

**Human Resource Management Wwith Reference to Bosnia and Herzegovina****Upravljanje ljudskim resursima sa osvrtom na Bosnu i Hercegovinu**A. Mrkaić Ateljević*¹, G. Mitrović², S. Božičković³, S. Subotić³¹Visoka škola za turizam i hotelijerstvo, Trebinje, Bosna i Hercegovina²Pedagoški fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Bijeljina, Bosna i Hercegovina³Saobraćajni fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Dobo, Bosna i Hercegovina

Abstract: *In the conditions of globalization and rapid changes, the central question that defines the success of a company and its adaptability to the environment is related to the quality of human resource management. The basic role of strategic management is to adapt to changes in the environment, which often imply redefinition of strategy, and harmonization and recruitment of the workforce. It is the workforce, that human capital, that is the main argument for competitiveness and the supporting pillar of the company's value. A quality workforce management system also means quality supervision, monitoring and implementation of set goals and strategies. This paper systematizes the theoretical aspects of human resource management with special reference to knowledge and competences that determine the success of the company. The key part of the work refers to the analysis of the state of the labor force in the market of Bosnia and Herzegovina (BiH). The aim of the work is to emphasize the importance of personnel functions, qualifications and competences of workers, which gives companies a competitive advantage.*

Keywords: *management, planning, workforce, Bosnia and Herzegovina*

Apstrakt: *U uslovima globalizacije i rapidnih promjena, centralno pitanje koje definiše uspjeh preduzeća i njegovu prilagođenost okruženju vezano je za kvalitet upravljanja ljudskim resursima. Bazična uloga strategijskog menadžmenta jeste da se uskladi sa promjenama u okruženju koje često podrazumijevaju redefinisavanje strategije, te usaglašavanje i regrutovanje radne snage. Upravo je radna snaga, taj ljudski kapital glavni argument konkurentnosti i noseći stub vrijednosti preduzeća. Kvalitetan sistem upravljanja radnom snagom znači i kvalitetno nadziranje, nadgledanje i provođenje postavljenih ciljeva i strategija. Ovaj rad sistematizuje teorijske aspekte upravljanja ljudskim resursima sa posebnim osvrtom na znanje i kompetencije koji uslovljavaju uspjeh preduzeća. Ključni dio rada odnosi se na analizu stanja radne snage na tržištu Bosne i Hercegovine (BiH). Cilj rada je da se apostrofira značaj kadrovske funkcije, kvalifikacija i kompetencija radnika što preduzećima daje konkurentsku prednost.*

Ključne riječi: *upravljanje, planiranje, radna snaga, Bosna i Hercegovina*

1 UVOD

Globalizacija i novi trendovi na tržištu, demografsko socijalne promjene i uvođenje novih tehnologija inicirali su postavljanje pitanja - šta zaista stvara trajnu prednost za preduzeća? Promjene koje su se dešavale tokom 20. i 21. vijeka na globalnom tržištu napravile su značajan diskontinuitet koji je u određenom periodu

pokušao umanjiti značaj čovjeka za uspjeh kompanija.

Vrijeme je pokazalo da se čovjek, kao radno biće, najsposobnije prilagođava promjenama, uprkos pojavi pametnih tehnologija koje su ipak rezultat naučnih otkrića, ljudskog uma. U stručnoj literaturi prepoznaju se tri ključna resursa preduzeća: finansijski, organizaciono tehnički i ljudski resursi. Ljudski resursi izdvojeni su od

velikog broja autora kao ključni faktor diferenciranja na tržištu upravo zahvaljujući kvalifikacijama, kompetencijama i kreativnošću radnika. Dakle, kada ljudi koriste navedene sposobnosti kako bi se stvorio novi proizvod govorimo o ljudskom ili intelektualnom kapitalu [1].

