## Mr Vedrana Macanović, Fakultet za poslovne i UDK: 005-051 pravne studije Beograd

**Doc. dr Sandra Đurović, Fakultet za poslovnu**

**ekonomiju Bar Stručni članak**

**ZNANJE I SPOSOBNOSTI MENADŽERA NA SREDNJEM NIVOU**

Apstrakt:

Osnovni zadatak menadţera na srednjem nivou jeste da prevodi strategiju kompanije u akciju i rezultate. U tom kontekstu, oni su zaduţeni za egzekuciju i predstavljaju vezu izmeĊu planova i postignutih rezultata. Da bi bili uspešni u svom poslu, menadţeri na srednjem nivou treba da poseduju odreĊene veštine, odnosno skup specifiĉnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i talenata. Menadţerske veštine mogu se saţeti u ĉetiri kategorije:

* konceptualne veštine,
* veštine rada s ljudima,
* tehniĉke veštine,
* veštine oblikovanja.

Iako posjedovanje konceptualnih vještina ima najveći znaĉaj za top menadţere neminovno je da i menadţeri na srednjem nivou moraju dobrim delom da ovladaju istim. Naime, konceptualne veštine predstavljaju sposobnost spoznaje preduzeća kao celine i kako se ono uklapa u okruţenje, prepoznavanje vaţnih elemenata u situaciji i razumevanje odnosa meĊu tim elementima . Kao takve one podrazumevaju sposobnost menadţera da promišlja, procesuira informacije i da planira, kao i sposobnost strategijskog naĉina razmišljanja koji se bazira na sistemskom pristupu.

Veštine rada sa ljudima su podjednako vaţne za sve nivoe menadţmenta, pa samim tim i za menadţere na srednjem nivou. Posjedovanje adekvatnih komunikacionih vještina predstavlja neophodnost svakog savremenog menadţera. Samo otvorena, efikasna i usklaĊena komunikacija, kao i veliko znanje o tom fenomenu, moţe biti osnova za postizanje i donošenje pravih odluka, kao i ostvarenje ţeljenih performansi u poslovanju. Kako je svima dobro poznato iz svakodnevnog okruţenja, a što je u skladu i sa većinom novijih istraţivanja, kao kljuĉni element zadovoljstva zaposlenih i njihovih performansi, izdvaja se kvalitet odnosa menadţera sa njegovim timom. Uspešni menadţeri na srednjem nivou pomaţu svojim podreĊenima da ostanu fokusirani na primarne zadatke dajući im instrukcije šta se od njih oĉekuje i šta je znaĉajno. Osim toga, oni su zaduţeni za permanentno prosleĊivanje informacije o poslu ne samo podreĊenima, nego i top menadţerima.

# Uvod

Globalno poslovanje je dovelo do multikulturalnih radnih okruţenja koji neizbeţno uslovljavaju komunikaciju sa pojedincima koji pripadaju razliĉitim nacionalnim, kulturnim, religijskim i etniĉkim podruĉjima. Shodno tome, uspeh i efikasnost poslovanja direktno zavise i od

126

sposobnosti menadţera da razume naĉin na koji ljudi iz drugaĉije kulture razmišljaju,rezonuju, ponašaju se, odluĉuju i rade. MeĊutim, nisu retki sluĉajevi da zaposleni zbog nedostatka adekvatnih informacija i odsustva ili loše komunikacije sa nadreĊenima, svoje radne zadatke izvršavaju bojaţljivo i sa pola kapaciteta, bez mogućnosti ispoljavanja kreativnosti i drugog radnog entuzijazma. Kako su zaduţeni za razvoj drugih menadţera, stvarajući okolinu koja gaji i podrţava konstanto uĉenje kroz obavljeni 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, poduĉavanja, koordinacije, voĊenja, komunikacije i razumevanja i rešavanja konflikata. Na kraju, neophodno je da menadţeri srednjeg nivoa poseduju i kredibilitet meĊu kolegama i podreĊenima.

Tehniĉke veštine podrazumevaju poznavanje i posedovanje znanja koja se odnose na performanse specifiĉnih zadataka u kompaniji, ukljuĉujući i znanje metoda, tehnika i alata i procedura karakteristiĉnih za te specifiĉne zadatke.

Kao takve, tehniĉke veštine ukljuĉuju specijalizovana znanja, analitiĉku sposobnost i kompetentnu upotrebu alata i tehnika za rešavanje problema u specifiĉnim podruĉjima rada menadţera srednjeg nivoa. Tehniĉke veštine su neophodne za postizanje i razumevanje zadataka relevantnih u kompaniji i samim tim su posebno vaţne za niţe nivoe menadţmenta.

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

# Razvoj, obuka i obrazovanje menadžera

U savremenim uslovima poslovanja oĉuvanje trţišne pozicije i povećanje konkurentske prednosti zahteva permanentan rad na stvaranju novih znanja. U tom kontekstu, razvoj, obuka i obrazovanje imaju znaĉajnu ulogu u razvoju individualnih menadţerskih performansi, ali i onih organizacionih. Ta ĉinjenica nije iznenaĊujuća ukoliko se uzme u obzir da su ljudski resursi osnova za uspeh svake kompanije i da imaju odluĉujući uticaj na postizanje postavljenih organizacionih ciljeva. Oni su najznaĉajniji resurs svake kompanije, a ono što ih stavlja ispred svih ostalih resursa jeste njihova specifiĉnost i izuzetnost. Kao takvi, ljudski resursi imaju dugoroĉan uticaj na poslovanje kompanije i samim tim ih treba negovati i ulagati u njihovo usavršavanje i unapreĊivanje u svakom pogledu.

