

# OBRAZOVANJE, ZNANJE I MENADŽERSKE KOMPETENCIJE U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA

## EDUCATION, KNOWLEDGE AND MANAGER COMPETENCES IN ECONOMIC DEVELOPMENT FUNCTIONS

Sadik Bahtić\*  
Namik Čolaković\*  
Admir Salkić\*\*

### SAŽETAK

U ovom radu će biti riječi o obrazovanju, znanju, ljudskim resursima i menadžerskim kompetencijama kao ključnim faktorima ekonomskog razvoja. Iz pozicije savremenih uslova privređivanja potrebno je posebno ukazati na činjenicu da se značaj ljudskog faktora ne mjeri i ne izražava njegovom brojnošću, odnosno kvantitetom, nego prvenstveno njegovim kvalitativnim karakteristikama, prije svega obrazovanjem i znanjem.

Dakle, kvalitet ljudskog faktora, posebno nivo obrazovanja, kao i sposobnost rješavanja postojećih tehnoloških, ekonomskih i političkih problema, u savremenim uslovima je jedan od najvažnijih faktora ekonomskog razvoja. Menadžerske kompetencije su skup karakteristika (npr.: vještina, znanja, karaktera i motiva) koje nam omogućavaju da budemo uspješni u interakciji s drugima na poslu, u školi, kod kuće i u zajednici općenito. Kompetencije koriste pojedinci za svoj stručni i osobni razvoj, profesionalne grupe koje nameću standarde za članove pojedinog zanimanja poslodavci koji koriste intervjuje za otkrivanje kompetencija pri zapošljavanju novih radnika.

*Ključne riječi: obrazovanje, znanje, menadžer, kompetencije, ekonomski razvoj.*

### SUMMARY

This paper will deal with education, knowledge, human resources and managerial competencies as key factors for economic development. From the position of modern conditions of economy, it is necessary to point out in particular the fact that the importance of the human factor is not measured and expressed by its quantity, that is quantity, but primarily by its qualitative characteristics, primarily by education and knowledge. Therefore, the quality of the human factor, especially the level of education, as well as the ability to solve existing technological, economic and political problems, is in modern conditions one of the most important factors of economic development. Managers' competencies are a set of characteristics (eg: skills, knowledge, characters and motives) that enable us to be successful in interacting with others at work, at school, at home and in the community in general. Competencies are used by individuals for their professional and personal development, professional groups that set standards for members of a particular occupation employers who use interviews to discover competencies in hiring new workers.

*Keywords: education, knowledge, manager, competence, economic development.*

\* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku

\*\* - Fin profi d.o.o. Sarajevo

## UVOD

Obrazovanje, znanje i menadžerske kompetencije su temelj, baza, fundament svega ostalog i glavni faktor za ubrzani i održivi razvoj svakog društva svake države. S toga ekonomski rast, ekonomski razvoj i porast životnog standarda ne ovisi samo od novca i tehnološke modernizacije već od nivoa i kvaliteta obrazovanja. Moderne ekonomije svoj uspjeh grade isključivo na znanju i obrazovanju, kvalitetnim kadrovima, obrazovanom menadžmentu, dobro obučenoj radnoj snazi, tako da kod njih proces obrazovanja i usavršavanja zaposlenih i menadžera je stalan proces. Ključno faktor ekonomskog rasta i razvoja svakog društva, svake države su: znanje, obrazovanje, menadžeri, planiranje kadrova i ljudski resursi. Znanje kao ekonomski resurs postao je conditio sine qua non ekonomskog rasta i razvoja. To je najbolje evidentirano u endogenoj teoriji rasta gdje je istaknut značaj obrazovanja, istraživanja, inovacija, tehnološkog progresa te ljudskog kapitala u ekonomskom rastu. Potvrđuje to i činjenica da danas govorimo o tzv. novoj ekonomiji u kojoj su tradicionalni resursi (zemlja, rad i kapital) zamijenjeni znanjem, visokom tehnologijom, razvijenom informacijsko-komunikacijskom infrastrukturom s informacijama i idejama kao temeljnim ekonomskim resursima. Stoga svrha ovog rada proizlazi iz konstantne potrebe apostrofiranja uloge i značaja znanja u novoj ekonomiji, odnosno ekonomiji znanja. I to ne samo u kontekstu potvrde niza društvenih, tehničko-tehnoloških, proizvodnih i razvojnih promjena uzrokovanih tehnološkim revolucijama i globalizacijskim procesima kojima se preduzeća i nacionalne ekonomije moraju prilagoditi žele li opstati u nadmetanju na globalnom gospodarskom prostoru. Svrha leži i u potrebi da se znanjem omogući ravnoteža između svih interesnih skupina, odnosno da procesi ekonomskog rasta i razvoja te stvaranja bogatstva (materijalnog i nematerijalnog) konačno budu pravedni, humani i moralni.

