

ZNANJE I SPOSOBNOSTI MENADŽERA NA SREDNJEM NIVOU

Apstrakt:

Osnovni zadatak menadžera na srednjem nivou jeste da prevodi strategiju kompanije u akciju i rezultate. U tom kontekstu, oni su zaduženi za egzekuciju i predstavljaju vezu između planova i postignutih rezultata. Da bi bili uspešni u svom poslu, menadžeri na srednjem nivou treba da poseduju određene veštine, odnosno skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i talenata. Menadžerske veštine mogu se sažeti u četiri kategorije:

- konceptualne veštine,
- veštine rada s ljudima,
- tehničke veštine,
- veštine oblikovanja.

Iako posjedovanje konceptualnih vještina ima najveći značaj za top menadžere neminovno je da i menadžeri na srednjem nivou moraju dobrim delom da ovladaju istim. Naime, konceptualne veštine predstavljaju sposobnost spoznaje preduzeća kao celine i kako se ono uklapa u okruženje, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumevanje odnosa među tim elementima. Kao takve one podrazumevaju sposobnost menadžera da promišlja, procesira informacije i da planira, kao i sposobnost strategijskog načina razmišljanja koji se bazira na sistemskom pristupu.

Veštine rada sa ljudima su podjednako važne za sve nivoe menadžmenta, pa samim tim i za menadžere na srednjem nivou. Posjedovanje adekvatnih komunikacionih vještina predstavlja neophodnost svakog savremenog menadžera. Samo otvorena, efikasna i usklađena komunikacija, kao i veliko znanje o tom fenomenu, može biti osnova za postizanje i donošenje pravih odluka, kao i ostvarenje željenih performansi u poslovanju. Kako je svima dobro poznato iz svakodnevnog okruženja, a što je u skladu i sa većinom novijih istraživanja, kao ključni element zadovoljstva zaposlenih i njihovih performansi, izdvaja se kvalitet odnosa menadžera sa njegovim timom. Uspešni menadžeri na srednjem nivou pomažu svojim podređenima da ostanu fokusirani na primarne zadatke dajući im instrukcije šta se od njih očekuje i šta je značajno. Osim toga, oni su zaduženi za permanentno prosleđivanje informacije o poslu ne samo podređenima, nego i top menadžerima.

Uvod

Globalno poslovanje je dovelo do multikulturalnih radnih okruženja koji neizbežno uslovljavaju komunikaciju sa pojedincima koji pripadaju različitim nacionalnim, kulturnim, religijskim i etničkim područjima. Shodno tome, uspeh i efikasnost poslovanja direktno zavise i od

sposobnosti menadžera da razume način na koji ljudi iz drugačije kulture razmišljaju, rezonuju, ponašaju se, odlučuju i rade. Međutim, nisu retki slučajevi da zaposleni zbog nedostatka adekvatnih informacija i odsustva ili loše komunikacije sa nadređenima, svoje radne zadatke izvršavaju bojažljivo i sa pola kapaciteta, bez mogućnosti ispoljavanja kreativnosti i drugog radnog entuzijazma. Kako su zaduženi za razvoj drugih menadžera, stvarajući okolinu koja gaji i podržava konstanto učenje kroz obavljene posao, neophodno je da poseduju i sposobnost motivisanja pojedinaca i grupa, sposobnosti koje obuhvataju efikasno primanje i prenošenje ideja i informacija drugima i od drugih, sposobnost pomaganja, podučavanja, koordinacije, vođenja, komunikacije i razumevanja i rešavanja konflikata. Na kraju, neophodno je da menadžeri srednjeg nivoa poseduju i kredibilitet među kolegama i podređenima.

Tehničke veštine podrazumevaju poznavanje i posedovanje znanja koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u kompaniji, uključujući i znanje metoda, tehnika i alata i procedura karakterističnih za te specifične zadatke.

Kao takve, tehničke veštine uključuju specijalizovana znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu upotrebu alata i tehnika za rešavanje problema u specifičnim područjima rada menadžera srednjeg nivoa. Tehničke veštine su neophodne za postizanje i razumevanje zadataka relevantnih u kompaniji i samim tim su posebno važne za niže nivoe menadžmenta.

Kao i konceptualne veštine i veštine oblikovanja su od najveće važnosti za top menadžment, ali to ne znači da i menadžeri na srednjem nivou ne treba da poseduju iste. Te veštine se odnose na sposobnost oblikovanja rešenja za poslovne probleme, a u interesu same kompanije.

1. Razvoj, obuka i obrazovanje menadžera

U savremenim uslovima poslovanja očuvanje tržišne pozicije i povećanje konkurentске prednosti zahteva permanentan rad na stvaranju novih znanja. U tom kontekstu, razvoj, obuka i obrazovanje imaju značajnu ulogu u razvoju individualnih menadžerskih performansi, ali i onih organizacionih. Ta činjenica nije iznenađujuća ukoliko se uzme u obzir da su ljudski resursi osnova za uspeh svake kompanije i da imaju odlučujući uticaj na postizanje postavljenih organizacionih ciljeva. Oni su najznačajniji resurs svake kompanije, a ono što ih stavlja ispred svih ostalih resursa jeste njihova specifičnost i izuzetnost. Kao takvi, ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje kompanije i samim tim ih treba negovati i ulagati u njihovo usavršavanje i unapređivanje u svakom pogledu.

Osnovni preduslov za postizanje konkurentnosti na tržištu i ostvarenje ciljeva kompanije jeste postojanje dobro edukovanih menadžera na svim nivoima. O menadžerskim vještinama je već bilo reči u ovom radu i može se zaključiti da oni moraju biti izuzetno obrazovani i da moraju posedovati širok spektar najrazličitijih znanja i vještina. Upravo u činjenici da su menadžerske aktivnosti složenije i odgovornije od svih drugih izvršnih poslova leži i specifičnost obučavanja menadžera. Na razvoju njihovih sposobnosti i njihovoj obuci se konstantno mora raditi, jer se time utiče i na buduće organizacione performanse.

U XX veku je menadžment kao naučna disciplina doživela svoj procvat i danas se izučava na svim državnim i privatnim univerzitetima, kako u našoj zemlji, tako i u inostranstvu. Sa fakulteta menadžeri sa sobom nose tzv. stečeno znanje ili veštine koje nije dovoljno za ceo radni vek pojedinca. Francuski filozof Denis Didro naglašava važnost stalnog procesa razvoja i usavršavanja u cilju usvajanja novih specifičnih znanja i vještina kažu: „Obrazovanje ne bi trebalo da bude završeno kada pojedinac napusti školu, ono treba da obuhvati sve vekove života...da pruži ljudima u svakom trenutku svog života mogućnost da održavaju svoje znanje ili da dobijaju nova znanja“. U tom kontekstu, savremene kompanije su primorane da prihvate model stalne, kontinuirane edukacije kako bi držale korak sa vremenom i sa promenama koje se tokom njega dešavaju.