127

Osnovni preduslov za postizanje konkurentnosti na trţištu i ostvarenje ciljeva kompanije jeste postojanje dobro edukovanih menadţera na svim nivoima. O menadţerskim vještinama je već bilo reĉi u ovom radu i moţe se zakljuĉiti da oni moraju biti izuzetno obrazovani i da moraju posedovati širok spektar najrazliĉitijih znanja i vještina. Upravo u ĉinjenici da su menadţerske aktivnosti sloţenije i odgovornije od svih drugih izvršnih poslova leţi i specifiĉnost obuĉavanja menadţera. Na razvoju njihovih sposobnosti i njihovoj obuci se konstantno mora raditi, jer se time utiĉe i na buduće organizacione performanse.

U XX veku je menadţment kao nauĉna disciplina doţivela svoj procvat i danas se izuĉava na svim drţavnim i privatnim univerzitetima, kako u našoj zemlji, tako i u inostranstvu. Sa fakulteta menadţeri sa sobom nose tzv. steĉeno znanje ili veštine koje nije dovoljno za ceo radni vek pojedinca. Francuski filozof Denis Didro naglašava vaţnost stalnog procesa razvoja i usavršavanja u cilju usvajanja novih specifiĉnih znanja i vještina kaţe: „Obrazovanje ne bi trebalo da bude završeno kada pojedinac napusti školu, ono treba da obuhvati sve vekove ţivota...da pruţi ljudima u svakom trenutku svog ţivota mogućnost da odrţavaju svoje znanje ili da dobijaju nova znanja“. U tom kontekstu, savremene kompanije su primorane da prihvate model stalne, kontinuirane edukacije kako bi drţale korak sa vremenom i sa promenama koje se tokom njega dešavaju.

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

Osnovni programi obuĉavanja i edukacije obuhvataju celokupna znanja koja su potrebna za preuzimanje radne, odnosno rukovodeće uloge. Ti programi su namenjeni pre svega menadţerima. Inovativni programi sadrţe proširena znanja i novine iz odreĊenih oblasti rada ili rukovoĊenja obuhvaćenim osnovnim programom. P rogrami obuĉavanja prema aktuelnim potrebama (ad hoc programi) predstavljaju skup konkretnih znanja iz odgovarajuće oblasti koja se odnose i ut iĉu na kvalitet, rukovoĊenje ili uspešan rad u odgovarajućem periodu. Pored takve vrste edukacije, postoje i drugi vidovi, kao što su savetovanja, konsalting usluge, izveštaji o istraţivanjima i drugi2. Vaţno je istaći i ĉinjenicu da na svakom od tri nivoa menadţmenta postoje i razlike u obuci. Na najniţem nivou znanja se stiĉu pod nadzorom iskusnijeg menadţera. Taj sistem se naziva mentorski sistem. Srednji nivo menadţera zahteva znaĉajnije posedovanje menadţerskih i opštih vještina u odnosu na tehniĉke. Menadţer na srednjem ima veću slobodu

31 Punoševac, 2012: 49 2

Jovanović i dr, 2011: 2.

128

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

Kada je reĉ o metodama obuke menadţera, razlikuje se nekoliko njih: rotacija radnog mjesta, uĉenje kroz rad, metoda studije sluĉaja, menadţerske igre, spoljni seminari, programi povezani sa univerzitetima i dr.

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

Uĉenje kroz rad omogućava stalno uĉestvovanje u pravim projektima, u analizi i rešavanju problema i to obiĉno u odeljenjima u kojima menadţer nije radio. Zaposleni razmenjuju svoja iskustva i zapaţanja na redovnim sastancima.

U praksi se pokazalo da metoda studije sluĉaja menadţerima omogućava da sticanjem pravog iskustva uĉe da rešavaju odreĊeni organizacioni problem i da shvate koliko liĉne aspiracije njih kao pojedinaca mogu da utiĉu na rešenje istog.

Jedna od metoda obuke menadţera koja je sve popularnija u današnje doba Interneta i raĉunara jeste metoda poznata kao menadţerske igre. Menadţerske igre predstavljaju kompjuterske igre u kojima postoje timovi ili ekipe menadţera koji se takmiĉe jedni sa drugima u simuliranju trţišta. Takav sistem obuke omogućava menadţerima da bolje upoznaju sistem trţišta i uticaj konkurencije na organizaciju.

Ĉest vid obuke menadţera jeste njihovo uĉestvovanje u spoljnim seminarima putem kojih menadţeri uĉe kroz razliĉite profesionalne obuke. Nakon takvih profesionalnih obuka menadţer dobija odreĊeni sertifikat, koji se ponekada moţe koristiti za dobijanje višeg akademskog stepena.