## OBRAZOVANJE KAO FAKTOR EKONOMSKOG RAZVOJA

Ulaganje u obrazovanje je naajisplativija investicija svake države-svakog društva, stoga ulaganje u obrazovanje ne treba tretirati kao trošak već kao investiciju, ulaganje u razvoj, prosperitet, blagostanje itd. Obrazovanje i znanje su temelj, baza, fundament svega ostalog. U eri treće naučno-tehnološke revolucije, sve više se uvažava saznanje da kapacitet preduzeća ne zavisi samo od tehnološke modernizacije, već i od nivoa obrazovanja, znanja i od uključivanja nauke u tehnološke i ekonomske procese. U uslovima sadašnjeg dinamičnog naučno-tehnološkog progresa, posebno se postavljaju veliki zahtjevi prema kvalitetu ljudskog resursa kao glavnog izvora bogatstva jednog društva. Moderna privreda traži dobro obučenu i educiranu radnu snagu, tako da obrazovanje i usavršavanje zaposlenih i menadžera predstavlja stalan proces i nerazdvojni dio svake uspješne razvojne politike.

Zbog toga što planiranje kadrova i njihovog obrazovanja predstavlja ključno pitanje svakog društva, ulaganje u obrazovanje kadrova ne bi se smjelo tretirati kao trošak, kao vid potrošnje, već kao ulaganja u proširenu reprodukciju. Opstanak i razvoj savremene privrede pretpostavlja kao nužan uslov prisustvo i aktivnosti sve većeg broja visokoobrazovanih ljudi. Potreba za više znanja i vještina, kao uslov za uspješno djelovanje u poslovnom životu, uslovila je promjene u sferi menadžmenta. Promjene menadžment funkcije ispoljavaju se kao promjene u pravcu sve većeg učešća aktivnosti kreativnog i inovativnog karaktera, nasuprot operativnih i ponavljajućih. (Prof. dr. Sadik Bahtić, Ekonomski razvoj, 2015)

Pomjeranje težišta ka kreativnosti i inovativnosti, zahtijeva sve veći fond znanja koje je potrebno za uspješno obavljanje djelatnosti menadžmenta, odnosno kako bi bili sposobljeni da upravljaju sopstvenom budućnošću, umjesto da budu puке žrtve okolnosti. Obrazovan čovjek u savremenom

društvu svjestan je činjenice, da što više uči o svijetu, to njegovo saznanje o problemima koji su neriješeni, njegovo sokratovsko znanje o neznanju, postaje sve detaljnije i preciznije. Obrazovan čovjek, dobar menađer su osnovne poluge razvoja moćnih ekonomija zemalja zapadne Evrope i Amerike.

