UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

DOKTORSKA DISERTACIJA

POSLOVNE VEŠTINE U FUNKCIJI PODIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJA USLUŽNIH DELATNOSTI

Mentor:
prof. dr Milan I. Miljević

Kandidat:
Jelena Vukašinović, master

Beograd, 2013.

UVOD **5**

PRVI DEO: **17**

TEORIJSKO METODOLOŠKA POLAZIŠTA **17**

1.1. PRETHODNA NAJAVA PROBLEMA ISTRAŽIVANJA 18

1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA 31

1.2.1. TEORIJSKO UTEMELJENJE PREDMETA ISTRAŽIVANJA *32*
1.2.1.1. ISTORIJSKI KORENI UPRAVLJANJA POSLOVNIM VEŠTINAMA *32*
1.2.1.2. EVOLUCIJA TEORIJA (IDEJA) O ORGANIZACIJI I UPRAVLJANJU *44*
1.2.1.2.1. Klasična škola - „naučno upravljanje" *45*
1.2.1.2.2. Neoklasična škola - bihevioristički pristup – škola međuljudskih odnosa *46*
1.2.1.2.3. Savremene teorije organizacije i modeli upravljanja *48*
1.2.1.2.3.1. Strukturalni funkcionalizam *49*
1.2.1.2.3.2. Društveno - tehnički Sistem *49*
1.2.1.2.3.3. Opšta teorija sistema - sistemski model *50*
1.2.1.2.3.4. Situacioni (kontingentni) pristup *51*
1.2.1.2.3.5. Savremeni modeli upravljanja poslovnim sistemima *51*
1.2.1.2.4. Neomoderne teorijske paradigme o organizaciji, upravljanju i poslovnim veštinama *53*
1.2.1.2.4.1. Opcija procesne škole *55*
1.2.1.2.4.1.1. Reinženjering poslovnih procesa kao osnova suštinskih transformacija organizacija sveta rada *56*
1.2.1.2.4.1.2. Opcija teorija kulturnog sklada *58*
1.2.1.2.4.1.3. Upravljanje totalnim kvalitetom *58*
1.2.1.3. EMPIRIJSKA OPERACIONALIZACIJA PREDMETA ISTRAŽIVANJA *60*

1.3. NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA 71

1.4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 73

1.5. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA 75

1.6. METODE, POSTUPCI I TEHNIKE ISTAŽIVANJA 77

DRUGI DEO: **79**

UTICAJ PROMENA I RAZVOJA AKUMULACIJE KAPITALA NA POSLOVNE VEŠTINE **79**

2.1. PROTIVREČNOSTI PRVOBITNE AKUMULACIJE KAPITALA U FUNKCIJI OSTVARIVANJA POHLEPE 80

2.1.1. Veštine komunikacije zasnovane na pohlepi *88*
2.1.2. Veštine manipulacije *89*
2.1.3. Veština zloupotrebe znanja *91*

2.2. INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA – POTREBA ZA KVANTITATIVNIM I KVALITATIVNIM PROMENAMA STRUČNIH I PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 93

2.2.1 STICANJE NOVACA KAO MERILO PROVERE EFIKASNOSTI POSLOVNIH VEŠTINA 101

2.2.1.1. Trajna vrednost novca *101*
2.2.1.2. Određivanje mere stvari *102*
2.2.1.3. Deljivost novca *103*
2.2.1.4. Razvoj novca *103*

2.2.2. ZLATNI STANDARD U NOVOM VEKU I RAZVOJ EKONOMIJE ZASNOVANE NA POHLEPI ...105
2.2.2.1. Čisti zlatni standard ... *106*
2.2.2.2. Zlatnopolužni standard i zlatnodevizni standard ... *107*
2.2.2.3. Kraj zlatnog standarda u svetu ... *109*
2.2.3. KRIZA EKONOMIJE ZASNOVANE NA POHLEPI I TRADICIONALNIM POSLOVNIM VEŠTINAMA ... 120
2.3. REVOLUCIJA PRODUKTIVNOSTI – REVOLUCIJA KVANTITETA POSLOVNIH VEŠTINA ... 126
2.4. REVOLUCIJA UPRAVLJANJA - REVOLUCIJA KVALITETA POSLOVNIH VEŠTINA ... 135
2.5. REVOLUCIJA ZNANJA – IZRAZ DIJALEKTIČKOG JEDINSTVA STRUČNIH I PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA ... 140
TREĆI DEO: ... 143
EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU ... 143
3. 1. ODREĐENJE ZNANJA ... 144
3.1.1. Podela znanja ... *151*
3.1.2. Upravljanje znanjem ... *154*
3.1.2.1. Stvaranje znanja ... *156*
3.1.2.2. Osvajanje znanja ... *159*
3.1.2.3. Čuvanje znanja ... *161*
3.1.2.4. Kultura deljenja znanja ... *162*
3.1.2.5. Primena znanja ... *162*
3.1.2.6. Izazovi koncepta upravljanja znanjem ... *163*
3.1.2.6.1. Kultura ... *164*
3.1.2.6.2. Procena znanja ... *167*
3.1.2.6.3. Obrada znanja ... *167*
3.1.2.6.4. Implementacija znanja ... *168*
3.2. EKONOMSKI PROCESI I ZNANJE NA POČETKU XXI VEKA ... 169
ČETVRTI DEO: ... 177
POTREBE ZA NOVIM POSLOVNIM VEŠTINAMA ... 177
4.1. INTELEKTUALNI KAPITAL U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU ... 178
4.1.1. Ljudski kapital ... *181*
4.1.2. Strukturni kapital ... *182*
4.1.2. Relacioni kapital ili kapital potrošača ... *183*
4.2. PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU ... 185
4.2.1. SOCIOLOŠKI ASPEKAT PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA ... 185
4.2.1.1. Personalne poslovne veštine stvaraju društvene mreže i grupe ... *185*
4.2.1.2. Personalne poslovne veštine održavaju kontinuitet društvenih strukture ... *193*
4.2.1.3. Personalne poslovne veštine pokreću pozitivne promene ... *194*
4.2.1.4. Personalne poslovne veštine stvaraju vrednosti organizacije ... *195*
4.2.1.5. Personalne poslovne veštine pokreću svrsishodne aktivnosti ... *199*
4.2.1.6. Personalne poslovne veštine doprinose individualnom i kolektivnom rastu ... *200*
4.2.1.7. Personalne poslovne veštine utiču na karakter društvenih ciljeva ... *201*

4.2.2. PSIHOLOŠKI ASPEKAT PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 202
4.2.2.1. Personalne poslovne veštine su vezane za ličnost pojedinaca *202*
4.2.2.2. Personalne poslovne veštine determinišu motivaciju pojedinca *207*
4.2.2.2. Personalne poslovne veštine utiču na razvoj pojedinca i njegove karijere *213*
4.2.2.3. Personalne poslovne veštine su uslov ispunjenosti *216*
4.2.2.4. Personalne poslovne veštine su uslov psihološkog blagostanja *217*
4.2.3. HUMANISTIČKI ASPEKAT PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 218
4.2.3.1. Personalne poslovne veštine su neophodne za postizanje konkretnih humanih ciljeva čoveka i organizacije *218*
4.2.3.2. Personalne poslovne veštine doprinose razvoju humanih ljudskih potencijala *219*
4.2.3.3. Personalne poslovne veštine razvijaju pozitivan sistem vrednosti *219*
4.2.4. FORMALNI ASPEKAT PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 222
4.2.4.1. Personalne poslovne veštine su ključne za strategijsko planiranje *222*
4.2.4.2. Personalne poslovne veštine doprinose postavljanju i evaluaciji ciljeva organizacije *224*
4.2.4.3. Personalne poslovne veštine omogućavaju strategijsko upravljanje *226*
4.2.5. PRAKTIČNI ASPEKAT PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 228
4.2.5.1. Personalne poslovne veštine određuju načine na koji zaposleni delaju *228*
4.2.5.2. Personalnim poslovnim veštinama se kreira organizacija zasnovana na znanju *243*
4.2.5.3. Personalne poslovne veštine utiču na odlučivanje *244*
4.2.6. TEHNIČKI ASPEKAT PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 246
4.2.6.1. Personalne poslovne veštine su veštine koje ostaju iste u svakoj delatnosti *246*
4.2.6.2. Personalne poslovne veštine se uče i razvijaju *249*
4.3. UPOREDNA ANALIZA ODNOSA IZMEĐU POSLOVNIH VEŠTINA I TRŽIŠTA RADA 253
4.4. PROMENA NA TRŽIŠTU RADA – STRUČNE POSLOVNE VEŠTINE I/ILI PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE? 263
4.5. REZULTATI UPOREDNOG ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA RADA I PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 267
4.6. LJUDSKI POTENCIJAL U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU 285
4.7. TRANSFORMACIJA ZAPOSLENIH U RADNIKE ZNANJA 292
4.8. SEKTOR USLUGA U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU 296
4.9. ZNAČAJ PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA ZA SEKTOR USLUGA 303
PETI DEO: 310
PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE U FUNKCIJI STVARANJA RADNIKA ZNANJA 310
5.1. RADNICI ZNANJA 311
5.2. PRODUKTIVNOST RADNIKA ZNANJA I PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE 313
5.3. BUDUĆI RADNICI ZNANJA I PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE 321
ŠESTI DEO: 323
OBRAZOVNI SISTEM I EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU 323
6.1. OBRAZOVNI SISTEM 324

6.1.1. Obrazovni sistem Srbije *334*
6.1.1.1. Usklađenost studijskih programa sa potrebama privrede *338*
6.1.1.2. Primena savremenih metoda u obrazovnom sistemu *341*
6.1.1.3. Obrazovanje profesionalaca radnika znanja *343*
6.1.2. Personalne poslovne veštine u visokom obrazovanju *345*

SEDMI DEO: **353**

PREDLOG MERA ZA UNAPREĐENJE STUDIJSKIH PROGRAMA U FUNKCIJI PODIZANJA KOMPETENTNOSTI DIPLOMACA **353**

7.1. PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE I VISOKO OBRAZOVANJE SRBIJE 354

7.2. USLOVLJENOST ZA RAZVOJ PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA 359

7.2.1. Obrazovanje kao integralan proces *359*
7.2.2. Uslovljenost religijom i ideologijom *363*
7.2.3. Duhovno samoprepoznavanje i razvoj personalnih veština *365*

7.3. PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE I ISHODI UČENJA 370

7.3.1. Usmena i pisana komunikacija *371*
7.3.2. Timski rad i saradnja *371*
7.3.3. Upravljanje stresom *372*
7.3.4. Životni balans *372*
7.3.5. Kreativnost/inovativnost *373*
7.3.6. Fleksibilnosti *373*
7.3.7. Sposobnost učenja *374*
7.3.8. Izgradnja veza *374*
7.3.9. Upravljanje konfliktima *375*
7.3.10. Pregovaranje *375*
7.3.11. Liderstvo *375*
7.3.12. Kulturna prilagodljivost *376*
7.3.13. Prilagodljivost promenama *376*
7.3.14. Usmerenost ka potrošaču/korisniku *376*
7.3.15. Stalno usavršavanje *377*
7.3.16. Usmerenost ka rezultatima *377*
7.3.17. Analitičke veštine *378*
7.3.18. Veština donošenja odluka *378*
7.3.19. Veštine upravljanja istraživanjima i podacima *379*
7.3.20. Profesionalna etika *379*
7.3.21. Samosvest *380*
7.4. KOMPETENCIJE ZA XXI VEK *381*

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA **392**

PRILOG 1 – UPOREDNA ANALIZA TRŽIŠTA RADA **399**

LITERATURA **401**

Uvod

U vreme globalizma tržišta i sve veće potrebe da se ostvari konkurentska prednost[1], organizacije[2] su suočene sa brojnim problemima koje je potrebno rešavati strategijski[3] - dugoročno, srednjeročno, kratkoročno i ad hoc. Kao živ sistem koji je podložan određenim zakonitostima, tržište neprestano oslikava rezultate aktivnosti organizacija u prošlosti i sadašnjosti i samim tim ih navodi da upravljaju svoj rad u odnosu na rezultate koje žele da postignu u budućnosti. Kao delovi tržišta, sa druge strane, organizacije su takođe živi sistemi koji koegzistiraju jedne sa drugim čineći na taj način savremeni društveno – ekonomski poredak koji je u ovom trenutku određen pre svega informaciono - komunikacionim tehnologijama i znanjem. Bez ljudi organizacije bi bile skup materijalnih sredstava na jednom mestu, koje mogu da se kvantifikuju, ali koje ne mogu da koriste same sebe, niti da stvore same sebe. Ljudi su jedini u stanju da stvaraju na smislen i svrsishodan način, pa samim tim predstavljaju osnovu svake organizacione strukture, počev od crkve pa do velikih multinacionalnih kompanija. Da ne

[1] Konkurentnost je osnova koja određuje uspeh ili neuspeh organizacije. Ona takođe određuje da li organizacija na pravi način obavlja svoje aktivnosti u vezi sa inovativnošću, širenjem organizacione kulture i implementacijom strategije. Konkurentska strategija je potraga za povoljnijom konkurentskom pozicijom unutar industrije, kao osnovnog okruženja u kojem se organizacija pojavljuje i usmerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije uprkos silama koje određuje tržišna utakmica. Kako bi se takmičila u bilo kojoj industriji, preduzeća moraju preduzimati širok spektar aktivnosti kao što su obrada narudžbina, privlačenje klijenata, proizvodnja, stavljanje proizvoda u promet, obučavanje zaposlenih itd. To su aktivnosti koje su shvaćene u užem smislu od tradicionalnih funkcija kao što su marketing, istraživanje i razvoj, a koje stvaraju troškove i vrednosti za kupca. Zbog toga konkurentska prednost uvodi koncept lanca vrednosti, koji predstavlja opšti okvir za strateško razmišljanje o aktivnostima koje predstavljaju deo svakog poslovanja, za ocenjivanje njihovog relativnog troška, kao i uloge diferencijacije. Razlika između vrednosti koju je kupac spreman platiti za proizvod ili uslugu i troškova aktivnosti koje su potrebne za njihovo nastajanje, određuje profite. Lanac vrednosti pruža strog način za razumevanje porekla vrednosti stvorene za kupca, koja će odrediti cenu uz dodatnu vrednost, što u krajnjoj liniji na tržištu određuje koji to proizvod ili usluga supstituira drugi. Dakle konkurentska prednost istražuje koja je uloga komplementarnih proizvoda ili usluga u konkurisanju i u konkurentskoj prednosti u nekim industrijama, a osnovni način za istraživanje konkurentske prednosti jeste istraživanje aktivnosti, a sposobnost stvaranja dodatne vrednosti kroz konkurisanje na više područja poslovanja može se shvatiti i kao podela aktivnosti ili prenos stečenih veština na razne aktivnosti. To omogućuje da apstraktan pojam sinergije postane konkretan i precizan - Porter, Michael E.: *Konkurentska prednost,* MASMEDIA, Zagreb, 2008, str.11-22.

[2] Organizacija je grupa ljudi, sastavljena od specijalista koji rade zajedno na nekom zajedničkom zadatku, poslu. Za razliku od društva, građanske zajednice ili porodice, tradicionalnih socijalnih skupina, organizacija je projektovana s određenom svrhom i nije zasnovana na psihološkoj prirodi ljudskih bića niti na biološkoj neophodnosti. Organizacija je uvek specijalizovana i definisana je svojim zadatkom, poslom. Pošto je savremena organizacija, organizacija specijalista znanja, ona predstavlja skup pojedinaca, kolega, saradnika, a položaj svakog od znanja je određen doprinosom koji ono pruža zajedničkom zadatku i poslu. Organizacijom se uvek upravlja, a njome upravljaju ljudi koji donose odluke, ili se ništa nikada neće obaviti. Moraju da postoje ljudi koji usredsređuju organizaciju na njenu misiju, postavljaju strategiju da se ona izvrši i definišu koje rezultate treba postići - Drucker, P.: Postkapitalističko društvo, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 53-65

[3] Strategijsko rešavanje i upravljanje podrazumeva kontinualan proces stalnog prilagođavanja organizacije promenljivoj okolini, u kome okolina vrši permanentan uticaj na organizaciju dok, sa druge strane, organizacija vrši određen uticaj na okolinu u kojoj egzistira i kojoj se prilagođava.

postoje ljudi koji tim organizacijama daju smisao i svrhu postojanja one ne bi bile ni izgrađene. Ipak vrednost ljudi je kroz istoriju različito tretirana, pa je samim tim i vrednost ljudskih potencijala zavisila od vremena u kojem se živelo. Ljudi su kroz istoriju prošli kroz različita doba. Svako od tih doba nosilo je određene izazove koji su se rešavali u skladu sa iskustvom kroz koje se prethodno prošlo, a svako je imalo za cilj ovladavanje određenim veštinama i znanjima, na osnovu kojih se određuje stepen razvoja društva. Sa prvobitnom akumulacijom kapitala i pojavom prvih organizacija javlja se potreba za razvojem određenih poslovnih veština koje su pratile te pojave. Kako su potrebe ljudi u većem delu istorije bile usmerene na ovladavanje prirode i osvajanje drugih naroda, bilo je potrebno razviti veštine koje su bile u skladu sa tim potrebama, a koje u svojoj osnovi imaju pohlepu. Vreme je pokazalo da ekonomija zasnovana na pohlepi i tradicionalnim poslovnim veštinama, ulazi u krizu iz koje je izlaz bila radikalna promena procesa proizvodnje robe, usluga i ideja. Krizu pokušavaju da prevaziđu revolucije i to industrijska revolucija koja postavlja zahteve za kvantitativnim i kvalitativnim promenama stručnih i personalnih poslovnih veština, revolucija produktivnosti koja se iskazuje kao revolucija kvantiteta poslovnih veština, revolucija upravljanja u čijoj osnovi je promena kvaliteta poslovnih veština, da bi u ovom našem vremenu ušli u revoluciju znanja koja predstavlja i jeste izraz dijalektičkog jedinstva stručnih i personalnih poslovnih veština.

Industrijska revolucija[4] u kojoj je mašinska proizvodnja za kratko vreme zamenila ručnu proizvodnju dovela je do toga da industrijsko doba otvori nove mogućnosti za razvoj civilizacije i ovladavanje novim tehnologijama koje su optimizovale proizvodne procese, ali i stvaranje sistema zapovednog obrazovanja koji je za rezultat imao stvaranje radne snage bez ideja, kreativnosti i kritičkog razmišljanja, odnosno stvaranje radnika sa tačno određenim znanjima kako bi se odgovorilo tačno određenim zahtevima fabričke proizvodnje. To doba zbog toga karakteriše revolucija kvantiteta stručnih poslovnih veština, pošto je u obrazovnom sistemu stavljen akcenat na razvoj tehničko-tehnoloških veština, odnosno zanatsko-tehničkih znanja. Sa prelaskom na informatičko

[4] Industrijska revolucija je istorijski period koji je započeo u XVIII veku u Velikoj Britaniji odakle se proširio na čitav svet i karakteriše ga zamena ljudskog manuelnog rada, radom mašina, a manuelne proizvodnje industrijskom. Iako je sam pojam Industrijska revolucija prvi put upotrebljen u Francuskoj, njega je uveo i popularizovao istoričar Engleske ekonomije Arnold Toynbee (1852-83), koristeći ga da opiše razvoj engleske ekonomije od 1760. do 1840. godine. Izvor: http://www.britannica.com/EBchecked/topic/287086/Industrial-Revolution; Rezultat industrijske revolucije je industrijsko društvo.

doba[5], zahtevi su postali veći, a sposobnost zaposlenih da dosegnu najviši nivo stručnosti za obavljanje određenog posla postala je prioritet. Sa razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija, pametne mešine su zamenile mehanički rad iz prethodne ere, sa čime je došlo do povećanja potreba i životnog standarda, koji u svojoj osnovi i dalje ima pohlepu kao glavni pokretač razvoja ekonomije i poslovnih veština. Sa razvojem informacionih tehnologija ta utakmica je dobila još sofisticiranija pravila, pa je proizvodnu eru u kojoj se profit sticao prodajom roba i usluga zamenila era finansijskih instrumenata, što je dovelo do razvoja elektronskog novca i elektronskih vrednosti koje su postale merilo vrednosti bogatstva jedne privrede, a da niko nije razmišljao kakve će to posledice imati po svetski finansijski sistem i društvo kao celinu.

Globalizacija[6] i preraspodela bogatstva koja je bila dominantna u prošlom veku dovela je do osiromašenja ekonomski srednje razvijenih i nerazvijenih naroda.[7] Pored ekonomske krize, ratova, ekonomske dominacije, kao prvih očiglednih primera raspada sistema globalizma, može se govoriti i o drugim oblicima kriza sa kojima se danas susrećemo. Dakle, kriza nije lokalna i partikularna već opšta, globalna. Isto tako kriza nije efemeran ili kontigentan fenomen već se, po svemu sudeći, o njoj može govoriti kao o suštinskoj posledici evolucije postindustrijske neoliberalne civilizacije.[8] Ovo svakako

[5] Razvoj informacionih tehnologija i aktivnosti koje su u velikoj meri povezane sa informacionim tehnologijama, doveo je do toga da se mnoge napredne zemlje u svetu proglase za informatička društva, pa je tako sa povećanjem broja zemalja koje su se deklarisale stvoren i izraz informatičko doba. Izraz informatičko društvo opisuje društveni sistem u kome proizvodnja i usluge u velikoj meri zavise od informacionih tehnologija. Za razliku od industrijskog društva koje je podrazumevalo korišćenje manuelnih i fizičkih sposobnosti radnika u procesima stvaranja proizvoda i usluga, informatičko društvo se zasniva na kompjuterskim tehnologijama koje se oslanjaju na znanje radnika. Izvor: Borgatta, Edgar F.,Montgomery, Rhonda J. V.: *Encyclopedia of Sociology*, Second Edition, Macmillan Reference USA an imprint of The Gale Group, 1633 Broadway, New York, NY 10019, str. 2000, str. 1344.

[6] Globalizacija je serija složenih, nezavisnih ili povezanih procesa kojima se šire, intenzifikuju i ubrzavaju svetske međuveze u svim oblastima ljudskih odnosa i transakcija – ekonomskih, socijalnih, kulturnih, životnosredinskih, političkih, diplomatskih i bezbednosnih – tako da događaji, odluke i delovanja u jednom delu sveta odmah imaju posedice za pojedince, grupe i države u drugim delovima sveta: Izvor: Samuel S. Kim: *Asian Perspective*, Vol. 23, No. 4, 1999, str. 17; Globalizacija se može definisati kao intenzifikacija društvenih odnosa na svetskom planu, koja povezuje udaljena mesta na takav način da lokalna zbivanja uobličavaju događaji koji su se odigrali kilometrima daleko i vice versa. Izvor: Gidens, Entoni, Biga, Vesna, Lazić, Mladen: *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998, str. 69.

[7] Zapadne zemlje su pritiskale siromašne zemlje da eliminišu trgovinske barijere, ali su zadržale svoje sopstvene, sprečavajući tako siromašne zemlje da izvoze svoje poljoprivredne proizvode, i time ih lišavajući potrebnog izvoznog dohotka. Ono nije oštetilo samo zemlje u razvoju: to je koštalo i Amerikance, kako kao potrošače koji su morali da plaćaju više cene tako i kao poreske obveznike prinuđene da finansiraju ogromne subvencije, koje se mere milijardama dolara. Zapad je na taj način sprovodio ciljeve globalizacije za sebe akumulaciju disproporcionalno velike koristi na štetu zemalja u razvoju. Rezultat je bio da su neke od najsiromašnijih zemalja u svetu u stvari došle u još gori položaj. – Stiglic, Džozef, E.: Protivrečnost globalizacije, SBM-x, Beograd, 2004, str. 20.

[8] Kad je reč o ekonomskoj globalizaciji u Srbiji, ona je dovela do razgradnje socijalne države, ukidanja socijalnih davanja, koja su inače osnova socijalnog konsenzusa u modernim demokratskim država. Destabilizovanje klasnih odnosa i samih socijalnih slojeva desilo se u najrazvijenijim zemljama zapada, odnosno u SAD, Kanadi, ali i širom

nije kraj kapitalizma, ali je verovatni kraj neoliberalne ere[9], a civilizacija se nalazi na pragu jednog novog doba koje može da se nazove – doba čoveka ili doba znanja.

Naše doba određuje znanje[10] koje je postalo ključan element svih delatnosti u svim sektorima privrede. Iako je samo znanje univerzalno u ovom istraživanju se polazi od toga da ono nije svima dostupno i da je umnogome determinisano profitom (razvijene zemlje danas troše oko petine svog bruto nacionalnog proizvoda na za predmet proizvodnju znanu i širenje znanja[11]). Problem ovog istraživanja prema tome su promene koje su nastale kao posledica recesije, ubrzanog tehnološkog razvoja, menjanja demografske slike, kao i rasta i pada novih i razvijenih tržišta – što je sve

zapadne Evrope. Ovo socijalno pomeranje dogodilo se i u Srbiji, koja se posle 2000. godine našla pod udarom neoliberalne ekonomske politike. Specifičnost socijalne konstelacije u Srbiji je u tome da je reč o zemlji koja je poslednje decenije 20. veka bila pod ekonomskim sankcijama UN, privredno oslabljena, čije je stanovništvo bilo već uveliko pauperizovano i zemlji koja je pretrpela ogromne materijalne štete zbog bombardovanja 1999. godine. Primena neoliberalne ekonomske politike i šok terapije dodatno je ekonomski iscrpla građanstvo i dovela do još većeg slabljenja srednjeg sloja i još intenzivnijeg raslojavanja. Socijalno raslojavanje, stvaranje sloja superbogatih pojedinaca i mase besperspektivnih ljudi, koji su bili deo srednjeg sloja ili višeg-nižeg sloja, u kulturi proizvodi apatiju, indiferentnost, stvaranje devijantnih potkulturnih formacija. Ipak, jedna od odlika globalizacije jeste da ona stvara takozvanu globalnu elitu, koja idejno, ali i stilom života, podržava i legitimiše globalistički, neoliberalni projekat. Ova globalna elita je denacionalizovana, a zadatak denacionalizacije bivših nacionalnih elita ima strateški značaj za globalistički projekat. „Nova imperija treba da obezbedi stvaranje denacionalizovanih elita, njihovu ideološku privrženost globalnom kapitalizmu, kao i njihovu društvenu reprodukciju. Ove elite su prilično brojne, mreža globalnih gradova omogućuje im životne stilove i supkulturne prakse koje im daju osećaj pripadnosti svojevrsnoj klasi i motiviše ih da se drže pravila igre.“ Na drugoj strani su svi ostali, marginalizovani sa, čini se, tendenciozno ugrađenim osećanjem inferiornosti (posredstvom medija), koji se tretiraju kao objekti koji nisu u stanju da rukovode sobom, pa se ta uloga dodeljuje novim denacionalizovanim elitama. Projekat denacionalizacije bivših nacionalnih elita ima poguban efekat posebno kad je reč o nemoćnim državama čiji je državni suverenitet okrnjen i doveden u pitanje. Preuzimanje kontrole nad državnim aparatom od denacionalizovanih elita vodi specifičnoj kulturnoj politici koja je više posvećena procesu transnacionalizacije kulture, to jest procesu inkorporiranja nacionalne kulture u novonastajuću „svetsku“ kulturu, nego što je posvećena očuvanju kulturne tradicije i nacionalne kulture u vremenu relativizacije koncepta nacije. Ovako napravljena podela na elitu i masu osiromašenih, marginalnih, obespravljenih i nesigurnih ljudi još jedan je dokaz krize koncepta demokratije u svetu koji se globalizuje, pa i u Srbiji, koja je takođe pogođena pogubnim efektima globalizacije. Politički neoliberalizam koji podržavaju nove elite proizvedene u alternativnim obrazovnim centrima, ekonomski neoliberalizam koji svakim danom proizvodi siromaštvo širom sveta, pa i u srpskom društvu generiše sve veće odsustvo slobode, sve složenije manipulacije simbolima, kao i uskraćivanje prostora kulture (elitne) pauperizovanom građanstvu. Kompenzacija za uskraćeni pristup kulturi je pasivna recepcija proizvoda masovnih medija, koji su i sami poslednjih decenija globalizovani.- Štrbac, Lorna: Uticaj globalizacije na strukturalne, političke i kulturne promene u Srbiji, 2007, dostupno na http://starisajt.nspm.rs/kulturnapolitika/2007_strbac1.htm

[9] Od 2007. godine postajalo je sve jasnije da neoliberalizam ni u jednoj zemlji nije doneo ekonomski progres i da je njegovo forsiranje imalo za posledicu znatno usporavanje rasta svetske privrede, sve veću razliku između nivoa razvijenosti zemalja, pretvaranje sve većeg broja zemalja de facto u kolonije i sve veću diferencijaciju u dohotku i bogatstvu stanovnika u ogromnom broju zemalja, kako najrazvijenijih, tako i zemalja u tranziciji i zemalja u razvoju; Kovačević, Mlađen: Katastrofalne posledice najveće zablude ekonomske nauke – neoliberalizam, dostupno na: http://www.balkanmagazin.net/nauka/cid144-38683/katastrofalne-posledice-najvece-zablude-ekonomske-nauke-neoliberalizma

[10] Znanje je civilizacijska tekovina koja predstavlja uopšteno ljudsko iskustvo i sistematizovano na osnovu specifičnih zakonitosti pojava i njihovih međusobnih odnosa. Naučno znanje se zasniva na istraživanjima potkrepljenim dovoljnim i relevantnim dokazima, koje mora biti potvrđeno u praksi, istorijskim dokumentima ili eksperimentalnim postupcima. U ekonomskom smislu može biti kodirano (Tacit) za primenu, neopredmećeno (Disembodied), zaštićeno kroz patente, opredmećeno (Embodied) u proizvodima ili uslugama ili rasuto (Spillovers) tokom prenošenja od jednog učesnika do drugog.

[11] Drucker, P.: *Postkapitalističko društvo,* Grmeč , Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 186.

zajedno uticalo na stvaranje doba čoveka[12], donoseći pritom sve brže promene. Za vreme recesije i tokom oporavka, mnoge organizacije su redefinisale i pojednostavile način rada svojih zaposlenih, umanjujući troškove efikasnim upravljanjem.

Ovo istraživanje ima za cilj da prikaže strukturu znanja koja je potrebna organizacijama u ekonomiji zasnovanoj na znanju i da pokaže da je jedino znanje koje predstavlja dijalektičko jedinstvo između stručnih personalnih veština (teorijska i praktična znanja, poznavanje informacionih tehnologija i poznavanje stranih jezika) i personalnih poslovnih veština u stanju da poveća konkurentsku prednost organizacija u budućnosti. To je, dakle, ono znanje koje će doprineti da se kroz unapređivanje procesa proizvodnje ili usluga stvori potpuno novi proizvod, proces ili usluga i na taj način stvoriti dodatnu vrednost za organizaciju. Upravo iz tog razloga takvo znanje mora biti usredsređeno i visoko skoncentrisano. Bilo da ga obavlja pojedinac ili tim, trud na polju znanja zahteva upravljanje, svrhu i organizaciju.[13] Takva usluga, proces ili proizvod, potrebno je da zadovolje nekoliko uslova. Pre svega treba da budu proizvod inovativnog rada koji u svojoj osnovi ima objedinjena znanja stručnjaka iz pojedinih oblasti. Zatim da bi takvo znanje, koje je proizvod rada zaposlenih, doprinelo stvaranju konkurentske prednosti organizacija ono mora biti upotrebljeno tako da proizvodi određeni efekat promene u ekonomiji ili društvu, nov način da se obavljaju određeni procesi ili novi proizvodi koji imaju različite namene. Da bi, dakle, takvo znanje bilo visoko produktivno potrebno je da bude proizvod rada i napora jednog ili više ljudi sa razvijenim personalnim poslovnim veštinama od kojih zavisi sposobnost plodonosne primene znanja. Upravo zbog toga mi polazimo od pretpostavke da personalne poslovne veštine stvaraju konkurentsku prednost profesionalaca jer one govore o tome na koji način on koristi svoje stručno znanje odnosno stručne poslovne veštine. Iz tog razloga biće pokazano da personalne poslovne veštine mogu da pomire jaz između obrazovnih institucija i potreba privrede, kao i da su to ona znanja koja poslodavci očekuju od svojih zaposlenih već prilikom zaposlenja, kako bi povećali svoju konkurentsku prednost. Istraživanje koje je će biti sprovedeno na uzorku od 1236 oglasa za posao u Srbiji Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, treba da pokaže ili ospori pretpostavku od koje se polazi,

[12] Čovek (lat: Homo sapiens - „razuman čovek“ ili „znajući čovek") je živo biće koje se bitno razlikuje od svih drugih bića jer ima razum, odnosno svest kroz koju ispoljava svoje postojanje u prostoru i vremenu.
[13] Drucker, P.: *Postkapitalističko društvo*, navedeno delo, str. 191.

a to je da u današnje vreme nije dovoljno na klasičan način sticati teorijska i stručna znanja, poznavati informacione tehnologije i strane jezike, već se zbog velike konkurentnosti na tržištu rada i velike nezaposlenosti od budućih zaposlenih traže i personalne poslovne veštine. Tu potrebu privrede prepoznali su i savremeni Univerziteti pa su u svoje studijske programe implementirali personalne poslovne veštine kako bi prevazišli jaz koji je nastao decenijskim izučavanjem stručnih personalnih veština i teorijskih znanja u obrazovnom sistemu. Ovo istraživanje imaće za cilj da nam pokaže da li je i u obrazovni sistem Srbije potrebno uvesti personalne poslovne veštine.

Pored toga pretpostavili smo i da među studentima, budućim radnicima znanja, ne postoji svest o važnosti personalnih poslovnih veština. Zbog toga ćemo izvršiti i anketiranje oko pet stotina ispitanika, sa ciljem da dobijemo odgovor na pitanje šta oni misle koje su po njima veštine neophodne za dobijanje zaposlenja i napredovanja na poslu. Ovo istraživanje imaće za cilj da nam pokaže da li među studentima postoji svest o važnosti personalnih poslovnih veština, pošto je to nužan preduslov za njihovo usvajanje i usavršavanje.

Polazeći od Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja[14] koji u Članu 4. kao osnovne ciljeve obrazovanja proklamuje razvoj personalnih i poslovnih veština, dok Članom 5. nameće obavezu obrazovnim institucijama da kao opšte ishode učenja obezbede svim učesnicima u obrazovnom procesu razvoj personalnih poslovnih veština, Strategije razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine[15], koja u Akcionim merama takođe kaže da je obaveza obrazovanja da se usmeri na razvoj personalnih poslovnih veština i kaže: „Mlade generacije, počev od osnovnog obrazovanja, moraju da se usmeravaju u ovom pravcu, sa posebnim fokusom na sistematski razvoj sledećih osobina: inovativnost, agilnost, sklonost ka riziku, spremnost suočavanja sa neuspehom i kreativnost u stvaranju poslovnih ideja koje mogu da se komercijalizuju i donesu profit," u oba slučaja shvaćenih prema ModEs[16] klasifikaciji personalnih poslovnih veština koja je objavljena krajem 2012. godina, i koja predstavlja okvir za uvođenje personalnih

[14] *Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja*, dostupno na http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_osnovama_sistema_obrazovanja_i_vaspitanja.html
[15] Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine , dostupno na http://www.ff.uns.ac.rs/Files/StrategijaObrazovanja.pdf
[16] *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions*, dostupno na http://www.modesproject.eu/images/documents/handbook20120915_final-1.pdf

poslovnih veština u zajednički visokoobrazovni prostor Evropske unije. Preko analize rezultata istraživanja koje je Privredna komora Srbije objavila u decembru 2012. godine na temu: „Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama[17]“, u kojem su prema mišljenju anketiranih poslodavaca personalne poslovne veštine zaposlenih ključne za njihove organizacije, kroz analizu odnosa organizacija prema personalnim poslovnim veštinama kroz uspostavljanje sopstvenih trening centara, pa do izučavanja personalnih poslovnih veština na univerzitetima ovo istraživanje ima za cilj da odredi moguće pravce razvoja vrste, oblika i načina sticanja personalnih poslovnih veština, kao i da se daju preporuke za njihovu implementaciju u obrazovni sistem Srbije. Sve to sa ciljem stvaranja radnika znanja koji, prema Drakeru, jesu oni pojedinci koji znanje koriste kao alat, delatan proces primenjiv i usmeren ka rezultatima, koji potvrđuje i nadgradjuje sebe u praksi, pošto upravo personalne poslovne veštine određuju način na koji pojedinac kao alate primenjuje svoja stručna i praktična znanja, koristi informacione tehnologije i strane jezike.

Ovo istraživanje ima za cilj da da i kritički osvrt na Nacionalnu strategiju zapošljavanja[18], da ponudi alternativna rešenja za izazove koji su u njoj apostrofirani, kao i da pruži odgovor na pitanje kakva je ponuda i potražnja na tržištu rada, koje su to kompetencije i radne veštine potrebne u poslovima budućnosti, šta u kratkom roku može da se uradi u obrazovnom sistemu, a da bi se on prestrojio u skladu sa promenjenom strukturom tražnje za radom, kvalifikacijama i veštinama, a u skladu sa pomenutim Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, kao i da podstakne donošenje nacionalnog okvira kvalifikacija i veština, koji je u skladu sa Evropskim okvirom kvalifikacija[19] u kojem su date osnovne kompetencije za celoživotno učenje, i kao ključne apostrofirane personalne poslovne veštine.

Predlog mera koje će biti date u ovom istraživanju imaju za cilj da podrže Strategiju razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine , u kojoj nisu dati jasni

[17] *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, dostupno na http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Biro%20za%20saradnju%20sa%20EU/Analiza%20rezultata%20istra%C5%BEivanja%20o%20potrebama%20privrede%20za%20znanjima%20i%20ve%C5%A1tinama.pdf

[18] Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine, dostupno na http://glassrbije.org/privreda/nacionalna-strategija-zapo%C5%A1ljavanja-za-period-2011-2020-godine

[19] Key Competences For Lifelong Learning, European Reference Framework, dostupno na http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf,

mehanizmi za empirijsku operacionalizacija ciljeva i opštih ishoda obrazovnog sistema predviđenih Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja.

U vreme krize, kada se tržište menja i kada su novi trendovi doneli promenjene okolnosti poslovanja, postavilo se pitanje šta je to što organizacija poseduju, a da može uticati na povećanje njihove vrednosti i konkurentnosti na tržištu bez ulaganja u nove tehnologije ili bez razvijanja novih proizvoda, s obzirom na nestabilnost koju donosi poljuljan svetski finansijski sistem. Predmet ovog istraživanja jeste analiza koja treba da nam da odgovor na pitanje šta je u osnovi promena razvoja društva i ekonomije kao njenog integralnog dela, odnosno šta je osnova nastanka krize, a šta osnova izlaska iz krize. U istraživanju polazimo od toga da je uzrok kriza kroz koje je društvo prolazilo pohlepa[20] koja je uslovila nedostatak humanih personalnih poslovnih veština, dok je osnov za izlazak iz krize znanje čoveka[21] shvaćeno u smislu dijalektičkog jedinstva stručnih i personalnih poslovnih veština. U ovom istraživanju probaćemo da damo odgovor na pitanje koje su poslovne veštine potrebne pojedincima u organizacijama

[20] Classense Roger: *Pohlepa- uzrok svetske ekonomske krize*, Časopis „Bankarstvo" broj 11/12 2009, str. 26; Gajić Aleksandar: *Stvarni uzroci svetske krize*, 2012, www.novistandard.com, iz knjige "Duhovne osnove svetske krize"; Marjanović, Dr Gordana: Uticaj ekonomske krize na glavni tok ekonomske misli, EKONOMSKI HORIZONTI, 2010, 12, (2) str. 5-2; Josifidis Kosta: *Multinacionalne kompanije spas pronalaze u džepovima poreskih obveznika, u državi. Narod – ne!!!,* dostupno na www. economy.rs, preuzeto sa sajta 10.4.2013. godine; Živkov Dejan, Ivan Pavkov, *Predimenzioniranje subprimarnog hipotekarnog tržišta kao glavni uzrok njegovog sloma*, Škola biznisa, Broj 3/2012, str.58-64; Rahn W. Richard: *What caused the financial crisis*, The Washington Times, 2010, dostupno na http://www.washingtontimes.com/news/2010/nov/15/what-caused-the-financial-crisis/; Geithner Timothy: *Financial crises caused by "stupidity and greed"*, 2012, dostupno na www.reuters.com/article/2012/04/26/us-usa-economy-geithner-idUSBRE83P01P20120426; Mitchell Dan: *What Caused the Financial Crisis: Private Greed and Criminality or Government Stupidity and Incompetence?*, 2011, dostupno na http://danieljmitchell.wordpress.com/2011/05/15/what-caused-the-financial-crisis-private-greed-and-criminality-or-government-stupidity-and-incompetence; i drugi autori.