32 Jovanović i dr, 2011: 3.

129

Sliĉno prethodnoj metodi, programi vezan i sa univerzitetima predstavljaju vrlo kvalitetnu metodu edukacije menadţera. Sve više univerziteta svojim studijskim programima nudi programe za zaposlena lica, koji mogu da traju po nekoliko dana ili ĉak 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 pronalaţenju dobrog nadzornika |
| POSTAVLJENJA U KOMISIJE | Polaznici su ukljuĉeni u kritiĉne procese | Moţe da stvori gubljenje vremena |
| ROTACIJA NA POSLU | Daje odliĉan pregled nad celom organizacijom | Dugaĉko vreme za uvoĊenje u posao |
| PLOŢAJ POMOĆNIKA | Daje pristup do nekog odliĉnog menadţera | Mogući nedostatak takvih poloţaja u kompaniji |
| TEORIJSKA NASTAVA | Poznati, prihvaćeni i daju status polazniku | Ne obezbeĊuju uvek unapreĊenje uĉinka |
| STUDIJE SLUĈAJA | Praktiĉne; polaznici mogu saznati kako se rukovodi u stvarnosti | Informacije mogu biti neadekvatne za donošenje |
| IGRANJE ULOGA | Mogu promeniti stavove u nekim teškim liĉnim situacijama | odlukaPolaznici se mogu osećati neprijatno |
| “SABBATICALS” | Osveţava i doprinosi razvoju | Skupo; zaposleni mogu da izgube kontakt sa poslom |

**Tabela 1.** Prednosti i nedostaci razliĉitih pristupa razvoju ***33***

# 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 teţilo oĉuvanju svog radnog mjesta i svoje „sigurne“ pozicije unutar odreĊene 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 nuţno da se razvijaju, da traţe napredovanja, priznanja za liĉni uspeh, da oĉekuju promene na

33 Aksentijević i dr, 2010: 42)

130

bolje i sl. U tom kontekstu, profesionalni razvoj bi trebao da bude trajan proces i integralni deo programa svake kompanije koja dugoroĉno planira svoj opstanak na sve zahtevnijem trţištu.Sama rijeĉ profesija etimološki vodi poreklo od latinske reĉi professio i oznaĉava zanimanje, poziv ili djelatnost, a uz profesiju se neodvojivo veţe rijeĉ profesionalac, struĉnjak ili ekspert. Jedna od strukovnih definicija profesije glasi: „Profesija je disciplinovana grupa pojedinaca koji se pridrţavaju etiĉkih standarda prihvaćenih od strane javnosti, kao vlasnici posebnih znanja i vještina od priznatog obrazovnog tijela, a koja su proizašla iz istraţivanja, 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 neĉiji posao, vokacija ili zanimanje, za ĉije je obavljanje potrebno specifiĉno struĉno obrazovanje i osposobljavanje. Osobe koje obavljaju takve poslove nazivaju se profesionalcima“35. U navedenoj, jednostavnoj definiciji profesije naglasak je na: zanimanju, na specifiĉnom struĉnom obrazovanju i osposobljavanju, kao elementu razliĉitosti meĊu brojnim zanimanjima.Kada je definisan pojam profesije moţe se pristupiti definisanju pojma profesionalnog razvoja. U literaturi se moţe 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 angaţovanih odraslih i radnih kompanija, kroz uspostavljanje seta standarda koji se tiĉu CPD-

* 1. Prema tom Institutu „kontinualni profesionalni razvoj je sistematsko odrţavanje, i aktivno unapreĊivanje i širenje znanja i razvoj liĉnih potencijala neophodnih za izvršavanje profesionalnih i struĉnih obaveza tokom karijere“ 36 .Za potpunije razumjevanje pojma profesionalnog razvoja treba istaći da se profesionalni razvoj odvija kroz ĉetvorofazni model koji ga povezuje sa odreĊenim ţivotnim dobima (Slika 21). Ĉetiri pomenute faze profesionalnog razvoja su:
		+ faza istraţivanja i uspostavljanja karijere odnosi se na period izmeĊu 18. i 25. godine i poĉinje 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, uĉi i prilagoĊava se. Istraţivanja su pokazala da samo 41% onih koji se zaposle dobiju posao koji su ţeleli i planirali. Smatra se da je od vremena kad se ljudi odluĉe za neku karijeru potrebno šest do osam godina da se ona uspostavi.

34 Professions Australia, 2010: 1.

35 Uhlir, 2013

36 Kennie, Enemark, 1996: 14.

131



**Slika 1.** *Model razvojnih faza karijere pojedinca*

* + - faza napredovanja u karijeri poĉinje izmeĊu 30. i 35. godine i traje do 40. ili 45. godine. Ovo je faza nejkreativnijeg perioda profesionalnog razvoja i
		- najosetljivijeg i najznaĉajnijeg razdoblja porodiĉnog ţivota. U tom periodu donosi se odluka o davanju prednosti poslu ili porodici.
		- Zaposleni realno odmeravaju svoje mogućnosti, stabilizuju karijeru, socij alizuju se sa organizacijom i stiĉu potrebnu sigurnost. Kompanije u ovoj fazi najĉešće daju najveću podršku zaposlenima koji imaju visoke ciljeve i za koje smatraju da mogu biti ukljuĉeni u programe brzog kretanja.
		- faza odrţavanja karijere obiĉno poĉinje izmeĊu 40. i 45. godine i traje do 50. ili 55. godine. Tu fazu prati neka forma ponovne evaluacije karijere i ţivotnog smera. Većina zaposlenih je u tom periodu privrţena kompaniji, ima dobar profesionalni status i stabilnu karijeru koju ţele zadrţati.
		- Iako se naziva fazom odrţavanja u njoj se ĉesto odigravaju velike promene u ţivotu i karijeri. Na karijeru u tom periodu utiĉu i promene u porodici, svest o prolaznosti ţivota, poboljšanje finansijske situacije i promene ekonomskih, bezbednosnih i drugih prilika u okruţenju.
		- faza kasne karijere traje od 50. ili 55. godine do penzionisanja. U toj fazi ljudi moraju da shvate da njihova moć i uticaj u kompanijima poĉinje da slabi, kao i