Proces obrazovanja se odvija u okviru institucionalnog sistema obrazovanja. Takav sistem obuhvata sve obrazovne institucije koje su povezane i organizovane u jedinstvenu mrežu. U tom smislu, svaka zemlja ima svoj specifični sistem obrazovanja, mada veliki broj obrazovnih sistema ima neka opšta i zajednička obilježja koja se odnose na organizaciju, nivo obrazovanja i trajanje školovanja. U posljednje vrijeme, zajednička obilježja u obrazovanju odnose se i na studijske programe i nastavne sadržaje. U procesu sticanja visokog obrazovanja, razvile su se i određene institucije izvan univerziteta, koje su pružale odgovarajuće profesionalno obrazovanje. Nastao je novi oblik visokog obrazovanja, koji je izlazio iz okvira institucionalnog sistema. Obrazovanje stečeno na ovaj način omogućavalo je brže zapošljavanje. Evidentna posljedica takvog razvoja visokog obrazovanja jeste i velika heterogenost sadašnjih visokoškolskih ustanova u Evropi i Sjedinjenim Američkim Državama. Kvalitet kontinuiranog stručnog obrazovanja (KSO) može se poboljšati putem adekvatnog rukovođenja, razumjevanja profesije i upotrebe standarda koji su primenljivi u praksi. Tri grupe standarda su se izdvojile iz različitih zbirki standarda nastalih u toku protekle decenije za potrebe vrednovanja kontinuiranog obrazovanja. Ove tri grupe standarda odnose se na željene rezultate, proces obrazovanja i upravljanje. Najprofitabilnija investicija današnjice je ulaganje u obrazovanje. Ta investicija se vraća ulagaču za nekoliko godina, donoseći mu siguran kapital i profit. Posljedica nedovoljnog ulaganja u obrazovanje je gubitak tržišta i konkurentske sposobnosti firme-ustanove.

Učenje dovodi do sticanja prednosti organizacije u odnosu na okruženje i konkurenčiju. Ipak, obrazovanje može imati pravi efekat na kvalitet rada samo ako je uskladeno sa potrebama tržišta rada, konkretnog preduzeća-institucije, tj. da ne proizvodimo kadrove za biroje za zapošljavanje.

Zato koncept obrazovanja po mjeri preduzeća-institucije-ustanove stavljaju akcenat na:

- Utvrđivanje konkretnih potreba za obrazovanjem radi definisanja sadržaja
- Izbor odgovarajućih metoda obrazovanja
- Izbor predavača
- Aktivno učestvovanje polaznika
- Kontrola efekata obrazovanja radi preuzimanja korektivnih mjera.

Kvalitet ljudskih resursa je ključ za povećanje produktivnosti, a što je veće ulaganje u obrazovanje, veća je i produktivnost. Osnovni problem finansiranja nauke i obrazovanja u Srbiji je limitirani budžet, koji za nauku iznosi 0,4%, a za obrazovanje 3,9% BDP-a. Nauka i obrazovanje nose razvoj zemlje i obezbjeđuju njenu budućnost. Samo u Švedskoj i Francuskoj je više od četvrtine ispitivanih organizacija ulagalo više od 4% u obuku. Izuzev Francuske, većina organizacija u svim drugim zemljama ulagala je manje od 2% zarade u obuku. Dakle, u savremenom svijetu znanje je najznačajniji resurs, a njegovanje intelektualnog kapitala nacije je garancija progresa u njoj. Obrazovanje predstavlja najisplativiju investiciju, zato je nužno odabrati pravo obrazovanje, jer investirati u obrazovanje znači investirati u budućnost.

## **ZNANJE KAO KLJUČNI FAKTOR EKONOMSKOG RAZVOJA**

Znanje se prema novijim definicijama karakteriše kao individualna, nečujna pojava, usmjerena na akciju, bazirana na pravilima i u stalnim promjenama. S obzirom na kompleksnost termina, znanje se izražava kao kompetentnost. Kompetentnost je

sposobnost da se ispune zahtjevi posla kojim se osoba bavi. U vremenu, koje je pred nama, učenje postaje lična odgovornost. Ljudi treba da preuzmu odgovornost za svoje znanje i kvalitet posla koji obavljaju, ne čekajući da inicijative za sticanje znanja stignu od viših nivoa menadžmenta. Uvažavajući ove činjenice, može se zaključiti da budućnost i perspektivu imaju ona društva, organizacije i pojedinci koji budu imali neophodna znanja i vještine koji će im omogućiti da nadvladaju tako moćne i međusobno povezane sile kao što su brzina promjena, složenost okruženja i nesigurnost vremena. Budućnost pripada onima koji uspešno savladaju tri stvari: ubrzano učenje, veću memoriju, kreativno razmišljanje. U današnjem poslovanju sve veća pažnja je posvećena razvoju i primjeni intelektualnog kapitala kao nematerijalnog dijela ukupnog kapitala neke organizacije ili preduzeća, znanju.