[21] Santini Guste: *Znanje kao jedini recept izlaska iz krize*, 2012, dostupno na http://interpublic.hr/vijesti/item/297-guste-santini-znanje-kao-jedini-recept-izlaska-iz-krize.html; Brinkley, I.: *Recession and Recovery to 2020*, The Work Foundation: London dostupno na http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/230_KE_recovery%20final.pdf preuzeto sa sajta 12.5.2013. godine; Lucci Paula, Harrison Ben: *The Knowledge Economy*, 2011, Future of London: Policy Focus, dostupno na http://www.futureoflondon.org.uk/futureoflondon/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Future-of-London-Knowledge-Economy.pdf; Powell W. Walter, Snellman Kaisa, *The Knowledge Economy*, Annu. Rev. Sociol. 2004. 30:199–220 doi: 10.1146/annurev.soc.29.010202.100037, str. 199-222; Volberda Hank: *Crisis: opportunities for the knowledge economy*, Interviju, Text: Sanne van der Most, 2011, Erasmus Magazine, http://www.eur.nl/english/news/the_issue/issuearchive/2011/issue_2011_50/; Dokuzović Lina: *The Resource Crisis and the Global Repercussions of Knowledge Economies*, 2012, Evropski institut za progresivnu kulturnu politiku, http://eipcp.net/transversal/0112/dokuzovic/en; i drugi autori.

sveta života i sveta rada, da bi društvo iz ekonomije zasnovane ne pohlepi[22] prešlo u ekonomiju zasnovanu na znanju. [23]

U ovom istraživanju biće analizirana promena potreba za poslovnim veštinama koja je pratila ekonomske revolucije, sa posebnim osvrtom na izazove obrazovnih organizacija i obrazovnog sistema[24] u revoluciji znanja. Transformacija obrazovnog sistema, koja prethodi ekonomiji znanja izvršena sa pojavom štampanih knjiga i ona je podrazumevala prihvatanje novih tehnologija učenja i podučavanja, danas smo na pragu jedne nove transformacije obrazovnog sistema i to na samom pragu prelaska čovečanstva u doba znanja, kada se menja čitav društveni sistem, pa promene u obrazovanju treba da prate kako promene sistema, tako i promene metoda i načina rada.[25] To znači da obrazovanje u ekonomiji znanja treba da omogući pojedincima da steknu one poslovne veštine koje će ih učiniti konkurentnim u ekonomiji zasnovanoj na znanju, primenjujući one metode učenja i obučavanja koje su u skladu sa tehnološkim napretkom XXI veka. To je sistem u kojem škola treba da pruži funkcionalnu pismenost koja pored pismenosti podrazumeva poznavanje rada na računaru i stranih jezika, kako bi uopšte mogle da se primene nove metode rada i učenja. Škola zatim treba da motiviše učenike na svim nivoima, motivacijom za učenje i disciplinom permanentnog učenja. Obrazovni sistem treba da razvije takav sistem školovanja koji će biti dostupan

[22] Pohlepa je beskonačna želja pojedinca da zadovolji svoje sopstvene želje, bez mogućnosti da ikada bude zadovoljan. Ona dakle označava želju za sve većim posedovanjem, uz bezobzirnost prema drugima, pa čak i na njihovu štetu, a obuhvata prvenstveno težnju za prisvajanjem materijalnih dobara, novca i drugih bogatstava.

[23] Znanje je svest o predmetu, činjenicama, istinama, uverenjima, a kriterijumi valjanosti znanja nalaze se u odgovarajućem jeziku kojim se saopštava, u argumentovanosti tvrdnji i praktičnoj proveri.

[24] Obrazovanje i školovanje nisu sinonimi, zbog toga što je obrazovanje širi koncept od školovanja i odnosi se na usvojeni proces prema kojem čitavo društvo, familija ili organizacija prenosi stavove, verovanja, ponašanja, znanja ili veštine na svoje članove. Postoje tri osnovna tipa obrazovanja: informalno, neformalno i formalno, a u zavisnosti od subjekta koji vrši obrazovanje, osobina nastavnika, nastavnih metoda i predmeta učenja. Informalno učenje se odvija u svakodnevnom životu, a edukatori informalnog obrazovanja su članovi porodice, sveštenici, kolege na poslu i masovni mediji. Formalno obrazovanje podrazumeva obrazovni proces koji se odvija u školama i izvan porodice u institucijama koje su specijalizovane za obavljanje ovakve vrste delatnosti, od strane nastavnika koji nisu familijani sa učenicima i čiji osnovni zadatak jeste obrazovanje i uglavnom podrazumeva prenošenje znanja pomoću usmene i pisane komunikacije. Neformalno obrazovanje jeste obrazovanje koje se stiče na različitim programima obuke, treninzima, podrazumeva proces obrazovanja koji je na višem stepenu organizacije od informalnog, ciljevi neformalnog obrazovanja su specifičniji, a vreme trajanja je kraće nego kod formalnog obrazovanja. U razvijenim zemljama formalno obrazovanje je dominantno. Izvor: Borgatta, Edgar F.,Montgomery, Rhonda J. V.: *Encyclopedia of Sociology,* navedeno delo. 760.

[25] Zapad je između 1500. i 1650. godine preuzeo vođstvo u svetskim razmerama u velikoj meri zbog toga što je reorganizovao škole na tekovinama nove tehnologije štampane knjige. Suprotno odbijanje Kine i islama da preprojektuje svoje škole zasnivanjem na štampanoj knjizi bio je glavni činilac njihovog slabljenja i njihovog konačnog podleganja zapadu. I jedni i drugi su koristili štampu, Kinezi su to činili vekovima ali i jedni i drugi su zadržali štampanu knjigu izvan svojih škola, i jedni i drugi su je odbijali kao sredstvo za učenje i predavanje - Drucker, P.: *Postkapitalističko društvo*, navedeno delo. str. 195.

svim ljudima, a ne samo u određenoj životnoj dobi, a osnovni cilj svake škole treba da bude da saopštava i prenosi znanje i kao materiju i kao proces i da podstakne celoživotno učenje. Sistem obrazovanja koji je dostupan svima doprinosi mobilnosti[26] pojedinaca iz niže u više klase, u zavisnosti od pokazanih sposobnosti pojedinca koji na ovaj način dobija šansu da ispolji svoje pune potencijale i doprinese stvaranju konkurentske prednosti organizacija. Iz toga proizilazi i zadatak visokoškolskih ustanova, koje nisu same sebi cilj, već treba da budu sredstva pomoću kojih studenti stiču one poslovne veštine koje su potrebne tržištu rada ekonomije zasnovane na znanju, a koji jeste predmet ovog istraživanja.

Ovo istraživanje treba da odgovori na pitanje koji su to problemi u razumevanju, usvajanju i primeni znanja kao dijalektičkog jedinstva stručnih i personalnih poslovnih veština i na koji način su ti problemi uticali ili bili pod uticajem ekonomskih revolucija i evolucije ekonomije kao nauke. Ono što je „neosporno“ jeste da svaki pojedinac teoretsko - empirijski zna šta treba da radi, jer se dodatne vrednosti prave već stotinama i hiljadama godina unazad kroz različite oblike motivacije za permanentnim učenjem i napredovanjem, dok se razvijala svest o potrebama za određenim stručnim i personalnim poslovnim veštinama, koje u ekonomiji znanja postaju objedinjene u jedno znanje.

Predmet ovog istraživanja jeste da analizom dijalektičke povezanosti stručnih i personalnih poslovnih veština damo odgovore na pitanja koje su to najvažnije personalne poslovne veštine koje pretpostavljaju uspešnu praktičnu primenu stručnih poslovnih veština odnosno primenu teorijskih i praktičnih znanja, informacionih tehnologija i stranih jezika, na koji način obrazovni sistem i kada treba da doprinese razvoju personalnih poslovnih veština i koji je mogući metod za njihovo usvajanje. Pored toga pokušaćemo da identifikujemo i sistematizujemo one personalne poslovne veštine koje su neophodne zaposlenima u ekonomiji danas.

[26] Jedna od najvažnijih uloga obrazovanja u savremenom društvu jeste i ona koju ima u socijalnoj mobilnosti i socijalnoj reprodukciji. I jedan i drugi pojam se odnosi na promenu socijalnih klasa, pa je tako zahvaljujući obrazovanju moguća promena klase u samo jednoj generaciji, kada sin seljaka postane lekar tada je u pitanju socijalna mobilnost. U situaciji kada sin seljaka ostane seljak u pitanju je socijalna reprodukcija. Borgatta, Edgar F.,Montgomery, Rhonda J. V.: *Encyclopedia of Sociology,* navedeno delo, 756.

U istraživanju ćemo pokušati da damo odgovore na pitanja šta treba da se predaje u školama, kako treba da se predaje i uči u školama, ko ima koristi od promene u obrazovnom sistemu i kakva je uloga škole u društvu,[27] drugo pitanje je da li ćemo uspeti u tome. Kada obrazovni sistem kao svoj krajnji rezultat postavi pojedinca koji je primenom znanja na znanje u stanju da stvori sam ili u timu dodatnu vrednost za organizaciju u kojoj radi, to će značiti da je taj obrazovni sistem najzad postao odgovoran i obrazložen. Tako ponovo dolazimo do pojedinca koji je u središtu društva znanja, jer znanje samo po sebi nije bezlično, već je uvek otelotvoreno u nekoj osobi, njega nosi čovek, a stvara ga, uvećava i unapređuje sama ljudska ličnost.[28]

Konačno, ovo istraživanje treba da pokaže da je samo pojedinac, koji je u stanju da primeni na pravi način svoja teorijska i praktična znanja uz korišćenje informacionih tehnologija i stranih jezika, samostalno i u saradnji sa drugima najveći kapital u ekonomiji zasnovanoj na znanju i uslov podizanja konkurentske prednosti organizacije u kojoj radi, jer je on jedini u stanju da se nosi sa sadašnjošću i da koristeći iskustvo iz prošlosti svesno kreira budućnost. Upravo iz ovog koncepta proizilazi zaključak da je post-kapitalističko društvo, društvo znanja i društvo organizacija, potpuno međusobno zavisnih, a opet sasvim različitih po svojim koncepcijama, pogledima vrednostima. Jer jedino znanje koje je primenljivo u organizaciji doprinosi stvaranju dodatne vrednosti u društvu, dok će nauka biti osnov za dalji napredak. Zbog toga pojedinac treba da poseduje ona znanja i veštine koje će mu omogućiti da ispolji svoje pune potencijale koristeći svoju produktivnu imaginaciju u organizaciji u kojoj radi.

U pokušaju da se da odgovor na jedno epistemiološko[29] pitanje koje su to veštine i znanja potrebne pojedincu u ekonomiji zasnovanoj na znanju u ovom istraživanju

[27] Teoretičari se uglavnom slažu da je uloga obrazovanja bila presudna za tehnološki napredak posle Drugog svetskog rada, koji je doveo do dostizanje trenutno najvišeg životnog standarda u istoriji čovečanstva, a brojni su razlozi za to. Obrazovanje doprinosi razvoju zbog toga što obezbeđuje kvalitetnu ljudsku bazu koja je ključna za socio-ekonomski razvoj. Obazovanje smanjuje porast broja stanovništva na planeti. Ono doprinosi transformaciji radnika od manuelnih u radnike znanja, podstičući tako pozitivne migracije. Sa druge strane nivo socio-ekonomskog razvoja u jednoj zemlji utiče na razvoj obrazovanja, pošto razvijene zemlje više ulažu u obrazovanje- Borgatta, Edgar F.,Montgomery, Rhonda J. V.: *Encyclopedia of Sociology,* navedeno delo. 746

[28] Drucker, P.: *Postkapitalističko društvo*, navedeno delo, str. 209.

[29] Izraz epistemiologija ima dva različita značenja, a u zavisnosti od kulturne tradicije. U zemljama engleskog govornog područja, epistemiologoia podrazumeva filozofske teorije o znanju uopšte, a obuhvata teme kao što su: pitanje otkrivanja istinitog znanja, pitanje validnosti znanja, analizu različitih tipova znanja i ograničenja koje svako znanje sa sobom nosi. U kontinentalnoj Evropi, epistemiologija je deo još opštije oblasti - gnoseologije ili teorije

krenućemo od čuvenog Pitera Drakera koji u svojoj knjizi „Postkapitalističko društvo“ kaže: „Obrazovanoj ličnosti u devetnaestom veku razne veštine više nisu predstavljale znanje, već su one koje su bile značajne predavane na univerzitetu i bile su se pretvorile u discipline. Oni koji su ih praktikovali postali su stručnjaci, a ne majstori od zanata. Dakle te veštine nisu bile deo opšteobrazovnog sistema predmeta, pa prema tome nisu postale ni deo znanja. Univerzitetske diplome i zvanja za razne veštine sežu daleko u prošlost[30]. Ljudi koji su međutim za život zarađivali praktikujući neku veštinu, nisu smatrani dobrodošlim, pa je to bilo rezervisano samo za radnju. Sada međutim kada su razne veštine postale znanja, u množini, one moraju da se integrišu u znanje. Razne veštine[31] treba da postanu deo onoga što znači biti obrazovana ličnost. Činjenica da program opšteobrazovnih predmeta koji ne integrišu znanja u jedan univerzum znanja nisu opšte korisni i ono što će definisati obrazovanu ličnost u društvu znanja jeste sposobnost da se razumeju i primene stručna znanja. Sa čim je u vezi svako od tih znanja posebno? Šta svako od njih pokušava da učini? Ukoliko ne bude ovakvog razumevanja, znanja će sama za sebe postati sterilna i prestaće da budu znanja, a odgovornost za taj proces je na pojedincima koji su i sami stvaraoci znanja, kao i na privrednim i političkim subjektima, posebno obrazovnim institucijama.“

znanja, gde je značenje epistemilogije isključivo vezano za naučno znanje. - Borgatta, Edgar F.,Montgomery, Rhonda J. V.: *Encyclopedia of Sociology,* navedeno delo. str. 818.

[30] U Evropi diplome prava i medicine datiraju još iz XII veka.

[31] Draker je ovde mislio na personalne poslovne veštine koje su neophodne za uspešnu primenu stručnih veština ili specijalizovanog znanja kako je on zvao stručne poslovne veštine.

PRVI DEO:

TEORIJSKO METODOLOŠKA POLAZIŠTA

1.1. PRETHODNA NAJAVA PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

Osnovni problem istraživanja jeste proces organizacije i upravljanja proizvodnjom roba, usluga i ideja, kao i uloga stručnih i personalnih poslovnih veština u tim procesima. Pored toga problem istraživanja jeste i koje su promene u tim procesima koje nastaju kao posledica recesije, ubrzanog tehnološkog razvoja, menjanja demografske slike, kao i rast i pad novih i razvijenih tržišta. Navedeno je dovelo do nastanka doba znanja, sa prisutnošću sila koje menjaju sadašnjost i kreiraju budućnost. Pored tehnologije, globalizma, stalnih promena, diskontinuiteta i nepredvidivosti, tu svakako spada i znanje koje, sa centralnom ulogom u novoj ekonomiji, vrši uticaj na sam proces rada, zaposlene i njihov odnos prema radu, ali i društvo u celini. Ujedno se javlja i potreba za inovativnošću i kreativnošću u svakodnevnim poslovnim aktivnostima, ali uvek na brži način nego što to čini konkurencija. Okruženje koje neguje kreativnost i inovativnost, a zasniva se na znanju i konstantnom učenju i sticanju stručnih i personalnih poslovnih veština, što je premisa savremene ekonomije znanja, mora posedovati sledeće ključne karakteristike:

- Poverenje koje je osnovno za mikro i makro okruženje organizacije u kome se ljudi pripremaju da preuzimaju rizik i uče na svojim greškama;
- Sloboda akcije u smislu kreativne primene znanja u organizaciji i pomoću organizacije u kojoj će postojati mogućnost pravljenja pravih izbora nezavisno od toga šta se radi i na koji način;
- Raznovrsnost sposobnosti koje su neophodne pojedincima kako bi primenjivali svoje veštine u različitim kontekstima u cilju njihovog povezivanja pomoću organizacija;
- Ravnoteža između htenja i mogućnosti, pošto kreativnost nastaje i napreduje u organizacijama u kojima se ljudi ohrabruju u aktivnostima za koje imaju potreban nivo veština;
- Interaktivna razmena znanja i ideja u okruženju u kome postoje različiti izvori informacija i iskustva;
- Realni rezultati koji motivišu kreativnost s jedne, a menjaju usvojeni način obavljanja aktivnosti, s druge strane.

Navedene karakteristike imaju implikacije i na pojedince i na organizacije u ekonomiji zasnovanoj na znanju, a sve su usmerene na uvek novu i kreativnu primenu znanja koja će dovesti do stvaranja dodate vrednosti. Najvažnije među njima, a s obzirom na predmet ovog istraživanja su:

- Sve je više poslova koji zahtevaju visok nivo znanja i veština potrebnih za njihovo obavljanje,
- Nužnost konstante inovacije, u skladu sa uvek novim zahtevima tehnologije, što stvara obavezu uključivanja u proces proizvodnje ili pružanja usluga ne samo zaposlenih i njihovih menadžera, već i samih korisnika usluga ili kupaca,
- Kombinovanje i povezivanje stručnih poslovnih veština i personalnih poslovnih veština zaposlenih kako bi se svakom rešavanju problema prišlo sa više aspekata i čime bi se postiglo maksimiziranje vrednosti intelektualnog kapitala,
- Neophodnost da se zaposleni okrenu svojim potencijalima i da u skladu sa tim usklade, organizuju i balansiraju svoje živote.

Navedeno nameće obavezu svih učesnika u ekonomiji znanja da razumeju neophodnost usvajanja, razvoja i stalnog usavršavanja personalnih poslovnih veština koje će im omogućiti da budu prilagodljivi promenama u okruženju, da budu spremni za pojavu novih industrija i novih zanimanja, koji će im transformisati poglede na svet, kao i da budu otvoreni za nova znanja koja će povećati njihovu produktivnost u savremenoj ekonomiji zasnovanoj na znanju. Otuda se i problem istraživanja fokusira na pojam, vrste, karakteristike i značaj poslovnih veština u savremenim organizacijama. Teorijsko utemeljenje za ovo istraživanje nalazimo u Teoriji liderstva zasnovanog na veštinama, koju je postavio Robert Kac i njegovoj podeli veština na tehničke, ljudske i konceptualne, a koja je postavila temelj za sva dalja istraživanja odnosa veština i upravljanja i izvršila veliki uticaj na dalji razvoj teorije o menadžmentu. Naime člankom koji je objavio 1955. godine u Harvard Biznis Reviji, pod nazivom „Veštine efikasnih administratora“ on je postavio temelj za razvoj nove teorije o menadžmentu zasnovanom na veštinama, a prema kojoj su za uspešnog menadžera ključne veštine koje se mogu unaprediti, a ne urođene osobine. Devedesetih godina prošlog veka, interes za razvoj Teorije menadžmenta zasnovanog na veštinama je povećan, kada je sprovedeno niz

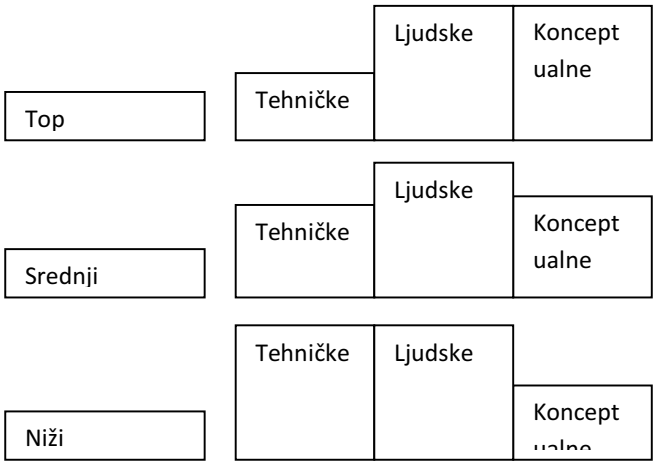
istraživanja sa ciljem da se utvrdi koje su to veštine potrebne menadžerima, a da bi oni bili u stanju da reše kompleksne probleme sa kojima se organizacije susreću. Ovo istraživanje rezultiralo je sveobuhvatnom Teorijom liderstva zasnovanom na veštinama koju su izneli Munford, Zakarom Harding, Džekobs i Flešeman 2000. godine,[32] a na koju se oslanja i istraživanje koje ćemo sprovesti.

Da bi se shvatio značaj koji poslovne veštine imaju u savremenom poslovnom svetu, polazi se od Roberta Kaca i Teorije o liderstvu zasnovane na veštinama i biće testirano da li i u Srbiji postoji potreba kako za tehničkim, tako i za ljudskim i konceptualnim veštinama. *Tehničke veštine* su znanja i umeća koje uključuju metode, procese i postupke. One podrazumevaju posebne procedure, tehnike i znanje koji su neophodni za obavljanje posla.[33] To uključuje rad sa metodama i određenim tehnikama koje zahteva određena struka kao što su računovodstvo, arhitektura, programiranje i drugo. *Ljudske veštine* podrazumevaju lične veštine i veštine rada sa ljudima kao što su timski rad, samosvest, samopouzdanje i druge. *Konceptualne veštine* podrazumevaju sposobnost pojmovnog određivanja i izrade koncepata za složene i apstraktne situacije. Uz pomoć ovih veština sagledava se celina, razumeju se odnosi i vrši se predviđanje.[34] Ovim veštinama se može dodati i četvrta grupa veština da oblikuju rešenja, a koje su izdvojili kasniji predstavnici Teorije o liderstvu zasnovanom na veštinama, a to su *Veštine oblikovanja*, odnosno sposobnost rešavanja problema na način na koji će to koristiti organizaciji. Dakle zadatak menadžera nije da uoči problem nego da kritičkim razmišljanjem, uz kreativnost i inovativnost predloži najbolje rešenje.[35]

Ono što je zanimljivo u vezi sa podelom veština Roberta Kaca, jeste promena njihove zastupljenosti u zavisnosti od nivoa menadžmenta. Tako će tehničke veštine biti potrebne na nižim, a konceptualne veštine na višim nivoima menadžmenta. Ljudske veštine su važne za sve nivoe menadžmenta, a navedeno može da se vidi na slici koja sledi.

[32] Northouse, Peter G.: *Leadership: Theory and Practice*, 5th edition, SAGE Publication, Inc., 245 teller Road, Thousand Oaks, California, str. 39.
[33] Williams, C.: *Principi menadžmenta,* Data Status, Beograd, 2010*,* str. 14 - 15.
[34] Northouse, Peter G.: *Leadership: Theory and Practice*, navedeno delo, str. 39-44.
[35] Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A.: *Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems*, Leadership Quarterly, 11(1), 2000, str. 23.

Slika 1. Menadžerske veštine po Robertu Kacu[36]



Izvor: http://www.abolrous.com/hazem/leadership.htm[37]

Ono po čemu je ova podela važna za ovaj predmet istraživanja jeste što bi personalne i poslovne veštine ili *soft skills* obuhvatale ljudske, konceptualne veštine i veštine oblikovanja po Robertu Katzu i Teoriji liderstva zasnovanog na veštinama, koje će dalje u istraživanju biti obuhvaćena jednim pojmom – *personalne poslovne veštine*, pošto se radi o ličnim osobinama i veštinama koje se ispoljavaju na poslu i u vezi sa poslom, dok bi se *hard skills* odnosile na tehničke veštine odnosno na stručna i praktična znanja, poznavanje informacionih tehnologija i stranih jezika. Na osnovu ovoga, a radi istraživanja koje će biti sprovedeno sve veštine koje poslodavci očekuju od svojih zaposlenih, a da nisu tehničke biće kategorisane kao *soft skills* ili personalne poslovne veštine.

Da bi se izvršila klasifikacija personalnih poslovnih veština neophodnih za ovo istraživanje, polazi se od one koja je krajem 2012. godine objavljena u okviru ModES projekta, a u kojem je dat okvir za uvođenje personalnih poslovnih veština u visoko

[36] Dostupno na http://www.abolrous.com/hazem/leadership.htm, preuzeto 18.4.2013.
[37] Dostupno na http://www.abolrous.com/hazem/leadership.htm, preuzeto 18.4.2013.

obrazovanje Evropskog obrazovnog prostora, koji je finansiran u okviru LLP Erasmus programa, od strane Evropske komisije. [38]

Listu ModES personalnih poslovnih veština sastavili su stručnjaci iz oblasti profesionalnih veština iz različitih partnerskih organizacija koje su uključene u projekat *ModEs* (IAT-Andaluzijski institut za tehnologiju (Španija), CEFRIEL: Politecnico di Milano (Italija), SBAT: Škola za poslovnu administraciju Turiba (Letonija), ITS Institut za studije turizma (Malta) i GEA Koledž za preduzetništvo (Slovenija) napravili su spisak veština i njihovih definicija na osnovu pregleda literature i profesionalnog iskustva koji su bili centar istraživanja. Ovu listu je pregledao i odobrio projektni konzorcijum pre nego što je verifikovana u poslovnoj upotrebi. Samim tim, lista i definicije personalnih poslovnih veština bili su pod internom kontrolom koja je podrazumevala:

- Validnost: odnosi se na poklapanje značenja veštine sa njenom definicijom u stvarnosti
- Značaj: relevantnost veština u poslovnom okruženju.
- Prihvatanje predloga: observacija i modifikovanje personalnih poslovnih veština koje se nalaze na preliminarnoj listi, kao i mogućnost dodavanja, brisanja ili spajanja.

U okviru projekta pre svega je napravljena preliminarna lista od 16 veština, koja je zatim proširena na 21 veštinu u saradnji sa pojedincima koji rade u oblasti ljudskih resursa u kompanijama, a koji su zaduženi za profesionalno usavršavanje osoblja iz različitih sektora, koji posluju u Španiji, Italiji, Sloveniji, Letoniji i na Malti. Ovaj proces se odigrao tako što je dizajniran i prosleđen onlajn upitnik kompanijama. Za potrebe upitnika projektni tim je odabrao Likertovu skalu, odnosno psihometrijsku skalu koja se često koristi u istraživanjima. Na ovaj način, ukupno 246 kompanija iz različitih sektora (iz Španije, Italije, Slovenije, Letonije i sa Malte) ocenilo je značaj veština koje su se nalazile u on-lajn upitniku. Kompanije su ocenile značaj 21 personalnu poslovnu veštinu, i samim tim su verifikovale listu koju su napravili stručnjaci konzorcijuma. Pored toga, ukupno 35 stručnjaka iz različitih država (Španija, Slovenija, Italija, Letonija i Malta) procenili su značaj ovih veština i njihovo grupisanje, prema akcijama koje mogu biti

[38] Dostupno na http://www.modesproject.eu

sprovedene kako bi doprinele njihovom razvoju. U ove svrhe, stručnjacima su date informacije o rezultatima iz onlajn upitnika za kompanije. Profil stručnjaka koji su učestvovali u ovom procesu uglavnom podrazumeva sledeće oblasti:

- Akademska: pripadaju univerzitetskim istraživačkim grupama koje se bave edukacijom i razvojem u poslovnom okruženju.
- Konsultantska: profesionalci u oblasti ljudskih resursa, stručnjaci za odabir novih kadrova.

Za grupisanje veština, korišćena je metodologija Konceptualnih mapa: ova metoda pretvara kvalitativne podatke u kvantitativne informacije koje se obrađuju uz pomoć statističkih tehnika. U ovom procesu, podaci su složeni, kvantifikovani i analizirani statističkim metodama koje podrazumevaju Multidimenzionalnu skalu (MDS) i Hijerarhijsku klaster analizu. U raznim zemljama koje su učestvovale u istraživanju napravljene su različite grupe, od 3 do 5 grupa. Međutim, postoje zajednički aspekti grupisanih personalnih poslovnih veština, kao što su:

- Aspekti povezani sa interpersonalnim odnosima, ili društvene veštine,
- Aspekti povezani sa psihološkom komponentom veštine, lične veštine.
- Aspekti povezani sa metodološkim aspektima rada, kako sa menadžmentom i dostignućima, tako i sa aspektima u vezi sa inovacijom i promenom.

Ove opšte osobine mogu se podeliti u tri grupe formirane na osnovu klaster analize koja je podelila mapu personalnih poslovnih veština koja je nastala primenom MDS-a, a to su[39]:

Metodološke:

1. Analitičke veštine (veštine rešavanja problema).

2. Veštine donošenja odluka (kritičko razmišljanje).

[39] Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., Capasso, F.: *Mediating Soft Skills at Higher Education institutions*, 2012, str. 72, dostupno na http://www.modesproject.eu/images/documents/handbook20120915_final-1.pdf

3. Kreativnost i inovativnost (veštine oblikovanja).

4. Veština usmerenosti na rezultate

5. Veštine upravljanja

6. Samoinicijativa (veštine stalnog napredovanja)

7. Veštine prilagođavanje promenama

Lične:

1. Veštine učenja

2. Veštine upravljanja stresnim situacijama

3. Samosvesnost

4. Veštine kulturne prilagodljivost

5. Veštine uspostavljanja životne ravnoteže

6. Profesionalna etika

7. Posvećenost

Društvene:

1. Liderstvo

2. Veštine upravljanja konfliktima

3. Veštine pregovaranja

4. Veštine usredsređenosti na korisnika

5. Veštine timskog rada

6. Veštine komunikacije

7. Veštine stvaranja i održavanja društvenih mreža

Dalje su učesnici na ModES projektu svaku od ovih veština razmatrali polazeći od toga da li ih je moguće usavršiti nastavnim metodama i da li je moguće definisati ishode učenja za svaku od njih, pa ukoliko nije bilo moguće, onda su ih klasifikovali kao nivo ispod personalnih proslovih veština. Takođe, tri istraživača su dobila zadatak da izdvoje personalne veštine koje su sastavni deo ostalih veština. Sva tri su izdvojila iste. Uzevši ovo u obzir, izdvojeni su posvećenost, profesionalna etika i samosvest od ličnog klastera i kategorisali su ih kao stavove i vrednosti. Stavovi i vrednosti mogu da se posmatraju kao osnovu svake od veština, odnosno mogu da se dovedu u vezu sa razvojem personalnih poslovnih veština.

Polazeći od Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja Srbije, Roberta Kaca, Teorije liderstva zasnovanog na veštinama i navedene klasifikacije veština koja je data u okviru ModEs projekta za uvođenje personalnih poslovnih veština u evropski obrazovni prostor, u ovom istraživanju biće provereno sa jedne strane da li je potreba za personalnim poslovnim veštinama prisutna u organizacijama u Srbiji, a sa druge strane da li postoji adekvatan odgovor na tu potrebu u programima visokoškolskih ustanovama u Srbiji, s obzirom na to da smo upoređivanjem ciljeva i opštih ishoda učenja obrazovnog sistema Srbije, koji su dati u Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja [40] i ModEs klasifikacije personalnih poslovnih veština, zaključili da je zakonodavac kao zakonsku obavezu predvideo uvođenje personalnih poslovnih veština u celokupan sistem obrazovanja u našoj zemlji.

Zakon o osnovama obrazovanja i vaspitanja, Članom 4. kao ciljeve obrazovanja i vaspitanja proklamuje usvajanje znanja i razvoj personalnih poslovnih veština, i to sticanje kvalitetnih znanja i veština i formiranje vrednosnih stavova jezičke, matematičke, naučne, umetničke, kulturne, tehničke, informatičke pismenosti, neophodnih za život i rad u savremenom društvu; razvoj stvaralačkih sposobnosti, kreativnosti, estetske percepcije i ukusa; razvoj sposobnosti pronalaženja, analiziranja, primene i saopštavanja informacija, uz vešto i efikasno korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija; osposobljavanje za rešavanje problema, povezivanje i primenu znanja i veština u daljem obrazovanju, profesionalnom radu i svakodnevnom

[40] *Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja*, "Službeni glasnik RS", br. 72/2009 i 52/2011, Član 4. i Član 5.

životu; razvoj motivacije za učenje, osposobljavanje za samostalno učenje, učenje i obrazovanje tokom celog života i uključivanje u međunarodne obrazovne i profesionalne procese; razvoj svesti o sebi, samoinicijative, sposobnosti samovrednovanja i izražavanja svog mišljenja; osposobljavanje za donošenje valjanih odluka o izboru daljeg obrazovanja i zanimanja, sopstvenog razvoja i budućeg života; razvoj ključnih kompetencija potrebnih za život u savremenom društvu, osposobljavanje za rad i zanimanje stvaranjem stručnih kompetencija, u skladu sa zahtevima zanimanja, razvojem savremene nauke, ekonomije, tehnike i tehnologije; razvoj i praktikovanje zdravih životnih stilova, svesti o važnosti sopstvenog zdravlja i bezbednosti, potrebe negovanja i razvoja fizičkih sposobnosti; razvoj svesti o značaju održivog razvoja, zaštite i očuvanja prirode i životne sredine, ekološke etike i zaštite životinja; razvoj sposobnosti komuniciranja, dijaloga, osećanja solidarnosti, kvalitetne i efikasne saradnje sa drugima i sposobnosti za timski rad i negovanje drugarstva i prijateljstva; razvijanje sposobnosti za ulogu odgovornog građanina, za život u demokratski uređenom i humanom društvu zasnovanom na poštovanju ljudskih i građanskih prava, prava na različitost i brizi za druge, kao i osnovnih vrednosti pravde, istine, slobode, poštenja i lične odgovornosti; formiranje stavova, uverenja i sistema vrednosti, razvoj ličnog i nacionalnog identiteta, razvijanje svesti i osećanja pripadnosti državi Srbiji, poštovanje i negovanje srpskog jezika i svog jezika, tradicije i kulture srpskog naroda, nacionalnih manjina i etničkih zajednica, drugih naroda, razvijanje multikulturalizma, poštovanje i očuvanje nacionalne i svetske kulturne baštine; razvoj i poštovanje rasne, nacionalne, kulturne, jezičke, verske, rodne, polne.

Dalje zakonodavac u Članu 5. personalne poslovne veštine uvodi kao obavezu obrazovnog sistema proklamujući da obrazovni sistem mora da obezbedi sve uslove da deca, učenici i odrasli postižu opšte ishode, odnosno budu osposobljeni da: usvajaju i izgrađuju znanje, primenjuju i razmenjuju stečeno znanje; nauče kako da uče i da koriste svoj um; identifikuju i rešavaju probleme i donose odluke koristeći kritičko i kreativno mišljenje; rade efikasno sa drugima kao članovi tima, grupe, organizacije i zajednice; odgovorno i efikasno upravljaju sobom i svojim aktivnostima; prikupljaju, analiziraju, organizuju i kritički procenjuju informacije; efikasno komuniciraju koristeći se raznovrsnim verbalnim, vizuelnim i simboličkim sredstvima; efikasno i kritički koriste

nauku i tehnologiju, uz pokazivanje odgovornosti prema svom životu, životu drugih i životnoj sredini; shvataju svet kao celinu povezanih sistema i prilikom rešavanja konkretnih problema razumeju da nisu izolovani; pokreću i spremno prihvataju promene, preuzimaju odgovornost i imaju preduzetničkih pristup i jasnu orijentaciju ka ostvarenju ciljeva i postizanju uspeha.

Uporednom analizom ciljeva i ishoda koji su dati u Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, sa ModEs klasifikacijom, došlo se do nalaza da je ostvarenje zakonom proklamovanih ciljeva i ishoda moguće empirijski operacionalizovati uvođenjem personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem Srbije na svim nivoima, a kako se prema Zakonu (Član 5. Stav. 11.) ostvarivanje opštih ishoda obrazovanja i vaspitanja obezbeđuje ukupnim obrazovno-vaspitnim procesom na svim nivoima obrazovanja, kroz sve oblike, načine i sadržaje rada i to:

Analitičke veštine su predviđene Članom 4., Stavom 4. navodeći kao jedan od ciljeva obrazovanja razvoj sposobnosti pronalaženja, analiziranja, primene i saopštavanja informacija, uz vešto i efikasno korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija.

Veštine donošenja odluka i kritičko razmišljanje su predviđene Članom 4., Stavom 5. navodeći kao jedan od ciljeva obrazovanja osposobljavanje pojedinaca za rešavanje problema, povezivanje i primenu znanja i veština u daljem obrazovanju, profesionalnom radu i svakodnevnom životu radi unapređivanja ličnog života i ekonomskog, socijalnog i demokratskog razvoja društva i Članom 5., Stavom 6. navodeći da jedan od opštih ishoda učenja obrazovnog sistema jesu veštine pojedinaca da prikupljaju, analiziraju, organizuju i kritički procenjuju informacije i Stavom 5. navodeći da veštine pojedinaca treba da budu da identifikuju i rešavaju probleme i donose odluke koristeći kritičko i kreativno mišljenje;

Kreativnost i inovativnost su predviđeni Članom 4., Stavom 3. navodeći kao jedan od ciljeva obrazovanja razvoj stvaralačkih sposobnosti, kreativnosti, estetske percepcije i ukusa i Članom 5., Stavom 5. navodeći da jedan od opštih ishoda učenja obrazovnog sistema jesu veštine pojedinaca da identifikuju i rešavaju probleme i donose odluke koristeći kritičko i kreativno mišljenje;

Veština usmerenosti na rezultate predviđena je Članom 5., Stavom 10 navodeći da jedan od opštih ishoda učenja obrazovnog sistema jesu veštine pojedinaca da pokreću i spremno prihvataju promene, preuzimaju odgovornost i imaju preduzetnički pristup i jasnu orijentaciju ka ostvarenju ciljeva i postizanju uspeha.

Veštine upravljanja, Veštine upravljaja stresnim situacijama, Veštine upravljanja konfliktima*,* predviđene su Članom 5., Stavom 5., navodeći da jedan od opštih ishoda učenja obrazovnog sistema jesu veštine pojedinaca da odgovorno i efikasno upravljaju sobom i svojim aktivnostima.

Samoinicijativa (veštine stalnog napredovanja) **i** ***Samosvesnost*** predviđene su Članom 4., Stavom 7, navodeći kao jedan od ciljeva obrazovanja razvoj svesti o sebi, samoinicijative, sposobnosti samovrednovanja i izražavanja svog mišljenja.

Veštine prilagođavanje promenama i Liderstvo*,* predviđene su Članom 5., Stavom 10., navodeći da jedan od opštih ishoda učenja obrazovnog sistema jesu veštine pojedinaca da pokreću i spremno prihvataju promene, preuzimaju odgovornost i imaju preduzetnički pristup i jasnu orijentaciju ka ostvarenju ciljeva i postizanju uspeha.

Veštine učenja predviđene su Članom 4., Stavom 1, navodeći da je jedan od ciljeva obrazovanja sticanje kvalitetnih znanja, veština i stavova koje su svima neophodne za lično ostvarenje i razvoj, inkluziju i zaposlenje i sticanje i razvijanje osnovnih kompetencija u pogledu komunikacije na maternjem jeziku, komunikacije na stranim jezicima, matematičke pismenosti i osnovnih kompetencija u nauci i tehnologiji, digitalne kompetencije, kompetencije učenja kako se uči, međuljudske i građanske kompetencije i kulturnog izražavanja, razvoj motivacije za učenje, osposobljavanje za samostalno učenje, učenje i obrazovanje tokom celog života i uključivanje u međunarodne obrazovne i profesionalne procese (Stav 6.), kao i Članom 5., Stavovima 1., 2 i 2a, navodeći da jedan od opštih ishoda učenja obrazovnog sistema jesu veštine pojedinaca da usvajaju i izgrađuju znanje, primenjuju i razmenjuju stečeno znanje; nauče kako da uče i da koriste svoj um; ovladaju znanjima i veštinama potrebnim za nastavak školovanja i uključivanje u svet rada;

Veštine kulturne prilagodljivost i Profesionalna etika predviđene su Članom 4., Stavom 13., navodeći da je jedan od ciljeva obrazovanja razvijanje sposobnosti za ulogu odgovornog građanina, za život u demokratski uređenom i humanom društvu zasnovanom na poštovanju ljudskih i građanskih prava, prava na različitost i brizi za druge, kao i osnovnih vrednosti pravde, istine, slobode, poštenja i lične odgovornosti;

Veštine uspostavljanja životne ravnoteže predviđene su Članom 5., Stavom 8., 9. i 10. navodeći su opštih ishoda učenja obrazovnog sistema jesu veštine pojedinaca da efikasno i kritički koriste naučna i tehnološka znanja, uz pokazivanje odgovornosti prema svom životu, životu drugih i životnoj sredini, da shvataju svet kao celinu povezanih sistema i prilikom rešavanja konkretnih problema razumeju da nisu izolovani i da pokreću i spremno prihvataju promene, preuzimaju odgovornost i imaju preduzetnički pristup i jasnu orijentaciju ka ostvarenju ciljeva i postizanju uspeha.

Veštine komunikacije, Timskog rada, Veštine pregovaranja, ***Veštine usredsređenosti na korisnika*** predviđene su Članom 4., Stavom 12, navodeći da je jedan od ciljeva obrazovanja razvijanje sposobnosti komuniciranja, dijaloga, osećanja solidarnosti, kvalitetne i efikasne saradnje sa drugima i sposobnosti za timski rad i negovanje drugarstva i prijateljstva, Članom 5., Stavom 4. i 7. navodeći da su opštih ishodi učenja obrazovnog sistema veštine pojedinaca da rade efikasno sa drugima kao članovi tima, grupe, organizacije i zajednice i da efikasno komuniciraju koristeći se raznovrsnim verbalnim, vizuelnim i simboličkim sredstvima.

Veštine stvaranja i održavanja društvenih mreža pored gore navedenih stavova u kojima se govori o timskom radu ove veštine predviđene su i Članom 4. , Stavom 9. u kojem su kao opšti ishod učenja obrazovnog sistema navedene veštine pojedinaca da shvataju svet kao celinu povezanih sistema i prilikom rešavanja konkretnih problema razumeju da nisu izolovani

Veština posvećenosti podržana je sa oba člana Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja.

Za predmet istraživanja veoma je značajna i njegova šira teorijska zasnovanost, zbog toga što nauka ne postoji bez teorije, koja nije bilo kakvo posmatranje jedne

pojave, procesa ili odnosa. To je način istraživanja u kojem se istovremeno analizira, posmatra i zaključuje.[41] Osnovne teorijske postavke sa kojima opremamo predmet istraživanja su iz oblasti nauke o savremenim ekonomskim sistemima i odnosima, savremene sociologije, nauke o organizaciji i upravljanju, marketinga, turizma, monetarne ekonomije i druge. S obzirom na to da je polje teorija izuzetno široko, u ovom istraživanju uvodimo u analizu one teorije koje su najzastupljenije u diskursima i debatama unutar akademske i stručne javnosti, tj. one koje je akademska javnost prihvatila kao relevantne i validne, poput teorije promena i razvoja.

