvodnjom - dostupnost znanja trebalo bi da podstakne usvajanje znanja, a upotreba znanja do razvoja ponude koja bi omogućila konkurentnost na tržištu i ekonomski napredak siromašnog društva. Draker smatra da u budućnosti neće biti izgovora za zemlje koje ne budu proizvodnjom izlazile iz siromaštva, jer kako znanje postaje sve više dostupno, to se broj izgovora za neefikasnost smanjuje. Isto to važi i za pojedince – s mogućnostima za učenje koje se danas pružaju, teško je prihvatiti bilo koji izgovor za nekonkurentnost na tržištu znanja.

U današnjem vremenu, kada je uz pomoć Interneta lako doći do svih podataka o proizvodima i onima koji nude usluge, kupci postaju zahtjevniji u smislu kvaliteta proizvoda, kvaliteta pružanja usluge, zahtijevanja dodatnih pogodnosti kojim se prodavac izdvaja od konkurencije, itd. Zaposleni moraju biti spremni da odgovore svim kupcima na način da obezbijede njihovu naklonost i povjerenje.

Tehnologija umnogome mijenja svakodnevicu zaposlenih. Konstantno se na tržištu pojavljuju novi uređaji i softveri koji imaju za cilj da povećaju produktivnost na poslu. Vladanje novim tehnologijama konkurentna je prednost zaposlenih u odnosu na druge potencijalne kandidate za konkretno radno mjesto, isto kao što je korišćenje najnovije tehnologije u procesu rada najčešće prednost firmi u odnosu na konkurenciju. Međutim, obuke nisu primjenjive samo na dio koji se odnosi na obučavanje zaposlenih da koriste novu tehnologiju, već i u dijelu održavanja ravnoteže između privatnog i poslovnog života, tj. na obučavanje zaposlenih da se zaštite od prekomjerne upotrebe tehnologije.

Pored svega navedenog, ogromna većina ispitanika u jednom istraživanju koje je sproveo UNDP u Crnoj Gori (Kancelarija Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013) smatra da je za zaposlenje od presudne važnosti znati nekoga iz sfere političkog života. Taj rezultat svakako aktuelizuje problem ispitivanja motivacije za obučavanje zaposlenih, jer je motivacija za obučavanje izuzetno bitan faktor za cjelokupnu efektivnost procesa obuke.

TEORIJSKI DIO

1. Definisiranje pojmova

Polazeći od toga da se u svijetu često mijenjaju srodni pojmovi koji se odnose na napredovanje zaposlenih, kao što je slučaj i s našim podnebljem, najprije će biti date definicije tih pojmova, s naglaskom na obučavanje. S obzirom na to da se ovaj rad gotovo u cjelosti oslanja na inostranu literaturu, uz dužno poštovanje prema domaćim autorima, pojmovi korišćeni u ovom radu biće definisani oslanjajući se na evropske okvire.

Obučavanje (eng. training) definiše se kao „aktivnost ili skup aktivnosti dizajniranih tako da podučavaju vještinama ili znanju potrebnom za obavljanje određene vrste posla (str. 51, CEDEFOP, 1996). Obučavanje se može definisati i kao „skup sistemskih procesa kojima upravlja organizacija, a koji dovode do relativno trajne promjene u znanju, vještinama, ili stavovima zaposlenih“ (str. 227, Kraiger & Cavanagh, 2015). Obuka se još može definisati i kao „kratkoročni obrazovni proces koji koristi određene procedure na osnovu kojih zaposleni stiču tehničko/specifično znanje i vještine za unaprijed određenu svrhu (za izvođenje određenih zadataka)“ (str. 174, Machado, 2018). U tom smislu, rezultati obuke treba da omoguće da se: smanje nedostaci u izvođenju zadataka, smanji zaostalost znanja zaposlenih, poveća posvećenost zaposlenih, poveća fleksibilnost zaposlenih, prihvate novi zaposleni, povećaju kompetence na poslu, poveća produktivnost i riješe organizacioni problemi.

Dakle, pod obukom se mogu podrazumijevati aktivnosti koje rezultiraju poboljšanjem obavljanja zadataka aktuelnog radnog mjesta. Radi davanja prednosti terminima na srpskom jeziku, u ovom radu umjesto riječi *training* biće korišćeni termini *obuka* ili *obučavanje*.

Obrazovanje (eng. education) može da se definiše kao program učenja tokom dužeg perioda koji ima za cilj lični razvoj učenika i njegovo usvajanje znanja. Obrazovanje se odnosi na usvajanje opštih znanja, vještina, moralnih vrijednosti iz svih životnih sfera, bez ograničavanja na bilo koju pojedinačno. Svrha obrazovanja jeste da omogući učenicima da se razvijaju i da razumiju tradicije i ideje koje utiču na društvo u kojem žive, omogućavajući im na taj način da postanu aktivni učesnici u razvoju društva (CEDEFOP, 1996).

Razvoj zaposlenih (eng. development) uključuje učenje koje prevazilazi zahtjeve trenutnog posla i ima dugoročne efekte. Cilj razvoja zaposlenih jeste da se pripreme za praćenje tempa razvoja kompanije. Termin razvoja najčešće se usko veže za termin karijere (Mondy & Martocchio, 2016). Razvoj je, u suštini, vezan za lično napredovanje koje ne mora biti direktno vezano za sadašnji posao, niti za neki određeni budući posao (Nadler & Nadler, 1990, prema Wilson, 2004). Iako se *mentorstvo* i *koučing* često podvode pod metode obučavanja, u stručnoj literaturi se te dvije vrste individualnog odnosa između dva zaposlena češće podvode pod oblast razvoja zaposlenih (Noe, 2010).

Obuke zaposlenih su, gledano s komercijalne strane, izuzetno velika industrija. U Americi je u obučavanje zaposlenih u 2010. godini uložena 171 milijarda dolara (Green & McGill, 2011), dok je u 2012. godini ukupna suma iznosila oko 164 milijardi dolara (Miller, Madzuk, Frankel, McDonald, & Bello, 2013).

2. Korijeni i razvoj obučavanja

Zbog ograničenog broja izvora koji pokrivaju temu istorije obučavanja, ova sekcija osloniće se uglavnom na prikaz Malvecija (Malvezzi, 2015). Obučavanje se može posmatrati kao proces prilagođavanja okolini. Prilagođavanje, kao jedan od najvažnijih izazova za čovjeka kroz istoriju, posmatra se kao proces koji zahtijeva razvoj znanja i vještina pojedinca. Načini na koji se potencijali svakog pojedinca mogu razvijati u vještine obuhvataju obrazovanje, obučavanje, iskustva i navike. Obučavanje se izdvojilo kao najčešći i najznačajniji način prilagođavanja pojedinca radnom mjestu i zahtjevima posla.

Istorijski pregled razvoja bilo kojeg procesa ili pojma, pa tako i obučavanja, služi da bi se razjasnio složeni mehanizam društvenog, kulturnog, ekonomskog i tehnološkog konteksta koji okružuje određeni proces ili pojam. S obzirom na to da nije uputno govoriti o nečemu, a da se prije toga ne sagledaju faktori koji su uticali na uspostavljanje aktuelne prakse, potrebno je dati kratak pregled istorije razvoja obučavanja. Na taj način će se doći do objašnjenja kako je obučavanje prešlo put od intuitivnog procesa u službi preživljavanja, do formalizovanog sredstva koje se koristi u svrhu ostvarenja ličnih i organizacionih ciljeva.

Važnost obučavanja za ljudski rod najbolje se može razumjeti kroz ulogu razvoja potencijala pojedinca u konkretne vještine. Uloga obučavanja jeste podrška razvoju izvođenja određenih zadataka, ali i ukupnom razvoju pojedinca kao osobe koja teži ka tome da postigne lične ciljeve. Kao jedno od glavnih odrednica kvaliteta izvođenja, obučavanje je jednako važno kako za svakodnevne zadatke, tako i za strateške poduhvate pojedinca i organizacije. Malveci smatra da je obučavanje najvjerojatnije preraslo iz rutinskog procesa društvenog života u racionalnu i složenu radnju, koja je zahtijevala prenos znanja, vještina i procedura s generacije na generaciju, nezavisno od fizičke lokacije ili vrste društvenog uređenja. S toga, ukoliko određeno društvo nije moglo organizovano da prenosi znanje, bilo je osuđeno na propast. Na isti način, danas je obučavanje za različite vještine dostupno većini, ali onima kojima nije, određeno je značajno kašnjenje za ostatkom civilizacije, kako u ekonomskom, tako i u društvenom i kulturnom smislu.

Smatra se da ljudi posjeduju potencijal za unapređivanje i razvijanje. Da bi taj potencijal dostigao maksimalnu upotrebljivost u poslovnom kontekstu, potrebno je da se transformiše u jasne kompetence. Zahvaljujući tome što znaju kako se potencijal pretvara u kompetence, pred ljudima ne postoji granica u postavljanju ciljeva, nezavisno od vrste i prirode. U tom smislu, kompetence se mogu definisati kao ishod konstantnog učenja prilagođavanju, građenju novih vještina i održavanju prethodno stečenih, a obučavanje kao aktivnost koja ima potencijal da instrumentalizuje kompetence u svrhu organizacije ljudskog razvoja.

Obučavanje je prvenstveno korišćeno u prenošenju znanja i vještina u porodicama, ili kroz društvo koje je bilo organizovano kao zajednica koja stvara i doprinosi. S početkom industrijalizacije, obučavanje se iz sfere porodičnog života preselilo u poslovnu sferu, gdje se promijenio dizajn, trošak i proces obučavanja. U tom periodu, obučavanje je već zahtijevalo naučno znanje, menadžersku koordinaciju i ekonomske resurse. U današnjem periodu, obučavanje je postalo do te mjere specijalizovano i napredno da postoji ogroman broj ustanova i profesionalaca koji nude usluge obučavanja različitim organizacijama. Obučavanje je postalo sve više interdisciplinarna oblast, koju je gotovo nemoguće pokriti unutrašnjim resursima u organizaciji, već je često potrebno tražiti spoljašnje saradnike.

3. Obrazovanje odraslih: andragoška i neurobiološka perspektiva

U ovom radu termini „obrazovanje odraslih“, koji je više svojstven za zapadni dio planete, i termin „andragogija“, koji je više svojstven za naše područje i istok, koristiće se kao sinonimi, a na osnovu toga što je Nouns popularizovao termin *andragogija* u Americi, posuđujući ga od Evropljana (Knowles, 1984).

„Odrasli učenici („adult learners“) definišu se kao osobe koje ne zavise od roditelja ili staratelja, preuzele su glavne životne odgovornosti (posao, porodica, zajednica), čiji su samoidentiteti razvijeniji od onih koji su studenti u punom smislu te riječi“ (Mancuso, 2001; „Serving Adult Learners in Higher Education“, 1999) (str. 65, Green & Kelso, 2006).

Davne 1928. godine izašla je prva knjiga koja se bavila temom učenja odraslih, a gdje su prikazani rezultati različitih eksperimenata koji su se zasnivali na zadacima, učenja i pamćenja (Thorndike, Bregman, Tilton and Woodyard, 1928, prema Merriam, 2001). Početna istraživanja pokazala su da, u kontekstu vremenski ograničenih zadataka, mlađi ispitanici postižu bolje rezultate od starijih. Ipak, kasnije se došlo do objašnjenja da je zbog toga što su, u tom periodu, stariji ispitanici imali manje formalnog obrazovanja i nije im bilo poznato testno okruženje (Lorge, 1944, prema Merriam, 2001). Kasnija istraživanja pokazala su da među mlađim i starijim ispitanicima nema naročite razlike, a i kad se javi, često je uslovljena nekognitivnim faktorima kao što su nivo obrazovanja, obučavanje, zdravlje i brzina odgovaranja (Merriam & Caffarella, 1999).

Nakon eksperimenata Torndajka i kolega, istraživači su se mnogo dublje i šire bavili temom učenja odraslih, pa se došlo do zaključka da je informacije o tome moguće preuzeti s većeg broja izvora. U nastavku će biti dat njihov kratak prikaz, zasnovan na radu Lilijan Hil (Hill, 2001).

Neurobiološka perspektiva

Različiti djelovi mozga zaduženi su za različite funkcije. Osim toga, prema preporukama nekih autora, bolje je govoriti o procesima u mozgu, nego pokušavati ustanoviti lokacije tih procesa. Informacije od jednog neurona do drugog prenose se preko sinapsi, kojih može biti do stotinu hiljada. Isto tako, svaka sinapsa može da primi informaciju od stotinu

hiljada drugih neurona. Ta se komunikacija odvija i kroz električne i kroz hemijske signale.

Iako se nekada vjerovalo da je mozak „statički“ organ, ipak je utvrđeno da se kroz vrijeme razvija i mijenja, u zavisnosti od spoljašnjih stimulusa s kojima se suočava. Naziv za tu specifičnost jeste neurofleksibilnost ili neuroplastičnost. Najviše fleksibilni djelovi povezani su s učenjem i pamćenjem i kreću od cerebralnog korteksa. Po svojoj prirodi, mozak ima tendenciju da selektivno bira koje će informacije zadržati (Cardillichio & Field, 1997, prema Hill, 2001). Najbolji način da se te tendencije prevaziđu jeste da se ljudi stimulišu da rješavaju komplikovane probleme ili da smišljaju događaje ili okolnosti.

Istraživači su primijetili da puko učenje sadržaja zahtijeva više napora i vremena da bi se znanje steklo i održalo u memoriji. S druge strane, učenje kroz realne situacije smještene u kontekst brže se pamte i nije ih toliko često potrebno ponavljati (Jensen, 1996, prema Hill, 2001). Ljudi najbolje uče kad je stimulaciji izloženo više funkcija mozga.

Osim navedenih, pokazano je da na učenje značajan uticaj imaju emocije i starenje, kao dva biološka fenomena neodvojiva od samog mozga.

Hil daje pregled različitih pogleda da na svijest, navodeći tri generalno glavna koncepta koja se razmatraju u okviru tog pojma: svjesno, nesvjesno i kolektivno nesvjesno. S obzirom na to da globalizacija otvara narode i države jedne ka drugima, Hil navodi da to uslovljava stvaranje tzv. globalne svijesti. U tom smislu, vodeći se stavom O'Salivana, da je stvaranje izbora za održivo društvo glavni obrazovni zadatak (O'Sullivan, 1999, prema Hill, 2001), Hil zaključuje da naši obrazovni sistemi moraju biti razvijani na način da pojedinci sagledavaju sebe kao dio globalne zajednice.

Iz svega toga, izvučeno je nekoliko zaključaka koji se odnose na učenje odraslih:

- 1) Iskustva pojedinaca se razlikuju, kao i biologija njihovih mozgova
- 2) Sam koncept neurofleksibilnosti je u službi cjeloživotnog učenja
- 3) Informacije koje su dio šireg konteksta lakše se uče i pamte
- 4) Emocionalna stanja su veza između učenja i pamćenja
- 5) Korišćenje većeg broja čula pomaže da se učenje aktivira

6) Učenje podrazumijeva davanje smisla sadržaju učenja

7) Razgovor o vrijednostima i stavovima odraslih učenika koji se tiču svijeta oko njih koristi da se njihova iskustva povežu sa stvarnim svijetom.

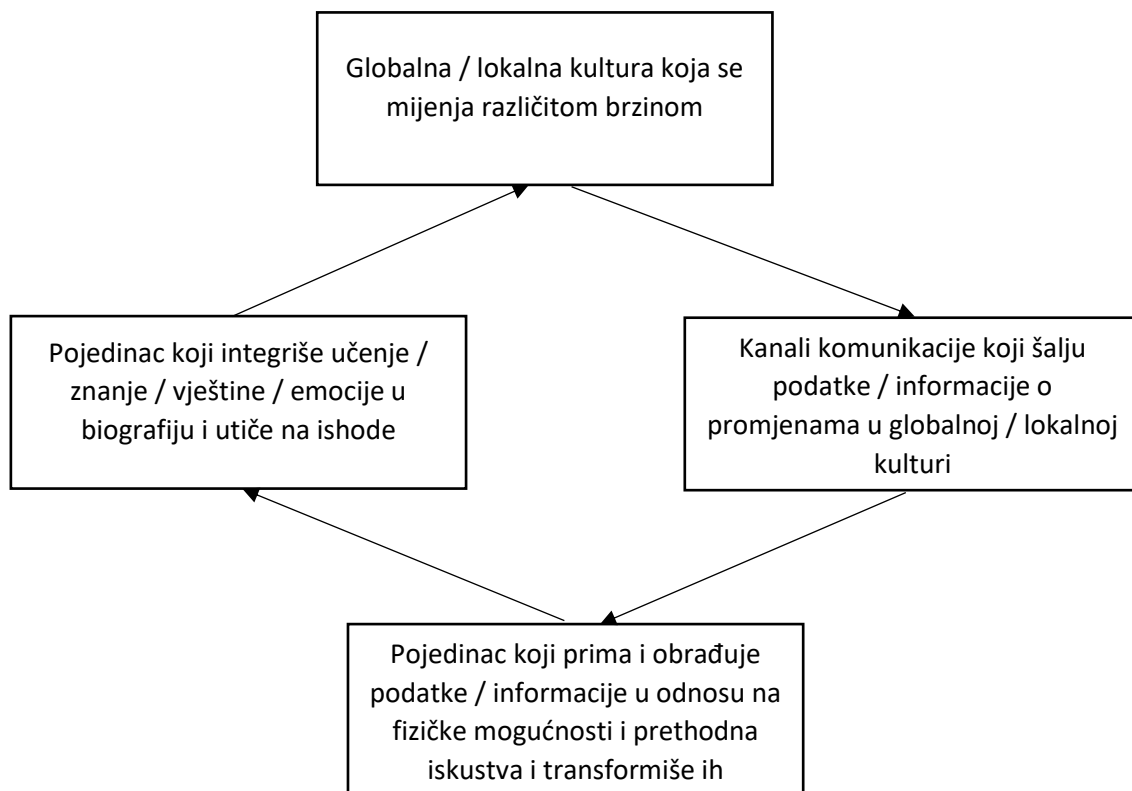
MekLin (McLean, 2006) u svom pregledu o učenju odraslih na radnom mjestu sistematizuje skupljena znanja i daje određene upute za dalje. Kada su u pitanju savjeti za profesionalce iz oblasti ljudskih resursa, koji se bave obučavanjem na radnom mjestu, MekLin preporučuje da:

- prepoznaju kompleksnost pristupa učenju odraslih: iako se znanja iz oblasti andragogije skupljaju i iako je to oblast koja se praktikuje i podučava, postoje i mnogobrojne kritike na račun andragogije, jer bilo kakvo sistematizovanje znanja iz oblasti učenja odraslih dovodi do toga da se zanemaruje specifičan kontekst pojedinaca
- uvažavaju diverzitet kultura: globalizacija, promjene u demografskoj slici planete, imigracija i ostali faktori promjene utiču na to da se u sve većem broju sredina mora mijenjati pristup zaposlenima, kako bi se uvažio njihovo kulturno nasljeđe
- očekuju da svaka osoba ima svoj pogled na svijet: često se dešava da profesionalci iz oblasti ljudskih resursa generalizuju opšta znanja na pojedince. To je pogrešan pristup, zbog toga što svakog pojedinca određuje veći broj faktora: nacija, porodica, religija, pol, itd. Zbog toga je potrebno svakog pojedinca tretirati kao unikatnu osobu s unikatnim procesima
- oni sami budu cjeloživotni učenici: s obzirom na to da ne postoji jedinstvena teorija učenja za odrasle, ta se tema mora konstantno istraživati i njihovo znanje se mora stalno dopunjavati novim rezultatima i saznanjima
- razvijaju ekspertizu u oblasti učenja odraslih kroz upoznavanje njih: to se najlakše može postići ispitivanjem kroz dijalog, tehnikama samo-razvoja, mentorstvom i koučingom, aktivnostima u malim grupama, aktivnostima koje uključuju osobe različitih generacija, građenjem konsenzusa, obučavanjem na radnom mjestu, itd.
- podsjećaju odrasle koje uče da čuvaju sopstvene vrijednosti: osnaživanje ovog tipa može podstaći odrasle da bolje uče.

MekLin navodi da nije vjerovatno da će doći do jedinstvene teorije o obrazovanju odraslih (McLean, 2006). Glavni razlog tome leži u beskonačnom broju tipologija odraslih, tj. u broju promjenljivih po kojima se razlikuju odrasli. Prvenstveno, pojam *odrasli* nije jedinstven. Pri korišćenju tog pojma, potrebno je uzeti u obzir godišnju dob pojedinca, zbog toga što nije isto govoriti o odrasloj osobi koja ima 30 godina i osobi koja ima 56 godina. Dalje, cijeli niz socio-ekonomskih promjenljivih uslovljava razlike u pristupu odraslima kao učenicima. Nakon toga, odrasle možemo razlikovati po velikom broju psiholoških varijabli. Iako postoje određene pravilnosti između promjenljivih koje pripadaju različitim grupama (npr. što je neko stariji, to mu je motivacija za učenje niža), jasno je da postoji veliki broj tipologija odraslih učenika za koje je potrebno prilagoditi pristup. Sve to onemogućava da se izvede teorija s jasnim pravilnostima, već upućuje na to da je najbolje izvoditi pravilnosti prema tipologijama.

Jarvis (2004) navodi da je za razmatranje obrazovanja odraslih bitno uzeti u obzir da je svaki pojedinac jedinstven. Iako se to uvijek govori za djecu kada se govori o učenju, potrebno je uzeti u obzir da odrasli imaju više iskustva i da je više pravaca u kojem mogu da rastu i da se razvijaju.

Jarvis u istom članku predstavlja i nešto što naziva *krugom učenja*. Prema njemu, proces učenja jeste interakcija između ljudi, ali i između ljudi i iskustava. Globalna dešavanja utiču na pojedince, a taj se uticaj kroz pojedinca dalje širi na društvo. Naravno, kad se jednom obiđe krug učenja, on se dešava opet i iznova, zato što se svijet konstantno mijenja i moguće je neprekidno učiti o različitim temama.



Grafikon 1. Krug učenja (Jarvis, 2004).

4. Ljudski resursi i obrazovanje odraslih

U globalu, razvoj ljudskih resursa podrazumijeva brigu o ljudima u okviru organizacije. Ljudskim resursima se danas bave zaposleni različitih obrazovnih profila: pravnici, ekonomisti, psiholozi, ali i mnogi drugi. Mogućnost za bavljenje ljudskim resursima otvorena je i kroz različite specijalizacije u vidu master studija ili višemjesečnih / jednogodišnjih edukacija, nakon kojih se dobijaju određeni sertifikati. Ipak, kad je u pitanju praksa koju najčešće sprovode psiholozi, najčešće su u pitanju psihološka procjena, učenje, obučavanje i razvoj, dobrobit na poslu, dizajn posla, organizacijske promjene i razvoj, vođstvo, motivacija i angažovanost. (BPS, 2004).

Specifičnih definicija pojma ljudskih resursa ima onoliko koliko ima i autora, međutim, gotovo sve one moraju uzeti u obzir i ljude i izvođenje / rezultate rada. Izvođenje se može definisati kao „produkti koji imaju vrijednost klijentima u formi produktivnosti koja se može pripisati organizaciji, poslovnim procesima, i/ili doprinosu pojedinaca“ (str. 167, Knowles, Holton, & Swanson, 2005).

Neodvojivost oblasti ljudskih resursa od mjerenja izvođenja najbolje se može vidjeti kroz matricu pitanja za dijagnozu izvođenja (tabela 1). U gotovo svim aspektima postoji potreba i prostor za učenjem.

Korisno je dati pregled interakcije između oblasti razvoja ljudskih resursa i obrazovanja odraslih, o kojem su pisali Nouns i saradnici (Knowles, Holton, & Swanson, 2005). Iako su u pitanju odvojene discipline, zajedničko polje djelovanja im je učenje odraslih osoba. Učenje odraslih ubraja se u oblast razvoja ljudskih resursa onda kada odluke o ishodu i procesima učenja donosi organizacija. Kada sama odrasla osoba donosi iste te odluke, tada je u pitanju obrazovanje odraslih. Dakle, glavna razlika jeste kontrola, tj. ko donosi odluke.

Jasno, niti je oblast razvoja ljudskih resursa fokusirana samo na učenje odraslih, niti je obrazovanje odraslih uvijek ograničeno na kontekst organizacije. Kod razvoja ljudskih resursa učenje odraslih ima dvije bitne karakteristike: kontekst je organizacija, a željeni ishod je učenje.

Nouns i saradnici takođe ističu da je na profesionalcima iz oblasti ljudskih resursa velika odgovornost za postizanje rezultata prilikom obučavanja, jer problemi ne postoje kad su

ciljevi pojedinca i firme isti, ali s obzirom na to da često nisu, potrebno je balansirati između radnji koje su najbolje za učenje i onih koje dovode do najboljih ishoda. To znači da je potrebno uvažiti sve faktore koji utiču na uspješnost učenja.

Tabela 1

Matrica pitanja za dijagnozu izvođenja (Swanson, 1996).

Varijable izvođenja	Nivoi izvođenja		
	Nivo organizacije	Nivo procesa	Nivo pojedinca
Misija / Cilj	Da li se misija / cilj organizacija uklapa u realno ekonomsko, političko i kulturno stanje?	Da li ciljevi procesa omogućavaju organizaciji organizacione i individualne misije / ciljeve?	Da li su profesionalni i lični ciljevi pojedinaca u ravni sa ciljevima organizacije?
Dizajn sistema	Da li sistem organizacije pruža strukturu i pravila koja podržavaju željeno izvođenje?	Da li su procesi dizajnirani tako da funkcionišu kao sistem?	Da li pojedinci nailaze na prepreke koje onemogućavaju željeno izvođenje?
Kapacitet	Da li organizacija ima vođstvo, kapital i infrastrukturu za postizanje ciljeva?	Da li su procesi smišljeni tako da pružaju kapacitet za izvođenje (kvantitet, kvalitet i vrijeme)?	Da li pojedinci imaju mentalni, fizički, emocionalni kapacitet za izvođenje?
Motivacija	Da li pravila, kultura i sistem nagrađivanja podržavaju željeno izvođenje?	Da li procesi pružaju informacije i ljudstvo potrebno za njihovo održanje?	Da li pojedinci žele da postignu rezultate bez obzira na sve?
Ekspertiza	Da li organizacija uspostavlja i održava procedure i resurse za selekciju i obučavanje?	Da li procesi za razvoj ekspertize izlaze u susret promjenjivim zahtjevima promjenjivih procesa?	Da li pojedinci imaju znanje, vještine i iskustvo potrebno za izvođenje?

5. Motivacija zaposlenih za obučavanje – andragoška perspektiva

Kada se posmatra motivacija za prijavljivanje za kurseve, Bejnart i Smit (Beinart & Smith, 1998) utvrdili su da postoji pet kategorija motiva:

- 1) povezano s poslom, gdje je barem u polovini slučajeva učenje bilo zahtijevano od strane poslodavca i uglavnom plaćeno od strane poslodavca
- 2) kad razmišljaju o budućem poslu, gdje su uglavnom ljudi razmišljali o razvoju karijere ili promjeni posla
- 3) u cilju volontiranja, ali gdje je glavni razlog bio da neko unaprijedi svoja znanja i vještine
- 4) bez inicijalne povezanosti s poslom, ali s mogućnošću da se odrazi na posao. Razlozi su vezani za znanje, ali je kod velikog broja ispitanika slučaj da se uradi nešto interesantno
- 5) Bez ikakve veze s poslom, ali ipak povezano sa znanjem i nečim zanimljivim.

Osim navedenog, upoznavanje novih ljudi takođe je bio jedan od značajnih razloga zbog kojih su ljudi upisivali razne edukacije.

Jarvis (2004) navodi da istraživači imaju različite klasifikacije i nazive, ali da se podaci zapravo svode na istu grupu motiva. Kao primjer navodi želje koje je naveo Burges (Burgess, 1974, prema Jarvis, 2004), za: (1) znanjem, (2) postizanjem ličnog, društvenog ili religioznog cilja, (3) učešćem u društvenoj aktivnosti, (4) bijegom, (5) da se usaglasi s formalnim zahtjevima. Druga podjela prepoznaje šest kategorija: (1) društvene odnose, (2) spoljašnja očekivanja, (3) društvenu dobrobit, (4) profesionalni napredak, (5) stimulaciju bijega i (6) kognitivnu radoznalost (Morstain & Smart, 1974, prema Jarvis, 2004).

S obzirom na to da je odluka da se uzme učešća u obuci uvijek proizvod procjene koja uključuje kako unutrašnje, tako i spoljašnje faktore, istraživači su se bavili i izgovorima koji odvrćaju ljude od učešća u obukama. MekGivni (McGivney, 1990) daje spisak izgovora i opis slučajeva u kojima se javljaju:

- 1) nedostatak vremena – najčešće korišćen od strane nekvalifikovanih radnika i mladih roditelja

- 2) negativni efekat školskog iskustva – nekvalifikovani radnici i nezaposlena lica
- 3) nedostatak novca – nezaposlena lica, žene i stariji radnici
- 4) nedostatak samopouzdanja – manjine (u originalnom istraživanju: crnci)
- 5) udaljenost od mjesta obuke – starija lica, majke koje nisu u situaciji da prepuste djecu na čuvanje jer su djeca još uvijek zavisna od njih, manjine
- 6) nedostatak brige o djeci – majke koje nemaju kome da povjere djecu na čuvanje
- 7) nedostatak obuka u toku dana – žene i starija lica
- 8) nedostatak prevoza – žene sa zavisnom djecom, starija lica i manjine
- 9) ustručavanje da se ostaje vani do večernjih sati – žene i starija lica
- 10) nekvalifikovani radnici su navodili da obrazovanje nije bitno.

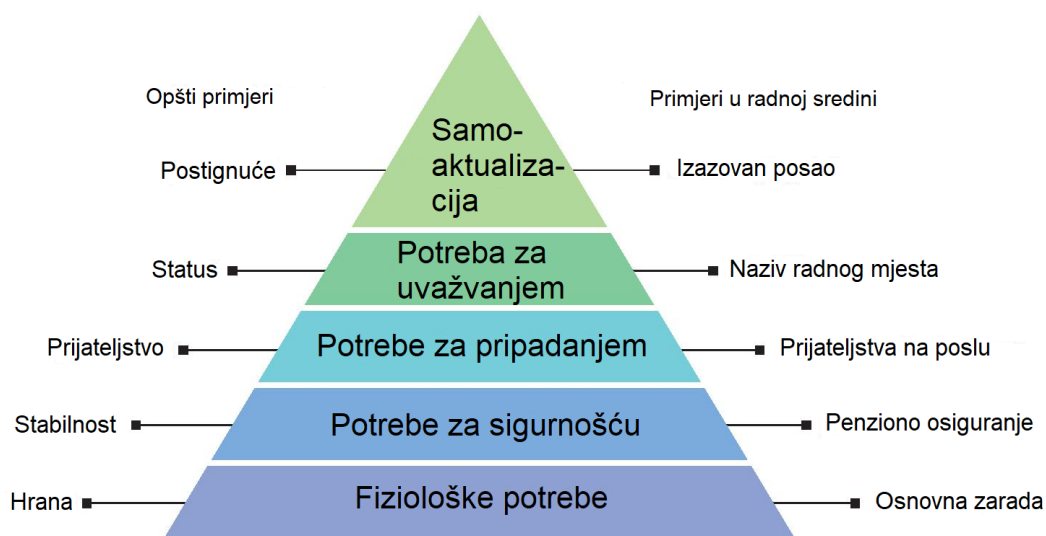
Iz navedenog se vidi da, bez obzira na to ko organizuje obuku (država, poslodavac) i u koju svrhu (prekvalifikacija, usavršavanje), postoji veliki broj razloga koji mogu služiti kao barijere, a koje bi trebalo ukloniti.

6. Osnovni modeli motivacije

Motivacija je pojam kojim se opisuju unutrašnje sile koje određuju pravac, intenzitet i trajanje ponašanja ili misli (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008).

6.1 Teorije potreba

U gotovo svim pregledima teorija motivacije počinje se pregledom teorija „potreba“. Jedna od najpoznatijih teorija, u današnje vrijeme često nazivana „omiljenom menadžerskom teorijom“ zbog svoje jednostavnosti, jeste hijerarhija potreba, koju je predstavio Abraham Maslov (prema Griffin & Moorhead, 2013). Preuzeto od Griffin i Murheda, teorija hijerarhija prikazana je na grafikonu 2.



Grafikon 2. Maslovljeva hijerarhija potreba (Griffin & Moorhead, 2013).

Tri osnovne potrebe na dnu nazivaju se još i potrebe nedostatka, zbog toga što su nužne da bi se osoba osjećala zadovoljnom. Posljednje dvije potrebe nazivaju se i potrebama rasta, zato što su usmjerene na lični rast i razvoj.

Osnovne, fiziološke potrebe, jesu potrebe za hranom, seksualnim odnosima i vazduhom. Potrebe za sigurnošću obuhvataju sve ono što osobi pruža mir i sigurnost, od krova nad glavom do osjećaja slobode. Potreba za pripadanjem je prva društvena potreba i odnosi se na ljubav i prihvatanje od strane okruženja. Potrebe za uvažavanjem obuhvataju potrebu da nas drugi poštuju, ali i da poštujemo sami sebe, tj. da o sebi imamo pozitivnu sliku. Na kraju se nalazi potreba za samoaktualizacijom, tj. osjećaj da je osoba ostvarila sve što je mogla, s obzirom na njen potencijal. Ipak, istraživanja su pokazala da ova teorija ima mnogo prepreka da bi se koristila u svom izvornom obliku (prema Griffin & Moorhead, 2013).

Alderferova ERG (eng. existence-relatedness-growth) teorija zasnovana je na empirijskim pokušajima da se teorija motivacije zasnuje na idejama zadovoljenja potreba i želje (Levy, 2010). Alderfer je predložio tri kategorije potreba, koje su se donekle mogle povezati s Maslovljevim kategorijama. Prva takva kategorija sačinjena je od egzistencijalnih potreba, što su kod Maslova bile fiziološke i potrebe za sigurnošću. Potrebe povezanosti usmjerene su na društvene potrebe i analogne su Maslovljevim potrebama za ljubavlju. Konačno, potrebe rasta mogu se uporediti s Maslovljevim potrebama za uvaženošću i samoaktualizacijom. Ključne razlike između ove dvije teorije su (1) da prema ERG teoriji, sve tri kategorije potreba mogu istovremeno da utiču na pojedinca, i (2) *frustracija-regresija hipoteza*, prema kojoj osoba koja nije u mogućnosti da zadovolji potrebu višeg reda može fokusirati svu energiju na potrebu nižeg reda.

Sljedeća teorija zasnovana na potrebama jeste Herzbergova dvofaktorska teorija (prema Luthans, 2011). On je njegove nalaze zasnovao na istraživanju u kojem je ispitivao šta je motivisalo zaposlene da rade, kao i šta ih je demotivisalo. Rezultati su pokazali da su motivatori najčešće bili povezani sa sadržajem posla i iskustvom na poslu, dok su faktori nezadovoljstva najčešće bili povezani s kontekstom u kojem se posao obavljao. Na osnovu toga Herzberg je faktore povezane sa sadržajem posla nazvao motivatorima, a faktore koji bili povezani sa kontekstom – higijenskim faktorima, zbog toga što oni služe kao prevencija nezadovoljstvu, tj. njihovo prisustvo motivaciju dovodi na „pozitivnu nulu“. Ipak, empirijska istraživanja su pokazala da je Herzberg pojednostavio podjelu i procese motivacije.

Meklelland je zasnovao svoju teoriju motivacije na tri vrste potreba:

- 1) potreba za postignućem – želja da se nešto uradi dobro i efikasno, da se riješe problemi ili složeni zadaci. Osoba s visoko izraženim motivom postignuća imaće želju da radi samostalno, da dobija izazovne ciljeve i povratne informacije o radu
- 2) potreba za afilijacijom – želja da se uspostave prijateljski odnosi s drugima. Glavni cilj osobe kojoj je ovaj motiv visoko izražen jeste da razvija međuljudske odnose
- 3) potreba za moći – želja da se kontrolišu drugi, da se utiče na tuđe ponašanje ili da se bude odgovoran za druge (Schermerhorn, Hunt, Osbron & Uhl-Bien, 2010). Osobe kojima je potreba za moći visoko izražena imaju potrebu da utiču na druge, vole pažnju i priznanje (Schermerhorn et al., 2010).

6.2. Teorija očekivanja

Za razliku od teorija potreba, koje pokušavaju da objasne šta pokreće zaposlene, teorija očekivanja fokusirana je na to kako zaposleni donose odluku o ponašanju i trudu koji će da ulože. Dakle, naglasak je na predviđanju toga koju će odluku od većeg broja mogućih da donesu i koliko će biti istrajni u tome (Vroom, 1964).

Teorija očekivanja pokušava da odgovori na dva pitanja: (1) Da li pojedinac vjeruje da će određeni inputi dovesti do željenog nivoa izvođenja? i (2) Da li pojedinac vjeruje da će izvođenje na određenom nivou dovesti do željenih ishoda (nagrada)? U prvom slučaju, suština je u tome da zaposleni neće biti motivisani da izvedu određeni zadatak, osim ukoliko ne smatraju da su sposobni da izvedu taj zadatak na nivou za koji sami smatraju da je poželjan. Upravo je ta veza između inputa i izvođenja ključni faktor motivacije: ako ta veza ne bi dala zadovoljavajući rezultat za zaposlene, onda neće biti motivisani za rad. U drugom slučaju, zaposleni će biti motivisani za izvođenje samo ukoliko to izvođenje dovodi do određenih ishoda, tj. nagrada. To znači da sama veza između inputa i nivoa izvođenja nije dovoljna, već je taj put potrebno zaokružiti i satisfakcijom nakon izvođenja (Vroom, 1964).

Teorija očekivanja pretpostavlja da su zaposleni orijentisani ka traženju zadovoljstva i da ih pokreće to da postignu pozitivne ishoda, ali i da izbjegnu negativne. Uz to, zaposleni

se posmatraju kao racionalna bića, koja, kad hoće, prilično temeljno obrađuju informacije na osnovu kojih će donijeti odluke o ponašanju. Prema ovoj teoriji, postoje tri glavne odrednice motivacije: valenca (vrijednost), instrumentalnost i očekivanje (Vroom, 1964).

Valenca se odnosi na to koliko je određeni ishod poželjan za zaposlenog. Ukoliko je valenca pozitivna, zaposleni će biti orijentisan ka tom ishodu. Isto tako, ukoliko ishod ima negativnu valencu, zaposleni neće biti orijentisan ka njemu. Ishod u ovom slučaju mogu predstavljati različite stvari, poput visine zarade, mogućnosti da se ostvare novi kontakti, bonusi i drugi benefiti, unapređenje ili democija, otkaz, i sl.

Instrumentalnost se definiše kao procjena od strane zaposlenog po pitanju toga u kojoj mjeri će određena radnja voditi do određenog ishoda. Ukoliko zaposleni procijene da će ulaganje značajnog truda dovesti do toga da dobiju ono što žele (bonus, slobodan dan...), tek tad će postojati motivacija da zaista urade zadatak. Instrumentalnost takođe može biti pozitivna i negativna. Skrivena opasnost u ovom dijelu leži u tome što nekad nagrade koje je firma spremna da ponudi nisu one koje bi zaposleni željeli, tj. nekad npr. povišica nije primamljiva kao što to može biti slobodan dan.

Očekivanje je treća i neizostavna stepenica u motivisanju zaposlenih i definiše se kao procjena zaposlenih po pitanju toga u kojoj mjeri će njihov trud dovesti do željenog nivoa izvođenja radnog zadatka. To znači da će zaposleni biti motivisani da ulože maksimalan trud samo ukoliko smatraju da mogu da postignu željeni rezultat. Čak i ako su valenca i instrumentalnost procijenjeni visoko, ukoliko zaposleni ne vjeruje da će mu trud rezultirati postignućem, neće biti motivisan. U suštini, sva tri aspekta teorije očekivanja moraju imati visoku pozitivnu procjenu da bi se govorilo o motivisanim zaposlenima.

6.3. Teorija pravičnosti

Adams je 1963. godine predstavio teoriju pravičnosti (Adams, 1963). Teorija se zasniva na procjeni zaposlenog između odnosa svojih inputa (truda, vremena, znanja, rada) i ishoda od strane organizacije, tj. onoga što dobija s njene strane. To mogu biti visina zarade, bonusi, benefiti, slobodni dani. Ova teorija ističe da se procjene ne zasnivaju na objektivnosti, već odnos između uloženog i dobijenog u svom slučaju zaposleni upoređuju s odnosom uloženog i dobijenog kod drugih. Referentna tačka za upoređivanje

ne mora uvijek biti drugi zaposleni u sadašnjem vremenu, već to mogu biti i očekivanja koja je zaposleni imao prije stupanja na rad, a može biti i poređenje s odnosom uloženog i dobijenog koji je zaposleni imao na prethodnom poslu.

O pravičnosti, ili fer uslovima, govori se onda kad je procjena zaposlenog o odnosu uloženog i dobijenog jednaka procjeni odnosa uloženog i dobijenog za referencu. U ovom slučaju nije nužno da taj odnos bude identičan, već proporcionalan – ako zaposleni procijeni da je npr. druga osoba dobila više zato što je dala više, onda će postojati osjećaj pravičnosti. O nepravednoj situaciji govori se kada dva procijenjena odnosa nisu jednaka. U teoriji, postoje dvije vrste nejednakosti: kad je neko plaćen više nego što treba i kad je neko plaćen manje nego što treba. Jasno, zaposleni će više reagovati na to kad procijene da dobijaju manje nego što zaslužuju, nego kad procijene da dobijaju više.

6.4. Teorija organizacione pravde

Pitanje koje se u okviru organizacione pravde postavlja jeste da li su procedure koje se koriste za procjenu inputa i izvođenja, kao i raspodjele ishoda fer, da li se zaposleni tretiraju dostojanstveno i s poštovanjem, da li menadžeri pružaju adekvatan feedback po pitanju svojih odluka i metoda rada (George & Jones, 2012).

Kada se govori o organizacionoj pravdi, ne govori se o konkretno jednoj teoriji, već o skupu pojmova koji se bave pravdom na radnom mjestu, tj. prirodom, odrednicama i posljedicama organizacione pravde. U sklopu toga, razmatraju se: distributivna pravda, proceduralna pravda, interpersonalna pravda i informativna pravda (70, prema George & Jones, 2012). Prikaz dimenzija organizacione pravde dat je u tabeli 2.

Tabela 2

Četiri dimenzije organizacione pravde (preuzeto iz Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2012).

Dimenzija	Definicija	Primjer brige zaposlenog
organizacione pravde		
Distributivna	Percepcija koliko je raspodjela resursa i nagrada u organizaciji fer.	Radio sam naporno ove godine, a dobio sam samo 5% povećanje zarade. Želio sam 10%. Da li imam pravo da se ljutim? Dobio sam ocjenu 3/5 na ocjeni učinka. Mislim da to nije fer.
Proceduralna	Percepcija koliko je proces raspodjele nagrada fer.	Način na koji se donose odluke o povećanju zarade nije fer. Najbolje prolaze oni koje menadžer favorizuje. Zasluživao sam 4.5/5 na ocjeni učinka. Mjerenje učinka nije fer jer ne mjeri sve što radim u firmi.
Interpersonalna	Percepcija koliko je odnos nadređenih prema zaposlenima fer.	Kad sam pitao šefa o povećanju od 5%, on je vikao i govorio mi da ne „cmizdrim“. Rekao mi je da nisam dobio veće povećanje jer sam aljkav i zaslužujem otkaz.
Informaciona	Percepcija koliko je komunikacija od strane nadređenih ka zaposlenima fer.	Vjeruješ li da sam o povećanju od 5% saznao putem mejla? Očekivao sam da ćemo imati sastanak uživo po tom pitanju.

Postulati teorije organizacione pravde nadovezuju se na teoriju očekivanja i teoriju jednakosti. Prema teoriji očekivanja, zaposleni će biti motivisani ukoliko procijene da postoji pozitivna veza između truda, nivoa izvođenja i ishoda rada. Međutim, ukoliko zaposleni procijene da procedura koja se koristi da bi se odlučivalo o raspodjeli nagrada nije fer, neće biti motivisani (proceduralna pravda) (George & Jones, 2012).

6.5. Teorija ciljeva

Postavljanje specifičnih, zahtjevnih ciljeva vodi do boljeg postignuća nego što je to slučaj s lakim ili apstraktnim ciljevima (npr. uradi najbolje što možeš) (Locke & Latham, 2006). Linearna veza između težine cilja i izvođenja postoji sve dok je osoba privrženica cilju, ima potrebnu sposobnost da ga ostvari i ne postoji cilj koji je konfliktan. Zahtjevni, ili teški ciljevi motivišu zaposlene zbog toga što im omogućavaju da steknu više nego što bi da imaju lake i obične ciljeve. Onda kad zaposleni vide da na poslu mogu da napreduju i ostvare rezultate, tada se javlja osjećaj zadovoljstva. Ciljevi ostvaruju značajne efekte bez obzira na to ko ih postavlja: da li su postavljeni od strane drugih, zajednički s nekim, ili su postavljeni samostalno.

Ciljevi, zajedno sa samoeфикасношću, često bivaju medijator između crta ličnosti i učinka (Locke & Latham, 2006). Glavni moderatori postavljanja ciljeva jesu fidbek, privrženost cilju, težina zadatka i situacioni činioci. Fidbek je potreban zaposlenima da bi mogli da prate svoj put ka cilju, dok samoeфикаsnost i doživljaj da je zadatak važan pojačavaju privrženost cilju.

Kroz vrijeme teorija ciljeva je dopunjena brojnim studijama i nalazima. Neki od najznačajnijih su:

1) odabir cilja: samoeфикаsnost, prošlo izvođenje i različiti društveni uticaji određuju nivo na kojem su ciljevi postavljeni. Primjer toga jeste kad sportisti postavljaju dvije vrste ciljeva: jedan koji se odnosi na tekuću sezonu, a drugi koji se odnosi na narednu sezonu. Ciljevi za tekuću sezonu obično su veći od postignuća u prošloj, a ciljevi za narednu su veći u odnosu na ciljeve u sadašnjoj (Donovan & Williams, 2003, prema Locke & Latham, 2006)

2) ciljevi učenja: ukoliko se zaposleni usmjere samo na postignuće, tad se može desiti da rezultat bude glavni fokus, što znači da u međuvremenu može biti dosta nepoželjnih stvari, a može se propustiti da se nauči ono što je potrebno da bi se takav rezultat postizao i ubuduće. S toga, preporučuje se da se zaposlenima postavlja cilj učenja, kako bi se kroz učenje došlo do rezultata

3) uokviravanje cilja: pri postavljanju ciljeva nije dovoljno da on bude dovoljno težak, već i da bude opažen kao izazov, umjesto kao prijatna, jer će u suprotnom učinak biti niži

4) timski ciljevi: postavljanje ciljeva među timovima takođe može da bude korisno, mada postoji nekoliko faktora koji mogu ostvariti dodatan uticaj. Jedan od njih je kad članovi tima imaju konfliktne ciljeve, gdje je uticaj negativan. S druge strane, kad pojedinci imaju lične ciljeve koji su kompatibilni s grupnim, izvođenje je na mnogo višem nivou nego kad članovi tima imaju ciljeve koji se ne podudaraju s timskim ciljevima

5) ciljevi i crte ličnosti: osobe koje su svojim karakterom usmjerene na učenje više nego postignuće biraju zadatke u kojima mogu da steknu znanje i vještine. Osobe koje su više usmjerene na postignuće često biraju zadatke u kojima mogu da izbjegnu pravljenje grešaka i negativan fidbek od okruženja. Istraživanja pokazuju da bez obzira na nečiju prirodnu orijentaciju, poželjno je indukovati okruženje učenja, kako bi zaposleni birali izazovnije zadatke i ostvarivali bolji učinak (Seijts, Latham, Tasa and Latham, 2004, prema Locke & Latham, 2006).