Postoje tri vrste programa koje su neophodne svakom preduzeću kako bi opstalo na tržištu. To su osnovni, inovativni i programi prema aktuelnim potrebama.³¹

Osnovni programi obučavanja i edukacije obuhvataju celokupna znanja koja su potrebna za preuzimanje radne, odnosno rukovodeće uloge. Ti programi su namenjeni pre svega menadžerima. Inovativni programi sadrže proširena znanja i novine iz određenih oblasti rada ili rukovođenja obuhvaćenim osnovnim programom. Programi obučavanja prema aktuelnim potrebama (ad hoc programi) predstavljaju skup konkretnih znanja iz odgovarajuće oblasti koja se odnose i utiču na kvalitet, rukovođenje ili uspešan rad u odgovarajućem periodu. Pored takve vrste edukacije, postoje i drugi vidovi, kao što su savetovanja, konsalting usluge, izveštaji o istraživanjima i drugi². Važno je istaći i činjenicu da na svakom od tri nivoa menadžmenta postoje i razlike u obuci. Na najnižem nivou znanja se stiču pod nadzorom iskusnijeg menadžera. Taj sistem se naziva mentorski sistem. Srednji nivo menadžera zahteva značajnije posedovanje menadžerskih i opštih vještina u odnosu na tehničke. Menadžer na srednjem ima veću slobodu

³¹ Punoševac, 2012: 49²
Jovanović i dr, 2011: 2.

u odlučivanju, pa samim tim ima i veća ovlašćenja. Za tu vrstu obuke karakteristična je rotacija radnog mjesta, kako bi menadžer bio upoznat i sa sektorima u kojima nije radio u toku svoje karijere. Obuka najvišeg nivoa menadžera ima za cilj da omogući razvoj sposobnosti da se sagleda kompletna slika kompanije. Obuka menadžera se omogućava edukacijom i rotacijom na druga radna mjesta koja podrazumevaju osposobljavanje za samostalno odlučivanje, prepoznavanje prilika, ali i opasnosti u okruženju koje bi moglo da utiče na poslovanje celokupne kompanije.³²

Kada je reč o metodama obuke menadžera, razlikuje se nekoliko njih: rotacija radnog mjesta, učenje kroz rad, metoda studije slučaja, menadžerske igre, spoljni seminari, programi povezani sa univerzitetima i dr.

Rotacija radnog mjesta je takva metoda obuke koja menadžerima omogućava da analiziraju i nauče poslove u organizacionim jedinicama u kojima nisu radili. Ta metoda je korisna jer menadžerima omogućava da prošire svoje znanje o poslovanju kompanije iz više perspektiva.

Učenje kroz rad omogućava stalno učestvovanje u pravim projektima, u analizi i rešavanju problema i to obično u odeljenjima u kojima menadžer nije radio. Zaposleni razmenjuju svoja iskustva i zapažanja na redovnim sastancima.

U praksi se pokazalo da metoda studije slučaja menadžerima omogućava da sticanjem pravog iskustva uče da rešavaju određeni organizacioni problem i da shvate koliko lične aspiracije njih kao pojedinaca mogu da utiču na rešenje istog.

Jedna od metoda obuke menadžera koja je sve popularnija u današnje doba Interneta i računara jeste metoda poznata kao menadžerske igre. Menadžerske igre predstavljaju kompjuterske igre u kojima postoje timovi ili ekipe menadžera koji se takmiče jedni sa drugima u simuliranju tržišta. Takav sistem obuke omogućava menadžerima da bolje upoznaju sistem tržišta i uticaj konkurencije na organizaciju.

Čest vid obuke menadžera jeste njihovo učestvovanje u spoljnim seminarima putem kojih menadžeri uče kroz različite profesionalne obuke. Nakon takvih profesionalnih obuka menadžer dobija određeni sertifikat, koji se ponekada može koristiti za dobijanje višeg akademskog stepena.

³² Jovanović i dr, 2011: 3.

Slično prethodnoj metodi, programi vezan i sa univerzitetima predstavljaju vrlo kvalitetnu metodu edukacije menadžera. Sve više univerziteta svojim studijskim programima nudi programe za zaposlena lica, koji mogu da traju po nekoliko dana ili čak i nekoliko meseci.

U **Tabeli 1.** je dat pregled prednosti i nedostataka svih ovde pomenutih pristupa razvoju zaposlenih.

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
TRENIRANJE	Prirodno i povezano sa poslom	Teškoća u pronalaženju dobrog nadzornika
POSTAVLJENJA U KOMISIJE	Polaznici su uključeni u kritične procese	Može da stvori gubljenje vremena
ROTACIJA NA POSLU	Daje odličan pregled nad celom organizacijom	Dugačko vreme za uvođenje u posao
PLOČAJ POMOĆNIKA	Daje pristup do nekog odličnog menadžera	Mogući nedostatak takvih položaja u kompaniji
TEORIJSKA NASTAVA	Poznati, prihvaćeni i daju status polazniku	Ne obezbeđuju uvek unapređenje učinka
STUDIJE SLUČAJA	Praktične; polaznici mogu saznati kako se rukovodi u stvarnosti	Informacije mogu biti neadekvatne za donošenje
IGRANJE ULOGA	Mogu promeniti stavove u nekim teškim ličnim situacijama	odluka Polaznici se mogu osećati neprijatno
“SABBATICALS”	Osvežava i doprinosi razvoju	Skupo; zaposleni mogu da izgube kontakt sa poslom

Tabela 1. Prednosti i nedostaci različitih pristupa razvoju ³³

2. Pojam profesionalnog razvoja

Savremeni uslovi poslovanja koji podrazumevaju rapidan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, sve zahtevnije korisnike, sve prisutniju i sve oštriju globalnu konkurenciju i sl, zahtevaju stalno razvijanje znanja i vještina i permanentnu edukaciju zaposlenih. Vremena u kojima se težio očuvanju svog radnog mjesta i svoje „sigurne“ pozicije unutar određene kompanije odavno su iza nas i nisu deo savremenog poslovanja. Danas se ljudi ne zapošljavaju da bi uvek ostali na istom radnom mestu i istoj poziciji, već je sasvim prirodno i nužno da se razvijaju, da traže napredovanja, priznanja za lični uspeh, da očekuju promene na

³³ Aksentijević i dr, 2010: 42)