Ako je to tako postavlja se pitanje šta je to što organizacije, ali i pojedinci treba da urade, a da bi odgovorili izazovu tog novo doba - doba čoveka. Ono sa čim se kompanije suočavaju jeste da ukoliko žele da napreduju moraju da imaju potrebne talentovane kadrove ne samo na nekoliko ključnih izvršnih pozicija već na svakoj poziciji u organizaciji. Granice su postale toliko napete da je svačija uloga, od generalnog direktora do domara, postala bitna i svaka mora biti produktivna i efikasna koliko god je to moguće. Organizacije, dakle, pre svega treba da imaju pristup i talentu, ne samo kapitalu. Doba čoveka predstavlja izazov i uzbudljivu priliku da organizacije osnaže potencijal svoje najveće imovine – njihove zaposlene – kako bi unapredili svoje poslovanje. Recesija u kombinaciji s razvojem tehnologije, očekivanja poslovne transparentnosti, društvena mobilnost - doveli su nas do početka novog doba. Vlade, kompanije i pojedinci moraju sada da rade zajedno, kako bi oslobodili potencijal ljudskog duha i tako nam omogućili da uspešno savladamo ovo novo doba.[42]

Prelazak svakog pojedinačno, organizacija i društva u celini u doba znanja umnogome determiniše njihova sposobnost da povežu i u isto vreme u praksi primene teorijska i praktična znanja uz primenu informacionih tehnologija i stranih jezika, koja se u naučnoj i stručnoj literaturu označavaju terminom stručne poslovne veštine (*hard skills*) i personalne poslovne veštine (*soft skills*) koje se tiču inter-personalnih i intra-personalnih veština svakog pojedinca i odnose se na njegove lične intelektualne, emocionalne, socijalne i duhovne veštine i sposobnosti.

[41] Miljević, Milan: *Metodologija naučnog rada,* Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007, str. 12.
[42] *Svet ulazi u Doba čoveka*, dostupno na www.manpower.com/humanage, Economy.rs, 14. februar 2011.

1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Iz navedenog proizilazi predmet istraživanja - poslovne veštine u funkciji podizanja konkurentske prednosti organizacija uslužnih delatnosti. Naime bitno aktuelno pitanje jeste da li postoji i ukoliko postoji kada postoji, na koji način i gde se javlja neusklađenost potreba tržišta rada u pogledu potrebnih personalnih poslovnih veština i obrazovnog sistema koji edukuje ili treba da edukuje buduće radnike znanja i osposobljava ih za rad u organizacijama sveta života i sveta rada. Druga dimenzija ovog predmeta istraživanja problema ogleda se, za sada hipotetički tvrdimo, u nedovoljnom razumevanju značaja personalnih poslovnih veština, od strane svih učesnika savremene na znanju zasnovane ekonomije. Sve navedeno uobličavamo u naslovu doktorske disertacije „Poslovne veštine u funkciji podizanja konkurentske prednosti organizacija uslužnih delatnosti“.

Shodno svemu navedenom, predmet ovog istraživanja može se shvatiti kao dvojak: širi i uži. Širi predmet jeste problem koji smo najavili na prethodnim stranicama, a koji konkretizujemo kao neusklađenost između ponude i tražnje na tržištu rada za kadrovima koji poseduju poslovne veštine neophodne za poslove budućnosti u ekonomiji znanja u koju svet ulazi, što implicira nesklad između ponude i potražnje na tržištu rada, uprkos relativno visokoj stopi nezaposlenosti. Uži predmet, poslovne veštine u funkciji podizanja konkurentske prednosti organizacija uslužnih delatnosti, kojim se upućuje na protivrečnost odnosa između lične konkurentske prednosti i ostvarenja ciljeva poslodavaca. Predmet istraživanja je aktuelan kako sa teorijskog tako i sa praktičnog aspekta, s obzirom na činjenice da su za vreme i nakon recesije koja još uvek traje mnoge kompanije došle do zaključka da ukoliko uspeju da iskoriste potencijal odgovarajućeg radnika na odgovarajućem radnom mestu, biće u stanju da postignu i više nego što su očekivali, pa čak i u teškim uslovima. U ovom istraživanju postavlja se pitanje da li su poslodavci shvatili da su kvalitetni, talentovani kadrovi značajniji nego ikada.

1.2.1. TEORIJSKO UTEMELJENJE PREDMETA ISTRAŽIVANJA

Konceptualizacija poslovnih veština predstavlja izazov u kojem polazimo od teorijskih analiza koje nedvosmisleno treba da daju odgovore na bitne karakteristike ovog pojma, kao i na ulogu koju ove veštine vrše u organizacijama i kroz organizacije, što nužno vodi do otvaranja pitanja i dilema. Zbog toga je ovo istraživanje rezultat ozbiljnog i sistemskog promišljanja sa ciljem identifikovanja podudaranja i sličnosti u postojećim koncepcijama, kao i razlika u njihovom poreklu, dubini i stepenu pomirljivosti. Polazeći od toga u ovom istraživanju postavljena su pitanja: Koje su glavne teorijske kontroverze u konceptualizaciji pojma stručnih i personalnih poslovnih veština i njihovoj primeni u organizaciji i kroz organizaciju?; Kako je tekao razvoj teorijske misli o značaju poslovnih veština?; Koje su praktične implikacije tih teorijskih promišljanja?

Teorijsko istraživanje poslovnih veština i rad na njihovoj konceptualizaciji jeste neophodan korak za uspostavljanje intelektualnih standarda, sposobnosti, znanja, veština, stavova i vrednosti koje se danas u naučnoj i stručnoj literaturi prepoznaju kao fundamentalne u svetu života i svetu rada.

1.2.1.1. ISTORIJSKI KORENI UPRAVLJANJA POSLOVNIM VEŠTINAMA

Koreni upravljanja sadržani su u *nagonskom udruživanju pojedinaca u grupe.* Naime, nagonsko udruživanje u grupe pogodan je teren za interakciju između pojedinaca u cilju savladavanja iskrslih teškoća. Slučajna iskustva zajedničkog delovanja u savladavanju prepreka kao npr. u borbi za opstanak sa fizički nadmoćnijim predstavnicima životinjskog carstva, za koje je bila potrebna snaga veća od pojedinačne, na bazi oponašanja, kao svojevrstan povratni uticaj, postepeno prerasta u praksu, celishodno ponašanje. Istovremeno, zajednička aktivnost ljudi podstaknuta radom kao uslovom za opstanak, rađala je potrebu za međusobnim oponašanjem "ukratko, ljudi koji su nastajali, došli su do toga da su jedan drugom imali nešto da kažu... ".[43]

[43]Engels, F: *Uloga rada pri pretvaranju majmuna u čoveka,* BIGZ, Beograd, 1974, str. 10.

Korišćenje i razvoj oruđa za rad otvara nove horizonte pred čovekom. U tim zbivanjima čovek se suočava sa sve složenijim pojavama, pa i problemima. Razrešujući pojedine probleme uz naprezanja, fizička i umna, namerno ili slučajno doprinosi izmeni i poboljšanju uslova života, odnosno sopstvenom psiho-fizičkom razvoju. Razvijeniji u svojoj celovitosti, spremniji je da se prihvati rešavanja još složenijih problema, koji su začeti upravo u prethodnim nastojanjima prilikom rada na savladavanju ranijih teškoća. Razvojem nasleđeno svojstvo zajedničkog, grupnog života, poprima nov kvalitet u smislu organizovanja zajedničkog života. U korenu celishodnog organizovanja zajedničkog, grupnog, života nesumnjivo leži nagon za samoodržanjem.[44] „Zajedničkim delovanjem ruku, organa govora i mozga, ne samo kod svakog pojedinca nego i u društvu, ljudi su postali sposobni da obavljaju sve složenije operacije, da sebi postavljaju sve više ciljeve i da ih postižu“.[45] Iz ovog nalaza proizilazi, sintetički kazano, misao o ulozi zajedničkog organizovanog života ljudi koji podrazumeva razvijene stručne i personalne poslovne veštine, u razvoju kako pojedinca tako i celine i u isto vreme ističe se značaj društva kao činioca u razvoju pojedinačnih i grupnih mogućnosti. Na osnovu tih aktivnosti struktura čovekove delatnosti postaje raznovrsnija.[46]

Zahvaljujući kvalitativnom (strukturnom sadržaju) i kvantitativnom (po obimu) obogaćivanju rada postupno sazrevaju uslovi za podelu rada. Prvobitno diferenciranje na lovce, stočare i zemljoradnike ustupa mesto sve istančanijem razlikovanju stručnih sadržaja. Intenzitet diferenciranja podele rada je u dugom periodu istorije ljudskog društva veoma spor. Osvajanje potrebnih znanja i veština njihova difuzija dugo traje i na

[44] Bilo da je u pitanju zaštita od napada snažnijih predstavnika životinjske vrste ili pak elementarnije ili osvajačke, agresivne, težnje u odnosu na druge, suštinu predstavlja nagon za samoodržavanjem. U ovim aktivnostima za dalji rasplet zbivanja nije toliko bitno da li su razvijena sredstva imala primenu kao oruđa ili oružja, utoliko pre jer se ovo često preplitalo, nego je daleko značajnije što su ove aktivnosti označavale postepeni nastanak potrebe za usklađivanjem pojedinačnih aktivnosti, odnosno organizovanjem zajedničkog delovanja, akcije.

[45] Engels, F., *navedeno delo,* str. 16.

[46] Pored lova i ribolova čovek se bavi stočarstvom da bi svoju delatnost proširio na zemljoradnju, kasnije i na zanatstvo. On se ogleda na sve složenijim poduhvatima. Pri tom se ispoljava oplemenjavajuća funkcija ovih zahvata. Iz suočavanja i bavljenja složenijim pojavama čovek izlazi razvijeniji, spremniji da se uhvati u koštac sa još složenijim zadacima. Istovremeno posle zadovoljenja egzistencijalnih potreba sa porastom potencijala, razvijaju se potrebe. Ukusnija hrana, bolja odeća, predmeti za svakodnevnu upotrebu, nova oruđa, splet je elemenata čija se struktura neprestano obogaćivala, da bi zadovoljavanjem određene potrebe bili stvarani uslovi za nastanak nove i nove. Taj proces traje sve do današnjeg dana bez izgleda na jenjavanje. Oko ove tendencije u dosadašnjem razvoju čoveka i ljudskog društva uopšte, roje se aktivnosti, koje po obimu i sadržaju kroz istoriju postaju brojnije i raznovrsnije.

veoma je primitivnom nivou.[47] Tokom vremena, prenoseći stečeno sa kolena na koleno, akumulirano se transformiše u viši nivo sposobnosti za obavljanje određenih poslova. Uvežbanost rezultira u postupni porast učinka. Onog trenutka kada je čovek bio u stanju da svojim rukama i tada raspoloživim oruđima u datim uslovima organizovanosti napravi, izradi, više no što mu je potrebno za zadovoljavanje određenih potreba, otpočeo je niz zbivanja u sferi raspodele viška koja traju do danas, a protegnuće se, hipotetički tvrdimo, i u budućnost.

Relativno uprošćena društvena struktura i odgovarajuća organizacija, kao i oskudne mogućnosti komunikacija svih vidova, omogućavali su čoveku da usmerava i kontroliše tok ostvarenog viška, razume se pod, za to vreme, normalnim uslovima. Nesumnjivo da su i ograničeni obim i struktura tog viška značajno olakšali ovladavanje procesom njegovog korišćenja. Prema tome, od onog trenutka kada se pojavljuju aktivnosti čovekove u smislu planiranja i šireg organizovanja, ali još uvek u okviru spontanih, instinktivnih, nasleđenih aktivnosti, može se računati na prisustvo ove komponente u razvoju ljudskog bića i zajednice, odnosno društva kome pripada. Za značajnije, dalekosežne posledice takvog čovekovog delovanja stvaraju se posebno povoljni uslovi kada dostignuti nivo umešnosti omogućuje rezultate rada iznad zadovoljenja ličnih potreba. Naime, vremenom se razvija nadgradnja, prvenstveno kao religija i razmena dobara, a potom trgovina, politika, umetnost i drugo.

Sa razvojem nadgradnje uz paralelno razvijanje sfere proizvodnje (stočarstvo i poljoprivreda sa zanatstvom u prvo vreme) svesni poduhvati u oblasti organizacije dobijaju na intenzitetu, jer u takvim uslovima čovekove potrebe izbijaju u prvi plan. Prirodno je da čovek ide u susret zadovoljavanju i ovih svojih potreba, kao što je zadovoljavajući prethodne egzistencijalne potrebe dosegao viši nivo na kome su došle do izražaja potrebe za svesnim organizovanjem. Time se nipošto ne želi negirati postojanje organizacionih poduhvata više ili manje svesnih od strane čoveka, dok se

[47]O tome svedoče brojni podaci o stotinama i hiljadama godina koje su proticale između pojedinih otkrića, a visoki stepen izolovanosti i slabe, gotovo nikakve komunikacije između pojedinih grupacija sputavale su, čak onemogućavale prenos znanja. Međutim, uprkos nepovoljnim uslovima razvoja sa stanovišta nekih modernijih pogleda na činioce progresa u tom periodu, opet usporeno za današnje pojmove, prisutan je ključni činilac, čovek u interakciji sa radom. Međutim, razvojni proces je otpočeo i uprkos preprekama i teškoćama nastavljao se dajući sve bolje rezultate. U uslovima primitivnog zajedničkog života i nekakvih tragova podele rada, ako se uopšte o tome može govoriti u današnjem smislu reči, čovek se uvežbavao baveći se njemu tada poznatim poslovima.

suočavao sa zadovoljavanjem egzistencijalnih potreba, naprotiv.[48] U izmenjenim uslovima širina i značaj ovih poduhvata ima sasvim novi kvalitet. Jedan od tih kvaliteta jeste formiranje svojevrsnog sistema vrednosti - kriterija za struktuiranje veoma nerazvijene hijerarhije. Značaj postojanja hijerarhije u tom periodu je u tome što odražava razvijenu aktivnost kod pojedinih članova grupe, a kao odraz potreba.

Prema tome, usložnjavanje uslova života, te posebno razvijanje novih delatnosti, propraćeno odgovarajućom podelom rada i pojavama u vezi toga postepeno je vodilo ka formiranju sadržaja ovog vida aktivnosti čoveka koja je u suštini odraz ljudskih odnosa. Ključna zbivanja za nastanak kvalitativnog skoka u ovom domenu odnosi se na mogućnost proizvodnje viškova proizvodnje, iznad nivoa potrebe pojedinca. Usmeravanje i kontrolisanje tokova toga viška od vitalnog je značaja za dalji razvoj organizovanog društva. Sa stanovišta ovog predmeta istraživanja vredno je istaći da se u ovom periodu sadržaji vođenja i organizovanja prožimaju sačinjavajući celinu, istina veoma siromašnu u poređenju sa uobičajenim shvatanjima o značenju tih pojmova.

Uslovi se značajno menjaju sa pojavom privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju. Ne ulazeći u detaljnu analizu procesa uspostavljanja robovlasničkih društveno-ekonomskih odnosa kao najizrazitijeg oblika privatnog vlasništva u tom periodu istorije ljudskog društva, valja ukazati da ovu eru karakteriše najdrastičnije

[48] Nagonski oformljene grupe radi obezbeđenja održavanja vrste ustoličavaju predvodnike, što predstavlja izraz hijerarhijskog ustrojstva, mada veoma nerazvijenog. Prvobitni kriteriji za unutrašnje hijerarhijsko diferenciranje zasnovano na potrebama održavanja vrste, uostalom zajednički sa ostalim životinjskim vrstama, evoluiraju tokom vremena u skladu sa promenama u uslovima življenja. Obezbeđujući zadovoljenje potreba za održavanje života čovek se u interakciji sa radom razvija, stiče nova iskustva, sposobnosti. U borbi za život ističu se novi kvaliteti jedinki. Predvodništvo u održavanju vrste bazirano na kombinaciji seksualne i fizičke snage ustupa mesto u složenim uslovima upotpunjenoj strukturi kriterija. Iskustvo postaje isto tako značajan kvalitet za sticanje predvodničkog statusa. Drugim rečima, sadržajno i strukturno obogaćivanje rada donosi sa sobom i nov kriterij za međusobno vrednovanje članova grupa čije je težište na posedovanju sposobnosti za obavljanje poslova i iskustva, što se u dosta dugom periodu vremena nije moglo strogo da razdvoji od prvobitnih kriterijuma. U toku ovog perioda nastanka i razvoja čoveka, naročito sa stanovišta njegovog organizovanja u grupe prisutni su sukobi između pojedinih grupa iz različitih razloga (izvori hrane, mesto za stanovanje i sl). Uspešnost u konfrontiranju grupa, što je ujedno bio i uslov za opstanak određene grupe, iziskivala je kvalitetnog vođu, koji je bio dovoljno sposoban da pripremi i vodi grupu u okršaj. Suvišno je naglašavati da su uslovi održavanja sukoba bili promenljivi po brojnim parametrima (terenski uslovi, brojnost grupe, snaga i veština pojedinaca i tome slično) a da su posledice bile surove, čak, tragične za pobeđene. S obzirom na takve uslove vođa grupe morao je posedovati svojstva koja mu omogućavaju da na najpovoljniji način iskoristi resurse u vremenu i prostoru, kao i da uoči i koristi specifične prednosti grupe koju vodi, kako bi obezbedio uspeh. Prirodno da je ovaj kriterij imao određenu težinu prilikom izbora vođe.

odvajanje izvršnog fizičkog rada od svih drugih oblika čovekove aktivnosti. U isto vreme robovlasnički period je označen kao period najbrutalnije eksploatacije čoveka od strane čoveka. Sa druge strane, u ovom periodu deo čovečanstva, vladajuća klasa, koja je oslobođena mukotrpnog fizičkog rada i koja koristi plodove rada robova, razvijala je do tada nepoznate delatnosti kao što su umetnost, politika, filozofija, religija i nauka. Osim toga, ostvaruje se značajan razvoj u oblasti trgovine i saobraćaja, pored dostignuća u oblasti zanatstva, poljoprivrede i stočarstva.

Za organizaciju i njen dalji razvoj od posebnog su značaja osvajačke težnje i vojničke veštine koje su stvarale povoljnije uslove razvoja, da bi se povratno odrazilo na unapređenje opštih uslova, stapajući se u proces razvoja. U ovom periodu manifestacije fenomena koji se mogu klasifikovati u oblasti organizacije podrazumevajući i poslovne veštine, veoma su brojne i raznovrsne. O tome rečito govore rezultati naučnih istraživanja drevnih civilizacija: sumerske, egipatske, kineske, grčke, rimske, u kojima pronalazimo dokaze da je podela veština na stručne poslovne veštine i personalne poslovne veštine stara koliko i samo čovečanstvo.

U Mesopotamiji, gde su 5000 godina pre rođenja Hrista živeli Sumeri, nalazimo elemente visoke kulture (među prvima su razvili pisane zapise u obliku klinastog pisma na pločama od ilovače) koja je bila zasnovana na razvijenoj poljoprivredi, kao i primere postojanja menadžmenta: u oblasti velikih radova (izgradnji irigacionih sistema za navodnjavanje), državne uprave, rada sveštenstva itd. A stari Egipćani bavili su se određenim brojem operacija koje danas obavlja menadžment, kao što su: podela rada među radnicima, propisivanje različite odeće za radnike i nadzornike, ograničavanje broja ljudi koji jedan nadzornik može da nadgleda i dr. U svakoj od ovih oblasti bilo je potrebno poznavati određena pravila prema kojima se trebao obaviti posao, odnosno bilo je potrebno poznavati određena stručna znanja, dok je za pravilnu organizaciju rada sa ljudima bilo potrebno imati i određene personalne osobine koje su podrazumevale komunikaciju, kritičko razmišljanje, sistematičnost, timski rad, bez kojih ni danas ne bi bilo moguće zamisliti velike poduhvate, kao što je na primer u to vreme bilo izgradnja piramida. Naime, pored ostalog, Egipatske piramide, predstavljaju očigledan rezultat zajedničkog rada ljudi koji su neophodno morali posedovati stručna znanja za izgradnju

tako monumentalnih građevina, ali i personalne veštine izražene kroz sposobnost organizacije velikog broja ljudi koji su radili na njihovoj izgradnju. Vreme izgradnje piramida je oko 2500 godina pre naše ere. Stepen razvijenosti oruđa za rad u to vreme je nespojiv sa monumentalnim dimenzijama piramida kao i udaljenosti izvora sirovina za gradnju. Ističući ove okolnosti proizilazi da je jedino sinhronizacijom, odnosno organizacijom, velikog broja pojedinaca bilo moguće ostvariti izgradnju Keopsove i drugih piramida sa tada raspoloživim sredstvima za rad. Nešto kasnije Amenemhet III (oko 1800. god. p.n.e) preduzima izgradnju veštačkog jezera Moris u Fajumu[49] u cilju regulacije vodotoka, a radi zaštite od poplava. Oba ova poduhvata svedoče o ogromnim organizacionim naporima da se u primitivnim uslovima uz nesumnjivo surovo eksploatisanje ljudskih bića ostvare postavljeni ciljevi. Naučno je dokazano da su u tom periodu postavljeni neki od osnovnih principa menadžmenta: centralizacije/decentralizacije, autoriteta, odgovornosti, specijalizacije, što upućuje na zaključak da je upravo u to vreme izvršena i podela na stručne i personalne poslovne veštine. Egipćani su takođe razvili vrlo kompleksan sistem državne uprave, a neke od aktivnosti bile su sledeće: merenje povećanja vodostaja reke koja je uticala na njihovu celokupnu privredu, predviđanje prinosa žitarica i, na osnovu toga, predviđanje prihoda državne blagajne, raspodjeljivanje državnih prihoda na različite grane državne uprave, nadgledanje aktivnosti cele trgovine i industrije i sl. Bili su zastupljeni i neki veoma značajni vidovi upravljanja, koji se za to doba mogu smatrati i veoma naprednim, kao što su:

a) upravljanje pomoću predviđanja,

b) planiranja rada, i

c) podele rada.

U III veku pre naše ere u Kini pod dinastijom Cin izgrađuje se Kineski zid, koji okružuje prostranu teritoriju. Podizanje Kineskog zida u datim uslovima razvijenosti oruđa s obzirom na dislociranost gradilišta predstavlja takođe fascinantan spomenik organizacionih napora uz ogromne fizičke žrtve ljudi toga vremena.

[49] *Enciklopedija leksikografskog zavoda*, knjiga druga, Zagreb, MCML VL, str. 473.

Poznati Vavilonski vladar Hamurabi (2123. do 2081. god. pre.n.e) posvetio je posebnu pažnju pitanjima planiranja, izvršenju i kontroli kvaliteta sprovođenja zadataka kao i obrazovanju kadrova. Sve je to regulisao pisanim putem i iskazao u 282 zakona koji su poznati pod nazivom Hamurabijev zakonik. Tim zakonima su bile regulisane poslovne norme, ponašanja pojedinaca, odnosi među ljudima, plate, kazne i mnoga druga društvena pravila. Preciznije kazano, u tom kodeksu pravnih propisa on je regulisao mnoga pitanja vezana za upravljanje državom i rad „državne administracije". Regulisao je ponašanje ljudi, poslovne forme, odnose između ljudi, kazne, plate državnih nameštenika, prava, obaveze i odgovornost, sisteme nagrađivanja, kažnjavanja, kontrole i niz drugih pitanja. Na osnovu toga može da se kaže da je u Hamurabijevom zakoniku izvršena prva podela veština na stručne i personalne. Stručne su se odnosile na poslovne forme, pravo i obaveze i odgovornosti, dok su se personalne poslovne veštine odnosile na ponašanje ljudi, odnose između ljudi i druga pitanja.

Pored toga, niz odredaba Hamurabijevog zakona reguliše odnose, dajući obrise društvene organizacije, zatim formiraju se svojevrsne zanatske organizacije za proizvodnju, kao i grandiozni poduhvati navodnjavanja zemlje, što sve skupa svedoči o značajnim akcijama toga vremena. Pa se shodno istorijskim izvorima ove pojave mogu u datim uslovima okvalifikovati kao prodor u materiju organizacije i upravljanja.

Jedno od prvih područja rađanja organizacije i upravljanja u sferi nadgradnje jeste religija. U Bibliji - Svetom pismu nalazimo bitne elemente menadžmenta.[50] Naime, za posmatrani period istorije ljudskog društva karakteristično je formiranje religioznih organizacija sa sve izdiferenciranijom hijerarhijskom strukturom i drugim osobinama krute organizacije u smislu definisanja nadležnosti formalnog autoriteta, pravilima napredovanja i drugim sličnim procedurama. Zanimljivo je i istovremeno karakteristično da se u tekstu Starog zaveta, Biblije, izvornog materijala hrišćanstva pominje problem organizacije pohoda na Sinajsku Goru pod vođstvom Mojsija (1200. god.pre.n.e).

[50] „Mnoge Biblijske priče imaju elemente vizije, što čini srž liderstva. Uzmimo na primer, priču o Mojsiju ili velikom potopu i Noju. I jedan i drugi su bili pravi lideri koji su imali određenu viziju (doduše povezanu sa prikazanjem Božjeg lika i izrazom njegove volje) u koju su verovali, prenosili na svoje najbliže, sledili je i postigli uspeh." – Erić, D. D.: *Uvod u menadžment,* Čigoja, Ekonomski Fakultet, Viša škola za sportske trenere, Beograd, 2000, str. 97.

Jetro, Mojsijev rođak, posmatrao je kako Mojsije preko celog dana saslušava pojedince i grupe koji izlaze pred njega sa svojim problemima. Uvidevši da je to neracionalno gubljenje vremena, Jetro se obratio Mojsiju sa predlogom: „Pouči ih odredbama i zakonima, pokaži im put kojim treba da idu i rade, šta moraju da čine... štaviše izdvoj iz naroda sposobne ljude koji se boje Boga, ljude od poverenja, koji preziru žudnju i postavi ih iznad ostalih, da budu naredbodavci za hiljadu, naredbodavci za sto, za pedeset, i za deset ljudi... I pusti ih da sude narodu celo vreme; to će značiti da će samo krupnije stvari doći tebi, ali sve sitnice će oni rešavati; tako će biti lakše za tebe, oni će nositi teret za tebe. Mojsije je tako učinio i samo su teški slučajevi stizali do Mojsija."[51]

Suština ovog zapisa jeste u kvantificiranom definisanju kasnije poznatog fenomena „raspon rukovođenja“ i preciziranje više-nivovske hijerarhijske strukture. Pri tom treba ukazati i na predloge Jetra u vezi osposobljavanja vođa pojedinih grupa, a sve u cilju olakšanja rukovođenja pohodom od strane Mojsija u celini. Prema Bibliji, Mojsije je, primenom principa izuzetka, delegirao suđenje za lakše prekršaje podređenim plemenskim vođama, a sam je sudio samo u izuzetno teškim slučajevima. Istorijska egzaktnost u ovom slučaju nije bitna, već okolnost da se problem organizacije, prvenstveno strukturni aspekt, odrazio u glavama savremenika na opisani način.

Značaj međusobnog opštenja, komuniciranja, u izvođenju zajedničkih poduhvata shvaćen je veoma rano. Tako, poznato je da je Aleksandar Makedonski (IV vek pre.n.e) uveo jedinstven - grčki jezik za područje koje obuhvata Malu Aziju i Bliski Istok. Na svoj način o značenju komuniciranja svedoči Sicilijanski ustanak robova u II veku pre.n.e. koji je izbio zato što su u tom području prenebregli usvojeno nepisano pravilo na latifundijama - da se ne praktikuje grupisanje robova sa istog jezičko-govornog područja na jednom mestu. Time je više nego jasno ukazano na značaj kulture, odnosno kulturnog obrasca u organizovanju teritorijalne zajednice.

Naučna analiza o dometima i praktičnom organizovanju u tom periodu, a i kasnije, ne bi bila potpuna, ako se ne ukaže na vojnu organizaciju. Sa stvaranjem većih zajednica, država, uz istovremeno jačanje pozicije privatnog vlasništva, zaštita stečenog

[51] Maynard, H. B.: *Top Management Handbook,* Mc Graw. Hill, New York, 1960, str. 54.

i zadovoljavanje osvajačkih prohteva počiva na instituisanju što snažnije vojske. S obzirom da u tadašnjoj vojsci preovlađuje ljudski faktor, organizacija postaje izuzetno značajan kvalitet koji obezbeđuje postizanje potrebne uspešnosti preko i pomoću rukovođenja i upravljanja. Izgrađuju se pravila ponašanja i odgovarajuća organizaciona struktura vojnih jedinica. Početna, relativno nerazvijena rešenja ustupaju mesto savršenijim i efikasnijim.

Primera radi, kineski general San Džua (600. god. pre.n.e) govorio je o podeli armije u divizije, o jasno definisanim linijama naređivanja, o visokom stepenu discipline, o različitim vojnim činovima, o fiksnim procedurama i sistemu, o pravilima upotrebe gongova, zastava i signalnih vatri za komunikaciju. U spisima vojskovođe San Džua se pominju mnogi principi upravljanja vojskom i veštine vođenja vojnih operacija. Interesantno je napomenuti da i posle više od 2.500 godina mnogi od tih principa nisu izgubili na aktuelnosti[52] - oni su aktuelni i danas, posebno u poslovanju savremenih industrijskih organizacija: kada se govori o verovatnoći izbijanja konkurentskog rata, sticanju konkurentskih prednosti, neprijateljskoj konkurenciji, okruženju i tome slično.

Iz istorijskih nalaza proizilazi da su o personalnim poslovnim veštinama promišljali još u drevnoj Kini, a jedan od najznačajnijih mislilaca tog doba jeste Konfučije (oko 552-479. godina p.n.e.), koji je poznat po svom etičkom učenju. U njegovim radovima i idejama, koje su njegovi učenici i učenici njegovih učenika sabrali u zbirku Lun Ju, može da se nađe dosta ideja ne samo o životu, već i o upravljanju pojedinim organizacijama. Da bi se reformisalo društvo, treba reformisati pojedinca. Ako je u životima pojedinaca i porodica uspostavljen red, on će biti prisutan u državi. U tom smislu, on je dao niz saveta za uspostavljanje sistema vrednosti i izbor državnih službenika. Umesto krutog i strogog sistema nagrađivanja i kažnjavanja, zalagao se za podsticanje moralnih

[52] Neki od principa ratovanja Sun Dzua:

1) *Kada neprijatelj napreduje - mi se povlačimo.*
2) *Kada se neprijatelj **zaustavi** - **mi** ga uznemiravamo.*
3) *Kada neprijalelj **želi** da izbegne borbu - mi ga napadamo.*
4) *Kada se neprijatelj povlači - mi ga pratimo.*
5) *Ako su naše snage nadmoćnije deset puta u odnosu na neprijatelja - treba ga opkoliti.*
6) *Ako je pet naših na jednog neprijateljskog vojnika - treba ga napasti. Ako je odnos snaga 2:1 u našu korist - armiju treba podeliti na dva dela. **Jedan** deo treba da se suprotstavi neprijatelju na frontu, a drugi da ga napadne s **leđa.***
7) *Ukoliko smo inferiorni u broju ljudi - treba izbeći borbu i neprijatelja.*

vrednosti kod ljudi kako bi bili spremni na zajednički rad i saradnju. Provera kandidata za državnu službu u staroj Kini vršena je na osnovu kriterijuma koje je dao Konfučije. Osnovni kriterijum za unapređenje pojedinaca bila je njihova uspešnost u obavljanju poslova.

U radovima antičkih mislilaca iz drevne Grčke takođe se mogu naći mnoge mudre misli u vezi upravljanja poslovnim veštinama, pre svega u državi i vojsci. Ksenofont je prepoznao upravljanje kao posebnu veštinu, čak umetnost, i dao je prvo sistematsko delo na temu vođenja ljudi „Kyropedija“, koje po oceni P. Drakera predstavlja veoma kvalitetan rad, u mnogo čemu do danas neprevaziđen. Pod ekonomijom on podrazumeva upravljanje kućom ili kućama (oikosa), bilo svojom ili tuđom, kao i državom (polisom). Tu delatnost obavlja ekonom, koji mora da bude u moralnom smislu samosvesna, a to znači - osoba odgovorna prema sebi i prema drugima.

Sokrat analizira kako se menadžerske veštine prenose sa javnih na privatne poslove i dolazi do zaključka da se upravljanje privatnim poslovima razlikovalo od upravljanja javnim poslovima samo po obimu. To znači da ako neko nije u stanju da upravlja svojim privatnim poslovima, tada on ni u kom slučaju neće moći da se bavi javnim poslovima.

Platon raspravlja u svojim dijalozima (naročito u Republici i Zakonima) na temu podele rada. Tom problemu on prilazi iz različitih uglova. Tako na primer ističe podelu na: proizvođače (zemljoradnike i zanatlije), vojnike (branioce) i upravljače (ljude od uma), naglašavajući potrebu da svako radi svoj posao za koji je i najsposobniji i da se ne meša u posao drugih. I dalje, Platon na jednom mestu u Zakonima naglašava pojam podele rada rečima „treba konstatovati da jedan kovač neće biti u isto vreme drvodelac i da drvodelac ne zapostavlja svoj zanat da bi obrađivao gvožđe". Međutim, ne ulazeći u celovitu analizu Platonovih filosofskih gledišta, neophodno je istaći da navedene misli o podeli rada u društvu kao celini i u samoj proizvodnji, predstavljaju prvi pokušaj definicije pojma podele rada. Uprkos mogućim primedbama u pogledu celovitosti izloženih formulacija, ostaje činjenica da su iste date u periodu razvitka, kada se taj fenomen jedva nazirao u sferi proizvodnog rada.

Aristotel u delu Politika iznosi nove ideje, koje su naučno domišljanje i aktuelne i dan danas o upravljanju, organizacijama i poslovnim veštinama:

a) o specijalizaciji rada,

b) o grupisanju poslova u radne jedinice,

c) o centralizaciji/decentralizaciji i delegiranju autoriteta,

d) o sinergiji *("Celo je prirodno superiornije od delova"),*

e) o liderstvu *("Ko nikada ne nauči da sluša - ne može biti dobar komandant").*

Razvoj saobraćaja i trgovine pokretani osvajačkim aspiracijama, željama za bogaćenjem, otvarali su nove dimenzije ljudskog života na zemlji - intenzivno komuniciranje kao osnova za brži razvoj na osnovu međusobnog uticaja i prenošenja saznanja i iskustava. U takvim uslovima rađaju se kvalitetno novi podsticaji koji uslovljavaju ubrzanije kretanje napred.

Otuda sasvim razumljiva evolucija u oblasti organizacije od spektakularnih poduhvata izgradnje monumentalnih objekata ka prvim pokušajima uopštavanja bitnih karakteristika ljudskog rada, što je prisutno u radovima istaknutih mislilaca u Grčkoj i drugde, a posebno u doba Rimskog carstva.

Naime, doba Rimskog carstva takođe pruža validne dokaze o postojanju menadžmenta. Rimljani su mnoga znanja i iskustva preuzeli i nasledili od antičkih Grka. Funkcionisanje jednog takvog sistema kakvo je bilo carstvo koje se prostiralo na tri kontinenta, nije bilo moguće bez efikasnog upravljanja i adekvatne organizacije. U starom Rimu postojala je veoma autoritativna organizacija vojske i države čije su osnove bile disciplina i funkcionalizam. Na osnovama toga razvijena je veoma razuđena podela rada između pojedinih vojnih i državnih odeljenja, kao i hijerarhija autoriteta, koji su uticali na povećanje efikasnosti rada. Isto tako, došlo je do snažnog razvoja nauke, umetnosti, građevinarstva i trgovine. Oni su ustrojili osnove savremenog prava. Rimljani su u oblasti organizovanja i upravljanja posebno isticali principe: funkcionalnosti, centralizacije, komuniciranja, discipline, lojalnosti, efikasan sistem komandovanja, i

naročito kontrole, koje jesu personalne poslovne veštine koje su i danas, hipotetički tvrdimo, neophodan uslov napredovanje organizacija sveta života i sveta rada.

Razvoj misli o upravljanju i poslovnim veštinama, u srednjem veku se mora vezati za veliku ulogu crkve i njenu organizaciju. Ona je predstavljala jednog od osnovnih učesnika društvenog života i pokretača (vrlo često i kočničara) razvoja mnogih naučnih disciplina. Primer Katoličke crkve se u mnogim udžbenicima iz menadžmenta citira kao primer uspešnog menadžmenta kroz vekove. Crkva je, govoreći rečnikom savremenih organizacionologa, kroz vekove funkcionisala na osnovu jakog centralnog autoriteta, jasno definisanih politika, procedura i doktrina. Ona je primer razvoja administrativnih procedura - tačnog opisa posla za svaki nivo sveštenstva, od pape, kardinala, sveštenika, opata, do svih drugih radnika u crkvama i manastirima.

Razvoj proizvodnih snaga poprimio je takve razmere, da su produkcioni odnosi u robovlasničkom sistemu postali prepreka daljem napretku. Potpuna obespravljenost robova, osnovnih nosilaca privredne delatnosti u kojoj su stvarane nove vrednosti, destimulisala ih je na zalaganje. Robovlasnički sistem je determinisao odnose među klasama i u tom kontekstu organizaciona rešenja za sve ljudske aktivnosti, kako privredne tako i neprivredne.

Ukidanjem ropstva porastao je obim potreba s obzirom na nešto povoljniji ekonomski položaj bivših robova, što značajno podstiče razvoj privredne aktivnosti. Intenziviranje saobraćaja dodatni je stimulativni činilac u spletu sve složenijih zbivanja. Sve ovo skupa rezultira u diferenciranu podelu rada na različitim nivoima. Ljudski faktor je, pored značajnog razvoja proizvodnih snaga, osnova svake delatnosti. Međutim, moralni aspekt stimulacije u prvom periodu u uslovima poleta oslobođenih robova, u nastavku doživljava degradaciju jer se feudalni sistem manifestuje samo kao drugačiji okvir za istu suštinu. Klasa feudalaca zainteresovana za prisvajanje što veće mase viška rada, ne prezajući i od najgrubljih oblika eksploatacije, prirodno staje na stranu onih rešenja koja omogućavaju veće učinke. U tome joj snažno pomaže Katolička crkva koja uvodi velika ograničenja razvoju slobode misli.

Proces napretka donosi sa sobom brojne tekovine i neophodnost razvoja stručnih i personalnih poslovnih veština, a opšta i zajednička karakteristika većine novina je složenost koja to uslovljava. Uopšte uslovi života i odnosi postaju sve složeniji."[53]

1.2.1.2. EVOLUCIJA TEORIJA (IDEJA) O ORGANIZACIJI I UPRAVLJANJU

Iz rezultata naučnih analiza proizilazi da se evolucija ideja o organizaciji i upravljanju oslanjala u svom razvoju na različita teorijska i empirijska uporišta. Naznačili bi smo taj razvojni put, beležeći samo najistaknutije doprinose teorije organizacije i teorije upravljanja.

Teorije organizacije i upravljanja se hronološkom periodizacijom mogu podeliti na nekoliko perioda, faza: prva faza – „naučno upravljanje", klasična teorija organizacije, utemeljena na efektima industrijske revolucije, pojavi velikih industrijskih preduzeća, koncentraciji sredstava i ljudi, urbanizaciji (1880-1930. god.); druga faza – „škola međuljudskih odnosa", neoklasična škola, bihevioristički pravac koji se sa većim razumevanjem okreće čoveku, pojedincu i grupi, njihovom motivacionom svetu, formalnim ali i neformalnim interakcijama (1930-1950. god.); treća faza – „moderna škola" (od 1950. do 1990. godine) u kojoj je obavljeno „pročišćavanje, širenje i sinteza" teorije, upravljanja. Posebno je karakterišu opredeljenja za sistemski pristup, situacionu, „kontingentnu" teoriju, problemi upravljanja institucijama i organizacijama sutrašnjice, efekti društvenih i tehnoloških promena, internacionalizacija upravljanja, itd. i četvrta faza – „neomoderna škola", čije početke, krajem XX veka, obeležava procesna teorija koja je označila promenu upravljačke doktrine, u smislu novog razumevanja organizacije kao mreže poslovnih procesa i zaokreta u vladajućem sistemu vrednosti, stavova, normi i verovanja. Naime, pojačan interes za procese u organizacijama iniciran je, s jedne strane, pokretom za kvalitet i aktivnostima menadžera i konsultanata na iznalaženju

[53] „Suočen sa rastućom složenošću stvari i odnosa, čovek intuitivno traži rešenja u pojednostavljenju putem raščlanjivanja. Istovremeno, uprkos rastućoj složenosti, nedopustivo je, a i necelishodno i besperspektivno, izgubiti iz vida celinu. Prožimanje analitičkog i sintetičkog prilaza stvarima i odnosima u životu, zaokuplja ljudsku misao u toku čitavog razvitka čovečanstva. Periodična prevaga jedne nad drugom orijentacijom označava ujedno uspone i padove u kretanju, zavisno od toga kada je koja orijentacija bila u skladu odnosno neskladu sa prirodom konkretnih zbivanja." – Bulat, V.: *Teorija organizacije i menadžment*, ICIM, Kruševac, 1995, str. 17 i dalje.

adekvatnih programa za uvođenje sistema kvaliteta, sa druge strane, koji je počeo 80-ih, a intenziviran 90-ih godina XX veka i traje do danas. Ova teorija je pokrenula procese transformisanja vertikalnih hijerarhijskih struktura u politike horizontalne strukture. Na konceptima procesne teorije nastali su brojni prilagodljivi modeli organizacije, među kojima je nesumnjivo najpopularnija timska struktura.

Kroz sve četiri pomenute faze čini se pokušaj osvetljavanja ključnih elemenata organizacije i korespondirajućih elemenata upravljanja, posebno upravljanja kvalitetom, na temelju doprinosa najistaknutijih predstavnika, što nedvosmisleno upućuje i na razvoj svesti o značaju i vrstama poslovnih veština neophodnih za unapređenje tog kvaliteta.