Ono predstavlja izazov za menadžerske, direktorske i akademske krugove sa pitanjem kako da mjere i vrednuju nemjerljivo, tj. kako da identifikuju i izmjere znanje i procjene vrijednost te nevidljive imovine. Kraj prošlog i početak ovog vijeka obilježile suznačajne promjene u pretpostavkama planiranja i djelokrugu djelovanja strateškog menadžmenta. Top menadžment se najprije suočio sa intenziviranjem dinamičnosti okruženja, a onda i sa sve većim kvantumom znanja koje je potrebno i raspoloživo, kako samoj organizaciji, tako i njenim konkurentima. U ovakvim okolnostima u proces donošenja strateških odluka bilo je neophodno uključiti svršishodno upravljanje organizacionim znanjem. Znanje predstavlja najvažniji kapital preduzeća i potrebno je razviti efikasan sistem upravljanja tim kapitalom, jer to dovodi do značajnih ušteda, veće produktivnosti, kvalitetnijeg obavljanja poslovnih aktivnosti i što je najvažnije - stvaranje konkurentske prednosti. U međusobnim odnosima moći i znanja određuje se karakter svakog vremena. U predmodernom svetu postojala je jednakost istine i dobra u smislu – Znanje je vrlina, dok se u savremenom svijetu vrijednost istine

dokazuje silom – Znanje je moć! (Prof. dr. Sadik Bahtić, Ekonomski razvoj, 2015)

U prošlosti, znanje je bilo upućeno na moć, ali nije bilo identično sa njom. U postindustrijskom društvu, vrlo je jasno razdvojen svijet znanja i smisla od tehnike vladanja, pri čemu je, upravo, znanje izjednačeno sa moći. Saznanja u istraživačkom pogledu individue podliježu zakonu rastuće specijalizacije, a to znači da se otežava i njihovo sažimanje. Neumitni napredak nauke i sticanje sve većeg znanja u sve užim oblastima, doprinio je efikasnijoj brizi za dijelove, ali uz zanemarivanje i čak, odbacivanje brige o cjelini. Pokušaj zamjene mudrosti za „egzaktnost“, svodenje nauke na tehniku, samo još jednom pokazuju da ni moderna vremena nisu lišena slabosti. Zbir sofističkih partikularnih znanja, tj. samodovoljnog pojedinačnih vještina, danas se uzdižu kao epohalni trijumf stručnosti nad mudrošću. Obrazovanjem i razvojem znanja kao ključnog resursa postoje opravdane mogućnosti da se udovolji svim promjenama i izazovima okruženja. Ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. ( Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala) . Sofističko partikularno znanje i efikasna briga za dijelove na kraju je, ipak, prevagnulo nad sagledavanjem cjeline, čak uz zanemarivanje i odbacivanje brige o cjelini. Napredak nauke unio je prekid u homogenost poimanja svijeta koja je, zahvaljujući aristotelovskoj filozofiji sačuvalo kanoničku vrijednost za mnoge vijekove. Moderna nauka je dekonstruirala do tada jedinstvenu sliku svijeta, a specijalizacija duha, kao i autonomnost različitih oblasti života, omogućile su pojavu različitih socijalnih grupa koje slobodno stvaraju sopstvene sisteme vrijednosti, često sa univerzalističkim ambicijama i potrebom nametanja, tako da moderni svijet ulazi u nesagledivi i nepredvidljivi svijet relativnosti

u kreiranju novog društva.

Ukoliko u preduzeću samo postoji taj kapital, ali ne i sistem upravljanja njime, on će biti korišten neefektivno. Imajući u vidu činjenicu da upravljanje znanjem zahtjeva ljude koji će biti nosioci čitavog koncepta, pred menadžere su postavljeni novi zahtjevi. Oni se ogledaju u povećanju individualnih kompetencija svakog menadžera lično, a zatim i ukupnih menadžerskih kompetencija organizacije na način koji omogućava uspješno upravljanje različitim tipovima znanja. Zapravo proces upravljanja znanjem u okviru organizacije i proces razvoja menadžerskih kompetencija su komplementarni i odvijaju se simultano. Sam pojam znanje može se definirati kao nematerijalni resurs, slika stvarnosti iskazana zamislima čovjeka koji posmatra svijet koji ga okružuje: prostor, objekte, odnose i događaje u stvarnosti. Može se vezati uz čovjeka i organizaciju, a njegova realizacija u organizaciji odvija se kroz uspostavljanje sistema upravljanja znanjem. Danas u savremenom poslovnom svijetu postoji razvijena svijest da je ukupno znanje u organizaciji puno veće od onog koji se koristi u procesima organizacije.