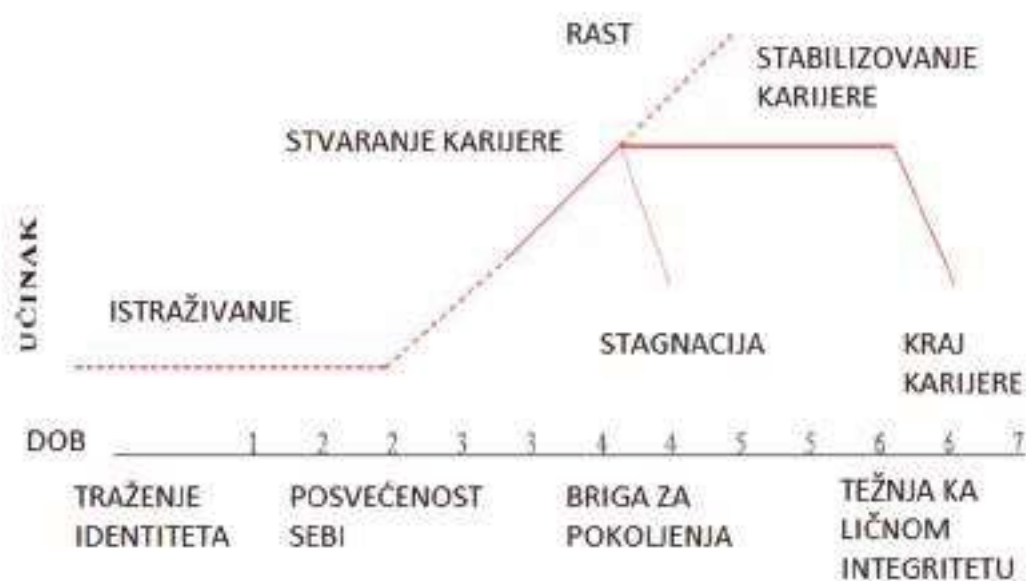
bolje i sl. U tom kontekstu, profesionalni razvoj bi trebao da bude trajan proces i integralni deo programa svake kompanije koja dugoročno planira svoj opstanak na sve zahtevnijem tržištu. Sama riječ profesija etimološki vodi poreklo od latinske reči *professio* i označava zanimanje, poziv ili djelatnost, a uz profesiju se neodvojivo veže riječ profesionalac, stručnjak ili ekspert. Jedna od strukovnih definicija profesije glasi: „Profesija je disciplinovana grupa pojedinaca koji se pridržavaju etičkih standarda prihvaćenih od strane javnosti, kao vlasnici posebnih znanja i vještina od priznatog obrazovnog tijela, a koja su proizašla iz istraživanja, obrazovanja i obuke na visokom nivou, i koji su spremni primjeniti svoja znanja i veštine u interesu drugih”.³⁴ Profesija je „izraz kojim se opisuje nečiji posao, vokacija ili zanimanje, za čije je obavljanje potrebno specifično stručno obrazovanje i osposobljavanje. Osobe koje obavljaju takve poslove nazivaju se profesionalcima“³⁵. U navedenoj, jednostavnoj definiciji profesije naglasak je na: zanimanju, na specifičnom stručnom obrazovanju i osposobljavanju, kao elementu različitosti među brojnim zanimanjima. Kada je definisan pojam profesije može se pristupiti definisanju pojma profesionalnog razvoja. U literaturi se može naći veliki broj definicija ovog pojma, a za potrebe ovog rada navedena je definicija Instituta za kontinualni profesionalni razvoj (engl. The Institute of Continuing Professional Development – ICPD), koji je osnovan u Velikoj Britaniji 1998. godine sa svrhom podizanja efektivnosti profesionalno angažovanih odraslih i radnih kompanija, kroz uspostavljanje seta standarda koji se tiču CPD-a. Prema tom Institutu „kontinualni profesionalni razvoj je sistematsko održavanje, i aktivno unapređivanje i širenje znanja i razvoj ličnih potencijala neophodnih za izvršavanje profesionalnih i stručnih obaveza tokom karijere“³⁶. Za potpunije razumjevanje pojma profesionalnog razvoja treba istaći da se profesionalni razvoj odvija kroz četvorofazni model koji ga povezuje sa određenim životnim dobima (Slika 21). Četiri pomenute faze profesionalnog razvoja su:

- faza istraživanja i uspostavljanja karijere odnosi se na period između 18. i 25. godine i počinje s ulaskom pojedinca u organizaciju i dobijanjem prvog posla. U toj fazi osoba se uvodi u posao, navikava se na radnu sredinu, odmerava svoje sposobnosti, uči i prilagođava se. Istraživanja su pokazala da samo 41% onih koji se zaposle dobiju posao koji su želeli i planirali. Smatra se da je od vremena kad se ljudi odluče za neku karijeru potrebno šest do osam godina da se ona uspostavi.

³⁴ Professions Australia, 2010: 1.

³⁵ Uhler, 2013

³⁶ Kennie, Enemark, 1996: 14.



Slika 1. Model razvojnih faza karijere pojedinca

- faza napredovanja u karijeri počinje između 30. i 35. godine i traje do 40. ili 45. godine. Ovo je faza neekstremnijeg perioda profesionalnog razvoja i
- najosjetljivijeg i najznačajnijeg razdoblja porodičnog života. U tom periodu donosi se odluka o davanju prednosti poslu ili porodici.
- Zaposleni realno odmeravaju svoje mogućnosti, stabilizuju karijeru, socijalizuju se sa organizacijom i stiču potrebnu sigurnost. Kompanije u ovoj fazi najčešće daju najveću podršku zaposlenima koji imaju visoke ciljeve i za koje smatraju da mogu biti uključeni u programe brzog kretanja.
- faza održavanja karijere obično počinje između 40. i 45. godine i traje do 50. ili 55. godine. Tu fazu prati neka forma ponovne evaluacije karijere i životnog smjera. Većina zaposlenih je u tom periodu privržen kompaniji, ima dobar profesionalni status i stabilnu karijeru koju žele zadržati.
- Iako se naziva fazom održavanja u njoj se često odigravaju velike promjene u životu i karijeri. Na karijeru u tom periodu utiču i promjene u porodici, svest o prolaznosti života, poboljšanje finansijske situacije i promjene ekonomskih, bezbednosnih i drugih prilika u okruženju.
- faza kasne karijere traje od 50. ili 55. godine do penzionisanja. U toj fazi ljudi moraju da shvate da njihova moć i uticaj u kompanijama počinje da slabi, kao i

njihova fizička energija. Ta faza se sastoji od održavanja karijere i povlačenja i pripremanja za penziju. U tom periodu zaposleni su ispunjeni minulim radom, prenose stečeno znanje na mlađe kolege i obavljaju psihičke pripreme za odlazak u penziju³⁷.

Poseban doprinos u proučavanju profesionalnog razvoja predstavlja „Teorija profesionalnog razvoja“ čiji je autor Donald E. Super. Profesionalnu karijeru pojedinca Super posmatra kao seriju etapa u toku života pojedinca, a svoju teoriju zasniva na ideji da se „profesionalni razvoj podudara sa individualnim. Profesionalni razvoj se odvija tokom čitavog života pojedinca kada on donosi odluke o obrazovanju, zaposlenju, napredovanju. Navedene odluke pojedinac, uglavnom, donosi sam, ali one predstavljaju rezultat brojnih faktora, a to su tzv. tačke odluke“⁹.

Faze u profesionalnom razvoju mogu se posmatrati kroz uloge koje pojedinac ima u toku svog radnog veka:

- Pripravnik - stiče potrebna znanja, sledi uputstva;
- Kolega - kompetentnost za samostalno obavljanje posla, kao i odgovornosti;
- Mentor - vodi, obučava, utiče, usmerava druge;
- Sponzor - uticaj se širi na celu organizaciju, pa kreira i utiče na strategiju i pravac kretanja kompanije¹⁰.