1.2.1.2.1. Klasična škola - „naučno upravljanje"

Prva razmišljanja vezana za nove forme upravljanja po svojoj prirodi bila su prevashodno usmerena na tzv. tehnička pitanja procesa rada - pitanja koja su se odnosila na tehničku dimenziju procesa rada, kvalitet i kvantitet rada, održavanje i usavršavanje sredstava za rad, kao i problem discipline u procesu rada.[54] Za predmet analize značajno je uvažavanje značaja ljudskog faktora na stabilnost i rast produktivnosti. Tvorci ovih teorija Tejlor, Oven i Gijom, dali su svoj veliki doprinos postavljanju temelja za podelu poslovnih veština na stručne i personalne. U tom smislu R. Oven (1771-1858), rani socijalista, osnivač kooperativnog pokreta u Britaniji izvesno prethodi čitavoj plejadi misaonih ljudi koji, izučavajući probleme organizacije i upravljanja, na svetlost dana izvode čoveka sa svim njegovim dobrim i lošim stranama. Analizom naučne građe dolazimo do nalaza da je klasična teorija organizacije: prevashodno usmerena ka spoznaji anatomije formalne organizacije; svoj analitički pristup prilagodila tumačenju koncepcije podele rada, funkcionalnim procesima, organizacijskoj strukturi i rasponima kontrole; tragala za što doslednijom specijalizacijom rada, standardizacijom metoda rada i postupaka, dok su u drugom planu ostala razmišljanja o koordinaciji, integraciji i ponašanju ljudi u procesu rada.[55] Isticanje

[54] Pored Jamesa Montgomeryja, koji se najčešće navodi kao tvorac prvih uputstava za proces upravljanja (njegovi saveti su se odnosili na probleme rukovođenja u pamučnoj industriji), pominje se i ime Williama Browna, koji se bavio problemima organizacijske strukture i kontrole procesa rada - Baughman*, P. J.: James Montgomery On Factory Management*, 1932. Business History Review, br. 2, 1968. str. 219-226.

[55] Wren, A. D.: *The Evolution Of Management Thought*, Ronald *Press Company*, New York, 1972, str.111-146.

stručnih poslovnih veština kao stožera razvoja organizacije i upravljanja jeste posledica nepostojanja pisanih materijala niti sistematizovane građe iz kojih bi se pojedine stručne veštine mogle učiti, pa je zato bilo neophodno prvo ovladati pravilima struke, pa tek onda posmatrati ljudski faktor u razvoju i upravljanju organizacijama.

Iz naučne lektire jasno proizlazi, kako je već istaknuto, da predstavnici klasične teorije organizacije nisu pružili značajniji doprinos razrešenju problema organizacije i upravljanja globalnim društvom - širom zajednicom. Njihova istraživačka radoznalost je prevashodno bila usmerena na razrešavanje konkretnih problema proizvodnih organizacija i traganja za rešenjima njihove veće tehničko-tehnološke efikasnosti rada i odlučivanja, dakle na stručne poslovne veštine koje su, prema njihovom mišljenju, bile važne.

1.2.1.2.2. Neoklasična škola - bihevioristički pristup – škola međuljudskih odnosa

Početak organizacijskog biheviorizma, koji jeste i temeljni teorijski pravac koji personalne poslovne veštine ističe, ako ne u prvi plan ono u samo središte pitanja o organizaciji i obično se vezuje za Havtorenove eksperimente (period između 1927. i 1932. god.) i doprinos Eltona Majoa i Frica Ročilsberga. Međutim, njegovi stvarni začeci mogu se otkriti, kako je istaknuto, već u ranoj fazi industrijske psihologije, pre svega u stavovima H. Munsterberga i V. Skota. Naime, osnivač industrijske psihologije Hugo Munsterberg nastojao je da konkretnom empirijskom verifikacijom dokaže ne samo postojanje određenih objektivnih pretpostavki efikasnog rada (problemi materijala i opreme), već i određenih subjektivnih stanja koja se odražavaju na kvantitet i kvalitet rada pojedinca (zamor, monotonija, interesovanje, radost u radu, sistem nagrađivanja i sl.). Selekcija i izbor najprikladnijih kadrova [56] za određeni posao, otkrivanje najstimulativnijih psiholoških podsticaja za optimalan učinak upućuju na osnovne ugaone oslonce rane industrijske psihologije. U centru interesovanja su pojedinac i

[56] Poseban aspekt procesa upravljanja — upravljanje osobljem (personnel management), takođe usmeren ka istom cilju, jačanju industrijske efikasnosti — bio je istodobno podvrgnut eksperimentalnim psihološkim proverama. Selekcija, rangiranje, provera i promocija kandidata za različite službe i poslove (u civilnim i vojnim institucijama) postaje uslov bez koga se nije mogla zamisliti modernija institucija, organizacija. Međutim, skromni rezultati, kao posledica neadekvatnih istraživačkih instrumentarija, koji nisu bili dovoljno pouzdani da dokažu postojanje korelacije između rezultata testova i kvaliteta planiranog i obavljenog posla, uticali su na privremeni pad eksperimentalnih metoda.

njegove personalne poslovne veštine i sposobnosti, sa čime je čovek prvi put shvaćen kao višedimenzionalno biće. Motorna snaga razvoja je efikasnost, a pouzdan socijalni prosperitet može biti obezbeđen samo primenom nauke. Bliskost sa Tejlorovim preskripcijama je očigledna, mada je očigledna i usmerenost ka proširivanju i produbljivanju pojedinih dometa „klasične teorije organizacije“.[57]

Među autorima čiji ukupan doprinos ne pripada isključivo jednoj (teorijskoj) školi, već se može prepoznati u evolutivnom lancu različitih etapa razvoja teorije organizacije, svakako je i Čester Bernard, koji je u svojoj analizi pošao od pretpostavke da pojedinci moraju sarađivati. Osnovni razlog ograničenja je u tome što ljudsko biće ima sužen izbor opcija, jer je ograničeno situacijom u kojoj deluje, kao i biološkim okvirima sopstvene prirode. Najdelotvorniji način za prevazilaženje ovih ograničenja je združena socijalna akcija. Ovo, pak, zahteva da čovak prihvati grupni, a ne isključivo individualni cilj, uz uvažavanje različitih formi procesa interakcije. Trajanje saradnje zavisi od delotvornosti u postizanju združenog zajedničkog cilja, kao i od njene efiikasnosti da zadovolji motive pojedinca.

Sveukupni doprinos neoklasične biheviorističke škole, škole „međuljudskih odnosa“ (u vremenskom intervalu od nekoliko dekada, približno 1930 - 1960. god.), svakako se odnosi na značajno eksponiranje ljudskog faktora u organizaciji. Determinirajuća svojstva čovekove ličnosti, naznačena postignućima klasične škole, bitno su proširena. Obogaćeno viđenje čovekove ličnosti bilo je propraćeno traganjima ka njegovom grupnom i organizacijskom orijentisanju. Analiziranje ponašanja pojedinca i grupe u organizaciji i pokušaji ovladavanja svetom njihovih motivacija i sistema vrednosti nije se iscrpljivalo samo u preispitivanju formalnih organizacijskih okvira, već je bilo usmereno i ka neformalnim vidovima njihovog okupljanja. Istraživački fokus, podignut plimom biheviorističkih istraživanja, začetih Havtorenovim eksperimentom, usmerava se prema novim aspektima organizacije i mestu čoveka u njoj. Personalne poslovne veštine pojedinaca koje karakterišu međuljudski odnosi, vidovi inter-organizacijskog komuniciranja, forme rukovođenja, podsticajni faktori individualnog i grupnog ponašanja, mozaik ljudskih potreba, uzroci i posledice organizacijskog grupisanja — postaju

[57] Munsterberg, H.: *Psychology And Industrial Efficiency*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1913, str. 23-24.

nezaobilazna istraživačka područja. Pored toga grupa kao poseban socijalni entitet formalnog i neformalnog karaktera, uzroci njenog nastanka, razvoja i nestanka, zatim odnosi između članova grupe, relacije vođe i sledbenika, odnosi između samih grupa — sve to takođe okupira pažnju istraživača. Ispostavilo se da i najgušća organizacijska mreža i najbrižljivije konstruisana formalna struktura ne zaustavlja čovekov afinitet prema neformalnom okupljanju, koje postaje senka svakog formalizovanog ustrojstva. Naslućeni su i neki zadugo neshvaćeni, a kasnije izbegavani razlozi, da upravo između interesa i ciljeva pojedinca i interesa i ciljeva organizacije ne postoji saglasnost u svim prilikama. Različitost interesa, mnogostruko poduprta od grupnog do individualnog, upućivala je na buduća traganja ka putevima njihovog što funkcionalnijeg usaglašavanja. Dalja istraživanja oslanjaju se na rezultate istraživanja i promišljanja kojima je temelj postavila bihevioristička škola, pri čemu ćemo otići korak dalje hipotetički tvrdeći da su personalne poslovne veštine, koje su predstavnici ove škole analizirali kao pojave pokušavajući da ih povežu sa rezultatima organizacije, ključne za razvoj organizacije.

1.2.1.2.3. Savremene teorije organizacije i modeli upravljanja

Iz ove analize proizlazi da je tradicionalna teorija (klasična i neoklasična škola) organizaciju posmatrala kao zatvoreni sistem, „striktno" i trajno struktuiran. Za razliku od njih savremene teorije se opredeljuju za pristup organizaciji kao otvorenom sistemu, koji je nužno adaptibilan, prilagodljiv i dovoljno fleksibilan i elastičan po svojoj strukturi, što po svojoj prirodi upućuje na prepoznavanje važnosti sagledavanja i ovladavanja kako stručnim tako i personalnim poslovnim veštinama zaposlenih u njoj. Otvorenost organizacije kao svojevrsnog sistema, međusobno povezanih i zavisnih delova koji doprinose celini i povratno su njome uslovljeni radi ispunjavanja postavljenih ciljeva i zadovoljavanja proklamovanih potreba, postaje izazovno područje kako funkcionalizma (traganja za podudarnostima između bioloških i društvenih struktura), tako i opšte teorije sistema (otkrivanja srodnosti procesa koji se manifestuju po različitim vrstama međusobnih veza, bez obzira da li je u pitanju mašina, organizam ili organizacija).

1.2.1.2.3.1. Strukturalni funkcionalizam

Strukturalni funkcionalizam nastao je kroz kritiku Havtormove studije i grupnog ponašanja u organizaciji. Ova kritika se odnosila na neuvažavanje sukoba interesa - članova organizacije sa različitim profesionalnim i drugim iskustvima, kao i iskustvima iz šire sredine, društva. U ovom smislu se može razumeti opredeljenost „funkcionalista" da osobenim sistemskim pristupom razlože formalnu organizaciju na njene međusobno povezane i međusobno zavisne (pod)delove i objasne statiku i dinamiku organizacijskih struktura i organizacijskih procesa, uzroke i posledice društvene i organizacijske ravnoteže, probleme sukoba i promena rasta (kvantitativnih obeležja) i razvoja (kvalitativnih karakteristika). [58] Održavanje i „preživljavanje" sistema pretpostavlja, između ostalog, uviđanje značaja racionalnog ponašanja, uvažavanja realnih mogućnosti personalnog sastava, utvrđivanje racionalne osnove organizacijske integracije i karaktera i mera saglasnosti sa ciljevima sistema.[59]

Otkrivajući međusobnu upućenost organizacije i njenog okruženja, nameravanih i ostvarenih ili, smernih i neostvarenih efekata, kao i nesmernih posledica (poznatih, delimično poznatih ili nepoznatih osnovnim subjektima), funkcionalizam je otvorio nove, značajne dileme i utvrdio „zakonitosti organizacijskog ponašanja". Među njima je svakako konstatovana integrisanost, otvorenost i adaptibilnost sistema. Pored pomenutog, strukturalni funkcionalizam je, međutim, više karakterisala usmerenost ka istraživanju posledica društvenih promena nego njihovih uzroka. Na taj način uvodi se ideja o potrebi definisanja i jasnijeg određenja ponašanja pojedinaca u organizaciji i uloge personalnih poslovnih veština, kao i uočavanje zakonitosti u njihovoj međusobnoj interakciji, radi postizanja jasno definisanog cilja.

1.2.1.2.3.2. Društveno - tehnički Sistem

Upoređujući strukturalni funkcionalizam i društveno-tehnički sistem dolazimo do sledećeg nalaza: za razliku od strukturalnog funkcionalizma, koji je pretežnije bio sociološki orijentisan, teorijski pravac društveno-tehničkog sistema zasniva se na

[58] Silverman, D.: *The Theory Of Organizations - A Sociological Framework*, Heinmann, London, 1976, str.44-45.
[59] Gouldner, A.: *Organizational Analysis*, u Robert Merton: *Sociology Today*, Basis Books, New York, 1959, str. 420.

interdisciplinarnom pristupu koji ističe značajnost međuuslovljenosti tehnologije, tehnoloških implikacija, okruženja, osobenosti personalne strukture i organizacijske forme. Društveno tehnički sistem je sa tim proširio predmet istraživanja strukturalnog funkcionalizima, dajući personalnim poslovnim veštinama ravnopravno mesto u organizaciji. Svaki od pomenutih aspekata uslovljava druge i uslovljen je njima, dok je specifična mera njihove međupovezanosti i međuuticajnosti varijabilna i posve različita od organizacije do organizacije. U tom smislu gotovi, univerzalni, svuda i za sva vremena upotrebljivi organizacijski modeli i sistemi upravljanja zapravo ne postoje. Tehnološki zahtevi ograničavaju vrstu moguće organizacije rada, ali organizacija rada ima i sopstvene društvene i psihološke osobenosti koje su nezavisne od tehnologije.[60] Prema tome, tehnologija uslovljava i utiče na pojedine aspekte (društvene) organizacije rada kao, na primer, unutrašnju organizacijsku strukturu, profil kadrova itd., ali i društvena realnost, osobenost društvenih odnosa determinira, pa i ograničava efektivnost i efikasnost primenjene tehnologije.[61]

1.2.1.2.3.3. Opšta teorija sistema - sistemski model

Opšta teorija sistema je značajan pristup modernoj teoriji organizacije. Ona je svojim predmetom i metodama analize usmerena na istraživanje sistema u vrlo različitim sferama realnosti (biološkoj, fizičkoj, društvenoj, psihološkoj i dr.). [62] Naime, pod sistemom se najčešće podrazumeva skup međusobno zavisnih delova koji čine celinu, doprinose joj i od nje dobijaju i koji je uz to međuzavisan u odnosu na šire okruženje. Međuzavisnost i interakcija podsistema su važne za opstanak celovitog sistema, a samim tim ključnu ulogu u razvoju i napredovanju jednog sistema imaju odnosi koji oslikavaju tu međuzavisnost, a čiji kvalitet i kvantitet zavisi od razvijenih personalnih poslovnih veština njegovih članova. Upotreba ovog pojma je u izrazitom porastu u XX veku.

[60] Rice, A. K.: *The Enterprise And Its Environment,* Tavistock Publications, London, 1963, str.182.
[61] Rice, A. K.: *Productivity And Social Organization: The Ahmedabad Experiment,* Tavistock Publications, London, 1958.
[62] Svakodnevno se susrećemo sa različitim vrstama, aspektima i značenjima pojma sistem. Tako se govori o nervnom sistemu, solarnom sistemu, ekosistemu, političkom sistemu, informacionom sistemu, tehnološkom sistemu, socio-tehničkom i dr., zatim mikrosistemu, globalnom sistemu, centralizovanom, odnosno decentralizovanom sistemu, javnom, privatnom i sl., kao i o otvorenom, zatvorenom, podsistemu, totalnom sistemu, suprasistemu itd.

Da bi očuvala svoje demarkacione linije u odnosu na tradicionalnu teoriju organizacije i upravljanja, teorija sistema utemeljuje određene osobenosti organizacije kao svojevrsnog otvorenog sistema. U njemu su svi delovi i podsistemi međusobno zavisni, te je celina sistema iznad jednostavnog zbira njegovih pojedinih delova i uspešnije se prilagođava okruženju nego bilo koji njen posebni deo, podsistem. Položaj i uloga delova može se shvatiti tek pošto je shvaćena celina, totalitet, odnosno uspostavljeno značajno susretanje sa graničnim sistemima. Na ovaj način poslovne veštine pojedinaca, članova jednog sistema su shvaćene dvojako, kao stručne i kao personalne, pri čemu su personalne poslovne veštine te koje utiču na kvalitet i strukturu sistema i samim tim predstavljaju ključnu vrednost za sisteme.

1.2.1.2.3.4. Situacioni (kontingentni) pristup

Ovaj pristup ima svoje začetke u biheviorističkom pravcu, ali je svoju potpunu afirmaciju postigao u sistemskom pristupu. On je kompleksniji u odnosu na razne univerzalističke modele jer proizilazi iz opredeljenja da je svaka organizacija specifičan i neponovljiv entitet u odnosu na svoju strukturu, stil rukovođenja, prihvaćenu koncepciju planiranja i kontrole, zahteve okruženja. Ne postoje sveopšta i svevažeća rešenja za identifikovane probleme upravljanja organizacijama. Trajniji recepti upravljanja nisu se pokazali dovoljno pouzdanim ni za životni ciklus pojedine, konkretne organizacije, kroz njen evolutivni razvoj i zavise od okruženja, ali i pojedinaca i njihovih veština da na pravi način i u pravom trenutku primene znanja, odnosno od personalnih poslovnih veština kojima je ta sposobnost opisana.

1.2.1.2.3.5. Savremeni modeli upravljanja poslovnim sistemima

Savremeni modeli upravljanja poslovnim sistemima oslanjaju se na različite analitičke, eksperimentalne i kvantitativne tehnike, a najpoznatiji savremeni modeli upravljanja poslovnim sistemima su:

- Model upravljanja putem ciljeva (MBO - management by objectives) koji pomaže savladavanju onih sila koje prete da „pocepaju" organizaciju time što jasno definišu zadatak svakog rukovodioca i njegov odnos prema sveopštim ciljevima

organizacije, oslanjajući se na njegove razvijene personalne poslovne veštine pomoću kojih će biti u stanju da odgovori na zadatke i postavljene ciljeve.

- Tehnika pregleda i ocene programa (PERT - program evaluation and review technique)[63] je u uskoj vezi sa kritičkom analizom pojedinih načina realizacije programa „metoda kritičkog puta" (CPM - critical path metod), koja polazi od pretpostavke da prilikom planiranja projekata treba analizirati čitavu mrežu aktivnosti, kako bi se ustanovio kritičan put ili tok događaja koji neposredno uzrokuju (krajnji) cilj, kao i još neke druge metode „mrežnih tehnika". Na ovaj način određuju se smernice, ali njihova realizacija zavisi od personalnih poslovnih veština kao što su timski rad, kritičko razmišljanje, komunikacija i druge.
- Informacioni sistemi u oblasti upravljanja (MIS - management information system), koji služe prikupljanju, obradi i distribucije informacija u organizaciji i između organizacija. Ovaj pristup, koji može biti manuelni i kompjuterizovani, oslanja se u pravilu na sledeća tri sistema i zanemaruje personalnu komponentu poslovnih veština zaposlenih koje se ne mogu meriti:
    - personalni sistem, kojim se prati protok zaposlenih u organizaciji (ulaz i izlaz, promocija, raspoređivanje, nagrađivanje i sl.);
    - finansijski sistem, koji prati tok kapitala u, kroz i iz organizacije, i
    - robe i usluge koje prate tok potrebnih i raspoloživih resursa, u, kroz i iz organizacije.[64]
- Dejstvo strategije tržišta na profit (PIMS - profit impact of market strategy) zasniva se na kompjuterskoj obradi utemeljenoj na mnoštvu podataka.
- Bayes teorema je statistički model koji se koristi u procesu odlučivanja kao pomoć u računanju "očekivane monetarne vrednosti" u osobenom pravcu akcije.

[63] PERT je prvi put upotrebljena u SAD (oružani sistem, odbrambeni sistem, istraživanje vasione) i Velikoj Britaniji u oblastima planiranja, nadgledanja i kontrole sredstava, kao i razvoja složenih subjekata. Izraz je kasnije proširen, da bi obuhvatio gotovo sve načine upotrebe ove tehnike.

[64] Lamming, R.., Bessant, J.: *Business And Management* (Macmillan Dictionary), Macmillan Reference Books, London, 1948, str. 53.

- Rukovod(stve)no računovodstvo je primer računovodstva koje se koristi za podršku pri donošenju odluka, na taj način što redovno snabdeva rukovodstvo potrebnim informacijama i analizama o finansijskom poslovanju.
- Rukovođenje projektima pretpostavlja posebne vrste aktivnosti rukovodilaca, koncentrisanih na planiranje, izvršenje i prilagođavanje projekata uslovima u kojima organizacija posluje.
- Zajednički poslovni poduhvat (joint venture) označava projekat ili kompaniju gde učestvuju dva ili više lica ili organizacija, deleći pri tome rizik i korist u skladu sa dogovorenom formulom, a uspešnost realizacije zavisi pre svega od personalnih poslovnih veština učesnika „*joint ventura".*
- Nova međunarodna podela rada (izraz koji je počeo da se koristi sredinom sedamdesetih godina prošlog veka) odnosi se na proces pomoću koga se industrijska proizvodnja premešta iz tradicionalnih centara svetske industrijske aktivnosti u nove centre koji nastaju.

1.2.1.2.4. Neomoderne teorijske paradigme o organizaciji, upravljanju i poslovnim veštinama

Danas u naučnoj i na empirijskoj sceni deluju sledeće tri paradigme: **opcija procesne škole**, **opcija teorije kulturnog sklada** i **upravljanje totalnim kvalitetom.**

Osnovu ovih paradigmi čine procesi globalizacije i regionalizacije[65], a u čijim temeljima se nalaze organizacije koje uče, menadžment znanja i razvijene personalne poslovne veštine. Savremene organizacije ovog, XXI veka, moraju, da bi opstale u okruženju koje se brzo menja, da poseduju sposobnosti da brzo uče – da brzo reaguju na promene. Uprava ovih i ovakvih organizacija mora da napusti mnoge prethodne pristupe i principe. Otuda ove savremene organizacije treba da vode menadžeri koji mogu da se na efikasan način suoče s konvencionalnom mudrošću – da na efektivan način upravljaju bazom znanja organizacije i da na osnovu toga čine potrebne,

[65] Mi pravimo razliku između globalizma i globalizacije kao i regionalizma i regionalizacije. Globalizacija i regionalizacija su procesi širenja ljudi, ideja, kultura – procesi ljudske, humane saradnje svojstvene čoveku. Ovi procesi su stari koliko i čeovek – oni su istovremeno i pretpostavka i rezultat humanizma čoveka, njegovog delanja i njegovih zajednica. A globalizam i njegovo operativni izraz regionalizam su *sistem totalitarne vlasti* ekonomski, politički i vojno najjače zemlje (SAD).

delotvorne promene. Prema tome, ove organizacije moraju da budu organizacije zasnovane na znanju, tj. organizacije koje su izgradile kapacitete da neprekidno uče, da se prilagođavaju, i da se menjaju, jednom rečju organizacije čiji zaposleni i menadžeri imaju razvijene personalne poslovne veštine koje su podržane stručnim poslovnim veštinama.

Razlika između organizacija zasnovanih na znanju u kojima se prednost daje personalnim poslovnim veštinama i tradicionalne organizacije iskazuje se preko i pomoću sledećih procesa i odnosa:

- pristup promenama – tradicionalna organizacija smatra da ako nešto (neki proces) funkcioniše tada nema potrebe da se menja, dok organizacija zasnovana na znanju smatra da ako se ne prihvate promene ni ona sama neće dugo opstati;
- pristup novim idejama – svaki onaj izum koji nije domaći (ovdašnji i naš) treba odbaciti smatra tradicionalna organizacija, a ona zasnovana na znanju odbacuje one izume koji se ponavljaju;
- ko je odgovoran za inovaciju – odgovoran je, prema shvatanju tradicionalne organizacije, sektor za istraživanje i razvoj, a prema percepciji organizacije zasnovanoj na znanju, odgovorni su svi u organizaciji;
- osnovni strah – kod tradicionalnih organizacija je od pravljenja grešaka, a kod organizacije zasnovane na znanju je osnovni strah od neučenja – neprilagođavanja;
- prednost konkurencije – tradicionalne organizacije vide u proizvodima i uslugama, a organizacije zasnovane na znanju u sposobnosti da se uči - u znanju i iskustvu, i
- posao menadžera – u tradicionalnim organizacijama to je strogo kontrolisanje drugih, a u organizacijama zasnovanim na znanju u osposobljavanju drugih.

Prema teoretskim sugestijama deo menadžerske odgovornosti jeste u tome da stvara mogućnost obrazovanja i razvoja personalnih poslovnih veština svih zaposlenih u

organizaciji, i to od najnižeg do najvišeg nivoa u svim oblastima. Ove mogućnosti su u korelaciji sa razumevanjem vrednosti znanja kao jednog, pored informacija, od ključnih resursa savremenih organizacija sveta rada. Međutim, to nije dovoljno. Naime, nije dovoljno samo priznavanje vrednosti akumuliranog znanja ili upravljačke, proizvodne, uslužne, mudrosti, već je potrebno da namerno upravljaju tom bazom znanja. Prema tome, menadžment znanja podrazumeva kultivisanje kulture učenja gde članovi organizacije sistemski prikupljaju znanje i dele ga s drugim u organizaciji da bi postigli bolji učinak.[66]

1.2.1.2.4.1. Opcija procesne škole

U suštini ova opcija sugeriše menadžerima da su za efikasno postizanje ciljeva bitne personalne poslovne veštine, odnosno na koji način i kojim poslovnim procesima se obavljaju aktivnosti organizacije sveta rada, pošto je način na koji se primenjuje određeno znanje određen personalnim poslovnim veštinama. Bolje rečeno, ona analizira, objašnjava i razumeva organizaciju kao mrežu poslovnih procesa kroz i pomoću kojih organizacija funkcioniše i ostvaruje svoje ciljeve. Suštinska sugestija procesne teorije jeste da nisu svi procesi podjednako važni za organizaciju sveta rada: postoje osnovni procesi, koji proizvode dodatnu vrednost za organizaciju, i pomoćni, koji potpomažu osnovne procese. Danas se organizacije u istoj privrednoj grani međusobno značajno razlikuju prema načinu na koji obavljaju osnovne procese, a kako je sam način determinisan personalnim poslovnim veštinama može se reći da se organizacije razlikuju prema stepenu razvijenosti personalnih poslovnih veština njenih zaposlenih, s obzirom na to da su stručna znanja danas uglavnom svima dostupna i promenljiva.

Procesna teorija je našla svoju praktičnu primenu kroz dva široko prihvaćena programa promena organizacije sveta rada: Reinženjering poslovnih procesa (business process reeingenering) i Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM, odnosno MTK).

[66] Robibins, P. S., Coulter, M. : *Menadžment*, VIII izdanje, Data Status, Beograd, str. 41-42.

1.2.1.2.4.1.1. Reinženjering poslovnih procesa kao osnova suštinskih transformacija organizacija sveta rada

Pojave, procesi i odnosi na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou zahtevaju reinženjering poslovnih procesa organizacija teritorijalno-političkog, radno-funkcionalnog i asocijativnog sistema upravljanja.[67] Osnovni cilj reinženjeringa poslovnih procesa organizacija sveta života i sveta rada jeste postizanje dramatičnih unapređenja po kritički savremeno izmerenim performansama kao što su kvalitet proizvoda/usluga, troškovi, uslužnost i brzina. U tom smislu se govori o reinženjeringu kao procesu kvantitativnih i kvalitativnih skokova u poslovanju kojih nema bez ponovnog osmišljavanja poslovnih procesa. Polazište u tom osmišljavanju i njegov cilj jeste čovek. Proces ponovnog otkrivanja znači i jeste proces „počinjanja iznova"- proces odbacivanje starih (klasičnih i matričnih) organizacionih oblika sistema upravljanja.

Fundamentalne promene u poslovnim procesima uslovljavaju promene koje se tiču radnih jedinica (od funkcionalnih odeljenja prema procesnim timovima); poslova (od jednostavnih radnih zadataka do višedimenzionalnog rada); uloge zaposlenih – (od kontrolisanih pukih izvršilaca prema ljudima sa ovlašćenjima); pripreme za posao – (od obuke prema obrazovanju); pripreme za procenjivanje i ocenjivanje radnog doprinosa i načina nagrađivanja zaposlenih – (od aktivnosti prema rezultatima); kriterijuma za napredovanje zaposlenih – (od izvršavanja prema sposobnostima); vrednosti – (od zaštitnih prema produktivnim); menadžera – (od nadzornika u trenere); organizacione strukture – (od hijerarhijskih prema horizontalnim); izvršnih rukovodilaca – (od zapisničara ka liderima); znanja – (od privatnog dobra u javno dobro).

Na osnovu dosadašnjeg dela istraživanja može da se zaključi da je jedan od osnovnih zahteva prema zaposlenim tradicionalne organizacije da slede pravila – da delaju u skladu sa pravilima, dok savremene organizacije koje su se opredelile za reinženjering poslovnih procesa ne žele više ljude koji slede samo pravila – one hoće kreativne, inovativne ljude koji će praviti svoja vlastita pravila u skladu sa strategijom,

[67] Reinženjeringom poslovnih procesa moguće je izbeći zamke i negativne tendencije globalizma i novog regionalizma – poništavanje vlastitog identiteta.

misijom i vizijom organizacije sveta života i sveta rada. Ovo je prirodno. Jer, ako se od timova zahteva odgovornost za realizaciju celog procesa, tada im valja omogućiti slobodu da nesmetano donose potrebne odluke. Takva ovlašćenja čine nepotrebnim nadzornike, kontrolore, revizore. Znači, proces reinženjeringa je nemoguće realizovati bez dodele ovlašćenja članovima procesnih timova. Iz ovoga, po logici stvari, proizlazi da je, pored obrazovanja, obučenosti i kvalifikacije zaposlenih, bitna njihova samoinicijativnost, samodisciplina i motivisanost i timski rad, kako bi uradili sve ono što će zadovoljiti potrebe i želje kupaca. A to dalje znači da reinženjeringom poslovnih procesa i dodeljivanjem ovlašćenja, kao njegova posledica, imaju presudan uticaj na tip radnika koje će organizacija zapošljavati.

Pored toga bitna opredeljenost tradicionalne organizacije je na podučavanje, na obuku zaposlenih kako da obave konkretni radni zadatak, određeni posao ili kako da postupe u određenoj situaciji. Smisao obuke jeste da poveća veštinu i sposobnost zaposlenih, odnosno da ih podučava „kako" raditi. A bitna opredeljenost organizacija koje su zasnovane na reinženjeringu jeste obrazovanje ili zapošljavanje obrazovanih. U osnovi obrazovanja je „kako" raditi, a njegov cilj i smisao je spoznaja i ovladavanje celinom poslovnog procesa. Zaposlenog koji je obrazovan veoma je lako obučiti.

Reinženjeringom poslovnih procesa u organizaciji se sve transformiše, jer su svi organizacioni aspekti ljudski resursi, radna mesta, menadžeri, sistem vrednosti, motivacija, povezani u organsku celinu. U tom smislu, procesna teorija je označila promenu dotadašnje menadžerske doktrine – dolazi do novog razumevanja organizacije kao mreže poslovnih procesa – bitnog zaokreta u vladajućem sistemu vrednosti, stavova, normi i verovanja. Radi još veće preciznosti valja kazati da je procesna teorija pokrenula proces transformisanja vertikalnih hijerarhijskih struktura u politike horizontalne strukture. Otuda su na konceptima procesne teorije nastali brojni prilagodljivi modeli organizacije, među kojima je nesumnjivo najpopularnija timska struktura.

Ovo istraživanje ima svoju teorijsku utemeljenost u reinženjeringu poslovnih procesa, a cilj jeste da se da doprinos ovoj teoriji u definisanju, oblikovanju i operacionalizaciji poslovnih veština neophodnih za reinženjering poslovnih procesa.

1.2.1.2.4.1.2. Opcija teorija kulturnog sklada

Sam kraj XX veka obeležili su krupni događaji koji su imali značajne implikacije za organizaciju i menadžment. Najznačajniji uticaji potiču od globalizma poslovnih aktivnosti, procesa tranzicije iz kapitalizma u post-kapitalističko društvo i procesa tranzicije socijalističkih privreda u tržišne. Otuda su pojedini autori nastojali da teorije organizacije vežu za antropološke i kulturološke karakteristike određene konkretne istorijske sredine. Ovo posebno čini tvorac teorije kulturnog sklada, britanski autor Čarls Hedi.[68] U svojim delima on sugeriše menadžerima da je u ovim novim, a radikalno promenjenim, uslovima kultura kritičan faktor menadžerskog stila vođenja, odnosno upravljanja organizacijom.

Iz teorijskih i empirijskih nalaza proizlazi da je bazični stav teorije kulturnog sklada sledeći: uspešno vođstvo organizacije jeste ono čije su osnovne aktivnosti, kreiranje vizije i motivisanje zaposlenih, u skladu sa nacionalnom kulturom – sa kulturnim obrascem. Sve u organizovanju i upravljanju valja da bude kompatibilno sa nacionalnim specifičnostima – sa nacionalnim kulturnim obrascem. Samo na taj način, govore empirijska iskustva, kod zaposlenih dolazi do poboljšanja ponašanja koja odlikuje sveobuhvatnost. Naime, dolazi do ohrabrivanja pojedinaca da razvijaju personalne poslovne veštine, da vrednuju i brane različite stavove, stvaraju tradiciju i ceremonije koje podstiču različitost, nagrađivanje „heroja“ i „heroina“ koji prihvataju i promovišu sveobuhvatnost, kao i zvanično i nezvanično obaveštavanje o zaposlenima koji podržavaju pitanja različitosti.

1.2.1.2.4.1.3. Upravljanje totalnim kvalitetom

Poslednje decenije XX veka obeležila je revolucija kvaliteta koja je na radikalan način zahvatila organizacije poslovnog i javnog sektora. Generički pojam za ovu revoluciju, koja će postati pokret svetskih razmera, je menadžment totalnog (ukupnog) kvaliteta (total quality management) ili TQM. Tvorci ideja ovog pokreta su Edvadrs Deming,

[68] Handy, Ch.: *Gods Of Management, The Changing Wer Of Organizacioins,* Penquin Business, 1996; *Trust And The Virtual Organization,* Harvard Business Review, May-Jun, 1995.

Džozef Džuran, Armand Fejgenbaum i Fil Krosbi (*Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbauma i Philip Crosby*). Ono što im je zajedničko jeste određenje da je u osnovi upravljanja totalnim kvalitetom menadžment organizacije orijentisan na kvalitet.

Iz naučne lektire proizlazi da postoje mnogobrojna značenja pojma upravljanja totalnim kvalitetom, od kojih su najznačajnija sledeća:

- Upravljanje totalnim kvalitetom znači sposobnost za kvalitet, u svim funkcijama organizacije i u svim delovima procesa od početka do kraja, uz istovremenu integraciju međusobno povezanih funkcija na svim nivoima. Reč je o sistemskom pristupu koji ostvaruje veze između različitih elemenata organizacije, tako da je ukupna efektivnost sistema veća od zbira izlaza pojedinih delova[69];
- Evropska fondacija za menadžment kvalitetom (EFQM) postavlja fundamentalni koncept upravljanja totalnim kvalitetom kao metod menadžmenta u organizaciji za ostvarivanje poslovne izvrsnosti baziran na:
  - fokusu na kupca,
  - partnerstvu sa dobavljačima,
  - razvoju i uključivanju zaposlenih[70];
- Evropska organizacija za kvalitet (EOQ) definiše koncept upravljanja totalnim kvalitetom kao sveobuhvatan pristup kvalitetu i konkurentnosti, a ne standardizovani opšteprihvaćeni model. Upravljanje totalnim kvalitetom je višedimenzionalan i dinamičan – uzima u obzir sve značajnije parametre naglašavajući učešće ljudi i trajno poboljšanje.

U organizacijama sveta rada se mogu prepoznati tri procesa kvaliteta koji osiguravaju metodičan pristup za usmeravanje istog: planiranje kvaliteta, kontrola kvaliteta, i

[69] Ross, E. J.: *Total Quality Management*, Florida Atlantic University, 1994.
[70] *EFQM – Small And Medium Sized Enterprises*, Application Brochure, 1997.

poboljšanje, unapređenje kvaliteta, dok je sam kvalitet determinisan kako stručnim tako i personalnim poslovnim veštinama.

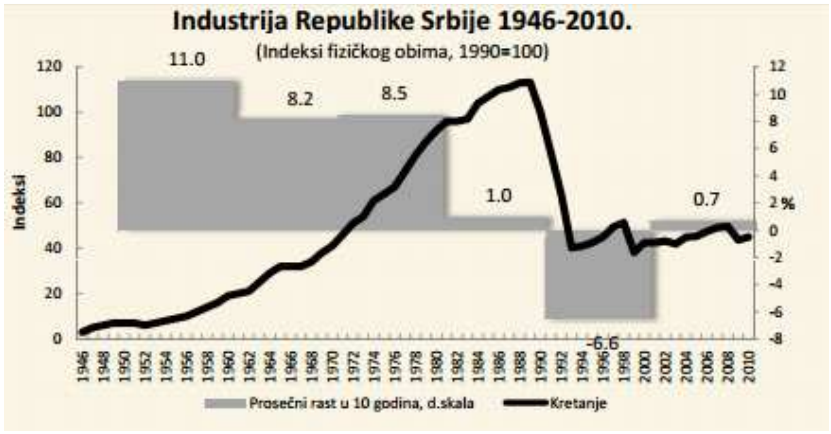
1.2.1.3. EMPIRIJSKA OPERACIONALIZACIJA PREDMETA ISTRAŽIVANJA

Empirijske izvore ovog istraživanja koje ima za cilj da istraži ulogu poslovnih veština u organizacijama sveta života i sveta rada nalazimo u konkretnoj stvarnosti Republike Srbije, koja je u procesu prelaza iz samoupravnog socijalizma u… izvršila privatizaciju u kojoj je u protekloj deceniji u Srbiji privatizovano više od tri hiljade javnih preduzeća, ali je 65 odsto njih prestalo da radi ili je pred gašenjem. Cena takve privatizacije jeste izgubljenih oko 83 hiljade radnih mesta, odnosno dve trećine poslova koji su postojali pre privatizacije,[71] kao i pad industrijske proizvodnje i drastično smanjenje investicija u osnovna sredstva, što zajedno govori o njenim katastrofalnim i nemerljivim posledicama po privredu Republike Srbije kojima smo danas svedoci.

Iako ekonomska situacija nije bila sjajna ni pre donošenja prvog zakona o privatizaciji 1989. godine na Slici 2 jasno se vidi da je industrija Republike Srbije nakon donošenja Zakona o društvenom kapitalu 1989. godine otišla u sunovrat čiji efekti postaju sve izražajniji. Nakon ovog zakona donet je niz zakona i drugih pravnih akata, do Zakona o privatizaciji 2001. godine o čijim katastrofalnim posledicama svedoče podaci koji se ovde iznose.

[71] Pekušić, Biljana: *Efekti privatizacije u Srbiji katastrofalni, pokazalo istraživanje Socioekonomskog saveta*, Southeast European Times, 2011, dostupno na http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/sr_Latn/features/setimes/features/2011/12/05/feature-05

Slika 2: Industrija Republike Srbije 1946 – 2010.



Izvor: Nikolić, Ivan: Privatizacija u Srbiji, između euforije i razočarenja.[72]

Kada je reč o ulaganju u osnovna sredstva pre privatizacije i nakon početka privatizacije, situacija je još mnogo nepovoljnija, što je grafički predstavljeno Slikom 3:

Slika 3: Investicije u osnovna sredstva 1946 – 2010.