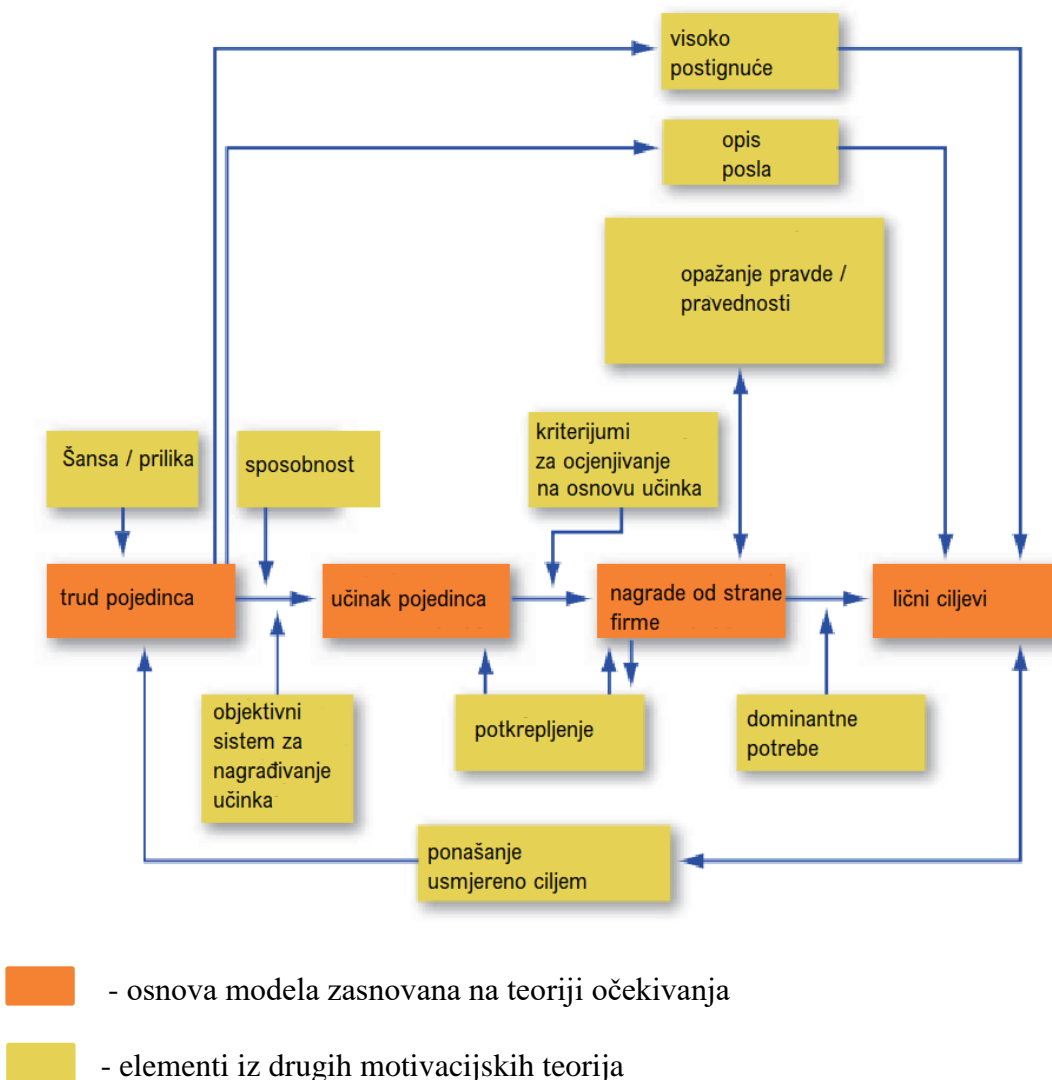
6.6. Integrativni model motivacije

Spajanjem nalaza vezanih za različite teorije motivacije, predstavljen je teorijski integrativni model motivacije (Robbins & Judge, 2017). Model je prikazan na grafikonu 3.

U osnovi modela nalazi se teorija očekivanja. Ono što dosad nije bilo pomenuto, a što može da ima početni uticaj na trud koji će pojedinac uložiti jeste opažanje prilike. Osim prilike, na lični trud na početku uticaj takođe vrše ciljevi. Prema teoriji očekivanja, postavljena je veza između truda i izvođenja, kao i između izvođenja i nagrada. Međutim, da bi zaposleni mogao da pretvori trud u rezultate, potrebno je da vjeruje da ima sposobnost da to uradi, kao i da vjeruje da je sistem za nagrađivanje učinka objektivan. Veza između izvođenja i nagrada biće jaka ukoliko zaposleni smatra da se učinak nagrađuje prije svih drugih faktora (iskustva, favorizovanja). Zadnja veza, između nagrade i ciljeva jaka je ukoliko nagrade zadovoljavaju dominantne potrebe zaposlenog.

Pored ovih pretpostavki, teorija pretpostavlja da se osobe s izrazito visokim motivom postignuća neće zanimati za sistem nagrađivanja ili mjerenja učinka, već da će radom direktno uticati na ostvarenje ličnih ciljeva. To je zbog toga što su takve osobe intrinzično motivisane sve dok na poslu imaju odgovornost, fodbek i umjeren rizik.

U teorijski model inkorporiran je i pojam potkrepljenja, kojim se pretpostavlja da će odgovarajuće nagrade učvršćivati ponašanje pojedinca koje je dovelo do rezultata. Konačno, zaposleni će ocjenjivati nagrade na osnovu pretpostavki iz teorija pravičnosti, tj. upoređivaće ih s nagradama koje su dobili drugi, kao što će imati u vidu i način na koji je došlo do dodjele nagrada.



Grafikon 3. Integrativni model motivacije (Robbins & Judge, 2017).

7. Modeli motivacije za obučavanje

7.1. Model motivacionih uticaja na efektivnost obuke (Noe & Schmitt)

Integracija rezultata istraživanja koja su za predmet imala ispitivanje međusobnog odnosa faktora koji određuju efektivnost obučavanja postala je predmet interesovanja istraživača osamdesetih godina XX vijeka (Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986). U cilju oblikovanja modela kojim bi se objasnio uticaj osobina polaznika i njihovih stavova na efektivnost obučavanja, Noe je pokušao da poveže relevantne rezultate istraživanja i teorijske koncepte iz oblasti organizacionog ponašanja, a kasnije i da sprovede empirijsku provjeru modela. Jedan od centralnih pojmova njegovog modela jeste motivacija za učenje. Zbog toga što su njegovi radovi bili osnova svih daljih pokušaja da se uspostavi integrativni model kojim bi se objasnila efektivnost obučavanja, potrebno ih je detaljnije predstaviti.

U definisanju motivacije u kontekstu obučavanja Noe se oslonio na mišljenje Stirsa i Portera (1975), prema kojima se motivacija sastoji od komponenti koje podstiču, upravljaju i održavaju određeno ponašanje, pa je definisao motivaciju kao silu koja stvara entuzijazam po pitanju sadržaja, stimuluse koji nagone polaznike da uče i savladaju program i silu koja utiče da se naučeno primijeni, bez obzira na sve nedostatke i probleme.

Na oblikovanje *modela motivacionih uticaja na efektivnost obučavanja*, kako ga je Noe zvanično nazvao (Noe, 1986), uticali su dotadašnji rezultati istraživanja, ali i pretpostavljeni odnosi između varijabli, a koji do tada nisu ispitivani. Prva dispoziciona karakteristika koja je ušla u model jeste lokus kontrole, koji se definiše kao opšta sklonost pojedinca da uzroke pozitivnih i negativnih događaja u čijem je središtu pripisuje unutrašnjim ili spoljašnjim faktorima, na osnovu čega se razdvajaju pojedinci koji imaju unutrašnji lokus kontrole od onih koji imaju spoljašnji lokus kontrole (Spector, 1982). Modelom koji je predložio Noe pretpostavlja se da lokus kontrole određuje reakcije polaznika na procjenu njihovih vještina, očekivanja povezanosti uloženog truda i savladavanja sadržaja obuke, očekivanja nagrada koje proističu iz uspješnog prolaska obuke, kao što određuje i stavove koje zaposleni imaju prema karijeri i poslu u cjelini. Navedene varijable zajedno određuju motivaciju za učenje. Noe navodi da je prije svega potrebno da je tačna procjena sposobnosti zaposlenih. To je naročito bitno, jer ukoliko se procjenom sposobnosti utvrdi da je neophodno da zaposleni prođe neku vrstu obuke, to

može imati negativan uticaj na njihovo samopouzdanje. Zaposleni neće biti motivisani da učestvuju u programu obuke ukoliko smatraju da nisu sposobni da savladaju zadatke koji su dio obuke i ukoliko smatraju da njihovo angažovanje neće dovesti do pozitivnih ishoda, bez obzira na to da li se pozitivnim ishodom smatra materijalna korist, socijalna korist u vidu statusa, ili unutrašnja korist, u vidu većeg zadovoljstva sobom. S obzirom na to da se obuke najčešće organizuju da bi se povećala uspješnost radnika u obavljanju posla, smatralo se da zaposleni koji nemaju ambiciju da napreduju u organizaciji ili uopšte u karijeri neće biti naročito motivisani za angažovanje tokom obuke. Najzad, zaposleni neće biti motivisani za obučavanje ukoliko okruženje nije orijentisano ka stalnom napredovanju i podržavanju inicijative i učešća u obukama.

Dakle, na osnovu radova u kojima je nađeno da je unutrašnji lokus kontrole pozitivno povezan s radnom motivacijom i učinkom na poslu, poput rada Brodlinga (Broedling, 1975), Noe je pretpostavio da će osobe s unutrašnjim lokusom kontrole imati izraženiju motivaciju za obučavanje. Osoba s unutrašnjim lokusom kontrole može se očekivati da imaju izraženiju motivaciju za učenje i zbog toga što imaju pozitivniji stav prema poslu, koji se ogleda u involviranosti i posvećenom planiranju karijere. Konačno, iako više sumnjaju u povratnu informaciju koju dobiju nakon testiranja, spremniji su da pokušaju da isprave nedostatke pohađanjem obuke, nego što je to slučaj s osobama koje imaju spoljašnji lokus kontrole.

Očekivanja se mogu ispitivati kroz povezanost truda i učinka (npr. uloženi trud dovodi do ovladavanja novom vještinom), ili učinka i daljih ishoda (ovladavanje novom vještinom dovodi do povećanja zarade). Noe predlaže da se za mjerenje očekivanja koristi konstrukt samoeфикаsnosti, jer se pregledom literature može zaključiti da osobe kod kojih je samoeфикаsnost izražena vjeruju da su sposobne da savladaju sadržaj obuke i da će nakon toga ostvariti i druge beneficije.

U slučaju organizacionih varijabli, Noe je posvetio pažnju istraživačkom ponašanju i involviranosti na poslu. Istraživačko ponašanje definisao je kao „mentalnu ili fizičku aktivnost preduzetu s ciljem prikupljanja informacija o sebi ili sopstvenom okruženju, ili radi donošenja odluka koje se tiču prilagođavanja, progressa ili izbora zvanja“ (Jordaan, 1963). S obzirom na to da nisu postojala istraživanja koja su ispitivala vezu između istraživačkog ponašanja i efektivnosti obuke, Noe je pretpostavio da će pojedinci s

izraženijim istraživačkim ponašanjem biti više motivisani za obučavanje od onih koji nisu istraživački motivisani. To predviđanje temeljio je na pretpostavci da su osobe koje su sklone istraživačkom ponašanju svjesne svojih prednosti i nedostataka. Zbog toga što se učešćem u obuci mogu usavršiti vještine relevantne za posao, čime se dalje može poboljšati efikasnost na radnom mjestu, Noe je pretpostavio da će motivacija za učenje biti izraženija ukoliko je izražena i involviranost na poslu.

Nakon nalaza Petersa i O'Konora (Peters & O'Connor, 1980) da postoji osam kategorija činilaca koji inhibitorno djeluju na ponašanje na radnom mjestu (nedostatak vještina, nedostatak pomoći kolega, nedostatak informacija koje se odnose na posao, nedostatak adekvatnih alata za rad, neadekvatna finansijska potpora, nedovoljna upućenost u zadatke radnog mjesta, nemogućnost poštovanja rokova, loše fizičko stanje), Noe je pretpostavio da percepcija podrške okoline mora biti pozitivna, kako bi zaposleni bili motivisani da učestvuju u obukama. Druga strana sredinskih faktora odnosi se na društvenu podršku, koja se tiče kolega i nadređenih. Ukoliko zaposleni ne smatra da ima podršku od drugih važnih osoba da savlada novu vještinu i da je primjenjuje na radnom mjestu, neće biti motivisan za učenje tokom obuke.

Noe i Šmit su na samom početku objedinili skale motivacije za učenje i skale očekivanja zbog visoke međusobne korelacije. Taj nalaz je očekivan, s obzirom na to da su očekivanja mjerena na osnovu Vrumove teorije motivacije (Vroom, 1964). Empirijska provjera modela uzrokovala je određene promjene u postavljanju međusobnih odnosa varijabli - autori su model dopunili brojnim značajnim vezama. Značajnim su se pokazale veze između ispitivanja vještina i reakcija na obuku, involviranosti na poslu i učenja, involviranosti na poslu i planiranja karijere, i planiranja karijere i promjene ponašanja. Rezultati su pokazali da su osobe s unutrašnjim lokusom kontrole više istraživački nastrojene od onih sa spoljašnjim lokusom kontrole.

7.2. Razvoj modela motivacije za obučavanje

Nakon ovih nalaza istraživanja koja se tiču motivacije za obučavanje bila su sve učestalija, potvrđujući pozitivan odnos između motivacije za obučavanje i ishoda obuke (Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1990; Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cannon-Bowers, 1991, Baldwin, Magjuka, & Loher, 1991, Williams, Thayer, & Pond, 1991). Rezultati ostalih istraživanja pokazali su da su s motivacijom za učenje značajno povezani motivacija postignuća (Mathieu, Martineau, & Tannenbaum, 1993), anksioznost (Webster & Martocchio, 1993), pozitivna i negativna afektivnost (Bretz & Thompsett, 1992), potreba za dominacijom (Kabanoff & Bottger, 1991), takmičarski duh (Mumford, Baughman, Uhlman, Costanza, & Threfall, 1993). Od svih crta i dimenzija ličnosti, na početku su istraživači ispitivali doprinos savjesnosti i nalazili su značajnu povezanost s motivacijom za učenje (Martocchio & Judge, 1997; Colquitt & Simmering, 1998). Mnogo više pažnje posvećivalo se organizacionim varijablama, poput organizacione posvećenosti. Značajna povezanost motivacije za učenje s organizacionom posvećenošću potvrđena je u većem broju studija (Mathieu, 1988; Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991; Facticeau, Dobbins, Russel, Ladd & Kudisch, 1995; Quinones, Ford, Segó, & Smith, 1995).

7.3. Model motivacije za obučavanje Kolkita i saradnika

Prvi korak ka integraciji literature o motivaciji za učenje u kontekstu obučavanja napravili su Kolkita i saradnici (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Oni su motivaciju za obučavanje definisali kao smjer, intenzitet i dugotrajnost ponašanja koje je usmjereno ka učenju, a odnosi se na obučavanje u organizaciji. Predstavili su dva moguća modela, koja su se razlikovala po pretpostavljenom nivou medijacije samoefikasnosti, valence i organizacionih varijabli između individualnih i situacionih varijabli koji su služili kao prediktorske varijable, i motivacije za učenje i varijabli kojima se mjerila efikasnost obuke, koje su služile kao kriterijumske varijable. Autori su, na osnovu prethodnih istraživanja, određene varijable svrstali u distalne (dalje) varijable (npr. ličnost, uzrast i organizaciona klima), dok su druge varijable označili kao proksimalne (bliže), poput samoefikasnosti.

Autori nisu sprovodili terensko istraživanje kojim bi ispitali pretpostavljene međusobne odnose varijabli, već su u tu svrhu koristili metodu meta-analize. Rezultati te meta-analize pokazala su da je veći broj varijabli značajno povezan s motivacijom za učenje. Potvrđeno je da je lokus kontrole pozitivno povezan s motivacijom za učenje, na način što su osobe s unutrašnjim lokusom kontrole više motivisane za učenje od osoba sa spoljašnjim lokusom kontrole. Negativna povezanost nađena je između anksioznosti i motivacije za učenje. Pozitivna povezanost nađena je i za dimenziju savjesnosti, koja u sebi sadrži crtu postignuća. Autori su preporučili da se veći broj varijabli ličnosti uključi u buduća istraživanja, kako bi se dobila potpunija slika o njihovom doprinosu motivaciji za obučavanje.

Organizacione varijable, poput involviranosti na poslu, organizacione posvećenosti, planiranja karijere i istraživačkog ponašanja, pokazale su značajnu povezanost s varijablama „ishoda“, među kojima je i motivacija za obučavanje. Značaj samoefikasnosti i valence za motivaciju za učenje potvrđen je i u ovoj meta-analizi. Od ličnih karakteristika, pokazalo se još da su opšta kognitivna sposobnost i uzrast povezani s motivacijom za učenje, tj. što je kognitivna sposobnost razvijenija i što su ispitanici mlađi, to su više motivisani za učenje. Autori su zaključili da je meta-analizom koju su sproveli prvenstveno potvrđeno da se dio varijanse varijabli ishoda obuke može objasniti i putem motivacije za učenje. Važnost ispitivanja individualnih i situacionih varijabli dokazana je kroz znatan uticaj koji vrše prije obuke, preko uticaja na motivaciju za obučavanje, tokom obuke, utičući na nivoe učenja, i nakon obuke, kad vrše uticaj na izvođenje naučenog. Jedan od najvažnijih nalaza jeste taj da nije postojala redundantnost između ličnosti, involviranosti na poslu, samoefikasnosti, valence i organizacione klime. Autori smatraju da su neki efekti čak i potcijenjeni, zbog tehnike obrade podataka za koju su se odlučili. Najveće iznenađenje nakon sprovedenog istraživanja bilo je to da savjesnost nije ostvarivala dovoljno jake korelacije, niti dovoljno pozitivnih efekata

7.4. Model motivacije za obučavanje Smitove i saradnika

Gotovi svi autori koji su se bavili motivacijom za obučavanje nakon 2000. godine nadovezivali su se na rad Kolkita i saradnika (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Prateći

poziv da se motivacija za obučavanje konceptualizuje na osnovama različitim od motivacije za učenje, Smitova i saradnici (Smith, Jayasuriya, Caputi & Hammer, 2008) uvode konstrukt namjere za ostvarenje cilja (eng. goal intention) na mjesto motivacije za učenje. Oslanjajući se na Golvicerov model (Gollwitzer, 1996), Smitova i saradnici koriste konstrukt namjere da se ostvari cilj kao proces tokom kojeg želje prelaze u ciljeve. Tako definisana, namjera da se ostvari cilj može biti značajan prediktor istrajnosti u ostvarenju cilja. Smitova i saradnici koristili su sličnu postavku kao Kolkit i saradnici, tj. model se sastojao od distalnih (orijentacija na cilj), proksimalnih faktora (samoeфикаsnost, valenca, očekivanja), centralnog motivacionog konstrukta (namjera da se ostvari cilj) i mjera ефикаsnosti obuke (afektivne ocjene, ocjene primjenjivosti i namjere da se obavi transfer). Hipoteze su bile u potpunosti prilagođene pokušaju da se repliciraju nalazi meta-analize Kolkita i saradnika. Bilo je predviđeno da će samoeфикаsnost, očekivanja i valenca biti u direktnoj vezi s namjerama da se ostvari cilj, koje će, s druge strane, biti u direktnoj vezi s mjerama ishoda obuke. Prema modelu, namjere da se ostvari cilj bile bi medijator veze između proksimalnih faktora s mjerama ishoda obuke. Distalni faktori bili bi u direktnoj vezi s proksimalnim faktorima. Smitova i saradnici našli su da proksimalni faktori objašnjavaju 43% varijanse motivacije za obučavanje definisane kroz namjere da se ostvari cilj.

Suprotno dotadašnjim nalazima, veza između samoeфикаsnosti i namjera da se ostvari cilj bila je negativna. Autori su taj rezultat pokušali da objasne time što previše visoka samoeфикаsnost može da umanja motivaciju za obučavanje – ukoliko zaposleni smatraju da je program previše lak, ili da već posjeduju vještine koje su predmet obuke, onda se njihovo angažovanje tokom obuke postavlja kao problem. Istraživanjem je potvrđeno da namjere da se ostvari cilj značajno predviđaju mjerene ishode obuka. Potvrđena je i hipoteza koja se odnosila na poziciju namjera da se ostvari cilj između proksimalnih faktora i mjera ishoda obuka. Kako su hipoteze istraživanja u potpunosti ili djelimično potvrđene, autori su zaključili da postoji dovoljno dokaza da se konstrukt namjera da se ostvari cilj može koristiti kao alternativa motivaciji za učenje.

8. Istraživanja modela motivacije za obučavanje

U nastavku će biti prikazani rezultati istraživanja koja povezuju psihološke i sociodemografske varijable koje će činiti dio ovog istraživanja, s jedne strane, i motivaciju za obučavanje, s druge strane. Na osnovu ovih rezultata kasnije će biti formulisane opšte i specifične hipoteze.

Psihološke varijable

Orijentacija na cilj

Orijentacija na cilj definiše se kao „relativno stabilna dispoziciona varijabla koja se javlja u dva oblika: a) orijentacija na učenje, gdje je fokus na širenju ličnih kompetencija kroz sticanje novih vještina i b) orijentacija na postignuće, gdje je naglasak na postizanju rezultata koji se smatraju normom“ (str. 656, Colquitt & Simmering, 1998). Istraživanja koja se odnose na orijentaciju na cilj potiču od Dweckove (Dweck, 1986), a u kontekstu radnog mjesta u fokus su došli malo kasnije (Hofmann, 1993; Button, Mathieu & Zajac., 1996; Fisher & Ford, 1998).

Vežu između ciljne orijentacije i motivacionih konstrukata prvenstveno su dokazali Kolkit i Simering (Colquitt & Simmering, 1998). Ciljna orijentacija izvođenja bila je pozitivno povezana s očekivanjima i motivacijom za učenje, dok je orijentacija učenja bila povezana s očekivanjima, valencom i motivacijom za učenje. Jedna studija (Chiaburu & Marinova, 2005) pokazala je da između učeće ciljne orijentacije i motivacije prije treninga postoji značajna veza, dok između ciljne orijentacije izvođenja i motivacije za obučavanje ne postoji značajna veza.

Povezanost između orijentacije na cilj i motivacije za obučavanje potvrđena je i u drugim istraživanjima (Setti, Dordoni, Piccoli, Bellotto & Piergiorgino, 2015; Hertz & Williams, 2009). Razvijajući model koji se zasnivao na staroj podjeli orijentacije na postignuće i orijentacije na učenje, koje su mogle biti izbjegavajuće ili proaktivne orijentacije, Elliot i saradnici (Elliot, Murayama & Pekrun, 2011) razvili su model koji su empirijski testirali i potvrdili, a koji u osnovi ima ciljeve postignuća ili izbjegavanja koji su usmjereni na zadatke, self i druge.

Odbijajuća orijentacija na cilj

Ukoliko zaposleni odbijaju da se usmjere na cilj jednako kao što odbijaju da se usmjere na postignuće, već im je obuka način da dobiju više slobodnog vremena, onda se može govoriti o tome da su zaposleni razvili ciljnu orijentaciju odbijanja (Rasool, Bashir, Azam & Nasir, 2015). Autori su pretpostavili da će odbijajuća orijentacija na cilj biti pozitivno povezana s motivacijom za obučavanje zbog toga što se obuka vidi kao instrument ostvarenja ciljeva koji nisu vezani za učenje i postignuće, što se u njihovom istraživanju pokazalo tačnim.

Proaktivnost

Koncept proaktivnosti jedan je od onih koji zbrajaju veći broj osobina za koje ne znači nužno da su povezane (Hough, 2003). Proaktivnost se može definisati kao preuzimanje inicijative i organizovanje potrebnih radnji da bi se postigla neka promjena u svom okruženju (Baterman & Crant, 1993). Osoba koja je proaktivna ulaže onoliko koliko smatra da je potrebno da bi ostvarila svoje ciljeve (Crant, 1996). Konstrukt proaktivnosti značajan je prediktor motivacije za učenje (Major, Turner & Fletcher, 2006; Bertolino, Truxillo & Fraccaroli, 2011). Proaktivnost utiče pozitivno na motivaciju za obučavanje i direktno, i preko medijatora, tj. orijentacije na cilj (Setti et al., 2015).

Postojanost

Polazeći od pretpostavke da upornost u ostvarenju dugoročnih ciljeva obrazuje poseban psihološki konstrukt, Duckworth i saradnici predstavili su konstrukt postojanosti (Duckworth, Petterson, Matthews & Kelly, 2007). Prema njihovim nalazima, postojanost se sastoji od dva faktora: interesovanja i istrajnosti. Istrajnost predviđa prosječnu ocjenu tokom školovanja, vanškolske aktivnosti i vrijeme provedeno gledajući televiziju (negativna korelacija). Ispitanici koji su postizali više skorove na skali postojanosti bili su obrazovaniji, imali su manje promjena u karijeri i bili su istrajniji u takmičarskim okolnostima od onih koji su postizali niže skorove. S obzirom na to da je konstrukt postojanosti razvijen na bazi istraživanja o upornosti (Duckworth & Eskreis-Winkler, 2015), logično je očekivati da će biti povezan s motivacijom za obučavanje.

Sržna samoevaluacija

Grupa autora predložila je da se lokus kontrole, samopouzdanje, samoefikasnost i emocionalna stabilnost posmatraju kao konstrukt višeg reda (Judge, Locke, & Durham, 1997). Iako su u pitanju crte koje se najčešće proučavaju samostalno, određeni autori prijavljivali su dokaze da se stavke skala koje mjere navedene dispozicije grupišu oko zajedničkog faktora (Judge, Erez, & Bono, 1998; Judge, Bono, & Locke, 2000; Erez and Judge, 2001, Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003). Gotovo sve crte koje čine konstrukt sržne samoevaluacije već su dokazano povezane s motivacijom za obučavanje (Noe, 1986; Colquitt et al., 2000; Major et al., 2006).

Motivacija za učešće u obukama

Motivacija za obučavanje definisala se na različite načine, npr. kao specifična želja polaznika da nauče sadržaj obuke (Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986). Hicks i Klimoski definišu motivaciju kao trud koji su polaznici spremni da ulože da nauče sadržaj obuke (Hicks & Klimoski, 1987). Za Metjua i saradnika motivacija je percepcija polaznika da će dobri rezultati na obuci dovesti do boljeg izvođenja na poslu i samim tim do vrijednih ishoda (Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992), dok su je kasnije Metju i Martino definisali kao stepen u kojem su polaznici spremni da učestvuju u aktivnostima na obuci i da naučeno koriste na radnom mjestu (Mathieu & Martineau, 1997). Za Kolkita i saradnike u pitanju je smjer, intenzitet i istrajnost ka učenju u kontekstu obučavanja (Colquitt et al., 2000). Neki autori vide motivacije za obučavanje kao namjeru da se uloži trud s ciljem da se isprati određeni program obuke (Campbell & Kuncel, 2001), kao intenzitet i dugotrajnost truda koji polaznici primjenjuju u aktivnostima koje za cilj imaju učenje prije, tokom i poslije obuke (Burke & Hutchins, 2007), ili namjeru da se ostvari cilj, tj. da se uloži trud da se radi i uči tokom programa (Smith et. al, 2008).

Motivacija za učenje

Motivacija za učenje može da se definiše kao spremnost zaposlenog da uči tokom obuka (Noe & Schmitt, 1986) i najčešće predstavlja centralnu varijablu modela efektivnosti obučavanja. Međusobna povezanost gotovo svih varijabli koje se uključuju u modele

motivacije za obučavanje govori o tome da su sve varijable važne, ali da je motivacija posebno važna jer se smatra okidačem akcije. Ukoliko zaposleni posjeduju sve vještine, kognitivne sposobnosti i ostale osobine koje se smatraju preduslovima za uspješno prolaženje obuke, a nisu motivisani da se angažuju, obuka neće biti uspješna (Noe, 2010). Motivacija za učenje neizostavan je dio procjene potreba zaposlenih, prvog koraka u planiranju obučavanja (Ferreira, Abbad, & Mourao, 2015).

Namjera da se ostvari cilj

Glavni razlog zbog kojeg će ovaj konstrukt biti uključen jeste što su Smitova i saradnici (Smith et al., 2008) ubjedljivo pokazali da se motivacija za obučavanje može mjeriti i kada se izostavi konstrukt motivacije za učenje. Sam konstrukt ostvaruje slične veze s drugim varijablama koje obično čine dio modela motivacije za obučavanje kao što ih ostvaruje motivacija za učenje. Međutim, iako autori predlažu da se motivacija za učenje zamijeni konstruktom namjere da se ostvari cilj, u ovom radu će biti ispitana njihova veza, kao i opravdanost korišćenja ta dva konstrukta kao jednog konstrukta višeg reda.

Motivacija za transfer

Motivacija za transfer definiše se kao „polaznikova želja da na poslu upotrijebi znanja i vještine koje je stekao tokom obuke“ (str. 503, Noe & Schmitt, 1986). U tom istraživanju pokazano je da može značajno uticati na ukupne rezultate obuke. Tokom godina pokazalo se da je transfer obuke izuzetno složen proces i da ga nije moguće adekvatno predvidjeti samo kroz mjerenje motivacije za transfer (Quesada-Pallares, & Gegenfurtner, 2015). Međutim, u ovom istraživanju nije nužno konstruisati skalu koja bi bila odraz posljednje teorije motivacije za transfer u svom punom obimu, već je, zbog krajnjih ciljeva, dovoljno iskoristiti neku od postojećih.

Demografske varijable

Starost

Nalazi istraživanja uglavnom su jednoznačni kad je u pitanju povezanost godina starosti i motivacije za obučavanje. Stariji zaposleni uvijek su manje motivisani za učenje od njihovih mlađih kolega (Gist, Rosen, & Schwoere, 1988; Martocchio, 1994; Setti et al.,

2015; Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999). Osim što uzrok tome može biti u promjeni prioriteta koja je prirodna s godinama (Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008; De Lange, Van Yperen, Van der Heijden & Matthijs Bal, 2010), pad motivacije može biti uzrokovan i time što stariji zaposleni rjeđe dobijaju šansu od mlađih (Dordoni & Argentero, 2015). Činioci koji utiču na nižu motivaciju starijih zaposlenih mogu se odnositi i na njihove drugačije potrebe u odnosu na mlađe kolege. Naime, fokus motivacije s godinama se pomjera s ekstrinzičnih i takmičarskih ciljeva na intrinzične ciljeve (Bal & Dorenbosch, 2015). Umjesto na obučavanje i karijerni razvoj, stariji ispitanici češće su fokusirani na kratkoročne ciljeve i aktivnosti poput mentorstva (Carmichael & Ercolani, 2014). Uz navedeno, jedna od pretpostavki odnosi se na to da stariji zaposleni imaju manje samopouzdanja od mlađih zaposlenih kad je u pitanju usvajanje novih vještina (Touron & Hertzog, 2004).

Socioekonomski status

Osobe koje potiču iz porodica nižeg socioekonomskog statusa najčešće postižu niže rezultate na testovima inteligencije i postižu slabiji akademski uspjeh od osoba iz porodica prosječnog ili natprosječnog materijalnog stanja (Burchinal, Campbell, Bryant, Wasik & Ramey, 1997; Smith, Brooks-Gunn & Klebanov, 1997). Ovakva činjenica mogla bi biti motiv da se obrazovanjem pokuša ostvariti napredovanje u hijerarhiji na poslu, a samim tim i ostvariti viši društveni status. U ovom radu biće ispitivan finansijski status pojedinaca, odnosno njihove uže porodice.

Obrazovanje

Nivo formalnog obrazovanja može igrati značajnu ulogu u motivaciji za obučavanje. Logička pretpostavka može ići u pravcu toga da će ispitanici s višim nivoom obrazovanja biti više motivisani da učestvuju u obukama nego zaposleni s nižim nivoom obrazovanja. U literaturi koja je obuhvaćena ovim radom obrazovanje nije korišćeno kao prediktorska varijabla. Ipak, uključivanje socioekonomskog statusa u istraživanje zasniva se na istoj logici na kojoj se zasniva i uključivanje socioekonomskog statusa. Naime, ukoliko je logično očekivati da će osobe koje žele bolji društveni status i bolji položaj u organizacionoj hijerarhiji uložiti u svoju edukaciju, onda se može pretpostaviti da će oni koji su već utvrdili da im obrazovanje donosi bolji položaj biti zainteresovani da kroz redovne dodatne obuke zadrže takav položaj. S druge strane, može se očekivati da će se

visokoobrazovani kadar favorizovati u obukama, pa je rezultate koji su vezani za obrazovanje potrebno tumačiti s oprezom.

Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima

Nakon što su istraživanja potvrdila pretpostavke da je za napredovanje u životu bitno biti u sprezi s politikom (Kancelarija programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013), uključivanje tog i sličnih faktora u istraživanja postalo je nužno za sve koji žele detaljno istražiti društvene i psihosocijalne pojave. U faktore koji su specifični za naše društvo ubrajaju se 1) napredovanje na osnovu partijske pripadnosti, 2) nepotizam i 3) bliske lične odnose s nadređenima. Budući da se reflektuju na organizacione procese može se smatrati da su relevantni za razumijevanje organizacionog ponašanja i na taj način predstavljaju važan faktor psihosocijalnog konteksta.

9. Psihološka logika veze odabranih varijabli

U cilju pojašnjenja odabira psiholoških varijabli za motivacioni model koji je predmet ovog rada, potrebno je integrisati zaključke o osnovnim motivacionim modelima i nalaze drugih istraživanja.

Proaktivnost je jedna od varijabli koja se može vezati za sve teorije motivacije, naročito zbog toga što se već iskustveno čini ključnom akcionom komponentom svakog postignuća. U Maslovljevoj teoriji hijerarhije potreba (prema Griffin & Moorhead, 2013), postoji pet nivoa potreba koje pojedinci ostvaruju tokom života. Bez obzira na to da li se radi o fiziološkim potrebama, potrebi za sigurnošću, potrebi za pripadanjem, potrebi za uvažavanjem ili samoaktualizaciji, ostvarivanje ovih potreba podrazumijeva određenu vrstu borbe za ono što nam osigurava zadovoljenje ovih potreba. Da bi se opstalo u borbi za resursima i drugim vrijednostima, gotovo je uvijek nužno da pojedinac bude proaktivan, kako u razmišljanju, tako i u djelovanju. S toga, logično je očekivati da će se proaktivnost javiti kao značajan prediktor motivacije za učenje, a što su istraživanja već pokazala (Major et al., 2006, Bertolino et al., 2011). U ovom smislu, proaktivnost se odlično uklapa u Mekslelandovu teoriju potreba, s obzirom na to da je potreba za postignućem nosilac te teorije. Značaj proaktivnosti može se pretpostaviti i iz ugla teorije ciljeva. S obzirom na to da je ostvarivanje ciljeva povezano s crtama ličnosti i željom za postignućem (Seijts, Latham, Tasa and Latham, 2004, prema Locke & Latham, 2006), realno je očekivati da će proaktivnost biti u pozitivnoj vezi s postignućem, koje se u ovom radu mjeri kroz motivaciju za učešće u obukama.

Postojanost, kao konstrukt koji leži na osnovi interesovanja i istrajnosti (Duckworth et al., 2007), najviše veze ima s teorijom ciljeva. Postojanost je varijabla koja služi za mjerenje istrajnosti u ostvarenju dugoročnih ciljeva. S obzirom na to da je postignuće povezano s postavljanjem zahtjevnijih ciljeva (Locke & Latham, 2006), veza između postojanosti i motivacije za učešće u obukama čini se prirodnom. Ipak, s te strane je potrebno biti oprezan. Ipak, kako su situacioni činioci jedan od glavnih moderatora postavljanja ciljeva, nije nužno da se dobije pozitivna i statistički značajna veza između postojanosti i motivacije za učenje. Ukoliko bi ispitanici opažali da su situacioni činioci nepovoljni, moguće je da bi njihova motivacija izostala, uprkos njihovoj generalnoj postojanosti. Čak i prema integrativnom modelu motivacije (Robbins & Judge, 2017), očekuje se da postojanost bude značajan faktor, jer prema tom modelu osobe od visokog

postignuća su vođene ličnim ciljevima i oni im usmjeravaju ponašanje. Može se očekivati da gotovo svi koji su usmjereni ka ličnim ciljevima zbog potrebe za postignućem imaju i visoku postojanost.

Ciljna orijentacija najlakše se može razmatrati u okviru teorije ciljeva. Ako se posmatra 3x2 model ciljne orijentacije, prema kojem su dva glavna pravca postignuće i izbjegavanje, a mogu se odnositi na zadatke, sebe ili druge (Elliot et al., 2011), zaključuje se da je priroda izvođenja potrebnog za ostvarenje cilja u određenoj mjeri uslovljena prirodom pojedinaca, odnosno prirodom njegove ciljne orijentacije. Nezavisno od toga da li je cilj postignuće ili izbjegavanje, ili čak odbijanje (Rasool et al., 2015), logično je očekivati vezu s motivacijom za obučavanje, konstruktom koji je povezan sa samim izvođenjem. Iako je korišćen drugačiji koncept ciljne orijentacije, ta je veza svakako dokazana (Colquitt & Simmering, 1998, Chiaburu & Marinova, 2005).

Dokazano je da su komponente sržne samoevaluacije povezane s motivacijom za obučavanje (Noe, 1986; Colquitt et al., 2000; Major et al., 2006), ali svakako ostaje da se razjasni kakva je njihova veza s modelima motivacije. Neuroticizmu apsolutno može da se nađe uporište u teorijama potreba. S obzirom na to da je neuroticizam nedvosmisleno povezan s izvođenjem, bez obzira na oblast (prema Chamorro-Premuzic, 2013), može se očekivati da će osobe s povišenim neuroticizmom biti manje motivisane za obučavanje. Osobe koje imaju povišen neuroticizam nisu u stanju da upravljaju svojim željama, a često i ponašanjem, pa je logično očekivati da će se nizak neuroticizam, tj. visoka emocionalna stabilnost, pokazati kao pozitivni prediktor motivacije za učešćem u obukama. Samopouzdanje, samoefikasnost i lokus kontrole, kao pojmovi koji u svojoj srži imaju vjeru u sopstvene sposobnosti, uklapaju se najbolje u teoriju ciljeva. Samoefikasnost jeste jedan od medijatora između crta ličnosti i učinka (Locke & Latham, 2006). Ako su obučavanje i upotreba naučenog ciljevi, logično je očekivati da će samopouzdanje, samoefikasnost i unutrašnji lokus kontrole imati pozitivnu vezu s ostvarenjem tih ciljeva.

Opažanje uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja (PNLO) najviše je povezana s teorijama očekivanja (Vroom, 1964), pravičnosti (Adams, 1963) i organizacione pravde (George & Jones, 2012; Gibson et al., 2012). Ukoliko je određeni ishod izuzetno poželjan za pojedinca, tj. ima visoku valencu,

i ukoliko pojedinac očekuje da će učenjem moći da stekne potrebna znanja i vještine (instrumentalnost), ali zbog uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima ne očekuje da će dobiti ono što mu je potrebno, onda će motivacija za učešće u obučavanju biti niska. Isto tako, prema teoriji pravičnosti, ukoliko zaposleni napravi uporednu procjenu između drugih koji su dobri s nadređenima i zbog toga napreduju, i sebe, pod uslovom da ne napreduje zbog očekivanja fer uslova, motivacija za ulaganjem sopstvenih resursa biće niska. Ista analogija važi kad se model motivacije posmatra iz ugla teorije organizacione pravde.

PNLO može se povezati i sa Herzbergovom dvofaktorskom teorijom, prema kojoj su faktori nezadovoljstva najčešće povezani s kontekstom u kojem se obavlja posao (prema Luthans, 2011), a PNLO zapravo jeste opažanje konteksta. U tom smislu, zadovoljenje potrebe da se razvije karijera ili postigne neki profesionalni uspjeh biće onemogućeno sredinskim činocima na koje zaposleni ne može da utiče.

S druge strane, predviđeno je da će PNLO služiti kao medijator između psiholoških varijabli i motivacije za učešćem u obukama. Početna pretpostavka potiče iz istraživanja UNDP-ja (Kancelarija programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013), iz kojeg se može zaključiti da se cijela crnogorska populacija pomirila s činjenicom da je za zaposlenje potrebno znati neku bitnu osobu. Pitanje je da li se u takvoj sredini održava vjerovanje da se do ostvarenja poslovnih ciljeva može doći i na drugi način, ili stabilnost sredinskih činilaca anulira psihološke faktore. U ovom istraživanju polazi se od toga da će sredinski činoci, u ovom slučaju PNLO, djelimično uticati na prirodu veze između faktora ličnosti i motivacije za učešće u obukama.

Demografske varijable ušle su u model istraživanja na osnovu rezultata istraživanja drugih autora (Colquitt et al., 2000; Noe & Schmitt, 1986). Rezultati tih istraživanja pokazali su da je uzrast u negativnoj korelaciji s motivacijom za učenje, što se najčešće tumači zasićenjem zaposlenih, kao i promjenom prioriteta u kasnijim fazama života.

Obrazovanje je ušlo u istraživanje radi upoređivanja učešća u formalnom obrazovanju u odnosu na kontinuirano učenje na poslu, o kakvom je riječ u ovom radu. Socioekonomski status može biti motivator za promjenu aktuelnog stanja, bilo kroz poboljšanje trenutnog stanja kojim pojedinac nije zadovoljan, bilo kroz zadržavanje trenutne pozicije, naročito

u uslovima konkurencije. Učešće u prethodnim obukama je značajno zbog toga što govori o tome kako iskustvo djeluje na obrazovanje stava o obukama.

10. Polazni teorijski model motivacije za učešće u obukama

Rezultati istraživanja koja se bave temom efektivnosti obuka, a samim tim i motivacijom za obučavanje, kao jednim od centralnih konstrukata svih postojećih modela uspješnosti obuka, najčešće se koriste za dva cilja: za povećanje ukupne produktivnosti organizacije kroz povećanje produktivnosti pojedinca, ili radi omogućavanja pojedincu da usvoji ideju kontinuiranog učenja i da njenom realizacijom tokom karijere stekne znanja, vještine i sposobnosti potrebne da zadrži konkurentnost na tržištu. Naravno, rezultati istraživanja, ukoliko takve namjere postoje, mogu se koristiti i za jednu i za drugu svrhu istovremeno. Kao što istraživači primjećuju (Colquitt et al., 2000, Smith et al., 2008), udio faktora ličnosti u modelima motivacije za obučavanje i efektivnosti obukazanemarljiv je u odnosu na organizacione varijable. U ovom istraživanju polazi se od pretpostavke centralnosti psiholoških faktora, odnosno da oni u najvećoj mjeri doprinose objašnjenju motivacije za obučavanje.

Osim što nedostaje ispitivanje značaja varijabli ličnosti, primjena ovakvog modela motivacije za obučavanje na našem prostoru nije potpuna bez uvažavanja specifičnih društvenih faktora. Pod specifičnim društvenim faktorima misli se na sve ono što zaposleni iskustveno prolaze, a što uglavnom zaobilazi udžbenike i priručnike. Prema istraživanju koje je u Crnoj Gori sproveo UNDP, 91,7% ispitanika smatra da je za napredovanje u životu potrebno biti povezan s osobama iz političkog života (Kancelarija Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013). Dakle, ukoliko se to opaža kao nužan uslov za napredovanje, onda je logičan zaključak da se bez uključivanja faktora koji su specifični za određenu kulturu ne može govoriti o motivaciji zaposlenih za obučavanje. U model će biti uvršten konstrukt kojim će se obuhvatiti stavovi prema važnosti političke pripadnosti, ličnih odnosa s nadređenima i nepotizam.

Autori koji ispituju povezanost faktora ličnosti i motivacije za obučavanje najčešće koriste dimenziju savjesnosti iz petofaktorskog modela, dok se rjeđe koristi kompletan petofaktorski inventar (Rowold, 2007; Colquitt et al., 1998). Činjenica je da su konstrukti poput proaktivnosti značajno povezani s motivacijom za obučavanje i da objašnjavaju značajan dio njene varijanse čak i kad se kontrolišu dimenzije i crte petofaktorskog

modela (Major, Turner, & Fletcher, 2006; Bertolino, Truxillo, & Fraccaroli, 2011; Fuller & Marler, 2009; Setti, Dordoni, Piccoli, Belloto, & Piergiorgino, 2015). Neka novija istraživanja pokazuju da postoji još konstrukata ličnosti koji se ne mogu svesti na zbir crta petofaktorskog modela, a koji bi mogli biti od značaja u ispitivanju motivacije za obučavanje. Jedan od takvih jeste *postojanost*² (eng. *grit*), koja se označava kao jedan od glavnih prediktora uspjeha u ostvarenju dugoročnih ciljeva (Duckworth, & Eskreis-Winkler, 2015; Duckworth & Gross, 2014; Robertson-Kraft & Duckworth, 2014).

Konstrukt orijentacije na cilj jedan je od onih koji se konstantno razvijaju. Na početku su se razlikovale orijentacija usmjerena na učenje i orijentacija usmjerena na postignuće (Dweck, 1986). Dalji radovi doveli su do podjele orijentacije usmjerene na postignuće na proaktivnu i izbjegavajuću (Elliot & Harackiewicz, 1996), da bi se nešto kasnije i orijentacija na učenje ispitivala s oba stanovišta (Elliot, 1999). Konačno, Elliot i saradnici (Elliot, Murayama, & Pekrun, 2011) našli su opravdanost podjele orijentacije na cilj po 3x2 osnovi, pri čemu se zadržala osnovna podjela na proaktivan pristup i izbjegavanje neuspjeha, a novina je što je cilj učenja podijeljen na self i zadatak, a cilj postignuća je imenovan kao cilj usmjeren na druge. Specifično za kontekst obučavanja, autori jednog istraživanja razvili su koncept tzv. *odbijajuće* (eng. *refusal*) *orijentacije na cilj* (Rasool, Bashim, Azam, & Nasir, 2015).