U prvoj fazi, pripravnik traga za svojim radnim i poslovnim identitetom. U tom periodu isprobavaju se razni poslovi, pa je taj period veoma nestabilan. To je relativno, neproduktivan period za početnika. U drugom periodu zaposleni počinje da se stabilizuje. To je period rastuće produktivnosti i stvaranja karijere. U trećoj fazi čovjek je dostigao vrhunac svoje karijere (može se nastaviti rast, ali može doći i do stagnacije). To je faza kada zaposleni ima potrebu da nešto ostavi budućim generacijama, pa često preuzima paternalističku, pokroviteljsku ulogu prema mlađim, subordiniranim kolegama. Četvrta faza je neumitan pad sposobnosti i kraj karijere, tokom koje se sumiraju se rezultati.

Čovjek je ili zadovoljan ili ne. Pojačava se težnja ka ličnom integritetu.¹¹

³⁷ Lojić, 2009: 179-180. ⁹ Lojić, 2009: 180

Individualno, kao i organizaciono planiranje razvoja profesije ima tri faze:

1. dijagnostika stanja,
2. utvrđivanje misije i ciljeva i
3. razvijanje strategije i planiranje aktivnosti za postizanje ciljeva.

Neophodno je da kompanije organizuju i sprovede osposobljavanje pojedinaca za uspešno upravljanje profesijom. U tom kontekstu, sve aktivnosti u vezi sa planiranjem profesionalnog razvoja mogu se svesti na četiri bitna koraka³⁸:

1. Analiza i utvrđivanje ličnih potencijala i interesovanja;
2. Analiza i utvrđivanje opcija razvoja karijere;
3. Utvrđivanje ciljeva razvoja karijere;
4. Utvrđivanje strategije razvoja karijere

3. Edukacija i razvoj karijere

Tranzicija iz industrijske u informacionu i komunikacionu eru vodi nas u današnji svet okolnosti. Promjene u ukupno adaptacije i izbora odgovarajućeg usavršavanja.

Na karijeru svakako direktno utiču faktori radnog mjesta (zadovoljstvo poslom, međuljudski odnosi, nagrađivanje i benefiti), faktori vezani za organizaciju (finansijska moć, tehnologija, način upravljanja, uslovi usavršavanja i mogućnost napredovanja), kao i faktori van sveta rada (porodica, prijatelji, okruženje, članstvo i korišćenje slobodnog vremena).

Međutim, ne treba izostaviti ni uticaj društveno - političko – kulturnog okruženja, koje usvojenim sistemom vrednosti definiše i favorizuje modele društveno poželjnih pozicija i karijera. Neispunjenje razvoja bilo kog od navedenih faktora smanjuje uspešnost zaposlenog, ograničava njegov razvoj ličnosti i ponekad vodi ka odluci da promjeni posao.

Karijera je za čovjeka izuzetno značajna, jer posao čovjeku predstavlja temelj na kojem može da zadovolji većinu svojih potreba. S obzirom na to da čovjek želi sam da odlučuje o vlastitoj sudbini, on će, ako bude imao prilike, menjati preduzeća i radna mjesta unutar preduzeća. To, naravno, neće raditi svi radnici, nego prvenstveno oni sposobniji, za koje su preduzeća i zainteresovana.

³⁸ Lojić, 2009: 181.

U slučaju dobrih radnika, preduzeće im ne pravi uslugu kada ih zapošljava, nego oni prave uslugu preduzeću.

U tom kontekstu, svaka kompanija koja želi da ima kvalitetne visokoobrazovane radnike sa visokim potencijalom maksimalno treba da ih podstiče da razviju svoje potencijale na najdelotvorniji način.

Kompanija će na taj način da dobije zadovoljnog radnika koji će kompaniji zauzvrat da donese bolju produktivnost, prosperitet, konkurentnost na tržištu, zadovoljnije potrošače, profit i dr.

4. Koncept doživotnog učenja

Rapidan razvoj savremenog društva, koji je uslovljen nizom ekonomskih, socijalnih i tehnoloških promena nameće koncept doživotnog učenja kao osnovnu savremenu strategiju edukacije. Koncept doživotnog učenja postojao i u primitivnijim društvima i kao takav je doprineo osiguranju kulturnog identiteta određenog naroda (zajednice).

Teorija doživotnog učenja javlja se već u Platonovom djelu „Republika“, a prvi put je u potpunosti definisao Basil Yeaxlee (1883-1967), vanredni profesor na Katedri za psihologiju, predavač i mentor na Departmanu za edukaciju na Oxford-u. U saradnji sa Eduardom Lindemanom (1885-1953), profesorom socijalnog rada koji se bavio obrazovanjem odraslih, osmislio je intelektualni temelj za razumevanje obrazovanja kao kontinuiranog aspekta svakodnevnog života³⁹.

Početkom 70-tih godina XX veka doživotno učenje se percipira kao deo šire vizije u edukaciji svakog pojedinca. Koncept doživotnog učenja je postao jedan od nosilaca samoizgradnje, jedan od preduslova razvoja koji se shvata kao sposobnost prilagođavanja i autonomije i kao sredstvo za osiguranje daljeg širenja i protoka znanja kroz svet. Doživotno učenje se može definisati kao aktivnost učenja tokom života sa ciljem unapređivanja znanja, vještina i sposobnosti unutar lične, građanske, društvene i poslovne perspektive. Doživotno učenje podrazumjeva⁴⁰:

- Sticanje i osavremenjivanje svih vrsta sposobnosti, interesa, znanja i kvalifikacija od predškolskog uzrasta do razdoblja nakon penzionisanja; poboljšanje razvoja znanja i sposobnosti koje će omogućiti građanima prilagođavanje „društvu znanja“

³⁹ Ralević i dr, 2012: 57.

⁴⁰ Ralević i dr, 2012: 58.

i aktivnom sudjelovanju u svim sferama društvenog i ekonomskog života, te na taj način uticanje na vlastitu budućnost;

- Uvažavanje svih oblika učenja: formalno obrazovanje (npr. visoko obrazovanje), neformalno obrazovanje (npr. usavršavanje vještina potrebnih na radnom mjestu), informalno obrazovanje, odnosno međugeneracijsko učenje (razmjena znanja u porodici, među prijateljima itd)

Koncept doživotnog učenja polazi od sljedećih pretpostavki:

- Život nije moguće podijeliti na doba za učenje i doba za rad, već je neophodno obe aktivnosti podjednako podsticati tokom čitavog života;
- Ljudi su sposobni da uče tokom čitavog života, a učenje i usavršavanje su neophodni za potpuni razvoj ličnosti i njenih potencijala;
- Uspješno učenje ne podrazumeva samo usvajanje znanja, već isto tako i razvoj vještina potrebnih u svakodnevnom životu;
- Tradicionalni sistem obrazovanja podrazumeva aktivnog predavača i pasivne studente od kojih se očekuje da nauče zbog ocjene i diplome. Takav pristup ima negativne posljedice jer razvija negativan odnos prema učenju, a učenje bi, umjesto obaveze, pojedincu trebalo da predstavlja zadovoljstvo i lično ispunjenje;
- Mnoga znanja i veštine stižu se na neformalan i informalan način, te ih je potrebno na adekvatan način podsticati, vrednovati i koristiti⁴¹.

U savremenom društvu koje nameće potrebu da svaki pojedinac tokom radnog veka mora da obavlja više poslova, koncept doživotnog učenja postaje neophodan. U Evropi je ovaj koncept već prihvaćen i ustaljen kao nova društvena, politička i filozofska percepcija pristupa obrazovanju.