Veliki porast tražnje za menadžerima svakako potvrđuje da su ljudi sa svojim znanjem centar moći. Dakle, prilagodljivost okruženju u najvećoj mjeri zavisi od kvaliteta radne snage, kompetencija i kvalifikacija koje posjeduju. Upravo zato, nakon svih turbulentnih promjena i pokušaja da se „čovjek zamjeni“, dolazimo do nove ere ekonomije, bazirane na znanju i iskustvu. Ekonomija znanja eksplicitno naglašava značaj ljudskog kapitala u stalnoj borbi sa promjenama okruženja [2].

Iako globalizacija, razvoj tehnologije i jaka konkurencija karakterišu savremene ekonomske sisteme, ipak je znanje koje radna snaga posjeduje ključni strateški faktor uspjeha [3]. Naša sadašnjost i budućnost oblikovana je sa četiri ključne odlike [4].

Naime, Peter Drucker prvo navodi ubrzane tehnološke promjene koje izbacuju preduzeća sa tržišta ukoliko se ne znaju prilagoditi. Kao drugu bitnu stvar ističe pojavu svjetske ekonomije. Iako se termin „međunarodna ekonomija“ konstantno koristi, u velikoj mjeri prioritet uzima termin „svjetska ekonomija“ koja počiva na smanjenju administrativnih, nacionalnih, jezičkih granica u kojoj svi učesnici imaju iste ekonomske apetite. Nadalje ističe da su ekonomski i politički odnosi sve više pluralistički. Poseban zaključak čuvenog autora odnosi se na znanje koje je postalo ključni resurs privrede i isplativi trošak [4].

Istraživanja su pokazala da je visok rast kapitala i tržišne vrijednosti preduzeća posljedica ulaganja u humani kapital [5]. Način upravljanja na nacionalnom nivou je ustvari odraz upravljanja ljudskim resursima. Upravo proces zapošljavanja radnika u javnoj upravi definiše nivo konkurentnosti privrede [6].

Proučavanje ljudskog kapitala, upravljanje ljudskim resursima, produktivnost rada i njegova evaluacija su glavne komponente održavanja poslovne konkurentnosti preduzeća [7].

Upravljanje ljudskim resursima treba da bude sinhronizovano sa drugim upravljačkim

funkcijama. Ukoliko izostaje upravljačka funkcija nad ljudskim resursima, dolazi do demotivisanosti radnika i samim tim je upitno sprovođenje postavljenih strateških ciljeva [8]. Američki biro statistiku upozorava na značaj davanja beneficija radnicima upozoravajući na rekordan broj zaposlenih koji su dali otkaz u 2021. godini, čak 47,8 miliona radnika, što je za 30% više u odnosu na 2020. godinu [9].

2 POJMOVNO ODREĐENJE I PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Kroz dosadašnju teoriju i praksu kao elementarne funkcije menadžmenta ističu se planiranje, organizovanje, upravljanje, koordinacija i kontrola, koje su primjenljive na sve privredne sisteme i preduzeća. Upravljanje ljudskim resursima je podjednako važno kao i ostale funkcije, ali u većini situacija znatno teže u odnosu na druge funkcije.

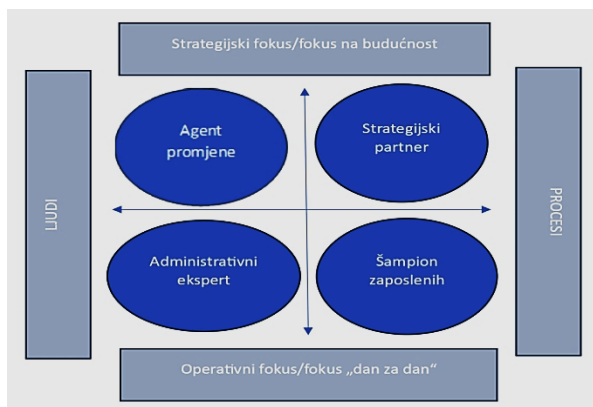
Razlog tome je upravljanje čovjekom (radnom snagom), koji predstavlja „živi“ faktor koji svojim znanjem i vještinama doprinosi razvoju preduzeća. Upravljanje ljudskim resursima smatra se procesom podrške u stvaranju kvalitetne ponude preduzeća odnosno procesom kojim radnik stvara dodatnu vrijednost. Može se reći da je ovo upravljanje strateška aktivnost sa ciljem stvaranja sinergije koja će rezultirati uspješnim poslovnim rezultatima [10].