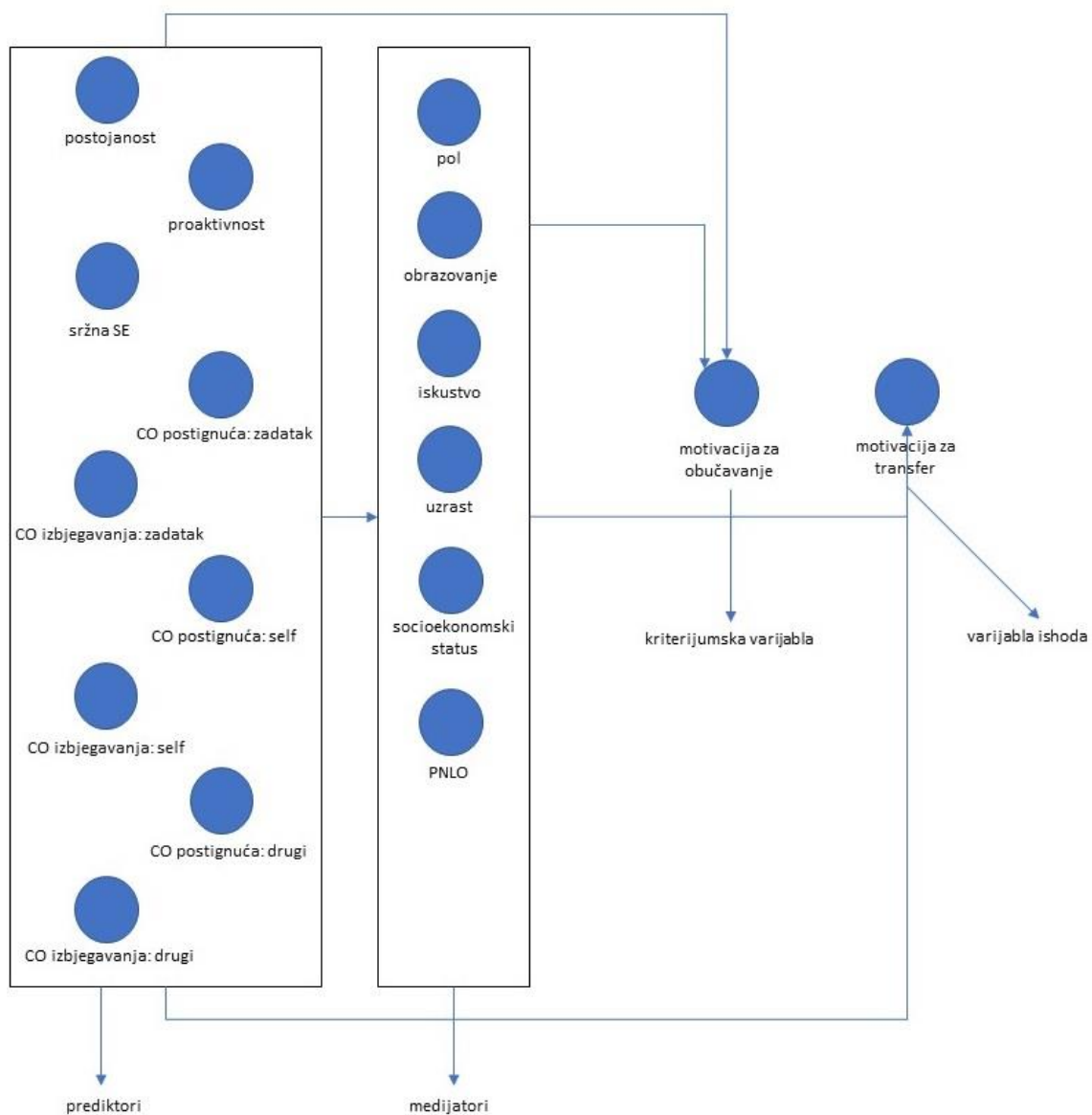
Na osnovu analize teorijskih i empirijskih radova u oblasti i posebno analize modela o kojima je prethodno bilo riječi, u ovom radu predložen je model koji uključuje još neke značajne, a u postojećim modelima zanemarene psihosocijalne činioce motivacije zaposlenih, navedenih u nastavku.

Teorijski model koji će biti predmet empirijskog istraživanja za potrebe ove disertacije pretpostavljen je na osnovu prethodno opisanih modela (Noe & Schmitt, 1988; Colquitt et al., 2000; Smith et al., 2008). Naime, model se sastoji od *varijabli ličnosti* (proaktivnost, postojanost), faktora ličnosti izraženog u vidu sržne samoevaluacije (eng. core-self evaluation), koji je, prema modelu, u direktnoj vezi s motivacijom za

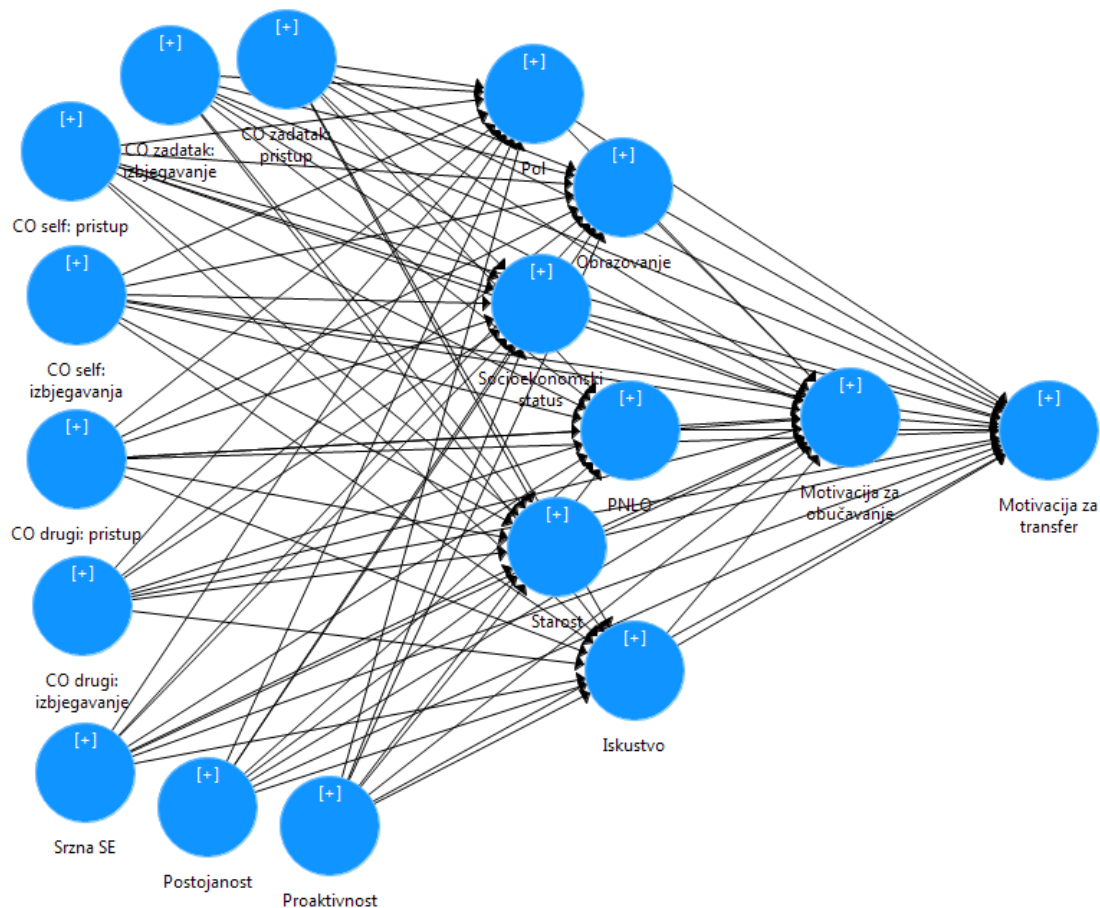
² Za englesku riječ *grit* ne postoji odgovarajući prevod na srpski jezik. Na osnovu opisa konstrukta, ali i na osnovu skala koje se koriste za ispitivanje validnosti konstrukta, riječ *postojanost* izabrana je kao riječ bliska po značenju riječima *upornost* i *istrajnost*, a koje nisu mogle biti upotrijebljene zbog toga što se često vežu za englesku riječ *persistence*. U ovom slučaju težnja je bila da se napravi razlika između varijabli *grit* i *goal persistence*.

obučavanje, a koji se sastoji od (1) samopouzdanja, (2) samoefikasnosti, (3) emocionalne stabilnosti i (4) lokusa kontrole, *demografskih varijabli* (starosna dob, socioekonomski status – SES, nivo obrazovanja), uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima (PNLO), *centralnog motivacionog konstrukta*, u ovom slučaju definisanog kroz udruženo djelovanje motivacije za učenje i namjera da se ostvari cilj, i arbitrarne *mjere ishoda*, u vidu motivacije za transfer obuke (grafikon 4). Motivacija za transfer arbitrarna je mjera ishoda zbog toga što se mjeri motivacija za učešće u obukama, dakle, mjerenje se obavlja prije nego što je obuka završena. Kad su autori prethodnih istraživanja govorili o proksimalnim i distalnim faktorima koji utiču na motivaciju za obučavanje, to se odnosilo na faktore koji utiču prije same obuke. To u kontekstu ispitivanja stvarnih treninga ima smisla. Međutim, s obzirom na to da se u ovom radu ispituje motivacija za učešće u obukama, nije moguće podijeliti faktore na navedeni način.

Grafikon 4. predstavlja pojednostavljen prikaz modela motivacije. Na grafikonu 5. prikazan je isti model motivacije, s tim što je prikaz izvezen iz softvera za obradu podataka i nije naknadno obrađen. Razlog za to jeste da se prikažu svi putevi između varijabli, a koji su ušli u analizu podataka.



Grafikon 4. Polazni model motivacije za učešće u obukama nastao na osnovu modela koja su dali 1) Noe & Schmitt, 1986, 2) Colquitt et al., 2000, i 3) Smith et al., 2008.



Grafikon 5. Polazni model motivacije (neobrađeni ispis iz softvera SmartPLS).

Na osnovu izloženog može se zaključiti da dosadašnje ispitivanje doprinosa faktora ličnosti motivaciji za obučavanje nije bilo iscrpno, kao i da nije ostavljen prostor za faktore koji su naročito izraženi u određenoj državi ili regionu. Istraživači su nakon svakog rada u kojem je naglasak bio na uključivanju psiholoških varijabli pozivali na dodatna istraživanja i ispitivanja značaja psiholoških varijabli. Nakon što su se pojavile drugačije konceptualne definicije određenih varijabli koje su činile dosadašnje modele motivacije za obučavanje, kao i nakon aktuelizacije novih konstrukata, poput postojanosti, otvorio se prostor za ponovno ispitivanje činioca motivacije zaposlenih za obučavanje.

11. Problem istraživanja

Problem ispitivanja u ovom radu jeste da se ispita povezanost psiholoških, organizacionih i sociodemografskih faktora, s jedne strane, i motivacije zaposlenih za učešće u obučavanju, s druge strane. Pri tome će se poći od predloženog teorijskog modela (grafikon 4).

U cilju preciznog definisanja problema potrebno je naglasiti nekoliko bitnih činjenica koje određuju predmet ispitivanja. Kao što je već rečeno, priroda i cilj rada nisu dozvoljavali da se neke odrednice obučavanja usko definišu. Polazeći od toga da se obuka u ovom radu posmatrala kroz sve programe koji imaju za cilj sticanje novih i razvijanje postojećih znanja, vještina i sposobnosti, a s ciljem boljeg obavljanja poslova radnog mjesta, nije bilo moguće odlučiti se za samo jednu oblast obučavanja. Na primjer, nekad nije moguće naučiti nove vještine, a da istovremeno ne dođe i do usvajanja novog znanja.

12. Cilj i zadaci istraživanja

U skladu s navedenim problemom, *cilj* ovog istraživanja bio je empirijska provjera predloženog modela motivacije za učešće u obukama, kao i identifikacija doprinosa pojedinih psihosocijalnih činilaca motivaciji za učešće u obučavanju. Identifikacija tih doprinosa statistički se provjerava hijerarhijskom regresionom analizom.

Zadaci istraživanja bili su:

1. Empirijski provjeriti sadržaj konstrukta motivacije za obučavanje prema polaznom teorijskom modelu.
2. Testirati model metodom parcijalnih najmanjih kvadrata.
3. Ispitati doprinos psiholoških varijabli na motivaciju za učešće u obukama.
4. Ispitati doprinos organizacionih faktora na motivaciju za učešće u obukama.
5. Ispitati doprinos demografskih varijabli na motivaciju za učešće u obukama.

6. Ispitati međusobni odnos demografskih, organizacionih i psiholoških varijabli, tj. ispitati postojanje medijatorskih veza među njima, u odnosu na motivaciju za učešće u obukama.

13. Pregled i klasifikacija varijabli istraživanja

1. Prediktorske varijable istraživanja su: proaktivnost, postojanost, sržna samoevaluacija, ciljna orijentacija, odbijajuća orijentacija na cilj. Varijable čija je prediktivna moć takođe ispitana, ali koje su prvenstveno služile da bi se ispitala njihova medijatorska uloga jesu starost ispitanika, socioekonomski status, nivo obrazovanja, prethodno iskustvo s obukama i uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa na korisnost obučavanja (PNLO).

2. Kriterijumska varijabla istraživanja jeste motivacija za obučavanje.

3. Kontrolna varijabla istraživanja biće motivacija za transfer.

14. Hipoteze istraživanja

S obzirom na to da predloženi model ispituje doprinos psiholoških, demografskih i organizacionih varijabli motivaciji za učešće u obučavanju, na osnovu prethodno iznijetih podataka definisane su četiri opšte hipoteze.

1) Prema opštem teorijskom modelu od koga se polazi u istraživanju, pretpostavlja se da motivacija za učešće u obučavanju ima višedimenzionalnu strukturu, koja se sastoji od najmanje dvije uže dimenzije (motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj), koje, uzete zajedno, imaju bolju predikciju motivacije za transfer.

2) Očekuje se da će psihološki faktori imati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će se demografski faktori i PNLO pokazati kao medijatori te veze. Priroda uticaja pojedinačnih varijabli predstavljena je kroz specifične hipoteze (Noe & Schmitt, 1986; Colquitt et al., 2000, Smith et al., 2008).

3) Očekuje se da će demografski faktori pokazati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će ujedno biti i medijatori veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju. Priroda uticaja pojedinačnih varijabli predstavljena je kroz specifične hipoteze (Colquitt et al., 2000; Smith et al., 2008).

4) Očekuje se da će uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja (organizacioni faktor) pokazati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će se pokazati i kao medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za obučavanje (Kancelarija Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013).

Oslanjajući se na iznijete teorijske pretpostavke i opšte hipoteze, definisane su specifične hipoteze istraživanja:

1. Motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj činiće konstrukt višeg reda – motivaciju za učešće u obukama.

2. Postojanost će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju (Duckworth & Eskreis-Winkler, 2015).

2.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između postojanosti i motivacije za učešće u obučavanju.

3. Proaktivnost će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju (Major et al., 2006, Bertolino et al., 2011).

3.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između proaktivnosti i motivacije za učešće u obučavanju.

4. Orijehtacija na cilj ostvarivaće statistički značajnu vezu s motivacijom za učešće u obučavanju, (Colquitt & Simmering, 1998; Chiaburu & Marinova, 2005; Setti et al., 2015; Hurtz & Williams, 2009).

4.1. Orijehtacija postignuća usmjerena na zadatak će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju.

4.1.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije postignuća usmjerene na zadatak i motivacije za učešće u obučavanju.

4.2. Orijehtacija izbjegavanja usmjerena na zadatak će ostvarivati statistički značajnu, negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju.

4.2.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije izbjegavanja usmjerene na zadatak i motivacije za učešće u obučavanju.

4.3. Orijentacija postignuća usmjerena na self će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju.

4.3.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije postignuća usmjerene na self i motivacije za učešće u obučavanju.

4.4. Orijentacija izbjegavanja usmjerena na self će ostvarivati statistički značajnu, negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju.

4.4.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije izbjegavanja usmjerene na self i motivacije za učešće u obučavanju.

4.5. Orijentacija postignuća usmjerena na druge će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju.

4.5.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije postignuća usmjerene na druge i motivacije za učešće u obučavanju.

4.6. Orijentacija izbjegavanja usmjerena na druge će ostvarivati statistički značajnu, negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju.

4.6.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije izbjegavanja usmjerene na druge i motivacije za učešće u obučavanju.

5. Odbijajuća ciljna orijentacija (OO) ostvarivaće statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju (Rasool et al., 2015).

5.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između odbijajuće orijentacije na cilj i motivacije za učešće u obučavanju.

6. Sržna samoevaluacija ostvarivaće značajnu statistički značajnu, pozitivnu vezu s motivacijom za učešće u obučavanju (Noe, 1986; Colquitt et al., 2000; Major et al., 2006).

6.1. Demografske varijable i PNLO će se pokazati kao medijatori veze između sržne samoevaluacije i motivacije za učešće u obučavanju.

7. Pol neće statistički značajno određivati motivaciju za učešće u obučavanju.

8. Starosna dob biće statistički značajno povezana s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će stariji ispitanici imati niži skor na skali motivacije za učešće u obučavanju (Gist, Rosen, & Schwoere, 1988; Martocchio, 1994; Setti et al., 2015; Baltes et al., 1999).

8.1. Starosna dob biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju.

9. Socioekonomski status biće statistički značajno povezan s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će ispitanici s nižim socioekonomskim statusom imati niži skor na skali motivacije za učešće u obučavanju (Burchinal et al., 1997; Smith et al., 1997).

9.1. Socioekonomski status biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju.

10. Nivo obrazovanja biće statistički značajno povezan s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će niže obrazovani ispitanici imati niži skor na skali motivacije za učešće u obučavanju.

10.1. Nivo obrazovanja biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju.

11. Iskustvo u prethodnim obukama biće statistički značajno povezano s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će ispitanici koji su imali prethodno iskustvo s obukama imati viši skor na motivaciji za učešće u obučavanju od ispitanika koji nisu imali iskustva s obukama.

11.1. Iskustvo u prethodnim obukama biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju.

12. Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja ostvarivaće statistički značajnu negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju (Kancelarija programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013).

12.1. Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju.

13. Motivacija za učešće u obučavanju, definisana kao konstrukt sačinjen od motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj, bolje će predviđati motivaciju za transfer od pojedinačnih konstrukata.

METOD

Istraživanje koje je sprovedeno jeste empirijsko istraživanje neeksperimentalnog tipa. Koristio se korelacioni dizajn s primjenom metoda strukturalnog modeliranja.

1. Uzorak

Karakteristike uzorka prema polu, starosti, obrazovanju, finansijskom statusu i prethodnim iskustvom s obukama prikazane su u tabeli 3.

Tabela 3

Karakteristike uzorka

Varijabla	Učestalost	Procenti
Pol		
Muški	102	36,3
Ženski	180	63,8
Starost		
18-25	19	6,7
26-35	163	57,8
36-45	56	19,9
46-55	26	9,2
55+	18	6,4
Obrazovanje		
NK	1	0,4
SSS	38	13,5
VSS	185	65,6
MR	48	17,0
DR	10	3,5
Socioekonomski status		
Značajno niže od prosjeka	4	1,4
Nešto niže od prosjeka	25	8,9
Prosjek	153	54,3
Nešto iznad prosjeka	90	31,9
Značajno iznad prosjeka	10	3,5
Prethodno iskustvo s obukama		
Da	237	84
Ne	45	16

2. Operacionalizacija varijabli i opis instrumenta

2.1. Orijentacija na cilj

Orijentacija na cilj biće mjerena originalnom skalom razvijenom za ispitivanje tog konstrukta (Elliot et al., 2011), a kojom se mjere 1) postignuće usmjereno za zadatak („Cilj mi je da odgovorim tačno na što više pitanja na finalnom testu“), 2) izbjegavanje usmjereno na zadatak („Cilj mi je da izbjegnem davanje pogrešnih odgovora na finalnom testu“), 3) postignuće usmjereno na self („Cilj mi je da postignem bolji rezultat na testu nego što je to inače slučaj u sličnim situacijama“), 4) izbjegavanje usmjereno na self („Cilj mi je da izbjegnem da prođem lošije na testu nego što inače prolazim“), 5) postignuće usmjereno na druge („Cilj mi je da budem bolji na testu od drugih polaznika“) i 6) izbjegavanje usmjereno na druge („Cilj mi je da izbjegnem da postignem lošiji rezultat od drugih polaznika“).

2.1.1. Latentna struktura skale 3x2 orijentacije na cilj

S obzirom na to da skale ciljne orijentacije mjere više različitih orijentacija, u ovom slučaju je prvenstveno ispitana faktorska struktura skale. Uz korišćenje analize glavnih komponenti, s Promax rotacijom, odrađena je eksplorativna faktorska analiza. Bartletov parametar sferičnosti iznosio je $\chi^2 = 4049.447$, $df = 153$, $p = .000$, dok je KMO parametar reprezentativnosti iznosio 0,93, što znači da je skala izuzetno pogodna za ovu vrstu analize.

Prvenstveno su izdvojena tri faktora čije su karakteristične vrijednosti veće od 1 i ukupno su objašnjavala 69,45% varijanse. Međutim, pregledom tabele zasićenja pojedinačnih stavki utvrđeno je da na više od jednog faktora nekoliko stavki ostvaruje zasićenje od preko 0,3, što je uzeto kao granična vrijednost. S obzirom na to da se pokazalo da bi se nakon eliminacije tih stavki dobila jasna faktorska struktura, odlučeno je da se faktorska analiza sprovede još jednom, bez navedenih stavki. Takvim rješenjem izdvojena su tri faktora koja su objašnjavala 73,70% varijanse. Ovi faktori su kasnije korišćeni kao pojedinačne varijable.

Karakteristične vrijednosti ekstrahovanih faktora, odabranih komponenti, kao i procenat objašnjene varijanse prikazane su u tabeli 4. Sadržaj i faktorska zasićenja odabranih komponenti prikazani su u tabeli 5.

Tabela 4

Procenti ukupne objašnjene varijanse za 3x2 skalu ciljne orijentacije

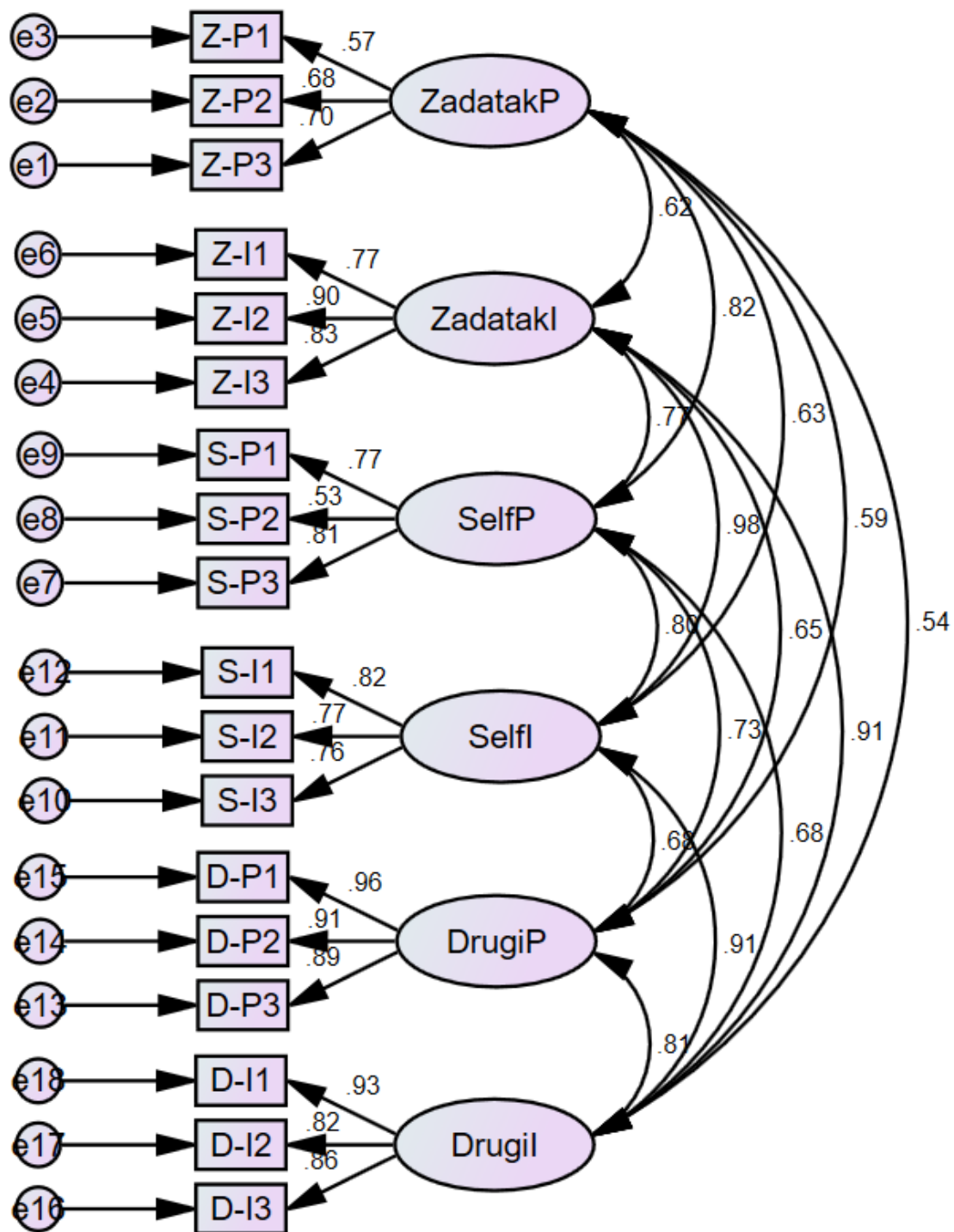
Komponente	Karakteristični korijen	Procenat objašnjene varijanse	Karakteristični korijen nakon rotacije	Kumulativni procenat objašnjene varijanse
1	6.843	52.637	6.191	52.637
2	1.628	12.524	5.030	65.161
3	1.110	8.542	3.196	73.703
4	.737	5.670		
5	.536	4.125		
6	.464	3.572		
7	.363	2.794		
8	.325	2.502		
9	.289	2.222		
10	.215	1.650		
11	.202	1.555		
12	.174	1.337		
13	.113	.870		

Tabela 5

Sadržaj tri odabrane komponente skale 3x2 ciljne orijentacije

Stavke	Faktori		
	Faktorska zasićenja	Redni broj	Naziv faktora
Da izbjegnem da u vježbama na obuci često budem loš.	.948		
Da izbjegnem da mi rezultati na vježbama budu loši.	.892		
Da izbjegnem da mi rezultat bude najgori do sada.	.861		
Da izbjegnem da budem lošiji nego na prethodnim obukama.	.821	1	Ciljna orijentacija izbjegavanja
Da izbjegnem da budem najgori po učinku u grupi.	.763		
Da izbjegnem da loše uradim vježbe na obuci.	.717		
Da izbjegnem da budem lošiji u odnosu na to kakav sam inače u ovakvim situacijama.	.703		
Da budem bolji nego drugi polaznici na obuci.	.951		
Da sveukupno imam bolje postignuće od drugih u grupi.	.920	2	Postignuće u odnosu na druge
Da postignem bolji rezultat od ostalih u grupi.	.908		
Da postignem dobre rezultate na vježbama na obuci.	.874		
Da dobro uradim vježbe na obuci.	.779	3	Ciljna orijentacija opšteg postignuća
Da nadmašim sopstveni najbolji rezultat.	.743		

Da bi se opravdao gorepomenuti izbor, odrađena je konfirmatorna faktorska analiza (grafikon 6).



Grafikon 6. Konfirmatorna faktorska analiza 3x2 ciljne orijentacije.

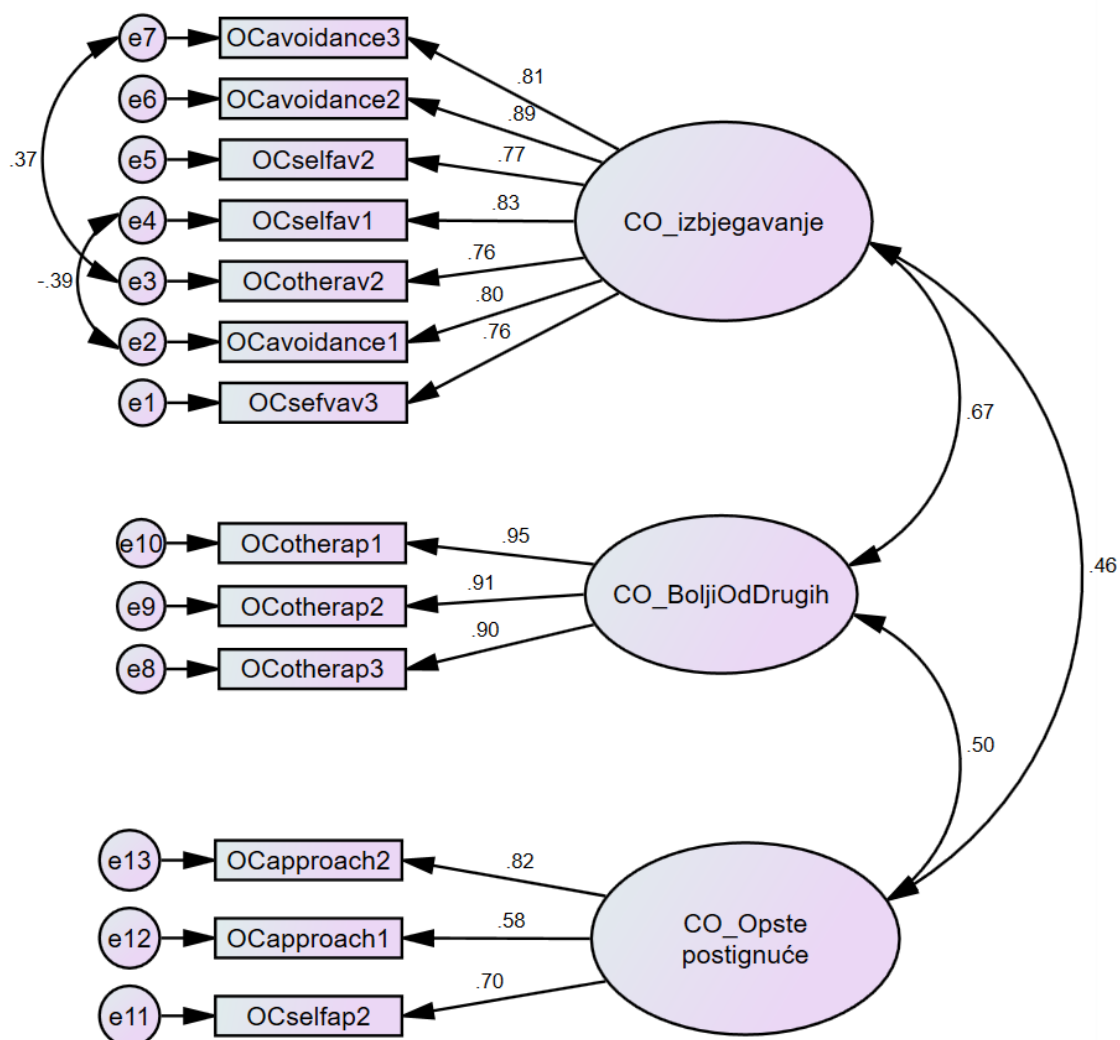
Podaci koji ukazuju na to da model nije odgovarajući dati su u tabeli 6.

Tabela 6

Indeksi podobnosti KFA 3x2 modela ciljne orijentacije

	X2	Df	P	X2/df	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
Model	425.231	120	.000	3.544	.924	.856	.095	.0545

Da bi se provjerilo da li je usvojeni model dobijen eksplorativnom faktorskom analizom odgovarajući, sprovedena je konfirmatorna faktorska analiza, prikazana na grafikonu 7.



Grafikon 7. Konfirmatorna faktorska analiza za usvojeni model ciljne orijentacije.

Kao što se vidi u tabeli 7, vrijednosti većine pokazatelja su bliže poželjnim vrijednostima, nego što je to slučaj s prvim modelom.

Tabela 7

Indeksi podobnosti usvojenog modela ciljne orijentacije

	X2	Df	P	X2/df	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
Model	128.400	60	.000	2.140	.974	.936	.064	.040

2.1.2. Deskriptivna analiza izdvojenih faktora i tumačenje sadržaja faktora

Prvi faktor koji se izdvaja i objašnjava najveći procenat varijanse jeste faktor ciljne orijentacije izbjegavanja i čini ga sedam stavki. Ovaj faktor opisuje želju da se izbjegne postizanje lošeg rezultata. Obuhvata stavke iz sve tri prvenstveno zamišljene kategorije – self, druge i zadatak.

Pouzdanost tako definisane skale mjerena Kronbahovim alfa koeficijentom iznosi 0,93, što je veoma visoka pouzdanost. Izostavljanje bilo koje stavke ne bi doprinijelo povećanju pouzdanosti. Prosječni nivo prihvatanja stavki jeste $M = 3,56$, $SD = 1,09$. Najviša aritmetička sredina izmjerena je za stavku „Da izbjegnem da loše uradim vježbe na obuci“, $M = 3,80$, $SD = 1,23$; dok je najniža aritmetička sredina zabilježena za stavku „Da izbjegnem da u vježbama na obuci često budem loš“, $M = 3,40$, $SD = 1,34$.

Drugi faktor koji se izdvaja jeste ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge i čine ga tri stavke. Ovaj faktor opisuje takmičarsku tendenciju isticanja u odnosu na druge, tj. postizanje boljeg rezultata od ostalih učesnika obuke. Sadržaj stavki identičan je originalno zamišljenom konstrukt.

Pouzdanost skale mjerena Kronbahovim alfa koeficijentom iznosi 0,94, što znači da je pouzdanost izuzetno visoka. Koeficijent pouzdanosti ne bi bio veći ukoliko bi se neka od stavki izostavila iz analize. Najviše prihvatana stavka je „Da postignem bolji rezultat od drugih u grupi“, $M = 3,52$, $SD = 1,19$; dok je najnižu aritmetičku sredinu imala stavka „Da sveukupno imam bolje postignuće od drugih u grupi“, $M = 3,31$, $SD = 1,26$.

Treći faktor koji se izdvojio jeste ciljna orijentacija opšteg postignuća. Ovaj faktor sadrži stavke koje se odnose i na zadatak i na self.

Pouzdanost skale izražena Kronbahovim alfa koeficijentom iznosi 0,73, što je nešto iznad granice prihvatljivosti. Pouzdanost bi se neznatno popravila kad bi se uklonila stavka „Da dobro uradim vježbe na obuci“ ($M = 4,17$, $SD = 0,86$). Najviše prihvatana stavka jeste „Da postignem dobre rezultate na vježbama na obuci“, $M = 4.24$, $SD = 0.84$.

2.2. Odbijajuća orijentacija na cilj

Odbijajuća orijentacija na cilj mjerena je prilagođenim originalnim upitnikom, koji je dio rada autora koji su predstavili navedeni koncept (Rasool et al., 2015). Primjeri indikatora odbijajuće orijentacije na cilj su doživljavanje vremena provedenog na obučavanju primarno kao vremena tokom kojeg je izbjegnuto rad (npr. „Obuke su dobar način da se povremeno 'pobjegne' od posla“).

Nakon što je izračunat Kronbahov alfa koeficijent od 0,45, utvrđeno je da skala ima izuzetno nisku pouzdanost, tj. da je neupotrebljiva za dalje analize. Zbog toga je donosena odluka da ova skala bude izostavljena iz daljih analiza i obrade rezultata.

2.3. Proaktivnost

S obzirom na to da originalna skala Batermana i Kranta (Baterman & Crant, 1993) sadrži 17 stavki, a da je bilo potrebno voditi računa o ukupnoj dužini upitnika, za potrebe ovog rada korišćena je skraćena verzija skale koja sadrži 10 stavki (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). Primjeri stavki su „Konstantno tražim način da poboljšam stvari u životu“ i „Ništa nije uzbudljivije od pretvaranja ideje u stvarnost.“

2.3.1. Deskriptivna analiza skale i stavki

Skala proaktivnosti korišćena u ovom istraživanju sadrži deset stavki. Kronbahov alfa koeficijent, korišćen za računanje pouzdanosti, iznosi 0,85, što ukazuje na dosta dobru pouzdanost. Izostavljanje pojedinačnih stavki ne bi dovelo do poboljšanja pouzdanosti.

Skalu proaktivnosti odlikuje izuzetno visoko prihvatanje: $M = 4,07$, $SD = 0,58$. Najviši prosječni rezultat zabilježen je na stavki „Ništa nije uzbudljivije nego kad gledam kako moje ideje postaju stvarnost“, $M = 4,50$, $SD = 0,79$; dok je najniže prihvatanje zabilježeno kod stavke „Odličan sam u prepoznavanju prilika“, $M = 3,58$, $SD = 0,92$. Distribucija podataka odstupa od normalne ($Sk = -0,46$, $SEsk = 0,15$; $Ku = -0,22$, $SEku = 0,29$).

2.3.2. Latentna struktura skale proaktivnosti

Latentna struktura skale proaktivnosti ispitana je eksplorativnom faktorskom analizom. Za ekstrakciju faktora primijenjena je analiza glavnih komponenti, uz Promax rotaciju. Bartletov test sferičnosti opravdao je upotrebu ove analize ($\chi^2 = 933.676$, $df = 45$, $p = .000$), a KMO pokazatelj je takođe ukazivao na zadovoljavajuću reprezentativnost stavki (0,85).

U načelu su izdvojena dva faktora, koji objašnjavaju 53,54% varijanse. Jedan od njih bi mogao biti protumačen kao faktor „posvećenosti promjenama“, dok bi se drugi mogao protumačiti kao „uočavanje prilika“. Međutim, pregledom tabele zasićenja pojedinačnih stavki po faktorima, moglo se utvrditi da na ovom broju stavki nije moguće razdvojiti dva pojedinačna faktora, zbog toga što su dvije stavke imale zasićenje veće od 0,3 na oba faktora (što je uzeto kao granična vrijednost). Eliminacijom tih stavki dobio bi se jedan

faktor od dvije stavke, pa je odlučeno da se proaktivnost posmatra kao jedinstven konstrukt.

Sadržaj izdvojenih stavki prikazan je u tabeli 8.

Tabela 8

Faktorska zasićenja stavki skale proaktivnosti

Stavke	Faktor	
	I	II
Ništa nije uzbudljivije nego kad gledam kako moje ideje postaju stvarnost.	.870	-.307
Ako mi se nešto ne sviđa, gledam kako da to promijenim.	.840	
Bez obzira na šanse, ako u nešto vjerujem, onda ću to i ostvariti.	.613	
Volim da se borim za svoje ideje, čak i kada im se drugi protive.	.574	
Stalno tražim nove načine da poboljšam sopstveni život.	.546	
Uvijek tražim bolji način da uradim stvari.	.479	
Gdje god da sam bio, davao sam značajan doprinos konstruktivnim promjenama.	.429	
Mogu da uočim dobru priliku mnogo prije drugih.		.904
Odličan sam u prepoznavanju prilika.		.883
Ako vjerujem u ideju, nema prepreke koja će me spriječiti da je ostvarim.	.340	.490

2.4. Postojanost

Konstrukt postojanosti mjereno je preko skale od 8 stavki (Duckworth & Eskreis-Winkler, 2015), a koja obuhvata oba faktora koja sačinjavaju konstrukt: 1) istrajnost („Prepreke ne mogu da me obeshrabre“) i 2) interesovanje („Često se desi da postavim neki cilj, a da ga kasnije promijenim“).

2.4.1. Deskriptivna analiza skale i stavki

Pouzdanost skale izmjerena Kronbahovim alfa koeficijentom iznosi 0,69, što je na granici upotrebljivosti za ovu vrstu istraživanja. Pouzdanost skale bi se mogla povećati na 0,73 izostavljanjem tri stavke, međutim, to izostavljanje bi išlo u pravcu svođenja skale na jedan od dva teorijska faktora, pa je odlučeno da se za dalju analizu skala koristi u originalnom obliku od osam stavki.

Prosječno prihvatanje stavki bilo je $M = 3,63$, $SD = 0,60$. Distribucija podataka odstupa od normalne: $Sk = -0,42$, $SEsk = 0,15$, $Ku = 0,22$, $SEku = 0,29$. Stavka s najvišom aritmetičkom sredinom bila je „Marljiv sam“, $M = 4,32$, $SD = 0,78$, dok je stavka s najnižom aritmetičkom sredinom bila „Dešavalo se da budem opsjednut nekom idejom kratak vremenski period, ali da onda izgubim interesovanje“, $M = 2,80$, $SD = 1,20$.

2.4.2. Latentna struktura skale postojanosti

Za ispitivanje latentne strukture skale postojanosti korišćena je eksplorativna faktorska analiza. Ekstrakcija faktora izvršena je metodom analize glavnih komponenti, uz Promax rotaciju. Bartletov test sferičnosti pokazao je opravdanost korišćenja faktorske analize ($\chi^2 = 481,998$, $df = 28$, $p = .000$), mada je KMO pokazatelj ukazivao na nižu, ali prihvatljivu adekvatnost podataka ($KMO = 0,75$).

Prvenstveno su izdvojena dva faktora, koja su objašnjavala 51,10% varijanse. Ipak, pregledom tabele zasićenja stavki po faktorima moglo se utvrditi da postoje dvije stavke koje ostvaruju zasićenja veća od 0,3 na oba faktora. Uklanjanjem pojedinačnih stavki iz analize išlo bi se u pravcu skraćivanja skale na 5 stavki, pa je odlučeno da se skala zadrži u jedinstvenom obliku za dalju analizu. Faktorska zasićenja stavki prikazana su u tabeli 9.

Tabela 9

Faktorska zasićenja stavki skale postojanosti

Stavke	Faktor	
	I	II
Prilično sam radan.	.813	
Marljiv sam.	.745	
Završim sve što pocnem.	.718	
Zastoji i prepreke me ne obeshrabruju.	.664	-.330
Nove ideje i projekti me nekad odvuku od prošlih.		.720
Dešavalo se da budem opsjednut nekom idejom kratak vremenski period, ali da onda izgubim interesovanje.		.716
Imam poteškoća da zadržim fokus na jednom projektu za koji mi treba više mjeseci da ga završim.		.534
Često postavim neki cilj, ali se onda odlučim za neki drugi.	.308	.487

2.5. Sržna samoevaluacija

S obzirom na to da se za ispitivanje ovog konstrukta u literaturi najčešće koristi originalna skala, *Core-Self Evaluations Scale*, ista skala korišćena je i u ovom istraživanju (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003). Sržna samoevaluacija mjeri se preko četiri indikatora: 1) neuroticizma („Ponekad mi stvari djeluju prilično sumorno i beznadežno“), 2) samoeфикаsnosti („Zadatke završavam uspješno“), 3) samopouzdanja („Sve u svemu, zadovoljan sam sobom“) i 4) lokusa kontrole („Čini mi se da moj uspjeh u karijeri ne zavisi od mene“).

2.5.1. Latentna struktura skale sržne samoevaluacije

Zbog toga što je sržna samoevaluacija konstrukt koji je sačinjen od četiri uža konstrukta: samopouzdanosti, samoeфикаsnosti, neuroticizma i lokusa kontrole, prvenstveno je rađena provjera latentne strukture konstrukta. U tu svrhu korišćena je eksplorativna faktorska analiza, metoda analize glavnih komponenti, uz Promax rotaciju. Naznačeno je da se izdvoje četiri faktora. Rezultati su pokazali da nije moguće izdvojiti četiri zasebna faktora. Nakon toga je odrađena eksplorativna faktorska analiza na isti način, samo što je ostavljeno da broj faktora bude određen kroz izdvajanje onih čija karakteristična vrijednost (eng. eigenvalue) prelazi 1. Na taj način dobijena je faktorska struktura koja je ukazivala na rješenje od tri faktora, s tim što su dvije stavke faktora koje pripadaju lokusu kontrole („Ne osjećam da imam kontrolu nad uspjehom u karijeri“ i „Ja sam taj koji odlučuje šta će mi se desiti u životu“) ostvarivale zasićenje veće od 0,3 na dva faktora. Zbog toga je odlučeno da se, uz navedene dvije, iz analize isključi i treća stavka koja je pripadala tom faktoru, a to je „Siguran sam da postizem ono što zaslužujem u životu“.

Nakon toga dobijeno je jasno dvofaktorsko rješenje, koje je objašnjavalo 58,11% varijanse. Prvi faktor nazvan je *beznadežnost* i primarno je određen stavkama koje su dio skale neuroticizma, poput „Ponekad mi stvari izgledaju prilično beznadežno“. Ovaj faktor objašnjavao je 43,58% varijanse. Drugi faktor, koji je objašnjavao 14,53% varijanse, zadržao je stavke sa skale samoeфикаsnosti (npr. „Zadatke završavam uspješno“), uz jednu stavku sa skale samopouzdanja: „Sveukupno, zadovoljan sam sobom“, pa je u daljem tekstu tretiran kao *samoeфикаsnost*.

U tabeli 10. prikazana su faktorska zasićenja stavki redukovane skale sržne samoevaluacije.