Izvor: Nikolić, Ivan: Privatizacija u Srbiji, između euforije i razočarenja.[73]

Prava slika rezultata privatizacije u Srbiji može da se vidi iz istraživanja koje je objavljeno pod nazivom „Efekti privatizacije u Srbiji“, u tabeli koja nosi naziv „Rezultati

[72] Nikolić, Ivan: *Privatizacija u Srbiji, između euforije i razočarenja*, Savetovanje Naučnog društva ekonomista Srbije, 5. maj 2012, Beograd, dostupno na http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/page-files/prezentacija-privatizacija-u-srbiji-ivan-nikolic.pdf

[73] Nikolić, Ivan: *Privatizacija u Srbiji, između euforije i razočarenja*, Savetovanje Naučnog društva ekonomista Srbije, 5.maj 2012, Beograd, dostupno na http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/page-files/prezentacija-privatizacija-u-srbiji-ivan-nikolic.pdf

privatizacije u Srbiji od 2002. do septembra 2011. godine“, koja govori sama za sebe i pokazuje sve ključne rezultate o loše sprovedenoj privatizacije u Srbiji:[74]

Tabela 1: Rezultati privatizacije u Srbiji od 2002. do septembra 2011. godine

KUMULATIVNI IZVEŠTAJ						
SUM 2002-2011.	Broj javnih poziva	Ukupno ponuđeno	Ukupno prodato/ raskinuto	Procenat uspešnosti	Broj zaposlenih	Knjigo-vodstvena vr. (K)
Tenderi (T)	301	218	90	41%	67.627	921.038
Tenderi – raskidi ugovora			37		27.014	423.036
Aukcije (A)	4.061	2.461	1.555	63%	129.813	976.075
Aukcije – raskidi ugovora			599		55.484	357.184
Tenderi + Aukcije (T + A)	4.362	2.679	1.645	61%	197.440	1.897.113
Tržište kapitala (Tk)		663	564	85%	115.653	520.003
Tržište kapitala – prethodno raskinut ugovor (Tkr)		264	172	65%	21.046	95.016
Tržište kapitala – prethodno privatizovano (Tkp)		1.067	902	85%	85.994	75.963
UKUPNO (T+A+Tk+Tkr+Tkp)		3.606	2.381	66%	334.139	2.588.095

Izvor: Efekti privatizacije u Srbiji, Socio- Ekonomski Savet Republike Srbiji, 2011, str. 14, dostupno na http://www.socijalnoekonomskisavet.rs/doc/efektiprivatizacijeusr.pdf

U gornjoj tabeli predstavljeni su rezultati privatizacije ostvareni primenom aktuelnog zakona, Zakona o privatizaciji, koji je donet 2001. godine, prema kojem se privatizacija i danas sprovodi, a njeni osnovni modeli su prodaja kapitala i prenos kapitala bez naknade. Naime, 70% kapitala se prodaje putem javnog prikupljanja ponuda potencijalnih kupaca (javni tender) ili javnim nadmetanjem potencijalnih kupaca (javna aukcija) u skladu sa utvrđenim uslovima prodaje, a ostatak kapitala koji se privatizuje se besplatno deli zaposlenima i građanima. Osnovne kritike ovog zakona odnose se, između ostalog, na problem metodologije procene vrednosti preduzeća, prodaju društvenog bogatstva „u bescenje“, predugih trajanja postupaka restrukturiranja i na odugovlačenje sa usvajanjem Zakona o denacionalizaciji. Često se u javnosti zamera da

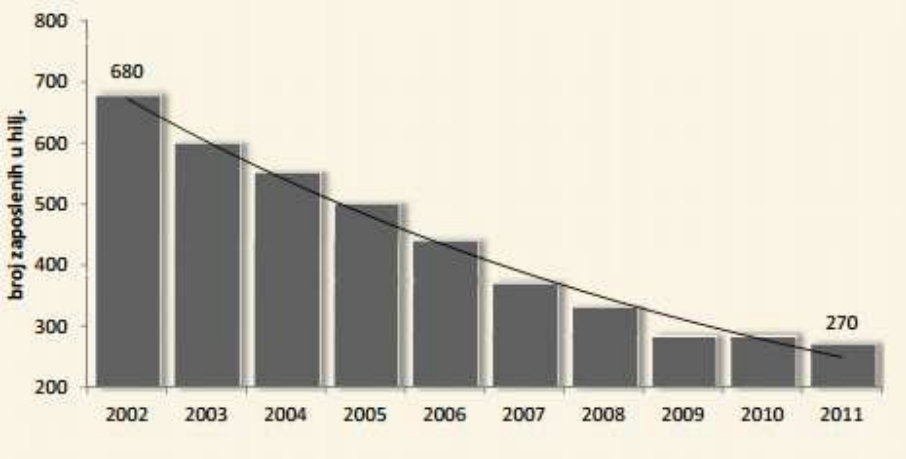
[74] *Efekti privatizacije u Srbiji,* Socio- Ekonomski Savet Republike Srbiji, 2011, str. 14, dostupno na http://www.socijalnoekonomskisavet.rs/doc/efektiprivatizacijeusr.pdf

model prodaje omogućuje pojedincima da legalizuju novčana sredstva, koja su stečena na osnovu saradnje sa prethodnim vlastima ili na nelegalan način.[75]

Ovo istraživanje govori o svim aspektima loše sprovedene privatizacije koja za posledicu ima ekonomsku nerazvijenost, socijalnu bedu i siromaštvo, rast nezaposlenosti, socijalnu nesigurnost, niske zarade preostalih zaposlenih. Katastrofalna posledica je i to što je skoro cela društvena privreda Republike Srbije u periodu 2002. do 2011. prodata za 2,6 milijarde evra. Naime, prema istraživanju koje je objavio Ekonomski institut u Beogradu, postojećom metodom privatizacije privatizovano je ukupno 2380 preduzeća u kojima je radilo oko 332 hiljade zaposlenih uz ostvaren prihod od svega 2,6 milijardi evra. [76] Poređenja radi, prihod od privatizacije društvenih preduzeća u Srbiji je manji od bogatstva bilo kog ozbiljnijeg evropskog vlasnika kompanije ili „čuvenijeg“ ruskog tajkuna, da ne vršimo poređenja sa bogatstvom vlasnika Majkrosofta.[77]

Prema istom istraživanju broj nezaposlenih smanjen je za 410 hiljada, odnosno za preko 60%, što znači da je godišnje prosečno nestajalo 45 hiljada radnih mesta, a kako je to predstavljeno Slikom 4:

Slika 4: Broj zaposlenih u preduzećima koja su prošla proces privatizacije



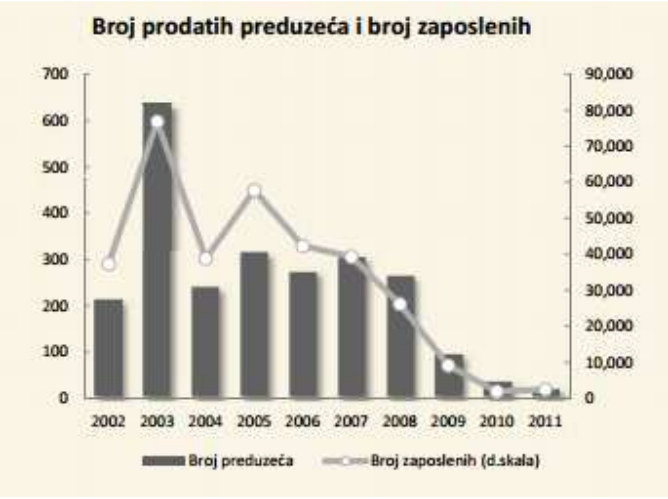
Izvor: *Nikolić, Ivan „Privatizacija u Srbiji, između euforije i razočarenja“*

[75] *Efekti privatizacije u Srbiji,* navedeno delo. str. 14.
[76] Nikolić, Ivan, navedeno delo. str. 11.
[77] *Efekti privatizacije u Srbiji,* navedeno delo. str. 6.

Iz svega ovoga može da se zaključi da je Srbija u proces privatizacije ušla nespremna i pre rešavanja osnovnih pitanja za uspešnu privatizaciju[78], a to su:

1. *Pitanje denacionalizacije i restitucije, pravnog statusa zemljišta, pitanje dugova i određivanje stvarne vrednosti preduzeća* – Umesto da je prvo sprovedena sveobuhvatna denacionalizacija, koja bi u isti mah bila i privatizacija društvene svojine, pod vidom privatizacije rasprodata su najuspešnija preduzeća, a da prethodno nije uzeto u obzir pitanje nepravedno oduzete i otete imovine koja je u Srbiji sprovedena nakon 1944. godine. Postavlja se pitanje zbog čega je bilo potrebno prvo izvršiti denacionalizaciju, pa zatim ući u privatizaciju. Pre svega zbog toga da se ne bi, slučajno ili namerno, stranim ili domaćim kupcima prodalo društveno preduzeće koje je nekad bilo privatno vlasništvo ili je sagrađeno na zemljištu koje je bilo u privatnoj svojini.[79] Ipak to nije urađeno na takav način, nego je donet Zakon o privatizaciji, prema kojem je u Srbiji privatizovano sve što je vredelo od 2001. do 2011. godine, da bi Zakon o restituciji bio donet tek 2011. godine, nakon što je praktično završen proces privatizacije, što nam govori Slika 5, koja pokazuje da je u 2011. godine privatizovano svega 18 preduzeća.

Slika 5. Broj prodatih preduzeća po godinama



Izvor: *Nikolić, Ivan „Privatizacija u Srbiji, između euforije i razočarenja“*

[78] Radulović, Saša: *Naša katastrofalna privatizacija*, 19.1.2012, dostupno na http://www.skockajtebudzet.rs/rs/clanak/nasa-katastrofalna-privatizacija
[79] Čavoški, Kosta: *Denacionalizacija i privatizacija,* Glas Javnosti, maj 2001, dostupno na http://groups.yahoo.com/group/sorabia/message/27227

Zakonom o vraćanju oduzete imovine i obeštećenju iz 2011. godine predviđeno je da se imovina vrati u naturalnom obliku gde je to moguće, ili da bude isplaćena u obveznicama države Srbije, kao i u novcu za isplatu akontacije obeštećenja, ukoliko nije moguće vratiti je u naturalnom obliku, što će biti gotovo bezvredno kada dođe na naplatu.

Nakon toga bilo je neophodno odrediti pravni status zemljišta, koje je prodato u bescenje, a da pri tome nije postojao jasan plan njegovog korišćenja, što bi svakako uticalo i na njegovu cenu, kao i rešiti pitanje dugova i što je najvažnije odrediti stvarnu vrednost preduzeća koja su ušla u proces privatizacije. Bez rešavanja ovih pitanja svedoci smo pogubnih rezultata privatizacije u Srbiji[80]:

- Od oko 2400 privatizovanih preduzeća, kod oko 640 preduzeća (što predstavlja 30%), privatizacija je poništena.
- Društvena preduzeća su 2002. godine zapošljavala oko 680.000 radnika, dok danas u privatizovanim firmama radi oko 286.000 radnika.
- 75% radnika koji su radili u društvenim preduzećima ostalo bez posla u procesu privatizacije.
- Urgentno i važno pitanje jeste kako rešiti status oko 640 preduzeća u restrukturiranju koja su u nadležnosti Agencije za privatizaciju, i u kojima je i dalje zaposleno oko 97.000 radnika. Ova preduzeća ostvaruju godišnje gubitke od oko 400 miliona evra, a njihove neizmirene obaveze prema državi i javnim preduzećima dostigle su oko 1,5 milijardi evra.
- Bruto domaći proizvod Srbije još uvek je oko 60% BDP iz pred-tranzicione godine i u 2012. godini iznosi svega 28,7 milijardi evra.
- Deficit robne razmene u 2012. godini je 5,3 milijardi evra, strane direktne investicije su na niskom nivou, ukupni javni dug je u 2012. dostigao 17,7 milijardi evra (preko 60% BDP) ,
- Budžetski deficit iznosi oko 192 milijarde dinara.

[80] Maksimović, Ljiljana: *Privatizacija i korupcija: Gorki plodovi,* Biznis i Finansije, 14.3.2013. dostupno na http://bif.rs/2013/03/privatizacija-i-korupcija-gorki-plodovi/

Kao što može da se zaključi, nedovoljno razvijene stručne i personalne poslovne veštine za posledicu su imale loše koncipiran, institucionalno neuređen i spor proces privatizacije koji je uništio proizvodne resurse u privredi Srbije, stvorio brojne „mrtve kapitale“, proizveo armiju nezaposlenih i grupu ekonomski i politički moćnih preduzetnika koji su povezani sa centrima političke moći. U takvim okolnostima teško je očekivati da najavljena privatizacija preostalih preduzeća putem stečaja ostvari bolje rezultate. U svetlu proklamovanih ciljeva privatizacije - a to su, između ostalih, veća proizvodna i ekonomska efikasnost preduzeća, zdravo finansiranje, uvođenje efikasnog menadžmenta, privlačenje stranog kapitala i drugi - može se konstatovati da nijedan od njih nije ostvaren. Privatizacija je dovela do uništavanja ogromnog broja preduzeća i čitavih privrednih grana, do porasta nezaposlenosti i siromaštva, do drastičnog pada proizvodnje, do slabljenja konkurentnosti privrede.[81]

2. Ljuski resursi u procesu privatizacije – Prema podacima Nacionalne strategije zapošljavanja za period 2011-2020. godine vide se na najbolji način posledice katastrofalne privatizacije u procesu tranzicije i kasnije početkom svetske finansijske krize. Prema tim podacima:[82] „U periodu 2005–2010. godine (period tokom koga je primenjivana prva Nacionalna strategija zapošljavanja u Republici Srbiji) došlo je do pada zaposlenosti i rasta nezaposlenosti, odnosno negativni trendovi iz devedesetih godina dvadesetog veka nastavljeni su i tokom najvećeg dela ove decenije, čak i u godinama najvećeg privrednog rasta. Koristi ekonomskog rasta prenosili su se na stanovništvo kroz rast zarada, a ne kroz rast zaposlenosti. Širenje privatnog sektora van poljoprivrede nije moglo da apsorbuje radnu snagu koja je u procesu restrukturiranja[83]

[81] Maksimović, Ljiljana, navedeno delo.
[82] Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine, dostupno na http://glassrbije.org/privreda/nacionalna-strategija-zapo%C5%A1ljavanja-za-period-2011-2020-godine
[83] Ovakav odgovor srpskih preduzeća obeležen smanjivanjem preduzeća i to najčešće kroz restruktuiranje radne snage, nije dao očekivane pozitivne rezultate iz sledećih razloga: neuspešnost ovih procesa ogleda se u činjenici da menadžeri preduzeća nisu imali časne poslovne namere, nisu bili zainteresovani da obezbede normalno funkcionisanje preduzeća i njegov dalji razvoj, već su bili motivisani sticanjem imovine i ostvarivanjem ličnih interesa. Novi vlasnici, menadžment preduzeća, nisu imali potrebne stručne, profesionalne i moralne kapacitete da to učine; Takvi ljudi su u zaposlenima videli samo balast kojeg se treba što pre rešiti i primiti mlade ljude bez iskustva, i druge koji zbog velike nezaposlenosti prihvataju da rade u uslovima koji su često ispod ljudskog dostojanstva (neisplaćivanje zarada i doprinosa, neplaćeni obavezan prekovremeni rad, rad na crno, nepoštovanje propisa o zaštiti na radu i sl.). Takav tretman stvara odnose na radu koje karakteriše strah od otkaza, pritajeno nezadovoljstvo i revolt. Restruktuiranje radne snage nije ispraćeno i drugim neophodnim promenama u radu, procesima, tehnologiji, strukturi, organizaciji. Neisplaćivanje zarada i doprinosa za zdravstveno i penziono osiguranje u dužem vremenskom periodu. U preduzećima je došlo do najgrubljeg ugrožavanja radnih, ekonomskih, socijalnih prava zaposlenih. Ekstremno velika eksploatacija radne snage (niske zarade, neplaćeni prekovremeni rad). Eskalacija protesta i štrajkova radnika, kao

otpuštana iz društvenih i državnih preduzeća, niti da generiše dovoljno poslova na tržištu rada za ostale nezaposlene. Nezaposlenost je delimično ublažavana zapošljavanjem u neformalnoj ekonomiji koja je prema poslednjim podacima iz Ankete o radnoj snazi (ARS), koju redovno sprovodi Republički zavod za statistiku, iznosila 17,2% ukupne zaposlenosti, uglavnom apsorbujući nekvalifikovanu radnu snagu.

Broj nezaposlenih znatno je smanjen u periodu 2005–2009. godine. Smanjenje nezaposlenosti u ovom periodu samo je delimično posledica novog zapošljavanja, budući da je značajan broj onih obeshrabrenih u traženju posla prešao u neaktivnost. Međutim, treba napomenuti da broj nezaposlenih, kao i stopa nezaposlenosti kontinuirano raste od 2008. godine, kao posledica uticaja ekonomske krize na tržište rada."

Svetska ekonomska kriza izazvala je eskalaciju ekonomskih problema u Srbiji, proisteklih iz procesa privatizacije i restruktuiranja preduzeća koji su obeležili dosadašnji tranzicioni period. Odgovor srpskih preduzeća na svetsku ekonomsku krizu umesto da bude rad na razvijanju stručnih, a pre svega personalnih poslovnih veština koje su uslov za redizajniranje radnih mesta, jačanje discipline, preduzetništva, inovativnosti, usvajanje novih znanja, veština i sposobnosti, unapređivanje oblika upravljanja, uvođenje novih tehnologija i procesa, što bi sve trebalo pozitivno da se odnosi na organizacione performanse, [84] uglavnom se sveo na restruktuiranje radne snage odnosno na otpuštanje radnika i zapošljavanje novih bez jasne vizije šta se od njih očekuje i na koji način oni treba da doprinesu razvoju konkurentske prednosti organizacija.

izraz teškog položaja u preduzećima. Otpušteni su i ključni zaposleni koji su bili potrebni preduzeću. Otkazi su se neetički davali: usmenim putem, putem telefona, zabranom ulaska u zgradu, a zaposleni često nisu raspolagali informacijama o namerama i svrsi restruktuiranja i eventualnog smanjenja broja radnika. Preduzeća nisu na sebe preuzela obavezu da pomognu zaposlenima u rešavanju problema novog zapošljavanja i egzistencijalnih pitanja kao posledice restruktuiranja. Nije došlo do promene u načinu na koji se posao obavlja (eleminisani su zaposleni, a ne nepotreban rad). Mnogi zaposleni, eksperti u svom poslu, napuštaju preduzeće zbog povećane neizvesnosti i nesigurnosti. Nastali su visoki troškovi obuke preostalih zaposlenih. Smanjen je kvalitet obavljenog posla. Ispoljeno je smanjenje inovativnosti, kreativnosti, timskog rada, razmene informacija. Došlo je do opadanja lojalnosti, posvećenosti i radnog morala. Menadžeri u restruktuiranim preduzećima, ne ulažući u proizvodnju i dalji razvoj, ne stvaraju uslove za nova radna mesta, a fleksibilni oblici zapošljavanja (privremeni, honorarni poslovi skraćeno radno vreme itd.) po ugovoru još uvek skoro i da ne postoje. - Vemić Đurković, Jelena: *Upravljanje ljudskim resursima u okolnostima svetske ekonomske krize,* Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, 2012, 6, str. 231 – 239.

[84] Vemić Đurković, Jelena: *Upravljanje ljudskim resursima u okolnostima svetske ekonomske krize,* Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, 2012, 6, str. 231 – 239.

Posledice svega navedenog su vidljive u očiglednoj nekonkurentnosti Srpske privrede, a ključ za izlazak jeste pre svega u usvajanju i primeni onih znanja i veština koje će pomoći podizanju konkurentnosti preduzeća, pre svega na nivou obrazovanja, a zatim i na nivou razvoja ljudskih resursa u organizacijama kroz programe obuke zaposlenih, tj. na razvoju i usvajanju stručnih i personalnih poslovnih veština. To je jasno naglašeno i u Nacionalnoj strategiji zapošljavanja u kojoj se kaže: „Ova situacija nameće Republici Srbiji obavezu da izgradi sistem obrazovanja gde će doživotno učenje postati realnost. Obrazovni izazov je utoliko veći ukoliko se ima u vidu da reforma obrazovnog sistema kasni u odnosu na druge velike sektorske reforme, te da za njene efekte treba dosta vremena. S druge strane, ako se ne osmisli strategija dugoročnog unapređenja ljudskog kapitala ali istovremeno i otvore mogućnosti za produktivno i kreativno zaposlenje, Republika Srbija će se suočiti sa opasnošću od povećanja odlaska tek obrazovanih stručnjaka i kvalifikovanih radnika, pre svega u zemlje EU. Neusklađenost ponude i potražnje, odnosno nedostatak kvalifikovane radne snage koja bi odgovarala zahtevima poslodavaca, tj. deficit kompetencija i radnih veština, karakteristika je radne snage ne samo u Republici Srbiji već i u većini zemalja članica EU. Teško je očekivati da će postojeći obrazovni sistem biti u stanju da se u kratkom roku prestroji u skladu sa promenjenom strukturom tražnje za radom, kvalifikacijama i veštinama. Problem predstavlja i nepostojanje nacionalnog okvira kvalifikacija koji podrazumeva uspostavljene kvalifikacije, opisuje nivoe kvalifikacija, odnose, ali i ukupnost subjekata i procesa koji se tiču njihovog uspostavljanja, načina sticanja, upoređivanja, prepoznavanja, obezbeđivanja kvaliteta i standarda, a koji je usklađen sa Evropskim okvirom kvalifikacija.“

Prema ovom dokumentu, kompetencije su definisane kao kombinacija znanja, veštine i stavova koji su u skladu sa zadatim kontekstom, a ključne kompetencije su one koje su potrebne svim pojedincima za ličnu ispunjenost i razvoj, uključivanje u društvene tokove, realizaciju svojih građanskih prava i zaposlenje. To su sledeće ključne kompetencije[85]:

1) Komunikacijske veštine na maternjem jeziku;

[85] *Key Competences For Lifelong Learning, European Reference Framework*, str. 3, dostupno na http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf,

2) Komunikacijske veštine na stranom jeziku;

3) Matematička znanja i osnovno poznavanje nauke i tehnologije;

4) Poznavanje rada na računaru;

5) Veština doživotnog usavršavanja koja je rezultat znanja kako se uči;

6) Socijalne i građanske veštine;

7) Veštine inicijative i preduzetništva;

8) Veštine kulturne svesnosti i izražavanja.

Pored ovih ključnih, Evropski okvir kvalifikacija obuhvata niz veština kao što su: kritičko razmišljanje, kreativnost, inicijativa, sposobnost rešavanja problema, upravljanje rizikom, sposobnost donošenja odluka i konstruktivno upravljanje sobom u svih osam gore navedenih ključnih kompetencija.

Sve ove osobine su podjednako važne, jer svaka od njih može doprineti uspešnom životu u društvu znanja. Mnoge od ovih kompetencija se prepliću i sadrže u sebi veštine koje će podržati razvoj drugih veština. Posedovanje osnovnih jezičkih veština, pismenosti, numeričkih znanja i poznavanje informaciono-komunikacionih tehnologija je neophodna osnova za učenje, za podršku sistemima učenja i svim ostalim aktivnostima sticanja znanja.

Da u Srbiji nije tako govore i podaci izneti u Anketi o radnoj snazi u 2011. godini, prema kojoj je ukupna stopa nezaposlenosti bila 23%, dok je stopa nezaposlenosti mladih u grupi 15 do 29 godina bila daleko veća (stopa nezaposlenih mladih između 15 i 19 godina života bila je 62,2%, onih između 20 i 24 godina 48,8% i između 25 i 29 godina 35,6%), čime naša zemlja nadmašuje stope nezaposlenosti mladih u većini susednih zemalja. U zemljama jugoistočne Evrope nezaposlenost mladih uveliko prelazi 30%, dok je procenat nezaposlenih, uzrasta od 15 do 24 godina starosti u EU oko 16%. Kao jedan od najvećih uzroka takvog stanja privrednici najčešće navode problem neusklađenosti obrazovnog sistema sa realnim potrebama privrede. Određeni broj prijavljenih potreba za zapošljavanjem ostaje nepopunjen jer nema lica sa

odgovarajućim znanjima i veštinama, a sa druge strane postoji veliki broj lica sa zanimanjima za koja ne postoji potreba na tržištu rada.[86]

[86] *Potrebe tržišta rada i položaj mladih nezaposlenih lica*, dostupno na http://www.sindikat.rs/onama_files/sekcije/sekcijamladih_files/potrebe_trzista_rada.pdf

1.3. NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA

Osnov naučnog značaja ovog istraživanja ogleda se u činjenici da funkcije poslovnih veština u podizanju konkurentske prednosti organizacija sveta rada nisu do sada u našoj naučnoj zajednici istražene, ili su nedovoljno istražene, iako su reperkusije po Srbiju bile i jesu dalekosežne i, često, tragične. Zbog toga multidisciplinarni karakter poslovnih veština zahteva dijalektički teorijsko-metodološki pristup. Prema tome, ovo teorijsko-empirijsko istraživanje ima određeni „pionirski karakter“ jer, iz razloga globalističkih polit-ekonomskih interesa i prakse, razvoj stvarnih poslovnih veština i podizanje konkurentske prednosti organizacija rada turističkih delatnosti na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i globalnom planu nije bio u fokusu domaće naučne javnosti. Istine radi, navedeni predmet istraživanja razmatran je sporadično, nesistematski, u okviru pojedinih naučnih radova kojima je glavna tema zapravo bio proces tranzicije iz socijalizma u ..., odnosno proces privatizacije.

Pored navedenog, treba imati u vidu da najavljeni predmet istraživanja pripada kompleksu onih nauka koje proizvode znanje i konstituišu poslovne veštine: filozofskim, matematičkim, prirodnim, psihološkim i društvenim. Preciznije kazano, dimenzije predmeta istraživanja pripadaju ekonomiji, psihologiji, pedagogiji, političkim naukama, sociologiji, antropologiji, istoriji, kulturi, pravu, nauci o organizaciji i upravljanju, organizacionoj kulturi... I otuda se zadaje njegova teorijska aktuelnost. Naime, da bi na naučno validan način analizirali, promislili i domislili predmet istraživanja, neophodno je: (1) definisati pojam: znanja, poslovnih veština, konkurentske prednosti, organizacija sveta rada; (2) utvrditi istorijske uslove nastanka i proces razvoja poslovnih veština u različitim vremenskim, geografskim, kulturnim, a posebno ekonomskim prostorima – ekonomiji zasnovanoj na pohlepi, ekonomiji zasnovanoj na znanju; (3) kritički analizirati i sistematizovati dosadašnja istraživanja personalnih poslovnih veština i njihovih dimenzija i aspekata; (4) kritički promisliti i domisliti odnose između konkretno-istorijskog obrazovnog sistema i ekonomije zasnovane na znanju. Jednom rečju, važno je, u teorijskom smislu, ustanoviti modele personalnih poslovnih veština, njihove promene, razvoj i modernizaciju u procesu stvaranja radnika znanja.

Društvena opravdanost, značaj, i bitnost istraživanja sastoje se u činjenici da rezultati istraživanja mogu pomoći znatno boljem pozicioniranju (stvarnoj konkurentskoj prednosti) organizacija sveta rada uslužnih delatnosti na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu, kao i edukaciji „decision makers-a“ i „opinion leaders-a“ i drugih predstavnika značajnih srpskih organizacija i institucija.

1.4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje ima za cilj da prikaže potrebe tržišta rada koje je od ključnog značaja za koncipiranje predloga promena koje se odnose na obrazovne programe koji će se prilagoditi potrebama tržišta rada i u kreiranju programa zapošljavanja. Opšti cilj istraživanja je da odgovori na pitanje šta je to što u konkretno-istorijskoj zajednici dovodi do neusklađenosti potreba tržišta rada u pogledu neophodnih personalnih poslovnih veština i obrazovnog sistema. Validan odgovor na ovo, izuzetno bitno i aktuelno pitanje zahteva utvrđivanje uzroka, metoda, sredstava i tehnika odvajanja procesa sticanja znanja od stvarnih privrednih, odnosno savremenih poslovnih potreba, a time i pogrešnog razumevanja značaja i značenja personalnih poslovnih veština za društvo znanja. Reč je o sudbinskim pitanjima naše ekonomske, političke, kulturne i ukupne društvene sadašnjosti i budućnosti. Prema tome, cilj našeg istraživanja je dvojak: naučni i društveni.

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučna deskripcija uloge i funkcija personalnih poslovnih veština: naučni opis činilaca organizacije i strukture procesa sticanja poslovnih veština; naučni opis funkcija, odnosa i veza koje su se uspostavljale i uspostavljaju u procesu sticanja poslovnih znanja i veština, te naučni opis svih ili skoro svih odnosa između globalizma i konkretno-istorijskih uslova proizvodnje roba, usluga i ideja. Pored naučnog opisa, naučni cilj analize je ostvarivanje i određenih nivoa naučne klasifikacije i tipologije. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja, da određena svojstva, činioci, veze... procesa saznavanja poslovnih veština postoje odnosno ne postoje, da su ispoljene ovde ili onde, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovetnosti, sličnosti i razlike. U opisivanju nepoznatog (funkcija poslovnih veština u cilju podizanja konkurentske prednosti organizacija uslužnog sektora) nužno je koristiti se poznatim terminima, kategorijama i pojmovima za iskazivanje sličnosti i razlika između apstraktnih i konkretnih znanja, formalnog i suštinskog posedovanja poslovnih veština i vladanja istim. Otuda se nužno javlja dihotomija ili klasifikacija.

Naučni cilj je i dijalektičko objašnjenje poslovnih veština u proizvodnji roba, usluga, ideja, tj. objašnjenje poslovnog znanja i poslovnih veština uslužnih delatnosti u totalitetu, a to znači objediniti strukturalno, funkcionalno i uzročno objašnjenje funkcija poslovnih veština u podizanju konkurentske prednosti organizacija uslužnih delatnosti. Konkretno kazano: naučni cilj ovog istraživanje jeste otkrivanje unutrašnje strukture pojave poslovne veštine, njenih funkcija, kao i uzroka njenog nastanka, razvoja i menjanja, a posebno njihove povezanosti i uslovljenosti sa promenama koje nameće na znanju zasnovana ekonomija.

Pod naučnim ciljem može da se smatra i pokušaj naučne predikcije uticaja koje će personalne poslovne veštine nužno imati u budućnosti. Naime, u naučni cilj ovog istraživanja spada i definisanje okvira za kreiranje uspešnog obrazovnog sistema koji treba u bitnom da doprinese razvoju personalnih poslovnih veština koje svakako spadaju u faktor sticanja i održivosti konkurentske prednosti u uslovima globalističke konkurencije i promenljivog poslovnog okruženja.

Društveni cilj jeste udovoljavanje praktičnim potrebama – rešavanju konkretnih problema organizacija uslužnih delatnosti – organizaciono, tehničko-tehnološko, profesionalno, moralno i svako drugo uzdizanje. Rezultati istraživanja treba da ukažu: na otvorena pitanja koja su posledica znanja koja nisu funkcionalna, poslovnih veština koje nisu potrebne izvršenoj privatizaciji, odnosno tranziciji; na potrebu kontinuiranog razvoja poslovnih veština utemeljenih na savremenim informaciono-komunikacionim tehnologijama, kao i da usmere pažnju svih subjekata političkih, pravnih, kulturnih i ekonomskih procesa u Republici Srbiji na ta pitanja i da utiču na njihove (subjekata: individua, organizacija, zajednica i institucija) stavove i ponašanje u procesu donošenja konkretnih poslovnih odluka. Ovo zbog toga što je neosporno da svako istraživanje podrazumeva određeni društveni odnos. A vaspostavljanje društvenog odnosa povodom analize kvantiteta i kvaliteta znanja, odnosno poslovnih veština uslužnih delatnosti izaziva reagovanje različitog sadržaja i intenziteta svih subjekata koji su u dodiru sa rezultatima istraživanja. Drugim rečima, rezultati našeg teorijsko-empirijskog istraživanja treba da asistiraju u stvaranju konkretnog istorijskog totaliteta Srbije preko i pomoću podizanja konkurentske prednosti njenih organizacija sveta života i sveta rada.

1.5. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

U istraživanju polazimo od sledeće generalne hipoteze: „*U savremenim uslovima sve više se formira stav da kompetentnost zaposlenog čine teorijska i praktična znanja, poznavanje informacionih tehnologija, poznavanje stranih jezika, kao i posedovanje personalnih i poslovnih veština. Postojeći studijski programi u visokoškolskim institucijama ne zadovoljavaju ovaj kriterijum.“*

Posebne hipoteze:

1. Kriza organizacija i upravljanja ekonomskim sistemom u Republici Srbiji je rezultat neusklađenosti studijskih programa sa potrebama poslodavaca, a to znači da teorijska i praktična znanja koja se dobijaju preko i pomoću visokoškolskih institucija ne zadovoljavaju potrebe privrede.

2.Izlazak iz postojeće krize kako na nacionalnom, tako i na regionalnom nivou neposredno zavisi od uspostavljanja saradnje između poslodavaca i obrazovnog sistema, tj. stvaranja posebnih centara za edukaciju personalnih poslovnih veština.

3.Dijalektičkim jedinstvom između stručnih i personalnih poslovnih veština, kao izrazom promena ishoda učenja na visokoškolskim ustanovama, smanjuju se troškovi poslovanja organizacija.

4.Personalne poslovne veštine su u funkciji prevazilaženja jaza između potreba poslodavaca i formi i sadržaja konkretnih obrazovnih procesa.

5. Uvođenje personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem bitno utiče na smanjenje nezaposlenosti.

6.Personalne poslovne veštine omogućavaju kompetetivnu prednost kod pojedinaca u organizacijama i konkurentsku prednost organizacija na tržištu.

7.Podizanje konkurentske prednosti organizacija uslužnih delatnosti u Srbiji pretpostavlja transformaciju sistema obrazovanja od klasičnih formi do sticanja dodatnih znanja preko i pomoću personalnih poslovnih veština.

1.6. METODE, POSTUPCI I TEHNIKE ISTAŽIVANJA

Reč je o posebnom, teorijsko-empirijskom, transverzalnom, interdisciplinarnom, kombinovanom (sadrži iskustva prošlosti, sadašnjosti i najavu budućnosti), verifikatornom, pretežno deskriptivnom i sa elementima klasifikacije, razvojnom i polimetodskom istraživanju koje je usmereno na utvrđivanje i spoznaju relacija: ideje (o znanju, o poslovnim veštinama) – norme (međunarodne i domaće) – organizacije – rezultati podizanja konkurentske prednosti organizacija uslužnih delatnosti.

Složenost predmeta i ciljevi istraživanja zahtevaju interdisciplinarno promišljanje i to: teorijsko, koje pretenduje na univerzalno i konkretno-istorijsko, koje odgovara na pitanje kako se teorijsko-normativni model poslovnih veština primenjuje u konkretno-praktičnim situacijama pružanja usluga u turizmu. Da bi saznali odgovore na ova, i ne samo ova, pitanja potrebno je upotrebiti osnovne, kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja. Naime, više-dimenzionalnost i inter-disciplinarnost predmeta istraživanja zahteva primenu:

(a) od analitičkih osnovnih metoda: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;

(b) od sintetičkih osnovnih metoda: sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;

(v) od opšte-naučnih metoda: hipotetičko-deduktivnu, statističku i komparativnu.

Primenom ovih metoda, kako govore dosadašnji rezultati različitih naučnih istraživanja, moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja u ovom radu. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

U prikupljanju podataka biće primenjeno ispitivanje (metoda intervjua) i metoda analize sadržaja dokumenata (tipa kvantitativne i kvalitativne analize) koja će se ostvarivati na dva nivoa: a) na nivou izvorne, odnosno primarne građe i b) na nivou sekundarne građe – rezultata već izvršenih istraživanja, naučne, stručne i publicističke lektire.

Empirijski deo istraživanja biće ostvaren uz primenu kvantitativnih metoda, tačnije metodom ankete korišćenjem tabelarnih izračunavanja uz pomoć programskog paketa

MS Office Exell. Koristiće se njegov set alata za analizu, upoređivanje, upravljanje, sortiranje, filtriranje, sređivanje i izdvajanje izveštaja, radi donošenja zaključaka neophodnih za ovo istraživanje, kao i radi izrade izvedenih tabela (Pivot tabela) koje će biti prezentovane u radu.

DRUGI DEO:

UTICAJ PROMENA I RAZVOJA AKUMULACIJE KAPITALA NA POSLOVNE VEŠTINE

2.1. PROTIVREČNOSTI PRVOBITNE AKUMULACIJE KAPITALA U FUNKCIJI OSTVARIVANJA POHLEPE

Kao što su pokazali rezultati dosadašnjeg istraživanja, podela na stručne i personalne poslovne veštine je stara koliko i samo čovečanstvo, s tim što se vremenom menjala svest o njihovom međusobnom uticaju i važnosti. U dobu ekonomije zasnovane na pohlepi, vladar koji se rukovodio moralom nije bio dobar vladar jer se onaj koji je hteo da upravlja morao koristiti lukavstvom i licemerjem kao glavnim poslovnim veštinama. U celokupnoj ljudskoj istoriji, do ekonomije zasnovane na znanju, uvreženo je bilo mišljenje da je narod gomila koja se vodi isključivo površnim interesima, niskim strastima, običajima, praznoverjem, tradicijom, pa su nasilje i zastrašivanje najbolji način za upravljanje njima radi ostvarenja ličnih interesa koji svoj osnov ima u novcu i pohlepi.

Novac[87] i roba nisu unapred kapital, kao što to nisu ni sredstva za proizvodnju ni životna sredstva. Oni se moraju pretvarati u kapital. Prvobitna[88] akumulacija kapitala koja ima za pretpostavku prvobitno stvaranje viška vrednosti jeste polazna osnova kapitalističke akumulacije kapitala, a istorijski koreni prvobitne akumulacije kapitala nalaze se u osvajanju, podjarmljivanju, pljački, ubijanju, jednom reči nasilju[89], koji svoje korene imaju u pohlepi i poslovnim veštinama koje iz nje proizilaze.

Pohlepa je beskonačna potreba pojedinca da zadovolji svoje sopstvene želje, bez mogućnosti da ikada bude zadovoljan.[90] Ona, dakle, označava žudnju za sve većim posedovanjem, uz bezobzirnost prema drugima, pa čak i na njihovu štetu, a obuhvata prvenstveno težnju za prisvajanjem materijalnih dobara, novca i drugih bogatstava.[91] U

[87] Novac je pojam koji se u teoriji različito posmatra, iako postoji opšta saglasnost da je novac centralni element društva. U Veberovoj klasičnoj interpretaciji razvoja modernog društva novac zauzima ključno mesto, kao najvažniji "nepersonalni" element koji postoji u ljudskoj istoriji. Prema mišljenju Džordža Simela i Karl Marksa novac predstavlja mnogo više od sredstva razmene, zbog toga što on transformiše osnovu socijalnih relacija pretvarajući lične vrednosti u računske instrumentalne jedinice. Izvor: Borgatta, Edgar F.,Montgomery, Rhonda J. V.: *Encyclopedia of Sociology*, navedeno delo. str. 1888.

[88] Ona je "prvobitna" zato što sačinjava predistoriju kapitala i načina proizvodnje koji mu odgovara i nije ništa drugo do istorijski proces odvajanja proizvođača od sredstava za proizvodnju.

[89] *Marks, Karl: Kapital, Tajna prvobitne akumulacije, dostupno na http://www.marxists.org/srpshrva/biblioteka/marks/1867/kapital/ch05.htm*

[90] Fromm, Erich: *Quotes*, dostupno na http://www.brainyquote.com/quotes/authors/e/erich_fromm.html

[91] Marinić, Ivo: *Pohlepa za tuđim novcem*, 2010, dostupno na http://ivo-marinic.blogspot.com/2010/05/pohlepa-za-tuim-novcem.html

ovom istraživanju pokušaćemo, između ostalog, da damo odgovor na pitanje koliko je pohlepa uticala na stvaranje i razaranje pojedinih društava, pa i čitavih civilizacija.

Iako se pohlepa vezuje za samu instituciju novca, pohlepa je sasvim sigurno postojala u ljudskom društvu i pre pojave novca, a nakon prve akumulacije vrednosti, ma šta da je vrednost bila za neki društveni sistem. Na početku istorije ljudske civilizacije ljudi su razmenjivali dobra. Trampa je podrazumevala razmenu ličnih dobara za ona slične vrednosti. Od 9.000-6.000 godine pre nove ere, stoka je često korišćena kao mera razmene. Kasnije, sa razvojem poljoprivrede, ljudi su koristili povrće kao sredstvo razmene.[92] U Kini oko 1200-te godine pre nove ere, školjke su postale prvo sredstvo razmene ili prvi novac.[93] U Kini se oko 1000-te godine pre nove ere kao sredstvo razmene koriste alati i noževi. Od ovih modela razvio se današnji okrugli oblik kovanica, s tim što su ti novčići u Kini u to vreme imali rupe na sredini da bi se lako nanizali na lanac i tako nosili.[94]

Kada u antičkom dobu ojačaju prve države, mada će robna razmena postojati sve do danas, prva upotreba novca će odmah stvoriti i prve pohlepne trgovce i iznad svih pohlepne kraljeve i despote. Već je Hamurabijev zakonik iz 1760. godine pre nove ere, u starom Vavilonu, morao da postavi prvu gornju granicu za visinu kamate kod pozajmica.[95]

Najstarija kovanica koja je imala funkciju novca napravljena je od elektruma, legure srebra i zlata, u drevnoj Lidiji oko 660-te godine pre nove ere. Takav novac se brzo raširio Grčkim gradovima-državama koje su počele da kuju sopstveni novac. Oko 550-te godine pre nove ere, Lidijci su počeli da kuju novac od čistih metala zlata ili srebra. Jedan od prvih zabeleženih bankara u istoriji je Plinije iz Lidije, koji se pominje u Herodotovoj istoriji, a upamćen je po teškoj kazni koju je za njega smislio persijski car Kserks sa kojim je bio u jednom obliku finansijske veze.[96] Dakle, veoma brzo se shvatilo da zlato i srebro imaju univerzalnu, trajnu vrednost i da kao takvi mogu da predstavljaju

[92] Davies, Glyn: *A History of Money from Ancient Times to the Present Day*, rev. ed. Cardiff: University of Wales Press, 1996., str. 41-44
[93] Glyn Davies navedeno delo, str. 35-36,54-55
[94] Glyn Davies navedeno delo, str. 55
[95] Bubnjević, Slobodan: *Istorija pohlepe*, Nedeljnik Vreme, br. 1085, 20.10.2011. dostupno na http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1015626
[96] Isto.

prigodnu zamenu za sve složenije razmene dobara. Ne samo da je zlato omogućilo razmenu dobara i usluga, ono je u isto vreme služilo kao sredstvo za zgrtanje blaga.

Sa razvojem novca, razvojem tržišta i jačanjem države, kontrolu i monopol nad novcem preuzela je sama država. Neko vreme je država uspela da garantuje kvalitet i čistoću zlata, ali su vremenom naučili kako da povećaju svoje prihode. Novi ili veći porezi uvek su nailazili na pobunu kod stanovništva, tako da nije prošlo dugo od uvođenja novca kao sredstva razmene, pa su kraljevi i cezari naučili kako da povećaju količinu sopstvene valute tako što će smanjiti količinu zlata u svakom novčiću ili tako što će neku jedinicu proglasiti za novac i garantovati vrednost koju ima zlato uvek sa nadom da njihovi podanici neće otkriti prevaru.[97]

Ovo je teralo vladare da nabave još zlata tako što će osvajati druge nacije, pa je jedna od najvažnijih personalnih veština u to vreme bila veština osvajanja. Ljudi su počeli da žive iznad svojih mogućnosti, i da uživaju u hlebu i igrama. Finansijska ekstravagancija osvajanja stranih zemalja bila je logičnija alternativa od većeg rada i veće proizvodnje.[98] Ovo univerzalno pravilo važilo je vekovima. Kada je za razmenu korišćeno zlato, i kada su važila pravila poštene trgovine, nacije su cvetale. Ipak kada su bogate nacije, one sa jakom vojskom i mnogo zlata težile isključivo proširenju teritorije i lakom bogaćenju da bi održale socijalni mir u svojoj zemlji, takve nacije su propadale, a osnovni razlog njihovog pada bila je upravo pohlepa, od koje je i krenuto.

I novac i pohlepa dobijaju novo značenje u rimskom dobu. Rimljani, kao vladari starog sveta, unose čitav administrativni sistem u poslove sa novcem i prvi uspostavljaju trajnu imperijalnu kovnicu novca, a protok novca, kamate, zajmovi i bogaćenje trgovinom robovima, žitom i vinom određuje sav život toga vremena. Naziv, kao i koncept kalendara, za razliku od zemalja istoka, u Rimu počiva na potrebi da se uredi vreme kad će dugovi zajmodavcima biti otplaćivani.[99]

Zbog toga je rimska republika jedna od prvih primera monetarne propasti koja u svom korenu ima pohlepu, jer se ističe da je samo upropašćivanje kvaliteta novca bilo

[97] Paul, Ron: *The End of Dollar Hegemony*, govor održan pred US Kongresom 15.2.2006, ceo govor može se videti na sajtu američke vlade http://www.house.gov/paul/congrec/congrec2006/cr021506.htm
[98] Isto.
[99] Bubnjević, Slobodan: navedeno delo

uzrok propasti Rima.[100] U to vreme novac je bio u potpunosti izrađen od bakra, a proklamovana vrednost jednog novčića bila je tri puta veća od njegove stvarne vrednosti. Njegova izrada je bila komplikovana - bio je visokog kvaliteta sa složenim umetničkim kompozicijama na njemu i bilo ga je teško falsifikovati. Monopol kovanja novca imala je država i njegova vrednost održavana je strogom fiskalnom politikom. Rimljani su bili prvi koji su poštovali sopstvene zakone koji su ograničavali količinu novčića u opticaju.