Suštinski, razvoj ove menadžerske funkcije vezuje se za pojavu industrijalizacije koja je zahtijevala ozbiljniju formalizaciju radnih odnosa i ekspresnije zadovoljavanje potreba kupaca. Takav galopirajući privredni i ekonomski razvoj uslovio je i povećanje potražnje za radnom snagom, koja je najčešće radila u rigidnim uslovima [11].

Kao odgovor na zadržavanje radnika više nije bilo dovoljno povećanje plate, već su poslodavci bili prinuđeni na ozbiljnije motivacione i stimulativne poteze. Upravo to su bili začeci razvoja korporativnog upravljanja ljudskim resursima. Usljed brojnih fluktuacija izazvanih silom globalizacije, koncept upravljanja ljudskim resursima je toliko napredovao, da je od funkcije podrške stigao do ključne funkcije koja se smatra izvorom održive konkurentske prednosti [12].

Jedno istraživanje sprovedeno u bankarskom sektoru, upućuje na pozitivnu korelaciju između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva kupaca. Naime, rezultati ovog istraživanja apostrofiraju značaj uslužne klime koja, ako je pozitivna, definisana je percepcijom zaposlenih da menadžment podržava, selektuje i nagrađuje [13].

Danas, u vrijeme tehnološkog razvoja ljudski resursi su ti koji paradoksalno označavaju uspjeh ili neuspjeh, pogotovo u sektoru malih i srednjih preduzeća [14]. Kako bi radna snaga imala pravedan tretman i kako bi upravljanje tom snagom bilo efikasnije, ova funkcija menadžmenta ima i normativnu snagu izraženu kroz veći broj konvencija, propisa i zakonskih akata. Neke od njih čak eksplicitno definišu kriterijume za kvalitetnije upravljanje, koji se onda na nivou preduzeća dodatno razrađuju. Tako npr. multilateralni sporazum koji je usvojila Generalna skupština Ujedinjenih nacija 1966. godine - Međunarodna konvencija o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, obavezuje potpisnice da svojim građanima obezbijede pravične uslove rada, mogućnosti profesionalnog usavršavanja i napredovanja u radnoj hijerarhiji. Proces upravljanja ljudskim resursima suočava se sa stalnim pritiscima sredine, izraženim kroz konstantne promjene poslovnog okruženja.



Slika 1 - Uloge menadžera ljudskih resursa, prilagođeno prema [15]

Sposobnost upravljanja promjenama iz okruženja je odgovornost menadžera za ljudske resurse koji treba da obezbijedi proaktivno djelovanje zaposlenih. Međutim, u uslovima poremećaja tržišta rada (emigracije na platežno jača tržišta, nedovoljna edukovanost radne snage, manjak mlađe radne snage, tehnološki napredak i sl.) tu proaktivnost nije lako obezbijediti. Upravo zato sva preduzeća istovremeno treba da budu i

izazivači promjena kako bi tržište bilo što konkurentnije i inovativnije. U tom smislu, čuveni profesor Dave Ulrich daje šematski pregled kako organizacije grade lidere uz brzinu učenja, jačanje odgovornosti i talenta.

Kako bi prilagođavanje promjenama i osposobljavanje tima zaposlenih bilo uspješnije, menadžer mora imati određena znanja i vještine koji se mogu svrstati u dvije grupe: osnovne menadžerske vještine (koncepti, timski rad, tehničke vještine, intelektualna širina...) i posebne vještine iskazane kroz sposobnost planiranja, koordinacije, vođenja i kontrole ljudskih resursa [1]. Ključni zadatak menadžera prilikom upravljanja ljudskim resursima proizilazi iz strategijskih ciljeva kompanije koji se odnose na maksimizaciju profita i minimiziranje troškova.