Svjetska ekonomija svakodnevno doživljava metamorfozu i evolucione promjene koje za posljedicu imaju promjenu uslova u kojima se obavlja poslovanje. Posmatrano sa aspekta preduzeća svaka faza razvoja ekonomije nosila je sa sobom određene specifičnosti koje su morale biti uočene od strane preduzeća i akceptirane kao strateške prepostavke. Charles Heckscher je identifikovao tri faze u industrijskoj historiji (Brady, 2002):

1. faza manufaktурне proizvodnje,
2. faza masovne proizvodnje,
3. faza znanja.

Faza znanja donosi nove promjene u društvu, tehnologiji i nauci što je za posljedicu imalo ogroman uticaj na konkurentski položaj preduzeća i njihovu sposobnost da na pravi način odgovore izazovima okruženja. Ove promjene su naročito brojne i značajne u posljednjih deset godina i ukratko se mogu svesti na sljedeće (Andrews, 2003):

1. Znanje je kritičan faktor uspjeha za poslovanje preduzeća. Povezivanje ljudi koji posjeduju specifične vještine i znanje postaje imperativ menadžera u njihovom nastojanju da obezbjede održivu konkurentsku poziciju.
2. Vrijeme za donošenje odluka je sve kraće. Turbulentnost okruženja i brzina promjena zahtjevaju momentalne organizacione reakcije. Dodatni problem predstavlja potreba da se što daje "zaviri" u budućnost i da se u sadašnjosti donesu odluke koje će imati posljedice u daljoj budućnosti. Do izražaja dolazi analitičko prosudivanje i konceptualno razmišljanje.
3. Relacije između zaposlenih su mnogo kompleksnije. Novi tip poslovnih relacija između preduzeća zahtjeva razvoj vještina koje ističu nezavisnost, komunikativnost i sposobnost da se izgrade i održe jake relacije između zaposlenih. Koncept virtualnih organizacija mijenja način na koji ljudi međusobno interaguju i smanjuje potrebu za fizičkim kontaktom zaposlenih, a u mnogim slučajevima je i potpuno redukuje.
4. Informaciona i komunikaciona tehnologija je ugrađena u veliki broj međuljudskih interakcija i poslovnih transakcija. Ljudi su postali tehnološki zavisni više nego ikada prije. Mjera nepismenosti nije više poznavanje čitanja i pisanja, već poznavanje rada na računaru i njegovo korištenje u privatne i poslovne svrhe (Dedić, M., 2004).

Da bi se uopšte govorilo o upravljanju znanjem, najprije je neophodno izvršiti analizu definisanje pojma znanja. To i ne bi bio neki problem ukoliko bi postojala jedna univerzalna i opšteprihvaćena definicija znanja, ali brojni mislioci i praktičari nisu mogli da postignu konsenzus o tome šta se tačno podrazumijeva pod znanjem i gdje se nalaze granice znanja u smislu razlikovanja od nekih bliskih kategorija - podataka, informacija i mudrosti. Od svih navedenih kategorija, najčešće je uspostaviti

odnos i povući jasnu granicu između znanja i informacija. Opisivanje razlike između informacija i znanja je teško jer se ove dvije kategorije međusobno prožimaju i često koriste kao sinonimi. Također, postoje različiti stavovi o tome da su pojedinačni dijelovi zabilježenih informacija zapravo "znanje" i da li zabilježeno znanje sadrži brojne informacije.

Postoje brojni pokušaji sistematizacije znanja, ali za potrebe menadžmenta najbitnije su one klasifikacije koje doprinose razvoju oblasti upravljanja znanjem, odnosno one koje su značajne sa aspekta poslovanja i

funkcionisanja preduzeća.