Tabela 10

Faktorska zasićenja stavki redukovane skale sržne samoevaluacije

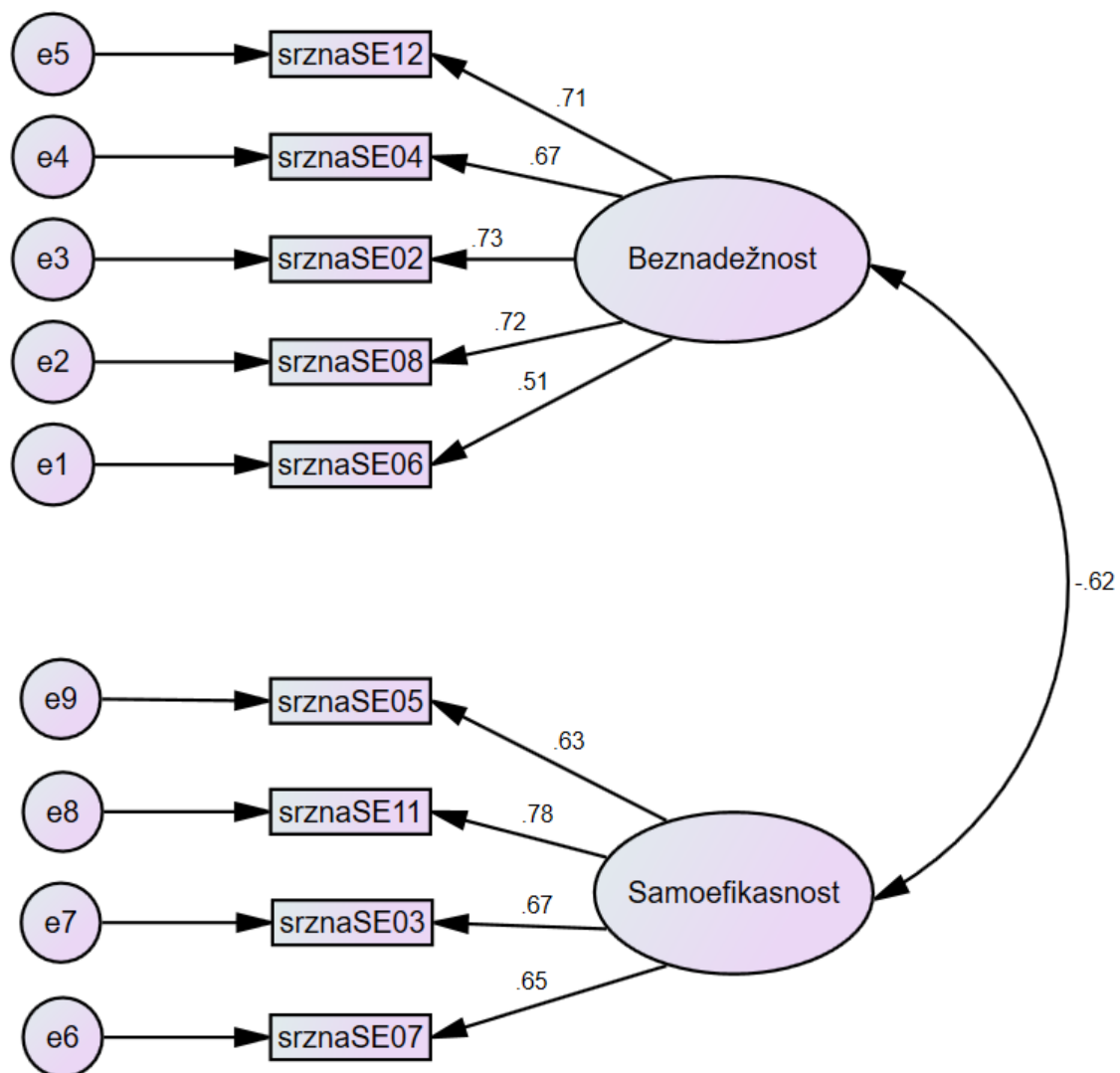
Stavke	Faktor	
	I	II
Ponekad mi stvari izgledaju prilično beznadežno.	.897	
Ponekad kad ne uspijem, osjećam se bezvrijedno.	.761	
Nekad se osjećam depresivno.	.756	
Često posumnjam u sopstvene sposobnosti.	.717	
Ponekad se osjećam kao da ne kontrolišem sopstvene poslove.	.515	
Zadatke završavam uspješno.		.810
Sposoban sam da izađem na kraj s većinom mojih problema.		.796
Obično kad probam – uspijem.		.789
Sveukupno, zadovoljan sam sobom.		.667

Ovakva postavka varijabli provjerena je konfirmatornom faktorskom analizom (grafikon 8). Indeksi podobnosti ukazuju na to da je model prihvatljiv (tabela 11).

Tabela 11

Indeksi podobnosti redukovane skale sržne samoevaluacije.

	X2	Df	P	X2/df	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
Model	53.643	26	.001	2.063	.965	.961	.062	.044



Grafikon 8. Konfirmatorna faktorska analiza za redukovanu skalu sržne samoevaluacije.

2.5.2. Deskriptivni pokazatelji skala beznadežnosti i samoefikasnosti

Pouzdanost novoformirane skale beznadežnosti provjerena je računanjem Kronbahovog alfa koeficijenta, koji iznosi 0,80. Izostavljanjem tvrdnje „Ponekad se osjećam kao da ne kontrolišem sopstvene poslove“ pouzdanost bi se popravila za 0,01, pa je odlučeno da sve stavke budu zadržane za dalju analizu.

Prosječna aritmetička sredina za ovako definisanu skalu iznosi $M = 2,65$, $SD = 0,93$. Tvrdnja s najvišom aritmetičkom sredinom jeste „Nekad se osjećam depresivno“, $M =$

2,78, SD = 1,30, dok je tvrdnja s najnižom aritmetičkom sredinom „Često posumnjam u sopstvene sposobnosti“, M = 2,48, SD = 1,25.

Skala samoeфикаsnosti takođe je podvrgnuta ispitivanju pouzdanosti računanjem Kronbahovog alfa koeficijenta. Izostavljanjem bilo koje tvrdnje ne bi se povećala ukupna pouzdanost skale. Prosječna aritmetička sredina prihvatanja stavki ove skale iznosi M = 4,13, SD = 0,60. Stavka s najvišom aritmetičkom sredinom jeste „Zadatke završavam uspješno“, M = 4,28, SD = 0,65. Stavka s najnižom aritmetičkom sredinom jeste „Obično kad probam – uspijem“, M = 4,00, SD = 0,80.

2.6. Motivacija za učenje

Skale motivacije za učenje razvijale su se s vremenom na osnovu rezultata prethodnih istraživanja i potreba za buduća istraživanja. U ovom istraživanju korišćena je skala T-VIES (Zaniboni, Fraccaroli, Truxilo, Bertolino & Bauer, 2011), kojom se mjeri 1) valenca („Mislim da je važno naučiti nove stvari na obukama“), 2) instrumentalnost („Učenje novih stvari na obukama pozitivno utiče na moje izvođenje radnih zadataka“) i 3) očekivanja („Ukoliko bih učestvovao na obuci, sigurno bih kasnije savladao probleme na poslu“).

Pouzdanost skale motivacije za učenje, mjerena Kronbahovim alfa koeficijentom, iznosi 0,89, što je značajno visoka pouzdanost. Ukupan rezultat ne bi bio bolji ukoliko bi se neka tvrdnja izostavila iz skale. Prosječna aritmetička sredina prihvatanja stavki skale iznosi M = 4,21, SD = 0,62. Najviše prihvaćena tvrdnja jeste „Mislim da je važno naučiti nove stvari na obukama“, M = 4,62, SD = 0,68; dok je najmanje prihvatana stavka „Obično mogu da primijenim na poslu ono što naučim na obukama“, M = 3,91, SD = 0,89.

Provjera latentne strukture skale motivacije za učenje eksplorativnom faktorskom analizom pokazuje da postoji stabilna jednofaktorska struktura. Izdvojeni faktor objašnjava 53,22% varijanse.

2.7. Namjera da se ostvari cilj

Za mjerenje namjere da se ostvari cilj korišćena je skala koja je korišćena u referentnom radu za ovo istraživanje, a to je rad Smitove i saradnika (Smith et al., 2008). Primjer stavke kojom se mjeri orijentacija na cilj jeste: „Planiram da aktivno učestvujem tokom obuke.“

Kronbahov alfa koeficijent korišćen je i u provjeri pouzdanosti skale namjere da se ostvari cilj i iznosio je 0,70, što je na granici prihvatljivosti. Stavka koja je imala najvišu aritmetičku sredinu jeste „Uložio bih značajan napor da savladam materijal prezentovan na obuci“, $M = 4,27$, $SD = 0,86$, a najnižu aritmetičku sredinu „Planirao bih da konstantno radim i učestvujem tokom obuke“, $M = 3,82$, $SD = 1,03$.

2.8. Motivacija za transfer

S obzirom na to da postoji veliki broj skala za mjerenje motivacije za transfer, na osnovu prethodnih radova i potreba ovog istraživanja operacionalizovan je konstrukt motivacije za transfer, a indikatori su odabrani iz postojećih i već korišćenih instrumenata. Primjer stavke glasi: „Naučeno na obuci primjenjivao bih na radnom mjestu.“

Skala motivacije za transfer sadrži tri stavke i njena pouzdanost provjerena je računanjem Kronbahovog alfa koeficijenta, koji iznosi 0,77. Aritmetička vrijednost na nivou skale iznosi $M = 4,25$, $SD = 0,69$. Tvrdnja s najvišom aritmetičkom vrijednosti jeste „Naučeno na obuci primjenjivao bih na radnom mjestu“, $M = 4,48$, $SD = 0,76$, dok je tvrdnja s najnižom aritmetičkom vrijednosti „Znam u kojim sferama će mi naučeno na obuci biti od koristi u radu“, $M = 4,11$, $SD = 0,89$.

2.9. Pol

Razlike između polova u odnosu na zavisne varijable ispitana je primjenom t-testova za nezavisne uzorke. Ni za jednu posmatranu zavisnu varijablu ne postoji značajna razlika između polova (tabela 12).

Tabela 12

Razlike između polova u motivaciji za učenje, namjeri da se ostvari cilj i motivaciji za obučavanje

Varijabla	Muški pol		Ženski pol		t	p	95% interval pouzdanosti
	M	SD	M	SD			
Motivacija za obučavanje	4,10	0,67	4,19	0,58	-1,30	0,19	-0,25; 0,05
Motivacija za učenje	4,14	0,68	4,25	0,59	-1,46	.147	-0,27; 0,04
Namjera da se ostvari cilj	3,98	0,78	4,04	0,74	-0,61	0,54	-0,24; 0,12

2.10. Starost

Starost je ispitivana kroz ponuđene kategorije, da bi se ispitanicima ponudila dodatna sigurnost u zaštiti ličnih podataka. Svakako, varijablu je bilo poželjno uključiti, zbog njene dokazane povezanosti s motivacijom za učenje (Gist, Rosen, & Schwore, 1988; Martocchio, 1994; Setti et al., 2015; Baltes et al., 1999). Ispitanicima je ponuđeno 5 kategorija: do 25 godina, 25 – 35 godina, 36 – 45 godina, 46 – 55 godina i 55+ godina.

Razlike između starosnih grupa ispitane su analizom varijanse. Ni za motivaciju za učenje, ni za namjeru da se ostvari cilj nije bilo statistički značajnih rezultata. Rezultati su prikazani pojedinačno u priložima 1 i 2.

2.11. Socioekonomski status

Zbog toga što je socioekonomski status povezan s boljim akademskim uspjehom (Burchinal et al., 1997; Smith et al., 1997), pretpostavljeno da će se pojaviti i značajna veza s motivacijom za obučavanje. Ispitanici su imali mogućnost da sebe, ili svoju užu porodicu, svrstaju u grupu ljudi čiji je finansijski status (1) značajno ispod prosjeka, (2) nešto ispod prosjeka, (3) prosječan, (4) nešto iznad prosjeka i (5) značajno iznad prosjeka.

Nakon što je, zbog nedovoljnog broja slučajeva u svim kategorijama, varijabla socioekonomskog statusa prilagođena tako da prepoznaje samo tri kategorije ispitanika (ispod prosjeka, prosjek, iznad prosjeka), analizom varijanse utvrđeno je da ne postoji razlika između bilo koje od kategorija, ni kada je u pitanju motivacija za učenje, ni kada je u pitanju namjera da se ostvari cilj. Rezultati su prikazani pojedinačno u prilogima 3 i 4.

2.12. Obrazovanje

Na tragu rezultata povezanosti socioekonomskog statusa i akademskog uspjeha, u istraživanje je uvrštena i varijabla nivoa obrazovanja. Ispitanicima je ponuđeno da svoje obrazovanje svrstaju u jednu od pet kategorija: (1) nekvalifikovani – NK, (2) srednja stručna sprema – SSS, (3) visoka stručna sprema – VSS, (4) magistratura – MR, doktorske nauke – DR.

Pošto u kategoriji ispitanika koji imaju samo osnovnu školu nije bilo dovoljno slučajeva za validnu analizu, varijabla obrazovanja prilagođena je tako da prepoznaje četiri kategorije: (1) nekvalifikovani i srednja stručna sprema (NK/SSS), (2) visoka stručna sprema (VSS), magistri (MR) i doktori nauka (DR). Analizom varijanse utvrđeno je da ne postoji razlika između kategorija ni kada je u pitanju motivacija za učenje, ni kada je u pitanju namjera da se ostvari cilj. Rezultati su prikazani pojedinačno u prilogima 5 i 6.

2.13. Prethodno iskustvo s obukama

Korišćenjem t-testa ispitana je i razlika između onih koji su imali prethodno iskustvo s obukama i onih koji to iskustvo nisu imali. U tabeli 13 prikazani su rezultati. Ispitanici s prethodnim iskustvom ostvarivali su viši skor za sve tri motivacione varijable.

Tabela 13

Razlike između polova u zavisnosti od prethodnog iskustva s obukama

Varijabla	S iskustvom u obukama		Bez iskustva s obukama		t	p	95% interval pouzdanosti
	M	SD	M	SD			
Motivacija za obučavanje	4,21	0,58	3,92	0,71	2,96	.003	0,10; 0,49
Motivacija za učenje	4,26	0,60	3,96	0,72	2,94	.004	0,10; 0,49
Namjera da se ostvari cilj	4,06	0,72	3,79	0,88	2,29	.023	0,04; 0,52

2.14. Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja (PNLO)

Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima mjereno je skalom koja je razvijena za potrebe ovog istraživanja. Skala sadrži sljedeće indikatore: 1) napredovanje na osnovu partijske pripadnosti (primjer stavke: „Prisustvo tzv. partijskog zapošljavanja u mojoj firmi uveliko obesmišljava ulaganje u obučavanje i treninge za potrebe firme / organizacije u kojoj radim“, 2) nepotizam (primjer stavke: „Vrednovanje zaposlenih kroz nepotizam (porodične i prijateljske odnose) negativno utiče na moju želju za obučavanjem i treninzima“, i 3) bliske lične odnose s nadređenima (primjer stavke: „Ciljeve koje bih u normalnim okolnostima ostvario obukom prije mogu ostvariti gajenjem dobrih ličnih odnosa s nadređenima.“). Skala sadrži 6 čestica, a prethodno je zadana odabranom uzorku od 30 ispitanika kako bi se provjerila razumljivost stavki.

2.14.1. Deskriptivna analiza skale i stavki

Skala opažanja uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obuke kreirana je za potrebe ovog istraživanja, na način što su napisane po dvije stavke za politiku, nepotizam i lične odnose s nadređenima. Predviđeno je da će skala imati jasnu jednofaktorsku strukturu. Za ispitivanje pouzdanosti skale korišćen je Kronbahov alfa koeficijent. Vrijednost od 0,74 govori o prihvatljivoj pouzdanosti skale. Pouzdanost skale ne bi mogla biti poboljšana eventualnim izostavljanjem bilo koje pojedinačne stavke.

Srednja vrijednost prihvatanja stavki skale iznosi 2,44, dok je standardna devijacija 0,88. Distribucija podataka očekivano odstupa od normalne: $Sk = 0,39$, $SEsk = 0,15$; $Ku = -0,48$, $SEku = 0,29$). Najnižu aritmetičku sredinu ima stavka „Ne mislim da je korisno ulagati u obuke s obzirom na to da nemam porodično-prijateljske odnose s nadređenima“, $M = 1,87$, $SD = 1,17$. Najviši nivo saglasnosti izmjeren je kod stavke „Lakše je postići uspjeh ukoliko se gaje dobri lični odnosi s nadređenima, nego ako se prolaze obuke i treninzi“, $M = 2,91$, $SD = 1,34$.

2.14.2. Latentna struktura skale opažanja uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obuke (PNLO)

Za ispitivanje latentne strukture skale PNLO korišćena je eksplorativna faktorska analiza. Ekstrakcija faktora izvršena je uz primjenu analize glavnih komponenti i Promax rotacije. Bartletov test sferičnosti ($\chi^2 = 324,740$, $df = 15$, $p = .000$) i KMO pokazatelj reprezentativnosti (0.803) opravdavaju korišćenje faktorske analize. Sve stavke su se vezale za jedan faktor, koji objašnjava 44,55% varijanse.

3. Postupak i procedura istraživanja

3.1. Definisane obuke

Kada je u pitanju cilj obuke, u ovom radu riječ je o *stručnim obukama u kompaniji*. Kada je u pitanju određivanje svrhe treninga, npr. u pogledu osposobljavanja, prekvalifikacije ili zarade, nije bilo sasvim moguće napraviti jasnu podjelu. Kao i u slučaju oblasti na koju se obuka fokusira, tako nije jednostavno odrediti ni jedinstvenu svrhu, jer je moguće da određena obuka služi i u svrhu prekvalifikacije i povećanja zarade. S druge strane, poslodavci koji obezbjeđuju određenu obuku vrlo često nemaju isti cilj kao i zaposleni koji pristupaju toj obuci. Poslodavac može gledati aspekt povećanja produktivnosti zaposlenih i posredno ili neposredno povećanje profita, dok zaposleni može razmišljati ili u kontekstu kompanije, što bi bilo slično razmišljanju poslodavca, ili u ličnom kontekstu, što bi značilo da ga interesuje da osnaži sopstvenu poziciju, da stekne reference potrebne za neki drugi posao, i sl. U tom pogledu, najbolje je obuku definisati kroz njen sadržaj, dok je neke druge aspekte teško kontrolisati u realnom svijetu.

Sljedeći metodološki izazov bio je pitanje troškova obuke. Nezavisno od toga da li je poslodavac iz javnog ili iz privatnog sektora, najčešće su poslodavci ti koji plaćaju obuke, pa su u upitniku obuke tako bile i definisane.

Jedno od važnih pitanja bilo je i to da li će biti ispitivani zaposleni iz javnog ili privatnog sektora, kao i da li će, ako ispitanici budu dolazili iz privatnog sektora to biti „domaće“ ili „strane“ firme. Radi osiguranja anonimnosti i iskrenosti u odgovaranju, uzimajući u obzir osjetljivost pitanja koja se odnose na opažanje uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima, od ispitanika nije bilo traženo da se izjašnjavaju po pitanju toga da li rade u privatnom ili javnom sektoru. Svakako, upoređivanje ta dva sektora nije od naročite važnosti za svrhu ovog rada, niti je izvođenje takvog poređenja zahvalno. Razlog tome jeste što je javni sektor previše heterogen da bi se posmatrao kao jedna cjelina. Iskustveno znamo da je sasvim vjerovatno da zaposleni u ministarstvu spoljnih poslova sigurno neće biti jednako ambiciozni kao zaposleni u narodnoj biblioteci ili u državnom arhivu (ne osporavajući značaj niti jedne od institucija).

Podjela među ispitanicima mogla se napraviti i na osnovu faze obuke, prema tome da li su u pitanju zaposleni koji tek treba da se obučavaju, zaposleni koji su toku obučavanja, ili zaposleni koji su završili obuku. Odlučeno je da se upitnik napravi tako da ispituje

motivaciju za neko buduće obučavanje. Dakle, u pitanju je ispitivanje motivacije zaposlenih za učešće u obučavanju.

Da bi se otklonile nedoumice koje ispitanici mogu da imaju oko značenja termina *obuka*, kao i svega što on obuhvata, a što eventualno može osporiti rezultate istraživanja, u uvodnom dijelu upitnika koji je bio distribuiran ispitanicima je dato detaljno objašnjenje termina obuka.

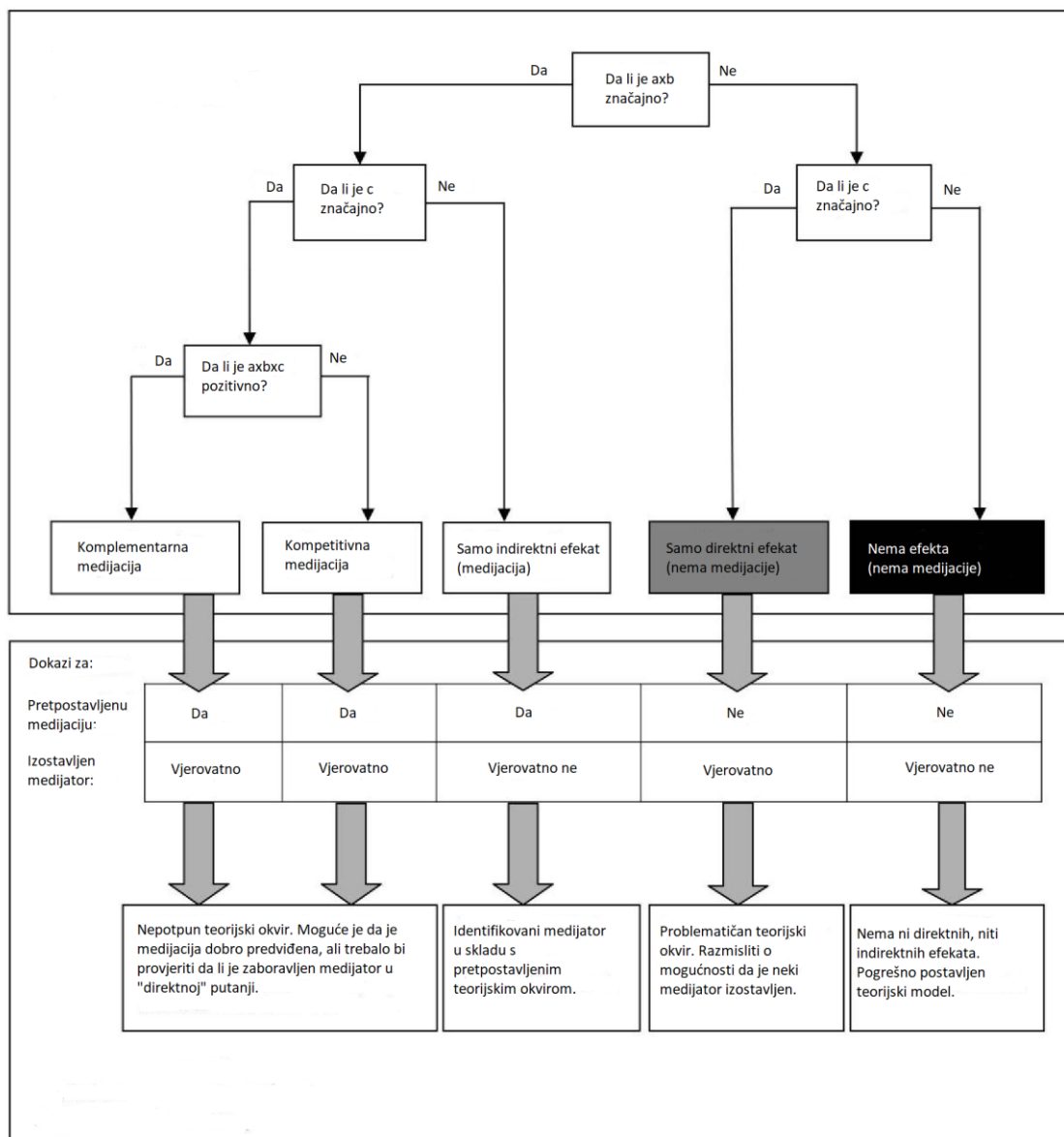
3.2. Medijacija

Da bi se otklonile eventualne nedoumice oko definisanja medijacije, u ovom radu biće korišćen sistem koji su predložili Žao i saradnici (Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Prema tom modelu, definisani su odnosi između direktnih i indirektnih efekata, a način određivanja vrste odnosa prikazan je na grafikonu 9.

Prema njihovom modelu, postoji pet scenarija, od kojih tri uključuju medijaciju, dok dva ne uključuju medijaciju:

- 1) komplementarna medijacija: indirektni efekat (axb) postoji i direktni efekat (c) postoji i istog su znaka (oba pozitivna ili oba negativna)
- 2) kompetitivna medijacija: indirektni efekat (axb) postoji i direktni efekat (c) postoji i različitog su znaka (jedan pozitivan, jedan negativan)
- 3) medijacija gdje postoji samo indirektni efekat: postoji indirektni efekat (axb), ali ne i direktni (c) – ova vrsta medijacije najčešće se u literaturi naziva punom medijacijom
- 4) postoji samo direktni efekat: postoji direktni efekat (c), ali ne i indirektni efekat
- 5) potpuno odsustvo medijacije: ne postoje ni direktni, ni indirektni efekat.

Ovaj pristup omogućava da se ne izvode zaključci na osnovu samo jedne vrijednosti, već se razmatraju sve vrijednosti i priroda odnosa među njima. Vodeći računa o svim ovim detaljima, istraživači su u prilici da utvrde da li bi teorijski okvir trebalo proširiti nekim novim medijatorima, koje su previdjeli u aktuelnom istraživanju.



Grafikon 9.

Vrste medijacije i implikacije za tumačenje (preuzeto iz Zhao, Lynch, & Chen, 2010).

3.3. Prikupljanje podataka

Svi podaci su prikupljeni putem Interneta, koristeći Google Forms softver. Upitnik je administriran značajnom broju ispitanika direktno od strane autora istraživanja, pri čemu je svima upućena molba da proslijede link za upitnik jednoj ili dvijema osobama za koje su sigurne da će upitnik ispuniti savjesno. Prednost ovog načina prikupljanja podataka jeste što je izbjegnuto da uzorak bude sveden na nekoliko kompanija u kojima bi se podijelio upitnik, kao i što je povećano povjerenje u anonimnost ispitanika, ali i u nemogućnost zloupotrebe rezultata. Zbog toga što je dio upitnika sačinjen od pitanja koji ispituju uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja, cilj je bio da se osigura što veća anonimnost i sloboda u odgovaranju, zbog čega je varijabla uzrasta bila podijeljena u kategorije i nije ispitivano da li su ispitanici zaposleni u javnom ili privatnom sektoru. S obzirom na to da je u distribuciji upitnika učestvovalo veliki broj pomagača, ne postoji informacija o tome koliki broj osoba je dobilo upitnik, a da ga nisu ispunili.

Ispitanicima je naglašen naučni aspekt istraživanja. Podaci su prikupljeni u periodu od juna do oktobra 2017. godine.

3.4. Statistički postupak

Statistička obrada rezultata odrađena je sljedećim redom:

1. Računanje osnovnih deskriptivnih pokazatelja radi opisa uzorka na kojem je izvedeno istraživanje.
2. Za ispitivanje razlika između grupa definisanih polom, starošću, socioekonomskim statusom, obrazovanjem i prethodnim iskustvom s obukama korišćeni su t-test i analiza varijanse.
3. Provjera pretpostavljenih faktorskih struktura skala (npr. postojanost, 3x2 model orijentacije na cilj) i predstavljanje internih metrijskih karakteristika korišćenih skala. Za provjeru faktorskih struktura skala sprovedena je eksplorativna faktorska analiza, a korišćena je metoda glavnih komponenti, uz Oblimin rotaciju. Za ovu svrhu korišćen je softver IBM SPSS 23.

Za potvrđivanje teorijski predviđenih modela korišćena je konfirmatorna faktorska analiza, s metodom procjene maksimalne vjerodostojnosti (MLE / maximum likelihood estimation). Podobnost konfirmatornih faktorskih analiza i strukturalnih modela provjerena je na osnovu vrijednosti indeksa podobnosti (Hu & Bentler, 1999):

- normirani hi-kvadrat (χ^2/df , < 3 dobro, < 5 može da se dopusti),
- CFI (CFI; > .95 odlično, > .90 dobro, > .80 ponekad dopustivo),
- indeks komparativnog fitovanja (GFI / goodness of fit; > .95),
- kvadratni korijen prosječne kvadrirane greške aproksimacije (RMSEA / Root mean square error of approximation; < .05 dobro, .05 – 10 umjereno, >.10 loše) i
- standardizovani kvadratni korijen prosječnog kvadrata reziduala (SRMR / Standardized root mean squared residual; < .09).

Za ovu svrhu korišćen je softver IBM AMOS 21.

4. Provjera modela motivacije odrađena je na način kako je to urađeno u radu Smitove i saradnika. Za ispitivanje ovakvog modela motivacije moguće je koristiti metodu strukturalnog modeliranja ili metodu parcijalnih najmanjih kvadrata (partial least squares – PLS), koja se zasniva na višestrukoj regresiji i analizi glavnih komponenata. Ova metoda je korišćena zbog toga što nije zasnovana na pretpostavci o normalnoj raspodjeli, te za njeno sprovođenje nije potreban veliki uzorak. U skladu s tim, za testiranje značajnosti „puteva“ modela korišćena je tzv. bootstrap metoda, tj. neparametrijska tehnika koja podrazumijeva da ne postoji normalna raspodjela. Za prikazivanje statističke značajnosti rezultata prikazivani su p vrijednosti, što je najčešća mjera značajnosti, i intervali pouzdanosti, što je preporuka za ovu vrstu obrade podataka (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Da bi se određeni rezultat smatrao statistički značajnim, interval pouzdanosti ne bi smio da sadrži nulu kao vrijednost.

Kada je u pitanju provjera medijatorskih modela, moguće je pretpostaviti tri vrste modela: potpuni medijatorski model, djelimični medijatorski model i model bez medijacije. Na osnovu prethodnih istraživanja, ovaj model pretpostavljao je djelimičnu medijaciju, pa je na taj način i ispitivan.

5. Za ispitivanje međusobne povezanosti između nezavisnih i zavisnih varijabli korišćena je korelaciona analiza, a kao mjera povezanosti varijabli u modelu korišćeni su i parcijalni regresioni koeficijenti dobijeni kroz proceduru strukturalnog modeliranja.

Računanje najmanjih parcijalnih kvadrata rađeno je kroz softver Smart PLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

6. Za provjeru značajnosti motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj u objašnjenju varijanse motivacije za transfer korišćena je hijerarhijska regresiona analiza.

4. Pregled korišćenih skraćenica i statističkih koeficijenata

α – Kronbahov alfa koeficijent

χ^2 – hi-kvadrat

χ^2/df – normirani hi kvadrat

CFI – indeks komparativnog fitovanja

CO bolji od drugih – ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge

CO opšte postignuće – ciljna orijentacija opšteg postignuća

CO izbjegavanja – ciljna orijentacija izbjegavanja

df – stepeni slobode

GFI – indeks podobnosti modela

Ku - kurtozis

M – aritmetička sredina

OU – originalni uzorak

p – statistička značajnost (vjerovatnoća)

RMSEA – kvadratni korijen prosječne kvadrirane greške aproksimacije

SD – standardna devijacija

SE – standardna greška

Sk – skjunis

SRMR – standardizovani kvadratni korijen prosječnog kvadrata reziduala

t – vrijednost Studentovog t testa

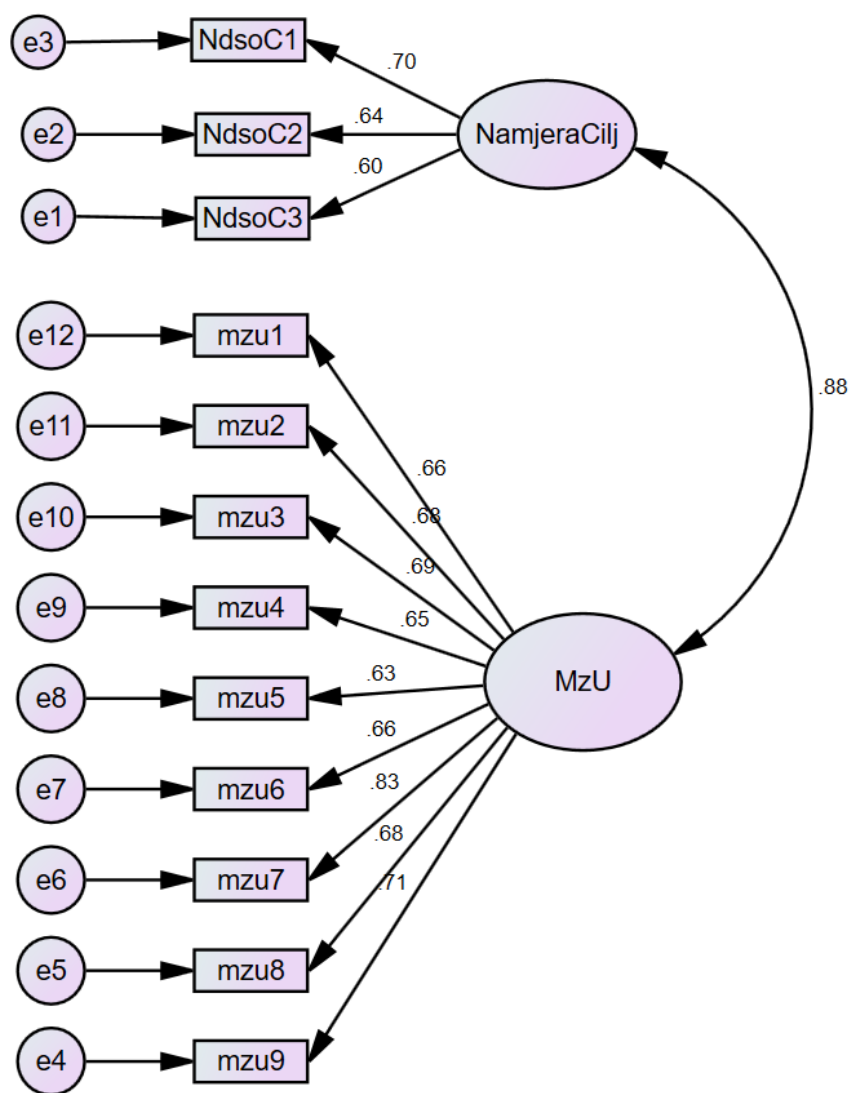
REZULTATI

1. Skala motivacije za obučavanje

1.1. Latentna struktura

Pošto je pretpostavljeno da će konstrukti motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj činiti jednu skalu, sprovedena je faktorska analiza kojom bi se takva hipoteza provjerila. Sprovedena je eksplorativna faktorska analiza metodom glavnih komponenti, uz Promax rotaciju. Prvenstveno je izdvojeno dvofaktorsko rješenje, koje je objašnjavalo 57,13% varijanse. Dvije stavke koje se odnose na planiranje aktivnosti izdvojile su se u poseban faktor, zajedno s jednom stavkom koja je originalno pripadala skali motivacije za učenje („Mislim da je važno da pohađam obuke kako bih poboljšao vještine rješavanja problema“), a koja je ostvarivala značajno zasićenje na oba faktora. Logično je pretpostaviti da bi još jedna stavka koja bi se jasno odnosila na planiranje vjerovatno pomogla da se izdvoji poseban faktor namjere da se ostvari cilj.

Da bi se dodatno provjerio teorijski model, odrađena je konfirmatorna faktorska analiza. Testirani model prikazan je na grafikonu 10.



Grafikon 10. Konfirmatorna faktorska analiza dva motivaciona konstrukta.

Indeksi podobnosti za ovaj ukazuju na to da empirijski model ne odgovara teorijskom (tabela 14).

Tabela 14

Indeksi podobnosti motivacionih varijabli

	X2	Df	P	X2/df	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
Model	246,739	53	.000	4.655	.874	.868	.114	.0601

Pošto je korelacija faktora dobijenih eksplorativnom faktorskom analizom bila 0,61, moglo bi se pretpostaviti da se faktorskom analizom drugog reda može dobiti „viši“ faktor, motivacija za obučavanje, koja bi obuhvatila oba motivaciona konstrukta. Ipak, rezultati konfirmatorne faktorske analize pokazuju da prvobitni model nije odgovarajući. Kad se dobiju takvi rezultati za određeni model, obično je potrebno uklanjati varijable na osnovu indikatora za izmjene (eng. modification indices). U ovom slučaju, to bi dovelo do nedovoljnog broja varijabli koje bi predstavljale konstrukt namjere da se ostvari cilj, što obesmišljava faktorsku analizu drugog reda.

Rezultati eksplorativne faktorske analize ukazuju na to da zaista vrijedi istraživati u pravcu odvojenih faktora, pa su u radu predstavljeni rezultati dobijeni korišćenjem konstrukta motivacije za obučavanje, dobijenog sabiranjem dvaju skala, ali i uz korišćenje pojedinačnih motivacionih konstrukata: motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj.

Pouzdanost skale definisane sabiranjem dvaju motivacionih konstrukta mjerene Kronbahovim alfa koeficijentom iznosi 0,90. Ukupna pouzdanost ne bi bila uvećana izostavljanjem pojedinačnih stavki. Aritmetička sredina na nivou skale iznosi $M = 4,16$, $SD = 0,61$. Najviše prihvatana tvrdnja jeste „Mislim da je važno naučiti nove stvari na obukama“, $M = 4,62$, $SD = 0,68$, dok je tvrdnja s najnižom aritmetičkom sredinom „Planirao bih da konstantno radim i učestvujem tokom obuke“, $M = 3,82$, $SD = 1,03$.

Na osnovu izloženih rezultata može se reći da prva specifična hipoteza nije potvrđena.

2. Međusobna povezanost varijabli istraživanja

U tabeli 15. prikazana je matrica interkorelacija varijabli istraživanja.

Tabela 15

Matrica interkorelacija varijabli istraživanja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	.974**	.826**	.832**	-.236**	.611**	.341**	.121*	.157*	.594**	.437**	-.197**
2		1	.676**	.835**	-.258**	.589**	.330**	.103	.156**	.584**	.451**	-.197**
3			1	.625**	-.126*	.519**	.288**	.139*	.120*	.476**	.298**	-.151*
4				1	-.233**	.570**	.393**	.098	.146*	.504**	.390**	-.242**
5					1	-.185**	-.312**	.206**	.128*	-.090	-.217**	.358**
6						1	.436**	-.032	.158**	.497**	.671**	-.324**
7							1	-.117*	-.004	.254**	.562**	-.569**
8								1	.645**	.380**	-.069	.239**
9									1	.449**	.111	.101
10										1	.367**	-.132*
11											1	-.510**
12												1

1 – motivacija za obučavanje, 2 – motivacija za učenje, 3 – namjera da se ostvari cilj, 4 – motivacija za transfer, 5 – PNLO, 6 – proaktivnost, 7 – postojanost, 8 – izbjegavajuća ciljna orijentacija., 9 – ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge, 10 – ciljna orijentacija opšteg postignuća, 11 – samoeфикаsnost, 12 - beznadežnost

Iz tabele se može vidjeti da motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj ostvaruju korelacije istog znaka i približne vrijednosti s ostalim konstruktima. Izuzetak je izbjegavajuća ciljna orijentacija, koja nije u značajnoj vezi s motivacijom za učenje. Korelacija s namjerom da se ostvari cilj neznatno je veća, ali ipak na nivou statističke značajnosti.

Skala PNLO ostvaruje očekivane korelacije s drugim stavkama. U značajnoj negativnoj korelaciji je s motivacijom za obučavanje i njenim pojedinačnim skalama, s motivacijom za transfer, proaktivnošću i postojanošću. U značajnoj pozitivnoj korelaciji je sa ciljnim orijentacijama izbjegavanja i postignuća u odnosu na druge. U negativnoj je korelaciji sa samoeфикасношću, a u pozitivnoj sa beznadežnošću. Korelacija s opštom ciljnom orijentacijom je ujedno niska i statistički beznačajna.

3. Odnos motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj s motivacijom za transfer

Da bi se provjerilo da li motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj daju jedinstven doprinos u objašnjenju varijanse motivacije za transfer, sprovedena je hijerarhijska regresiona analiza. Rezultati su pokazali da motivacija za učenje objašnjava većinski dio varijanse, dok namjera da se ostvari cilj objašnjava mali, ali statistički značajan dio.

Tabela 16

Hijerarhijska regresiona analiza uticaja motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj na motivaciju za transfer

Model / varijabla	β	t	p	Prilagođeno R^2
1				.697
Motivacija za učenje	.835	25.430	.000	
2				.702
Motivacija za učenje	.761	17.223	.000	
Namjera da se ostvari cilj	.110	2.495	.013	

4. Ispitivani modeli motivacije za obučavanje

Modeli motivacije obrađeni su korišćenjem metode najmanjih parcijalnih kvadrata (partial least squares – PLS). Zbog teorijskih i praktičnih implikacija, u ovom odjeljku biće prikazani rezultati većeg broja modela.

Prvi model jeste model napravljen prema varijablama izdvojenim iz prethodne obrade (grafikon 10), s tim što je povezanost između motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj takva da motivacija za učenje određuje namjeru da se ostvari cilj.

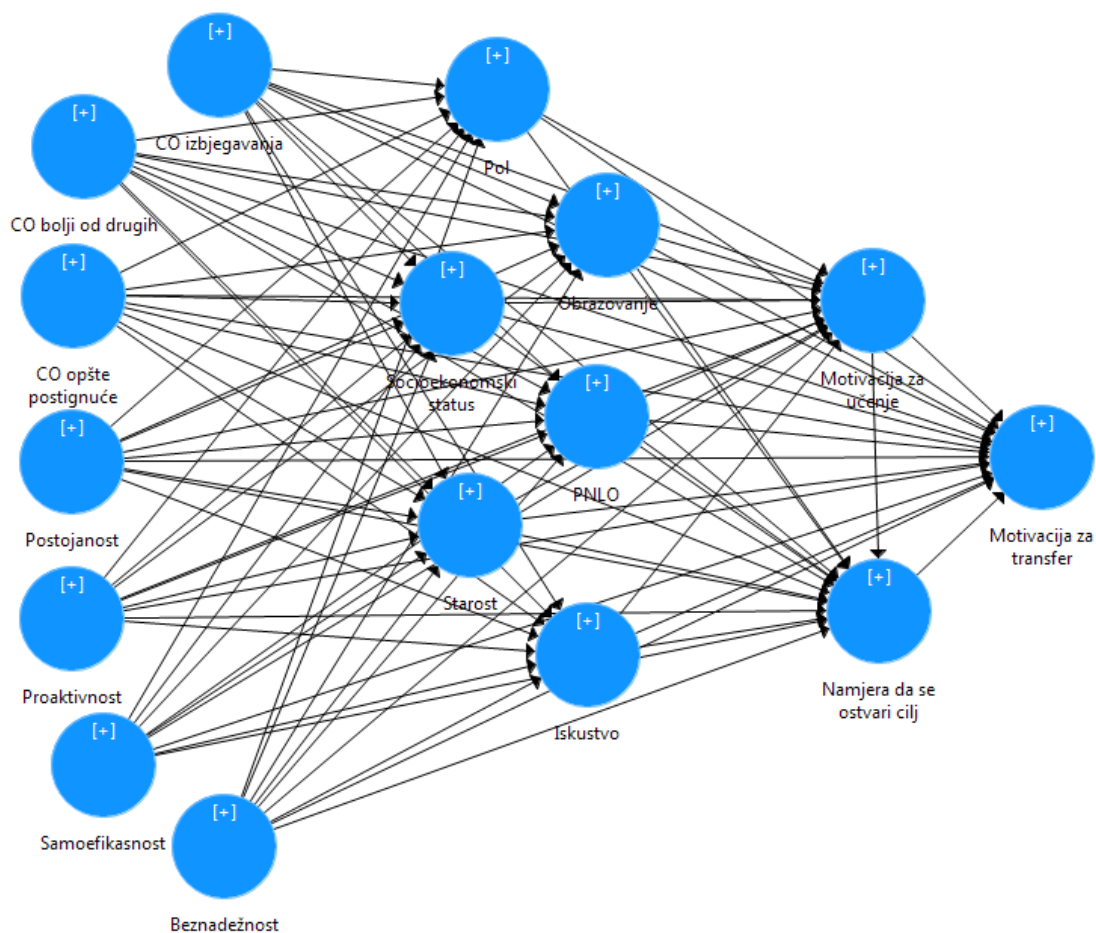
Drugi model takođe je napravljen prema varijablama izdvojenim iz prethodne obrade (grafikon 11), s tim što je povezanost između motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj takva da namjera da se ostvari cilj određuje motivaciju za učenje.

Treći model oslanja se na varijable izdvojene prethodnom obradom podataka, ali se motivacioni konstrukt predstavlja kao jedinstven, tj. kao zajednički faktor kojeg čine motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj (grafikon 12).

Na kraju, zbog provjere teorijskog modela, predstavljen je i model gdje su varijable izračunate onako kako su postavljene na početku, tj. izuzimajući rezultate faktorske analize i izostavljajući varijablu odbijajuće orijentacije na cilj.

4.1. Model 1

Prvi model koji je provjeren metodom najmanjih parcijalnih kvadrata jeste model prikazan na grafikonu 10. Kompletne tabele direktnih, indirektnih i ukupnih efekata, zajedno s pripadajućim tabelama intervala pouzdanosti, nalaze se u prilogu 8.



Grafikon 10. Prvi model motivacije, prema kojem je odnos između motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj definisan tako da motivacija za učenje vrši uticaj na namjeru da se ostvari cilj.

U tabeli 17. predstavljeni su putevi koji ostvaruju značajnu povezanost s motivacionim konstruktima. Direktna značajna uticaja na namjeru da se ostvari cilj imaju motivacija za učenje, proaktivnost, postojanost, samoefikasnost i ciljna orijentacija izbjegavanja.

Direktan značajan uticaj na motivaciju za učenje ostvaruju ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, PNLO i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge.

Tabela 17

Direktni putevi modela 1

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Motivacija za učenje → Namjera da se ostvari cilj	0,741	14,517	0,000	0,627	0,834
CO opšteg postignuća → Motivacija za učenje	0,405	6,124	0,000	0,271	0,536
Proaktivnost → Motivacija za učenje	0,330	4,711	0,000	0,197	0,467
Proaktivnost → Namjera da se ostvari cilj	0,239	3,898	0,000	0,135	0,376
PNLO → Motivacija za učenje	-0,155	2,746	0,006	-0,279	-0,058
Samoeфикаsnost → Namjera da se ostvari cilj	-0,191	2,668	0,008	-0,305	-0,073
Postojanost → Namjera da se ostvari cilj	0,138	3,199	0,001	0,047	0,217
CO izbjegavanja → Namjera da se ostvari cilj	0,087	2,218	0,027	0,012	0,161
CO bolji od drugih → Motivacija za učenje	-0,111	2,088	0,037	-0,224	-0,010

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

U tabeli 18. dat je pregled indirektnih efekata.

Značajan indirektni efekat na namjeru da se ostvari cilj imaju ciljna orijentacija opšteg postignuća, PNLO, proaktivnost i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge. Značajan efekat na motivaciju za učenje ostvaruje beznadežnost.

Tabela 18

Indirektni putevi modela 1

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
CO opšte postignuće → Namjera da se ostvari cilj	0,307	5,859	0,000	0,201	0,404
Proaktivnost → Namjera da se ostvari cilj	0,239	4,001	0,000	0,123	0,354
PNLO → Namjera da se ostvari cilj	-0,114	2,862	0,004	-0,201	-0,042
Beznadežnost → Motivacija za učenje	-0,068	2,450	0,014	-0,133	-0,023
CO bolji od drugih → Namjera da se ostvari cilj	-0,078	1,981	0,048	-0,167	-0,006

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

SmartPLS izračunava i specifične indirektno puteve, tj. predstavlja puteve indirektnog uticaja. U slučaju uticaja ciljne orijentacije opšteg postignuća, proaktivnosti i ciljne orijentacija postignuća u odnosu na druge na namjeru da se ostvari cilj, indirektni uticaj vrši se preko motivacije za učenje. Za put između PNLO i namjere da se ostvari cilj nije data računica, ali iz grafičkog prikaza modela jasno je da taj uticaj može ići jedino preko motivacije za učenje. Kad je u pitanju indirektni uticaj beznadežnosti na motivaciju za učenje, on se ostvaruje preko PNLO.

U tabeli 19. dat je prikaz ukupnih efekata u prvom modelu. Na namjeru da se ostvari cilj ukupan efekat ostvaruju motivacija za učenje, proaktivnost, ciljna orijentacija opšteg postignuća, postojanost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge, obrazovanje i ciljna orijentacija izbjegavanja.