Shodno tome, kao ključne karike u procesu upravljanja ljudskim resursima mogu se svesti na: *planiranje, regrutovanje, selekcija, razvoj i samokontrola performansi, kompenzacija nadoknada zaposlenim kako bi imali bolji život i održavanje međuljudskih odnosa* [5].

Ako parafraziramo ovakvu grupisanost možemo reći da proces upravljanja ljudskim resursima počinje planiranjem potreba u skladu sa budžetskim ograničenjima i da je modelovan kao: *planiranje, praćenje i samokontrola, stručno usavršavanje, upravljanje karijerom i završne aktivnosti*.

Posebno značajan procesni korak odnosi se na upravljanje karijerom koje ima za cilj da se obezbijedi kontinuitet u stručnom (formalnom i neformalnom) usavršavanju. Standardi koji se koriste za samokontrolu i kontrolu radnog učinka treba da budu mjerljivi, razumljivi, provjerljivi, pravični i ostvarivi. Praćenje životnog ciklusa zaposlenih nije nimalo jednostavan proces. Taj proces pretvara tradicionalne vrijednosti ljudskih resursa u efikasnost i prihod za kompaniju. Dakle, umjesto izračunavanja troškova koji stvaraju zaposleni, upravljanje ljudskim resursima je posvećeno maksimizaciji vrijednosti ljudskog rada koja se prenosi na proizvod.

Prema jednom od najuspješnijih poslovnih časopisa na svijetu – Forbes Advisor dodaju se specifični koraci u upravljanju definisani kao

kompenzacija (planiranje nadoknada radnicima), vrijeme i praćenje (prati se vrijeme dolaska na posao) i platna pravila (obračun radnih sati). Forbes Advisor sistem upravljanja ljudskim resursima može se svesti na: planiranje radne snage, planiranje kompenzacije, regrutovanje, integracija novih radnika u organizaciju, usavršavanje, vrijeme i praćenje, platna pravila i upravljanje učinkom [16].

Sa ciljem stvaranja što brže radne produktivnosti menadžeri predlažu sistem beneficija koji ne podrazumijeva nužno finansijske beneficije nego čitav motivacioni ciklus oslonjen na ravnotežu privatnog i poslovnog života.

3 TRŽIŠTE RADNE SNAGE U BOSNI I HERCEGOVINI – ŠTA ŽELE RADNICI?

Savremeno tržište rada nameće poslodavcima potrebu da se upravljanje ljudskim resursima shvati kao obavezujuća funkcija u organizacijama koja omogućava poslodavcima da predvide zahtjeve i želje svojih zaposlenih. Jedno istraživanje sprovedeno u Americi tokom 2023. godine upozorava na činjenicu da čak 68% potencijalnih radnika odustane od prijave na konkurs kada se suoče sa administrativnim barijerama prijavljivanja [17].

Trendovi nalažu snažniju upotrebu vještačke inteligencije prilikom donošenja konačne odluke o zapošljavanju, kojoj se protivi više od 78% ispitanika. Ispitivanje koje je sprovedla konsultantska kuća Care ukazuje na značaj beneficija za potpuniji razvoj menadžmenta ljudskih resursa.

Prema istom istraživanju, od ukupno 620 kadrovske lidera i 1000 zaposlenih koji su anketirani, formirani odgovori su zapanjujući - 1 od 5 zaposlenih je napustilo posao jer im poslodavac nije obezbijedio beneficije u vidu porodične njege [18]. Kada govorimo o tržištu rada Bosne i Hercegovine, većina kompanija pa čak i većina onih koje imaju sertifikovane standarde kvaliteta upravljanja, nemaju metodološki određen sistem za kontrolu kvaliteta ljudskih resursa.