132

njihova fiziĉka energija. Ta faza se sastoji od odrţavanja karijere i povlaĉenja i pripremanja za penziju. U tom periodu zaposleni su ispunjeni minulim radom, prenose steĉeno znanje na mlaĊe kolege i obavljaju psihiĉke pripreme za odlazak u penziju 37.

Poseban doprinos u prouĉavanju profesionalnog razvoja predstavlja „Teorija profesionalnog razvoja“ ĉiji je autor Donald E. Super. Profesionalnu karijeru pojedinca Super posmatra kao seriju etapa u toku ţivota pojedinca, a svoju teoriju zasniva na ideji da se „profesionalni razvoj podudara sa individualnim. Profesionalni razvoj se odvija tokom ĉitavog ţivota 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, taĉke odluke“ 9 .

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

* + - Pripravnik - stiĉe potrebna znanja, sledi uputstva;
		- Kolega - kompetentnost za samostalno obavljanje posla, kao i odgovornosti;
		- Mentor - vodi, obuĉava, utiĉe, usmerava druge;
		- Sponzor - uticaj se širi na celu organizaciju, pa kreira i utiĉe 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 poĉetnika. U drugom periodu zaposleni poĉinje da se stabilizuje. To je period rastuće produktivnosti i stvaranja karijere. U trećoj fazi ĉovjek je dostigao vrhunac svoje karijere (moţe se nastaviti rast, ali moţe doći i do stagnacije). To je faza kada zaposleni ima potrebu da nešto ostavi budućim generacijama, pa ĉesto preuzima paternalistiĉku, pokroviteljsku ulogu prema mlaĊim, subordiniranim kolegama. Ĉetvrta faza je neumitan pad sposobnosti i kraj karijere, tokom koje se sumiraju se rezultati.

Ĉovjek je ili zadovoljan ili ne. Pojaĉava se teţnja ka liĉnom integritetu.11

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

.

133

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

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

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

1. Analiza i utvrĊivanje liĉnih potencijala i interesovanja;
2. Analiza i utvrĊivanje opcija razvoja karijere;
3. UtvrĊivanje ciljeva razvoja karijere;
4. UtvrĊivanje strategije razvoja karijere

# Edukacija i razvoj karijere

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

Na karijeru svakako direktno utiĉu faktori radnog mjesta (zadovoljstvo poslom, meĊuljudski odnosi, nagraĊivanje i benefiti), faktori vezani za organizaciju (finansijska moć, tehnologija, naĉin upravljanja, uslovi usavršavanja i mogućnost napredovanja), kao i faktori van sveta rada (porodi ca, prijatelji, okruţenje, ĉlanstvo i korišćenje slobodnog vremena).

MeĊutim, ne treba izostaviti ni uticaj društveno - politiĉko – kulturnog okruţenja, koje usvojenim sistemom vrednosti definiše i favorizuje modele društveno poţeljnih pozicija i karijera. Neispunjenje razvoja bilo kog od navedenih faktora smanjuje uspešnost zaposlenog, ograniĉava njegov razvoj liĉnosti i ponekad vodi ka odluci da promjeni posao.

Karijera je za ĉovjeka izuzetno znaĉajna, jer posao ĉovjeku predstavlja temelj na kojem moţe da zadovolji većinu svojih potreba. S obzirom na to da ĉovjek ţeli sam da odluĉuje 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.

134

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

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

Kompanija će na taj naĉin da dobije zadovoljnog radnika koji će kompaniji zauzvrat da donese bolju produktivnost, prosperitet, konkurentnost na trţištu, zadovoljnije potrošaĉe, profit i dr.

# Koncept doživotnog učenja

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

Teorija doţivotnog uĉenja javlja se već u Platonovom djelu „Republika“, a prvi put je u potpunosti definisao Basil Yeaxlee (1883-1967), vanredni profesor na Katedri za psihologiju, predavaĉ i mentor na Departmanu za edukaciju na Oxford-u. U saradnji sa Eduardom Lindemanom (1 885-1953), profesorom socijalnog rada koji se bavio obrazovanjem odraslih, osmislio je intelektualni temelj za razumevanje obrazovanja kao kontinuiranog aspekta svakodnevnog ţivota39 .