Ukupan efekat na motivaciju za učenje ostvaruju ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, PNLO i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge.

Tabela 19

Ukupni efekti modela 1

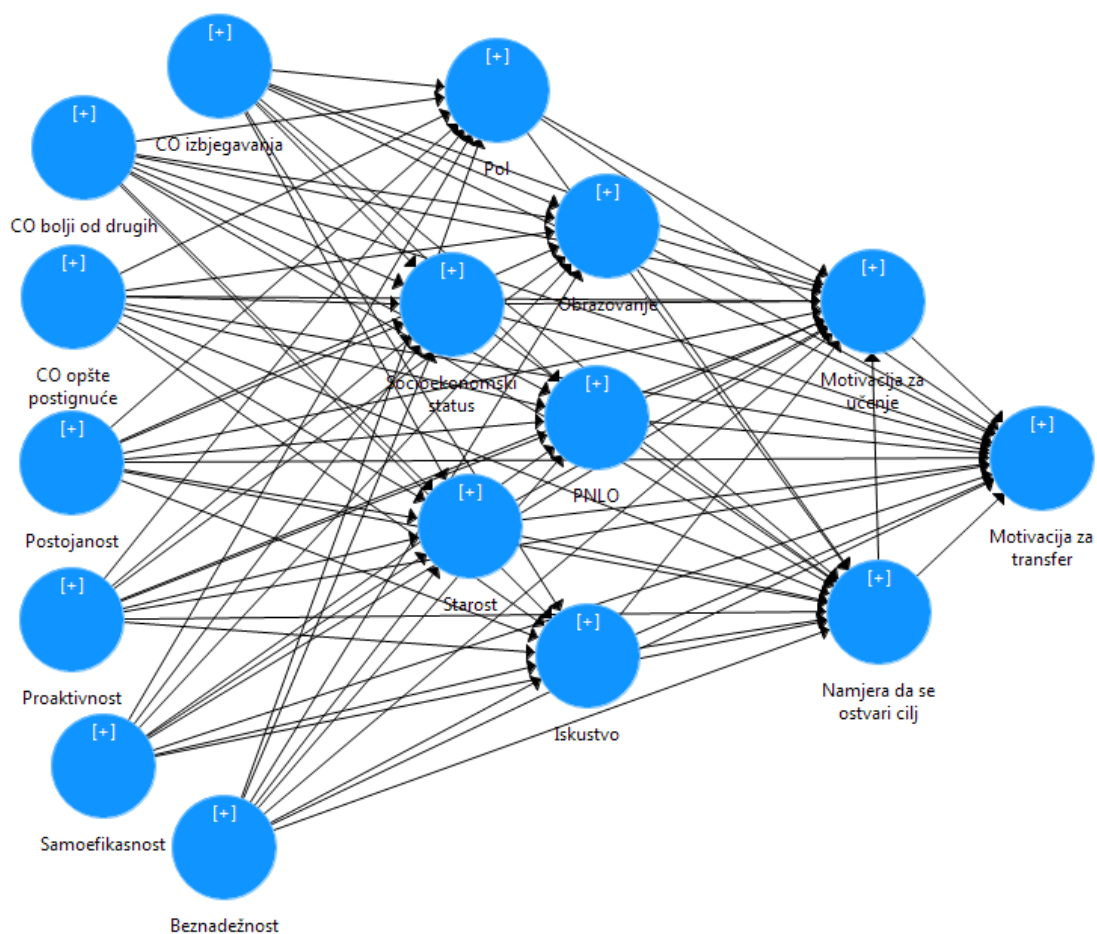
Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Motivacija za učenje→ Namjera da se ostvari cilj	0,770	12,272	0,000	0,635	0,837
Proaktivnost→ Namjera da se ostvari cilj	0,478	6,572	0,000	0,331	0,617
CO opšte postignuće→Motivacija za učenje	0,421	6,137	0,000	0,280	0,548
CO opšte postignuće→ Namjera da se ostvari cilj	0,323	5,234	0,000	0,192	0,433
Proaktivnost →Motivacija za učenje	0,337	4,707	0,000	0,198	0,480
Postojanost → Namjera da se ostvari cilj	0,178	2,875	0,004	0,057	0,300
PNLO →Motivacija za učenje	-0,155	2,746	0,006	-0,269	-0,046
CO bolji od drugih→ Namjera da se ostvari cilj	-0,131	2,431	0,015	-0,241	-0,020
Obrazovanje → Namjera da se ostvari cilj	-0,096	2,205	0,028	-0,181	-0,055
CO bolji od drugih → Motivacija za učenje	-0,117	2,166	0,031	-0,228	-0,011
CO izbjegavanja → Namjera da se ostvari cilj	0,119	2,131	0,033	0,003	0,225

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

4.2. Model 2

Drugi model koji je provjeren metodom najmanjih parcijalnih kvadrata jeste model prikazan na grafikonu 11. Kompletne tabele direktnih, indirektnih i ukupnih efekata, zajedno s pripadajućim tabelama intervala pouzdanosti, nalaze se u prilogu 9.

Jedina razlika u odnosu na model 1 jeste to što je predviđeno da namjera da se ostvari cilj vrši uticaj na motivaciju za učenje. Samim tim su se pokazale određene razlike, a biće prikazane u narednim tabelama.



Grafikon 11. Drugi model motivacije, prema kojem je odnos između motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj definisan tako da namjera da se ostvari cilj vrši uticaj na motivaciju za obučavanje.

U tabeli 20 prikazani su direktni putevi modela 2. Motivaciju za učenje određuju namjera da se ostvari cilj, ciljna orijentacija opšteg postignuća, samoeфикаsnost i PNLO. Namjeru da se ostvari cilj određuju proaktivnost, ciljna orijentacija opšteg postignuća, postojanost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge, obrazovanje i ciljna orijentacija izbjegavanja.

Tabela 20

Direktni putevi modela 2

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Namjera da se ostvari cilj → Motivacija za učenje	0,732	15,317	0,000	0,636	0,823
Proaktivnost → Namjera da se ostvari cilj	0,487	6,634	0,000	0,337	0,622
CO opšte postignuće → Namjera da se ostvari cilj	0,314	5,097	0,000	0,186	0,421
CO opšte postignuće → Motivacija za učenje	0,176	3,550	0,000	0,079	0,274
Samoeфикаsnost → Motivacija za učenje	0,184	3,035	0,002	0,074	0,304
Postojanost → Namjera da se ostvari cilj	0,172	2,772	0,006	0,043	0,286
CO bolji od drugih → Namjera da se ostvari cilj	-0,135	2,539	0,011	-0,231	-0,021
PNLO → Motivacija za učenje	-0,097	2,303	0,021	-0,174	-0,011
Obrazovanje → Namjera da se ostvari cilj	-0,096	2,103	0,036	-0,192	-0,014
CO izbjegavanja → Namjera da se ostvari cilj	0,120	2,095	0,036	0,007	0,245

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

Tabela indirektnih puteva (tabela 21) otkirva da na motivaciju za učenje indirektno utiču proaktivnost, ciljna orijentacija opšteg postignuća, postojanost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge i obrazovanje. Na namjeru da se ostvari cilj utiče beznadežnost.

Tabela 21

Indirektni putevi modela 2

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Proaktivnost → Motivacija za učenje	0,364	5,529	0,000	0,239	0,505
CO opšte postignuće → Motivacija za učenje	0,247	4,835	0,000	0,147	0,343
Postojanost → Motivacija za učenje	0,141	2,938	0,003	0,048	0,232
CO bolji od drugih → Motivacija za učenje	-0,105	2,502	0,013	-0,187	-0,022
Beznadežnost → Namjera da se ostvari cilj	-0,057	2,231	0,026	-0,114	-0,010
Obrazovanje → Motivacija za učenje	-0,070	2,134	0,033	-0,141	-0,010

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

I za model 2 izračunati su specifični indirektni putevi. Slično prethodnom modelu, svi indirektni putevi koji vode do motivacije za učenje, idu preko namjere da se ostvari cilj. Ta putanja nije predstavljena za obrazovanje, ali je jasna iz grafičkog prikaza. Za uticaj beznadežnosti na namjeru da se ostvari cilj nije data statistički značajna putanja.

Ukupni efekti prikazani su u tabeli 22. Motivaciju za učenje određuju namjera da se ostvari cilj, ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, PNLO i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge. Namjeru da se ostvari cilj određuju proaktivnost, ciljna orijentacija opšteg postignuća, postojanost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge, ciljna orijentacija izbjegavanja i obrazovanje.

Tabela 22

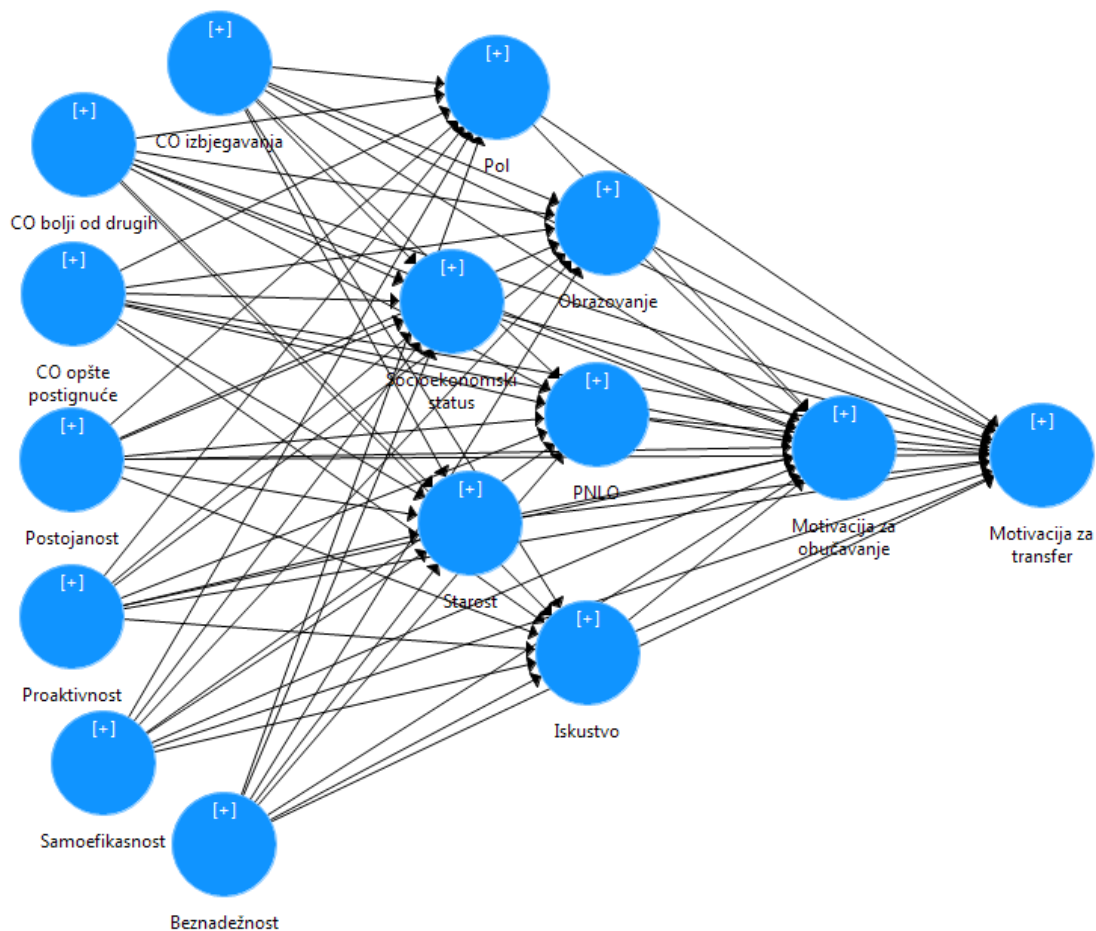
Ukupni putevi modela 2

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Namjera da se ostvari cilj → Motivacija za učenje	0,732	15,317	0,000	0,636	0,823
Proaktivnost → Namjera da se ostvari cilj	0,481	6,447	0,000	0,320	0,624
CO opšte postignuće → Motivacija za učenje	0,423	6,279	0,000	0,274	0,539
CO opšte postignuće → Namjera da se ostvari cilj	0,323	5,245	0,000	0,190	0,437
Proaktivnost → Motivacija za učenje	0,334	4,595	0,000	0,203	0,480
PNLO → Motivacija za učenje	-0,158	2,875	0,004	-0,268	-0,052
Postojanost → Namjera da se ostvari cilj	0,177	2,838	0,005	0,058	0,296
CO bolji od drugih → Namjera da se ostvari cilj	-0,131	2,430	0,015	-0,236	-0,021
CO izbjegavanja → Namjera da se ostvari cilj	0,116	2,112	0,035	0,009	0,233
Obrazovanje → Namjera da se ostvari cilj	-0,096	2,103	0,036	-0,192	-0,014
CO bolji od drugih → Motivacija za učenje	-0,117	2,073	0,038	-0,237	-0,014

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

4.3. Model 3

Treći model koji je provjeren metodom najmanjih parcijalnih kvadrata jeste model prikazan na grafikonu 12. Kompletne tabele direktnih, indirektnih i ukupnih efekata, zajedno s pripadajućim tabelama intervala pouzdanosti, nalaze se u prilogu 10.



Grafikon 12. Prvi model motivacije, gdje su motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj spojene u konstrukt motivacije za obučavanje

Razlika u odnosu na prethodna dva modela jeste to što je predviđeni centralni motivacioni konstrukt definisan shodno podacima, a to jeste kao zbirni konstrukt motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj.

Direktni koeficijenti puteva prikazani su u tabeli 23. Direktnan uticaj na motivaciju za obučavanje imaju ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, orijentacija postignuća u odnosu na druge, PNLO i obrazovanje.

Tabela 23

Direktni koeficijenti puteva za motivaciju za obučavanje

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
CO opšte postignuće→Motivacija za obučavanje	0,402	6,376	0,000	0,275	0,519
Proaktivnost→Motivacija za obučavanje	0,379	5,649	0,000	0,266	0,544
CO bolji od drugih→Motivacija za obučavanje	-0,143	2,774	0,006	-0,244	-0,042
PNLO →Motivacija za obučavanje	-0,141	2,650	0,008	-0,244	-0,036
Obrazovanje →Motivacija za obučavanje	-0,080	1,997	0,046	-0,160	-0,008

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

Od indirektnih efekata značajan je bio samo uticaj beznadežnosti na motivaciju za obučavanje. U tabeli 24 prikazani su podaci za navedeni indirektni efekat, kao i za specifični indirektni efekat beznadežnosti na motivaciju za obučavanje.

Tabela 24

Indirektni efekti modela 3

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Beznadežnost → Motivacija za obučavanje	-0,068	2,610	0,009	-0,123	-0,024
Beznadežnost → PNLO → Motivacija za obučavanje	-0,033	2,050	0,041	-0,070	-0,007

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

Ukupne efekte na motivaciju za obučavanje ostvaruju ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge, PNLO i obrazovanje. Detaljnije se može vidjeti u tabeli 25.

Tabela 25

Ukupni efekti modela 3

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
CO opšte postignuće → Motivacija za obučavanje	0,415	6,384	0,000	0,283	0,539
Proaktivnost → Motivacija za obučavanje	0,383	5,502	0,000	0,259	0,542
CO bolji od drugih → Motivacija za obučavanje	-0,146	2,659	0,008	-0,255	-0,041
PNLO → Motivacija za obučavanje	-0,141	2,650	0,008	-0,244	-0,036
Obrazovanje → Motivacija za obučavanje	-0,080	1,997	0,046	-0,160	-0,008

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

4.4. Model 4: Polazni model definisan prema teorijskim konstruktima

Posljednji model koji je testiran jeste model koji je predviđen teorijom (grafikoni 4 i 5). Sve varijable izračunate su prema tome kakve su u originalu. Postoji više razloga za ovakvu odluku. Prvi razlog za ovu računicu jeste to što zbog nereprezentativnosti uzorka može doći do toga da se faktorskom analizom dobiju nerealni konstrukti. Drugo, skale imaju određenu sadržajnu validnost koja bi se mogla uzeti u obzir. Na kraju, analiza ovakvog tipa pomaže da se vidi na koji se način ponašaju određene varijable u odnosu prema drugim varijablama, naročito varijable sastavljene od više faktora, poput sržne samoevaluacije. Kompletne tabele direktnih i ukupnih efekata, zajedno s pripadajućim tabelama intervala pouzdanosti, nalaze se u prilogu 11. U tabeli 26 date su značajne vrijednosti direktnog uticaja.

Tabela 26

Direktni putevi modela 4

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Proaktivnost → Motivacija za obučavanje	0,385	6,884	0,000	0,284	0,509
CO zadatak: pristup → Motivacija za obučavanja	0,430	6,283	0,000	0,293	0,563
CO drugi: pristup → Motivacija za obučavanje	-0,169	2,512	0,012	-0,289	-0,025
PNLO → Motivacija za obučavanje	-0,121	2,385	0,017	-0,230	-0,024

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

Statistički značajnih indirektnih efekata nije bilo.

Kada su u pitanju ukupni efekti, uticaj na motivaciju za obučavanje vrše proaktivnost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na zadatak, PNLO i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge. Detaljnije se može vidjeti u tabeli 27.

Tabela 27

Ukupni efekti početnog teorijskog modela

Put	M	T	P	2,5%	97,5%
Proaktivnost → Motivacija za obučavanje	0,366	6,626	0,000	0,273	0,496
CO zadatak: pristup → Motivacija za obučavanje	0,443	6,358	0,000	0,302	0,582
CO drugi: pristup → Motivacija za obučavanje	-0,183	2,721	0,007	-0,306	-0,043
PNLO → Motivacija za obučavanje	-0,121	2,385	0,017	-0,230	-0,024

M – aritmetička sredina, t – t vrijednost, p – vrijednost, 2,5% - donja vrijednost intervala pouzdanosti, 97,5% - gornja vrijednost intervala pouzdanosti

5. Pregled hipoteza

Prvi predstavljeni model uzet je kao referentni za provjeru hipoteza. Na osnovu rezultata, izvedeni su zaključci dati u nastavku.

Opšte hipoteze

Prva opšta hipoteza, koja glasi: „Prema opštem teorijskom modelu od koga se polazi u istraživanju, pretpostavlja se da motivacija za učešće u obučavanju ima višedimenzionalnu strukturu, koja se sastoji od najmanje dvije uže dimenzije (motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj), koje, uzete zajedno, imaju bolju predikciju motivacije za transfer,“ jeste djelimično potvrđena.

Druga opšta hipoteza, koja glasi: „Očekuje se da će psihološki faktori imati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će se demografski faktori i PNLO pokazati kao medijatori te veze,“ djelimično je potvrđena.

Treća opšta hipoteza, koja glasi: „Očekuje se da će demografski faktori pokazati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će ujedno biti i medijatori veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju,“ uglavnom nije potvrđena.

Četvrta opšta hipoteza, koja glasi: „Očekuje se da će uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja (organizacioni faktor) pokazati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će se pokazati i kao medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za obučavanje (Kancelarija Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013),“ djelimično je potvrđena.

Specifične hipoteze

1. Hipoteza: „Motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj činiće konstrukt višeg reda – motivaciju za učešće u obukama“ nije potvrđena.

2. Hipoteza: „Postojanost će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,“ djelimično je potvrđena.

2.1. Hipoteza: „Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između postojanosti i motivacije za učešće u obučavanju,“ nije potvrđena.

3. Hipoteza: „Proaktivnost će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,“ jeste potvrđena.

3.1. Hipoteza: „Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između proaktivnosti i motivacije za učešće u obučavanju“ jeste potvrđena.

4. Hipoteza: „Orijentacija na cilj ostvarivaće statistički značajnu vezu s motivacijom za učešće u obučavanju,“ djelimično je potvrđena. Njoj pripadajuće hipoteze:

4.1. Orijehtacija postignuća usmjerena na zadatak će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,

4.1.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije postignuća usmjerene na zadatak i motivacije za učešće u obučavanju,

4.2. Orijehtacija izbjegavanja usmjerena na zadatak će ostvarivati statistički značajnu, negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,

4.2.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije izbjegavanja usmjerene na zadatak i motivacije za učešće u obučavanju,

4.3. Orijehtacija postignuća usmjerena na self će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,

4.3.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije postignuća usmjerene na self i motivacije za učešće u obučavanju,

4.4. Orijehtacija izbjegavanja usmjerena na self će ostvarivati statistički značajnu, negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,

4.4.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije izbjegavanja usmjerene na self i motivacije za učešće u obučavanju,

4.6. Orijehtacija izbjegavanja usmjerena na druge će ostvarivati statistički značajnu, negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,

4.6.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije izbjegavanja usmjerene na druge i motivacije za učešće u obučavanju – nisu mogle biti provjerene.

S druge strane, hipoteze:

4.5. Orijehtacija postignuća usmjerena na druge će ostvarivati statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, i

4.5.1. Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između orijentacije postignuća usmjerene na druge i motivacije za učešće u obučavanju - nisu potvrđene.

5. Hipoteza: „Odbijajuća ciljna orijentacija (OO) ostvarivaće statistički značajnu, pozitivnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,“ nije mogla biti provjerena.

5.1. Hipoteza: „Demografske varijable i PNLO pokazaće se kao medijatori veze između odbijajuće orijentacije na cilj i motivacije za učešće u obučavanju,“ nije mogla biti provjerena.

6. Hipoteza: „Sržna samoevaluacija ostvarivaće značajnu statistički značajnu, pozitivnu vezu s motivacijom za učešće u obučavanju,“ nije mogla biti adekvatno provjerena.

6.1. Hipoteza: „Demografske varijable i PNLO će se pokazati kao medijatori veze između sržne samoevaluacije i motivacije za učešće u obučavanju“ nije mogla biti adekvatno provjerena.

7. Hipoteza: „Pol neće statistički značajno određivati motivaciju za učešće u obučavanju,“ jeste potvrđena.

8. Hipoteza: „Starosna dob biće statistički značajno povezana s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će stariji ispitanici imati niži skor na skali motivacije za učešće u obučavanju,“ nije potvrđena.

8.1. Hipoteza: „Starosna dob biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju,“ nije potvrđena.

9. Hipoteza „Socioekonomski status biće statistički značajno povezan s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će ispitanici s nižim socioekonomskim statusom imati niži skor na skali motivacije za učešće u obučavanju,“ nije potvrđena.

9.1. Hipoteza: „Socioekonomski status biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju,“ nije potvrđena.

10. Hipoteza: „Nivo obrazovanja biće statistički značajno povezan s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će niže obrazovani ispitanici imati niži skor na skali motivacije za učešće u obučavanju,“ djelimično je potvrđena.

10.1. Hipoteza: „Nivo obrazovanja biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju,“ nije potvrđena.

11. Hipoteza: „Iskustvo u prethodnim obukama biće statistički značajno povezano s motivacijom za učešće u obučavanju, na način što će ispitanici koji su imali prethodno iskustvo s obukama imati viši skor na motivaciji za obučavanje od ispitanika koji nisu imali iskustva s obukama,“ jeste potvrđena.

11.1. Hipoteza: „Iskustvo u prethodnim obukama biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanju,“ nije potvrđena.

12. Hipoteza: „Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja ostvarivaće statistički značajnu negativnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju,“ djelimično je potvrđena.

12.1. Hipoteza: „Uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja biće medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za učešće u obučavanje,“ nije potvrđena.

13. Hipoteza: „Motivacija za učešće u obučavanju, definisana kao konstrukt sačinjen od motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj, bolje će predviđati motivaciju za transfer od pojedinačnih konstrukata,“ jeste potvrđena.

DISKUSIJA

1. Motivacija za obučavanje kao jedinstven konstrukt

Pojam motivacije za obučavanje ispituje se već nekoliko decenija, a još uvijek ne postoji opšteprihvaćena definicija tog koncepta. Uz to, ne postoji ni saglasnost istraživača koja se odnosi na to kako bi trebalo mjeriti motivaciju za obučavanje. Jedna grupa autora u tu svrhu koristi konstrukt motivacije za učenje, dok druga grupa autora smatra da je moguće koristiti i druge konstrukte, kao što je namjera da se ostvari cilj.

Prilikom ispitivanja smjera i intenziteta motivacije za obučavanje obično se koristi određeni teorijski model, na osnovu kojeg se donosi odluka koje će varijable ući u konačnu jednačinu. U literaturi postoji tek nekoliko modela motivacije za obučavanje, s tim što nijedan od njih nije konstruisan s namjerom da bude sveobuhvatan, što je ostavilo veliki prostor za istraživače koji imaju za cilj da doprinesu daljem definisanju modela. U tom pogledu, uvijek je korisno ispitivati doprinose faktora ličnosti, koji važe za najviše zapostavljene faktore u motivacionim modelima ovog tipa. S obzirom na to da su se u vremenu od posljednjih značajnih istraživanja pojavili novi ili značajno izmijenili postojeći konstrukti ličnosti, kao što je postojanost, ili kao što je 3x2 model orijentacije na cilj, dosadašnji modeli prošireni su u ovom radu navedenim konstruktima, s ciljem da se unaprijedi razumijevanje modela motivacije za obučavanje i međusobnog odnosa njenih činioca.

Jedan od glavnih ciljeva ove teze bio je doprinos konceptualnom definisanju pojma motivacije za obučavanje, tj. empirijska provjera sadržaja konstrukta motivacije za obučavanje, zasnovanog na ispitivanju međusobnog odnosa motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj.

Bilo je predviđeno da će motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj činiti konstrukt višeg reda – motivaciju za obučavanje. Nažalost, rezultati ovog rada nisu dovoljno jednoznačni ni da bi potvrdili, niti da bi negirali takvu tezu. Faktorska analiza pokazuje da bi se, u slučaju pažljivijeg odabira stavki, vjerovatno dobila dva odvojena faktora. Ipak, korelacija između faktora pokazuje da nije isključeno da bi bilo moguće dokazati postojanje faktora višeg reda. S druge strane, priroda povezanosti varijabli modela s motivacionim konstruktima različita je za dva motivaciona konstrukta, pa se postavlja

pitanje da li ima potrebe koristiti jedinstveni faktor u ispitivanjima. Ta priroda objašnjena je detaljnije u nastavku.

Priroda povezanosti varijabli modela s motivacionim konstruktima

Najprije, u prvom modelu, gdje je predviđeno da motivacija za učenje vrši uticaj na namjeru da se ostvari cilj, vidi se razlika u prirodi povezanosti s ostalim varijablama iz modela. Ukupni efekti su takvi da postoje iste varijable koje utiču i na motivaciju za učenje i na namjeru da se ostvari cilj (proaktivnost, ciljna orijentacija opšteg postignuća, ciljna orijetnacija postignuća u odnosu na druge), ali određene varijable povezane su samo s jednim od dva motivaciona konstrukta: PNLO s motivacijom za učenje, ciljna orijentacija izbjegavanja i postojanost s namjerom da se ostvari cilj. U ukupnim efektima javlja se i značajan, mada nizak (0,96) negativan uticaj obrazovanja na namjeru da se ostvari cilj. Ovakvi koeficijenti često znaju da unesu zabunu u konačnu računicu, zbog toga što se dobijaju sabiranjem direktnog i indirektnog uticaja. Iako nijedan od ta dva nisu dovoljno jaki da bi prešli prag statističke značajnosti, njihov zbir je dovoljan da se tumači kao značajan. Ipak, pošto je u pitanju izuzetno nizak uticaj, opravdano je smatrati da mu nije potrebno pridavati naročitu važnost.

Na motivaciju za učenje direktan uticaj imaju ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, PNLO i ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge. Nije bilo značajnih indirektnih efekata koji su uticali na povezanost navedenih varijabli s motivacijom za učenje, što se vidi i u neznatnoj razlici vrijednosti koeficijenata direktnih i ukupnih efekata. Postoji statistički značajan indirektan negativan uticaj beznadežnosti na motivaciju učenje. Prateći šemu koju su dali Žao i saradnici, to bi značilo da u ovom slučaju postoji medijacija trećeg tipa, tzv. puna medijacija, gdje se registruje samo indirektan efekat i najvjerojatnije ne postoje izostavljeni medijatori (Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Ovakav rezultat navodi da je teorijska postavka u ovom slučaju ispravna. Uvidom u specifične indirektno efekte, saznaje se da PNLO posreduje uticaj beznadežnosti na motivaciju za učenje.

Konačno, to znači da, osim u slučaju beznadežnosti, nema ni potpune, ni parcijalne medijacije između psiholoških varijabli i motivacije za učenje. U praksi, to bi značilo da

se eventualni uticaj koji beznadežnost može imati na namjeru da se ostvari cilj ostvaruje kroz opažanje da politika, nepotizam i lični odnosi s nadređenima zaista utiču na korisnost obučavanja u organizaciji. Ovaj je rezultat skroz logičan, zbog toga što se korijeni povišene PNLO mogu tražiti dijelom i u sklonosti ka visokoj beznadežnosti. U prilog tome ide i pozitivna korelacija od 0,36 između dvije varijable.

Direktan uticaj na namjeru da se ostvari cilj imaju motivacija za učenje, samoefikasnost, proaktivnost, postojanost i ciljna orijentacija izbjegavanja. Odmah se uočava razlika između varijabli koje imaju direktan i ukupan uticaj. Samoefikasnost ne ostvaruje ukupan uticaj, međutim, kako nema indirektnog efekta, u ovom slučaju ne postoji medijacija.

Ciljna orijentacija opšteg postignuća gotovo kompletan uticaj ostvaruje indirektnim putem, preko motivacije za učenje. To znači da se može reći da postoji medijacija po trećem scenariju koji su predložili Žao i saradnici, a to je da postoji samo indirektni efekat i da nema izostavljenih medijatora. Ovaj slučaj pune medijacije može se tumačiti kroz to da se kod ispitanika orijentacija postignuća iskazuje kroz motivaciju za učenje, a koja se u velikoj mjeri mobilise u namjeru da se ostvari cilj postignuća. Ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge još je jedna varijabla čiji se uticaj ostvaruje indirektno, preko motivacije za učenje. I u ovom slučaju postoji puna medijacija. Uticaj ciljne orijentacije postignuća u odnosu na druge obuhvaćen je motivacijom za učenje, koja dalje utiče na namjeru da se ostvari takmičarski cilj u odnosu na druge. Dakle, za razliku od ciljne orijentacije izbjegavanja, koja je direktno povezana s namjerom da se ostvari cilj, motivisanost da se uči uslovljava uticaj ciljnih orijentacija postignuća.

Ukupan uticaj proaktivnosti značajno se povećava u odnosu na iznos direktnog uticaja. Indirektan uticaj proaktivnosti registruje se preko motivacije za učenje. U ovom slučaju postoji komplementarna, tj. parcijalna medijacija, gdje postoje dokazi za pretpostavljenu medijaciju i vjerovatnoća da postoji medijator koji dodatno utiče na vezu između proaktivnosti i namjere da se ostvari cilj. Prema modelu koji su dali Žao i saradnici, uticaj tog medijatora bio bi pozitivnog znaka.

PNLO ostvaruje značajan indirektan negativan uticaj na namjeru da se ostvari cilj, dok direktna veza nije značajna. To znači da u ovom slučaju postoji treći tip medijacije, gdje se registruje samo indirektni efekat i gdje je identifikovani medijator u skladu s teorijskom postavkom. S obzirom na postavku varijabli u modelu, ovaj uticaj se mora ostvarivati

kroz motivaciju za učenje. Kod osoba kod kojih je motivacija za učenje niska biće niža i namjera da se ostvari cilj, što znači da je veza između PNLO i namjere da se ostvari cilj određena motivacijom za učenje.

Postavka drugog modela razlikuje se od prvog samo u tome što je predviđeno da namjera da se ostvari cilj utiče na motivaciju za učenje. U takvom modelu, ukupan uticaj na motivaciju za učenje vrše namjera da se ostvari cilj, ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, PNLO, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge. Na namjeru da se ostvari cilj ukupni efekat vrše proaktivnost, ciljna orijentacija opšteg postignuća, postojanost, ciljna orijentacija postignućna u odnosu na druge, ciljna orijentacija izbjegavanja i obrazovanje.

Kad je u pitanju medijacija, do pune medijacije dolazi u slučaju uticaja proaktivnosti na motivaciju za učenje. Ta medijacija ostvaruje se preko namjere da se ostvari cilj. Ovaj nalaz se čini logičnim zbog toga što se proaktivnost svakako jednim dijelom odnosi na želju da se ideje sprovedu u djelo. Uticaj obrazovanja na motivaciju za učenje je takođe u potpunosti posredovan, ali nije bilo moguće odrediti na koji tačno način. Ovaj statistički značajan rezultat vjerovatno je posljedica zbira većeg broja rezultata koji nisu statistički značajni.

Do pune medijacije dolazi i u slučaju uticaja postojanosti na motivaciju za učenje, gdje se medijacija odvija preko namjere da se ostvari cilj. Kao i u slučaju proaktivnosti, i ovaj rezultat može se tumačiti u kontekstu toga da će postojanost, koja se posmatra kao istrajnost u postizanju dugoročnih ciljeva, biti mobilisana kroz namjeru da se ostvari taj dugoročni cilj.

Još jedan sličan koncept koji utiče na želju da se dođe do postignuća, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge, posredovana je namjerom da se ostvari cilj. Ovo nije slučaj s ciljnom orijentacijom opšteg postignuća, gdje postoji parcijalna medijacija. Ovaj nalaz može da se objasni tim što je ciljna orijentacija opšteg postignuća generalno prisutna, čak i kad nema zadatka koji treba savladati ili cilja koji treba postići, dok je orijentacija da se bude bolji od drugih aktivirana onda kad postoji određeni takmičarski kontekst. Bitno je navesti mogućnost da u ovom slučaju postoji mogućnost da se pronađe medijator koji nije uključen u teorijski koncept. Priroda odnosa između ciljnih orijentacija i konačnog

motivacionog konstrukta u modelu ukazuje na to da je potrebno detaljnije ispitati međusobni odnos dva motivaciona konstrukta.

U slučaju uticaja beznadežnosti na namjeru da se ostvari cilj postoji puna medijacija, međutim, ne postoje značajni specifični indirektni efekti. S obzirom na to da je efekat prilično nizak (-0,057), vjerovatno je u pitanju to što je zbir većeg broja rezultata koji nisu statistički značajni dosegao statističku značajnost.

Treći model jeste model gdje su se zadržali faktori samoeфикаsnosti i beznadežnosti, ali su motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj spojeni u jedan konstrukt. Ukupni uticaj na motivaciju za obučavanje u ovom slučaju imaju ciljna orijentacija opšteg postignuća, proaktivnost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge, PNLO i obrazovanje. U ovom slučaju postoji samo jedan značajan indirektan efekat, a to je uticaj beznadežnosti. S obzirom na to da je direktan uticaj beznadežnosti pozitivan i značajan, a da je indirektan uticaj značajan i negativan, u ovom slučaju postoji tzv. konkurentna medijacija, što je takođe oblik parcijalne medijacije. To znači da teorijski okvir treba upotpuniti još jednim medijatorom u ovoj putanji. Jedini specifični indirektni efekat koji je registrovan jeste uticaj preko PNLO, koji je takođe negativan. Ovaj se rezultat može objasniti tim što je sasvim moguće da se sklonost da se poslovni kontekst opazi kao nepogodan za obučavanje zbog uticaja PNLO jednim dijelom bazira na sklonosti ka stanju beznadežnosti.

Početni teorijski model ispitan je iz više razloga. Rezultati su nešto drugačiji od prethodno ispitivanih modela. Ukupne efekte ostvaruju proaktivnost, ciljna orijentacija postignuća u odnosu na zadatak, ciljna orijentacija pristupa u odnosu na druge i PNLO. Nije bilo značajnih indirektnih efekata. Ovaj rezultat ukazuje na to da je zaista problematično što su korišćene varijable koje nisu prethodno provjerene u empirijskom istraživanju.

Rezultati nedvosmisleno pokazuju da i motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj ostvaruju značajan rezultat u predviđanju motivacije za transfer, što znači da zajedno bolje predviđaju motivaciju za transfer nego pojedinačno. Ono što je svakako značajan problem jeste što faktorskom analizom nije bilo moguće jasno razdvojiti dva konstrukta, a što bi definitivno trebalo postići prije narednog sličnog istraživanja.

Na osnovu ovoga, može se reći da prva opšta hipoteza, koja glasi: „Prema opštem teorijskom modelu od koga se polazi u istraživanju, pretpostavlja se da motivacija za učešće u obukama ima višedimenzionalnu strukturu, koja se sastoji od najmanje dvije uže dimenzije (motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj), koje, uzete zajedno, imaju bolju predikciju motivacije za transfer,“ nije potvrđena, osim u dijelu predikcije motivacije za transfer, ali da se dalja istraživanja svakako preporučuju.

2. Doprinos psiholoških varijabli na motivaciju za učešće u obukama

Psihološke varijable koje su posmatrane u ovom modelu jesu proaktivnost, postojanost, ciljna orijentacija i sržna samoevaluacija. Zbog toga što je prvi model izabran kao referentan, ovdje su prikazani uticaji tri vrste ciljne orijentacije: opšte postignuće, postignuće u odnosu na druge i opšte izbjegavanje, kao i dvije varijable koje su se izdvojile iz sržne samoevaluacije: samoeфикаsnost i beznadežnost, uz proaktivnost i postojanost.

Proaktivnost značajno i pozitivno određuje motivaciju za učenje. Indirektan efekat ne postoji, tako da je zaključak da u ovom slučaju nema medijacije. Drugačiji odnos postoji s namjerom da se ostvari cilj, gdje postoji parcijalna medijacija. To znači da je odnos između dvije varijable posredovan varijablama modela, a moguće i varijablama koje nisu ušle u model. Sa strane opravdanosti uključivanja proaktivnosti u motivacioni model, može se reći da je apsolutno dokazano da ova varijabla treba da bude neizostavni dio modela ovog tipa. Proaktivnost kao takva može da nađe svoje mjesto u bilo kojoj teoriji motivacije, s tim što se najlakše može vezati za osobe visokog postignuća, iz integrativnog modela motivacije (Robbins & Judge, 2017).

Postojanost ni na jedan način ne utiče na motivaciju za učenje, tj. nema ni direktnog, ni indirektnog efekta. Ipak, postoji direktan i ukupan efekat na namjeru da se ostvari cilj, bez medijacije. Kao što je navedeno u uvodnom dijelu, očekivano je da postojanost svoje mjesto najlakše nađe u teoriji ciljeva, a to očekivanje je i potvrđeno kroz povezanost s namjerom da se ostvari cilj. Iako se nalaz čini logičnim, bitno je konstatovati ga, kako bi se u empirijskim mjerenjima koristili svi konstrukti koji mogu uticati na rezultate.

Ciljna orijentacija opšteg postignuća u potpunosti je posredovana motivacijom za učenje onda kad je krajnji motivacioni konstrukt namjera da se ostvari cilj, kao što je to slučaj u prvom modelu. Priroda ovakve povezanosti može biti predmet razmatranja dinamike međusobnih odnosa većeg broja psiholoških varijabli. Iako se ne mogu dati jasni zaključci o kauzalnim odnosima među varijablama, značajno je zaključiti da je ciljna orijentacija bitan dio motivacionih modela, a izuzetno se lako može tumačiti u okviru teorije ciljeva.

Ciljna orijentacija postignuća u odnosu na druge ostvaruje negativan uticaj na namjeru da se ostvari cilj, kao i na motivaciju za učenje. Uticaj na namjeru da se ostvari cilj u potpunosti je posredovan motivacijom za učenje. Pirsonovi koeficijenti korelacije između ciljne orijentacije postignuća u odnosu na druge i motivacionih konstrukata jesu pozitivni, međutim, u regresionom modelu odnos je negativnog predznaka. Mogućnost promjene znaka javlja se zbog uključivanja drugih varijabli u regresioni model. Međusobni odnos ciljne orijentacije postignuća u odnosu na druge s drugim varijablama može određivati da li će krajnji znak biti pozitivan ili negativan. Ovaj bi nalaz trebalo provjeriti u nekom narednom istraživanju, ali u ovom modelu krajnje tumačenje svakako treba da bude da, u ovakvim uslovima, ova vrsta ciljne orijentacije vrši negativan uticaj na motivacione konstrukte. To može biti zbog toga što takmičenje s drugima, osim što je prirodna orijentacija, može biti i primarni cilj, važniji od obučavanja, što bi, u skladu s teorijom ciljeva, donekle moglo da objasni negativan predznak.

Ciljna orijentacija izbjegavanja vrši direktan i ukupan uticaj na namjeru da se ostvari cilj. Priroda ove veze je pozitivna, što na prvi pogled može izgledati nelogično. Međutim, iako se ciljna orijentacija izbjegavanja može posmatrati negativno, ipak, što je veći rezultat na toj skali, to je veća namjera da se ostvari cilj izbjegavanja. Ovaj nalaz, kao i ostali koji se odnose na ciljeve, u skladu je s teorijom ciljeva i upućuje na važnost korišćenja ciljne orijentacije pri korišćenju tog teorijskog okvira.

Na osnovu faktorske analize odlučeno je da se od prvobitnog konstrukta sržne samoevaluacije zadrže samo dva faktora – samoeфикаsnost i beznadežnost.

Samoeфикаsnost se nije pojavila kao varijabla koja vrši ukupan uticaj na bilo koji od dva motivaciona konstrukta. Nije postojao ni indirektan uticaj samoeфикаsnosti preko varijabli iz modela. Samoeфикаsnost se u modelu koji su ispitali Noe i Šmit (Noe & Schmitt, 1986) pokazala kao prediktor motivacije za učenje, međutim, Smitova i saradnici su dobili

negativnu vezu s namjerom da se ostvari cilj. Ostaje da se detaljnije istraži veza ovog konstrukta s motivacionim varijablama, s obzirom na to da je značaj samoefikasnosti potvrđen i u teoriji ciljeva (Locke & Latham, 2006).

Beznadežnost ne ostvaruje značajnu ukupnu povezanost s motivacionim konstruktima. Postoji izuzetno nizak (0,07) indirektni uticaj na motivaciju za učenje, koji se ostvaruje preko PNLO.

Na osnovu prethodnog, može se zaključiti da druga opšta hipoteza, koja glasi: „Očekuje se da će psihološki faktori imati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će se demografski faktori i PNLO pokazati kao djelimični medijatori te veze,“ jeste djelimično potvrđena. Postoje značajne veze između psiholoških faktora i motivacionih konstrukata, s tim što u ovom modelu ne postoje varijable koje značajno mijenjaju te odnose.

3. Doprinos demografskih varijabli na motivaciju za učešće u obukama

Kao što je bilo i očekivano, nije bilo razlike u motivaciji za učenje i namjeri da se ostvari cilj u odnosu na pol. S druge strane, nasuprot dosadašnjim istraživanjima, nije se pokazalo da starost ima značajan uticaj na motivaciju za obučavanje. Razlog tome može biti što je varijabla starosti definisana kroz kategorije, a što je zamišljeno tako zbog dodatne zaštite identiteta ispitanika. U samom nacrtu ovog istraživanja varijable za koje ispitanici mogu pomisliti da mogu doprinijeti otkrivanju njihovog identiteta žrtvovane su s ciljem da bi se ostavio prostor za iskrene odgovore po pitanju politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima. Osim ovog objašnjenja, moguće je posmatrati ovaj rezultat i u svjetlu toga što je u upitniku naznačeno da se ispituje motivacija za buduću obuku. Sasvim je prihvatljivo objašnjenje da je ispitanicima to moglo da djeluje pomalo apstraktno, tj. da postoji razlika između izražavanja zainteresovanosti u odnosu na stvarno učešće u obuci, ili primjeni naučenog.

Iako nije bilo istraživanja na koje se moglo pozvati pri formiranju hipoteze vezane za uticaj obrazovanja, bilo je pretpostavljeno da će za edukaciju na radnom mjestu više biti zainteresovani oni koji su i tokom formalnog obrazovanja bili zainteresovani za edukaciju. Ipak, rezultati pokazuju da obrazovanje ne vrši uticaj na motivaciju za učenje,

ali vrši na namjeru da se ostvari cilj. S toga, može se pretpostaviti da nakon značajnog broja godina školovanja opada motivacija za učenje, dok oni koji nikad nisu bili motivisani da ranije ulažu u obrazovanje to neće naročito činiti ni na radnom mjestu. Negativan uticaj obrazovanja na namjeru da se ostvari cilj može se posmatrati kroz činjenicu da obrazovaniji ispitanici dobijaju bolje pozicije, što im ispunjava većinu ciljeva samo po sebi, dok su ispitanici s nižim stepenom obrazovanja u situaciji da se više bore za ostvarenje svojih ciljeva, pa se to pokazuje i kad im se ukaže prilika da kroz učenje dođu do boljih uslova.

Bilo je logično pretpostaviti da će oni koji su prošli obuke imati pozitivnije mišljenje o njima i da će vidjeti veću vrijednost u njima od onih koji nisu imali iskustva s obukama. Takav je rezultat i dobijen. Očigledno je da od kvaliteta i korisnosti obuka zavisi koliko će polaznici biti zainteresovani za dalja obučavanja.

Na osnovu ukupnih rezultata, može se reći da treća opšta hipoteza, koja glasi: „Očekuje se da će demografski faktori pokazati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će ujedno biti i medijatori veze psiholoških varijabli i motivacije za obučavanje,“ uglavnom nije potvrđena. U svakom slučaju, potrebno je nastaviti uključivati demografske varijable u ovakve modele.

4. Doprinos organizacionih faktora na motivaciju za učešće u obukama

Jedina varijabla koja bi se mogla svrstati u red organizacionih jeste opažanje uticaja politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja. U definisanju ove varijable pošlo se od iskustvenog znanja o svakodnevnim dešavanjima prilikom samog zapošljavanja, ali i prilikom razvoja karijere i napredovanja u firmama. Kao potpora tom iskustvenom znanju dobro je došlo istraživanje Kancelarije Ujedinjenih nacija za obnovu i razvoj (2013), u kojem je navedeno da gotovo svi u Crnoj Gori vjeruju da je za uspjeh u životu potrebno poznavati neku osobu koja je na dobrom društvenom položaju.

Bilo je za očekivati da će PNLO imati negativan uticaj na motivaciju, zbog toga što motivacija u nekom dijelu uvijek zavisi od doživljaja sredinskih činilaca. To se potvrđuje i pregledom tabele međusobnih odnosa varijabli (tabela 14). PNLO je u značajnoj negativnoj korelaciji s obje motivacione varijable, s motivacijom za transfer, proaktivnošću, postojanošću i samoeфикасношću, što su sve varijable koje su s

motivacionim varijablama u pozitivnoj korelaciji. Ovaj nalaz je u potpunom skladu s principima teorije jednakosti, pravičnosti i organizacione pravde. Zaposleni koji procjenjuju odnos uloženog i dobijenog, u slučaju da opažaju značajan uticaj PNLO, procjenjuju da nije isplativo ulagati trud u učenje i obučavanje, jer neće postići očekivane rezultate. S toga, njihova motivacija značajno opada, a samim tim bi efektivnost obuke na kojoj bi eventualno učestvovali bila niža.