To znači da se radnici sa posebnim intelektualnim potencijalom, kompetencijama i vještinama, mogu degradirati čime im je mogućnost napredovanja umanjena. Jedan od strateških ciljeva koji su postavljeni pred Bosnu i Hercegovinu tokom procesa prilagođavanja pravnim tekovinama Evropske unije jeste uspostavljanje funkcionalnijeg tržišta rada i jačanje sektora malih i srednjih preduzeća.

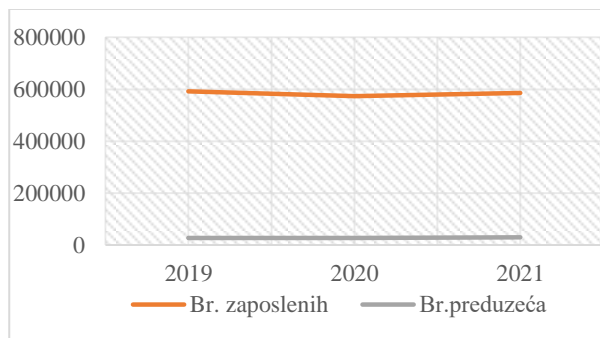
Gorući problemi u oba entiteta Bosne i Hercegovine odnose se na: **manjak visoko kvalifikovane radne snage, manjak većih preduzeća, odliv radne snage i nezadovoljavajuću strukturu zarada.**

Manjak visoko kvalifikovane radne snage posebno one sa dodatnim neformalnim vještinama je upravo razlog manjem broju menadžera za upravljanje ljudskim resursima.

U 2022. godini diplomiralo je/završilo studije 11 312 studenata, što je za 8,2% manje u odnosu na 2021. godinu. Ista situacije je bila i tokom 2021. godine kada je diplomiralo 12 324 studenata, što je za 7,3% manje u odnosu na školsku 2020. godinu i 2020. godine u kojoj je ostvaren pad od 10,4 % diplomiranih studenata [19]. Razlog ovome je liberalizacija akademskog evropskog prostora, ali i politizacija tržišta rada.

Ako ovim podacima dodamo odliv radne snage iz BiH koji kontinuirano raste, privreda može biti značajno ugrožena, svedena na uvoz radne snage, robotizaciju i automatizaciju, što svakako ne ostavlja prostora za razvoja menadžmenta ljudskih resursa. Od ukupnog broja nezaposlenih u decembru 2023. godine koji iznosi 343 500, oko 8,06% su lica sa visokom stručnom spremom [20].

Osim toga, razlog za manjak menadžera je nepostojanje dovoljnog broja većih preduzeća. Naime, prema podacima Statističkog zavoda Bosne i Hercegovine posmatrajući sve djelatnosti tokom 2021. godine 68,7% preduzeća sa 64,9% radne snage je registrovano na teritoriji Federacije, dok je 27,6% preduzeća sa oko 33% radne snage registrovano na teritoriji Republike Srpske. Ostatak radne snage i preduzeća u kojima rade nalazi se na području Brčko Distrikta.



Grafikon 1- Kretanje broja zaposlenih i broja preduzeća u BiH 2019.-2021. godina

Izvor: Obrada autora prema podacima BHAS [21]

Da bi se u preduzeću uspostavio sistem menadžmenta ljudskih resursa potrebno je da preduzeće ima odgovarajući broj zaposlenih koji stvaraju korporativni sistem. Međutim, na tržištu BiH dominiraju mala preduzeća, sa najčešće do 10 zaposlenih što nije dovoljno za uspostavljanje funkcije menadžera ljudskih resursa.

U takvim kompanijama poslove organizacije zaposlenih, selekcije, regrutacije, kreiranja beneficionog sistema obavlja najčešće vlasnik. Tabela 1. ilustruje strukturu preduzeća prema broju zaposlenih u 2021. godini.