Čitavih 178 godina nije se osećala nikakva posledica takve monetarne politike. Naprotiv, zemlja je napredovala, a količina novčića je ostala ista pa im je i vrednost rasla.[101] Rezultat rimske monetarne discipline bilo je dugoročno skladištenje kapitala, a ne njegova produktivna, ekonomska upotreba. Na taj način srednja klasa je onemogućena da investira u jasne komercijalne poduhvate, i umesto toga bili su upućeni prvenstveno na državne projekte, što je doprinelo raskoši Rima ali periodično i velikim socijalnim nemirima.[102]

Ipak nisu socijalni nemiri ti koji su doveli do pada Republike - bio je to Hanibal. Stigavši na slonovima u Rim, preuzeo je kontrolu nad rimskim rudnicima bakra na severu Italije, kao i nad mnogim gradovima na severu u kojima se koristio bakarni novac. Po njegovom osvajanju, ti novčići su postali bezvredni. Kako je Hanibal sa svojom vojskom stigao do Rima, država je morala da prekrši svoj zakon o količini novca i počela je da kuje dodatnu količinu bakarnih novčića da bi mogla da plati velike vojne izdatke, koji su bili potrebni za odbranu Rima. Iako Hanibal nije osvojio Rim, imao je veliki uticaj na monetani sistem i ubrzo nakon njega ponovo je u opticaj pušten pravi novac-zlato i srebro.[103]

Ipak pohlepa ima, uslovno gledano, i dobru stranu. Bankarstvo se menja od XIV veka kad velike italijanske, hrišćanske porodice, poput Medičijevih, osnivaju svoje banke i zgrću čudovišno bogatstvo. Vremenom, u Evropi počinje da se trguje dugovima, a holandske banke počinju da finansiraju prekomorske ekspedicije koje evropsku pohlepu

[100] Galbraith, John Kenneth: *Novac: odakle je došao, gde je otišao*, Beograd: Grmeč, 1997, str. 29
[101] Del Mar, Alexander: *A History of Money in Ancient Countries From the Earliest Times to the Present*, Adamant Media Corporation, 1986, poglavlje XI, str. 213 - 242
[102] Isto.
[103] Isto.

šire na nove kontinente. Kolumbo, a kasnije i brojni drugi moreplovci, u prekomorske zemlje odlaze gonjeni pohlepom svojih kraljeva i kompanija. Ishod je poznat – zatečene civilizacije bivaju isisane finansijski i vojno. „Grabili su što bi im dopalo šaka, sve do čega se moglo doći. To je prosto bila pljačka bez nasilja, teže ubistvo u većim razmerama, a ljudi su slepo srljali u smrt kao što i treba da bude sa onima koji dirnu tamu", piše englesko-poljski romanopisac Džozef Konrad u svom kultnom romanu Srce tame, koji je, inspirisan belgijskom aferom u Kongu stvorio ep o Kurtcu i pohlepi belog čoveka.[104]

Na osnovu iznetog proizilazi da su pohlepa i poslovne veštine koje iz nje proizilaze pokrenule stvaranje civilizacija koje su se rađale i propadale upravo zbog pohlepe koja je u korenu želje da se zaradi više bez stvaranja dodatnih vrednosti. Tokom života čovek se u odnosima sa drugim ljudima izgrađuje u konstruktivnu ličnost, sposobnu da stvara na dobrobit svoju, svoje porodice i društva kao celine. Kroz proces spoznaje, koji podrazumeva usvajanje i primenu stečenih znanja o sebi, svetu i pojavama oko sebe, čovek postaje sve manje zavisan od nasleđenih prirodnih instikata, razvijajući svoje stvaralačke sposobnosti i stavljajući ih u službu dobrobiti[105] ispoljavajući svoje pune potencijale. Prema rečima Dežeralda Selente svi uzroci krize se svode na tri ključne reči: novac, moć, pohlepa.[106] Većina istraživača koji se bave ovom tematikom veruju da je nedostatak empatije kod ljudi više klase stečena karakteristika, koja proizilazi iz ličnog iskustva ekonomskog blagostanja. Naime, dobar socio-ekonomski položaj čini osobu manje zavisnom od drugih. Samim tim, može je učiniti i manje osetljivom na „prisustvo" i položaj drugih.[107] Kao drugi razlog uglavnom se navodi

[104] Bubnjević, Slobodan: navedeno delo
[105] Marinić, Ivo: navedeno delo
[106] Celente, Gerald: Novac, *moć i pohlepa – Tri ključne reči budućeg stravičnog sukoba*, intervju dat Geopolitici, 5.10.2012. godine, dostupno na http://www.vaseljenska.com/vesti/novac-moc-i-pohlepa-tri-kljucne-reci-buduceg-stravicnog-sukoba/
[107] Za svoj Svetski izveštaj o razvoju za 2000. godinu, Svetska banka je intervjuisala hiljade siromašnih u okviru ankete: „Glas siromašnih". Pojavilo se nekoliko tema: da su siromašni bezglasni, da nemaju kontrolu nad svojom sudbinom. Njih šibaju sile koje su izvan njihove kontrole. Siromašni se osećaju i nesigurno. Ne samo da su njihovi dohoci neizvesni - promene ekonomskih okolnosti izvan njihove kontrole mogu voditi ka sniženju realnih nadnica i gubitku zaposlenja, što je dramatično ilustrovano indonežanskom krizom. Oni se suočavaju i sa zdravstvenim rizicima i stalnom opasnošću od nasilja, ponekad od strane drugih siromašnih koji pokušavaju protiv svih normi da podmire potrebe svojih porodica, a ponekad od strane policije ili drugih na pozicijama vlasti. Dok se oni u razvijenim zemljama brinu o neadekvatnosti zdravstvenog osiguranja, oni u zemljama u razvoju moraju da žive bez ikakvog osiguranja i zdravstvenog, i penzionog, i za nezaposlenosti. - Stiglic, Džozef, E.: Protivrečnost globalizacije, navedeno delo, str. 95-96.

pozitivan odnos prema pohlepi. [108] Upravo zbog toga Selente ističe da bi izbegli sigurnu propast sistema ljudi moraju da dožive renesansu: povratak svojstava kakva su hrabrost, samopoštovanje, integritet, strast i dostojanstvo.[109]

Pitanje koje otvaramo treba da da odgovor na svetsku finansijsku krizu, koja se svodi na jednu osnovnu konstataciju, a to je da je znanje u osnovi svakog napretka, a pohlepa je odsustvo znanja o tome kako funkcioniše svaki prirodni i društveni poredak. Iz tog razlogu pohlepa u ovom smislu može da se posmatra pre svega kao sociološki fenomen koju nije lako odrediti jer je, kroz istoriju poprimala različite oblike, kako su se menjali oblici organizovanja i upravljanja u društvu.

U modernoj epohi, u društvenom uređenju, odnosno suštinsko ustrojstvo i principi funkcionisanja sveta ostvaruju se pre svega kroz meta-ekonomsko prostranstvo. Jedan od članova Biderberg kluba, koji je bio i direktor „Evropske banke za obnovu i razvoj", Žak Atali u svojoj knjizi Linije Horizonta[110] kao glavnu univerzalnu vrednost u tom smislu imenuje novac. Isti princip – novac, on označava i kao „duhovnu" vrednost koja menja elite,[111] organizaciju i upravljanje.

---

[108] Pavlović, Sonja: *Psihologija bogatih: Kako status ubija empatiju*, 7.3.2013, dostupno na http://mindreadingsblog.wordpress.com/2013/03/07/psihologija-bogatih-kako-status-ubija-empatiju/

[109] Celente, Gerald: *Novac*, *moć i pohlepa – Tri ključne reči budućeg stravičnog sukoba*, intervju dat Geopolitici, 5.10.2012. godine, dostupno na http://www.vaseljenska.com/vesti/novac-moc-i-pohlepa-tri-kljucne-reci-buduceg-stravicnog-sukoba/

[110] Milošević, Zoran: *Elite se mole (samo) bogu novcu*, Pečat, br. 267, 10.5.2013. godine, str. 46-49

[111] Savremeni svet Atali doživljava kao „svet novca" koji se formira po principima geoekonomije, koja pretenduje da postane kako ideologija novog društva, tako i filozofija epohe globalizacije. To znači da se moć i snaga vlasti meri isključivo „količinom novca koji kontroliše". Na taj način, ekonomske ideje se priznaju univerzalnim i sveprožimajućim, svekolikom metafizikom današnjice. Ne sporeći važnost novca, drugi autor teorije globalizacije Zbignjev Bžežinski smatra da pored novca i vojska, tehnologija i kultura predstavljaju važne grane vlasti. Zato je, ističe Bžežinski, posebno u sferi kulture potrebno graditi utopije za mlade koji pretenduju da budu elita, kako bi se držali pod kontrolom. Drugim rečima, ovakva kultura omogućava opravdavanje neuspeha, ukoliko se dogodi, jer to je „velika utopija", koja zahteva više napora i vremena, čak nekoliko generacija. Tako se kultura instrumentalizuje za ciljeve globalizacije. No, i alternativni obrasci koriste metafiziku za opravdavanje svojih političkih ciljeva. U njihovoj osnovi su religiozne i etičke (tradicionalne) norme i učenja. Metafizika je bliska religiji i često lideri i političke partije opravdavaju svoje ideje ovim principom. Islamska revolucija u Iranu, teologija oslobođenja u Latinskoj Americi, antiburžoaski islamski fundamentalizam, kao i druge ideologije, uključujući tradicionalizam, to čine. Na drugoj strani, autori poput Majkla Harta i Antonija Negra u knjizi „Imperija" tvrde da je metafizika izvor političke tiranije i duhovnog nasilja nad ličnošću. Metafizika (u doslovnom značenju – ono što se nalazi „iza fizike", fizičkog sveta) je deo filozofije koja se bavi istraživanjem početka, onoga što se nalazi u osnovi stvarnosti. I danas metafizika označava proučavanje onoga što se nalazi iza fizičkih pojava, a kada je reč o razmatranju političkoloških koncepcije u ovom smislu, misli se na činjenicu da ona u sebi sadrži i metafizičke aspekte, prema kojima je moguće uticati na opšte vrednosti, uključujući bazične, čime se utiče na samo formiranje društva. Ostaje pitanje: gde pronaći instituciju u koju bi ljudi imali poverenje i uvažili njene preporuke? Kako su pokazala iskustva uspešnih država, taj „Arhimedov faktor" i poluga koja sve pokreće je faktor uspešnog vođe – lidera! Lider je taj koji okuplja ljude i stvara institucije, odnosno elite koje, rukovodeći institucijama, kako svedoči Lorens Harison u knjizi „Promovisanje progresivnih kulturnih promena", objavljenoj 2000. godine, usmeravaju stanovništvo ka budućnosti, negujući sledeće vrednosti: rad i uspeh, štedljivost, obrazovanje,

Kao što pokazuju dosadašnji rezultati istraživanja u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi, pojedinci su držani pod kontrolom grube i slepe sile, a kasnije zakonima koji su predstavljali tu istu silu kojoj je dat državni legitimitet. Zbog toga je pravo u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi bilo isključivo na ogoljenoj sili i zakonu jačeg, kao i poslovne veštine koje su bile neophodne za obavljanje poslovnih aktivnosti u takvom okruženju. Na taj način, kao što nam govori istorija države sa slabom organizacijom i vladarima koji su imali humani pristup, potpadale su pod uticaj i vlast onih koji su svojom autokratskom organizacijom uspevali da nametnu svoju volju, poredak i zakone. Vladavina malog broja pojedinaca u istoriji nad masama naroda zasnivala se na pretpostavkama kao što su: podlost, kolebljivost, nepostojanost gomile, nesposobnost gomile da razume i poštuje uslove sopstvenog života i sopstvenog blagostanja. Upravo zbog toga bilo je važno ljude držati u strahu, neznanju i neizvesnosti, pod dejstvom alkohola u stalnim ratovima i previranjima. Prema tome osnovni princip organizacije države od starog Vavilona, do revolucije upravljanja i svetske finansijske krize, bilo je nasilje, a lukavstvo, licemerje, podmićivanje, prevare i izdajstva pravila za sve rukovodioce svih organizacija na svim nivoima. U ekonomiji zasnovanoj na pohlepi, stravične ratove iz starog i srednjeg veka, a nakon Drugog svetskog rata zamenile su međunarodne organizacije i bankarske institucije, pa je porobljavanje srednje razvijenih i nerazvijenih zemalja nastavljeno u okviru ideje liberalizma i neoliberalizma. I dok su se u starim vremenima nasleđivali prestoli i na taj način se kontrola upravljanja prenosila sa kolena na koleno, a vlast pripadala različitim dinastijama, tako su u XX veku Federalne rezerve i njihove partnerske organizacije postale jedini izvor moći, deleći tu moć između sebe, držeći veliki deo planete u dužničkom ropstvu koje preti da uruši čitav savremeni finansijski sistem. Na taj način je samo došlo do preuzimanja vlasti od dinastičke aristokratije do finansijske aristokratije, dok su mehanizmi delovanja ostali isti, sa tim da je industrijska revolucija, i one koje je slede, samo nastavila sa podsticanjem razvoja personalnih veština koje su bile neophodne za uspeh toga vremena, a to su lični interes, pohlepa, nezasitost, nezajažljivost materijalnih potreba. Zahvaljujući tome međunarodno pravo koje je pod kontrolom finansijske aristokratije, zamenilo je nacionalna prava, a vrednosti

promovisanje sposobnosti, solidarnosti, strogih etičkih normi, pravde i pravednosti, te vrše disperziju moći, dok na religijskom planu insistiraju na sekularizmu. - Milošević, Zoran: *Elite se mole (samo) bogu novcu*, 10.5.2013, dostupno na http://www.pecat.co.rs/2013/05/elite-se-mole-samo-bogu-novca/

i kreiranje misli jednog naroda povereno je masovnim medijima. [112]Kako svedoči naučna literatura, ljudi su u strahu, neizvesnosti i neznanju, sa vlasti skinuli aristokratiju, a postavili prosvetitelje i kapitaliste koji su ih držali u još većem ropstvu u fabrikama u kojima je radno vreme bilo i do 15 časova dnevno, a radnici su često bili i deca od sedam i više godina, dok su nadnice bile takve da su jedva mogli da se prehrane. U vreme industrijske revolucije dovođenje stanovništva sa sela gde su mogli da proizvedu hranu za sebe, u gradove gde su bili gladni dovelo je do toga da su pojedinci postali zavisni od poslodavaca, a glad je kapitalu davala veća prava na radnika nego što je to mogao bilo kakav zakon ili dinastičko pravo. Kada je u pitanju obrazovni sistem u narodnim školama, o kojem će biti reči u narednim poglavljima, on je služio potrebama industrijske revolucije i nije imao za cilj razvoj potencijala učenika, već stvaranja vrednosnog sistema u kojem se rađala nova, radnička klasa koja je trebalo da nauči da prihvati podelu na klase, podelu rada i osnovne numeričke i jezičke veštine i znanja. Pošto ljudi žive i rukovode se idejama, a te ideje usvajaju vaspitanjem i najranijim obrazovanjem, razvoj sistema školovanja u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi, bio je pod direktnom kontrolom sistema, dok je uporedo sa tim jačao nacionalni identitet i mržnja prema boljim od sebe, tako da su Prvi i Drugi svetski rat samo rezultat takvog delovanja grupa koje su kreirali društvena kretanja tog doba.

Na osnovu svega navedenog, može da se zaključi da su u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi za bilo koji uspešni poduhvat bila potrebna stručna znanja, ali i personalne poslovne veštine koje su opisivale na koji način je pojedinac primenjivao svoja znanja i obavljao određene radnje ili poslove. Stručne poslovne veštine su se u čitavoj istoriji ljudske civilizacije odnosile na poznavanje pravila struke ili poznavanje procedura rada, a u XXI veku i poznavanje informacioni tehnologija i stranih jezika, dok je struktura personalnih poslovnih veština zavisila od sistema vrednosti i stepena razvoja ljudskog društva. Analizom naučne i istorijske literature, može da se kaže da su tri ključne grupe personalnih poslovnih veština bile važne u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi, a to su: veštine komunikacije, veštine manipulacije i veštine zloupotrebe znanja.

[112] Čitavi narodi koji su dovedeni na granicu egzistencije, za hranu danas treba da rade mnogo više nego što su to trebali u nekadašnjem ropstvu, pa tako i nemaju vremena da uživaju u pravima koja im ustavom formalno pripadaju.

2.1.1. Veštine komunikacije zasnovane na pohlepi

Veštine komunikacije u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi najbolje oslikava Tacitova mudrost koja kaže da će čovek pre vratiti za uvredu nego za dobročinstvo, jer je zahvalnost teret, a osveta zadovoljstvo, ili Baltazara Grasiana, španskog jezuitu, pisca i filozofa iz XVII veka koji kaže: „Ne daj da te ljudi drže za prevaranta, iako je danas nemoguće živeti ako to nisi. Neka tvoje najveće lukavstvo bude prikrivanje nečega što bi drugima izgledalo kao lukavstvo.“ Pošto su ljudi uglavnom otvoreni, njihova najveća mana jeste u tome što neprestano pričaju o sebi, svojim idejama i planovima, pa je shodno tome najvažnije ljudima reći nešto što se naizgled želi, a oni će poverovati u to kao da je istina. Zbog toga je bilo važno neprestano pričati o svojim lažnim željama i ciljevima. Najbolji prevaranti su tako bili oni čija je maska obična i neupadljiva, pa je tako žrtvu potrebno uvući u mrežu poznatog, svakodnevnog i bezazlenog. Ninon de Lanko, francuska književnica iz XVII veka, je to opisala ovako: „Jesi li ikada čuo da je neki kapetan obznanio neprijatelju svoje planove pre nego što će napasti njegovu tvrđavu? Prikrij svoj cilj i skrij svoj uspeh, ne pričaj o svojim namerama, sve dok im se drugi ne mogu odupreti, sve dok borba nije gotova. Odnesi pobedu i pre nego što objaviš rat. Jednom rečju budi kao svi oni veliki ratnici čiji su planovi postali znani jedino opustošenim zemljama kroz koje su prošli.“[113]

Važno je zatim bilo razviti sposobnost minimalističke komunikacije, jer što je više neko želeo pričom da zadivi ljude, to je izgledao prostije, a kada je govorio manje nego što je to bilo potrebno, prikazivao se značajnijim i moćnijim nego što je to zaista i bio. Ćutanje i kratki odgovori stavljaju druge ljude u odbrambeni položaj, pa će pokušavati da prekinu tišinu upadicama koje će otkriti mnogo o njima i njihovoj slabosti. Leonardo da Vinči je u XV veku to opisao ovako: „Školjke se potpuno otvore kada je pun mesec. Rakovi to iskoriste, pa stave u školjku malo morske trave, da više ne može da se zatvori, pa je onda iskoriste za ishranu. Takva je sudbina i onih koji previše otvaraju usta, stavljaju sebe na milost i nemilost onih koji ih slušaju“, dok je kineski filozof iz III veka pre nove ere, Han Fej Cu, zapisao: „Neka ti se usne nikada ne maknu negoli tvojim podređenima. Što ti duže ćutiš to će njihove usne pre početi da se mrdaju i tako će

[113] Grin, Robert: *48 zakona moći*, Mono i Manjana, 2009, str.22

njihove istinske namere polako izaći na videlo. Ako vladar nije obavijen velom tajne, ministri će naći način da kradu i kradu.“Francuski pisac iz XVII veka Žan de La Brijer govori o neverbalnoj komunikaciji i kaže: „Postoje samo dva načina da se čovek uzdigne - svojom veštinom ili glupošću drugih. Onaj koji zna šta je dvor, gospodar je sebe i svojih dela, svog lica i svojih očiju, on taji zle namere, smeška se neprijateljima, sputava iznerviranost, maskira svoje strasti, izneverava svoje srce, govori i dela protivno svojim osećanjima“. Artur Šopenhauer u XVIII veku govori o komunikaciji na sledeći način: „Mudro je biti učtiv i obratno, glupo je biti nepristojan. Jednako je nerazumno stvarati neprijatelje nepotrebnom i voljnom neučtivošću koliko i zapaliti rođenu kuću. Jer učtivost je kao lažni novčić, svi znaju da nije pravi pa zašto bi ga onda štedeo. Ljubaznost za ljude jeste isto kao i toplota za vosak.“

2.1.2. Veštine manipulacije

Jedna od najvažnijih personalnih veština u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi jeste bila veština pojedinca da se posluži tuđom mudrošću, znanjem i radom da bi napredovao ka svom cilju. Ukoliko to uspe, pojedinac štedi svoje vreme i energiju, a u isto vreme deluje delotvorno i brzo. Baltazar Grasijan je na ovo rekao: „Mnogo toga ima da se nauči, a život je kratak, a života bez znanja nema. Zbog toga je odlična taktika uzeti po malo od svačijeg znanja. Na taj način će te znoj sa tuđeg čela napraviti mudracem[114]“, dok je drugi nepoznati autor rekao: „Umesto da se boriš protiv lešinara, pridruži im se,“ a Oto von Bizmark u XIX veku kaže: „Budale kažu da se uče na svom iskustvu. Ja sa druge strane volim da profitiram na tuđem.“

Iz naučne literature proizilazi da su najveće veštine u ekonomiji pohlepe, a u odnosu sa ljudima bile veštine držanja ljudi u neizvesnosti, držanja ljudi u strahu[115] i držanja ljudi u neznanju sa čime se ljudi prave zavisnim od onoga ko je u stanju to da uradi. Što se više ljudi oslanjaju na nekoga, to on ima više slobode, pa je tako jedna od najvećih veština naučiti ljude da zavise od pojedinca, poslodavca, države, kao i da

[114] Grin, Robert: navedeno delo, str.40

[115] Strah je negativan osećaj koji čovek doživljava kad vidi opasnost, odnosno očekuje opasnost, bila ona stvarna ili nerealna (nestvarna, tj. kada opasnost zapravo ne postoji). Strah je primarna emocija koja nastaje usred opažanja ili očekivanja stvarne ili zamišljene opasnosti ili ozbiljne pretnje. To je urođena, genetski programirana reakcija na preteći ili bolan stimulus.

njihova sreća i prosperitet zavise od njih, a ljude nikada ne treba naučiti dovoljno da mogu da žive samostalno. Nikolo Makijaveli u XV veku kaže: „Mudar vladalac mora da smisli način uprave tako da njegovi građani uvek i u svako vreme osećaju potrebu za državom i njime i tada će mu uvek biti verni.“ Baltazar Grasijan u XVII veku kaže: „ Nauči ljude da zavise od tebe i više ćeš dobiti od te zavisnosti nego od ljudske dobrote. Ko ugasi žeđ, okreće se od bunara jer mu više ne treba. Kada nestane odnosa zavisnosti, nestaće i uljudnosti i pristojnosti i na kraju poštovanja. Prva lekcija kojoj život treba da te nauči jeste da puštaš da nada živi, ali da je nikada ne zadovoljiš, pa ćeš i caru biti potreban.“

Jedna od važnih manipulativnih veština jeste i veština stvaranja mitova[116] i ona ima za cilj upravljanje i kontrolu pojedinaca, a zasniva se na ljudskoj potrebi da veruju u nešto. U svom opisu velikih projekata manipulacije svešću Kara-Murza značajnu pažnju u svojoj knjizi „Manipulacija svešću“ posvećuje analizi raznih vrsta mitova koje on opisuje kao „uopštene predstave o stvarnosti". Mitovi su, prema Kara-Murzi, u znatnoj meri iluzorne predstave koje, zbog etičke i umetničke privlačnosti, snažno deluju na masovnu svest. Ponekad mit predstavlja način da se neizdrživa verodostojna predstava strašne stvarnosti u svesti zameni uslovnom predstavom sa kojom se može „saživeti". Često pod dejstvo takvog mita, kako tvrdi Kara-Murza, potpadaju i profesionalci, što dovodi do negativnih posledica, jer manipulacija društvenom svešću po mnogim obeležjima podseća na rat omanje dobro organizovane i naoružane armije tuđinaca protiv mnogobrojnog miroljubivog i za taj rat nespremnog stanovništva.[117]

Pored navedenog, veština je bila i ubediti pojedinca da je samo i isključivo on odgovoran za sopstvenu nesreću, usled oskudnog znanja, ograničenih sposobnosti, ili nedovoljnog truda. Tako nesiguran i potcenjen, opterećen osećajem krivice, odustaće od traženja pravih uzroka svog položaja i pobune protiv društvenog i ekonomskog sistema.

[116] Mitovi su slikovite predstave o prirodi, istoriji, svetu, bogovima i čoveku. Gotovo svaka oblast na svetu ima svoje drevne mitove, dok savremene mitove stvara televizijska i filmska industrija.
[117] Kara-Murza, Sergej: *Manipulacija svešću*, 2008, dostupno na http://www.srpskapolitika.com/Izdvajamo/latinica/020.html

Jedna od važnih veština u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi, a koja je imala za cilj manipulaciju, bila je i veština preusmeravanja pažnje sa važnih problema na nevažne. Bilo je važno prezaposliti javnost poplavom nebitnih informacija, da ljudi ne bi razmišljali i stekli osnovna saznanja u razumevanju sveta. Kada se ljudima preusmeri pažnja nečim kao što su zabavni sadržaji ili dnevno politička dešavanja, neće ni primetiti prevaru koja im se sprema.

Veština zloupotrebe i manipulacije emocijama je takođe bila važna tehnika, koja se koristila za izazivanje negativne emocionalne reakcije prilikom razumnog prosuđivanja. Budeći negativne emocije kod pojedinaca kao što su strah, nesigurnost, očaj, bes, zamenjuje se njihova kritička svest emotivnim impulsima besa, straha, očaja itd. Upotreba emotivnog registra omogućava pristup nesvesnom, pa je kasnije moguće na tom nivou sprovesti ideje, želje, brige, bojazni ili prinudu, ili pak izazvati određena ponašanja.

2.1.3. Veština zloupotrebe znanja

Ključna veština u ekonomiji zasnovanoj na pohlepi bila je veština zloupotrebe znanja. Kako pokazuju rezultati istraživanja u istoriji tehnoloških progresa i sveukupnog društvenog i civilizacijskog napretka, najmanji pomak napravljen je u obrazovnom sistemu gde je obrazovanje nižih društvenih slojeva trebalo da bude što slabije ili ispod proseka, da bi ponor između obrazovanja viših i nižih slojeva bio nepremostiv, što je i danas slučaj u mnogim zemljama. Na taj način razvoj nauke i tehnologije doneo je tehničku revoluciju i revoluciju upravljanja, praveći još veći jaz između onih koji imaju znanje i onih koji ga nemaju. Školski sistem po svojoj formi vekovima je ostao isti i zasnivao se na „verovanju u ono što je rečeno, a ne na postavljanju pitanja i preispitivanju svega što je rečeno“, koji su u osnovi razvoja nauke i tehnologije koje su donele revolucionarna otkrića koja su pokrenula svet. Na taj način stvoren je sistem „zapovednog obrazovanja“ u koji se ne sumnja, a velikom broju pojedinaca na taj način je uskraćena mogućnost da razviju svoje potencijale i ispolje svoje prirodne sposobnosti shvatajući šta uče, kako uče, zbog čega nešto uče i kako to mogu da primene. Tako se u obrazovanju uče stvari koje se ne preispituju, niti se o njima razmišlja poput one da

Evropljani nisu bili u Severnoj Americi pre Kolumba, da su ekonomske recesije spontane i neplanirane, da se Vijetnamski rat vodio zbog takozvane „komunističke pretnje“, da se Drugi svetski rat spontano desio bez ikakvog prethodnog planiranja od strane neke organizacije i da se rat jednostavno dogodio, a da su izuzetno bogatstvo i moć koje su neki političari i korporacije tim ratom stekli sasvim slučajni. I isto kao što se u srednjovekovnim školama raspravljalo o tome koliko anđela može da stane na vrh igle, a da niko nije postavljao pitanje postojanja anđela, tako se u obrazovnom sistemu ekonomije zasnovane na pohlepi prenose vrednosti i ideje koje se ne ispituju i ne proveravaju, kao što je na primer kako je moguć vrtoglavi uspon nacističke Nemačke, koja je postala najveća sila sveta posle samo nekoliko godina od njenog potpunog sloma u Prvom svetskom ratu i koje su korporacija i organizacije učestvovale u njenom stvaranju.

Na osnovu svega navedenog može da se zaključi da su ljudska pohlepa, manipulacije, laži i zloupotreba znanja kao lične osobine zaposlenih i onih pojedinaca koji su imali uticaj na kretanje i kreiranje civilizacijskih tokova doveli do stvaranja izuzetno velikog jaza između bogatih i siromašnih i do najveće svetske finansijske krize koju je svet ikada video. Postavši svesni toga poslodavci su primetili da su oni pojedinci koji su razvili svoju kreativnost, koji imaju bolje odnose sa ljudima i koji su željni ispitivanja, istraživanja i stalnog usavršavanja upravo oni zaposleni koji su pomogli njihovim organizacijama da opstanu i u uslovima krize. To je dovelo do promene svesti poslodavaca o tome koja znanja i veštine treba da poseduju njihovi zaposleni, a da bi oni postali konkurenti u ekonomiji budućnosti. O tim znanjima i veštinama biće reči u sledećim poglavljima ovog istraživanja.

2.2. INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA – potreba za kvantitativnim i kvalitativnim promenama stručnih i personalnih poslovnih veština

Krajem XIX i početkom XX veka kapitalistički sistem na tlu proizvodnje, upravljanja i organizacije te proizvodnje, ulazi u fazu razvoja nazvanu - industrijska revolucija, čija je osnova u zameni ljudske snage snagom mašina i promena potrebe za poslovnim veštinama kako po kvantitetu, tako i po kvalitetu i vrsti poslovnih veština. Naime, suština industrijske revolucije sastoji se u naglašenoj tehničkoj podeli rada i zameni rada radnika radom mašina. To je dovelo do revolucionarnih, suštinskih promena u svim sferama društvenog života (njegove organizacije i upravljanja istom) - do radikalnih promena u svakodnevnom životu ljudi.

Promena nastaje u odnosima čoveka i rada. Naime, već znatno ranije prisutna je značajno izražena intencija da se kroz sve diferenciranju podelu rada stvaraju uslovi za povećavanje učinka. Usitnjena podela rada poseduje izuzetnu moć povećanja učinaka, ali ona tek treba da se afirmiše u novim uslovima i ostvaruje se nesumnjiv napredak i polet industrijske proizvodnje. Veoma značajnu komponentu u tim procesima predstavlja razvoj sredstava za rad i sistematizacija znanja određenih radnih procesa koja je podrazumevala neophodnost razvoja stručnih poslovnih veština.

Razvoj nauke i tehnike u tom slučaju i proizvodnih snaga kompleksan je proces. Brojni činioci u interakciji pokreću taj i takav progres. Potpuno razjašnjavanje složenih procesa zahteva pomnu analizu pojave omasovljavanja proizvodnje i pratećih elemenata. Sprovođenje principa podele rada u organizaciji manufakturnih proizvodnih jedinica u datim uslovima razvijenosti proizvodnih snaga i društveno-ekonomskih odnosa ima sledeće pretpostavke:

- Ekspanzija stručnih poslovnih veština koje su bile neophodne za poslovne procese;
- Zanemarivanje potrebe za personalnim poslovnim veštinama radnika i obespravljen položaj najamnog radnika predviđenog za izvršne proizvodne poslove;

- Personalne poslovne veštine su bile potrebne samo menadžmentu i administraciji i bile su rezervisane za pripadnike kapitalističke društvene klase, najčešće za vlasnike i članove njegove familije. (U izvesnom smislu ove se pretpostavke odnose i na industrijsku proizvodnju).

Uslovi na radu su veoma teški i nehumani. Trajanje radnog dana od 12 i više časova jeste elemenat nekontrolisane eksploatacije. Ne postoji gotovo nikakva zaštita na radu, a uključivanje u proizvodnju veoma rano, neretko u dečjem dobu, skraćuje radni vek ljudi, vodi ka oboljevanju i drugim negativnim posledicama.

U srcu ove revolucije nalazila se nova snaga, parna mašina i stručne poslovne veštine radnika. Upregnuta u točkove stotinu različitih industrijskih grana, parna mašina obezbeđivala je efikasniju i jeftiniju snagu - snagu za brodove, vozove, fabrike - dovodeći do revolucije u trgovini i industriji. Parna mašina snizila je cene proizvodnje, prodajne cene i proširila tržište. Duh inventivnosti doveo je do novih pronalazaka, inovacija i modernizacija.

Ti i takvi naučno-tehnički i tehnološki pronalasci, inovacije i modernizacije su dovodili do fabrika, a fabrike do potreba za menadžmentom i organizovanjem. Proširena tržišta su zahtevala više radnika, više mašina i svakodnevno veće proizvodnje, što je stvorilo i potrebu za razvojem stručnih poslovnih veština. Kapital je bio potreban radi finansiranja ovih velikih poduhvata i oni pod čijom se kontrolom nalazio kapital počeli su da skupljaju radnike i mašine pod jednim zajedničkim autoritetom. Radnici su bili podeljeni; jedan radnik je bio kvalifikovan za jednu operaciju; delovi proizvoda morali su da postanu zamenljivi tako da podeljeni rad može da proizvede jedan zajednički proizvod. Menadžeri su bili potrebni da bi planirali ono što treba uraditi, da bi odredili ko će šta raditi, da bi vodili i koordinirali ljudske napore i obezbedili da se posao obavi kako treba.

Pojednostavljenje radne funkcije čoveka omogućava uključivanje u radni proces pojedinca sa skromnim stručnim znanjem. Pismenost je bila nešto što se retko nalazilo i radnicima su nedostajale osnovne obrazovne veštine - crteži. Uputstva za rad i rukovanje mašinama zahtevali su od radnika osnovnu pismenost, sposobnost da nešto

pročitaju, izračunaju i manje-više slede napisana uputstva. Zbog toga se obuka radnika obavlja uglavnom usmeno, demonstracijama i praktičnim radom s učenjem na greškama. Period obučavanja se skraćuje, što se veoma često ističe kao značajna prednost lančane proizvodnje u kasnijim fazama, ali to je začeto ranije. U oblasti motivacije i discipline rani menadžment primenjuje tri načina: pozitivni podsticaj (povećanje nadnice...), negativne sankcije i napori da se kod ljudi stvore radne navike.

Pored olakšanog regrutovanja nove radne snage, koja pridolazi sa sela ili iz gradskih radničkih porodica, ova okolnost rađa značajnu posledicu: veću zavisnost radnika od radnog mesta, zaposlenja u određenom procesu, što će reći u određenoj fabrici. Ovaj činilac je i te kako prisutan naročito kasnije kao tzv. osećanje sigurnosti.

Razvijanje trgovine i drugih oblika društvene nadgradnje van proizvodnje javlja se kao prirodno rešenje dvojakog značenja: jačaju se sopstvene pozicije razvijanjem zaštitne strukture (državni aparat i drugo) i ujedno razgranava mreža nosilaca aktivnosti zainteresovanih za proširenje plasmana. S druge strane, zaoštravanje elemenata eksploatacije uz povećanje broja pripadnika radničke klase, što je opet nužno sa omasovljavanjem proizvodnje, stvara uslove za otpočinjanje procesa organizovanja radničke klase. Organizovana radnička klasa uspeva da izvojuje nešto povoljniji ekonomski položaj. To proširuje krug potrošača, ali uz poskupljenje radne snage u proizvodnji. Viši troškovi radne snage menjaju stavove vlasnika kapitala prema korišćenju savršenijih oruđa za rad, kojim se zamenjuje ljudska radna snaga. Razvoj novih oruđa za rad nije inspirisan isključivo ovim činiocem, ali se njemu ne može poreći značajna uloga.

Stvaraju se izuzetno povoljni uslovi za dinamičan napredak nauke i tehnike. Započet proces razvoja ima eksponencijalan karakter. Uslovi života i rada menjaju se radikalno - radikalno se menja organizacija i upravljanje.

Kretanje i promene u sferi društveno-ekonomskih odnosa kao refleksu zbivanja u sferi materijalne proizvodnje oplemenjene tekovinama nauke i tehnike nisu prošli bez određenih posledica u pogledu razvoja organizacione strukture proizvodne nadgradnje.

Podizanje nivoa opremljenosti proizvodnje i osvajanje novih proizvoda i tehnoloških procesa u proizvodnji uslovljavalo je dalju diferencijaciju podele rada između umnog i fizičkog, kao i povećanje potrebe za kompleksnijim stručnim poslovnim veštinama, ali i početak razvoja personalnih poslovnih veština. Naime, razvija se sve više tzv. pripremni deo. U početku taj takozvani pripremni kompleks je pretežno tehničkog sadržaja koji podrazumeva razvijene stručne poslovne veštine. Ali sa njegovim razvojem, te posebno sve složenijim uslovima u okruženju, izrastaju potrebe za obavljanjem raznovrsnih poslovnih funkcija za koje su bile neophodne i personalne poslovne veštine. O tome svedoče veoma rani poduhvati kao što je slučaj sa Soho livnicom[118] oko 1800. godine. Metju Bolton i Džejms Vat razvili su sistem upravljanja i rukovođenja livnicom koji je obuhvatao i stručne i personalne poslovne veštine i to:

Stručne poslovne veštine: istraživanje tržišta i predviđanje, planiranje lokacije, planiranje rasporeda mašina, planiranje proizvodnje, statističke izveštaje, usavršene metode knjiženja, dok su personalne poslovne veštine bile obuhvaćene planovima za obuku kadrova i obezbeđenjem socijalnih davanja.

Za ovaj period, a i kasnije, od izuzetnog je značaja tržišna orijentacija ljudskih potencijala na stvaranje novih sredstava, uređaja i mašina. Područje organizacije prepušteno je intuiciji, i pojedinačnim zahvatima, što je značajno usporilo razvoj teorijske misli o organizaciji i upravljanju i odložilo vreme njihove afirmacije kao naučne discipline. O razmerama daljeg razvitka neproizvodne strukture na osnovu sve specijalizovanije podele rada u okviru privrednih preduzeća i van njih najbolje svedoče podaci koji se odnose na SAD. Učešće administrativnog osoblja u ukupnom broju zaposlenih iznosi 1870. godine 2,4% a u 1950. godini 12,2% ili u apsolutnim iznosima 1950. godine ih je bilo 15 puta više po broju no 1870. godine.[119]

[118] Hevel, Carl: *The Encyclopedia of Management,* Nostrand Reinhold, New York, 1973, str. 67.

[119] „Podaci o promenama uočenog fenomena kadrovske strukture, kao odraza primene principa podele rada u organizaciji preduzeća i šire u razmerama SAD kao celine, imaju i opšti karakter, jer SAD kao industrijski najrazvijenija zemlja predstavlja uzor koji oponašaju sve ostale zemlje. Pažnju privlači 70% povećanja udela kategorije „stručnjaka", i naročito, udvostručenje učešća kategorije „komercijalnog i poslovnog osoblja", što je u duhu izloženih tendencija o porastu tzv. neproizvodne kadrovske strukture na temelju razvoja poslovnih funkcija i sve specijalizovanije podele rada u okviru nadgradnje."- videti šire Bulat, V. navedeno delo. str. 20 i dalje.

Dalji razvoj ovih tendencija treba posmatrati u kontekstu *dva osnovna sadržaja razvoja* u relevantnim domenima i to:

- pomeranje težišta učešća ljudi iz primarne i sekundarne delatnosti (poljoprivreda i industrija) u tercijarnu (usluge) sa preovlađujućim karakterom radnog angažovanja ljudi na tehnologiji obrade informacija,
- automatizacija i robotizacija u sferi proizvodnog, uopšte manuelnog rada.

Uočene tendencije se nastavljaju. Promene ove vrste u SAD i u ostalim razvijenim zemljama, preteča su sličnim promenama u zemljama koje se kreću putevima razvoja, sa odgovarajućim faznim zaostajanjem u vremenu.

Razvoj manufakturne proizvodnje sa prvim počecima industrijske proizvodnje predstavljaju u posmatranom periodu glavno poprište niza praktičnih poduhvata usmerenih na usavršavanje organizacije. Prirodno je da se upravo u proizvodnji kao u najprogresivnijoj oblasti ljudske delatnosti, kako po primenjenim odnosima i tehnologiji, tako i po nosiocima i krajnjoj svrsi - zadovoljavanju ljudskih potreba, uspostavljaju i usavršavaju organizaciona rešenja. Jer, koncentracija proizvodnih snaga, omasovljavanje zastupljenih elemenata u proizvodnji i njihova sve složenija interakcija, iziskuju organizaciju u cilju usklađivanja, pre svega, sudelujućeg ljudskog faktora, a onda i ostalih činilaca - posebno znanja (=naučno-tehničkog znanja).

Prema rezultatima naučnih analiza, posebno P. Drakera, u stotinu i pedeset godina, od 1750. do 1900. kapitalizam i tehnologija su osvojili planetu i stvorili svetsku civilizaciju. Ni kapitalizam ni tehničke inovacije nisu bili nešto novo, oboje su bili uobičajene pojave koje se ponovo javljaju tokom vekova, podjednako na Zapadu i na Istoku. Ono što je sasvim novo bila je brzina njihovog rasprostiranja i njihov planetaran domašaj prožimanjem kultura, klasa, geografije. I upravo su ta brzina i obuhvat pretvorili kapitalizam u „kapitalizam" i u „sistem", a tehnička unapređenja u „Industrijsku revoluciju". Ova transformacija je pokretana radikalnom promenom u značenju znanja. I na Zapadu i na Istoku znanje je oduvek pre bilo sagledavano kao nešto što se odnosi na biće, na postojanje. A onda, skoro preko noći, počelo je da važi za delanje, činjenje. Postalo je resurs, i korisno dobro. Znanje je oduvek više bilo privatno dobro. Skoro

prekonoć postalo je javno dobro,[120] važilo je za alatke, procese, proizvode. Takvo znanje, tj. naučno-tehničko znanje je stvorilo i razvijalo industrijsku revoluciju.