Jedna od osnovnih podjela sadrži pet tipova znanja i to (Todaro, M.P. i Smith, S.C., 2006):

- deklarativno (statično) - znati nešto o nekome ili nečemu,
- proceduralno (dinamično) - znati kako,
- kauzalno - znati zašto,
- kondicionalno — znati kada,
- relaciono — znati ko/šta s kim/čim.

Navedeni tipovi znanja se mogu shvatiti i kao ključne komponente znanja što je značajno sa aspekta razvoja menadžerskih kompetencija.

Slika 1. Komponente znanja

Komponente znanja	znati zašto	znati šta	znati kako	znati ko	znati gde	znati kada
-------------------	-------------	-----------	------------	----------	-----------	------------

Izvor:[http://markoslavkovic.com/uploads/media/Upravljanje\\_znanjem\\_i\\_menadzerske\\_kompetencije\\_01.pdf](http://markoslavkovic.com/uploads/media/Upravljanje_znanjem_i_menadzerske_kompetencije_01.pdf)

## MENADŽERSKE KOMPETENCIJE

Ljudski su potencijali ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojima raspolaže neka prometna kompanija. To je ukupna intelektualna, psihička i fizička energija koju prometna kompanija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvijanja poslovanja. Zbog složenosti brojnih poslova u prometu ne smije se zanemariti fizička energija, jer gotovo i nema posla izvršnoga osoblja prometnih kompanija u kojem ne prevladavaju tjelesne aktivnosti (Todaro, M.P. i Smith, S.C., 2006). Menadžer za upravljanje ljudskim potencijalima usmjerava i preporučuje rješenja u području ljudskih potencijala, ali krajnju odluku donose menadžeri poslovnih funkcija. Sukladno s time menadžeri za upravljanje ljudskim potencijalima u hijerarhijskoj strukturi organizacije zauzimaju «savjetodavna» mjesta; ali unatoč tome imaju «funkcionalne» odgovornosti. Ponekad se menadžerima za ljudske potencijale daje ovlast da sami donose i provode odluke unutar određenog područja. To se naziva funkcionalnim ovlaštenjem. Primjerice, daju im se ovlasti

da samostalno upućuju zaposlenike na pohađanje određenih kurseva, iako se tome protive njihovi nadređeni. To je bitno zbog dva razloga: prvo, nadređeni su često spremni poslati na prekvalifikaciju, doškolovanje, osposobljavanje i sl.,(što potom obično podrazumijeva i bolje radno mjesto) lošije radnike ne želeći se odreći usluga onih boljih, i drugo, tako se projekat "preduzeća koje uči" vezuje uz odjel ljudskih potencijala. Kompetencije su skup karakteristika (npr.: vještina, znanja, karaktera i motiva) koje nam omogućavaju da budemo uspješni u interakciji s drugima na poslu, u školi, kod kuće i u zajednici općenito. Kompetencije koriste pojedinci za svoj stručni i osobni razvoj, profesionalne grupe koje nameću standarde za članove pojedinog zanimanja poslodavci koji koriste intervjuje za otkrivanje kompetencija pri zapošljavanju novih radnika.

Individualcima je potrebna široka lepeza kompetencija kako bi se suočili sa mnogim izazovima današnjice, ali bi bile ograničene važnosti za pravljenje duge liste svega čega bi trebali biti sposobni učiniti u različitim situacijama svoga života. Svaka pojedinakompetencija mora

pridonijeti vrijednim rezultatima za društvo i individualce, pomoći individualcima u suočavanju s različitim zahtjevima u različitim situacijama.

U daljem tekstu će biti objasnjene neke od važnijih kompetencija, a to su (Todaro, M.P. Smith, S.C., 2006):