Tabela 1. Struktura preduzeća u Bosni i Hercegovini, sve djelatnosti u 2021. godini

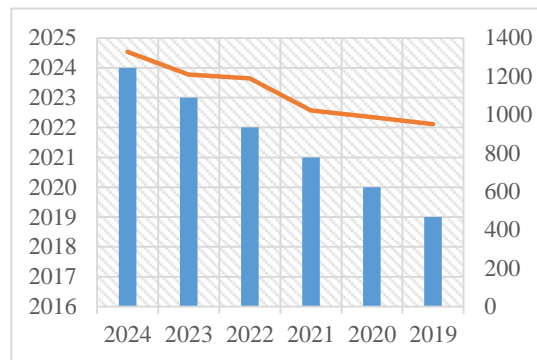
Struktura preduzeća/br. zaposlenih	Br. preduzeća (hiljada)	Br. Zaposlenih (hiljada)
Mala preduzeća 0-50	28 748	277 699
Srednja preduzeća 50-250	1 308	132 405
Velika preduzeća 250 +	275	176 173
Ukupno	30 331	586 277

Izvor: obrada autora prema podacima Agencije za statistiku BiH [22].

Prema podacima Statističkog zavoda iz Bosne i Hercegovine je do sada emigriralo više od 600.000 hiljada ljudi, najviše u Njemačku i Sloveniju. Ambasada Njemačke u Bosni i Hercegovini olakšala je dobijanje viza od 1. juna 2024. godine pri čemu radnici apliciraju sa takozvanom šansa-kartom odnosno partnerstvom za priznavanje, koje omogućava dobijanje boravišne dozvole za vršenje kvalifikovanog zaposlenja, a da se neophodni postupak

priznavanja sprovodi uporedno tek nakon dolaska radnika [23].

Osim toga, radnici koji ostaju na tržištu rada Bosne i Hercegovine, suočavaju se sa izrazito niskom prosječnom platom i niskim dohotkom. Naime, prosječna plata u BiH tokom 2023. godine iznosila je 1209,00 KM. O tome svjedoči Grafikon 2.

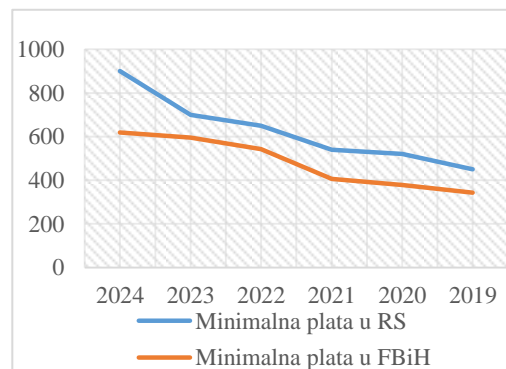


Grafikon 2 - Kretanje prosječne neto plate u BiH, 2019-2022. godina , Izvor:

Izvor: lična obrada autora prema podacima BHAS [24].

Ovi argumenti takođe potvrđuju težinu uspostavljanja funkcije menadžera ljudskih resursa.

Obrazovna struktura zaposlenih osoba pokazuje da 69,3% osoba ima završenu srednju školu i specijalizaciju, slijede osobe sa završenom višom školom, fakultetom, magisterijem, doktoratom 23,1% i osobe sa završenom osnovnom školom ili nižim obrazovanjem 7,7%. Dakle, veoma mali procenat radno raspoložive snage je sa akademskim zvanjem (Grafikon 3).



Grafikon 3 - Kretanje minimalne plate u RS i FBiH, 2019-2024. godina,

Izvor: lična obrada autora prema podacima BHAS [24, 25].