Poĉetkom 70-tih godina XX veka doţivotno uĉenja se percipira kao deo šire vizije u edukaciji svakog pojedinca. Koncept doţivotnog uĉenja je postao jedan od nosilaca samoizgradnje, jedan od preduslova razvoja koji se shvata kao sposobnost prilagoĊavanja i autonomije i kao sredstvo za osiguranje daljeg širenja i protoka znanja kroz svet. Doţivotno uĉenje se moţe definisati kao aktivnost uĉenja tokom ţivota sa ciljem unapreĊivanja znanja, vještina i sposobnosti unutar liĉne, graĊanske, društvene i poslovne perspektive. Doţivotno uĉenje 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 graĊanima prilagoĊavanje „društvu znanja“

39 Ralević i dr, 2012: 57.

40 Ralević i dr, 2012: 58.

135

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

* + Uvaţavanje svih oblika uĉenja: formalno obrazovanje (npr. visoko obrazovanje),

neformalno obrazovanje (npr. usavršavanje vještina potrebnih na radnom mjestu), informalno obrazovanje, odnosno meĊugeneracijsko uĉenje (razmjena znanja u porodici, meĊu prijateljima itd)

Koncept doţivotnog uĉenja polazi od sljedećih pretpostavki:

* + Ţivot nije moguće podjeliti na doba za uĉenje i doba za rad, već je neophodno obe aktivnosti podjednako podsticati tokom ĉitavog ţivota;
	+ Ljudi su sposobni da uĉe tokom ĉitavog ţivota, a uĉenje i usavršavanje su neophodni za potpuni razvoj liĉnosti i njenih potencijala;
	+ Uspešno uĉenje ne podrazumeva samo usvajanje znanja, već isto tako i razvoj vještina potrebnih u svakodnevnom ţivotu;
	+ Tradicionalni sistem obrazovanja podrazumeva aktivnog predavaĉa i pasivne studente od kojih se oĉekuje da nauĉe zbog ocjene i diplome. Takav pristup ima negativne posljedice jer razvija negativan odnos prema uĉenju, a uĉenje bi, umjesto obaveze, pojedincu trebalo da predstavlja zadovoljstvo i liĉno ispunjenje;
	+ Mnoga znanja i veštine stiĉu se na neformalan i informalan naĉin, te ih je potrebno na adekvatan naĉin podsticati, vrednovati i koristiti41 .

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

Sa aspekta predmeta prouĉavanja ovog rada vaţno je podvući da je koncept doţivotnog uĉenja od naroĉitog znaĉaja jer daje mogućnosti saradnje ustanova visokog obrazovanja i kompanija, kao i stvaranju odgovarajućih preduslova za maksimizaciju efekata kojom se postiţe konstantna nadogradnja potrebnih znanja i vještina u oblasti menadţmenta. U tom kontekstu, presudni su motivacija i raznolikost mogućnosti edukacije, kao i mogućnosti profesionalnog razvoja u okviru kompanija.

41 Beogradski univerzitet, 2013: 3.

136

Vaţno je istaći i to da se doţivotno uĉenje 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. liĉni i kulturni razvoj - znaĉenje koje osoba pridaje svom ţivotu;
2. društveni razvoj - mesto koje osoba ima u svojoj zajednici, zajedniĉki ţivot u društvu;
3. profesionalni razvoj - zadovoljstvo sa poslom i materijalna sigurnost.

# 5. Karakteristike profesionalnog samoobrazovanja

Kao što se iz dosadašnjeg izlaganja moţe primijetiti neizostavni pratilac u razvoju profesionalnog ţivota ĉovjeka jeste edukacija. Kompanije su danas više nego ikada ranije svesne neophodnosti postavljanja zaposlenih u centralni fokus poslovne paradigme. Ta ĉinjenica je direktna posljedica rapidnog tehniĉko-tehnološkog, privredno-ekonomskog, kulturnog i društvenog razvoja, globalnog poslovanja i ţestoke konkurencije na trţištu, 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 nagraĊivanja, kao i da razvija i podstiĉe kreativnost kod zaposlenih. Sve to ukazuje na potrebu za ulaganja u kontinuiranu profesionalnu edukaciju zaposlenih.

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

137

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

Samoobrazovanje (engl. self-education, auto-instruction) predstavlja poseban vid edukacije koji sve više dobija na znaĉaju u ţivotu savremenog ĉovjeka kada se u današnje vreme nova znanja moraju gotovo svakodnevno usvajati42. Iako je aktuelizacija tog vida edukacije naroĉito prisutna poslednjih godina treba reći da u mnogim zemljama taj vid obrazovanja ima dugu tradiciju. Samoobrazovanje predstavlja skup edukacionih aktivnosti oblikovanih prevashodno za edukaciju odraslih (zaposlenih) kod kojih predstavlja dominantnu strategiju doţivotnog uĉenja, 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…), odreĊena znanja, vrednosti, navike i umeća. MeĊutim, pored te, nazovimo, samostalne edukacije koja se realizuje bez posrednih nastavnika, tutora i predavaĉa, 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 il i 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 zajedniĉko se navodi da je samoobrazovanje odreĊen vid uĉenja, u kojem dominira samoaktivnost odraslih, a rezultat tog procesa su promene liĉnosti, razvoj znanja, sposobnosti ili vještina i naglašena samostalnost u odreĊivanju cilja, planiranju, kompaniji, praćenju i vrednovanju uspešnosti procesa i rezultata tog procesa.