Prema Drakeru, kapitalizam se, „u ovom ili onom vidu, dogodio i ponovo pojavio mnogo puta tokom vekova, na Istoku isto kao i na Zapadu. A bilo je i mnogo ranijih perioda brzih tehničkih inovacija i izuma - opet na Istoku kao i na Zapadu - od kojih su mnogi proizveli tehničke promene potpuno radikalne kao i sve koje znamo s kraja osamnaestog ili početka devetnaestog veka. Ono što je bez presedana, ono što je jedinstveno u vezi s razvojem događaja tokom poslednjih dve stotine pedeset godina jeste brzina tih događanja i njihov obuhvat. Umesto da bude jedan element u društvu, kao što je bio slučaj sa svim ranijim kapitalizmima, kapitalizam - ovaj pisan velikim početnim slovom - je postao samo društvo. Umesto da bude ograničen, kao uvek pre, na neki uzan lokalitet, Kapitalizam - opet ovaj, pisan velikim „K“ - uzeo je pod svoje čitavu Zapadnu i Severnu Evropu u pukih stotinu godina, između 1750. i 1850. A onda je, u sledećih pedeset godina, prekrio sav nastanjeni svet. Čitav raniji kapitalizam nekada je bio ograničen na male, uske grupe u društvu. Vlastela, zemljoposednici, vojnici/radnici, seljaci, ljudi od struke, zanatlije, čak i radna snaga - bili su skoro nedodirnuti njim. Kapitalizam s velikim početnim „K“ ubrzo je prožeo i transformisao sve grupacije u društvu gde god je dopreo i raširio se. Ranije tehnološke promene skoro su bez izuzetaka ostajale ograničene na jedan zanat ili na jednu primenu. Međutim, izumi industrijske revolucije bili su smesta primenjeni na sve strane, i to u svim mogućim zanatima i u svim industrijskim proizvodnjama."[121] Oni su smesta shvaćeni kao

[120] Tokom stotinu godina - tokom prve faze - znanje je važilo za alatke, procese, proizvode. To je stvorilo industrijsku revoluciju. Ali stvorilo je i ono što Karl Marks (1818- 1883) naziva „otuđenošću", nove klase i klasni sukob, a sa njima i komunizam. U svakoj drugoj fazi, počev od oko 1880, a s kulminacijom oko završetka Drugog svetskog rata, znanje u svom novom značenju počelo je da se primenjuje na rad. To je najavilo ı uvelo *revoluciju produktivnosti,* koja je u sedamdeset pet godina pretvorila proletarijat u srednju buržoasku klasu s prihodima blizu primanjima više klase. Revolucija produktivnosti je tako pobedila klasne sukobe i komunizam. Poslednja faza je počela posle Drugog svetskog rata. Danas se znanje odnosi i primenjuje na samo *znanje.* To je *revolucija menadžmenta.* Znanje danas brzo postaje isključivi faktor proizvodnje, gurajući u stranu i kapital i radnu snagu. Bilo bi možda preuranjeno (a svakako bi bilo nadmeno) nazvati naše društvo „društvom znanja"; mi za sada imamo samo privredu znanja. Ali, naše društvo je zasigurno „postkapitalističko"." - P.F. Drucker: *Postkapitalističko društvo,* Grmeč, 1995, str. 25-26 i dalje.

[121] "Džejms Vat (1736-1819) je preprojektovao parnu mašinu između 1765. i 1776. godine i učinio je isplativim izvorom energije. Sam Vat se tokom čitavog stvaralačkog života usredsredio na samo jednu primenu: ispumpavanje vode iz rudnika - što je svrha za koju je parnu mašinu prvi put i projektovao Tomas Njukomen u prvim godinama osamnaestog veka. Ali jedan od vodećih proizvođača gvožđa u Engleskoj odmah je shvatio da preoblikovana parna mašina može da se upotrebi i za uduvavanje vazduha u visoku peć, pa je dao svoju ponudu za otkup druge mašine koju je Vat bio sagradio. A Vatov ortak, Metju Bolton (1728-1809), smesta se dao na reklamiranje parne mašine kao izvora energije za sve vrste industrijskih procesa, naročito u najvećoj od svih proizvodnih industrija - tekstilnoj

tehnologija. Prema tome, *tehnologija* je drugi izvor industrijske revolucije. Mada je tehnologija evoluirala hiljadama godina, tek od industrijske revolucije razvoj tehnologije ide mnogo brže nego do tada.

Naučno-tehničko znanje i tehnologija vrše socijalnu transformaciju društva - vrše transformaciju oblika organizovanja i upravljanja društvom. Socijalnoj transformaciji društva do koje su doveli Kapitalizam i Industrijska revolucija trebalo je manje od stotinu godina da u potpunosti stupe na snagu u Zapadnoj Evropi.[122] I ono što je bitno: Kapitalizam i Industrijska revolucija su - svojom brzinom i svojim obuhvatom - kreirali jednu svetsku civilizaciju. A bitni elemenat bez koga kapitalizam i tehnički napredak nikako ne bi mogli da se pretvore u društvenu i širom sveta rasprostranjenu pandemiju je *radikalna izmena u značenju znanja* do koje je u Evropi došlo negde oko 1700. godine, ili samo malo kasnije. Zapravo, od tada počinje da *dominira tehnologija.* A sama ova reč je istovremeno i „proglas" o njenom značenju, jer je kombinacija reči *techne,* dakle tajne nekog zanata, zanatskog umeća, i „logija“, organizovanog, sistematičnog, svrsishodnog znanja. Veliki dokument ovog dramatičnog prelaska s umeća na tehnologiju - jedna od najznačajnijih knjiga u istoriji - bila je *Enciklopedija - Encyclopedie,* koju su između 1751. i 1772. uređivali Denis Didro (1713-1784.) i Žan Dalamber (1717-1783.). Ovo čuveno delo je nastojalo da u organizovanom i sistematičnom obliku skupi i izloži znanja svih zanata, veština, na takav način da onaj ko ne šegrtuje može da uči za „tehnologa". Nipošto nije bilo slučajno da tekstove u Enciklopediji koji opisuju pojedinačne zanate, umeća, na primer, predenje ili pletenje, ne pišu zanatlije. Pisali su ih „specijalisti za informacije": ljudi učeni i spremni da budu analitičari, matematičari, logičari - i Volter i Ruso su učestvovali svojim prilozima. Encyclopedie je u osnovi sadržala tezu da delotvorni rezultati u materijalnom

industriji. Trideset pet godina potom jedan Amerikanac, Robert Fulton (1765-1815), zaplovio je prvim parobrodom na reci Hadson u Njujorku. Kada je proteklo još dvadeset godina parna mašina je postavljena na točkove, čime je rođena lokomotiva. I, tako, do 1840. - ili najkasnije do 1850. - parna mašina je izvršila transformaciju doslovno svakog proizvodnog procesa, od pravljenja stakla do štampe. Izvršila je transformisanje transporta na veliku daljinu na kopnu i na moru, i počinjala je da transformiše zemljoradnju. Do tada je već bila prodrla u skoro čitav svet - s Tibetom, Nepalom i unutrašnjošću tropske Afrike kao jednim izuzecima."- P. F. Drucker, navedeno delo, str. 28.

[122] Još 1750. kapitalisti i proleteri su još bili marginalne grupe; u stvari, u značenju tog naziva kakvo je vladalo u devetnaestom veku, to jest kao fabrički radnici, proletarijat jedva da je uopšte postojao. Do 1850. kapitalisti i proleteri su već bili dinamičke klase u Zapadnoj Evropi, i bili su u naletu, ofanzivi. Brzo su postajali pretežne klase gde god su prodirali kapitalizam i moderna tehnologija. U Japanu je za ovu transforrnaciju trebalo manje od trideset godina, od Meiđi restauracije, 1867. do rata s Kinom, 1894. Ništa duže nije stvar potrajala u Šangaju i Hong Kongu, Kalkuti i Bombaju, ili u carskoj Rusiji.- Drucker, P., navedeno delo, str. 29-30.

univerzumu - u alatima, procesima, i proizvodu - nastaju putem sistematske analize, i kroz sistematično i svrsishodno primenjivanje znanja.

Encyclopedie je, međutim, propovedala da će principi koji dovode do rezultata u jednom zanatu, umeću, proizvoditi rezultate u ma kom drugom umeću. Bila je to ipak anatema, prokletstvo, bačeno i na tradicionalnog čoveka od znanja i na tradicionalnog zanatliju.

Nijedna od tehničkih škola osamnaestog veka nije ciljala ka proizvodnji *novog* znanja; nije ni *Encyclopedie.* Nijedna nije čak ni govorila o primeni *nauke* na alate, procese, proizvode, to jest na tehnologiju. Ta zamisao je morala da sačeka još stotinu godina, do otprilike 1830, kada je jedan nemački hemičar, Džastin fon Libig (1803-1873), primenio nauku da bi izumeo prvo veštačko đubrivo, a potom način da se sačuva životinjski protein: mesni ekstrakt. Ono što prve tehničke škole i *Encyclopedie* jesu činile, međutim, bilo je možda značajnije. One su prikupile, kodifikovale, publikovale *techne,* tajnu zanata, misteriju koja je stvarana i građena hiljadama godina. Pretvorile su iskustva u znanje, šegrtovanje u udžbenik, tajnovitost u metodologiju, činjenje u primenjeno znanje. To su suštinski elementi onoga što se zove „Industrijska revolucija" - te transformacije društva i civilizacije širom sveta pomoću tehnologije.

Upravo ova izmena u značenju znanja je onda učinila savremeni kapitalizam neizbežnim i dominantnim. Iznad svega, brzina tehničke promene je stvarala potražnju za kapitalom daleko izvan bilo čega što je zanatlija možda mogao da obezbedi. Ta nova tehnologija je takođe zahtevala koncentraciju proizvodnje, to jest prelazak u fabriku. Znanje nije moglo da se primeni u desetinama hiljada malih samostalnih radionica i u kućnoj radinosti sela u unutrašnjosti. Zahtevala se koncentracija proizvodnje pod jednim krovom, kao i koncentracija znanja, kao i sistematizovan rad na usvajanju i primeni novih stručnih i personalnih poslovnih veština.

Sve do 1750. dakle do polovine 18. veka, veliko preduzeće je bilo državno, pre nego privatno. Ali do 1830. na Zapadu su velika privatna kapitalistička preduzeća stekla dominaciju. Još pedeset godina potom privatno kapitalističko preduzeće je bilo prodrlo svuda, osim u toliko udaljene svetske zabiti kao što su Tibet ili prazna bespuća Arabije.

2.2.1 STICANJE NOVACA KAO MERILO PROVERE EFIKASNOSTI POSLOVNIH VEŠTINA

Novac je specifična roba koju je razvitak robne proizvodnje i razmene izdvojio iz ostalog robnog sveta da monopolski vrši ulogu opšteg ekvivalenta. Na taj način novac predstavlja prometnu vrednost koja je apstraktan izraz celokupnog bogatstva društvene zajednice, a ujedno služi i kao univerzalno sredstvo za međusobno upoređivanje i razmenjivanje svih proizvoda ljudskog rada.

Ukupna količina novca u opticaju ima veliki značaj za funkcionisanje privrede svake zemlje, pa i same svetske privrede. Kada se pojavi veća količina novca u opticaju, sa čime on gubi na vrednosti, takva pojava se naziva inflacija, a suprotno tome manja količina novca u opticaju od potrebne se naziva deflacija. Narušavanje monetarne ravnoteže odnosno ravnoteže između raspoložive količine novca i stvarne potrebe za novcem dovodi do zastoja u izvršavanju robno-novčanih transakcija i dospelih obaveza, što nas uvodi u recesiju i krah postojećeg monetarnog sistema.

Prema mišljenju većine ekonomista novac, da bi se tako nazvao, mora da ispuni tri funkcije[123]:

1. Da ima trajnu vrednost
2. Da određuje meru stvari
3. Da bude deljiv

2.2.1.1. Trajna vrednost novca

Papirne novčanice jesu samo računovodstveni podaci koji u sistemu stvari omogućavaju prodavcu novčanice i kupcu novčanice (prodavcu robe i usluga) da razmene svoje robe. Dakle one nemaju nikakvu stvarnu vrednost. To su jednostavno listovi papira sa brojevima i slikama. Kola imaju vrednost, zato što nas mogu odbaciti na željeno mesto. Voda ima vrednost zato što ima upotrebu - ako ne pijemo dovoljno vode

[123] Magnusson, Peter S.: *Digital Payments*, Swedish Institute of Computer Science (SICS), 1996, dostupno na http://www.sics.se/~psm/payments/sld001.htm

umrećemo. Ali same novčanice nemaju ništa veću vrednost od običnog lista papira. Snagu iluzije o novcu kod ljudi koji veruju da je novac stvaran održavaju strah i pohlepa.[124]

Ipak nije ovako od uvek bilo. U prošlosti novac je bio u obliku kovanica od plemenitih metala zlata i srebra. Vrednost te kovanice određivana je u zavisnosti od vrednosti metala od koga su iskovane i kao takva njena vrednost bila je i jeste trajna.

2.2.1.2. Određivanje mere stvari

Jedna od osobina novca jeste da bude podoban da se prema njemu određuje vrednost većine drugih stvari. Jedna unca zlata će kupiti određen broj svinja, određen broj kilograma graška, određen broj metara svile. Jedna od osnovnih osobina koje novac mora da ima jeste da je u stanju da bude podloga na osnovu koje će se računati sve druge vrednosti, kao što je metar osnovna jedinica za dužinu.

Da u poretku stvari bude broj jedan koji će u sebi sadržati vrednost takvu da može da postavlje standard. Danas, u modernom društvu, papirne novčanice ili elektronski podaci predstavljaju novac i vrednost koja pokušava da postavi standard, ali je on daleko od izvorne ideje određivanja mere stvari iz jednostavnog razloga.

Čak i ukoliko svaka svetska valuta ima svoj osnov u drugoj mora da postoji realna osnova po kojoj će biti određeni njihovi odnosi, a to su zlato i srebro. Pravilo da novac treba da bude merilo vrednosti treba razlikovati od ideje razmenljivosti. Ako se kaže da jedna bačva vina vredi dve hiljade dinara to jeste prava konstatacija jer predstavlja merilo vrednosti, funkciju novca, što je, sa druge strane, različito od zamene dve hiljade dinara za jednu bačvu vina. Iz ovog ugla posmatrano možda zvuči komplikovano ali ta razlika dolazi do izražaja kada nešto pođe naopako u ekonomiji i monetarnom sistemu, kao što ćemo kasnije videti.

[124] Kiosaki, Robert, Šeron, Lehter: *Bogati otac siromašni otac*, Beograd, Finesa 2001, str. 61.

2.2.1.3. Deljivost novca

Novac da bi se tako zvao mora da bude deljiv. Zlato i srebro mogu u veoma malim delovima sadržati dosta vrednosti. Teorijski posmatrano i pesak ili morska voda se mogu koristiti kao sredstvo plaćanja, ali je mnogo komfornije kilogram kafe platiti sa nekoliko grama srebra nego sa pet hiljada galona morske vode.

2.2.1.4. Razvoj novca

Na početku ljudske civilizacije kao sredstvo razmene moglo se prihvatiti bilo šta - parče kože ili kosti ili metala. Sve je bilo stvar dogovora i opšte saglasnosti u jednom društvu. I kao što proizilazi iz rezultata istraživanja, najčešće su kao jemstvo u trgovini korišćene kovanice od nekog postojanog metala - zlata, srebra, nikla, bakra. Vrednost određene kovanice bila je opšteprihvaćena konvencija. Za to je jamčio vladar države ili poseda.

Naravno, uslov za ovakav vid trgovine podrazumevao je poverenje svih u vladara i spremnost svih da ovakvu konvenciju prihvate. Tako je nastao sistem robne razmene gde se vrednost svake robe predstavljala određenom količinom kovanica, a kovanice su predstavljale zamenu za vrednost robe koja bi se mogla razmeniti. Dakle, same po sebi kovanice nisu imale vrednost osim one koju im je davala roba za koju su se mogle zameniti. Nisu se mogle jesti, obući, koristiti za gradnju, grejanje ili prevoz.

Korišćenje ovih kovanica stvorilo je i potražnju za metalom od kojih su se kovale, pa je tako i određeni metal imao veću ili manju vrednost na tržištu, što je zavisilo od njegove tražnje. Kako se vremenom količina robe u razmeni povećavala, bilo je potrebno sve više kovanica, pa je i njihovo nošenje vremenom postalo nezgodno. Trgovac na veliko bi morao na pijacu da nosi čitav sanduk ili teške kese zlatnika i srebrnjaka, što je bilo i opasno zbog pljačkaša.

Tada su na scenu stupili zlatari nudeći svoje usluge. Oni su imali dobro obezbeđene i iskovane sanduke u kojima su čuvali zlato. Zato su ljudi svoje zlatne kovanice sve češće ostavljali na čuvanje u sanducima kod njih. Ovi su im tu uslugu

naplaćivali kojim zlatnim ili srebrnim novčićem, a za količinu deponovanog zlata ili drugih kovanica izdavali su papirnu potvrdu (priznanicu) na kojoj je pisalo koje kovanice ima vlasnik na raspolaganju.

Vremenom je ovakva priznanica sve češće bila u opticaju kao sredstvo u razmeni robe. Umesto da svaki čas dolazi i podiže svoje zlato, vlasnik deponovanog zlata bi davao priznanicu trećem licu u zamenu za robu, a ovaj je sa tom priznanicom opet mogao u svakom trenutku da podigne kovanice kod istog zlatara.

Priznanica se tako pokazala mnogo praktičnija, pa su kovanice sve više bile na čuvanju kod zlatara, a sve manje u kesama i sanducima samog vlasnika. Tako je nastao zlatni standard, koji je podrazumevao da sredstvo razmene, odnosno novac bude izrađen od zlata i srebra, ili da same novčanice imaju svoju zlatnu podlogu, i da ih ne može biti više od količine zlata koja je deponovana.

Analizirajući istoriju novca može da se zaključi da je zlatni standard najpoznatiji monetarni sistem koji je ikada postojao.

Sam zlatni standard može da se posmatra sa nekoliko aspekata[125]:

- Kao kurs za međunarodnu razmenu.
- Kao sistem koji garantuje makrostabilnost.
- Kao ograničavajući faktor vlade u intervencijama u monetarnoj ekonomiji.

Mehanizam uravnoteženosti plaćanja ili povezanost novčane mase, nivoa cena i stvarne privredne snage različitih zemalja pod fiksnim valutnim kursevima jedno je od najvažnijih aspekata međunarodnog sporazuma o fiksnim kursevima koje počiva na zlatnom standardu.

Sa druge strane zlatni standard je često bio proučavan sa aspekta makrostabilnosti na duži rok, iako ne uvek i na kratak rok, jer je u stanju da održi stabilnost cena.

[125] Bordo, Michael D., Kzdland, Finn E.: *The gold standard as a rule*, Working paper No. 3367, National Bureu of economic research, Cambridge, May 1990, str. 1

Na kraju, zlatni standard može da se posmatra kao oblik ograničenja akcija vlade na finansijskom tržištu i sa te strane se zlatni standard može posmatrati kao pravilo. Pod uticajem monetarističke škole u Engleskoj početkom osamnaestog veka banka Engleske je izdala dužničku notu čija je vrednost zavisila od vrednosti zlatnih rezervi koje banka ima, tj. prvi put je uveden princip zamenljivosti papirne novčanice za zlato.[126]

Kroz istoriju ljudske civilizacije zlato i srebro su korišćeni kao univerzalna sredstva razmene, između pojedinaca i država, pa je kroz istoriju bilo neophodno razviti personalne poslovnu veštinu neophodne za tu razmenu kao što su veštine komunikacije, organizacione veštine, veštine timskog rada i druge. Svaki put kada bi države odstupale od tog pravila, odnosno svaki put kada bi kao sredstvo razmene bio korišćen neki drugi metal u kovanicama koji nema realnu vrednost ili u kojima je smanjena količina tih metala u kovanici, usledila bi ekonomska kriza, obezvređivanje novca bez realne vrednosti i zatim ponovo uspostavljanje zlatnog standarda. Time je zadata potreba da se na naučno validan način analizira razvoj zlatnog standarda u novom veku, do njegovog ukidanja 1971. godine i njegov uticaj na razvoj i promene poslovnih veština, u okviru koje se i desio prelazak iz Industrijske revolucije u Revoluciju produktivnosti i Revoluciju upravljanja.

2.2.2. ZLATNI STANDARD U NOVOM VEKU I RAZVOJ EKONOMIJE ZASNOVANE NA POHLEPI

Zlatni standard nema tačan datum nastanka. Pojavljivao se postepeno negde od 1870. godine do 1880. godine kada je većina industrijskih zemalja usvojila zlatni standard i trajao je u svom izvornom obliku do 1914. godine, tj. do pre kraja Prvog svetskog rata. Tokom ovog perioda većina industrijskih nacija vezala je količinu i vrednost svoje valute za zlato i stopa inflacije je u tom periodu bila 0.1%.[127]

Kada je u monetarnim sistemima ovih nacija važio zlatni standard, nije postojao formalni sporazum sa drugim zemljama. Njihovi trezori ili centralne banke po zakonu su

[126] Bordo, Michael D., Kzdland, Finn E, navedeno delo, str. 1
[127] Bloomfield, Arthur I.: *Short-Term Capital Movements Under the Pre-1914 Gold Standard*, Princeton: International Finance Section, Princeton University, 1963.

morali da prodaju ili kupuju zlato po proklamovanoj ceni. Sa druge strane stanovništvo je imalo potpuno poverenje u konvertibilnost njihove valute za zlato.

Zlatni standard je najpoznatiji monetarni sistem koji je ikada postojao. Ipak, postoji nekoliko tipova samog zlatnog standarda, a to su[128]:

- ČIST ZLATNI STANDARD - u osamnaestom veku, gde je novac izrađen od zlata i srebra, koji su jedino sredstvo plaćanja u zemlji ili pored kovanica postoje i papirne novčanice, s tim da svaki vlasnik novčanice ima pravo da traži od emisione banke njenu zamenu u zlato po odgovarajućem fiksnom kursu. Emisiona banka ima pravo da izda do 30% više novčanica nego što ima deponovanog zlata u svojim trezorima.
- ZLATNOPOLUŽNI STANDARD - sredinom devetnaestog veka - novčanice se mogu promeniti u zlato jedino ako je njihova ukupna vrednost najmanje jednaka vrednosti jedne zlatne poluge (masa = 11kg) - emisiona banka je morala imati zlata u iznosu 30% ukupne vrednosti emitovanih novčanica.
- ZLATNODEVIZNI STANDARD - krajem devetnaestog veka - stopa pokrića je i dalje ostala 30 do 40%, ali pokriće nije moralo biti u zlatu, pokriće je moglo biti i u zlatnim devizama, tj. u potraživanju jedne emisione banke od druge. Celokupni sistem zasnivao se na izražavanju nominalne vrednosti novčanice pomoću količine zlata.

Sam zlatni standard može da se posmatra i kao domaći zlatni standard, koji je važio u jednoj državi i kao međunarodni zlatni standard. U slučaju čistog zlatnog standarda, zlato u opticaju, novčana osnova i novčana masa su jedno.

2.2.2.1. Čisti zlatni standard

U teoriji „izvorni“ zlatni standard, onaj koji ne zavisi od odnosa sa drugim valutama pojavljuje se u dva oblika: Čist metalni zlatni standard i Mešoviti tj. metalno

[128] Officer, Lawrence: *Gold Standard,* EH.Net Encyclopedia, edited by Robert Whaples. October 1, 2001, dostupno na http://eh.net/encyclopedia/article/officer.gold.standard, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine.

papirni zlatni standard, koji se takođe naziva metalni. Osnovne karakteristike čistog zlatnog standarda su[129]:

- Postoji jasno definisana i fiksna količina zlata u jednoj valuti. Na primer, dolar je definisan kao određena količina čistog zlata.
- Zlatne kovanice cirkulišu u prometu bez ograničenja. To znači da je obavezno sredstvo plaćanja svake sume u svakoj transakciji ili ugovoru.
- Svaki vlasnik zlata, koje ima bilo koji oblik, ima pravo da za njega dobije zlatni novac u istoj količini zlata, uz plaćanje cene kovanja.
- Svako je mogao da ima svoj zlatni novac s tim da je isti morao da bude određene težine i čistoće.

U slučaju čistog metalnog standarda, zlato je jedini novac. U slučaju mešovitog standarda postoji i papirna novčanica, koju je izdala vlada, centralna banka ili komercijalna banka. Svaki vlasnik novčanice imao je pravo da traži od emisione banke njenu zamenu u zlato po odgovarajućem fiksnom kursu. Emisiona banka ima pravo da izda do 30% više novčanica nego što ima deponovanog zlata u svojim trezorima.[130]

Čist metalni standard nije postojao u monetarnoj istoriji novog veka. Naprotiv vremenom, količina zlatnih i srebrnih kovanica je opala sa jedne petine ukupne svetske novčane mase 1800. godine, na 17 procenata 1885. godine, zatim 10 procenata 1913. godine, dok nije došla do vrednosti nula 1928. godine, što je značilo da više nije bilo u opticaju zlatnih i srebrnih novčića u najjačim zemljama sveta.[131]

2.2.2.2. Zlatnopolužni standard i zlatnodevizni standard

Kao što je kazano, jedna zemlja je mogla da bira između nekoliko vrsta zlatnog standarda - čist metalni i mešoviti zlatni standard, zlatnopolužni i zlatno devizni zlatni standard. U slučaju zlatnopolužnog standarda, zlatne kovanice niti cirkulišu kao novac

[129] Isto.
[130] Gallarotti, Giulio M: *The Anatomy of an International Monetary Regime: The Classical Gold Standard, 1880-1914*, New York: Oxford University Press, 1995.
[131] Triffin, Robert: *The Evolution of the International Monetary System: Historical Reappraisal and Future Perspectives*, Princeton: International Finance Section, Princeton University, 1964, str. 15, 56.

niti se koriste kao rezerve banaka, niti vlada uopšte kuje zlatni novac. Organ monetarne vlasti koji štampa novčanice, trezor ili centralna banka, trguje sa trećim licima tj. prodaje ili kupuje zlato, jedino ako je vrednost novčanica jednaka vrednosti jedne zlatne poluge, mase 11kg. Tako je Banka Engleske od 1923-1931. godine prodavala zlatne poluge samo u vrednosti 40 finih unci, tj. tadašnjih 1699 funti ili 8269 dolara.[132]

Poslednji oblik zlatnog standarda bio je zlatnodevizni u kome glavni organ monetarne vlasti ne prodaje i ne kupuje zlato u bilo kom obliku, već se nominalna vrednost novčanica određivala u odnosu na količinu zlata koju država koja je izdaje ima u svojim trezorima.[133] Odnosno količina novčanica je morala biti u tačno određenom odnosu sa određenom količinom zlata, i na taj način određivao se odnos između samih novčanica, koji je bio fiksan.

U ovom delu istraživanja osvrnućemo se na ključne zemlje tog perioda - Veliku Britaniju i SAD, i razvoj zlatnog standarda i njegovo ukidanje u njihovim sistemima. U Velikoj Britaniji vekovima je važio srebrni standard, iako je zakonom bio predviđen bimetalizam[134]. Zemlja je prešla na efektivni zlatni standard početkom devetnaestog veka, Sjedinjene Američke Države takođe su u početku imale srebrni standard, još iz vremena dok su bile kolonija, bimetalizam je uveden 1786. godine, a efektivni zlatni standard 1834.[135]

Prelazak na zlatni standard u većini zemalja usledio je za vreme Industrijske revolucije, negde oko 1870. godine, uključujući tu Nemačku, Skandinavske zemlje, Francusku i druge Evropske zemlje. Zvanični bimetalizam zamenjen je od efektivnog srebrnog standarda u efektivni zlatni monometalizam[136] negde oko 1850. godine, sa otkrivanjem nalazišta zlata u SAD-u i Australiji, što je imalo za rezultat smanjenje vrednosti zlata.

Ostali zlatni standardi imali su manji značaj na svetski finansijski sistem.

---

[132] Officer, Lawrence: *Gold Standard,* navedeno delo.
[133] Kemmerer, Edwin Walter*: Gold and the Gold Standard: The Story of Gold Money - Past, Present and Future*, New York: McGraw-Hill, 1944, str. 151-178
[134] Monetarni sistem u kojem su zvaničan novac dva metala, srebro i zlato.
[135] Officer, Lawrence: *Gold Standard*,navedeno delo
[136] Monetarni sistem u kojem je zvanični novac iskovan samo od jednog metala.

2.2.2.3. Kraj zlatnog standarda u svetu

Iz ove kratke istorije novca može da se zaključi da je čovek od uvek imao želju da poseduje zlato i srebro. Svesnost o njihovoj vrednosti čovek kao da genetski nosi u sebi. I kako je kazano kroz istoriju, ova svest o vrednosti zlata i srebra navela je civilizacije i kulture da uspostave *zlatni standard.*

Nažalost, kraljevi, vladari i političari u različitim okolnostima napuštali su zlatni standard i navodili ili čak terali svoje građane u *fiat* (sistem novca bez realne vrednosti) sistem. Takav sistem nikada nije dugo trajao jer je na taj način bilo prekršeno jedno od trajnih zakona, a to je da su srebro i zlato merilo vrednosti stvari.

Takođe istorija nas uči da nije postojala ni jedna nacija, niti imperija koja nije doživela ekonomsku krizu napuštajući zlatni standard. SAD, a zajedno sa njom i čitavo čovečanstvo, trenutno postavlja rekord u trajanju sistema bez zlatnog standarda. Glavnu ulogu u današnjoj finansijskoj politici sveta imaju Federalne rezerve, centralna banka SAD koja je u privatnom vlasništvu. Ali, pre nego što detaljnije izložimo razvoj savremene monetarne istorije i poslovnih veština koje su je pratile, osvrnućemo se na prvu privatnu centralnu banku, koja je imala veliki uticaj na istoriju novca, a to je *Bank of England.*

Naime u sedamnaestom veku u stalnim dinastičkim obračunima oko prestola, pretendentima je uvek bio potreban novac za rat. Zato su udruženi holandski i engleski bankari odlučili da finansiraju dolazak na presto njima naklonjenog vladara[137]. Finansirali su Vilijama od Oranža (Oranskog) da silom svrgne dinastiju Stjuarda i kralja koji im nije izdao dozvolu da formiraju nacionalnu banku u privatnom vlasništvu. Tako je na engleski presto stigao kralj Vilijam III. Novi kralj im je omogućio da sa izvesnim zlatnim depozitom otvore svoju privatnu banku, koja je dobila status centralne banke Kraljevine.

Tako je 1694. godine nastala Engleska Banka (Bank of England), prva privatna banka u svetu koja je dobila legalno pravo da kreira novac i pozajmljuje ga državi uz

[137] Francis, Joseph Hume: *History of the Bank of England*, Euclid Publishing Co., Chicago, Illinois, 1888, dostupno na http://www.ebooksread.com/authors-eng/joseph-hume-francis/history-of-the-bank-of-england-a-comprehensive-account-of-its-origin-foundatio-nar/1-history-of-the-bank-of-england-a-comprehensive-account-of-its-origin-foundatio-nar.shtml, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine

kamatu. U osnivačkoj povelji Banke stoji i čuvena rečenica: „Ovoj banci pripada sva dobit od kamate na novac koji ona kreira iz ničega (out of nothing)“.[138]

Imena najvećih deoničara Engleske banke nikada nisu otkrivena. Zna se samo da su preuzeli obavezu da uplate 1,2 miliona funti u zlatu i tako kupe svoj udeo. Uplatili su samo tri četvrtine od miliona.[139] Ipak, bez obzira na to banka je 1704. počela da prodaje svoje akcije i tako počela da uvećava početni kapital. Naravno, odmah je krenula i da daje novčane pozajmice. Ipak najveći i najbolji klijent banke postala je sama država, jer je za sva plaćanja morala da uzima kredit od banke, sa kamatom, što je naročito bilo značajno za finansiranje ratova.

Tako se prvi put desilo da umesto da vrednost novca u opticaju bude zasnovana na radu, proizvodnji i razvijanju sopstvene ekonomije u skladu sa ukupnim nacionalnim bogatstvom građana, primenom novih ideja, Engleska je počela da uzima kredite kod privatne banke i zadužuje se sa ogromnim kamatama.

To je u Engleskoj banci registrovano kao nacionalni dug. Ove kamate i dugove su zapravo otplaćivali građani putem poreza, a kada bi otplata državnog kredita kasnila sledile su i zatezne kamate, pa je država morala da povećava i same takse.[140] Danas oko 40% bruto nacionalnog dohotka Velike Britanije ide na otplatu dugova. Velika Britanija je tek nedavno otplatila dug koji je država napravila ratujući sa Napoleonom pre dvesta godina.[141]

Nakon Drugog svetskog rata, Engleska banka je nacionalizovana, ali to moć Bankara nije umanjilo jer su već stekli ogromna bogatstva, a kapital investirali dalje u sve privredne i finansijske tokove Britanije i drugih država širom sveta. I naravno otvorili mrežu privatnih banaka kojima i dalje zadužuju građane.

---

[138] Cobbett, William, M.P.: *Paper Against Gold, or The History and Mystery of the Bank of England, of the Debts, of the Stocks, of the Sinking Fund, and of all the other tricks and contrivances, carried on by the means of paper money*, John Doyle, 12 Liberty St., New York City, 1834. (Originally published in London in 1828 as a series of letters by William Cobbett while serving a prison sentence in Newgate Prison), dostupno na http://archive.org/stream/paperagainstgold15cobbrich#page/n3/mode/2up, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine.
[139] Francis, Joseph Hume, navedeno delo.
[140] Isto.
[141] Isto.

Iako je *Bank of England*, 1946. formalno nacionalizovana, to nije značajno promenilo uticaj privatnih bankara na britansku ekonomiju jer se guverner i vlada pitaju samo o tome koliko će keš novčanica i kovanog novca biti pušteno u opticaj svake godine. Međutim, keš novac se odavno koristi samo neznatno u ukupnim finansijskim transakcijama. Tako je nacionalizacija centralne banke u Britaniji dala građanima samo utisak da je državna ekonomija u rukama države. Većina finansijskih transakcija danas se obavlja samo preko ekrana na kompjuteru, sa apstraktnim računima i brojkama i, naravno, sa spekulativnim kapitalom. To nema veze sa stvarnom ekonomskom moći društva i pojedinaca.

Za države najveći problem nastaje kada bankari sa takvim novcem počinju da prisvajaju prave nacionalne vrednosti u nekoj zemlji: naftu, rude, zemlju, da investiraju u saobraćaj, telekomunikacije, poljoprivredu i ostale strateške delatnosti. Kada ovakav novac, bankarski, uđe u finansijske tokove neke države, on isisava nacionalno bogatstvo te države i preliva ga u ruke bankara. Država tada gubi moć upravljanja nad sopstvenom ekonomijom jer više ne može da procenjuje stvarnu vrednost bogatstva kojim raspolaže.[142] Zato je najčešće citirana rečenica ona koju je izgovorio osnivač najmoćnije bankarske dinastije danas, Majer Amšel Rotšild: „Dajte mi kontrolu nad novcem u nekoj državi i nije me briga ko pravi zakone“.[143] Sve dok građani budu uzimali kredite i za njih kao hipoteku zalagali prave vrednosti - plodna zemljišta, kuće, fabrike, nacionalno bogatstvo će se smanjivati. Jer ako se kredit ne otplati, hipoteka ostaje banci. A kuća i njiva su, za razliku od novca koji je samo mera neke vrednosti (u ovom slučaju nepostojeće) - prava vrednost.[144]

Ali nemaju ovaj problem samo Srbija, Britanija, Poljska, Mađarska, Francuska, Japan. Najveći problem ima najmoćnija sila sveta – SAD, gde cela priča savremenog finansijskog i bankarskog sistema i ekspanzija personalnih poslovnih veština zasnovanih na pohlepi, i počinje.

---

[142] Živković, Ivona: *Mali vodič za ljubitelje kredita/ drugi deo*, dostupno na sajtu http://ivonazivkovic.blogspot.com/2005/10/mali-vodi-za-ljubitelje-kredita-drugi.html, 2005, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine.

[143] Maritz, R.: *Rothschild money power*, 2012, dostupno na http://rahowadirectory.com/sacreativity/rothschild-money-power/

[144] Živković, Ivona: *Mali vodič za ljubitelje kredita/ drugi deo,* navedeno delo.

Godine 1775. počela je Američka revolucija koja je u stvari predstavljala pokret koji je osnovala većina britanskih kolonija u Severnoj Americi u želji da okonča britansku vladavinu i stekne nezavisnost stvaranjem moderne države. Iako postoje brojni razlozi za početak revolucije, jedan od najvažnijih razloga jeste taj što je tadašnji kralj Engleske Džorž III proglasio nezakonitim puštanje u promet kovanica (prvog kolonijalnog novca) koji su izdavale kolonističke vlasti, a koje su bile bez kamate, naredivši da se u kolonijama mora koristiti novac Engleske, koji je štampala „Bank of England", sa kamatom.[145] Benžamin Frenklin, jedan od očeva osnivača SAD, kasnije je napisao: „Odbijanje kralja Džordža III da dozvoli Kolonijama da upotrebljavaju pošten monetarni sistem, koji je oslobodio običnog čoveka iz kandži manipulatora novca predstavlja glavni razlog Američkog Rata"[146]

Proglašavanje nezavisnosti 1783. godine i usvajanje Deklaracije nezavisnosti za Ameriku u monetarnom smislu značilo je oslobađanje naroda od centralne banke. Proklamovano je da pravo izdavanja novca ima država i da se ne sme povećavati količina novca ukoliko taj novac nema iz sebe vrednost u zlatu. Papirne novčanice moraju biti konvertibilne u zlato ili srebro na zahtev donosioca. Jednom postavljen odnos vrednosti između papirne novčanice i zlata ne sme se menjati.[147] Neposredno nakon toga Aleksandar Hamilton predlaže da se u SAD, po ugledu na Englesku Banku i Centralnu banku Francuske osnuje centralna banka – Bank of the United States.[148] Tako je 1792. godine američki Kongres usvojio *Coinage Act* posle koga su američki rudnici počeli da kuju zlatne i srebrne dolare. Dolar je definisan kao određena vrednost zlatnih i srebrnih kovanica koju određuje izabrano narodno predstavništvo (Kongres).[149]

Pošto Centralna banka ima monopol na „proizvodnju" novca za celu zemlju, a svaki dolar ulazi u sistem sa određenim procentom duga koji je vezan za njega,

[145] *The other reason for American revolution*, 2009, dostupno na http://georgewashington2.blogspot.com/2009/06/other-reason-for-american-revolution.html
[146] *How the Banking System Really Works, And How It Is Destroying America,* 2013, dostupno na http://www.globalresearch.ca/how-the-banking-system-really-works-and-how-it-is-destroying-america/5328777
[147] Friedman, Milton: *The Crime of 1873*, Working Papers in Economy E-89-12, The Hoover Institution, Stanford University, March 1989, str. 1., dostupno na https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhoohila.stanford.edu%2FworkingpapersFgetWorkingPaper.php%3Ffilename%3DE-89-12.pdf&ei=pjOSUfGAAcTMPayDgPgC&usg=AFQjCNGPgC8jYeF4QPx8t9MaBAliLcaHoQ&sig2=Skrbd0xYOkb75DWGzuzdhw&bvm=bv.46471029,d.ZWU
[148] *First Bank of the United States*, dostupno na http://www.ushistory.org/tour/first-bank.htm
[149] Mayer, Trace: *1792 Coinage Act,* 2008, dostupno na http://www.runtogold.com/2008/01/1792-coinage-act/

postavlja se pitanje odakle dolazi novac za vraćanje duga. Naravno novac dolazi ponovo iz Centralne banke. Dakle u cilju vraćanja duga, država mora da pozajmi još novca. Što znači da Centralna banka sa svakim novim dolarom, mora da poveća količinu novca u sistemu da bi dug na taj dolar bio vraćen. A kako je svaki sledeći dolar ponovo ušao u sistem sa kamatom, svako povećanje novčane mase stvara još više duga. Krajnji rezultat ovog sistema je „ropstvo“ iz tog razloga što je nemoguće da vlade i narodi izađu iz tog začaranog kruga duga bez velikih promena.[150]

Oci Amerike, kako se zovu potpisnici Deklaracije nezavisnosti su znali tu činjenicu. U tom kontekstu Tomas Džeferson (1743-1826), treći američki predsednik u pismu koje je 1802. godine poslao sekretaru Trezora Albertu Galatinu kaže: „Ja verujem da su bankarske institucije opasnije od svih armija. Ukoliko američki narod ikada dozvoli privatnim bankarima da kontrolišu izdavanje njihove sopstvene valute, prvo kroz inflaciju, a zatim kroz deflaciju, banke i korporacije koje će se razviti oko banaka lišiće narod celokupne imovine, sve dok se njihova deca ne probude kao beskućnici na kontinentu koji su osvojili njihovi očevi. Pravo puštanja novca u opticaj trebalo bi da bude oduzeto privatnim bankarima i vraćeno narodu, kojima isto izvorno pripada.“[151] A, Sir Džošua Stamp, predsednik Banke Engleske 1920. godine, drugi najbogatiji čovek tog vremena u Britaniji kaže: „Ukoliko želite da ostanete robovi bankara i pored toga da plaćate za sopstveno ropstvo, dopustite im i dalje da kreiraju vaš novac.“[152]

Ukupno, oko 900,000,000 srebrnih dolara iskovano je od 1792. do 1935. godine. Sve do 1873. svako je mogao da ima svoj sopstveni zlatni i srebrni novac, ali je bilo potrebno da ima određenu težinu i čistoću.[153] Znači američki dolar je tada bio vezan za zlato, tako da je njegova vrednost bila konstantna, a količina dolara u opticaju je morala biti jednaka količini zlata koju je država posedovala.