Sa aspekta predmeta proučavanja ovog rada važno je podvući da je koncept doživotnog učenja od naročitog značaja jer daje mogućnosti saradnje ustanova visokog obrazovanja i kompanija, kao i stvaranju odgovarajućih preduslova za maksimizaciju efekata kojom se postiže konstantna nadogradnja potrebnih znanja i vještina u oblasti menadžmenta. U tom kontekstu, presudni su motivacija i raznolikost mogućnosti edukacije, kao i mogućnosti profesionalnog razvoja u okviru kompanija.

⁴¹ Beogradski univerzitet, 2013: 3.

Važno je istaći i to da se doživotno učenje ne podrazumeva samo za vreme provedeno na poslu, nego zahvata i vreme pre, tokom i posle radnog veka svakog pojedinca koji brine o svom razvoju, koji se manifestuje u tri nivoa:

1. lični i kulturni razvoj - značenje koje osoba pridaje svom životu;
2. društveni razvoj - mesto koje osoba ima u svojoj zajednici, zajednički život u društvu;
3. profesionalni razvoj - zadovoljstvo sa poslom i materijalna sigurnost.

5. Karakteristike profesionalnog samoobrazovanja

Kao što se iz dosadašnjeg izlaganja može primijetiti neizostavni pratilac u razvoju profesionalnog života čovjeka jeste edukacija. Kompanije su danas više nego ikada ranije svesne neophodnosti postavljanja zaposlenih u centralni fokus poslovne paradigme. Ta činjenica je direktna posljedica rapidnog tehničko-tehnološkog, privredno-ekonomskog, kulturnog i društvenog razvoja, globalnog poslovanja i žestoke konkurencije na tržištu, gde borba za konkurentsku prednost stavlja radnu snagu, danas više nego ikada pre, u prvi plan. Bez jedinstva zaposlenih, njihove fleksibilnosti, kreativnosti i intuicije, malo će toga jednu organizaciju razlikovati od druge.

Uspeh svake kompanije u najvećoj meri zavisi od sposobnosti, vještina i znanja zaposlenih, odnosno od kvalitetnih i obrazovanih kadrova. U tom kontekstu, kompanija treba uvek da pokazuje interes za zaposlene koji pokazuju veliki potencijal i s tim u vezi treba da im obezbedi kvalitetno obrazovanje, da poseduje sistem nagrađivanja, kao i da razvija i podstiče kreativnost kod zaposlenih. Sve to ukazuje na potrebu za ulaganja u kontinuiranu profesionalnu edukaciju zaposlenih.

Pojam vrlo blizak pojmu edukacija jeste samoobrazovanje. Oni su međusobno uslovljeni i međusobno se prepliću, što znači da viši nivo opšteg obrazovanja uslovljava visok stepen razvijenosti samoobrazovanja, odnosno da razvijeno samoobrazovanje predstavlja uslov za dalje obrazovanje zaposlenih. Iz tog razloga se može reći da je samoobrazovanje najviši vid obrazovanja. Prema tome, pretpostavka samoobrazovanja je da pojedinac ima razvijene sposobnosti za učenje, sposobnosti mišljenja i zaključivanja, da ima visoko razvijena osećanja odgovornosti za svoj rad i svoje rezultate. Otuda proizilazi nužnost postavljanja samoobrazovanja u osnovne cilj eve savremene edukacije, odnosno neophodnost formalnih obrazovnih programa da kod pojedinaca razviju odgovarajući odnos prema samoobrazovanju,

metodama i tehnikama sticanja znanja, vještinama i navikama i drugim sposobnostima važnim za samoobrazovanje.

Samoobrazovanje (engl. self-education, auto-instruction) predstavlja poseban vid edukacije koji sve više dobija na značaju u životu savremenog čovjeka kada se u današnje vreme nova znanja moraju gotovo svakodnevno usvajati⁴². Iako je aktuelizacija tog vida edukacije naročito prisutna poslednjih godina treba reći da u mnogim zemljama taj vid obrazovanja ima dugu tradiciju. Samoobrazovanje predstavlja skup edukacionih aktivnosti oblikovanih prevažno za edukaciju odraslih (zaposlenih) kod kojih predstavlja dominantnu strategiju doživotnog učenja, koja je uslov za stvaranje i postojanje „društva znanja“. Osnovni smisao samoobrazovanja je da sama individua, bez neposrednog i stalnog prisustva drugih lica usvaja, posredstvom drugih sredstava (štampa, radio, tv, film, kompjuter...), određena znanja, vrednosti, navike i umeća. Međutim, pored te, nazovimo, samostalne edukacije koja se realizuje bez posrednih nastavnika, tutora i predavača, danas je sve aktuelnije i usmeravano samoobrazovanje koje podrazumeva samostalni edukativni rad usmeravan od strane obrazovnih i drugih društvenih institucija. Prema jednoj od brojnih definicija, samoobrazovanje predstavlja vid obrazovanja, koje obavlja pojedinac, sam ili oslanjajući se na obrazovno-vaspitne i druge institucije, kompanije i faktore radi sticanja, usavršavanja i dopunjavanja znanja, vještina i navika i razvijanja svojih sposobnosti. Uprkos brojnosti i raznovrsnosti definicija tog pojma, kao zajedničko se navodi da je samoobrazovanje određen vid učenja, u kojem dominira samoaktivnost odraslih, a rezultat tog procesa su promene ličnosti, razvoj znanja, sposobnosti ili vještina i naglašena samostalnost u određivanju cilja, planiranju, kompaniji, praćenju i vrednovanju uspešnosti procesa i rezultata tog procesa.

Pored sposobnosti za samoobrazovanje, njegova uspešna realizacija zavisi i od lične potrebe pojedinaca, njihove motivacije za daljim obrazovanjem, ali i od okruženja u kojem rade. Najznačajniji ciljevi tog vida edukacije su, između ostalih, podizanje profesionalnog nivoa kadra, podrška i stimulisanje obrazovnih inovacija, usvajanje novih metoda učenja, kako bi se poboljšao kvalitet rada i poboljšale performanse zaposlenih. Posmatrano iz ugla pojedinca, taj vid edukacije mu pomaže da prošire stečena znanja i iskustvo radi osnaživanja svoje profesionalne kompetentnosti i izgradnje uspešne karijere.

Kao i svaka druga sistemski organizovana delatnost samoobrazovanje počiva na nekoliko principa kako bi ispunilo svoju primarnu namenu. Ti principi su sledeći:

⁴² Beogradski univerzitet, 2013: 4.