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

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

42 Beogradski univerzitet, 2013: 4.

138

1. **princip koncentracije** - koji omogućava da se za odreĊeno vreme ograniĉimo na odreĊeni posao, radeći intenzivno na njemu, bez rasturanja paţnje i aktivnosti na druge probleme;
2. **princip svesne aktivnosti** - koji podrazumeva svesno i aktivno usvajanje znanja, vještina i navika, svesnost cilja i zadatka uĉenja;
3. **princip očiglednosti** - koji podrazumeva uĉenje zasnovano na posmatranju, demonstraciji i praktiĉnom izvoĊenju;
4. **princip sistematičnosti i postupnosti** - koji omogućava usklaĊenost i dograĊivanje novih znanja i iskustva na ranija, nepoznatog na poznato, teţeg na lakše i sl. Na sistematiĉan naĉin;
5. **princip povezivanja gradiva sa životom i praksom** - koji je u korelaciji sa prethodno navedenim principom;
6. **princip ekonomičnosti** - koji pretpostavlja sistematski, isplaniran, racionalno organizovan samoobrazovni rad, smišljen raspored gradiva, dobru obezbeĊenost sredstvima za izvoĊenje obrazovanja i njihovo efikasno korišćenje itd;
7. **princip trajnosti znanja viještina 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 ĉvrstu bazu i osnovu za sticanje novih znanja, vještina i navika43.

## 6. Neformalna edukacija

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

43 Beogradski univerzitet, 2013: 6.

139

polaznicima za koje je najbitnije dobroljovoljno uĉešće. 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 naĉin dopunjava i produbljuje i smanjuje jaz izmeĊu postojećeg i potrebnog obrazovanja, obrazovnih programa u školama i ţelja mladih ljudi. Pri tome treba podvući da neformalna edukacija ne iskljuĉuje formalnu, nego je dopunjuje onim sadrţajima i aktivnostima koji su u formalnoj edukaciji zanemareni. Pored toga, kroz takav vid edukacije pojedinac sam bira u kojim podruĉjima ţeli razviti sposobnosti.

Neformalna edukacija podrţava koncept doţivotnog uĉenja o kojem je već bilo reĉi u ovom radu, a predavaĉi imaju veliku odgovornost da pribliţe temu i zainteresuju uĉesnike kako bi garantovali kvalitetan nivo znanja koji će posle takve edukacije steći. U tom kontekstu, nije iznenaĊujuća ĉinjenica da se danas neformalna edukacija sve više uvaţava u kompanijima i da ĉesto ima jednu od kljuĉnih uloga prilikom zapošljavanja.

PohaĊanjem 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 prouĉavanja, kako akademskih institucija, tako i kompanija razliĉitih djelatnosti. Termin

„upravljati znanjem“ javlja se prvi put 1986. godine u kontekstu veštaĉke inteligencije, odnosno istraţivanja uticaja tehnologije na poboljšanje procesa uĉenja44.

**Znanje** je pojam za koji su u viševekovnom periodu kreirane brojne definicije, a za potrebe ovog seminarskog rada je najprikladnija definicija novijeg datuma prema kojoj je „znanje jedini resurs u ţivotu ljudi koji se ne troši ali je podloţan 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 moţe definisati kao

„multidisciplinarni prilaz za postizanje organizacionih ciljeva najboljim korišćenjem

44 Liebowitz, 1999: 26.

45 Banjanin, 2012: 56.

140

raspoloţivog znanja“46. To se postiţe identifikacijom, najboljim prilagoĊavanjem 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. MeĊutim, bez obzira na sadašnji stepen tehnološkog razvoja, ljudi i dalje predstavljaju nezaobilazan faktor u svim elementima upravljanja znanjem – prilikom kreiranja znanja, kod odrţavanja infrastrukture za upravljanje znanjem i kao korisnici tog znanja. U tom kontekstu, upravljanje znanj em velikim delom poĉiva na upravljanju ljudima koji su najĉešće i najkvalitetniji izvor tacit znanja. U literaturi se kao kljuĉni faktori koji utiĉu na uspešnost upravljanja znanjem navode: kvalitetno postavljena i razraĊena infrastruktura upravljanja znanjem, nosioci upravljanja znanjem, organizaciona kultura ili kultura znanja koja ĉini osnovnu pretpostavku za dugoroĉno upravljanje znanjem, informaciono-komunikacione tehnologije koje zadatke prikupljanja, skladištenja, pretraţivanja i ponovnog pristupanja znanju ĉini daleko jednostavnijim i brţim, merenje korisnosti upravljanja znanjem koje daje smisao i podsticaj da se sa zapoĉetim aktivnostima upravljanja znanjem nastavi i da ih se znanje konstantno nadograĊuje i obogaćuje47 .