Ipak, rezultati ispitivanja modela motivacije nisu pokazali rezultate kao što je predviđeno. Iako nije dominantan medijator između psiholoških faktora i motivacije za učešće u obukama, PNLO uvijek vrši značajan negativan uticaj na motivaciju za učenje. Kad je u pitanju namjera da se ostvari cilj, postoji statistički značajna veza, ali je u potpunosti posredovana motivacijom za učenje.

Na osnovu navedenih rezultata, može se reći da je četvrta opšta hipoteza, koja glasi: „Očekuje se da će uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa s nadređenima na korisnost obučavanja (organizacioni faktor) pokazati statistički značajnu povezanost s motivacijom za učešće u obučavanju, s tim što će se pokazati i kao medijator veze psiholoških varijabli i motivacije za obučavanje,“ djelimično potvrđena.

5. Ograničenja i preporuke

Kao i sva druga istraživanja i ovo je praćeno određenim ograničenjima. Istraživanje je sprovedeno na prigodnom uzorku, bez uvažavanja određenih odrednica uzorka (privatni i javni sektor, konkretna starost), što je uticalo na rezultate istraživanja koji se odnose na povezanost demografskih faktora i motivacije za obučavanje. Idealno bi bilo sprovesti istraživanje na uzorku koji bi bio reprezentativan prema glavnim demografskim odrednicama, tj. na stratifikovanom uzorku.

Konceptualizacija modela motivacije za učešće u obučavanju nije do kraja pratila prethodna istraživanja. U ovom istraživanju nije napravljena jasna razlika između distalnih i proksimalnih faktora, već je cilj bio ispitati nekoliko modela, ostavljajući mogućnost da se pokaže što više uticaja i vrsta povezanosti i tako dobiti novu vrijednost.

Ipak, trebalo bi sprovesti istraživanje tako da bude uporedivo sa drugim, referentnim istraživanjima.

Skala kojom je ispitivan stav prema uticaju navedenih faktora na korisnost obučavanja razvijena je za potrebe ovog istraživanja. S obzirom na to da su tri činioca bila zastupljena sa po dvije stavke, faktorska analiza nije pokazala da ima osnova za razdvajanjem skale na faktore, međutim, pitanje je da li bi bilo isto da su činioci skale zastupljeni s više stavki. S druge strane, pitanje je koliko zaista samo navedena tri činioca mogu biti dio ove skale i da li ima prostora da se još neka srodna pojava uvrsti u konstrukt. Od velike koristi bilo bi pisati stavke koje ispitanici mogu odmah povezati s njihovim radnim mjestom. Uz to, pouzdanost skale bila je niža, ali ipak prihvatljiva. Takva pouzdanost može biti produkt heterogenosti konstrukta, manjeg broja ajtema, ili, za šta je isto potrebno ostaviti određeni prostor, nedovoljno dobro definisanih stavki. Svakako, sad kad je utvrđeno da postoji osnova za uvrštavanje skale ovog tipa u motivacione modele, bilo bi dobro nastaviti dalje s njenim razvojem.

Sve skale korišćene su u svom originalnom obliku, bez prethodne standardizacije na našem uzorku. To je uslovalo da nije bilo moguće ispitati teorijski model, zbog toga što faktorska analiza nije potvrdila održivost teorijskih konstrukata. To je najbolje vidljivo u slučaju 3x2 ciljne orijentacije. Od teorijski zamišljenih i empirijski provjerenih 6 faktora na američkom uzorku, u ovom istraživanju podaci su dali za pravo formiranje samo tri faktora: ciljne orijentacije postignuća koja obuhvata self i zadatke, ciljne orijentacije postignuća u odnosu na druge i ciljne orijentacije izbjegavanja, koja je obuhvatala self, zadatke i druge. Iako bi se moglo zaključiti da se ciljna orijentacija u Crnoj Gori ne ispoljava na isti način kao i u Americi, moglo bi se razmišljati i u pravcu koji je više psihometrijski. Naime, skala koja je korišćena prevedena je s engleskog i nije bilo dopisivanja novih stavki, niti dodatnog prilagođavanja. Sasvim je moguće da bi drugačija, ciljano razvijena skala 3x2 ciljne orijentacije potvrdila teorijsku postavku. U svakom slučaju, postoji određeni potencijal u ovom načinu definisanja ciljne orijentacije i trebalo bi ga dodatno istražiti.

Još jedan koncept koji značajno odstupa od teorijske zamisli i rezultata istraživanja sprovedenih u drugim državama jeste sržna samoevaluacija. Umjesto četiri faktora: neuroticizma, samopouzdanja, samoeфикаsnosti i lokusa kontrole, izdvojena su samo dva.

Jedan je sačinjen od tri stavke samoeфикаsnosti i jedne stavke samopouzdanja i u ovom istraživanju označen je kao samoeфикаsnost. Drugi je, zbog prirode stavki, ali i zbog toga da se izbjegne izjednačavanje s klasičnom dimenzijom neuroticizma, nazvan beznadežnost. S obzirom na to da su ovako definisani faktori već bili korišćeni u prethodnim istraživanjima, trebalo bi nastaviti s istom praksom. Koncept sržne samoevaluacije nije dovoljno održiv da bi mogao da se koristi kao zamjena za četiri odvojena konstrukta.

Psihometrijski izazovi postojali su i kod definisanja motivacionih konstrukta, tj. motivacije za učenje i namjere da se ostvari cilj. Iz prethodnih istraživanja ostalo je da ne postoji jasna definicija nijednog konstrukta, već da su uvijek u pitanju proizvoljni ajtemi, odabrani na osnovu ličnih afiniteta autora. Iako su za ovo istraživanje odabrane već korišćene skale, to ipak nije bilo dovoljno da se utvrdi jasna razdvojenost između stavki. Zajedno uz ova dva konstrukta treba posmatrati i motivaciju za transfer. Prije nego što se sprovede sljedeće istraživanje koje bi uključivalo navedene motivacione varijable, nužno je sprovesti istraživanje kojim bi se utvrdila jasna razlika između njih i koju bi bilo moguće potvrditi faktorskom analizom.

Međusobni odnos dva motivaciona konstrukta nije jednoznačan. U zavisnosti od njihovog mjesta u modelima, ostvaruju različite odnose sa istim psihološkim varijablama. Ovo ukazuje na to da nije lako utvrditi da li motivacija za učenje vrši uticaj na namjeru da se ostvari cilj, da li namjera da se ostvari cilj vrši uticaj na motivaciju za učenje, ili između ta dva konstrukta postoji istovremeni međusobni uticaj. Preporuka je da se ovaj odnos detaljnije istraži u narednim istraživanjima.

6. Zaključna razmatranja

Na uzorku od 282 ispitanika provjeren je model motivacije za učešće u obučavanju. Ključna razlika motivacionog modela ispitanog u ovom istraživanju u odnosu na dosadašnje modele jeste ta što su prvi put dva najčešće korišćena konstrukta, motivacija za učenje i namjera da se ostvari cilj, korišćena s ciljem njihovog spajanja u motivacioni konstrukt višeg reda, ali i za predviđanje varijable ishoda obučavanja. Teorijski značaj ovakvog pristupa jeste prevazilaženje vezivanja za pojedinačan motivacioni konstrukt, tj. vezivanja za jednu teoriju motivacije i otvaranje mogućnosti da se zauzme integrativni

pristup definisanju motivacije za obučavanje. Takav pristup omogućio bi dublje razumijevanje motivacionih procesa pojedinaca u kontekstu obučavanja u organizaciji, u smislu dodatnog otkrivanja prirode povezanosti motivacionih varijabli sa varijablama ličnosti i organizacionim varijablama.

U praktičnom smislu, prilikom empirijskog ispitivanja motivacije i drugih faktora koji utiču na uspješnost obučavanja, istraživačima je bitno da dobiju što više podataka na osnovu kojih mogu utvrditi visinu motivacije, ali i vršiti predviđanja ishoda obuke. Istraživanjem prikazanim u radu pokazano je da ima smisla koristiti dva motivaciona konstrukta u ispitivanju spremnosti zaposlenih za obučavanje, kao i u predviđanju ishoda obučavanja, naročito kad se predviđa motivacija za transfer. Na ovaj način predavačima se omogućava da imaju viši stepen kontrole nad činiocima koji određuju uspješnost obučavanja. Samim tim, znanje stečeno na obukama više će se primjenjivati, što dalje pozitivno utiče na rezultate koje će zaposleni postizati na radnom mjestu.

Dobijeni rezultati ukazuju na to da je opravdano koristiti dva motivaciona konstrukta u ispitivanju motivacije za obučavanje. Za neko naredno istraživanje trebalo bi precizno definisati ta dva konstrukta, prilagoditi skale za njihovo mjerenje i empirijski ih validirati. Naredni korak bio bi ispitivanje mogućnosti da se od dva motivaciona konstrukta definiše konstrukt višeg reda. Prethodno navedeno ukazuje na to da bi motivaciju za obučavanje trebalo posmatrati višedimenzionalno, kao skup sličnih i povezanih konstrukata, što je ujedno i ključni doprinos ovog istraživanja.

Rezultati ovog rada pokazali su da koncepte 3x2 ciljne orijentacije, sržne samoevaluacije i postojanosti nije moguće koristiti onako kako su teorijski postavljeni ili empirijski validirani u originalnim istraživanjima. Razlozi tome mogu biti specifičnosti uzorka ili prevoda. U svakom slučaju, čini se da koncept ciljne orijentacije vrijedi nastaviti istraživati, kao i koncept postojanosti, dok se čini da bi od koncepta sržne samoevaluacije trebalo odustati i posvetiti se pojedinačnim skalama koje čine taj konstrukt: samopouzdanju, samoeфикаsnosti, lokusu kontrole i neuroticizmu.

Ovo istraživanje poslužilo je i da se u model motivacije za obučavanje uvede još jedan faktor: uticaj politike, nepotizma i ličnih odnosa. Značajan negativan uticaj koji vrši na motivaciju sugerise da bi ovaj konstrukt mogao biti od važnosti i za ispitivanje opšte radne motivacije. Ovim se potvrdilo da sva psihološka istraživanja značajno zavise od

kulture i mentaliteta naroda određene države. Trenutna situacija u Crnoj Gori je takva da pojedinci uglavnom imaju pesimističan stav po pitanju samostalno izvojevanog karijernog uspjeha (Kancelarija Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013). Specifični faktori lokalne kulture značajno doprinose razumijevanju ponašanja zaposlenih u organizaciji. To bi bio razlog za preporuku da se pri ispitivanju različitih aspekata ponašanja zaposlenih u organizaciji identifikuju specifične karakteristike organizacione, ali i lokalne klime u kojoj organizacija posluje.

LITERATURA

Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Albrow, Martin and Elizabeth King (eds.) (1990). *Globalization, Knowledge and Society*. London: Sage.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 956–980.

Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234–245.

Bal, P.M., & Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: a large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 41-61.

Baldwin, T.T., Magjuka, R.J., & Loher, B.T. (1991). Organizational training and signals of importance: effects of pre-training perceptions on intentions to transfer. *Human Resource Development*, 2(1), 25-36.

Baltes, P.B., Staudinger, U.M. and Lindenberger, U. (1999). Life span psychology: theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471-507.

Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bartel, A.P. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.

Bateman, T., & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.

Beinart, S., & Smith, P. (1998). *The National Learning Survey, 1997*. London: Department for Education and Science.

- Bertolino, M., Truxillo, D.M., & Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 248-263.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129–136.
- Bretz, R.D., Jr., & Thompsett, R.E. (1992). Comparing traditional and integrative learning methods in organizational training programs. *Journal of Applied Psychology*, 77, 941-951.
- Broedling, L. A. (1975). Relationship of internal-external control to work motivation and performance in an expectancy model. *Journal of Applied Psychology*, 60, 65-70.
- Burchinal, M. R., Campbell, F. A., Bryant, D. M., Wasik, B.H., & Ramey, C. T. (1997). Early intervention and mediating processes in cognitive performance of children of low-income African American families. *Child Development*, 68, 935-954.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Burke, J.M. , & Day, R.R. (1986). A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232-245.
- Burke, L.A. and Hutchins, H.M. (2007). Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3) 263-296.
- Carmichael, F., & Ercolani, M.G. (2014). Age-training gaps in the European Union. *Ageing and Society*, 34(1), 129-156.
- Campbell, J.P. and Kuncel, N.R. (2001). Individual and team training. In N. Anderson, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran, (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 1* (pp. 278-312). London: Sage.

CEDEFOP (1996). *Glossarium: Vocational training*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Chamorro-Premuzic, T. (2013). *Personality and Individual Differences, 2nd ed.* West Sussex: BPS Blackwell.

Chiaburu, D.S., & Marinova, S.V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110-123.

Chin, W. W., & Newstead, P. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. In R. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, pp. 307-341. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Colquitt, J.A., LePine, J., Noe, R.A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.

Colquitt, J.A., & Simmering, M.S. (1998). Conscientiousness, goal orientation and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665.

Crant, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34, 42-49.

De Lange, A.H., Van Yperen, N.W., Van der Heijden, B.I.J.M. and Matthijs Bal, P. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 118-125.

Dordoni, P. and Argentero, P. (2015). When age stereotypes are employment barriers: a conceptual analysis and a literature review on older workers stereotypes. *Ageing International*. doi: 10.1007/s12126-015-9222-6.

Drucker, P.F. (2001). *The Essential Drucker*. New York, NY: HarperBusiness.

Duckworth, A.L., & Eskreis-Winkler, L. (2015). Grit. In: James D. Wright (Ed.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd Ed*, pp. 397-401. Oxford: Elsevier.

- Duckworth, A.L., & Gross, J.J. (2014). Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319-325.
- Duckworth, A.L., Peterson, C., Matthews, M.D., & Kelly, D.R. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Ђуришић-Ђојановић, М.(2015). *Психологија организационих промена и развоја*. Београд: Институт за психологију Филозофског факултета у Београду.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169 –189.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 461–475.
- Elliot, A.J., Murayama, K., & Pekrun, R. (2011). A 3x2 Achievement Goal Model. *Journal of Educational Psychology*, 103(3), 632-648.
- Erez A, Judge TA. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1270-1279.
- Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russel, J.E.A., Ladd, R.T., & Kudisch, J.D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21, 1-25.
- Ferrira, R.R., Abbad, G.S., Mourao, L. (2015). Training Needs Analysis at Work. In K. Kraiger, J. Passmore, N.R. dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development and Performance Improvement*, (pp. 33-49). West Sussex: Wiley Blackwell.
- Fisher, S.L., Ford, K.J. (1998). Differential Effects of Learner Effort and Goal Orientation on Two Learning Outcomes. *Personnel Psychology*, 51(2), 397-420.

- Fuller, B. Jr. & Marler, L.E. (2009). Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Jr., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gist, M. E., Rosen, B., & Schwoerer, C. (1988). The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skills. *Personnel Psychology*, 41, 255-265.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations, 4th ed.* Belmont, CA: Wadsworth.
- Gollwitzer, P. M. (1996). The Volitional Benefits of Planning. In P. M. Gollwitzer and J. A. Bargh (Eds.). *The Psychology of Action*, 287-312. New York: The Guilford Press.
- Green, T.M., Kelso, C.M. (2006). Factors That Affect Motivation Among Adult Learners. *Journal of College Teaching & Learning*, 3(4), 65-74.
- Green, M., & McGill, E. (2011). *State of the Industry, 2011: ASTD's Annual Review of Workplace Learning and Developmental Data*. Alexandria, VA: ASTD.
- Griffin, R.W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations (11th ed.)*. Mason: Cengage Learning.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The Transfer of Training: What Really Matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd Ed.* Sage: Thousand Oaks.
- Harel, H.G. and Tzafrir, S.S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organisational and Market Performance of the Firm, *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Hicks, W.D., & Klimoski, R.J. (1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 30(3), 542-552.
- Hill, L.H. (2001). The Brain and Consciousness: Sources of Information for Understanding Adult Learning. *New Directions for Adult & Continuing Learning*, 86, 73-82.

- Hofmann, D. A. (1993). The influence of goal orientation on task performance: A substantively meaningful suppressor variable. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1827-1846.
- Hough, L. M. (2003). Emerging trends and needs in personality research and practice: Beyond main effects. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 289–325). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94, 635-653.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 421–428.
- Jarvis, P. (2004). *Adult Education and Lifelong Learning (3rd ed)*. London: RoutledgeFalmer.
- Joshi, R.M. (2009) *International Business*. Oxford University Press.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. (1998). The power of being positive: The relationship between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11,167-187.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., Thoresen, C.J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Jordaan, J.P. (1963). Exploratory behavior: The formation of self and occupational concepts. In D.E. Super, R. Stratishersky, N. Mattin, J.P. Jordaan (Eds.). *Career development selj-concept theory*. New York: College Examination Board.
- Judge T.A., Locke E.A., Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: Acore evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.

- Judge, T.A., Bono, J.E., Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Kabanoff, B. & Bottger, P. (1991). Effectiveness of creativity training and its relation to selected personality factors. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 235-248.
- Kancelarija Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) u Crnoj Gori. (2013). *Nacionalni izvještaj o razvoju po mjeri čovjeka – 2013*. Preuzeto sa: <http://www.undp.org.me/files/reports/si/REZIME%20UNDP%20Nacionalni%20izvjestaj%20o%20razvoju%20po%20mjeri%20čovjeka%202013..pdf>
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R.D. (2008). *Work motivation: Past, present, and future*. New York, NY: Routledge.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knowles, M.S., Holton III, E.F., Swanson, R.A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. San Diego: Elsevier.
- Kooij, T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. and Dikkers, J.S.E. (2008). Older workers motivation to continue to work: five meanings of age: a conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kraiger, K., & Cavanagh, T.M. (2015). Training and Personal Development. In: K. Kraiger, J. Passmore, N.R. dos Santos, & S. Malvezzi. (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement, 1st Ed.* West Sussex: John Wiley & Sons.
- Levy. P.E. (2010). *Industrial/Organizational Psychology (3rd edition)*. NY: Worth Publishers.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th edition)*. NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265 – 268.

- McGivney, V. (1990). *Access to Education for Non-Participant Adults*. Leiceste: NIACE.
- Machado, C. (GODINA). Training and Development of Human Resources: A Brief Contribution to a Better Understanding of Its Relevance. In C. Machado, & J.P. Davim. *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course* (pp. 173-203). Cham: Springer.
- Major, D.A., Turner, J.E., & Fletcher, T.D. (2006). Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 927-935.
- Martocchio, J. J. (1994). Effects of conception of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training. *Journal of Applied Psychology, 79*, 819-825.
- Martocchio, J.J., & Judge, T.A. (1997). Relationship between conscientiousness and learning in employee training: mediating influences of self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 764-773.
- Mathieu, J.E. (1988). A casual model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior, 32*, 321-335.
- Mathieu, J.E. and Martineau, J.W. (1997). Individual and situational influences in training motivation. In J.K. Ford, S.W.J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout, (Eds.). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mathieu, J.E., Martineau, J.W., & Tannenbaum, S.I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: Implications for training effectiveness. *Personnel Psychology 46*, 125-147.
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., Salas, E. (1990). *A casual model of individual and situational influences on training effectiveness measures*. Presented at the 5th Annu. Conf. Soc. Indust. Org. Psychol., Miami.
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I. and Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal, 35*(4), 828-847.

- McEvoy, M.G., 1997. Organisational Change and Linking competitive strategies with human resource Outdoor Management Education: Human Resource management practices. *The Academy of Management Management*, 36, 235-250.
- McLean, G.N. (2006). Rethinking Adult Learning in the Workplace. *Advances in Developing Human Resources*, 8(3), 416-423.
- Merriam, S.B. (2001). Andragogy and Self-Directed Learning: Pillars of Adult Learning Theory. *New Direction for Adult & Continuing Education*, 89, 3-14.
- Merriam, S.B., & Caffarella, R.S. (1999). *Learning in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, L., Mandzuk, C., Frankel, D., McDonald, A., & Bello, B. (2013). *2013 state of the industry*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Mondy, R.W., & Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management, 14th Ed.* Global Edition. Essex: Pearson.
- Mumford, M.D., Baughman, W.A., Uhlman, C.E., Contanza, D.P., & Threlfall, K.V. (1993). Personality variables and skill acquisition: Performance while practicing a complex task. *Human Performance*, 6, 345-381.
- Noe, R.A. (1986). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development, 5th Ed.* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R.A., Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- Penev, G. (2008). *Demografski trendovi u Crnoj Gori do sredine 20. vijeka i perspektive do 2050. godine*. Podgorica: Zavod za statistiku Crne Gore.
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influence of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.

- Quesada-Pallares, C., & Gegenfurtner, A. (2015). Toward a unified model of motivation for training transfer: a phase perspective. *Z Erziehungswiss*, 18, 107-121.
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., Segó, D. J., & Smith, E. M. (1995). The effects of individual and transfer environment characteristics on the opportunity to perform trained tasks. *Training Research Journal*, 1, 29–49.
- Rasool, H., Bashir, F., Azam, R., Nasir, Z.M. (2015). The Other Side of Goal Orientation and Training Outcomes: Mediating Role of Training Motivation. *Journal of Service Science and Management*, 8, 726-740.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Robertson-Kraft, C., & Duckworth, A.L. (2014). True Grit: Trait-Level Perseverance and Passion for Long-Term Goals Predicts Effectiveness and Retention Among Novice Teachers. *Teachers College Record*, 116(3).
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior (17th edition)*. Essex: Pearson.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rowold, J. (2007). The Impact of Personality on Training-Related Aspects of Motivation: Test of a Longitudinal Model. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 9-31.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13, 74–101.
- Schermerhorn, J.R., Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior (11th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. and Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.

- Setti, I., Dordoni, P., Piccoli, B., Bellotto, M., & Piergiorgino, A. (2015). Proactive personality and training motivation among older workers: A mediational model of goal orientation. *European Journal of Training and Development*, 39(8), 681-699.
- Smith, J., Brooks-Gunn, J., & Klebanov, P. (1997). Consequences of living in poverty for young children's cognitive and verbal ability and early school achievement. In G. J. Duncan & J. Brooks-Gunn (Eds.). *Consequences of Growing Up Poor* (pp. 132–89). New York: Russell Sage.
- Smith, R., Jayasuriya, R., Caputi, P., & Hammer, D. (2008). Exploring the role of goal theory in understanding theory motivation. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 54-72.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Steers, R.M., Porter, L.W. (Eds). (1975). *Motivation and work behavior*. New York: McCraw-Hill.
- Swanson, R.A. (1996). *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., Cannon-Bowers, J.A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769.
- Touron, D.R. and Hertzog, C. (2004). Distinguishing age differences in knowledge, strategy use, and confidence during strategic skill acquisition. *Psychology and Aging*, 19(3), 452-466.
- Ubeda García, M. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1691–1710.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Weatherly, L. (2003). *The Elusive Asset, Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR*. Preuzeto 23.01.2016. sa

<http://hrtalks.manpowerku.com/2012/10/human-capital-the-elusive-asset-measuring-and-managing-human-capital-a-strategic-imperative-for-hr>.

Webster, J., & Martocchio, J.J. (1993). Turning work into play: Implications for microcomputer software training. *Journal of Management*, 19, 127-146.

Williams, T.C., Thayer, P.W., Pond, S.B. (1991). *Test of a model of motivational influences on reactions to training and learning*. Presented at the 6th Annu. Conf. Soc. Indust. Org. Psychol., St. Louis.

Wilson, J.P. (2004). Human Resource Development. In J.P. Wilson. (Ed.). *Human resource development: Learning and training for individuals & organizations, 2nd Ed*, (3-26). London: Kogan.

Zaniboni, S., Fraccaroli, F., Truxilo, D.M., Bertolino, M., & Bauer, T.N. (2011). Training valence, instrumentality, and expectancy scale (T-VIES-it): Factor structure and nomological network in an Italian sample. *Journal of Workplace Learning*, 23(2), 133-151.

Zhao, X., Lych, J.G.Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206.

PRILOZI.

Prilog 1. Upitnik

Upitnik koji je pred vama sastavljen je s ciljem da ispita Vaš stav i mišljenje po pitanju BUDUĆIH poslovnih obuka (treninga) koje ćete proći. Upitnik je ANONIMAN, pa Vas molimo da odgovorite ISKRENO I TAČNO.

Rečenice u nastavku, koje se odnose na obuke, predstavljaju Vaš odnos prema obukama koje ćete imati U BUDUĆNOSTI. Odaberite broj da označite koliko se neka izjava odnosi na Vas.

Pod pojmom obuka (ili češće: trening) misli se na sve organizovane aktivnosti smišljene tako da podučavaju vještinama ili znanju potrebnom za obavljanje određene vrste posla. Obuke o kojima je riječ u ovom upitniku su OBUKE KOJE PLAĆAJU POSLODAVCI.

Pol:

- 1) muški
- 2) ženski

Starost:

- 1) do 25 godina
- 2) 25 – 35
- 3) 36 – 45
- 4) 46 -55
- 5) 55+ godina

Obrazovanje:

- 1) NK
- 2) SSS
- 3) VSS
- 4) MR
- 5) DR

Vaš finansijski status / Vaše uže porodice:

- 1) Značajno ispod prosjeka
- 2) Nešto ispod prosjeka
- 3) Prosječan
- 4) Nešto iznad prosjeka
- 5) Značajno iznad prosjeka

Da li ste već imali iskustva s obukama?

- 1) Da
- 2) Ne

1 – uopšte se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – ne mogu da odlučim, 4 – uglavnom sam saglasan, 5 – u potpunosti se slažem

Obuke su dobar način da se povremeno „pobjegne“ od posla.					
Stalno tražim nove načine da poboljšam sopstveni život.					
Sistem vrednovanja znanja i sposobnosti u firmi u kojoj radim su takvi da negativno utiče na moju želju za obučavanjem.					
Nove ideje i projekti me nekad odvuku od prošlih.					
Siguran sam da postížem ono što zaslužujem u životu.					
Pohađujući obuke, želim da poboljšam moja tehnička/praktična znanja na poslu.					
Uložio bih značajan napor da savladam materijal prezentovan na obuci.					
Prisustvo tzv. partijskog zapošljavanja u mojoj firmi uveliko obesmišljava ulaganje u obučavanje i treninge za potrebe firme / organizacije u kojoj radim.					
Glavni ciljevi obuka su više vezani za upoznavanje drugih ljudi i rekreaciju, negoli za učenje.					
Gdje god da sam bio, davao sam značajan doprinos konstruktivnim promjenama.					
Dešavalo se da budem opsjednut nekom idejom kratak vremenski period, ali da onda izgubim interesovanje.					
Nekad se osjećam depresivno.					
Mislim da je važno da pohađam obuke kako bih poboljšao vještine rješavanja problema.					
Prije obuke planirao bih da se fokusiram na sadržaj programa.					

Vrednovanje zaposlenih kroz nepotizam (porodične i prijateljske odnose) negativno utiče na moju želju za obučavanjem i treninzima.					
Najčešće nisam zainteresovan da se upuštam u diskusije na obukama.					
Ništa nije uzbudljivije nego kad gledam kako moje ideje postaju stvarnost.					
Često postavim neki cilj, ali se onda odlučim za neki drugi.					
Ponekad kad ne uspijem, osjećam se bezvrijedno.					
Mislim da je važno naučiti nove stvari na obukama.					
Prije obuke planirao bih da konstantno radim i učestvujem tokom obuke.					
Nemam potrebu da ulažem u treninge i obučavanje, s obzirom na to da zbog prisustva politike u mojoj firmi nemam naročite koristi od toga.					
Ako mi se nešto ne sviđa, gledam kako da to promijenim.					
Imam poteškoća da zadržim fokus na jednom projektu za koji mi treba više mjeseci da ga završim.					
Sveukupno, zadovoljan sam sobom.					
Vjerujem da su obuke važne za radnike koji pokrivaju pozicije slične mojoj.					
Naučeno na obuci primjenjivao bih na radnom mjestu.					
Bez obzira na šanse, ako u nešto vjerujem, onda ću to i ostvariti.					
Sposoban sam da izađem na kraj s većinom mojih problema.					
Ne mislim da je korisno ulagati u obuke s obzirom na to da nemam porodično-prijateljske odnose s nadređenima.					
Odličan sam u prepoznavanju prilika.					
Marljiv sam.					
Ponekad se osjećam kao da ne kontrolišem sopstvene poslove.					
Obično mogu da primijenim na poslu ono što naučim na obukama.					
Ono što naučim na obuci biće mi korisno u radu.					
Uvijek tražim bolji način da uradim stvari.					
Zastoji i prepreke me ne obeshrabruju.					
Ponekad mi stvari izgledaju prilično beznadežno.					
Ako učestvujem u obukama, siguran sam da mogu naučiti ono što se na njima predaje.					
Ako vjerujem u ideju, nema prepreke koja će me spriječiti da je ostvarim.					
Znam u kojim sferama će mi naučeno na obuci biti od koristi u radu.					
Prilično sam radan.					
Mogu da uočim dobru priliku mnogo prije drugih.					
Lakše je postići uspjeh ukoliko se gaje dobri lični odnosi s nadređenima, nego ako se prolaze obuke i treninzi.					

Završim sve što počnem.					
Često posumnjam u sopstvene sposobnosti.					
Sticanje novih vještina na obukama pozitivno utiče na moj učinak na poslu.					
Ja sam taj koji odlučuje šta će mi se desiti u životu.					
Ako učestvujem u obukama, siguran sam da mogu biti bolji u raznim oblastima mog posla.					
Obično kad probam – uspijem.					
Ako učestvujem u obukama, siguran sam da mogu podstaći sopstvenu sposobnost preuzimanja inicijative.					
Zadatke završavam uspješno.					
Ne osjećam se da imam kontrolu nad uspjehom u karijeri.					
Volim da se borim za svoje ideje, čak i kada im se drugi protive.					

Rečenice u nastavku predstavljaju tipove ciljeva koje možete imati kad su obuke u pitanju. Odaberite broj da označite koliko se neka izjava odnosi na Vas. Ne obraćajte pažnju ukoliko vam se učini da su neke rečenice slične prethodnim, fokusirajte se samo na onu koju čitate.

Da dobro uradim vježbe na obuci.					
Da izbjegnem da mi rezultat bude najgori do sada.					
Da postignem bolji rezultat od ostalih u grupi.					
Da izbjegnem da loše uradim vježbe na obuci.					
Da nadmašim sopstveni najbolji rezultat.					
Da izbjegnem da postignem lošiji rezultat od ostalih u grupi.					
Da postignem dobre rezultate na vježbama na obuci.					
Da izbjegnem da budem lošiji u odnosu na to kakav sam inače u ovakvim situacijama.					
Da budem bolji nego drugi polaznici na obuci.					
Da izbjegnem da mi rezultati na vježbama budu loši.					
Da budem bolji na obuci nego što sam inače u ovakvim situacijama.					
Da izbjegnem da budem lošiji od drugih polaznika na obuci.					
Da u vježbama na obuci uglavnom budem dobar.					
Da izbjegnem da budem lošiji nego na prethodnim obukama.					
Da sveukupno imam bolje postignuće od drugih u grupi.					
Da izbjegnem da u vježbama na obuci često budem loš.					
Da budem bolji nego što sam bio na prethodnim obukama.					
Da izbjegnem da budem najgori po učinku u grupi.					

HVALA! Ne zaboravite da kliknete SUBMIT.

U znak zahvalnosti, možete preuzeti materijal sa sljedećeg linka:
https://docs.google.com/document/d/1No_f32rZq-pPJrKGDK1-1khMLRRym7aARA5bRANBft4/edit?usp=sharing

Prilog 2. Analiza varijanse: pol i motivacija za učenje

(I) Starost	(J) Starost	Razlika M (I-J)	SE	p	95% interval pouzdanosti	
					Donja granica	Gornja granica
18-25	25-35	-.01848	.15215	1.000	-.4363	.3993
	35-45	-.19298	.16664	.775	-.6505	.2646
	45-55	-.14170	.18943	.945	-.6618	.3784
	55+	-.14360	.20644	.957	-.7105	.4233
25-35	18-25	.01848	.15215	1.000	-.3993	.4363
	35-45	-.17451	.09722	.379	-.4414	.0924
	45-55	-.12322	.13254	.885	-.4872	.2407
	55+	-.12512	.15589	.930	-.5532	.3029
35-45	18-25	.19298	.16664	.775	-.2646	.6505
	25-35	.17451	.09722	.379	-.0924	.4414
	45-55	.05128	.14895	.997	-.3577	.4603
	55+	.04938	.17006	.998	-.4176	.5163
45-55	18-25	.14170	.18943	.945	-.3784	.6618
	25-35	.12322	.13254	.885	-.2407	.4872
	35-45	-.05128	.14895	.997	-.4603	.3577
	55+	-.00190	.19245	1.000	-.5303	.5265
55+	18-25	.14360	.20644	.957	-.4233	.7105
	25-35	.12512	.15589	.930	-.3029	.5532
	35-45	-.04938	.17006	.998	-.5163	.4176
	45-55	.00190	.19245	1.000	-.5265	.5303

Prilog 3. Analiza varijanse: pol i namjera da se ostvari cilj.

(I) Starost	(J) Starost	Razlika M (I-J)	SE	p	95% interval pouzdanosti	
					Donja granica	Gornja granica
18-25	25-35	.00872	.18250	1.000	-.4924	.5098
	35-45	-.20739	.19988	.838	-.7562	.3414
	45-55	-.14238	.22722	.971	-.7663	.4815
	55+	-.36745	.24763	.574	-1.0474	.3125
25-35	18-25	-.00872	.18250	1.000	-.5098	.4924
	35-45	-.21611	.11661	.345	-.5363	.1041
	45-55	-.15109	.15899	.877	-.5876	.2855
	55+	-.37616	.18699	.263	-.8896	.1373
35-45	18-25	.20739	.19988	.838	-.3414	.7562
	25-35	.21611	.11661	.345	-.1041	.5363
	45-55	.06502	.17866	.996	-.4256	.5556
	55+	-.16005	.20398	.935	-.7202	.4001
45-55	18-25	.14238	.22722	.971	-.4815	.7663
	25-35	.15109	.15899	.877	-.2855	.5876
	35-45	-.06502	.17866	.996	-.5556	.4256
	55+	-.22507	.23084	.866	-.8589	.4088
55+	18-25	.36745	.24763	.574	-.3125	1.0474
	25-35	.37616	.18699	.263	-.1373	.8896
	35-45	.16005	.20398	.935	-.4001	.7202
	45-55	.22507	.23084	.866	-.4088	.8589

Prilog 4. Analiza varijanse: obrazovanje i motivacija za učenje

(I) Starost	(J) Starost	Razlika M (I-J)	SE	p	95% interval pouzdanosti	
					Donja granica	Gornja granica
NK/SSS	VSS	-.01917	.11056	.998	-.3049	.2666
	MR	.01211	.13527	1.000	-.3375	.3617
	DR	-.36752	.22241	.351	-.9424	.2073
VSS	NK/SSS	.01917	.11056	.998	-.2666	.3049
	MR	.03128	.10164	.990	-.2314	.2940
	DR	-.34835	.20371	.320	-.8749	.1782
MR	NK/SSS	-.01211	.13527	1.000	-.3617	.3375
	VSS	-.03128	.10164	.990	-.2940	.2314
	DR	-.37963	.21811	.305	-.9434	.1841
DR	NK/SSS	.36752	.22241	.351	-.2073	.9424
	VSS	.34835	.20371	.320	-.1782	.8749
	MR	.37963	.21811	.305	-.1841	.9434

Prilog 5. Analiza varijanse: obrazovanje i namjera da se ostvari cilj

(I) Starost	(J) Starost	Razlika M (I-J)	SE	p	95% interval pouzdanosti	
					Donja granica	Gornja granica
NK/SSS	VSS	-.00545	.13364	1.000	-.3509	.3400
	MR	.13141	.16351	.853	-.2912	.5540
	DR	-.13248	.26885	.961	-.8274	.5624
VSS	NK/SSS	.00545	.13364	1.000	-.3400	.3509
	MR	.13686	.12286	.681	-.1807	.4544
	DR	-.12703	.24625	.955	-.7635	.5094
MR	NK/SSS	-.13141	.16351	.853	-.5540	.2912
	VSS	-.13686	.12286	.681	-.4544	.1807
	DR	-.26389	.26366	.749	-.9453	.4176
DR	NK/SSS	.13248	.26885	.961	-.5624	.8274
	VSS	.12703	.24625	.955	-.5094	.7635
	MR	.26389	.26366	.749	-.4176	.9453

Prilog 6. Analiza varijanse: socioekonomski status i motivacija za učenje

(I) Starost	(J) Starost	Razlika M (I-J)	SE	p	95% interval pouzdanosti	
					Donja granica	Gornja granica
Ispod prosjeaka	Prosjeak	.09000	.12704	.759	-.2093	.3893
	Iznad prosjeaka	-.03207	.13230	.968	-.3438	.2797
Prosjeak	Ispod prosjeaka	-.09000	.12704	.759	-.3893	.2093
	Iznad prosjeaka	-.12207	.08066	.286	-.3121	.0680
Iznad prosjeaka	Ispod prosjeaka	.03207	.13230	.968	-.2797	.3438
	Prosjeak	.12207	.08066	.286	-.0680	.3121

Prilog 7. Analiza varijanse: socioekonomski status i namjera da se ostvari cilj

(I) Starost	(J) Starost	Razlika M (I-J)	SE	p	95% interval pouzdanosti	
					Donja granica	Gornja granica
Ispod prosjeaka	Prosjeak	-.13793	.15314	.640	-.4988	.2229
	Iznad prosjeaka	-.23460	.15948	.306	-.6104	.1412
Prosjeak	Ispod prosjeaka	.13793	.15314	.640	-.2229	.4988
	Iznad prosjeaka	-.09667	.09723	.581	-.3258	.1324
Iznad prosjeaka	Ispod prosjeaka	.23460	.15948	.306	-.1412	.6104
	Prosjeak	.09667	.09723	.581	-.1324	.3258

Prilog 8. Direktni, indirektni i ukupni efekti modela 1 i prateći intervali pouzdanosti

Direktni putevi modela 1.

Put	OU	M	SD	T	P
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.772	0.770	0.063	12.272	0.000
Motivacija za učenje -> Namjera da se ostvari cilj	0.740	0.741	0.051	14.517	0.000
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.813	0.807	0.048	16.979	0.000
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.481	0.478	0.074	6.527	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.421	0.421	0.069	6.137	0.000
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.322	0.323	0.062	5.234	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.417	0.088	4.770	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.337	0.337	0.072	4.707	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.291	0.070	4.166	0.000
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.070	3.353	0.001
Postojanost -> Starost	0.228	0.224	0.072	3.176	0.002
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.191	0.061	3.110	0.002
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.255	0.082	3.086	0.002
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.233	0.076	2.997	0.003
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.177	0.178	0.062	2.875	0.004
Postojanost -> Pol	0.219	0.219	0.077	2.843	0.005
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.159	-0.155	0.058	2.746	0.006
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.181	0.071	2.482	0.013

CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.131	-0.131	0.054	2.431	0.015
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.097	-0.096	0.044	2.205	0.028
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.119	-0.117	0.055	2.166	0.031
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.119	0.119	0.056	2.131	0.033
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.149	0.073	2.045	0.041
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.109	0.056	1.991	0.047
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.087	-0.084	0.051	1.725	0.085
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.130	0.079	1.661	0.097
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.087	-0.082	0.052	1.651	0.099
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.152	0.092	1.603	0.109
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.062	-0.062	0.040	1.550	0.121
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.099	0.066	1.542	0.123
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.148	0.099	1.520	0.129
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.085	0.058	1.496	0.135
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	0.069	1.468	0.142
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.135	-0.133	0.093	1.449	0.148
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.123	0.086	1.447	0.148
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.060	0.044	1.372	0.170
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.075	0.059	1.306	0.192
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.059	0.057	0.047	1.275	0.203
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.096	0.078	1.239	0.216
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.087	0.079	1.143	0.253
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.120	0.104	1.140	0.255

Postojanost -> Motivacija za učenje	0.064	0.063	0.057	1.130	0.259
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	0.077	1.120	0.263
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	0.094	1.115	0.265
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.054	0.055	1.025	0.306
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	0.080	1.022	0.307
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.099	0.103	0.978	0.328
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.078	0.085	0.933	0.351
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.071	0.082	0.894	0.372
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.064	0.077	0.834	0.404
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.066	0.078	0.828	0.408
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.074	0.078	0.092	0.802	0.423
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	0.081	0.779	0.436
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.058	0.070	0.764	0.445
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.047	0.049	0.063	0.740	0.460
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.033	0.044	0.731	0.465
Starost -> Motivacija za učenje	0.031	0.028	0.044	0.711	0.478
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	0.084	0.707	0.480
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.032	0.052	0.664	0.507
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.037	0.061	0.642	0.521
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	0.084	0.639	0.523
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.030	0.029	0.047	0.629	0.530
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	0.087	0.617	0.537
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.032	0.030	0.061	0.522	0.602

Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.047	0.092	0.513	0.608
Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.026	0.046	0.510	0.610
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.039	0.091	0.456	0.648
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.021	-0.021	0.053	0.396	0.692
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	0.095	0.361	0.718
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	0.086	0.358	0.721
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.020	0.066	0.320	0.749
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	0.068	0.301	0.763
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.038	0.103	0.298	0.766
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.015	0.080	0.231	0.818
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.019	0.108	0.192	0.848
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.010	-0.009	0.062	0.161	0.872
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.012	0.075	0.160	0.873
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.016	0.081	0.142	0.887
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	0.084	0.102	0.919
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.010	0.090	0.080	0.936
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.005	0.080	0.031	0.975
Pol -> Motivacija za učenje	0.001	0.001	0.045	0.029	0.977
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.002	0.086	0.019	0.985
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.001	0.052	0.010	0.992

Intervali pouzdanosti za direktne puteve modela 1.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.255	0.082	0.407
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.020	-0.152	0.107
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.047	0.049	-0.078	0.173
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.010	-0.009	-0.137	0.110
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.078	-0.101	0.240
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.096	0.368
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.096	-0.053	0.255
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	-0.222	0.115
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.181	-0.316	-0.041
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	-0.234	0.079
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.085	-0.198	0.036
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.119	-0.117	-0.228	-0.011
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.131	-0.131	-0.241	-0.020
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.015	-0.158	0.147
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	-0.099	0.214
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	-0.234	0.106
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.152	-0.032	0.334
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.066	-0.221	0.087
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.064	-0.096	0.205
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.075	-0.038	0.190

CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.032	0.030	-0.089	0.144
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.119	0.119	0.003	0.225
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	-0.129	0.148
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.130	-0.023	0.290
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.005	-0.146	0.170
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	-0.222	0.103
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.233	0.078	0.375
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.039	-0.140	0.212
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.291	0.149	0.424
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.421	0.421	0.280	0.548
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.322	0.323	0.192	0.433
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.058	-0.195	0.088
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	-0.236	0.029
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.071	-0.091	0.239
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	-0.186	0.152
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.012	-0.156	0.124
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.037	-0.158	0.088
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.087	-0.084	-0.179	0.022
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.054	-0.161	0.060
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.772	0.770	0.643	0.892
Motivacija za učenje -> Namjera da se ostvari cilj	0.740	0.741	0.635	0.837
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.813	0.807	0.708	0.894
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.060	-0.145	0.030

Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.062	-0.062	-0.143	0.014
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.097	-0.096	-0.181	-0.010
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.109	-0.224	-0.005
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.159	-0.155	-0.269	-0.046
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.087	-0.082	-0.189	0.013
Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.026	-0.121	0.062
Pol -> Motivacija za učenje	0.001	0.001	-0.091	0.089
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.033	-0.118	0.055
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.099	-0.026	0.234
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.191	0.069	0.310
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.064	0.063	-0.048	0.175
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.177	0.178	0.057	0.300
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	-0.060	0.235
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.149	-0.288	-0.001
Postojanost -> Pol	0.219	0.219	0.069	0.362
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.016	-0.158	0.176
Postojanost -> Starost	0.228	0.224	0.084	0.370
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.148	-0.349	0.030
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.417	0.242	0.586
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.337	0.337	0.198	0.480
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.481	0.478	0.331	0.617
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.123	-0.055	0.292
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	-0.201	0.138

Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.002	-0.171	0.171
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.038	-0.255	0.165
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.087	-0.246	0.067
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.019	-0.227	0.179
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.099	-0.302	0.111
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.074	0.078	-0.095	0.256
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.135	-0.133	-0.306	0.053
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	-0.078	0.293
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.047	-0.136	0.217
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	-0.215	0.158
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.120	-0.089	0.337
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.010	-0.186	0.164
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.001	-0.103	0.103
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.021	-0.021	-0.126	0.081
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.030	0.029	-0.063	0.122
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.032	-0.069	0.136
Starost -> Motivacija za učenje	0.031	0.028	-0.060	0.115
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.059	0.057	-0.034	0.150

Indirektni putevi modela 1.