1. Komunikativnost - izražavanje osobnih potreba, želja, mišljenja i sklonosti bez povrijedivanja osjećaja drugih. Objektivno slušanje drugih uz davanje i prihvatanje prijedloga.
2. Ekspertno razmišljanje :
  - a) Analitički - kritički procjenjivati podatke, identificiranje i definiranje problema, identificiranje mogućih uzroka problema, davanje prijedloga za moguće rješenje;
  - b) Konceptualno - biti sposoban donositi jasne i kratke zaključke; biti sposoban uočiti cijelu sliku problema i razumjeti kako se pojedini dijelovi organizacije i pojedine ideje slažu jedno s drugim.
3. Etičnost/Društvena odgovornost - definisanje i vježbanje ponašanja u teškim situacijama imajući na umu nečije akcije i odluke vezane uz neki problem, unutar i izvan nečije organizacije.
4. Informacijska tehnologija - korištenje informacijske tehnologije u organiziranju, analiziranju i oblikovanju podataka u važne i korisne informacije:
  - a) Znati kako uočiti i prikupiti informacije iz različitih izvora;
  - b) Znati kako organizirati, zbrojiti, analizirati i preoblikovati informacije u razumijive i korisne informacije prilikom donošenja odluka ili poduzimanja raznih akcija;
  - c) Kreativna primjena informacija u određeni zadatak ili problem.
5. Interpersonalne - prihvatanje tudihih mišljenja na nekritičan način:
  - a) Uspostavljanje odnosa i učenje o ljudima drugih rasnih, vjerskih, etničkih i kulturnih grupa;
  - b) Istraživanje sklonosti i ponašanja pojedinaca;
  - c) Uvažavanje i prihvatanje fizički i

mentalno poremećenih osoba.

6. Vođenje - donošenje odluka, mogućnost promjene odluke ili prilagodbe odluke, objašnjavanje pojedinih neželjnih i nepopularnih odluka.
7. Inicijativnost - poticanje promjene unutar samog sebe i organizacije, razumijevanje organa vlasti koji utiču na promjene u okruženju.
8. Samoinicijativnost - aktivno otkrivanje novih područja za učenje, konstantno učenje otkrivanje novih spoznaja.
9. Sposobnost za timski rad - aktivno sudjelovanje u radu tima u povećanju njegove uspješnosti, svjesnost kako mišljenje jedne osobe utječe na druge.

### **Razvoj menadžerskih kompetencija za upravljanje znanjem**

Menadžerske kompetencije se mogu definisati kao kolektivna sposobnost menadžera da vode izgradnju organizacione kompetentnosti putem sopstvenog koordiniranog razvoja menadžerskih resursa, menadžerskog znanja i menadžerskih sposobnosti na način koji pomaže organizaciji ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva (Todaro, M.P. i Smith, S.C., 2006). Imajući u vidu trenutne tendencije u razvoju organizacione strukture kao i imperativ fleksibilnosti koji nameće okruženje, može se konstatovati da sve veći broj organizacija ima "plitku" organizacionu strukturu odnosno da teži smanjivanju broja organizacionih nivoa. U skladu sa tim, uspješna izgradnja menadžerskih kompetencija podrazumjeva intenzivniju saradnju svih nivoa menadžmenta. Integracijom napora jačaju se sposobnosti svakog nivoa posebno, a zatim se putem interakcije vrši prenošenje stečenih sposobnosti između različitih menadžerskih nivoa.

Menadžersko znanje obuhvata dvije glavne kategorije: znanje o ljudskom ponašanju u organizaciji i znanje o tome kako organizacije funkcionišu, s jedne strane, i znanje o sadržaju organizacionog posla, s druge strane. Bez obzira na organizacioni

nivo kome pripadaju, svi menadžeri moraju da imaju zadovoljavajući nivo menadžerskog znanja.

Menadžersko znanje može biti klasifikovano u četiri domena (Samuelson, P.A. Northouse, D.W., 2007):

- menadžersko funkcionalno znanje – forma znanja koja uključuje poznavanje uloga koje menadžeri treba da odigraju u planiranju, vođenju, kontrolisanju i komuniciranju sa ostalim ljudima, kao i znanje o funkcionalnim područjima firme kao što su proizvodnja, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj,

- menadžersko tehničko znanje — znanje o metodima, procesima, procedurama i tehnikama specifičnim za svako funkcionalno područje,
- menadžersko kompanijsko znanje — znanje o razlozima postojanja organizacije i znanje o tome za koje stejkholdere organizacija stvara vrijednost,
- menadžersko znanje o okruženju — znanje o provajderima eksternih resursa, kao i znanje o potrošačkim preferencijama, konkurenčija makroekonomskom razvoju.