Ĉinjenica je da koncept upravljanja znanjem, koji pomaţe da se sirove informacije pretvore u delotvorno znanje, sve više postaje realan projekat u mnogim preduzećima koji se usaglašava sa poslovnom strategijom preduzeća. MeĊutim, 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 nauĉiti. Pa se tako, iako je ĉinjenica da upravljanje znanjem doprinosi konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju trţišne vrednosti preduzeća, u praksi javljaju i odreĊeni problem koji su tipiĉni upravo za preduzeća koja su u svoje poslovne procese implementirala taj koncept. Jedan od kljuĉnih problema jeste motivacija zaposlenih i njihova ţelja i spremnost da uloţe sva svoja znanja i veštine u organizacioni kontekst. Jedan od naĉina 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 ĉesto suoĉavaju preduzeća koja su integrisala i koja koriste koncept upravljanja znanjem jeste ukljuĉivanje zaposlenih u koncept upravljanja znanjem. Potrebu da se zaposleni ukljuĉe u taj proces ne treba potcenjivati

46 Awad, Ghaziri, 2003: 116

47 Vidović, 2008: 36.

141

jer su zaposleni ti od kojih se oĉekuju da svoje znanje dele sa drugima unutar preduzeća. Problem predstavlja i ĉinjenica da upravljanje znanjem mora biti u saglasnosti sa poslovnim ciljevima preduzeća i da samim tim pri njihovom definisanju treba biti izuzetno oprezan. Problem moţe da predstavlja i ĉinjenica da pojedina preduzeća nastoje da tehnologija upravlja upravljanjem znanjem. Pri tome treba imati na umu da tehnologija samo podrţava taj proces postavljajući osnovne temelje, ali da pri tome ona nije polazna i osnovna taĉka tog procesa. Sledeći problem je u korelaciji sa već navedenom definicijom da je znanje resurs koji je podloţan zastarevanju i slabljenju akcione moći u vremenskom periodu. U tom kontekstu, upravljanje znanjem treba tretirati kao razvojnu praksu, odnosno treba ga redovno aţurirati, menjati, pa ĉak i brisati.Naravno, konkurentska prednost se ne moţe 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 ţeli 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 tiĉu 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, pril agoĊavanje, strukturiranje, kodiranje, skladištenje, pristupanje, integrisanje, prezentovanje, odrţavanje i nadogradnja znanja. Sve te aktivnosti se mogu svesti na tri najvaţnije aktivnosti koje ĉine upravljanje znanjem, a to su aktivnosti kreiranja znanja, njegovog prenošenja kroz proces interne edukacije i njegovog korišćenja 48. TakoĊe, moţe se zakljuĉiti 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 zapoĉinje sa detaljnim prikupljanjem i sortiranjem, odnosno sticanjem znanja, koje moţe dolaziti iz samog preduzeća ili izvan njega. Znanje se moţe steći moţe direktnom kupovinom ili iznajmljivanjem, a to ne garantuje i efikasnu upotrebu steĉenog znanja. Proces kreiranja novih znanja se sastoji od kontinuiranog generisanja novih ideja od kojih samo neke dovode do novih znanja, pa je od velike vaţnosti 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 ţelja, odnosno spremnost pojedinaca na prenošenje

48 Vidović, 2008: 47

142

znanja, jer se ona u velikoj meri oslanja na povjerenje izmeĊu pojedinaca. Osnova kreiranja znanja je uglavnom njegova konverzija iz tacit u eksplicitno znanje, za šta su identifikovana ĉetiri 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 odrţavala 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 ţeli da svoju budućnost zasniva na znanju mora te pretpostavke inkorporisati u svoju svakodnevicu i njima prilagoditi svoju korporativnu klimu i kulturu.

Prenošenje znanja na one zaposlene kojima je to znanje u tom trenutku potrebno predstavlj a kljuĉan proces u preduzeću. Taj proces treba posmatrati kao proces rekonstrukcije znanja, a ne kao jednostavan ĉin slanja i primanja znanja. Znanje se prenosi na dva nivoa, i to prenošenje izmeĊu pojedinaca i prenošenje znanja izmeĊu preduzeća. Postoje tri osnovna naĉina na koje pojedinci dolaze do informacija koje su im u odreĊenom trenutku potrebne, i to kroz proces interne edukacije, korišćenjem informaciono-komunikacionih tehnologija i pretraţivanjem Interneta, baza podataka, skladišta znanja, literature i sliĉno, kao i direktnim pitanjem druge osobe za koju se zna ili se pretpostavlja da bi mogla imati potrebnu informaciju ili da ih moţe uputiti gde da potraţe 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 najvaţnije aktivnosti upravljanja znanjem, već je ujedno i najvaţnija aktivnost koja se moţe i treba sprovoditi po pitanju znanja. Kritiĉan korak u korišćenju novog znanja predstavlja stvaranje korporativne kulture koja je otvorena prema eksperimentiranju i inoviranju. MeĊutim, kao osnova za upravljanje znanjem neophodno je formirati adekvatnu infrastrukturu ĉiji je najvaţniji deo postavljanje adekvatnih mehanizama koji su usmereni na prenošenje znanja i najbolje prakse unutar preduzeća, a koji ukljuĉuju naĉin korišćenja tehnologije, definisanje radnih procesa i podsticanje izgradnje mreţe zaposlenih. Naţalost, izgradnja strukture preduzeća, kao i definiranje uloga pojedinaca zaduţenih za inicijativu upravljanja znanjem, njihovih odnosa i odgovornosti, najĉešće su zanemareni zadaci kod implementacije projekta upravljanja znanjem. Vaţno je istaći i da je osnovni zadatak pravilno formirane infrastrukture upravljanja znanjem osiguravanje aţurnog i detal jnog popisa znanja i vještina koje zaposleni nekog preduzeća, odnosno samo preduzeće poseduje. D ok se nositelji upravljanja znanjem mogu svrstati u tri kategorije: radnici znanja (zaposleni koji se procesom