Put	OU	M	SD	T	P
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.602	0.597	0.041	14.679	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.452	0.449	0.069	6.506	0.000
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.309	0.307	0.053	5.859	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.335	0.334	0.063	5.332	0.000
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.236	0.239	0.059	4.001	0.000
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.118	-0.114	0.041	2.862	0.004
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.158	0.158	0.059	2.696	0.007
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.132	-0.130	0.052	2.562	0.011
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	-0.069	-0.068	0.028	2.450	0.014
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.089	-0.088	0.041	2.198	0.028
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.080	-0.078	0.040	1.981	0.048
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.097	-0.092	0.050	1.963	0.050
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.099	0.097	0.054	1.832	0.067
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.065	-0.063	0.039	1.675	0.094
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.046	-0.045	0.029	1.557	0.120
Starost -> Motivacija za transfer	0.054	0.051	0.044	1.216	0.224
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.059	0.053	1.157	0.247
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.097	-0.096	0.087	1.121	0.263
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	-0.019	-0.018	0.022	0.892	0.372
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.041	0.040	0.047	0.874	0.382
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.057	0.058	0.068	0.833	0.405

CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.016	0.015	0.019	0.803	0.422
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.017	0.015	0.023	0.729	0.466
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.023	0.020	0.033	0.710	0.478
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.033	0.032	0.046	0.705	0.481
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	-0.015	-0.015	0.024	0.631	0.528
Pol -> Motivacija za transfer	-0.026	-0.026	0.042	0.619	0.536
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.028	0.029	0.048	0.576	0.565
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.021	0.020	0.046	0.453	0.651
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	-0.016	-0.015	0.039	0.397	0.692
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.008	0.007	0.022	0.369	0.712
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.007	-0.006	0.022	0.309	0.757
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	0.009	0.009	0.058	0.151	0.880
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	0.001	0.001	0.033	0.029	0.977
Beznadežnost -> Iskustvo					
Beznadežnost -> Obrazovanje					
Beznadežnost -> PNLO					
Beznadežnost -> Pol					
Beznadežnost -> Socioekonomski status					
Beznadežnost -> Starost					
CO bolji od drugih -> Iskustvo					
CO bolji od drugih -> Obrazovanje					
CO bolji od drugih -> PNLO					
CO bolji od drugih -> Pol					

CO bolji od drugih -> Socioekonomski status

CO bolji od drugih -> Starost

CO izbjegavanja -> Iskustvo

CO izbjegavanja -> Obrazovanje

CO izbjegavanja -> PNLO

CO izbjegavanja -> Pol

CO izbjegavanja -> Socioekonomski status

CO izbjegavanja -> Starost

CO opšte postignuće -> Iskustvo

CO opšte postignuće -> Obrazovanje

CO opšte postignuće -> PNLO

CO opšte postignuće -> Pol

CO opšte postignuće -> Socioekonomski status

CO opšte postignuće -> Starost

Iskustvo -> Motivacija za učenje

Motivacija za učenje -> Namjera da se ostvari cilj

Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer

Obrazovanje -> Motivacija za učenje

PNLO -> Motivacija za učenje

Pol -> Motivacija za učenje

Postojanost -> Iskustvo

Postojanost -> Obrazovanje

Postojanost -> PNLO

Postojanost -> Pol

Postojanost -> Socioekonomski status

Postojanost -> Starost

Proaktivnost -> Iskustvo

Proaktivnost -> Obrazovanje

Proaktivnost -> PNLO

Proaktivnost -> Pol

Proaktivnost -> Socioekonomski status

Proaktivnost -> Starost

Samoefikasnost -> Iskustvo

Samoefikasnost -> Obrazovanje

Samoefikasnost -> PNLO

Samoefikasnost -> Pol

Samoefikasnost -> Socioekonomski status

Samoefikasnost -> Starost

Socioekonomski status -> Motivacija za učenje

Starost -> Motivacija za učenje

Intervali pouzdanosti indirektnih puteva modela 1.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo				
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	0.009	0.009	-0.109	0.126
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	-0.069	-0.068	-0.126	-0.020
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.028	0.029	-0.070	0.125
Beznadežnost -> Obrazovanje				
Beznadežnost -> PNLO				
Beznadežnost -> Pol				
Beznadežnost -> Socioekonomski status				
Beznadežnost -> Starost				
CO bolji od drugih -> Iskustvo				
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.132	-0.130	-0.233	-0.026
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.007	-0.006	-0.050	0.038
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.080	-0.078	-0.159	0.001
CO bolji od drugih -> Obrazovanje				
CO bolji od drugih -> PNLO				
CO bolji od drugih -> Pol				
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status				
CO bolji od drugih -> Starost				
CO izbjegavanja -> Iskustvo				
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.099	0.097	-0.012	0.201
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	-0.019	-0.018	-0.063	0.022

CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.033	0.032	-0.064	0.122
CO izbjegavanja -> Obrazovanje				
CO izbjegavanja -> PNLO				
CO izbjegavanja -> Pol				
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status				
CO izbjegavanja -> Starost				
CO opšte postignuće -> Iskustvo				
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.335	0.334	0.198	0.453
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.016	0.015	-0.022	0.058
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.309	0.307	0.201	0.406
CO opšte postignuće -> Obrazovanje				
CO opšte postignuće -> PNLO				
CO opšte postignuće -> Pol				
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status				
CO opšte postignuće -> Starost				
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.059	-0.161	0.049
Iskustvo -> Motivacija za učenje				
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.065	-0.063	-0.137	0.016
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.602	0.597	0.518	0.682
Motivacija za učenje -> Namjera da se ostvari cilj				
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer				
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.089	-0.088	-0.167	-0.008
Obrazovanje -> Motivacija za učenje				

Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.046	-0.045	-0.107	0.010
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.097	-0.092	-0.197	-0.003
PNLO -> Motivacija za učenje				
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.118	-0.114	-0.195	-0.035
Pol -> Motivacija za transfer	-0.026	-0.026	-0.107	0.056
Pol -> Motivacija za učenje				
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	0.001	0.001	-0.064	0.066
Postojanost -> Iskustvo				
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.158	0.158	0.040	0.276
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.017	0.015	-0.034	0.060
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.041	0.040	-0.046	0.133
Postojanost -> Obrazovanje				
Postojanost -> PNLO				
Postojanost -> Pol				
Postojanost -> Socioekonomski status				
Postojanost -> Starost				
Proaktivnost -> Iskustvo				
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.452	0.449	0.312	0.584
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.008	0.007	-0.038	0.049
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.236	0.239	0.128	0.358
Proaktivnost -> Obrazovanje				
Proaktivnost -> PNLO				
Proaktivnost -> Pol				

Proaktivnost -> Socioekonomski status				
Proaktivnost -> Starost				
Samoefikasnost -> Iskustvo				
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.097	-0.096	-0.260	0.077
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	-0.015	-0.015	-0.065	0.026
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.057	0.058	-0.071	0.191
Samoefikasnost -> Obrazovanje				
Samoefikasnost -> PNLO				
Samoefikasnost -> Pol				
Samoefikasnost -> Socioekonomski status				
Samoefikasnost -> Starost				
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.021	0.020	-0.069	0.108
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje				
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	-0.016	-0.015	-0.089	0.063
Starost -> Motivacija za transfer	0.054	0.051	-0.037	0.138
Starost -> Motivacija za učenje				
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.023	0.020	-0.046	0.082

Ukupni efekti modela 1.

Put	OU	M	SD	T	P
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.772	0.770	0.063	12.272	0.000
Motivacija za učenje -> Namjera da se ostvari cilj	0.740	0.741	0.051	14.517	0.000
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.813	0.807	0.048	16.979	0.000
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.481	0.478	0.074	6.527	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.421	0.421	0.069	6.137	0.000
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.322	0.323	0.062	5.234	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.417	0.088	4.770	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.337	0.337	0.072	4.707	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.291	0.070	4.166	0.000
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.070	3.353	0.001
Postojanost -> Starost	0.228	0.224	0.072	3.176	0.002
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.191	0.061	3.110	0.002
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.255	0.082	3.086	0.002
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.233	0.076	2.997	0.003
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.177	0.178	0.062	2.875	0.004
Postojanost -> Pol	0.219	0.219	0.077	2.843	0.005
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.159	-0.155	0.058	2.746	0.006
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.181	0.071	2.482	0.013
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.131	-0.131	0.054	2.431	0.015
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.097	-0.096	0.044	2.205	0.028

CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.119	-0.117	0.055	2.166	0.031
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.119	0.119	0.056	2.131	0.033
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.149	0.073	2.045	0.041
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.109	0.056	1.991	0.047
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.087	-0.084	0.051	1.725	0.085
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.130	0.079	1.661	0.097
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.087	-0.082	0.052	1.651	0.099
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.152	0.092	1.603	0.109
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.062	-0.062	0.040	1.550	0.121
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.099	0.066	1.542	0.123
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.148	0.099	1.520	0.129
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.085	0.058	1.496	0.135
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	0.069	1.468	0.142
Samoeфикаsnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.135	-0.133	0.093	1.449	0.148
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.123	0.086	1.447	0.148
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.060	0.044	1.372	0.170
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.075	0.059	1.306	0.192
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.059	0.057	0.047	1.275	0.203
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.096	0.078	1.239	0.216
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.087	0.079	1.143	0.253
Samoeфикаsnost -> Socioekonomski status	0.118	0.120	0.104	1.140	0.255
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.064	0.063	0.057	1.130	0.259
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	0.077	1.120	0.263

Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	0.094	1.115	0.265
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.054	0.055	1.025	0.306
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	0.080	1.022	0.307
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.099	0.103	0.978	0.328
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.078	0.085	0.933	0.351
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.071	0.082	0.894	0.372
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.064	0.077	0.834	0.404
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.066	0.078	0.828	0.408
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.074	0.078	0.092	0.802	0.423
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	0.081	0.779	0.436
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.058	0.070	0.764	0.445
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.047	0.049	0.063	0.740	0.460
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.033	0.044	0.731	0.465
Starost -> Motivacija za učenje	0.031	0.028	0.044	0.711	0.478
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	0.084	0.707	0.480
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.032	0.052	0.664	0.507
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.037	0.061	0.642	0.521
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	0.084	0.639	0.523
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.030	0.029	0.047	0.629	0.530
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	0.087	0.617	0.537
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.032	0.030	0.061	0.522	0.602
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.047	0.092	0.513	0.608

Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.026	0.046	0.510	0.610
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.039	0.091	0.456	0.648
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.021	-0.021	0.053	0.396	0.692
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	0.095	0.361	0.718
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	0.086	0.358	0.721
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.020	0.066	0.320	0.749
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	0.068	0.301	0.763
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.038	0.103	0.298	0.766
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.015	0.080	0.231	0.818
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.019	0.108	0.192	0.848
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.010	-0.009	0.062	0.161	0.872
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.012	0.075	0.160	0.873
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.016	0.081	0.142	0.887
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	0.084	0.102	0.919
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.010	0.090	0.080	0.936
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.005	0.080	0.031	0.975
Pol -> Motivacija za učenje	0.001	0.001	0.045	0.029	0.977
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.002	0.086	0.019	0.985
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.001	0.052	0.010	0.992

Intervali pouzdanosti ukupnih efekata modela 1.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.255	0.082	0.407
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.020	-0.152	0.107
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.047	0.049	-0.078	0.173
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.010	-0.009	-0.137	0.110
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.078	-0.101	0.240
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.096	0.368
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.096	-0.053	0.255
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	-0.222	0.115
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.181	-0.316	-0.041
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	-0.234	0.079
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.085	-0.198	0.036
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.119	-0.117	-0.228	-0.011
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.131	-0.131	-0.241	-0.020
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.015	-0.158	0.147
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	-0.099	0.214
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	-0.234	0.106
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.152	-0.032	0.334
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.066	-0.221	0.087
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.064	-0.096	0.205
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.075	-0.038	0.190
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.032	0.030	-0.089	0.144

CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.119	0.119	0.003	0.225
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	-0.129	0.148
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.130	-0.023	0.290
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.005	-0.146	0.170
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	-0.222	0.103
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.233	0.078	0.375
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.039	-0.140	0.212
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.291	0.149	0.424
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.421	0.421	0.280	0.548
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.322	0.323	0.192	0.433
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.058	-0.195	0.088
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	-0.236	0.029
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.071	-0.091	0.239
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	-0.186	0.152
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.012	-0.156	0.124
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.037	-0.158	0.088
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.087	-0.084	-0.179	0.022
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.054	-0.161	0.060
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.772	0.770	0.643	0.892
Motivacija za učenje -> Namjera da se ostvari cilj	0.740	0.741	0.635	0.837
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.813	0.807	0.708	0.894
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.060	-0.145	0.030
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.062	-0.062	-0.143	0.014

Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.097	-0.096	-0.181	-0.010
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.109	-0.224	-0.005
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.159	-0.155	-0.269	-0.046
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.087	-0.082	-0.189	0.013
Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.026	-0.121	0.062
Pol -> Motivacija za učenje	0.001	0.001	-0.091	0.089
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.033	-0.118	0.055
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.099	-0.026	0.234
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.191	0.069	0.310
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.064	0.063	-0.048	0.175
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.177	0.178	0.057	0.300
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	-0.060	0.235
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.149	-0.288	-0.001
Postojanost -> Pol	0.219	0.219	0.069	0.362
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.016	-0.158	0.176
Postojanost -> Starost	0.228	0.224	0.084	0.370
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.148	-0.349	0.030
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.417	0.242	0.586
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.337	0.337	0.198	0.480
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.481	0.478	0.331	0.617
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.123	-0.055	0.292
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	-0.201	0.138
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.002	-0.171	0.171

Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.038	-0.255	0.165
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.087	-0.246	0.067
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.019	-0.227	0.179
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.099	-0.302	0.111
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.074	0.078	-0.095	0.256
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.135	-0.133	-0.306	0.053
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	-0.078	0.293
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.047	-0.136	0.217
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	-0.215	0.158
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.120	-0.089	0.337
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.010	-0.186	0.164
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.001	-0.103	0.103
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.021	-0.021	-0.126	0.081
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.030	0.029	-0.063	0.122
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.032	-0.069	0.136
Starost -> Motivacija za učenje	0.031	0.028	-0.060	0.115
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.059	0.057	-0.034	0.150

Prilog 9. Direktni, indirektni i ukupni efekti modela 2 i prateći intervali pouzdanosti

Direktni putevi modela 2

Put	OU	M	SD	T	P
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.793	0.788	0.047	16.830	0.000
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za učenje	0.734	0.732	0.048	15.317	0.000
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.489	0.487	0.074	6.634	0.000
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.314	0.314	0.062	5.097	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.175	0.176	0.049	3.550	0.000
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.239	0.070	3.380	0.001
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.186	0.188	0.060	3.126	0.002
Postojanost -> Starost	0.228	0.226	0.074	3.075	0.002
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.253	0.083	3.069	0.002
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.181	0.184	0.060	3.035	0.002
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.227	0.075	3.032	0.002
Postojanost -> Pol	0.219	0.223	0.078	2.786	0.005
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.171	0.172	0.062	2.772	0.006
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.136	-0.135	0.053	2.539	0.011
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.177	0.072	2.450	0.014
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.096	-0.097	0.042	2.303	0.021
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.098	-0.096	0.047	2.103	0.036
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.125	0.120	0.060	2.095	0.036

Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.147	0.075	2.013	0.044
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.080	0.081	0.041	1.945	0.052
Postojanost -> Motivacija za učenje	-0.078	-0.079	0.041	1.884	0.060
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.086	-0.085	0.050	1.712	0.087
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.131	0.081	1.619	0.106
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.150	0.092	1.606	0.109
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.142	0.100	1.518	0.129
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.045	-0.044	0.030	1.512	0.131
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.100	0.069	1.493	0.136
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	0.029	0.029	0.019	1.483	0.138
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.098	0.069	1.468	0.142
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.120	0.085	1.468	0.142
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	0.046	0.047	0.033	1.417	0.157
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	-0.045	-0.042	0.032	1.405	0.160
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.044	-0.042	0.031	1.401	0.162
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.126	-0.126	0.097	1.298	0.195
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.102	0.078	1.238	0.216
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.060	0.057	0.049	1.231	0.218
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.093	0.080	1.130	0.259
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.119	0.107	1.106	0.269
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	0.079	1.091	0.276
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.106	0.097	1.083	0.279
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.056	0.055	1.036	0.300

CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	0.079	1.035	0.301
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.034	0.034	0.033	1.021	0.307
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.021	0.021	0.979	0.328
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	-0.041	-0.046	0.042	0.958	0.338
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.031	-0.031	0.034	0.925	0.355
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.070	0.080	0.918	0.359
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.075	0.086	0.917	0.359
Iskustvo -> Motivacija za transfer	0.022	0.021	0.026	0.862	0.389
Pol -> Motivacija za učenje	0.025	0.026	0.030	0.846	0.398
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.064	0.077	0.841	0.401
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.068	0.077	0.835	0.404
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.048	0.046	0.063	0.770	0.441
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	0.082	0.769	0.442
Starost -> Motivacija za transfer	-0.019	-0.018	0.025	0.754	0.451
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.054	0.071	0.751	0.453
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	-0.022	-0.022	0.030	0.728	0.467
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.034	0.045	0.719	0.472
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.063	0.084	0.704	0.481
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.031	0.026	0.046	0.669	0.504
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.056	0.082	0.654	0.513
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	-0.028	-0.027	0.045	0.631	0.528
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	0.087	0.617	0.538

PNLO -> Motivacija za transfer	-0.015	-0.015	0.025	0.594	0.553
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	-0.030	-0.030	0.055	0.545	0.586
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.045	0.094	0.503	0.615
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.032	0.088	0.473	0.636
Starost -> Motivacija za učenje	-0.013	-0.013	0.030	0.424	0.672
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	0.086	0.355	0.723
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.026	0.098	0.349	0.727
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	0.010	0.010	0.030	0.346	0.730
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	0.100	0.308	0.758
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.017	0.067	0.305	0.760
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.013	-0.012	0.043	0.300	0.764
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.018	0.079	0.235	0.815
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.020	0.110	0.188	0.851
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.007	-0.007	0.041	0.165	0.869
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.008	0.074	0.161	0.872
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.014	0.082	0.141	0.888
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	0.084	0.102	0.919
Pol -> Motivacija za transfer	0.002	0.000	0.022	0.082	0.934
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.005	0.092	0.078	0.938
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.004	0.082	0.030	0.976
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.009	0.090	0.018	0.985

Intervali pouzdanosti direktnih puteva modela 2.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.253	0.099	0.420
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.031	-0.031	-0.093	0.039
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.080	0.081	-0.002	0.162
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.048	0.046	-0.073	0.169
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.075	-0.092	0.241
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.239	0.093	0.369
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.102	-0.050	0.250
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	-0.217	0.115
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.177	-0.316	-0.035
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	-0.235	0.085
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	0.046	0.047	-0.016	0.110
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.013	-0.012	-0.091	0.072
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.136	-0.135	-0.238	-0.023
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.018	-0.169	0.142
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	-0.101	0.217
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.056	-0.224	0.097
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.150	-0.037	0.335
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.064	-0.210	0.091
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.068	-0.081	0.204
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	-0.022	-0.022	-0.088	0.031

CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	-0.041	-0.046	-0.128	0.035
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.125	0.120	0.002	0.234
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.017	-0.122	0.139
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.131	-0.034	0.281
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.004	-0.147	0.176
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.063	-0.228	0.114
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.227	0.078	0.358
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.032	-0.143	0.199
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	-0.045	-0.042	-0.107	0.021
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.175	0.176	0.079	0.275
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.314	0.314	0.191	0.426
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.054	-0.189	0.085
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.098	-0.242	0.026
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.070	-0.084	0.234
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	-0.167	0.149
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.008	-0.149	0.136
Iskustvo -> Motivacija za transfer	0.022	0.021	-0.026	0.073
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.045	-0.044	-0.103	0.017
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.056	-0.159	0.055
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.186	0.188	0.079	0.308
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.793	0.788	0.688	0.877
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za učenje	0.734	0.732	0.635	0.823
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	0.029	0.029	-0.008	0.066

Obrazovanje -> Motivacija za učenje	0.010	0.010	-0.047	0.070
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.098	-0.096	-0.189	-0.007
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.015	-0.015	-0.066	0.031
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.096	-0.097	-0.178	-0.014
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.086	-0.085	-0.180	0.016
Pol -> Motivacija za transfer	0.002	0.000	-0.043	0.042
Pol -> Motivacija za učenje	0.025	0.026	-0.032	0.082
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.034	-0.126	0.053
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.100	-0.036	0.230
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.034	0.034	-0.029	0.097
Postojanost -> Motivacija za učenje	-0.078	-0.079	-0.161	0.003
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.171	0.172	0.050	0.291
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	-0.069	0.242
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.147	-0.288	0.007
Postojanost -> Pol	0.219	0.223	0.070	0.380
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.014	-0.140	0.177
Postojanost -> Starost	0.228	0.226	0.087	0.373
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.142	-0.339	0.040
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	-0.028	-0.027	-0.112	0.059
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	-0.030	-0.030	-0.140	0.070
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.489	0.487	0.337	0.623
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.120	-0.049	0.272
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	-0.199	0.136

Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.009	-0.192	0.162
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	-0.225	0.167
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.093	-0.253	0.062
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.020	-0.228	0.193
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.007	-0.007	-0.088	0.073
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.181	0.184	0.074	0.304
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.126	-0.126	-0.310	0.058
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.106	-0.084	0.288
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.045	-0.134	0.236
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.026	-0.217	0.165
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.119	-0.084	0.332
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.005	-0.182	0.170
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.021	-0.063	0.018
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.044	-0.042	-0.104	0.018
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.031	0.026	-0.066	0.115
Starost -> Motivacija za transfer	-0.019	-0.018	-0.065	0.034
Starost -> Motivacija za učenje	-0.013	-0.013	-0.072	0.046
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.060	0.057	-0.043	0.147

Indirektni putevi modela 2.

Put	OU	M	SD	T	P
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.448	0.447	0.069	6.463	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.367	0.364	0.066	5.529	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.336	0.334	0.062	5.411	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.246	0.247	0.051	4.835	0.000
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.142	0.141	0.048	2.938	0.003
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.137	0.139	0.048	2.866	0.004
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.155	0.154	0.059	2.618	0.009
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.132	-0.130	0.052	2.523	0.012
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.107	-0.105	0.043	2.502	0.013
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.058	-0.057	0.026	2.231	0.026
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.072	-0.070	0.034	2.134	0.033
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.089	-0.087	0.043	2.081	0.038
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.098	-0.096	0.047	2.075	0.038
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.098	0.093	0.054	1.818	0.069
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.063	-0.061	0.035	1.768	0.077
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.072	0.070	0.044	1.646	0.100
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	-0.108	-0.108	0.075	1.443	0.149
Starost -> Motivacija za učenje	0.044	0.042	0.036	1.221	0.222
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.062	-0.061	0.052	1.191	0.234
Starost -> Motivacija za transfer	0.053	0.050	0.046	1.165	0.244

Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.094	-0.094	0.089	1.058	0.290
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.042	-0.042	0.041	1.030	0.303
Pol -> Motivacija za učenje	-0.024	-0.024	0.033	0.722	0.470
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	0.023	0.020	0.034	0.660	0.509
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	-0.033	-0.035	0.052	0.646	0.518
Pol -> Motivacija za transfer	-0.025	-0.026	0.042	0.598	0.550
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.008	0.008	0.017	0.489	0.625
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.020	0.017	0.043	0.471	0.638
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.009	-0.011	0.021	0.418	0.676
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.007	-0.006	0.019	0.383	0.702
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	-0.005	-0.004	0.020	0.257	0.797
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.006	0.005	0.024	0.233	0.816
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	0.003	0.004	0.020	0.177	0.860
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	0.010	0.008	0.061	0.168	0.867
Beznadežnost -> Iskustvo					
Beznadežnost -> Obrazovanje					
Beznadežnost -> PNLO					
Beznadežnost -> Pol					
Beznadežnost -> Socioekonomski status					
Beznadežnost -> Starost					
CO bolji od drugih -> Iskustvo					
CO bolji od drugih -> Obrazovanje					
CO bolji od drugih -> PNLO					

CO bolji od drugih -> Pol

CO bolji od drugih -> Socioekonomski status

CO bolji od drugih -> Starost

CO izbjegavanja -> Iskustvo

CO izbjegavanja -> Obrazovanje

CO izbjegavanja -> PNLO

CO izbjegavanja -> Pol

CO izbjegavanja -> Socioekonomski status

CO izbjegavanja -> Starost

CO opšte postignuće -> Iskustvo

CO opšte postignuće -> Obrazovanje

CO opšte postignuće -> PNLO

CO opšte postignuće -> Pol

CO opšte postignuće -> Socioekonomski status

CO opšte postignuće -> Starost

Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj

Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer

Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za učenje

Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj

PNLO -> Namjera da se ostvari cilj

Pol -> Namjera da se ostvari cilj

Postojanost -> Iskustvo

Postojanost -> Obrazovanje

Postojanost -> PNLO

Postojanost -> Pol

Postojanost -> Socioekonomski status

Postojanost -> Starost

Proaktivnost -> Iskustvo

Proaktivnost -> Obrazovanje

Proaktivnost -> PNLO

Proaktivnost -> Pol

Proaktivnost -> Socioekonomski status

Proaktivnost -> Starost

Samoefikasnost -> Iskustvo

Samoefikasnost -> Obrazovanje

Samoefikasnost -> PNLO

Samoefikasnost -> Pol

Samoefikasnost -> Socioekonomski status

Samoefikasnost -> Starost

Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari
cilj

Starost -> Namjera da se ostvari cilj

Intervali pouzdanosti indirektnih puteva modela 2.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo				
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	0.010	0.008	-0.111	0.126
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	-0.033	-0.035	-0.139	0.067
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.058	-0.057	-0.110	-0.009
Beznadežnost -> Obrazovanje				
Beznadežnost -> PNLO				
Beznadežnost -> Pol				
Beznadežnost -> Socioekonomski status				
Beznadežnost -> Starost				
CO bolji od drugih -> Iskustvo				
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.132	-0.130	-0.234	-0.024
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.107	-0.105	-0.188	-0.022
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	0.003	0.004	-0.034	0.045
CO bolji od drugih -> Obrazovanje				
CO bolji od drugih -> PNLO				
CO bolji od drugih -> Pol				
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status				
CO bolji od drugih -> Starost				
CO izbjegavanja -> Iskustvo				

CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.098	0.093	-0.018	0.195
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.072	0.070	-0.017	0.158
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	-0.005	-0.004	-0.046	0.034
CO izbjegavanja -> Obrazovanje				
CO izbjegavanja -> PNLO				
CO izbjegavanja -> Pol				
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status				
CO izbjegavanja -> Starost				
CO opšte postignuće -> Iskustvo				
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.336	0.334	0.208	0.455
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.246	0.247	0.147	0.343
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.008	0.008	-0.025	0.040
CO opšte postignuće -> Obrazovanje				
CO opšte postignuće -> PNLO				
CO opšte postignuće -> Pol				
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status				
CO opšte postignuće -> Starost				
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.062	-0.061	-0.157	0.042
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.042	-0.042	-0.119	0.039
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj				
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer				
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.137	0.139	0.054	0.241
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za učenje				

Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.089	-0.087	-0.174	-0.005
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.072	-0.070	-0.137	-0.005
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj				
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.098	-0.096	-0.186	0.000
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.063	-0.061	-0.126	0.012
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj				
Pol -> Motivacija za transfer	-0.025	-0.026	-0.111	0.055
Pol -> Motivacija za učenje	-0.024	-0.024	-0.092	0.039
Pol -> Namjera da se ostvari cilj				
Postojanost -> Iskustvo				
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.155	0.154	0.035	0.267
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.142	0.141	0.048	0.232
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.006	0.005	-0.040	0.054
Postojanost -> Obrazovanje				
Postojanost -> PNLO				
Postojanost -> Pol				
Postojanost -> Socioekonomski status				
Postojanost -> Starost				
Proaktivnost -> Iskustvo				
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.448	0.447	0.306	0.584
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.367	0.364	0.235	0.499
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.007	-0.006	-0.042	0.031
Proaktivnost -> Obrazovanje				

Proaktivnost -> PNLO

Proaktivnost -> Pol

Proaktivnost -> Socioekonomski status

Proaktivnost -> Starost

Samoefikasnost -> Iskustvo

Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.094	-0.094	-0.264	0.080
--	--------	--------	--------	-------

Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	-0.108	-0.108	-0.252	0.039
--	--------	--------	--------	-------

Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.009	-0.011	-0.058	0.028
--	--------	--------	--------	-------

Samoefikasnost -> Obrazovanje

Samoefikasnost -> PNLO

Samoefikasnost -> Pol

Samoefikasnost -> Socioekonomski status

Samoefikasnost -> Starost

Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.020	0.017	-0.070	0.100
---	-------	-------	--------	-------

Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	0.023	0.020	-0.047	0.089
---	-------	-------	--------	-------

Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari
cilj

Starost -> Motivacija za transfer	0.053	0.050	-0.042	0.139
-----------------------------------	-------	-------	--------	-------

Starost -> Motivacija za učenje	0.044	0.042	-0.031	0.112
---------------------------------	-------	-------	--------	-------

Starost -> Namjera da se ostvari cilj

Ukupni efekti modela 2.

Put	OU	M	SD	T	P
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.930	0.927	0.027	34.736	0.000
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za učenje	0.734	0.732	0.048	15.317	0.000
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.482	0.481	0.075	6.447	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.421	0.423	0.067	6.279	0.000
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.322	0.323	0.061	5.245	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.420	0.088	4.799	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.337	0.334	0.073	4.595	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.292	0.068	4.288	0.000
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.239	0.070	3.380	0.001
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.186	0.188	0.060	3.126	0.002
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.188	0.061	3.082	0.002
Postojanost -> Starost	0.228	0.226	0.074	3.075	0.002
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.253	0.083	3.069	0.002
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.227	0.075	3.032	0.002
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.159	-0.158	0.055	2.875	0.004
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.176	0.177	0.062	2.838	0.005
Postojanost -> Pol	0.219	0.223	0.078	2.786	0.005
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.177	0.072	2.450	0.014
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.132	-0.131	0.054	2.430	0.015
CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.120	0.116	0.057	2.112	0.035
Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.098	-0.096	0.047	2.103	0.036

PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.111	0.054	2.096	0.036
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.119	-0.117	0.058	2.073	0.038
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.147	0.075	2.013	0.044
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.087	-0.086	0.050	1.757	0.079
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.086	-0.085	0.050	1.712	0.087
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.131	0.081	1.619	0.106
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.150	0.092	1.606	0.109
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.142	0.100	1.518	0.129
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.100	0.069	1.493	0.136
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.062	-0.060	0.041	1.490	0.137
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.082	0.058	1.474	0.141
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.098	0.069	1.468	0.142
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.120	0.085	1.468	0.142
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.135	-0.136	0.097	1.399	0.162
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.070	0.058	1.314	0.189
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.058	0.046	1.302	0.193
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.102	0.078	1.238	0.216
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.060	0.057	0.049	1.231	0.218
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.093	0.080	1.130	0.259
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.119	0.107	1.106	0.269
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	0.079	1.091	0.276
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.106	0.097	1.083	0.279
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.064	0.063	0.060	1.076	0.282

Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.056	0.055	1.036	0.300
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	0.079	1.035	0.301
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.102	0.105	0.962	0.336
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.070	0.080	0.918	0.359
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.075	0.086	0.917	0.359
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.064	0.077	0.841	0.401
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.068	0.077	0.835	0.404
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.074	0.076	0.093	0.792	0.429
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	0.082	0.769	0.442
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.054	0.071	0.751	0.453
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.047	0.047	0.065	0.722	0.471
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.034	0.045	0.719	0.472
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.063	0.084	0.704	0.481
Starost -> Motivacija za učenje	0.031	0.029	0.047	0.670	0.503
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.031	0.026	0.046	0.669	0.504
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.032	0.053	0.656	0.512
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.056	0.082	0.654	0.513
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.039	0.063	0.628	0.530
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	0.087	0.617	0.538
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.032	0.024	0.060	0.530	0.596
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.045	0.094	0.503	0.615
Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.026	0.048	0.492	0.623

CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.032	0.088	0.473	0.636
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.021	-0.022	0.050	0.422	0.673
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	0.086	0.355	0.723
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.026	0.098	0.349	0.727
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.023	0.065	0.322	0.747
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	0.100	0.308	0.758
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.017	0.067	0.305	0.760
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.018	0.079	0.235	0.815
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.020	0.110	0.188	0.851
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.008	0.074	0.161	0.872
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.010	-0.011	0.063	0.153	0.878
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.014	0.082	0.141	0.888
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	0.084	0.102	0.919
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.005	0.092	0.078	0.938
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.004	0.082	0.030	0.976
Pol -> Motivacija za učenje	0.001	0.002	0.045	0.029	0.977
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.009	0.090	0.018	0.985
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.004	0.051	0.010	0.992

Intervali pouzdanosti ukupnih efekata modela 2.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.253	0.099	0.420
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.023	-0.157	0.099
Beznadežnost -> Motivacija za učenje	0.047	0.047	-0.085	0.173
Beznadežnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.010	-0.011	-0.137	0.110
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.075	-0.092	0.241
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.239	0.093	0.369
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.102	-0.050	0.250
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	-0.217	0.115
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.177	-0.316	-0.035
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.080	-0.235	0.085
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.082	-0.193	0.034
CO bolji od drugih -> Motivacija za učenje	-0.119	-0.117	-0.234	-0.004
CO bolji od drugih -> Namjera da se ostvari cilj	-0.132	-0.131	-0.239	-0.021
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.018	-0.169	0.142
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.061	-0.101	0.217
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.056	-0.224	0.097
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.150	-0.037	0.335
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.064	-0.210	0.091
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.068	-0.081	0.204
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.070	-0.052	0.184
CO izbjegavanja -> Motivacija za učenje	0.032	0.024	-0.094	0.142

CO izbjegavanja -> Namjera da se ostvari cilj	0.120	0.116	0.002	0.221
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.017	-0.122	0.139
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.131	-0.034	0.281
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.004	-0.147	0.176
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.063	-0.228	0.114
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.227	0.078	0.358
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.032	-0.143	0.199
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.292	0.154	0.417
CO opšte postignuće -> Motivacija za učenje	0.421	0.423	0.280	0.551
CO opšte postignuće -> Namjera da se ostvari cilj	0.322	0.323	0.197	0.441
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.054	-0.189	0.085
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.098	-0.242	0.026
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.070	-0.084	0.234
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.011	-0.167	0.149
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.008	-0.149	0.136
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.039	-0.163	0.084
Iskustvo -> Motivacija za učenje	-0.087	-0.086	-0.180	0.015
Iskustvo -> Namjera da se ostvari cilj	-0.057	-0.056	-0.159	0.055
Motivacija za učenje -> Motivacija za transfer	0.186	0.188	0.079	0.308
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za transfer	0.930	0.927	0.869	0.976
Namjera da se ostvari cilj -> Motivacija za učenje	0.734	0.732	0.635	0.823
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.058	-0.148	0.032
Obrazovanje -> Motivacija za učenje	-0.062	-0.060	-0.142	0.018

Obrazovanje -> Namjera da se ostvari cilj	-0.098	-0.096	-0.189	-0.007
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.111	-0.218	-0.002
PNLO -> Motivacija za učenje	-0.159	-0.158	-0.266	-0.051
PNLO -> Namjera da se ostvari cilj	-0.086	-0.085	-0.180	0.016
Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.026	-0.121	0.070
Pol -> Motivacija za učenje	0.001	0.002	-0.088	0.089
Pol -> Namjera da se ostvari cilj	-0.032	-0.034	-0.126	0.053
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.100	-0.036	0.230
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.188	0.072	0.310
Postojanost -> Motivacija za učenje	0.064	0.063	-0.052	0.177
Postojanost -> Namjera da se ostvari cilj	0.176	0.177	0.057	0.296
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.087	-0.069	0.242
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.147	-0.288	0.007
Postojanost -> Pol	0.219	0.223	0.070	0.380
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.014	-0.140	0.177
Postojanost -> Starost	0.228	0.226	0.087	0.373
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.142	-0.339	0.040
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.420	0.236	0.592
Proaktivnost -> Motivacija za učenje	0.337	0.334	0.196	0.476
Proaktivnost -> Namjera da se ostvari cilj	0.482	0.481	0.327	0.627
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.120	-0.049	0.272
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.028	-0.199	0.136
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.009	-0.192	0.162

Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	-0.225	0.167
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.093	-0.253	0.062
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.020	-0.228	0.193
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.102	-0.299	0.105
Samoefikasnost -> Motivacija za učenje	0.074	0.076	-0.095	0.256
Samoefikasnost -> Namjera da se ostvari cilj	-0.135	-0.136	-0.315	0.056
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.106	-0.084	0.288
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.045	-0.134	0.236
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.026	-0.217	0.165
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.119	-0.084	0.332
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.005	-0.182	0.170
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.004	-0.107	0.094
Socioekonomski status -> Motivacija za učenje	-0.021	-0.022	-0.122	0.074
Socioekonomski status -> Namjera da se ostvari cilj	0.031	0.026	-0.066	0.115
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.032	-0.071	0.134
Starost -> Motivacija za učenje	0.031	0.029	-0.064	0.115
Starost -> Namjera da se ostvari cilj	0.060	0.057	-0.043	0.147

Prilog 10. Direktni, indirektni i ukupni efekti modela 3 i prateći intervali pouzdanosti

Direktni putevi modela 3.

Put	OS	M	SD	T	P
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.797	0.796	0.056	14.220	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za obučavanje	0.402	0.402	0.063	6.376	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.385	0.379	0.068	5.649	0.000
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.068	3.490	0.001
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.248	0.081	3.116	0.002
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.226	0.074	3.083	0.002
Postojanost -> Starost	0.228	0.233	0.075	3.033	0.002
Postojanost -> Pol	0.219	0.220	0.076	2.886	0.004
CO bolji od drugih -> Motivacija za obučavanje	-0.143	-0.143	0.052	2.774	0.006
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.141	-0.141	0.053	2.650	0.008
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.176	0.073	2.416	0.016
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.117	0.118	0.049	2.409	0.016
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.151	0.072	2.078	0.038
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.079	-0.080	0.040	1.997	0.046
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.124	-0.120	0.064	1.954	0.051
Beznadežnost -> Motivacija za obučavanje	0.114	0.120	0.059	1.953	0.051
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.085	-0.084	0.049	1.735	0.083
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.132	0.079	1.660	0.097

Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.114	0.115	0.071	1.607	0.108
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.101	0.065	1.581	0.114
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.148	0.094	1.573	0.116
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.145	0.098	1.536	0.125
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	0.069	1.458	0.145
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.127	0.087	1.438	0.151
CO izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	0.083	0.078	0.059	1.419	0.156
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.077	0.080	0.058	1.331	0.184
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.062	-0.062	0.048	1.312	0.190
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.098	0.074	1.312	0.190
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.092	0.080	1.130	0.259
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.127	0.109	1.089	0.277
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.086	0.079	1.088	0.277
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	0.097	1.081	0.280
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.074	0.080	1.032	0.302
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.080	0.085	0.928	0.354
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.039	0.037	0.043	0.908	0.364
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.069	0.081	0.907	0.364
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.062	0.075	0.854	0.393
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.065	0.077	0.834	0.405
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	-0.040	-0.045	0.048	0.825	0.409
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.063	0.081	0.780	0.435
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	0.032	0.033	0.041	0.770	0.442

CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.051	0.071	0.751	0.453
Iskustvo -> Motivacija za transfer	0.029	0.030	0.042	0.689	0.491
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	0.086	0.689	0.491
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	0.079	0.677	0.498
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	0.085	0.629	0.530
Pol -> Motivacija za transfer	-0.019	-0.020	0.030	0.626	0.532
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.021	0.022	0.037	0.562	0.574
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.048	0.095	0.496	0.620
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.040	0.087	0.475	0.635
Samoefikasnost -> Motivacija za obučavanje	0.042	0.051	0.090	0.468	0.640
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	0.096	0.355	0.723
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.029	0.088	0.347	0.728
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	0.100	0.307	0.759
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	0.068	0.305	0.761
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.021	0.079	0.234	0.815
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.034	0.109	0.190	0.849
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.013	0.074	0.162	0.871
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.009	0.080	0.143	0.886
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.006	-0.005	0.042	0.136	0.892
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.004	-0.006	0.033	0.122	0.903
Starost -> Motivacija za transfer	0.004	0.005	0.033	0.113	0.910
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.012	0.082	0.104	0.917

Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.002	0.048	0.092	0.926
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	0.003	0.003	0.032	0.083	0.934
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.007	0.089	0.082	0.935
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.003	0.083	0.030	0.976
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.004	0.089	0.018	0.985
PNLO -> Motivacija za transfer	0.000	-0.001	0.037	0.004	0.997

Intervali pouzdanosti direktnih puteva modela 3.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.248	0.078	0.407
Beznadežnost -> Motivacija za obučavanje	0.114	0.120	0.007	0.244
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.062	-0.062	-0.156	0.034
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.080	-0.088	0.244
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.107	0.366
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.098	-0.047	0.241
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	-0.221	0.110
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.176	-0.322	-0.036
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.074	-0.230	0.077
CO bolji od drugih -> Motivacija za obučavanje	-0.143	-0.143	-0.244	-0.042
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	0.032	0.033	-0.049	0.110
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.021	-0.175	0.126
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.063	-0.089	0.225
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	-0.210	0.102
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.148	-0.037	0.325
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.065	-0.229	0.087
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.062	-0.088	0.204
CO izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	0.083	0.078	-0.044	0.189
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.021	0.022	-0.054	0.090
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	-0.115	0.149

CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.132	-0.019	0.282
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.003	-0.149	0.171
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	-0.229	0.116
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.226	0.076	0.366
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.040	-0.131	0.215
CO opšte postignuće -> Motivacija za obučavanje	0.402	0.402	0.272	0.517
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	-0.040	-0.045	-0.142	0.051
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.051	-0.187	0.094
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	-0.237	0.041
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.069	-0.090	0.222
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.012	-0.171	0.151
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.013	-0.159	0.135
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.085	-0.084	-0.185	0.014
Iskustvo -> Motivacija za transfer	0.029	0.030	-0.050	0.108
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.797	0.796	0.679	0.902
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.079	-0.080	-0.160	-0.008
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	0.003	0.003	-0.061	0.064
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.141	-0.141	-0.244	-0.036
PNLO -> Motivacija za transfer	0.000	-0.001	-0.074	0.078
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.006	-0.005	-0.083	0.077
Pol -> Motivacija za transfer	-0.019	-0.020	-0.082	0.036
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.101	-0.034	0.222
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.077	0.080	-0.033	0.200

Postojanost -> Motivacija za transfer	0.117	0.118	0.024	0.216
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.086	-0.068	0.242
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.151	-0.296	-0.012
Postojanost -> Pol	0.219	0.220	0.066	0.367
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.009	-0.150	0.163
Postojanost -> Starost	0.228	0.233	0.083	0.377
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.145	-0.339	0.057
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.385	0.379	0.250	0.523
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.114	0.115	-0.026	0.255
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.127	-0.053	0.288
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.029	-0.203	0.149
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.004	-0.177	0.165
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	-0.223	0.162
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.092	-0.246	0.061
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.034	-0.243	0.183
Samoefikasnost -> Motivacija za obučavanje	0.042	0.051	-0.118	0.223
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.124	-0.120	-0.245	0.003
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	-0.095	0.290
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.048	-0.138	0.235
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	-0.222	0.165
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.127	-0.085	0.356
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.007	-0.177	0.161
Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.002	-0.088	0.098

Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.004	-0.006	-0.068	0.060
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.039	0.037	-0.046	0.123
Starost -> Motivacija za transfer	0.004	0.005	-0.055	0.070

Indirektni putevi modela 3.

Put	OU	M	SD	T	P
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.331	0.330	0.057	5.813	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.306	0.302	0.064	4.764	0.000
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.112	0.041	2.739	0.006
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.118	-0.118	0.045	2.627	0.009
Beznadežnost -> Motivacija za obučavanje	-0.069	-0.068	0.026	2.610	0.009
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.063	-0.063	0.031	2.025	0.043
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.068	-0.067	0.041	1.667	0.096
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.071	0.075	0.050	1.421	0.156
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.056	0.052	0.045	1.231	0.219
Starost -> Motivacija za transfer	0.031	0.030	0.034	0.908	0.364
CO izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.017	-0.015	0.021	0.822	0.411
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	0.041	0.046	0.052	0.799	0.424
CO opšte postignuće -> Motivacija za obučavanje	0.014	0.013	0.019	0.738	0.461
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.013	0.014	0.023	0.568	0.570
Samoefikasnost -> Motivacija za obučavanje	-0.013	-0.013	0.023	0.548	0.584
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	0.023	0.028	0.071	0.328	0.743
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.003	0.022	0.169	0.866
Pol -> Motivacija za transfer	-0.005	-0.004	0.033	0.137	0.891
CO bolji od drugih -> Motivacija za obučavanje	-0.002	-0.003	0.021	0.094	0.925
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.004	0.002	0.038	0.092	0.926
Beznadežnost -> Iskustvo					

Beznadežnost -> Obrazovanje

Beznadežnost -> PNLO

Beznadežnost -> Pol

Beznadežnost -> Socioekonomski status

Beznadežnost -> Starost

CO bolji od drugih -> Iskustvo

CO bolji od drugih -> Obrazovanje

CO bolji od drugih -> PNLO

CO bolji od drugih -> Pol

CO bolji od drugih -> Socioekonomski status

CO bolji od drugih -> Starost

CO izbjegavanja -> Iskustvo

CO izbjegavanja -> Obrazovanje

CO izbjegavanja -> PNLO

CO izbjegavanja -> Pol

CO izbjegavanja -> Socioekonomski status

CO izbjegavanja -> Starost

CO opšte postignuće -> Iskustvo

CO opšte postignuće -> Obrazovanje

CO opšte postignuće -> PNLO

CO opšte postignuće -> Pol

CO opšte postignuće -> Socioekonomski status

CO opšte postignuće -> Starost

Iskustvo -> Motivacija za obučavanje

Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer

Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje

PNLO -> Motivacija za obučavanje

Pol -> Motivacija za obučavanje

Postojanost -> Iskustvo

Postojanost -> Obrazovanje

Postojanost -> PNLO

Postojanost -> Pol

Postojanost -> Socioekonomski status

Postojanost -> Starost

Proaktivnost -> Iskustvo

Proaktivnost -> Obrazovanje

Proaktivnost -> PNLO

Proaktivnost -> Pol

Proaktivnost -> Socioekonomski status

Proaktivnost -> Starost

Samoefikasnost -> Iskustvo

Samoefikasnost -> Obrazovanje

Samoefikasnost -> PNLO

Samoefikasnost -> Pol

Samoefikasnost -> Socioekonomski status

Samoefikasnost -> Starost

Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje

Starost -> Motivacija za obučavanje

Intervali pouzdanosti indirektnih puteva modela 3.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo				
Beznadežnost -> Motivacija za obučavanje	-0.069	-0.068	-0.121	-0.021
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	0.041	0.046	-0.051	0.152
Beznadežnost -> Obrazovanje				
Beznadežnost -> PNLO				
Beznadežnost -> Pol				
Beznadežnost -> Socioekonomski status				
Beznadežnost -> Starost				
CO bolji od drugih -> Iskustvo				
CO bolji od drugih -> Motivacija za obučavanje	-0.002	-0.003	-0.045	0.040
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.118	-0.118	-0.207	-0.030
CO bolji od drugih -> Obrazovanje				
CO bolji od drugih -> PNLO				
CO bolji od drugih -> Pol				
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status				
CO bolji od drugih -> Starost				
CO izbjegavanja -> Iskustvo				
CO izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.017	-0.015	-0.059	0.023
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.056	0.052	-0.040	0.142
CO izbjegavanja -> Obrazovanje				

CO izbjegavanja -> PNLO				
CO izbjegavanja -> Pol				
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status				
CO izbjegavanja -> Starost				
CO opšte postignuće -> Iskustvo				
CO opšte postignuće -> Motivacija za obučavanje	0.014	0.013	-0.024	0.054
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.331	0.330	0.219	0.441
CO opšte postignuće -> Obrazovanje				
CO opšte postignuće -> PNLO				
CO opšte postignuće -> Pol				
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status				
CO opšte postignuće -> Starost				
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje				
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.068	-0.067	-0.155	0.011
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer				
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje				
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.063	-0.063	-0.128	-0.006
PNLO -> Motivacija za obučavanje				
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.112	-0.191	-0.028
Pol -> Motivacija za obučavanje				
Pol -> Motivacija za transfer	-0.005	-0.004	-0.065	0.061
Postojanost -> Iskustvo				
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.013	0.014	-0.028	0.066

Postojanost -> Motivacija za transfer	0.071	0.075	-0.017	0.181
Postojanost -> Obrazovanje				
Postojanost -> PNLO				
Postojanost -> Pol				
Postojanost -> Socioekonomski status				
Postojanost -> Starost				
Proaktivnost -> Iskustvo				
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.003	-0.040	0.042
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.306	0.302	0.186	0.437
Proaktivnost -> Obrazovanje				
Proaktivnost -> PNLO				
Proaktivnost -> Pol				
Proaktivnost -> Socioekonomski status				
Proaktivnost -> Starost				
Samoefikasnost -> Iskustvo				
Samoefikasnost -> Motivacija za obučavanje	-0.013	-0.013	-0.062	0.032
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	0.023	0.028	-0.111	0.166
Samoefikasnost -> Obrazovanje				
Samoefikasnost -> PNLO				
Samoefikasnost -> Pol				
Samoefikasnost -> Socioekonomski status				
Samoefikasnost -> Starost				

Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje				
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.004	0.002	-0.069	0.083
Starost -> Motivacija za obučavanje				
Starost -> Motivacija za transfer	0.031	0.030	-0.036	0.096

Ukupni efekti modela 3.