Domen znanja	Slika 2. Domen znanja			
	Menadžersko funkcionalno znanje	Menadžersko tehničko znanje	Menadžersko kompanijsko znanje	Menadžersko znanje o okruženju

Izvor:[http://markoslaykovic.corn/uploads/media/Upravljanje\\_znanjem\\_i\\_menadzerske\\_kompetencije\\_01.pdf](http://markoslaykovic.corn/uploads/media/Upravljanje_znanjem_i_menadzerske_kompetencije_01.pdf)

Svrha formiranja domena znanja je pragmatične prirode. Slično konceptu menadžerskih vještina koje je dao Katz i po kome ih je podijelio u humane, konceptualne i tehničke, sa akcentom da su sve vještine potrebne svim nivoima menadžera, ali ne u istoj mjeri (operativnom menadžmentu su najznačajnije tehničke vještine, pa zatim humane i na kraju konceptualne), tako su i svi domeni znanja potrebni menadžerima bez obzira na nivo kome pripadaju u organizacionoj hijerarhiji, ali ne uvijek i u istoj mjeri (Dedić, M., 2004). Kompanijsko znanje i znanje o okruženju su od presudnog značaja za top menadžment.

## ZAKLJUČAK

Opći zaključak ovog rada je taj da su znanje, obrazovanje i ljudski resursi ključni faktori za razvoj i uspješno poslovanje svakog preduzeća. Diploma nije garancija za posao, ukoliko se ne posjeduju odgovarajući lični kvaliteti, kao što su: sposobnost za timski rad, osjećaj odgovornosti i lične discipline, sposobnost donošenja odluka, osjećaj za saradnju i spremnost da se rizikuje,

inicijativnost, radoznalost i kreativnost, profesionalizam, težnja ka perfekciji i dosezanju graničnih mogućnosti i osjećaj građanske odgovornosti. Čovjek, inače, vodi rat u sebi između zahtjeva nametljivog traženja od njega i onoga što on može ostvariti. Od svega toga se treba braniti znanjem. Polazeći od ovih stavova, tokom cijelog života potrebno je učiti i shvatiti da suština učenja podrazumijeva učenje ljudi da misle, a ne da samo akumuliraju činjenice. Da bi se uopšte govorilo o upravljanju znanjem, najprije je neophodno izvršiti analizu definisanje pojma znanja. To i ne bi bio neki problem ukoliko bi postojala jedna univerzalna i opšteprihvaćena definicija znanja, ali brojni mislioci i praktičari nisu mogli da postignu konsenzus o tome šta se tačno podrazumjeva pod znanjem i gdje se nalaze granice znanja u smislu razlikovanja od nekih bliskih kategorija — podataka, informacija i mudrosti. Od svih navedenih kategorija, najteže je uspostaviti odnos i povući jasniju granicu između znanja i informacija. Menadžer za upravljanje ljudskim potencijalima usmjerava i preporučuje rješenja u području ljudskih

potencijala, ali krajnju odluku donose menadžeri poslovnih funkcija. Sukladno s time menadžeri za upravljanje ljudskim potencijalima u hijerarhijskoj strukturi organizacije zauzimaju «savjetodavna» mjesto; ali unatoč tome imaju «funkcionalne» odgovornosti. Ponekad se menadžerima za ljudske potencijale daje ovlast da sami donose provode odluke unutar određenog područja.

## LITERATURA

- [1] Bahtić Sadik, „Ekonomski razvoj“, Univerzitet u Travniku, Travnik, 2005.
- [2] Bahtijarević-Šiber, F., Menagement ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [3] Todaro. P. Michael - Stephen C. Smith, Ekonomski razvoj, deveto izdanje, Šahinpašić. Sar. 2006.
- [4] Izvor:[http://markoslavkovic.com/uploads/media/Upravljanje\\_znanjem\\_i\\_menadzerske\\_kompetencije\\_01.pdf](http://markoslavkovic.com/uploads/media/Upravljanje_znanjem_i_menadzerske_kompetencije_01.pdf)
- [5] Izvor:[http://markoslaykovic.corn/uploads/media/Upravljanje\\_znanjem\\_i\\_menadzerske\\_kompetencije 01.pdf](http://markoslaykovic.corn/uploads/media/Upravljanje_znanjem_i_menadzerske_kompetencije 01.pdf)