4 ZAKLJUČAK

Ulaganje u ljudske resurse smatra se faktorom stvaranja nematerijalne aktive koja prevazilazi značaj materijalnih resursa. Najperspektivnija komponenta nematerijalne aktive vezuje se upravo za humani kapital. Razvoj menadžmenta ljudskih resursa je preduslov za lakše adaptiranje savremenim uslovima poslovanja. Aktivnosti koje se sprovode u tom smislu imaju za cilj da razviju vještine zaposlenih i njihovu otpornost na trenutne i buduće zahtjeve organizacije i okruženja. Krajnji cilj je postizanje visokih performansi zaposlenih kroz planiranje, regrutovanje i obuku, te kroz dugoročni razvoj karijere. Tržište Bosne i Hercegovine ima slabije razvijen sistem korporativne kulture i menadžmenta ljudskih resursa. Razlog tome su gorući problemi tržišta rada koji su u radu interpretirani. Osim toga, za fleksibilnije uspostavljanje menadžmeta ljudskih resursa, tržište rada ne smije biti kontaminirano korupcijom i politizovano, što je prema istraživanju *Transparency International* česta slika preduzeća i javnih ustanova u Bosni i Hercegovini. Prema pomenutom istraživanju, čak 90% ispitanih preduzeća nema interne mehanizme za uočavanje sukoba interesa [26]. Kao jedan od ishoda kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima javlja se porast kompetencija koji obezbjeđuju dugoročni uspjeh preduzeća, a očituju se najčešće kroz uspješniju komunikaciju, kanalisanje emocija i samokontrolu, sticanje dodatnih leaderskih vještina i slično. Upravo se buduća istraživanja mogu fokusirati na modele za praćenje razvoja ljudskih resursa u preduzećima.

5 LITERATURA

[1] Tolušić, Z. (2017). The effect of human resources on the development and enhancement of hunting in Croatia. *Interdisciplinary Management*

Research XIII, Opatija, Croatia. Josip Juraj Strossmayer University Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia, 535-547.

- [2] Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima—ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
- [3] Mihajlović, M., & Dašić, M. (2014). Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije. *Oditor*, Belgrade, Serbia, (9), 33-36). Međunarodna konvencija o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>
- [4] Drucker, P. (2017). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Routledge. https://books.google.ba/books?hl=sr&lr=&id=1Zp7_rJ1vcMC&oi=fnd&pg=PP1&ots=2AnPrsmHZd&sig=J7A1pHijZfjqG37AZzauBSRHKI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [5] Đurićin, D., & Janošević, S. (2009). Strategijska analiza ljudskih resursa. *Economic Themes*, 47(1). http://www.ekonomsketeme.rs/pdf/et2009en1_01.pdf
- [6] Drljača, M., & Zambelli, S. (2021). Sustav upravljanja kvalitetom u javnoj upravi Republike Hrvatske. In 22. međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvaliteta—jučer, danas, sutra" (pp. 43-59).
- [7] Aleksoski, J., & Miceski, T. (2017). The role of human resources in improving the productivity of human labor. *Tobacco/Tutun*, 67.
- [8] Obradović, V., Samardžija, J., & Jandrić, J. (2015). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi.
- [9] www.forbes.com
- [10] Aksentijević, S., Tijan, E., & Marinković, B. (2015). Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. *Pomorski zbornik*, 49(1), 281-303.
- [11] Vejnović, D., & Koković, D. Razvoj i upravljanje ljudskim resursima—odabrane teme, 2014.

- [12] Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- [13] Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational dynamics*, 21(4), 39-52.
- [14] Katz, J. A., Aldrich, H. E., Welbourne, T. M., & Williams, P. M. (2000). Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 7-10.
- [15] <https://daveulrich.com/>
- [16] www.forbes.com
- [17] www.peoplehum.com
- [18] www.care.com
- [19] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopstenja/2023/EDU_05_2022_Y2_1_BS.pdf
- [20] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopstenja/2024/LAB_03_2023_12_1_BS.pdf
- [21] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Bilteni/2019/LAB_00_2019_TB_0_BS.pdf
- [22] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Bilteni/2023/SBS_00_2021_TB_1_BS.pdf
- [23] www.make-it-germany.ba
- [24] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopstenja/2024/LAB_04_2024_01_1_BS.pdf
- [25] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopstenja/2022/EDU_05_2021_Y2_2_HR.pdf
- [26] <https://ti-bih.org/javna-preduzeca-politizovana-podlozna-korupciji-i-zloupotrebama/>