Put	OU	M	SD	T	P
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.797	0.796	0.056	14.220	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za obučavanje	0.416	0.415	0.065	6.384	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.389	0.383	0.071	5.502	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.417	0.086	4.905	0.000
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.286	0.070	4.177	0.000
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.068	3.490	0.001
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.192	0.060	3.149	0.002
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.248	0.081	3.116	0.002
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.226	0.074	3.083	0.002
Postojanost -> Starost	0.228	0.233	0.075	3.033	0.002
Postojanost -> Pol	0.219	0.220	0.076	2.886	0.004
CO bolji od drugih -> Motivacija za obučavanje	-0.145	-0.146	0.055	2.659	0.008
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.141	-0.141	0.053	2.650	0.008
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.176	0.073	2.416	0.016
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.151	0.072	2.078	0.038
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.113	0.054	2.066	0.039
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.079	-0.080	0.040	1.997	0.046
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.085	-0.084	0.049	1.735	0.083
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.132	0.079	1.660	0.097

Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.101	0.065	1.581	0.114
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.148	0.094	1.573	0.116
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.145	0.098	1.536	0.125
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.090	0.094	0.060	1.506	0.133
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	0.069	1.458	0.145
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.127	0.087	1.438	0.151
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.085	0.060	1.432	0.153
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.060	0.045	1.338	0.181
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.098	0.074	1.312	0.190
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.074	0.060	1.269	0.205
CO izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	0.066	0.062	0.055	1.196	0.232
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.092	0.080	1.130	0.259
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.127	0.109	1.089	0.277
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.086	0.079	1.088	0.277
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	0.097	1.081	0.280
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.074	0.080	1.032	0.302
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.092	0.102	0.987	0.324
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.080	0.085	0.928	0.354
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.039	0.037	0.043	0.908	0.364
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.069	0.081	0.907	0.364
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.062	0.075	0.854	0.393
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.065	0.077	0.834	0.405
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.063	0.081	0.780	0.435

CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.051	0.071	0.751	0.453
Beznadežnost -> Motivacija za obučavanje	0.046	0.052	0.061	0.743	0.458
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	0.086	0.689	0.491
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	0.079	0.677	0.498
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.035	0.052	0.664	0.507
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.037	0.061	0.641	0.522
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	0.085	0.629	0.530
Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.024	0.046	0.510	0.610
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.048	0.095	0.496	0.620
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.040	0.087	0.475	0.635
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	0.096	0.355	0.723
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.029	0.088	0.347	0.728
Samoefikasnost -> Motivacija za obučavanje	0.029	0.038	0.091	0.324	0.746
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.016	0.066	0.321	0.749
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	0.100	0.307	0.759
CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	0.068	0.305	0.761
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.021	0.079	0.234	0.815
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.034	0.109	0.190	0.849
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.013	0.074	0.162	0.871
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.009	0.080	0.143	0.886
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.006	-0.005	0.042	0.136	0.892
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.012	0.082	0.104	0.917

Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.002	0.048	0.092	0.926
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.007	0.089	0.082	0.935
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.003	0.083	0.030	0.976
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.004	0.089	0.018	0.985
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.004	0.051	0.010	0.992

Intervali pouzdanosti ukupnih efekata modela 3.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
Beznadežnost -> Iskustvo	0.254	0.248	0.078	0.407
Beznadežnost -> Motivacija za obučavanje	0.046	0.052	-0.062	0.175
Beznadežnost -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.016	-0.145	0.119
Beznadežnost -> Obrazovanje	0.079	0.080	-0.088	0.244
Beznadežnost -> PNLO	0.236	0.237	0.107	0.366
Beznadežnost -> Pol	0.097	0.098	-0.047	0.241
Beznadežnost -> Socioekonomski status	-0.054	-0.054	-0.221	0.110
Beznadežnost -> Starost	-0.177	-0.176	-0.322	-0.036
CO bolji od drugih -> Iskustvo	-0.082	-0.074	-0.230	0.077
CO bolji od drugih -> Motivacija za obučavanje	-0.145	-0.146	-0.252	-0.039
CO bolji od drugih -> Motivacija za transfer	-0.086	-0.085	-0.202	0.039
CO bolji od drugih -> Obrazovanje	-0.018	-0.021	-0.175	0.126
CO bolji od drugih -> PNLO	0.063	0.063	-0.089	0.225
CO bolji od drugih -> Pol	-0.054	-0.055	-0.210	0.102
CO bolji od drugih -> Socioekonomski status	0.148	0.148	-0.037	0.325
CO bolji od drugih -> Starost	-0.065	-0.065	-0.229	0.087
CO izbjegavanja -> Iskustvo	0.064	0.062	-0.088	0.204
CO izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	0.066	0.062	-0.048	0.168
CO izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.076	0.074	-0.052	0.194

CO izbjegavanja -> Obrazovanje	0.021	0.021	-0.115	0.149
CO izbjegavanja -> PNLO	0.132	0.132	-0.019	0.282
CO izbjegavanja -> Pol	0.002	0.003	-0.149	0.171
CO izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.059	-0.061	-0.229	0.116
CO izbjegavanja -> Starost	0.228	0.226	0.076	0.366
CO opšte postignuće -> Iskustvo	0.042	0.040	-0.131	0.215
CO opšte postignuće -> Motivacija za obučavanje	0.416	0.415	0.282	0.539
CO opšte postignuće -> Motivacija za transfer	0.291	0.286	0.150	0.417
CO opšte postignuće -> Obrazovanje	-0.053	-0.051	-0.187	0.094
CO opšte postignuće -> PNLO	-0.101	-0.100	-0.237	0.041
CO opšte postignuće -> Pol	0.073	0.069	-0.090	0.222
CO opšte postignuće -> Socioekonomski status	-0.009	-0.012	-0.171	0.151
CO opšte postignuće -> Starost	-0.012	-0.013	-0.159	0.135
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.085	-0.084	-0.185	0.014
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.039	-0.037	-0.154	0.086
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.797	0.796	0.679	0.902
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.079	-0.080	-0.160	-0.008
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.061	-0.060	-0.149	0.029
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.141	-0.141	-0.244	-0.036
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.112	-0.113	-0.217	-0.002
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.006	-0.005	-0.083	0.077
Pol -> Motivacija za transfer	-0.024	-0.024	-0.116	0.062
Postojanost -> Iskustvo	0.103	0.101	-0.034	0.222

Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.090	0.094	-0.019	0.220
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.189	0.192	0.078	0.311
Postojanost -> Obrazovanje	0.086	0.086	-0.068	0.242
Postojanost -> PNLO	-0.150	-0.151	-0.296	-0.012
Postojanost -> Pol	0.219	0.220	0.066	0.367
Postojanost -> Socioekonomski status	0.012	0.009	-0.150	0.163
Postojanost -> Starost	0.228	0.233	0.083	0.377
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.151	-0.145	-0.339	0.057
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.389	0.383	0.244	0.528
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.420	0.417	0.255	0.587
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.125	0.127	-0.053	0.288
Proaktivnost -> PNLO	-0.031	-0.029	-0.203	0.149
Proaktivnost -> Pol	-0.002	-0.004	-0.177	0.165
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.031	-0.032	-0.223	0.162
Proaktivnost -> Starost	-0.090	-0.092	-0.246	0.061
Samoefikasnost -> Iskustvo	-0.021	-0.034	-0.243	0.183
Samoefikasnost -> Motivacija za obučavanje	0.029	0.038	-0.133	0.217
Samoefikasnost -> Motivacija za transfer	-0.101	-0.092	-0.285	0.101
Samoefikasnost -> Obrazovanje	0.105	0.105	-0.095	0.290
Samoefikasnost -> PNLO	0.047	0.048	-0.138	0.235
Samoefikasnost -> Pol	-0.034	-0.030	-0.222	0.165
Samoefikasnost -> Socioekonomski status	0.118	0.127	-0.085	0.356
Samoefikasnost -> Starost	-0.007	-0.007	-0.177	0.161

Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.002	-0.088	0.098
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.004	-0.103	0.095
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.039	0.037	-0.046	0.123
Starost -> Motivacija za transfer	0.035	0.035	-0.063	0.141

Prilog 11. Direktni, indirektni i ukupni efekti početnog teorijskog modela i prateći intervali pouzdanosti

Direktni putevi početnog teorijskog modela – modela 4.

Put	OS	M	SD	T	P
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.753	0.753	0.058	13.018	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.389	0.385	0.057	6.884	0.000
CO zadatak: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.434	0.430	0.069	6.283	0.000
Postojanost -> Starost	0.294	0.293	0.069	4.270	0.000
CO self: izbjegavanja -> Obrazovanje	0.388	0.371	0.107	3.622	0.000
Srzna SE -> PNLO	-0.260	-0.270	0.089	2.924	0.004
Postojanost -> Pol	0.202	0.206	0.072	2.802	0.005
CO drugi: pristup -> Motivacija za obučavanje	-0.171	-0.169	0.068	2.512	0.012
CO drugi: izbjegavanje -> Starost	0.286	0.282	0.115	2.499	0.013
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.107	0.107	0.043	2.484	0.013
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.124	-0.121	0.052	2.385	0.017
Postojanost -> PNLO	-0.160	-0.156	0.071	2.248	0.025
Srzna SE -> Iskustvo	-0.214	-0.217	0.104	2.071	0.039
CO self: izbjegavanja -> Pol	-0.226	-0.230	0.114	1.981	0.048
CO drugi: pristup -> Starost	-0.166	-0.164	0.090	1.844	0.065
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.150	0.155	0.083	1.814	0.070
CO zadatak: pristup -> Pol	0.148	0.147	0.082	1.803	0.072

Proaktivnost -> Starost	-0.138	-0.139	0.077	1.789	0.074
Srzna SE -> Socioekonomski status	0.168	0.172	0.095	1.760	0.079
CO self: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.120	0.125	0.071	1.697	0.090
CO drugi: pristup -> Socioekonomski status	0.179	0.172	0.107	1.668	0.096
CO zadatak: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.220	-0.208	0.133	1.650	0.099
CO self: pristup -> Motivacija za transfer	-0.091	-0.086	0.058	1.583	0.114
Srzna SE -> Pol	-0.123	-0.122	0.085	1.450	0.147
CO zadatak: pristup -> Motivacija za transfer	0.090	0.086	0.063	1.423	0.155
CO self: izbjegavanja -> Starost	0.140	0.141	0.101	1.388	0.166
CO zadatak: izbjegavanje -> Starost	-0.142	-0.135	0.108	1.309	0.191
CO zadatak: izbjegavanje -> Pol	0.163	0.167	0.125	1.307	0.191
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.053	-0.054	0.043	1.235	0.217
CO drugi: pristup -> PNLO	0.116	0.118	0.095	1.220	0.223
CO zadatak: izbjegavanje -> Socioekonomski status	0.153	0.150	0.126	1.208	0.227
CO self: izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.130	-0.125	0.114	1.141	0.254
CO self: izbjegavanja -> Iskustvo	0.112	0.107	0.099	1.123	0.262
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.063	0.060	0.056	1.122	0.262
CO drugi: izbjegavanje -> Iskustvo	-0.159	-0.165	0.142	1.114	0.265
CO zadatak: pristup -> Obrazovanje	-0.080	-0.087	0.072	1.105	0.270
CO drugi: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.145	-0.141	0.134	1.087	0.277
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.050	-0.046	0.047	1.073	0.283
CO zadatak: pristup -> PNLO	-0.072	-0.073	0.071	1.012	0.312

Srzna SE -> Starost	0.092	0.092	0.095	0.965	0.335
CO self: izbjegavanja -> PNLO	0.108	0.113	0.113	0.956	0.339
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.041	-0.038	0.043	0.948	0.344
Proaktivnost -> PNLO	0.075	0.090	0.084	0.900	0.368
CO drugi: pristup -> Pol	-0.087	-0.083	0.103	0.846	0.398
CO self: pristup -> Pol	0.082	0.083	0.099	0.825	0.410
CO zadatak: pristup -> Starost	0.055	0.053	0.067	0.819	0.413
CO zadatak: pristup -> Iskustvo	-0.079	-0.070	0.098	0.807	0.420
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.056	0.053	0.071	0.788	0.431
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.071	-0.069	0.096	0.734	0.463
Postojanost -> Iskustvo	0.048	0.045	0.068	0.705	0.481
Postojanost -> Obrazovanje	0.052	0.055	0.074	0.703	0.482
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.046	0.040	0.066	0.692	0.489
CO self: pristup -> PNLO	-0.058	-0.060	0.084	0.688	0.492
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	-0.052	-0.048	0.076	0.685	0.493
CO self: pristup -> Iskustvo	0.064	0.058	0.094	0.683	0.495
Pol -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.022	0.032	0.667	0.505
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	0.048	0.051	0.076	0.634	0.526
Iskustvo -> Motivacija za transfer	0.025	0.025	0.040	0.633	0.527
CO zadatak: izbjegavanje -> Iskustvo	0.082	0.086	0.133	0.615	0.539
CO zadatak: izbjegavanje -> PNLO	0.079	0.078	0.132	0.601	0.548
CO drugi: izbjegavanje -> Socioekonomski status	-0.084	-0.081	0.142	0.593	0.553
Srzna SE -> Motivacija za obučavanje	-0.034	-0.021	0.066	0.511	0.610

CO self: izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.039	-0.036	0.081	0.479	0.632
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.021	0.017	0.044	0.478	0.633
CO drugi: izbjegavanje -> PNLO	-0.061	-0.064	0.131	0.467	0.641
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.037	0.032	0.085	0.437	0.662
Srzna SE -> Obrazovanje	0.040	0.040	0.094	0.430	0.667
CO zadatak: pristup -> Socioekonomski status	-0.032	-0.036	0.088	0.366	0.714
CO drugi: pristup -> Obrazovanje	0.034	0.031	0.095	0.361	0.718
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.013	-0.011	0.040	0.320	0.749
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.024	-0.025	0.092	0.258	0.797
Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.011	0.011	0.045	0.248	0.804
CO self: pristup -> Obrazovanje	-0.016	-0.013	0.083	0.195	0.846
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.007	-0.004	0.037	0.188	0.851
Proaktivnost -> Pol	-0.014	-0.017	0.083	0.171	0.864
CO drugi: pristup -> Motivacija za transfer	0.008	0.004	0.057	0.144	0.885
CO drugi: pristup -> Iskustvo	-0.015	-0.007	0.101	0.144	0.885
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.003	-0.007	0.034	0.103	0.918
Srzna SE -> Motivacija za transfer	-0.006	0.001	0.058	0.096	0.923
CO self: pristup -> Starost	-0.008	-0.009	0.092	0.084	0.933
Postojanost -> Socioekonomski status	0.006	0.006	0.079	0.077	0.938
Starost -> Motivacija za transfer	0.002	0.004	0.035	0.058	0.954
CO self: pristup -> Socioekonomski status	-0.005	0.001	0.102	0.051	0.960

CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.003	0.084	0.045	0.964
CO drugi: izbjegavanje -> Pol	-0.002	-0.005	0.137	0.015	0.988

Intervali pouzdanosti direktnih puteva modela 4.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
CO drugi: izbjegavanje -> Iskustvo	-0.159	-0.165	-0.429	0.122
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.037	0.032	-0.143	0.196
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	0.048	0.051	-0.098	0.198
CO drugi: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.145	-0.141	-0.400	0.116
CO drugi: izbjegavanje -> PNLO	-0.061	-0.064	-0.318	0.191
CO drugi: izbjegavanje -> Pol	-0.002	-0.005	-0.271	0.273
CO drugi: izbjegavanje -> Socioekonomski status	-0.084	-0.081	-0.346	0.210
CO drugi: izbjegavanje -> Starost	0.286	0.282	0.040	0.497
CO drugi: pristup -> Iskustvo	-0.015	-0.007	-0.206	0.191
CO drugi: pristup -> Motivacija za obučavanje	-0.171	-0.169	-0.291	-0.030
CO drugi: pristup -> Motivacija za transfer	0.008	0.004	-0.112	0.113
CO drugi: pristup -> Obrazovanje	0.034	0.031	-0.150	0.221
CO drugi: pristup -> PNLO	0.116	0.118	-0.070	0.313
CO drugi: pristup -> Pol	-0.087	-0.083	-0.276	0.128
CO drugi: pristup -> Socioekonomski status	0.179	0.172	-0.037	0.392
CO drugi: pristup -> Starost	-0.166	-0.164	-0.345	0.016
CO self: izbjegavanja -> Iskustvo	0.112	0.107	-0.106	0.297
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.039	-0.036	-0.189	0.124
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za transfer	0.046	0.040	-0.090	0.176
CO self: izbjegavanja -> Obrazovanje	0.388	0.371	0.153	0.576

CO self: izbjegavanja -> PNLO	0.108	0.113	-0.100	0.348
CO self: izbjegavanja -> Pol	-0.226	-0.230	-0.468	-0.010
CO self: izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.130	-0.125	-0.341	0.089
CO self: izbjegavanja -> Starost	0.140	0.141	-0.068	0.335
CO self: pristup -> Iskustvo	0.064	0.058	-0.134	0.242
CO self: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.120	0.125	-0.018	0.260
CO self: pristup -> Motivacija za transfer	-0.091	-0.086	-0.200	0.026
CO self: pristup -> Obrazovanje	-0.016	-0.013	-0.171	0.154
CO self: pristup -> PNLO	-0.058	-0.060	-0.223	0.102
CO self: pristup -> Pol	0.082	0.083	-0.105	0.276
CO self: pristup -> Socioekonomski status	-0.005	0.001	-0.207	0.195
CO self: pristup -> Starost	-0.008	-0.009	-0.192	0.176
CO zadatak: izbjegavanje -> Iskustvo	0.082	0.086	-0.192	0.336
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.004	0.003	-0.154	0.164
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	-0.052	-0.048	-0.203	0.102
CO zadatak: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.220	-0.208	-0.464	0.067
CO zadatak: izbjegavanje -> PNLO	0.079	0.078	-0.189	0.326
CO zadatak: izbjegavanje -> Pol	0.163	0.167	-0.074	0.401
CO zadatak: izbjegavanje -> Socioekonomski status	0.153	0.150	-0.097	0.400
CO zadatak: izbjegavanje -> Starost	-0.142	-0.135	-0.336	0.069
CO zadatak: pristup -> Iskustvo	-0.079	-0.070	-0.247	0.131
CO zadatak: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.434	0.430	0.286	0.560

CO zadatak: pristup -> Motivacija za transfer	0.090	0.086	-0.044	0.208
CO zadatak: pristup -> Obrazovanje	-0.080	-0.087	-0.231	0.050
CO zadatak: pristup -> PNLO	-0.072	-0.073	-0.220	0.062
CO zadatak: pristup -> Pol	0.148	0.147	-0.010	0.305
CO zadatak: pristup -> Socioekonomski status	-0.032	-0.036	-0.198	0.137
CO zadatak: pristup -> Starost	0.055	0.053	-0.078	0.187
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.050	-0.046	-0.142	0.047
Iskustvo -> Motivacija za transfer	0.025	0.025	-0.053	0.101
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.753	0.753	0.634	0.867
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.053	-0.054	-0.137	0.029
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.007	-0.004	-0.080	0.067
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.124	-0.121	-0.220	-0.015
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.013	-0.011	-0.090	0.068
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.041	-0.038	-0.123	0.045
Pol -> Motivacija za transfer	-0.021	-0.022	-0.086	0.040
Postojanost -> Iskustvo	0.048	0.045	-0.094	0.179
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.063	0.060	-0.050	0.166
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.107	0.107	0.026	0.192
Postojanost -> Obrazovanje	0.052	0.055	-0.091	0.197
Postojanost -> PNLO	-0.160	-0.156	-0.307	-0.017
Postojanost -> Pol	0.202	0.206	0.057	0.347
Postojanost -> Socioekonomski status	0.006	0.006	-0.148	0.166
Postojanost -> Starost	0.294	0.293	0.162	0.429

Proaktivnost -> Iskustvo	-0.071	-0.069	-0.263	0.125
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.389	0.385	0.276	0.496
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.056	0.053	-0.085	0.199
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.150	0.155	-0.007	0.316
Proaktivnost -> PNLO	0.075	0.090	-0.072	0.249
Proaktivnost -> Pol	-0.014	-0.017	-0.166	0.144
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.024	-0.025	-0.203	0.167
Proaktivnost -> Starost	-0.138	-0.139	-0.296	0.009
Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.011	0.011	-0.079	0.094
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	-0.003	-0.007	-0.073	0.060
Srzna SE -> Iskustvo	-0.214	-0.217	-0.421	-0.009
Srzna SE -> Motivacija za obučavanje	-0.034	-0.021	-0.142	0.116
Srzna SE -> Motivacija za transfer	-0.006	0.001	-0.113	0.109
Srzna SE -> Obrazovanje	0.040	0.040	-0.150	0.226
Srzna SE -> PNLO	-0.260	-0.270	-0.443	-0.089
Srzna SE -> Pol	-0.123	-0.122	-0.290	0.042
Srzna SE -> Socioekonomski status	0.168	0.172	-0.016	0.358
Srzna SE -> Starost	0.092	0.092	-0.092	0.278
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.021	0.017	-0.069	0.100
Starost -> Motivacija za transfer	0.002	0.004	-0.061	0.071

Indirektni putevi modela 4.

Put	OU	M	SD	T	P
CO zadatak: pristup -> Motivacija za transfer	0.332	0.330	0.062	5.362	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.277	0.274	0.052	5.325	0.000
CO drugi: pristup -> Motivacija za transfer	-0.140	-0.138	0.054	2.600	0.009
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.093	-0.091	0.039	2.388	0.017
Srzna SE -> Motivacija za obučavanje	0.050	0.049	0.027	1.839	0.066
CO self: pristup -> Motivacija za transfer	0.092	0.094	0.056	1.644	0.100
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.040	-0.041	0.032	1.247	0.213
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.056	0.053	0.047	1.179	0.239
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.038	-0.035	0.036	1.057	0.291
Pol -> Motivacija za transfer	-0.031	-0.029	0.032	0.946	0.344
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.028	0.029	0.030	0.942	0.347
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.029	-0.028	0.031	0.921	0.357
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	-0.016	-0.018	0.020	0.804	0.422
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za transfer	-0.047	-0.043	0.060	0.778	0.436
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	0.048	0.044	0.063	0.763	0.445
CO zadatak: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.012	0.013	0.019	0.642	0.521
CO drugi: pristup -> Motivacija za obučavanje	-0.013	-0.013	0.024	0.568	0.570
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.013	0.011	0.023	0.552	0.581
Starost -> Motivacija za transfer	0.016	0.012	0.033	0.475	0.635

CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	-0.010	-0.010	0.029	0.350	0.726
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.008	0.009	0.034	0.246	0.806
Srzna SE -> Motivacija za transfer	0.012	0.019	0.051	0.233	0.816
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	-0.007	-0.007	0.065	0.100	0.921
CO self: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.001	0.000	0.018	0.074	0.941
CO drugi: izbjegavanje -> Iskustvo					
CO drugi: izbjegavanje -> Obrazovanje					
CO drugi: izbjegavanje -> PNLO					
CO drugi: izbjegavanje -> Pol					
CO drugi: izbjegavanje -> Socioekonomski status					
CO drugi: izbjegavanje -> Starost					
CO drugi: pristup -> Iskustvo					
CO drugi: pristup -> Obrazovanje					
CO drugi: pristup -> PNLO					
CO drugi: pristup -> Pol					
CO drugi: pristup -> Socioekonomski status					
CO drugi: pristup -> Starost					
CO self: izbjegavanja -> Iskustvo					
CO self: izbjegavanja -> Obrazovanje					
CO self: izbjegavanja -> PNLO					
CO self: izbjegavanja -> Pol					
CO self: izbjegavanja -> Socioekonomski status					

CO self: izbjegavanja -> Starost

CO self: pristup -> Iskustvo

CO self: pristup -> Obrazovanje

CO self: pristup -> PNLO

CO self: pristup -> Pol

CO self: pristup -> Socioekonomski status

CO self: pristup -> Starost

CO zadatak: izbjegavanje -> Iskustvo

CO zadatak: izbjegavanje -> Obrazovanje

CO zadatak: izbjegavanje -> PNLO

CO zadatak: izbjegavanje -> Pol

CO zadatak: izbjegavanje -> Socioekonomski status

CO zadatak: izbjegavanje -> Starost

CO zadatak: pristup -> Iskustvo

CO zadatak: pristup -> Obrazovanje

CO zadatak: pristup -> PNLO

CO zadatak: pristup -> Pol

CO zadatak: pristup -> Socioekonomski status

CO zadatak: pristup -> Starost

Iskustvo -> Motivacija za obučavanje

Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer

Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje

PNLO -> Motivacija za obučavanje

Pol -> Motivacija za obučavanje

Postojanost -> Iskustvo

Postojanost -> Obrazovanje

Postojanost -> PNLO

Postojanost -> Pol

Postojanost -> Socioekonomski status

Postojanost -> Starost

Proaktivnost -> Iskustvo

Proaktivnost -> Obrazovanje

Proaktivnost -> PNLO

Proaktivnost -> Pol

Proaktivnost -> Socioekonomski status

Proaktivnost -> Starost

Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje

Srzna SE -> Iskustvo

Srzna SE -> Obrazovanje

Srzna SE -> PNLO

Srzna SE -> Pol

Srzna SE -> Socioekonomski status

Srzna SE -> Starost

Starost -> Motivacija za obučavanje

Intervali pouzdanosti indirektnih puteva modela 4.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
CO drugi: izbjegavanje -> Iskustvo				
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.028	0.029	-0.026	0.092
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	0.048	0.044	-0.078	0.170
CO drugi: izbjegavanje -> Obrazovanje				
CO drugi: izbjegavanje -> PNLO				
CO drugi: izbjegavanje -> Pol				
CO drugi: izbjegavanje -> Socioekonomski status				
CO drugi: izbjegavanje -> Starost				
CO drugi: pristup -> Iskustvo				
CO drugi: pristup -> Motivacija za obučavanje	-0.013	-0.013	-0.066	0.031
CO drugi: pristup -> Motivacija za transfer	-0.140	-0.138	-0.246	-0.029
CO drugi: pristup -> Obrazovanje				
CO drugi: pristup -> PNLO				
CO drugi: pristup -> Pol				
CO drugi: pristup -> Socioekonomski status				
CO drugi: pristup -> Starost				
CO self: izbjegavanja -> Iskustvo				
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.029	-0.028	-0.090	0.030

CO self: izbjegavanja -> Motivacija za transfer	-0.047	-0.043	-0.167	0.066
CO self: izbjegavanja -> Obrazovanje				
CO self: izbjegavanja -> PNLO				
CO self: izbjegavanja -> Pol				
CO self: izbjegavanja -> Socioekonomski status				
CO self: izbjegavanja -> Starost				
CO self: pristup -> Iskustvo				
CO self: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.001	0.000	-0.038	0.038
CO self: pristup -> Motivacija za transfer	0.092	0.094	-0.019	0.204
CO self: pristup -> Obrazovanje				
CO self: pristup -> PNLO				
CO self: pristup -> Pol				
CO self: pristup -> Socioekonomski status				
CO self: pristup -> Starost				
CO zadatak: izbjegavanje -> Iskustvo				
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	-0.010	-0.010	-0.072	0.044
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	-0.007	-0.007	-0.135	0.118
CO zadatak: izbjegavanje -> Obrazovanje				
CO zadatak: izbjegavanje -> PNLO				
CO zadatak: izbjegavanje -> Pol				
CO zadatak: izbjegavanje -> Socioekonomski status				

CO zadatak: izbjegavanje -> Starost				
CO zadatak: pristup -> Iskustvo				
CO zadatak: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.012	0.013	-0.021	0.051
CO zadatak: pristup -> Motivacija za transfer	0.332	0.330	0.208	0.455
CO zadatak: pristup -> Obrazovanje				
CO zadatak: pristup -> PNLO				
CO zadatak: pristup -> Pol				
CO zadatak: pristup -> Socioekonomski status				
CO zadatak: pristup -> Starost				
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje				
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.038	-0.035	-0.110	0.034
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer				
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje				
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.040	-0.041	-0.103	0.021
PNLO -> Motivacija za obučavanje				
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.093	-0.091	-0.166	-0.012
Pol -> Motivacija za obučavanje				
Pol -> Motivacija za transfer	-0.031	-0.029	-0.094	0.034
Postojanost -> Iskustvo				
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.013	0.011	-0.033	0.056
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.056	0.053	-0.033	0.154
Postojanost -> Obrazovanje				
Postojanost -> PNLO				

Postojanost -> Pol				
Postojanost -> Socioekonomski status				
Postojanost -> Starost				
Proaktivnost -> Iskustvo				
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	-0.016	-0.018	-0.062	0.018
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.277	0.274	0.182	0.381
Proaktivnost -> Obrazovanje				
Proaktivnost -> PNLO				
Proaktivnost -> Pol				
Proaktivnost -> Socioekonomski status				
Proaktivnost -> Starost				
Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje				
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.008	0.009	-0.057	0.074
Srzna SE -> Iskustvo				
Srzna SE -> Motivacija za obučavanje	0.050	0.049	-0.001	0.106
Srzna SE -> Motivacija za transfer	0.012	0.019	-0.077	0.114
Srzna SE -> Obrazovanje				
Srzna SE -> PNLO				
Srzna SE -> Pol				
Srzna SE -> Socioekonomski status				
Srzna SE -> Starost				
Starost -> Motivacija za obučavanje				

Starost -> Motivacija za transfer	0.016	0.012	-0.053	0.077
-----------------------------------	-------	-------	--------	-------

Ukupni efekti modela 4.

Put	OU	M	SD	T	P
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.753	0.753	0.058	13.018	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.373	0.366	0.056	6.626	0.000
CO zadatak: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.446	0.443	0.070	6.358	0.000
CO zadatak: pristup -> Motivacija za transfer	0.422	0.416	0.090	4.697	0.000
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.333	0.327	0.074	4.481	0.000
Postojanost -> Starost	0.294	0.293	0.069	4.270	0.000
CO self: izbjegavanja -> Obrazovanje	0.388	0.371	0.107	3.622	0.000
Srna SE -> PNLO	-0.260	-0.270	0.089	2.924	0.004
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.163	0.159	0.056	2.913	0.004
Postojanost -> Pol	0.202	0.206	0.072	2.802	0.005
CO drugi: pristup -> Motivacija za obučavanje	-0.184	-0.183	0.068	2.721	0.007
CO drugi: izbjegavanje -> Starost	0.286	0.282	0.115	2.499	0.013
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.124	-0.121	0.052	2.385	0.017
Postojanost -> PNLO	-0.160	-0.156	0.071	2.248	0.025
Srna SE -> Iskustvo	-0.214	-0.217	0.104	2.071	0.039
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.106	-0.102	0.053	2.002	0.046
CO self: izbjegavanja -> Pol	-0.226	-0.230	0.114	1.981	0.048
CO drugi: pristup -> Starost	-0.166	-0.164	0.090	1.844	0.065
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.150	0.155	0.083	1.814	0.070
CO zadatak: pristup -> Pol	0.148	0.147	0.082	1.803	0.072

Proaktivnost -> Starost	-0.138	-0.139	0.077	1.789	0.074
Srzna SE -> Socioekonomski status	0.168	0.172	0.095	1.760	0.079
CO drugi: pristup -> Motivacija za transfer	-0.131	-0.133	0.077	1.701	0.089
CO self: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.121	0.125	0.072	1.682	0.093
CO drugi: pristup -> Socioekonomski status	0.179	0.172	0.107	1.668	0.096
CO zadatak: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.220	-0.208	0.133	1.650	0.099
Srzna SE -> Pol	-0.123	-0.122	0.085	1.450	0.147
CO self: izbjegavanja -> Starost	0.140	0.141	0.101	1.388	0.166
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.075	0.071	0.056	1.348	0.178
CO zadatak: izbjegavanje -> Starost	-0.142	-0.135	0.108	1.309	0.191
CO zadatak: izbjegavanje -> Pol	0.163	0.167	0.125	1.307	0.191
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.053	-0.054	0.043	1.235	0.217
CO drugi: pristup -> PNLO	0.116	0.118	0.095	1.220	0.223
CO zadatak: izbjegavanje -> Socioekonomski status	0.153	0.150	0.126	1.208	0.227
Pol -> Motivacija za transfer	-0.052	-0.051	0.044	1.171	0.242
CO self: izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.130	-0.125	0.114	1.141	0.254
CO self: izbjegavanja -> Iskustvo	0.112	0.107	0.099	1.123	0.262
CO drugi: izbjegavanje -> Iskustvo	-0.159	-0.165	0.142	1.114	0.265
CO zadatak: pristup -> Obrazovanje	-0.080	-0.087	0.072	1.105	0.270
CO drugi: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.145	-0.141	0.134	1.087	0.277
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.050	-0.046	0.047	1.073	0.283
CO zadatak: pristup -> PNLO	-0.072	-0.073	0.071	1.012	0.312

Srzna SE -> Starost	0.092	0.092	0.095	0.965	0.335
CO self: izbjegavanja -> PNLO	0.108	0.113	0.113	0.956	0.339
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.041	-0.038	0.043	0.948	0.344
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	0.096	0.096	0.102	0.944	0.346
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.047	-0.045	0.051	0.926	0.355
Proaktivnost -> PNLO	0.075	0.090	0.084	0.900	0.368
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.068	-0.064	0.076	0.894	0.372
CO drugi: pristup -> Pol	-0.087	-0.083	0.103	0.846	0.398
CO self: pristup -> Pol	0.082	0.083	0.099	0.825	0.410
CO zadatak: pristup -> Starost	0.055	0.053	0.067	0.819	0.413
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.066	0.061	0.081	0.810	0.418
CO zadatak: pristup -> Iskustvo	-0.079	-0.070	0.098	0.807	0.420
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.071	-0.069	0.096	0.734	0.463
Postojanost -> Iskustvo	0.048	0.045	0.068	0.705	0.481
Postojanost -> Obrazovanje	0.052	0.055	0.074	0.703	0.482
CO self: pristup -> PNLO	-0.058	-0.060	0.084	0.688	0.492
CO self: pristup -> Iskustvo	0.064	0.058	0.094	0.683	0.495
CO zadatak: izbjegavanje -> Iskustvo	0.082	0.086	0.133	0.615	0.539
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	-0.059	-0.055	0.097	0.607	0.544
CO zadatak: izbjegavanje -> PNLO	0.079	0.078	0.132	0.601	0.548
CO drugi: izbjegavanje -> Socioekonomski status	-0.084	-0.081	0.142	0.593	0.553
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.021	0.017	0.044	0.478	0.633

CO drugi: izbjegavanje -> PNLO	-0.061	-0.064	0.131	0.467	0.641
Srzna SE -> Obrazovanje	0.040	0.040	0.094	0.430	0.667
CO zadatak: pristup -> Socioekonomski status	-0.032	-0.036	0.088	0.366	0.714
CO drugi: pristup -> Obrazovanje	0.034	0.031	0.095	0.361	0.718
Starost -> Motivacija za transfer	0.018	0.016	0.051	0.348	0.728
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.024	-0.025	0.092	0.258	0.797
Srzna SE -> Motivacija za obučavanje	0.016	0.028	0.062	0.256	0.798
Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.011	0.011	0.045	0.248	0.804
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.012	-0.010	0.056	0.219	0.826
CO self: pristup -> Obrazovanje	-0.016	-0.013	0.083	0.195	0.846
Proaktivnost -> Pol	-0.014	-0.017	0.083	0.171	0.864
CO drugi: pristup -> Iskustvo	-0.015	-0.007	0.101	0.144	0.885
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.005	0.002	0.048	0.103	0.918
CO self: pristup -> Starost	-0.008	-0.009	0.092	0.084	0.933
Srzna SE -> Motivacija za transfer	0.006	0.020	0.076	0.081	0.935
Postojanost -> Socioekonomski status	0.006	0.006	0.079	0.077	0.938
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	-0.006	-0.007	0.084	0.076	0.939
CO self: pristup -> Socioekonomski status	-0.005	0.001	0.102	0.051	0.960
CO drugi: izbjegavanje -> Pol	-0.002	-0.005	0.137	0.015	0.988
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.003	0.079	0.009	0.993
CO self: pristup -> Motivacija za transfer	0.001	0.008	0.080	0.007	0.995

Intervali pouzdanosti ukupnih efekata modela 4.

Put	OU	M	2.5%	97.5%
CO drugi: izbjegavanje -> Iskustvo	-0.159	-0.165	-0.429	0.122
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	0.066	0.061	-0.098	0.224
CO drugi: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	0.096	0.096	-0.107	0.307
CO drugi: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.145	-0.141	-0.400	0.116
CO drugi: izbjegavanje -> PNLO	-0.061	-0.064	-0.318	0.191
CO drugi: izbjegavanje -> Pol	-0.002	-0.005	-0.271	0.273
CO drugi: izbjegavanje -> Socioekonomski status	-0.084	-0.081	-0.346	0.210
CO drugi: izbjegavanje -> Starost	0.286	0.282	0.040	0.497
CO drugi: pristup -> Iskustvo	-0.015	-0.007	-0.206	0.191
CO drugi: pristup -> Motivacija za obučavanje	-0.184	-0.183	-0.308	-0.047
CO drugi: pristup -> Motivacija za transfer	-0.131	-0.133	-0.288	0.017
CO drugi: pristup -> Obrazovanje	0.034	0.031	-0.150	0.221
CO drugi: pristup -> PNLO	0.116	0.118	-0.070	0.313
CO drugi: pristup -> Pol	-0.087	-0.083	-0.276	0.128
CO drugi: pristup -> Socioekonomski status	0.179	0.172	-0.037	0.392
CO drugi: pristup -> Starost	-0.166	-0.164	-0.345	0.016
CO self: izbjegavanja -> Iskustvo	0.112	0.107	-0.106	0.297
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za obučavanje	-0.068	-0.064	-0.209	0.090
CO self: izbjegavanja -> Motivacija za transfer	-0.001	-0.003	-0.158	0.155

CO self: izbjegavanja -> Obrazovanje	0.388	0.371	0.153	0.576
CO self: izbjegavanja -> PNLO	0.108	0.113	-0.100	0.348
CO self: izbjegavanja -> Pol	-0.226	-0.230	-0.468	-0.010
CO self: izbjegavanja -> Socioekonomski status	-0.130	-0.125	-0.341	0.089
CO self: izbjegavanja -> Starost	0.140	0.141	-0.068	0.335
CO self: pristup -> Iskustvo	0.064	0.058	-0.134	0.242
CO self: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.121	0.125	-0.021	0.264
CO self: pristup -> Motivacija za transfer	0.001	0.008	-0.153	0.174
CO self: pristup -> Obrazovanje	-0.016	-0.013	-0.171	0.154
CO self: pristup -> PNLO	-0.058	-0.060	-0.223	0.102
CO self: pristup -> Pol	0.082	0.083	-0.105	0.276
CO self: pristup -> Socioekonomski status	-0.005	0.001	-0.207	0.195
CO self: pristup -> Starost	-0.008	-0.009	-0.192	0.176
CO zadatak: izbjegavanje -> Iskustvo	0.082	0.086	-0.192	0.336
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za obučavanje	-0.006	-0.007	-0.163	0.156
CO zadatak: izbjegavanje -> Motivacija za transfer	-0.059	-0.055	-0.255	0.127
CO zadatak: izbjegavanje -> Obrazovanje	-0.220	-0.208	-0.464	0.067
CO zadatak: izbjegavanje -> PNLO	0.079	0.078	-0.189	0.326
CO zadatak: izbjegavanje -> Pol	0.163	0.167	-0.074	0.401
CO zadatak: izbjegavanje -> Socioekonomski status	0.153	0.150	-0.097	0.400
CO zadatak: izbjegavanje -> Starost	-0.142	-0.135	-0.336	0.069

CO zadatak: pristup -> Iskustvo	-0.079	-0.070	-0.247	0.131
CO zadatak: pristup -> Motivacija za obučavanje	0.446	0.443	0.301	0.578
CO zadatak: pristup -> Motivacija za transfer	0.422	0.416	0.227	0.596
CO zadatak: pristup -> Obrazovanje	-0.080	-0.087	-0.231	0.050
CO zadatak: pristup -> PNLO	-0.072	-0.073	-0.220	0.062
CO zadatak: pristup -> Pol	0.148	0.147	-0.010	0.305
CO zadatak: pristup -> Socioekonomski status	-0.032	-0.036	-0.198	0.137
CO zadatak: pristup -> Starost	0.055	0.053	-0.078	0.187
Iskustvo -> Motivacija za obučavanje	-0.050	-0.046	-0.142	0.047
Iskustvo -> Motivacija za transfer	-0.012	-0.010	-0.117	0.097
Motivacija za obučavanje -> Motivacija za transfer	0.753	0.753	0.634	0.867
Obrazovanje -> Motivacija za obučavanje	-0.053	-0.054	-0.137	0.029
Obrazovanje -> Motivacija za transfer	-0.047	-0.045	-0.143	0.049
PNLO -> Motivacija za obučavanje	-0.124	-0.121	-0.220	-0.015
PNLO -> Motivacija za transfer	-0.106	-0.102	-0.211	-0.001
Pol -> Motivacija za obučavanje	-0.041	-0.038	-0.123	0.045
Pol -> Motivacija za transfer	-0.052	-0.051	-0.143	0.035
Postojanost -> Iskustvo	0.048	0.045	-0.094	0.179
Postojanost -> Motivacija za obučavanje	0.075	0.071	-0.032	0.180
Postojanost -> Motivacija za transfer	0.163	0.159	0.050	0.268
Postojanost -> Obrazovanje	0.052	0.055	-0.091	0.197
Postojanost -> PNLO	-0.160	-0.156	-0.307	-0.017
Postojanost -> Pol	0.202	0.206	0.057	0.347

Postojanost -> Socioekonomski status	0.006	0.006	-0.148	0.166
Postojanost -> Starost	0.294	0.293	0.162	0.429
Proaktivnost -> Iskustvo	-0.071	-0.069	-0.263	0.125
Proaktivnost -> Motivacija za obučavanje	0.373	0.366	0.256	0.485
Proaktivnost -> Motivacija za transfer	0.333	0.327	0.183	0.483
Proaktivnost -> Obrazovanje	0.150	0.155	-0.007	0.316
Proaktivnost -> PNLO	0.075	0.090	-0.072	0.249
Proaktivnost -> Pol	-0.014	-0.017	-0.166	0.144
Proaktivnost -> Socioekonomski status	-0.024	-0.025	-0.203	0.167
Proaktivnost -> Starost	-0.138	-0.139	-0.296	0.009
Socioekonomski status -> Motivacija za obučavanje	0.011	0.011	-0.079	0.094
Socioekonomski status -> Motivacija za transfer	0.005	0.002	-0.093	0.098
Srzna SE -> Iskustvo	-0.214	-0.217	-0.421	-0.009
Srzna SE -> Motivacija za obučavanje	0.016	0.028	-0.094	0.143
Srzna SE -> Motivacija za transfer	0.006	0.020	-0.132	0.164
Srzna SE -> Obrazovanje	0.040	0.040	-0.150	0.226
Srzna SE -> PNLO	-0.260	-0.270	-0.443	-0.089
Srzna SE -> Pol	-0.123	-0.122	-0.290	0.042
Srzna SE -> Socioekonomski status	0.168	0.172	-0.016	0.358
Srzna SE -> Starost	0.092	0.092	-0.092	0.278
Starost -> Motivacija za obučavanje	0.021	0.017	-0.069	0.100
Starost -> Motivacija za transfer	0.018	0.016	-0.081	0.114

Biografija

Andrija Dulović rođen je 22.08.1989. godine u Mojkovcu. Cijelo djetinjstvo proveo je u Kolašinu, gdje je završio osnovnu školu „Risto Manojlović“. Iz osnovne škole ponio je neke od najljepših uspomena i diplomu „Luča“. U Podgorici je završio Srednju elektrotehničku školu „Vaso Aligrudić“. Dok je pohađao treći razred učestvovao je na republičkom takmičenju iz engleskog jezika, gdje je osvojio četvrto mjesto.

Godine 2008. upisuje psihologiju na Filozofskom fakultetu u Nikšiću. Na fakultetu je, s kolegama s fakulteta, osnovao Udruženje studenata psihologije „Svijest“. Kroz organizaciju Udruženja studenti su se borili za poboljšanje uslova studiranja, organizovali su posjete ustanovama od značaja i više humanitarnih događaja. Fakultet je završio 2012. godine, s prosjekom 9,2, braneći diplomski rad pod naslovom „Izvori odgovornosti stava prema žrtvama silovanja“.

Iste godine na Univerzitetu Donja Gorica upisuje magistarske studije na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju, finansije i biznis, na kojem 2013. godine brani magistarski rad „Spremnost zaposlenih za edukaciju“ i stiče zvanje magistra poslovne psihologije i menadžmenta. Studije je završio s najvišim prosjekom.

Pripravnički staž odradio je tokom 2013. godine u Zavodu za zapošljavanje Crne Gore. Krajem iste godine počinje s radom u crnogorskom ogranaku austrijske grupacije specijalizovane za ljudske resurse, firmi Trenkwalder. Danas radi kao menadžer za ljudske resurse u firmi Logate.

Izjava o autorstvu

Ime i prezime autora: Andrija Dulović

Broj indeksa: 4P140011

Izjavljujem

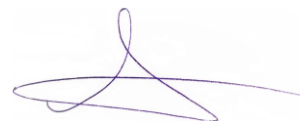
da je doktorska disertacija pod naslovom

Psihosocijalni činioci i struktura motivacije zaposlenih za učešće u obukama

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis autora

U Beogradu, 2018. godine.



Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora: Andrija Dulović

Broj indeksa: 4P140011

Studijski program: Psihologija

Naslov rada: Psihosocijalni činioci i struktura motivacije zaposlenih za učešće u obukama

Mentor: prof. dr Mirošava Đurišić-Bojanović

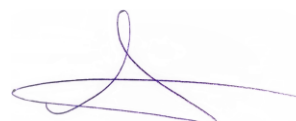
Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao radi pohranjena u **Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis autora

U Beogradu, 2018. godine.



Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Psihosocijalni činioci i struktura motivacije zaposlenih za učešće u obukama

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

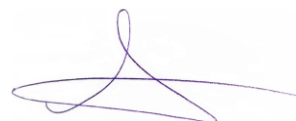
Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo - nekomercijalno (CC BY-NC)
- 3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada (CC BY-NC-ND)**
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci.
Kratak opis licenci je sastavni deo ove izjave).

Potpis autora

U Beogradu, 2018. godine.



1. **Autorstvo.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.
2. **Autorstvo – nekomercijalno.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
3. **Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.
4. **Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.
5. **Autorstvo – bez prerada.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
6. **Autorstvo – deliti pod istim uslovima.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.