- a) **princip koncentracije** - koji omogućava da se za određeno vreme ograničimo na određeni posao, radeći intenzivno na njemu, bez rasturanja pažnje i aktivnosti na druge probleme;
- b) **princip svesne aktivnosti** - koji podrazumeva svesno i aktivno usvajanje znanja, vještina i navika, svesnost cilja i zadatka učenja;
- c) **princip očiglednosti** - koji podrazumeva učenje zasnovano na posmatranju, demonstraciji i praktičnom izvođenju;
- d) **princip sistematičnosti i postupnosti** - koji omogućava usklađenost i dograđivanje novih znanja i iskustva na ranija, nepoznatog na poznato, težeg na lakše i sl. Na sistematičan način;
- e) **princip povezivanja gradiva sa životom i praksom** - koji je u korelaciji sa prethodno navedenim principom;
- f) **princip ekonomičnosti** - koji pretpostavlja sistematski, isplaniran, racionalno organizovan samoobrazovni rad, smišljen raspored gradiva, dobru obezbeđenost sredstvima za izvođenje obrazovanja i njihovo efikasno korišćenje itd;
- g) **princip trajnosti znanja vještina i navika** - koji pretpostavlja usvajanje takvih znanja koja će biti, ne samo, adekvatna i dovoljna u trenutnom delatnom procesu, nego će imati svoju svrsishodnost u budućem delovanju ili će, pak, predstavljati čvrstu bazu i osnovu za sticanje novih znanja, vještina i navika⁴³.

6. Neformalna edukacija

Neformalna edukacija ili neformalno obrazovanje sve više dobija na značaju i sve se više ceni u savremenom društvu, što je posljedica same prirode formalnog obrazovanja i njegove nemogućnosti da drži korak sa ubrzanim razvojem nauke i tehnologije. Za razliku od formalne edukacije, koja se prema zakonski propisanim aktima odvija u školskim institucijama prema unapred određenom planu i programu, neformalna edukacija nije zakonski propisana i ne postoje direktno određena pravila kako ona treba da izgleda, kao ni unapred postavljeni ciljevi koje će pratiti i koji će biti prilagođeni ciljnoj grupi. Kod formalne edukacije se usvajanje znanja odvija postepeno i prilagođeno uzrastu, ali bez fokusiranja individualnosti i preferencija pojedinaca. Nasuprot tome, neformalna edukacija nije uslovljena godinama, prethodnim obrazovanjem ili iskustvom, već predstavlja fleksibilan edukativni sadržaj prilagođen svim

⁴³ Beogradski univerzitet, 2013: 6.

polaznicima za koje je najbitnije dobrovoljno učešće. Neformalna edukacija se sprovodi kroz aktivnosti kao što su kursevi, seminari, predavanja, konferencije, radionice, razni tipovi treninga, volontiranje i dr. Neki autori smatraju da je neformalna edukacija bazirana na osnovnim nedostacima u formalnom obrazovanju i da ga na taj način dopunjava i produbljuje i smanjuje jaz između postojećeg i potrebnog obrazovanja, obrazovnih programa u školama i želja mladih ljudi. Pri tome treba podvući da neformalna edukacija ne isključuje formalnu, nego je dopunjuje onim sadržajima i aktivnostima koji su u formalnoj edukaciji zanemareni. Pored toga, kroz takav vid edukacije pojedinac sam bira u kojim područjima želi razviti sposobnosti.

Neformalna edukacija podržava koncept doživotnog učenja o kojem je već bilo reči u ovom radu, a predavači imaju veliku odgovornost da približe temu i zainteresuju učesnike kako bi garantovali kvalitetan nivo znanja koji će posle takve edukacije steći. U tom kontekstu, nije iznenađujuća činjenica da se danas neformalna edukacija sve više uvažava u kompanijama i da često ima jednu od ključnih uloga prilikom zapošljavanja.

Pohađanjem nekih od programa neformalne edukacije pojedinac pokazuje da je spreman za rad na poboljšanju svojih kvalifikacija i za ulaganje napora u sticanje novih znanja, sposobnosti i vještina, kako bi bio spreman da ide u korak s vremenom.

7. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem je tokom poslednjih trideset godina postalo jedna od vodećih oblasti proučavanja, kako akademskih institucija, tako i kompanija različitih djelatnosti. Termin „upravljati znanjem“ javlja se prvi put 1986. godine u kontekstu veštačke inteligencije, odnosno istraživanja uticaja tehnologije na poboljšanje procesa učenja⁴⁴.

Znanje je pojam za koji su u viševjekovnom periodu kreirane brojne definicije, a za potrebe ovog seminarskog rada je najprikladnija definicija novijeg datuma prema kojoj je „znanje jedini resurs u životu ljudi koji se ne troši ali je podložan zastarevanju i slabljenju akcione moći u vremenskom periodu“⁴⁵

Dok je upravljanje znanjem interdisciplinarni poslovni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono znanje, a za potrebe ovog rada upravljanje znanjem se može definisati kao „multidisciplinarni prilaz za postizanje organizacionih ciljeva najboljim korišćenjem

⁴⁴ Liebowitz, 1999: 26.

⁴⁵ Banjanin, 2012: 56.

raspoloživog znanja⁴⁶. To se postiže identifikacijom, najboljim prilagođavanjem i aktivnim upravljanjem intelektualnim dobrima, bilo da se radi o eksplicitnom ili implicitnom organizacionom znanju.

Upravljanje znanjem je zasnovano na savremenim informaciono-komunikacionim tehnologijama, kao glavnim komponentama tehnološke matrice. Međutim, bez obzira na sadašnji stepen tehnološkog razvoja, ljudi i dalje predstavljaju nezaobilazan faktor u svim elementima upravljanja znanjem – prilikom kreiranja znanja, kod održavanja infrastrukture za upravljanje znanjem i kao korisnici tog znanja. U tom kontekstu, upravljanje znanjem velikim delom počiva na upravljanju ljudima koji su najčešće i najkvalitetniji izvor tacit znanja. U literaturi se kao ključni faktori koji utiču na uspešnost upravljanja znanjem navode: kvalitetno postavljena i razrađena infrastruktura upravljanja znanjem, nosioci upravljanja znanjem, organizaciona kultura ili kultura znanja koja čini osnovnu pretpostavku za dugoročno upravljanje znanjem, informaciono-komunikacione tehnologije koje zadatke prikupljanja, skladištenja, pretraživanja i ponovnog pristupanja znanju čini daleko jednostavnijim i bržim, merenje korisnosti upravljanja znanjem koje daje smisao i podsticaj da se sa započetim aktivnostima upravljanja znanjem nastavi i da ih se znanje konstantno nadograđuje i obogaćuje⁴⁷.

Činjenica je da koncept upravljanja znanjem, koji pomaže da se sirove informacije pretvore u delotvorno znanje, sve više postaje realan projekat u mnogim preduzećima koji se usaglašava sa poslovnom strategijom preduzeća. Međutim, uprkos ekspanziji u primeni tog koncepta ne treba zaboraviti da je to disciplina u razvoju koju karakteriše mnogo novih ideja koje treba testirati, mnogo pitanja na koje treba dati prave odgovore i još više stvari koje treba naučiti. Pa se tako, iako je činjenica da upravljanje znanjem doprinosi konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju tržišne vrednosti preduzeća, u praksi javljaju i određeni problem koji su tipični upravo za preduzeća koja su u svoje poslovne procese implementirala taj koncept. Jedan od ključnih problema jeste motivacija zaposlenih i njihova želja i spremnost da ulože sva svoja znanja i veštine u organizacioni kontekst. Jedan od načina za motivaciju zaposlenih, koji se dobro pokazao u praksi, jeste motivacioni program. Najbolji napor upravljanja znanjem je omogućiti workflow što je moguće više. Drugi problem sa kojim se često suočavaju preduzeća koja su integrisala i koja koriste koncept upravljanja znanjem jeste uključivanje zaposlenih u koncept upravljanja znanjem. Potrebu da se zaposleni uključe u taj proces ne treba potcenjivati