143

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

# Zaključna razmatranja:

Na kraju je vaţno 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 naĉina kako se njime upravlja. Efektivno upravljanje znanjem dovodi do veće inovativnosti, uspešnosti preduzeća, konkurentske prednosti, manjeg broja grešaka, manje redundanse, brţeg rešavanja probl ema, boljeg donošenja odluka, smanjenih troškova istraţivanja i razvoja, povećanja nezavisnosti zaposlenih, poboljšanih odnosa sa kupcima, kao i poboljšanog nivoa usluge. S druge strane, kao najpoznatije posledice sistematiĉnog upravljanja znanjem preduzeća istiĉu se: poboljšanje prakse i poslovnih procesa, povećanje opsega poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje sposobnosti zaposlenih i povećanje inovativnost i. U praksi je najveći broj preduzeća zahvaljujući implementaciji upravljanja znanjem osetio poboljšanje u procesu odluĉivanja, smanjene troškova, povećanje produktivnosti i brţe rešavanje kljuĉnih problema. Dakle, moţe se zakljuĉiti kako upravljanje znanjem donosi koristi koje kreću sa unapreĊenjem poslovnih procesa, a dovode do brţeg rešavanja problema, povećane produktivnosti i opsega poslovanja, veće produktivnosti zaposlenih uz veći stepen inovativnosti, veće uspešnosti poslovanja u smislu povećanog trţišnog udela, povećanog zadovoljstva kupaca i samim tim njihove odanosti, kao i do povećanog profita. MeĊutim, kruta, inertna i nefleksibilna preduzeća, koja nisu otvorena za promene, ĉesto ne prepoznaju prednosti od korišćenja novih znanja, i drţe se starih znanja ĉije je napuštanje isto toliko vaţno kao i sticanje novih.

# Literatura:

144

1. Ackerman, R.W., *Now Companies Respond to Social Demands*, Harvard Business Review 51., No 4, 1993.
2. Adiţes, I., ”predavanje Upravljanje promenama”, Beograd, 2002. (u kompaniji *Adižes instituta*, Novi Sad)
3. Beogradski univerzitet, (2013) *Strategija razvoja doživotnog učenja.*
4. Jovanović, R., Jovanović, V., Popović, G., (2011) Obrazovanje kadrova u oblasti menadţmenta 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/](http://www.fig.net/pub/figpub/pub15/) figpub15.htm. Sajt posećen: 05.02.2017. 19:05
9. Kostadinović, S. i drugi, *Poslovno pravo*, Grafoţig, Beograd, 2002.
10. Koter, P. (1998), *Vođenje promene,* Beograd: Zelnid, 1998.
11. Kotler P. (2012): Marketing menagement, 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: Grmeĉ
14. Kozić, P., Minić, V., *Sociologija*, Nauĉna knjiga, Beograd, 2002.
15. Krkaĉ, 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 menadţmenta, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica
18. Leković, B. i drugi, *Menadžment, filozofija i tehnologija*, Ţelnid, 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

145

1. Lines, P. (2010): Strategies to gain competitive advantages, business.wikinut.com, article
2. Ljubojević, Ĉ., *Menadžment i marketing usluga*, Ţelnid, Beograd, 2001.
3. Lojić, R., (2009) Planiranje i razvoj karijere, *Vojno delo 2/2009,* Beograd, str. 17 1-196
4. Lonĉarević, R., Mašić, B., ĐorĊević – Boljanović, J., (2007) *Menadžment - Principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Nikić P. (2007), *Uticaj afektivnih komponenti EQ menadžera na organizacionu kulturu preduzeca u Srbiji*, doktorska disertacija, Beograd
6. Nikić, P. (2007), “Povezanost vrednosnih orijentacija i preferiranih ţivotnih stilova menadţera i organizacione kulture”, *Ekonomski anali*, Subotica: Ekonomski fakultet
7. Petigrew, A. (1979), “On Studing Organizational Culture”, *Administrative Science quarterly*, No.4.
8. Previšić, J. ,Ozretić Došen Đ. (1999): MeĊunarodni makreting, Zagreb
9. Prof.dr I. Šijaković - web prezentacija, preuzeto sa <http://www.efbl.org/sija/tekstovi/poslovna_etika.htm>, posećeno 18.08.2016.
10. Punoševac, Z., (2012 ) Edukacija operativnog menadţmenta i zaposlenih kao cilj unapreĊenja poslovanja kompanije, *Kvalitet i izvrsnost, vol. 1, br. 1-2,* Visoka škola strukovnih studija za poslovno industrijski menadţment, Kruševac, str. 49-51
11. Švob Ĉ., *Put ka uspjehu,* skripta
12. Szwajkowski, E.W., *The Myths and Realities of Research on organizational*, Greenwich, Conn, JAI Press, 1986.
13. Todorović, J. (2003): Strategijski i operativni menadţment, Beograd
14. Turban, E., *Informaciona tehnologija za menadžment - transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udţbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003.

## Abstract:

146

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.

147