⁴⁶ Awad, Ghaziri, 2003: 116

⁴⁷ Vidović, 2008: 36.

jer su zaposleni ti od kojih se očekuju da svoje znanje dele sa drugima unutar preduzeća. Problem predstavlja i činjenica da upravljanje znanjem mora biti u saglasnosti sa poslovnim ciljevima preduzeća i da samim tim pri njihovom definisanju treba biti izuzetno oprezan. Problem može da predstavlja i činjenica da pojedina preduzeća nastoje da tehnologija upravlja upravljanjem znanjem. Pri tome treba imati na umu da tehnologija samo podržava taj proces postavljajući osnovne temelje, ali da pri tome ona nije polazna i osnovna tačka tog procesa. Sledeći problem je u korelaciji sa već navedenom definicijom da je znanje resurs koji je podložan zastarevanju i slabljenju akcione moći u vremenskom periodu. U tom kontekstu, upravljanje znanjem treba tretirati kao razvojnu praksu, odnosno treba ga redovno ažurirati, menjati, pa čak i brisati. Naravno, konkurentska prednost se ne može pripisati samo vlasništvu nad znanjem kao imovinom, već i sposobnosti da se znanje iskoristi zajedno sa ostalim resursima kako bi se kreirala vrednost. Dakle, svako preduzeće koje želi da svoju konkurentsku prednost zasniva na znanju mora u svoju poslovnu filozofiju i poslovne procese implementirati aktivnosti upravljanja znanjem i procese interne edukacije kojima će se to znanje prenositi. Upravljanje znanjem obuhvata razne aktivnosti koje se tiču informacija ili znanja, odnosno zahteva neophodne korake vezane za znanje kako bi se manifestovala njegova vrednost u poslovanju. Kao aktivnosti upravljanja znanjem mogu se identifikovati sljedeće: identifikovanje, sticanje i prikupljanje, prebiranje, izbor, organizovanje, prilagođavanje, strukturiranje, kodiranje, skladištenje, pristupanje, integrisanje, prezentovanje, održavanje i nadogradnja znanja. Sve te aktivnosti se mogu svesti na tri najvažnije aktivnosti koje čine upravljanje znanjem, a to su aktivnosti kreiranja znanja, njegovog prenošenja kroz proces interne edukacije i njegovog korišćenja⁴⁸. Tako će, može se zaključiti i da se sve navedene aktivnosti upravljanja znanjem mogu svesti na dve osnovne radnje koje pojedinac ili preduzeće poduzimaju u vezi sa znanjem, a to su prikupljanje i korišćenje znanja. Kreiranje znanja predstavlja proces stvaranja novog znanja na osnovu postojeće baze znanja, uz nadogradnju novih ideja i modela. Taj proces započinje sa detaljnim prikupljanjem i sortiranjem, odnosno sticanjem znanja, koje može dolaziti iz samog preduzeća ili izvan njega. Znanje se može steći može direktnom kupovinom ili iznajmljivanjem, a to ne garantuje i efikasnu upotrebu stečenog znanja. Proces kreiranja novih znanja se sastoji od kontinuiranog generisanja novih ideja od kojih samo neke dovode do novih znanja, pa je od velike važnosti prepoznati koja ideja je dovoljno dobra da ima smisla dalje raditi na njoj sa ciljem da se iz nje kreira novo znanje. Najveći uticaj na kreiranje znanja ima želja, odnosno spremnost pojedinaca na prenošenje

⁴⁸ Vidović, 2008: 47

znanja, jer se ona u velikoj meri oslanja na povjerenje između pojedinaca. Osnova kreiranja znanja je uglavnom njegova konverzija iz tacit u eksplicitno znanje, za šta su identifikovana četiri modaliteta konverzije: tacit u tacit - socijalizacija, tacit u eksplicitno - eksternalizacija, eksplicitno u eksplicitno – kombinacija i eksplicitno u tacit - internalizacija. Identifikovano je i pet pretpostavki koje treba da budu zadovoljene na nivou preduzeća kako bi se održavala osnova kreiranja novog preduzetnog znanja, a to su: jasna namera preduzeća da kreira znanje, autonomija svih zaposlenih u preduzeću, podsticanje kreativnog haosa, redundantnost informacija i znanja, kao i raznolikost potrebnih informacija. Dakle, svako preduzeće koje želi da svoju budućnost zasniva na znanju mora te pretpostavke inkorporisati u svoju svakodnevnicu i njima prilagoditi svoju korporativnu klimu i kulturu.

Prenošenje znanja na one zaposlene kojima je to znanje u tom trenutku potrebno predstavlja ključan proces u preduzeću. Taj proces treba posmatrati kao proces rekonstrukcije znanja, a ne kao jednostavan čin slanja i primanja znanja. Znanje se prenosi na dva nivoa, i to prenošenje između pojedinaca i prenošenje znanja između preduzeća. Postoje tri osnovna načina na koje pojedinci dolaze do informacija koje su im u određenom trenutku potrebne, i to kroz proces interne edukacije, korišćenjem informaciono-komunikacionih tehnologija i pretraživanjem Interneta, baza podataka, skladišta znanja, literature i slično, kao i direktnim pitanjem druge osobe za koju se zna ili se pretpostavlja da bi mogla imati potrebnu informaciju ili da ih može uputiti gde da potraže tu informaciju.

Korišćenje znanja je u stvari osnovna svrha znanja, kako za pojedince, tako i za preduzeća. Ono ne samo da je jedna od tri najvažnije aktivnosti upravljanja znanjem, već je ujedno i najvažnija aktivnost koja se može i treba sprovoditi po pitanju znanja. Kritisčan korak u korišćenju novog znanja predstavlja stvaranje korporativne kulture koja je otvorena prema eksperimentiranju i inoviranju. Međutim, kao osnova za upravljanje znanjem neophodno je formirati adekvatnu infrastrukturu čiji je najvažniji deo postavljanje adekvatnih mehanizama koji su usmereni na prenošenje znanja i najbolje prakse unutar preduzeća, a koji uključuju način korišćenja tehnologije, definisanje radnih procesa i podsticanje izgradnje mreže zaposlenih. Nažalost, izgradnja strukture preduzeća, kao i definiranje uloga pojedinaca zaduženih za inicijativu upravljanja znanjem, njihovih odnosa i odgovornosti, najčešće su zanemareni zadaci kod implementacije projekta upravljanja znanjem. Važno je istaći i da je osnovni zadatak pravilno formirane infrastrukture upravljanja znanjem osiguravanje ažurnog i detaljnog popisa znanja i vještina koje zaposleni nekog preduzeća, odnosno samo preduzeće poseduje. Dakle se nositelji upravljanja znanjem mogu svrstati u tri kategorije: radnici znanja (zaposleni koji se procesom

upravljanja znanjem bave na nivou svakodnevice), menadžeri projekta implementacije upravljanja znanjem i direktor upravljanja znanjem.

Zaključna razmatranja:

Na kraju je važno istaći da su brojni razlozi zašto bi svako veliko preduzeće u današnje vreme moralo sistemski upravljati svojim znanjem, a prvenstveno iz razloga što konkurentska prednost i uspešnost preduzeća ne proizlaze iz samog znanja već iz načina kako se njime upravlja. Efektivno upravljanje znanjem dovodi do veće inovativnosti, uspešnosti preduzeća, konkurentske prednosti, manjeg broja grešaka, manje redundanse, bržeg rešavanja problema, boljeg donošenja odluka, smanjenih troškova istraživanja i razvoja, povećanja nezavisnosti zaposlenih, poboljšanih odnosa sa kupcima, kao i poboljšanog nivoa usluge. S druge strane, kao najpoznatije posledice sistematičnog upravljanja znanjem preduzeća ističu se: poboljšanje prakse i poslovnih procesa, povećanje opsega poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje sposobnosti zaposlenih i povećanje inovativnosti i. U praksi je najveći broj preduzeća zahvaljujući implementaciji upravljanja znanjem osetio poboljšanje u procesu odlučivanja, smanjene troškova, povećanje produktivnosti i brže rešavanje ključnih problema. Dakle, može se zaključiti kako upravljanje znanjem donosi koristi koje kreću sa unapređenjem poslovnih procesa, a dovode do bržeg rešavanja problema, povećane produktivnosti i opsega poslovanja, veće produktivnosti zaposlenih uz veći stepen inovativnosti, veće uspešnosti poslovanja u smislu povećanog tržišnog udela, povećanog zadovoljstva kupaca i samim tim njihove odanosti, kao i do povećanog profita. Međutim, kruta, inertna i nefleksibilna preduzeća, koja nisu otvorena za promene, često ne prepoznaju prednosti od korišćenja novih znanja, i drže se starih znanja čije je napuštanje isto toliko važno kao i sticanje novih.

Literatura:

1. Ackerman, R.W., *Now Companies Respond to Social Demands*, Harvard Business Review 51., No 4, 1993.
2. Adičes, I., "predavanje Upravljanje promenama", Beograd, 2002. (u kompaniji *Adičes instituta*, Novi Sad)
3. Beogradski univerzitet, (2013) *Strategija razvoja doživotnog učenja*.
4. Jovanović, R., Jovanović, V., Popović, G., (2011) Obrazovanje kadrova u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, *Zbornik radova Fakulteta za menadžment*,
5. Kant, I., *Zasnivanje metafizike morala*, Dereta, Beograd, 2004.
6. Karnegi D., (1990), *Kako steći prijatelje i naklonost ljudi*, Zagreb: Prosveta
7. Kawasaki, G., *Prodavanje sna*, Global book, Novi Sad, 1996.
8. Kennie, T., Enemark, S., (1996) CPD – Continuing Profesional Development, *FIG Publication No. 15*, London,. Dostupno na: <https://www.fig.net/pub/figpub/pub15/figpub15.htm>. Sajt posećen: 05.02.2017. 19:05
9. Kostadinović, S. i drugi, *Poslovno pravo*, Grafotig, Beograd, 2002.
10. Koter, P. (1998), *Vođenje promene*, Beograd: Zelnid, 1998.
11. Kotler P. (2012): *Marketing management*, Prentice Hall, USA
12. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall Europe, London, 1999.
13. Kovi S.,(1997) *Prvo prave stvari*, Beograd: Grmeč
14. Kozić, P., Minić, V., *Sociologija*, Naučna knjiga, Beograd, 2002.
15. Krkač, K., *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate, Zagreb, 2007.
16. LaRue, T. *The ethics of management*, fifth edition, Boston, 2006.
17. Leković, B. (2006): *Principi menadžmenta*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica
18. Leković, B. i drugi, *Menadžment, filozofija i tehnologija*, Telnid, Beograd, 1998.
19. Levitt, T., *The Globalisation of the Markets*, Harvard Business Review, maj-jun 1983.
20. Liebowitz, J., (1999) *Knowledge management handbook*, CRS Press LLC, Boca Raton

21. Lines, P. (2010): Strategies to gain competitive advantages, business.wikinut.com, article
22. Ljubojević, Ć., *Menadžment i marketing usluga*, Telnid, Beograd, 2001.
23. Lojić, R., (2009) Planiranje i razvoj karijere, *Vojno delo 2/2009*, Beograd, str. 17 1-196
24. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., (2007) *Menadžment - Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
25. Nikić P. (2007), *Uticaj afektivnih komponenti EQ menadžera na organizacionu kulturu preduzeca u Srbiji*, doktorska disertacija, Beograd
26. Nikić, P. (2007), “Povezanost vrednosnih orijentacija i preferiranih životnih stilova menadžera i organizacione kulture”, *Ekonomski anali*, Subotica: Ekonomski fakultet
27. Petigrew, A. (1979), “On Studing Organizational Culture”, *Administrative Science quarterly*, No.4.
28. Previšić, J. ,Ozretić Došen Đ. (1999): *Međunarodni marketing*, Zagreb
29. Prof.dr I. Šijaković - web prezentacija, preuzeto sa http://www.efbl.org/sija/tekstovi/poslovna_etika.htm , posećeno 18.08.2016.
30. Punoševac, Z., (2012) Edukacija operativnog menadžmenta i zaposlenih kao cilj unapređenja poslovanja kompanije, *Kvalitet i izvrsnost, vol. 1, br. 1-2*, Visoka škola strukovnih studija za poslovno industrijski menadžment, Kruševac, str. 49-51
31. Švob Ć., *Put ka uspjehu*, skripta
32. Sz wajkowski, E.W., *The Myths and Realities of Research on organizational*, Greenwich, Conn, JAI Press, 1986.
33. Todorović, J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Beograd
34. Turban, E., *Informaciona tehnologija za menadžment - transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003.

Abstract:

The main task of middle managers is that translates company strategy into action and results. In this context, they are responsible for execution and a link between the plans and the results achieved. To be successful in your business, mid-level managers need to possess certain skills, or a set of specific skills that result from the knowledge, information, practices and talents. Management skills can be summarized in four categories: - conceptual skills - the skills of working with people, - technical skills - skills of design. Although owning a conceptual skills is most important for top managers is inevitable that the mid-level managers have good work to master them. The conceptual skills are the ability of cognition company as a whole and how it fits into the environment, recognition of the important elements in a situation and understand the relationship between these elements. As such, they involve the ability of managers to contemplate, processes the information and plans, as well as the ability of strategic thinking which is based on a systematic approach. Skills of working with people are equally important for all levels of management, and therefore for mid-level managers. Possession of adequate communication skills is a necessity for any modern manager. Just open, efficient and harmonized communication, as well as extensive knowledge of this phenomenon can be the basis for achieving and making the right decisions, as well as the achievement of the desired performance of the business. As is well known from the everyday environment, which is consistent with most recent research, as a key element of employee satisfaction and their performance stands out the quality of the relationship manager with his team. Successful middle managers help their subordinates to stay focused on the primary tasks giving them instructions on what is expected of them and what is important. In addition, they are responsible for the continuous transmission of information about the job not only subordinates, but also top managers.