Međutim na početku dvadesetog veka dominantne porodice u bankarstvu, Rokfeleri, Morgani, Varburzi i Rotšildi donele su odluku da formiraju centralnu banku u

[150] Hasslberger, Josef: *Money and Debt,* dostupno na http://www.hasslberger.com/economy/money.html
[151] Emry, Pastor Sheldon: *Billions for the Bankers, Debts for the People*, 1.5.2005, http://www.bullnotbull.com/archive/billions.html
[152] Pastor Sheldon Emry, navedeno delo.
[153] Skouson, Cleon: *The History of American Money*, The Making of America: The Substance and Meaning of the Constitution, dostupno na http://www.cmi-gold-silver.com/history-american-money/

sopstvenom vlasništvu na teritoriji Sjedinjenih Država. Naravno, bilo je jasno da vlada i javnost neće lako dopustiti formiranje takve institucije. Zbog toga su oni morali da kreiraju incident, koji je kasnije nazvan „*Bank Panic 1907*“, a koji je uticao na to da javnost podrži tu ideju[154] i on je bio jedan od proklamovanih razloga za formiranje Centralne banke.

Godine 1910. održan je sastanak tada najmoćnijih dinastija sveta. Sastanak je održan na imanju J.P. Morgana na Džekil Ostrvu u Džordžiji, a glavni cilj je bio dogovor oko formiranja zajedničke centralne banke.[155] Upravo tamo je stvoren zakon o Federalnim rezervama i sačinjen *Federal Reserve Act* i predat je Kongresu na usvajanje[156]. U vreme usvajanja ovog Akta, predsednik Amerike bio je Vudro Vilson, koji je samo šest godina posle toga napisao: „Ja sam najnesrećniji čovek. Ja sam nesvesno upropastio svoju zemlju. Velika industrijska nacija sada se kontroliše sopstvenim sistemom dugova. Razvijanje nacije i sve naše aktivnosti su u rukama nekolicine ljudi. Mi smo postali jedna od najmanipulisanijih, jedna od najkontrolisanijih vlada modernog sveta, ne više vlada sa sopstvenim mišljenjem, ne više vlada koja zastupa mišljenje i prava većine, već vlada koja zastupa mišljenje i prava male grupe dominantnih ljudi. Bio sam obmanut, izdao sam svoju zemlju.“[157]

Dakle 1913. godine osnovana je banka Federalne rezerve, privatna banka koja je dobila pravo da štampa američke dolare i pozajmljuje ih vladi SAD sa kamatom. Već od 1914. do 1919. godine količina novca u sistemu je duplirana putem zajmova malim bankama i narodu. Zatim je 1920. godine FED povukao veliku količinu novca iz sistema, što je podstaklo banke da traže naplatu kredita od građana, baš kao i 1907. godine. Došlo je do krize, panike, bankrota i kolapsa. Tada je preko 5400 banaka koje su bile

[154] Matto, Ken: *The Federal Reserve: History of Lies, Thievery, and Deceit,* Former Congressional Candidate, 6th District N.Y., dostupno na http://www.scionofzion.com/federalreserve.htm
[155] Sol Palha, Janice Dorn, M.D.: *Contrarian Round Table,* 2004, dostupno na http://www.professorfekete.com/articles/AEFContarianRoundtableOnTheFed.pdf
[156] Bagwell. E. Tyler: *The Jekyll Island duck hunt that created the Federal Reserve*, dostupno na http://www.jekyllislandhistory.com/federalreserve.shtml
[157] *How The Federal Reserve System Operates And Why It Has Failed*, National Center for Constitutional Studies, dostupno na http://www.nccs.net/monetary_reform2.html

izvan sistema Federalnih rezervi uništeno.[158] To je doprinelo stvaranju monopola od strane male grupe internacionalnih bankara, koji su formirali FED.

I to je sam početak Sistema federalnih rezervi privatne banke koja je u svoje ruke preuzela nacionalni bankarski sistem i počela da štampa obveznice sa pravom da svaku od njih građanin po želji može da zameni za zlato ili srebro.[159] Kako je istaknuto od tada pa sve do danas, američka vlada pozajmljuje sa kamatom dolare i stvara nacionalni dug. Iako je FED navodno stvorena kao vladina agencija, država SAD nije deoničar ove banke. Njeni deoničari su 300 privatnih korporacija. Najveći broj deonica poseduje 12 banaka koji su u vlasništvu nekoliko porodica - porodice Rotšild, Rokfeler, Morgan, Baring, Hambrous, Lazard, Erlanger, Varburg, Šroder, Selingman, Spajers, Mirabold, Maler i Fould.[160]

Osnovni posao Federalnih rezervi jeste da je to banka koja štampa američke dolare i upravlja novčanom masom u opticaju, naplaćujući svoje usluge kamatama na kredite koje daje komercijalnim bankama. Jedini troškovi koje ona ima su vezani za štampanje dolarskih banknota. Tako štampanje novčanice od 100 dolara košta FED 50 - 70 centi. Ali kamate kojima FED pravda te usluge daleko su veće. Takođe, kada SAD imaju budžetski deficit, FED štampanjem dolara „kupuje“ taj dug kasnije zarađujući na kamatama. Inače štampanje dolara i kontrola njegove vrednosti po Ustavu SAD pripadaju isključivo Kongresu.[161]

Prema navedenom 1913. godine određeno je da svaki građanin, ima pravo da obveznice po želji može da zameni za zlato ili srebro. Ipak 5. aprila 1933. godine, mesec dana posle inauguracije, predsednik Frenklin Ruzvelt, čiji je ujak bio jedan od osnivača FED-a doneo je naredbu koja se imala sprovesti po hitnom postupku, a kojom je naređeno da se zlatni novčići, zlatne poluge i *gold certificates* bez zadrške predaju *Federal Reserve* banci do prvog maja te godine, pod pretnjom od čak deset godina

[158] Pastor Sheldon Emry, navedeno delo.
[159] Galbraith, John K.: *Novac: odakle je došao, gde je otišao*, Beograd: Grmeč, 1997, str. 164
[160] „Rokfeller, Morgan, Barring, Hambros, Lazard, Erlanger, Warburg, Schroder, Selingamn, The Speyers, Mirabauld, Mallet i Fould“ – Izvor:*The structure of the national security of the United states of America*, dostupno na http://3108.info/usns/usns7c4.htm
[161] Palha, Sol, at all: *Contrarian Round Table: The Fed*, 2004, dostupno na http://www.financialsensearchive.com/fsu/editorials/contrarian/2004/April.html

zatvora.[162] Jednostavno rečeno, naredio je konfiskaciju zlata. Samo oni koji su imali novčiće numizmatičke vrednosti ili su zlato koristili u profesionalnom smislu mogli su zadržati ili kupiti određene količine zlata.

Nakon toga 22. maja 1933. godine Kongres donosi zakon po kome sredstvo razmene može biti samo dolar, pri čemu je cenu zlata u dolaru oborio za 50%. Juna 5. 1933. godine zlato je konačno izašlo iz upotrebe zakonom koji proglašava da su sve zlatne klauzule u ugovorima zabranjene i da je nelegalno zahtevati ispunjenje bilo koje obaveze ili isplate u zlatu. Akt o zlatnim rezervama donet je 30. januara 1934. Sa njim je *Federal Reserve* imenovan za jedinog vlasnika oduzetog zlata. Ovaj akt je takođe promenio odnos dolara i zlata i tako odredio da će od tog trenutka cena unce zlata biti umesto 35 dolara 20, što je značilo da su svi sertifikati koje su ljudi dobili za zlato koje su predali vredeli još 40% manje.[163]

Između te 1913. godine kada je formiran FED i 1971. godine osnovni principi novca i monetarnog sistema sistematski su potkopavani. FED je došao do zaključka da nije teško povećati količinu novca u opticaju za finansiranje rata ili manipulacije na ekonomskom tržištu. Posle Drugog svetskog rata, svet je odlučio da se ne vrati zlatnom standardu, što je bilo prihvaćeno u političkim krugovima. Štampani novac kojim su se mogli platiti dugovi, mnogo je lakše bilo prihvatiti od povećanja poreza i ograničavanja neophodne javne potrošnje. I uprkos kratkoročnim dobitima jednog takvog sistema, institucionalizovana je neuravnoteženost koja će se pojaviti kao problem decenijama kasnije.[164]

Godine 1944. potpisan je Breton-Vudski sporazum, koji je učvrstio dolar kao rezervnu svetsku valutu, smenjujući sa tog mesta britansku funtu. Kako zbog SAD političke i vojne snage, tako i zbog ogromne količine zlata u rukama Amerike (za vreme Drugog svetskog rata svi su čuvali zlato u Americi), svet je prihvatio dolar kao svetsku

[162] *Presidential Executive Order 6102*, President of the United States Franklin Delano Roosevelt, 5 April, 1933. Kompletan tekst naredbe može se naći na sledećem sajtu http://www.the-privateer.com/1933-gold-confiscation.htm
[163] *Gold Reserve Act of 1934*, Statutes at Large of the United States of America od marta 1933. do juna 1934, Vol. 48, deo 1, (Washington: Government Printing Office, 1934), strane. 337-344. Ceo tekst zakona može se videti na internet strani http://www.gold.org/value/reserve_asset/history/monetary_history/vol3/1934jan30.html
[164] Paul, Ron: *The End of Dollar Hegemony*, govor održan pred US Kongresom 15.2.2006, ceo govor može se videti na sajtu američke vlade http://www.house.gov/paul/congrec/congrec2006/cr021506.htm

rezervnu valutu odredivši da jedna unca zlata (31.1 g) [165] vredi 35 dolara. Tada je proklamovano da je dolar dobar koliko i zlato, jer je sporazum garantovao da će dolar u svim centralnim bankama, i u svim valutama, moći da se zameni za zlato u gore pomenutom iznosu. Tako je dolar postao glavni faktor nestabilnosti u decenijama koje su za nama.[166]

Ali za američke građane to nije bilo moguće, jer je u tom trenutku još uvek važio zakon da je ilegalno posedovati zlato. Tako je ustanovljen standard zamene papira za zlato, što je u startu bilo osuđeno na propast.[167]

Amerika je uradila upravo ono što su mnogi predviđali. Vremenom je štampala sve više i više dolara koji nisu imali zlatnu podlogu. Ali svet je prihvatao takav dolar, sve dok Francuzi, a za njima i drugi nisu, kasnih šezdesetih godina, izneli zahtev da im se za svakih 35 dolara koje predaju Trezoru, preda jedna unca zlata. Ovo je dovelo do kraja pseudo-zlatnog standarda i uopšte do napuštanja zlatnog standarda koji su ustanovili još oci američke nacije, a to je: da se ne sme povećavati količina novca ukoliko taj novac nema iz sebe vrednost u zlatu. Papirne novčanice moraju biti konvertibilne u zlato ili srebro na zahtev donosioca. Jednom postavljen odnos vrednosti između papirne novčanice i zlata ne sme se menjati.

Do 15. avgusta 1971. godine, kada je predsednik Nikson ukinuo ovu mogućnost zamene dolara za zlato, 58% zlatnih rezervi SAD je nestalo. Time je Amerika priznala svoju insolventnost (nesposobnost plaćanja) i tada je svima bilo jasno da je neophodno ustanoviti jedan novi monetarni sistem, da bi se uspostavila stabilnost na tržištu.[168]

Sa tim potezom predsednik Nikson je i zvanično ukinuo zlatni standard i na svetskoj sceni se pojavio novi *fiat* sistem, u kome osnova valute prestaje da bude zlato nego druga valuta. Posledica ovog poteza jeste to da je dolar postao osnova za obračunavanje valuta širom sveta. Razlog takvog poverenja u dolar tih godine jeste taj

[165] Dostupno na www.minerals.net
[166] Gang, Fan: *Currency Asymmetry, Global Imbalance, and Rethinking again of International Currency System*, National Economic Research Institute China Reform Foundation, April, 2006, dostupno na http://80-69-87-192.colo.transip.net/uploaded/GlobalImbalances/Fondad-Global-Imbalances-Chap05.pdf
[167] Paul, Ron, navedeno delo.
[168] Isto.

što su druge zemlje gotovo tri decenije mogle dolare da zamene za zlato u američkim bankama. I to je osnovni razlog na osnovu koga su SAD mogle da ubede svet da odustane od zlatnog standarda i kao osnovu svojih valuta prihvate dolar (papir). I upravo ovo je dovelo SAD u povlašćen položaj, dajući joj tako veliku monetarnu moć. To je omogućilo Americi da sama postavi standarde plaćanja svojih dugova (dolarima koje štampa) bez obaveze da te papire (dolare) zameni za pravu vrednost (zlato).

Tokom narednih decenija, pošto je dolar zamenio zlato, SAD su izvezli iz zemlje ogromne količine dolara, sa ciljem razmene tih papira za dobra i usluge koje je Amerika uvozila. Ili je davala dolarske kredite koji bi se zatim vraćali u dobrima ili u dolarima sa kamatom. Većina dolara koji se našao izvan Amerike našao je svoje mesto u trezorima velikih centralnih banaka. Tako zatvorene velike količine dolara nisu mogle da ugroze monetarni sistem Amerike, iz razloga što ti dolari nisu bili u dodiru sa novčanim tokovima nego su čuvani u bankama, pa samim tim nisu imali veliki uticaj na cene u Americi i na inflaciju. Dolar je zbog toga postao u većem procentu deo novčanih zaliha zemalja sveta.

Svi ovi faktori su uticali na to da su građani Amerike duže vremena imali znatno bolji standard od drugih nacije, što ne bi bio slučaj da je dolara, prema zlatnom standardu moralo biti onoliko koliko SAD ima zlata. Amerika, dakle, ne samo da nije imala potrebu da redukuje svoje zalihe novca, nego je mogla da ih povećava po sopstvenom nahođenju.[169]

Tako je svet došao do situacije da je Amerika za robu i usluge koje je uvozila, davala papire koje je mogla da odštampa u onolikoj količini koliko je to bilo potrebno, a da je pri tome trošak za dobijene vrednosti bio jednak ceni papira i mastila za štampanje dolara. Menjala je papir za vrednost.

Na taj način je uspostavljen sistem koji je dozvoljavao jednoj privatnoj banci zvanoj Federalne rezerve, da na svojim štamparskim mašinama štampa papir za rezervnu svetsku valutu bez ikakvog ograničenja i kontrole, bez ikakvog nagoveštaja da takav papir može da se zameni za realne vrednosti, a poslovne veštine koje su

[169] Isto.

podržavale takav sistem zasnivale su se na pohlepi, obmani, ocenama, strahu, manipulaciji i prevarama. Shvatajući da se svet susreće sa jednim novim sistemom, štampari novca, u čijem je vlasništvu FED, uz snažnu podršku Američkih vlasti, napravili su sporazum sa OPEC-om[170] (zemlje proizvođači nafte), da se cena nafte određuje u dolaru i da se nafta može kupovati samo dolarima, bez obzira na to ko je kupuje i ko je prodaje. Ovaj sporazum je dao dolaru posebno mesto u svetu valuta, jer se sada samo taj papir mogao menjati za naftu. Za uzvrat, američke vlasti su obećale zemljama bogatim naftom u Persijskom zalivu da će štititi njihove granice i kraljevske porodice kako od invazije spolja, tako i od nemira unutra. Ovaj sporazum je tako pokrenuo i stvaranje radikalnih islamskih pokreta koji su se protivili američkom uticaju u regionu.[171]

Ipak, sporazum je dao dolaru neverovatnu snagu, sa neprocenjivim finansijskim koristima za Sjedinjene Države, a naročito za nekoliko porodica. To im je omogućilo da izvezu svoju monetarnu inflaciju tako što su kupovali naftu i druga dobra sa ogromnim popustima.

Ovaj post- Breton-Vudski sistem bio je mnogo krhkiji nego onaj koji je vladao od 1945-1971. godine. Iako je sporazum dolar/nafta bio od neke pomoći dajući dolaru kakvu takvu realnu vrednost, taj sistem ni blizu nije bio stabilan kao pseudo zlatni standard koji je uspostavljen Breton Vudom. A svakako da je bio mnogo manje stabilan od zlatnog standarda koji je važio krajem 19-tog veka.[172]

Tokom sedamdesetih godina dolar je došao u kolaps, a cena zlata se vrtoglavo popela na 850 dolara za jednu uncu. Tih godina visoka inflacija, promenljiva cena nafte, vojna intervencija Rusije u Avganistanu i posledice revolucije u Iranu, navele su investitore da sigurnost potraže u metalima.[173]

Ipak, još jednom napori su urodili plodom - između 1980. i 2000. godine svet je prevaren i prava vrednost dolara ostala je sakrivena, dolar je spašen, razvojem

[170] OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries), je međunarodna organizacija koju čine Alžir, Indonezija, Irak, Iran, Kuvajt, Libija, Nigerija, Katar, Saudijska Arabija, Ujedinjeni Arapski Emirati i Venecuela. Od godine 1965. sedište joj se nalazi u Beču, http://www.opec.org/opec_web/en/.
[171] Paul, Ron, navedeno delo.
[172] Isto.
[173] Moore, Michael: *What Happened to the Gold Price in 1980*, 14.1.2008, dostupno na http://goldprice.org/buying-gold/2008/01/what-happened-to-gold-price-in-1980.html

kompjutera i njihovim širenjem po svetu.[174] Svet je tako po prvi put izašao iz velike svetske krize zahvaljujući novim idejama, a ne ratom i osvajanjem kako je to bilo u ranijoj istoriji.

Porast cene zlata kroz istoriju bio je indikator nepoverenja u papirnu valutu. Poslednji pokušaji centralnih banaka ne razlikuju se mnogo od šezdesetih godina 20-tog veka kad je FED prodavao uncu zlata za 35 dolara, u nameri da ubedi svet da je dolar dobar koliko i zlato. Čak i tokom Velike ekonomske krize 30-tih godina, jedna od stvari koje je Ruzvelt prvo uradio jeste da je zabranio da se cena zlata određuje slobodno i da kao takva bude indikator propasti monetarnog sistema, tako što je proglasio nelegalnim da američki građani poseduju zlato. Sporazum sa zemljama OPEC-a iz 1970. godine, da se cena nafte određuje u dolarima, dao je ogromnu veštačku snagu dolaru kao nadmoćnoj svetskoj valuti. Ovo je dovelo do stvaranja međunarodne, univerzalne potražnje za dolarom, i zahtevalo ogromnu količinu novih dolara svake godine. Godine 2005, M3 (novčana masa) prešao je 700 hiljada milijardi, a 2006. FED je doneo odluku da više neće objavljivati taj podatak.[175]

2.2.3. KRIZA EKONOMIJE ZASNOVANE NA POHLEPI I TRADICIONALNIM POSLOVNIM VEŠTINAMA

Iz rezultata dosadašnjih istraživanja proizilazi da je svet danas na ivici najveće finansijske krize i kraja „obolelog" finansijskog sistema, zasnovanog na tradicionalnim poslovnim veštinama, starog čitav vek, od trenutka stvaranja sistema FED-a 1913. godine. Ovo znači da pod režimom svetskog, svemoćnog sistema centralnih banaka novac dolazi na svet samo kao dug, dug iz zajma. Dakle, svaki dolar koji uđe u sistem je zapravo dug na koji se plaća kamata. A da bi se ta kamata platila, potrebno je sve više i više dolara svakoga dana. Kamate na ovo pozajmljivanje imaju tendenciju da rastu eksponencijalno, osim ukoliko novac nije došao iz stvarnog ekonomskog rasta.

U svakoj tački bankarskog pozajmljivanja, od kupovine državnih obveznica, kreditnih kartica, kredita za kuće, do milijardi dolara zajmova „hedge" fondovima za

[174] Paul, Ron, navedeno delo.
[175] FED je takvu odluku doneo u martu 2006. uz objašnjenje da sakupljanje takvih podataka iziskuje velike troškove! http://www.federalreserve.gov/Releases/h6/discm3.htm

otkup kompanija ili čistu špekulaciju, mora biti otplaćeno, negde, nekako, nekada, sa kamatom. Na kraju, sve dođe do običnih ljudi koji rade za život, bilo da je to u SAD ili u nekoj drugoj zemlji, zato što je to jedini način da svetska ekonomija kreira novu vrednost i bogatstvo, to jest da se u svetskom monetarnom sistemu pojavi nova količina novca.

Naučna i stručna literatura upućuje na zaključak da život prosečne osobe nikada nije bio gori.[176] Pre pedeset godina, porodica je mogla da preživi od prihoda samo jednog člana, obično oca, a nivo duga je bio na veoma niskom nivou. Danas, su i u razvijenim zemljama zapada jednoj porodici potrebna najmanje dva prihoda, s dužom radnom nedeljom, a opet su svi u velikom dugovima. Ipak, dolazimo do ključne stvari u ovom delu istraživanja, a to je primena tradicionalnih personalnih poslovnih veština zasnovanih na pohlepi, pretvorila ljude u robove. Jer bez obzira na to koliko se uštedi, nikada nije dovoljno, jer život iz dana u dan postaje sve skuplji, i sve dok sadašnji monetarni sistem bez zlatne podloge bude trajao, život neće postati lakši.

Tri decenije globalizma dovele su sve svetske banke na ivicu propasti, a i sam suverenitet pojedinih država kad su američki građani 2008. godine prestali da plaćaju svoje kredite. Zapadni svet je u zanosu globalizma u jednom trenutku odlučio da odustane od proizvodnje stvari primenom novih ideja i da se okrene razvoju uslužnih delatnosti i razvoju personalnih poslovnih veština svojstvenih ekonomiji zasnovanoj na pohlepi pre svega u sektoru finansija. Čitave industrije su preko noći razmontirane i preseljene u Kinu, Indiju i druge azijske zemlje čiji su radnici radili daleko jeftinije i gazdama donosili veći profit. A veliki broj radnika prebačen je na poslove uslužne delatnosti, koji su slabo plaćeni i nesigurni. Lideri globalizacije su se nadali da će uvlačenjem Kine i Indije u globalni trgovinski sistem industrijskih proizvoda sebi obezbediti jeftinu robu, i da će one biti izvor stvarne ekspanzije koja je Zapadu potrebna.

[176] Seljaci u zemljama u razvoju naporno rade da bi otplatili dugove njihovih zemalja MMF-u, a biznismeni trpe zbog viših poreza na dodatu vrednost usled insistiranja MMF-a, jer je tekući sistem koji sprovodi MMF sistem oporezivanja bez zastupanja interesa oporezovanih. Gubljenje iluzija o međunarodnom sistemu globalizacije pod okriljem MMF-a raste kako se siromašnima u Indoneziji, Maroku ili Papui Novoj Gvineji ukidaju subvencije za gorivo ili hranu; kako na Tajlandu vide da je AIDS u porastu kao rezultat kresanja troškova za zdravstvenu zaštitu nametnutog od strane MMF, ili kako porodice u mnogim zemljama u razvoju ne mogu da plate troškove školovanja (tzv. programi nadoknade troškova) i moraju da naprave bolan izbor - da više ne šalju svoje ćerke u školu. - Stiglic, Džozef, E.: *Protivrečnost globalizacije*, navedeno delo, str. 33.

Uz to, očekivali su da ove dve velike zemlje budu tržište za njihove proizvode, pre svih industrije uslužnih delatnosti. Ništa se od toga nije desilo.

Možda nam najbolju perspektivu današnje ekonomske situacije daje Dejvid Voker, šef vladinog Biroa za knjigovodstvo američkog Kongresa koji kaže da će se SAD, a sa njom i čitav svet zasnovan na globalizmu uništiti kao svojevremeno Rimska imperija. Glavni američki knjigovođa tvrdi da postoji zabrinjavajuća sličnost između sadašnje situacije u globalističkim nastojanjima Amerike i situacije koja je prethodila padu Rimskog carstva, prvog poznatog primera sistema globalizma u istoriji. To se pre svega odnosi na „kolaps moralnih vrednosti, odnosno nedostatka humanih personalnih poslovnih veština i političke kulture kod kuće, prepotentnu i preopterećenu vojsku u inostranstvu i fiskalnu neodgovornost centralne vlade“. [177]

Kad je kriza ograničena na ekonomski sektor, ona se može poznati po izvesnim brojčanim pokazateljima. Ali čim se proširi na kulturu, civilizaciju i čovečanstvo pojam gubi jasnoću svojih obrisa. Danas je najjasnije izražena ekonomska kriza, za koju ćemo na stranicama koje slede dati brojčane pokazatelje, ali dominantna je i kriza međunarodno-pravnog poretka, koja je rezultirala brojnim ratovima od 1945. godine, zatim i kriza morala, ekologije, demokratije, racionalne politike, obrazovanja i ličnog i nacionalnog identiteta. [178] Sve ove krize su posledica politike globalizma. U vremenu koje sledi uloga regionalno uvezanih država će ponovo izbiti u prvi plan. Novi evro sistem je uveden da bi preuzeo funkciju dolara kao rezervne svetske valute. Ipak kao moguće rezervne svetske valute pominju se i ruska rublja, zlatni islamski dinar, ali i to možda znanje?

Ekonomske krize javljaju se ciklično i u nepravilnim intervalima, a imaju različitu dužina trajanja, intenzitet, geografski i tržišni opseg. Zadatak ekonomskih vlasti je da periode krize skrati i da, koliko to može i želi, ublaži njene teške socijalne i ekonomske posledice.

[177] Walker, David: *America risks the fate of Rome*, The Financial Times Limited 2007, 21.08.2007, dostupno na http://www.ft.com/cms/s/0/f98a1f4e-4fef-11dc-a6b0-0000779fd2ac.html
[178] Jovanović, Bojan: *Ikonični znak vremena - svet u krizi*, 15.5.2013, dostupno na http://www.vidovdan.org/arhiva/print303.html

Ovakvo razumevanje kriza je preovladavalo sve do kasnih devedesetih godina prošlog veka, kada se u ekonomsku praksu SAD uvukla nova ideja. Njen tvorac je bio Alen Grinspen, tadašnji guverner Federalnih rezervi. Po njemu je, kroz tehnološku revoluciju (a pogotovo razvoj Interneta), privreda zakoračila u novu zonu produktivnosti u kojoj je moguće izbeći ciklične krize. Svi uobičajeni znaci pregrevanja ekonomije – veliki rast cena nekretnina, berzanskih akcija, sirovina, kao i ogroman deficit tekućeg bilansa, dobili su novo objašnjenje i prestali da se smatraju problemom. U takvom shvatanju sistema na monetarnim vlastima je da sistemu obezbeđuje dovoljno novca, kako bi krediti nesmetano tekli prema potrošačima. U centru ovog modela je građanin koji se sve više zadužuje i sve više troši.

Danas već gotovo svi američki ekonomski eksperti, od nobelovca Džozefa Stiglica do bivšeg guvernera Federalnih rezervi Alena Grinspena ističu da je svet upao u najgoru ekonomsku krizu od vremena depresije tridesetih godina prošlog veka. U sklopu ovoga postavlja se pitanje šta može biti urađeno, jer postoji mnogo grešaka u sistemu kojem je vreme za stvarnu promenu.

Ključ za racionalno rešenje bila bi trenutna monetarna reforma koja će voditi ka temeljnom reformskom zaokretu u tome kako svet preduzima svoje finansijske poslove i razvoj humanih personalnih poslovnih veština. To bi značilo uzimanje kontrole iz ruku privatnih bankara i davanje istih nazad demokratski izabranim vladama. Bankarski sistem koji vlada ekonomijom kroz Američku centralnu banku-Federalne rezerve proizveo je pogubnu dužničku piramidu koju imamo danas.

Centralni deo rešenja bio bi eliminacija Centralne banke kao banke koja stvara probleme, i obnova sistema „stvaranja-novca”, sa zlatnom podlogom, od narodnih predstavnika pre svih u Kongresu SAD, a zatim i u drugim zemljama. Temeljni ciljevi monetarne politike trebali bi da osiguraju zdravu proizvodnu ekonomiju i obezbede zadovoljavajuću zaradu. Ciljevi ekonomije zasnovane na pohlepi treba da se redefinišu. Zašto majke ne bi mogle da imaju mogućnost da ostanu kod kuće sa decom, kao što su to mogle pre samo jedne generacije? Zašto neki ne bi mogli da izaberu brigu o starima? Zašto se ne bi mogli raditi neki nisko plaćeni poslovi kao što je učiteljski? Zašto neki ne bi mogli da studiraju, putuju neko vreme ili da nauče neke nove veštine ili započnu

biznis bez da se suoče sa finansijskim kolapsom kao što to moraju često danas? Zašto penzioneri ne bi mogli da uživaju umesto što moraju da rade i brinu se da li će Penzioni sistem bankrotirati?

SAD i svetska ekonomija su na ivici kolapsa zahvaljujući finansijskom sistemu i nedostatku humanih poslovnih veština, a ne zbog toga što svet ne može proizvesti dovoljno. Naime zrele svetske ekonomije su sposobne da obezbede pristojan život svakome na planeti. Sada to ne može zbog toga što sva zarada, kako je kazano, odlazi na vraćanje dugova sa visokim kamatama. [179]

Svet je trenutno podeljen na dva bloka sa potpuno različitim ciljevima. Jedan je vladajući kapitalistički sistem koji želi da nametne jednu svetsku vladu, jedan centar moći i jednu banku koja štampa novac za ceo svet. Drugi blok koji predvode islamske zemlje (uz prećutnu saglasnost Kine i Rusije) koji ima za cilj obnovu nacionalnog suvereniteta i ponovno uvođenje zlatnog standarda kao jedinog garanta poštene trgovine kao i preuzimanje kontrole nad ključnim institutima suverenosti, a to su pravo države da donosi zakone na svojoj teritoriji i pravo države da sama kreira svoju monetarnu politiku koja će biti u interesu svih njenih građana, a ne samo male grupe ljudi.

I upravo iz tog razloga potrebno je razumeti kako čovek kreira svet oko sebe i koja su znanja i veštine potrebni za prelazak iz ekonomije zasnovane na pohlepi, u ekonomiju zasnovanu na znanju. I kao što je to rekao Vinston Čerčil: „Imperije budućnosti biće imperije uma“, misleći pri tom upravo na znanje i ostale ljudske potencijale koji su u prethodnim dobima, kao resurs bili nedovoljno uvažavani. Tako se u dobu koje je pred nama javlja potreba da razumemo čoveka i njegovu ulogu u stvaranju vrednosti, s obzirom na to da je jedino čovek na planeti u stanju da stvori novu vrednost svojim kreativnim radom, od kako je ljudske istorije i civilizacije kojoj smo svedoci.

[179] Danas kada su Sjedinjene Američke Države duhovno i moralno propale, kada nam je industrijska baza uništena, a 30 miliona ostalo bez posla, kada nam veliki gradovi izgledaju kao sablasna stecišta svih mogućih zločina, kada je stopa ubistava skoro tri puta veća nego u bilo kojoj drugoj zemlji, sa 4 miliona beskućnika, kada korupcija vlasti doseže endemske mere, ko će da pobija tvrdnju da su Sjedinjene Američke Države spremne na unutrašnje rušenje, spremne da padnu u ruke svetske vlade novog Srednjeg veka?- 179. Kolman, Džon: Hijerarhija zaverenika: Komitet 300, Narodna Knjiga, AlfA, 2005, str. 44.

Uporedo sa ekonomijom zasnovanom na pohlepi, od samog početka ljudske civilizacije razvijalo se i društvo u kojem je uvek novo znanje donosilo promene, iako se samo znanje u različitim istorijskim kontekstima različito posmatralo.

Ukoliko uzmemo u obzir sve navedeno postavlja se pitanje šta je to što je zajednički imenitelj svim veštinama i sposobnostima potrebnim upravo za povećanje i stvaranje nove vrednosti. Odgovor se nameće sam, s obzirom na to da je jedino znanje, koje nije proces sam za sebe nego je integralni deo ispoljavanja određene aktivnosti, u stanju da stvori nove vrednosti. I upravo iz tog razloga u literaturi je poslednjih godina dvadesetog veka došlo do povećanja interesa za znanjem kao resursom koje je jedino u stanju da doprinese daljem razvoju kompanija i društva i da utiče na stvaranje konkurentske prednosti. Iz rezultata ovog istraživanja proizilazi da materijalni resursi koji mogu da se predstave klasičnim statističkim podacima, kao što su zemlja, broj radne snage, kapital, više ne donose stabilnu konkurentsku prednost, kao i da se sa pojavom ideje ekonomije zasnovane na znanju stvara i potreba za upravljanjem tog znanja u okviru organizacija, kako bi se ono podstaklo ili upotrebilo na ekonomski opravdan način. Širenje znanja u okviru organizacije i pravilna raspodela aktivnosti u okviru tih procesa, harmonizacija odnosa između zaposlenih, menadžmenta i potrošača, postali su ključni za povećanje konkurentske prednosti jedne kompanije. Prema tome postaje očigledno da jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onog što organizacija zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje.[180]

[180] Davenport T., Prusak, L.: *Working Knowledge, How Organization Manage What They Know*, 2000, Harvard Business School Press, str XV.

2.3. REVOLUCIJA PRODUKTIVNOSTI – revolucija kvantiteta poslovnih veština

Brzi rast i promene, kako evropske tako i američke industrije u XIX veku, doveli su do velike akumulacije fizičkih i ljudskih resursa. Posledica svega toga jeste formiranje velikih organizacija. Rast i promene ovih organizacija determinisane su procesima kao što su proširivanja tržišta, usavršavanja tehnike i tehnologije, šireg korišćenja električne energije i poboljšavanja u transportu i komunikaciji.

U takvim uslovima, organizacijama je bilo životno potrebno bolje razumevanje načina na koji bi se njima moglo upravljati, racionalniji metodi obavljanja i organizovanja poslovanja, kao i bolji rukovodioci i radnici koji će biti u stanju da obavljaju najrazličitije zadatke koje pred njih postavlja razvoj jedne industrijske države. Ovo je bilo okruženje u kome je došlo do razvoja sledeće faze ideje o menadžmentu, naučnog menadžmenta, kao i do pojave eksperata koji su primenili naučne metode na industrijske probleme i time omogućili revoluciju produktivnosti.

Pored okruženja na revoluciju produktivnosti deluju potrebe za promenama unutar organizacije. Operacionalizacija, odnosno konkretno sprovođenje principa podele rada podstaknuto naglašenom težnjom da se uveća produktivnost, odnosno u krajnjoj liniji profit, vodi postupno ka sve užoj specijalizaciji. Rastuća složenost proizvodnih i drugih zadataka prevazilazi se specijalizovanom podelom rada, da bi se u okviru ovog procesa javila potreba za očuvanjem celine kroz koordinaciju - potreba za novim menadžmentom. Zbog toga se rapidno povećava broj industrijskih preduzeća. Samim tim javila se i potreba za drugačijim pristupima upravljanju. Otuda sasvim prirodna pojava radova koji nastoje da obuhvate i teorijski uobliče pojave diferenciranja (analiza) i objedinjavanja (sinteza).

Kada je, pre dve stotine pedeset godina, znanje izmenilo svoje značenje, počelo je da važi za alatke, procese i proizvode. U tome je i dalje značenje „tehnologije" za većinu ljudi.

Revolucija produktivnosti je započela 1881. godine kada je Amerikanac Frederik Tejlor (1856- 1915) prvi put primenio znanje na*:* proučavanje rada, analizu rada, i

tehničke aspekte rada. To znači da u Tejlorovom izučavanju problema organizacije, posebno njene produktivnosti u osnovi leže novi modeli upravljanja. Njegova glavna preokupacija jeste povećanje učinka na radnom mestu, pri čemu prenebregava ljudske mogućnosti. To je u skladu sa opštom teorijsko-empirijskom orijentacijom toga vremena ka povećanju učinka. U domena podele rada Tejlor ističe potrebu uže specijalizacije na svim nivoima i u svim poslovima sa posebnim naglaskom na podvajanje pripremnog kompleksa poslova od izvršenja u proizvodnji. Na liniji iniciranih razvojnih procesa u datim društveno-ekonomskim odnosima, te saglasno tim potrebama zasluga je Tejlorova u tome što je formulisao i uobličio u svojim teorijskim radovima (prvenstveno u Sistemu plaćanja po komadu, 1885, Upravljanje i rukovođenje radionicom, 1903. i Principi naučnog upravljanja i rukovođenja, 1911) već delom prisutna rešenja i naročito što je time stvorio mogućnosti široke primene.[181]

Henri Toun (Towne) (1844-1924) je prvi izrazio potrebu za kreiranjem menadžmenta kao nauke i razvoj specifičnih menadžerskih principa. On u članku „Inženjer kao ekonomista“[182] (1886. godine) postavlja bazična pitanja posla menadžera i zadataka menadžmenta. Njegova osnovna hipoteza jeste da u Americi ima mnogo dobrih inženjera, ali malo dobrih biznismena, pa je retkost da se obe uloge nađu objedinjene u jednoj ličnosti. Zbog toga je menadžment pravi način za njihovo kombinovanje.

Nekih desetak godina kasnije u SAD se pojavljuje naučno upravljanje (Scientiflc Management),[183] prvi naučni pristup menadžmentu. Na osnovu tog pristupa dolazi do naglog razvoja menadžmenta u SAD, gde Tejlorove i Tounove ideje brzo dobijaju podršku ostalih značajnih biznismena i industrijalaca toga doba, kao što su: Endru Karnegi (Andrew Carnegie), Henri Metkalf (Henry Metcalfe), Rosvel Li (Rosewell Lee) i drugi. Međutim, pokazalo se da su menadžerski problemi planetarni. Tako se u Nemačkoj Džordž Simens trudio da jasno definiše zadatke top menadžmenta i posebno

[181] Međutim, valja imati u vidu činjenicu da se u anglosaksonskoj literaturi pretežno američkim izvorima Taylor veoma dugo isticao kao jedini osnivač naučnog upravljanja i rukovođenja, što je izraz delom neobaveštenosti, a delom ignorisanja evropskog doprinosa.

[182] Towne; H. R: *The Engineer as an Economist,* Transactions, ASME 7, 1886.

[183] U osnovi ono se bavilo sa dve najvažnije grupe pitanja: kako povećati produktivnost, i kako motivisati zaposlene da prihvate nove radne metode koji dovode do rasta produktivnosti? Naučno upravljanje se danas posmatra u okviru takozvane klasične škole koja je imala i drugi deo. Drugi njen deo predstavlja klasična organizaciona teorija. Ona je imala dva osnovna pravca - teoriju administrativnog upravljanja i teoriju birokratskog menadžmenta.

je isticao probleme komuniciranja i informisanja u velikim organizacijama, odnosno nedovoljno razvijene personalne poslovne veštine. U Japanu Eki Sibusava (Eiichi Shibusawa), još 70-80-ih godina XIX-og veka, postavlja fundamentalna pitanja odnosa nacionalne privrede i poslovanja preduzeća, ukazujući pri tom na pitanja poslovnih potreba i individualne etike. U Nemačkoj je čak pred I svetski rat razvijena posebna naučna disciplina -Betribswissenschaft - uslovno rečeno - nauka o preduzećima. Njenom razvoju je doprinelo više autora kao što su Jugen Šamalenbah (Eugen Schamalenbach) i Valter Raden (Walter Rathenau). Ova nauka je uključivala u sebe više disciplina (finansijsko i upravljačko računovodstvo i druge).

Rad je prisutan na planeti koliko i ljudska bića.[184] Pa ipak, „i na Zapadu i na Istoku“, kako kaže P. F. Draker, „bila su to čisto simbolična ispoljavanja. Ni Hesiod ni Vergilije nisu zaista proučavali šta ratar *stvarno radi.* Nije ni bilo ko drugi kroz najveći deo zabeležene istorije“[185]. „Rad je bio ispod nivoa pažnje obrazovanih ljudi, dobro-stojećih ljudi, ili ljudi od autoriteta, vlasti. Rad je bio ono čime se bave robovi. Jedini način da radnik proizvede više bio je da radi duže ili da radi prilježnije. Marks lično je delio ovakvo uverenje sa svakim drugim ekonomistom i inženjerom u devetnaestom veku“[186]

Posebno mesto u revoluciji produktivnosti pripada, prema rezultatima naučnih analiza, Tejloru. Draker smatra da se Tejlor nije rukovodio efikasnošću. Nije u pitanju bilo stvaranje profita za vlasnike. Do same svoje smrti on je istrajavao na tome da glavni uživaoci plodova produktivnosti moraju biti radnici, ne vlasnici. Osnovna motivacija bila mu je da se stvori jedno društvo u kome vlasnici i radnici, kapitalisti i proleteri, mogu da

[184] „U stvari, sve životinje moraju da rade da bi se održale u životu. A na Zapadu se o uzvišenosti i dostojanstvu rada govori punim ustima jako dugo. Po starini drugi grčki tekst, koji datira samo nekih stotinak godina posle Homerovih epova, jeste jedna Hesiodova (oko 800. p.n.e.) poema pod naslovom „Rad i dani", koja peva o radu ratara. Jedna od najlepših rimskih pesama je Vergilijeva poema (70 - 19. p.n.e.) „Georgika", ciklus pesama o radu poljoprivrednika. Mada u istočnjačkoj književnoj tradiciji nema takvog obraćanja pažnje radu, zna se da je imperator Kine jednom godišnje ritualno doticao plug u proslavu sadnje pirinča."- Drucker, P.: navedeno delo, str. 39.

[185] A ni danas još ne postoji nijedna istorija rada. Samo i pored svih „filozofiranja" na temu znanja, nema ni istorije znanja. I jedno i drugo bi trebalo da postanu važne oblasti poručavanja u narednim decenijama.

[186] Drucker, P.: navedeno delo. str. 39. Naime, prema nalazima ovog naučnika: „Pukim slučajem je F. V. Tejlor, imućan i obrazovan čovek, postao radnik. Slab vid ga je prisilio da se odrekne odlaska na Harvard i da umesto studija prihvati posao u jednoj livnici gvožđa. Kao izuzetno nadaren, Tejlor se vrlo brzo uzdigao do položaja jednog od šefova. Njegovi izumi u oblasti obrade metala vrlo rano su ga učinili bogatašem. Ono što je Tejlora navelo da se upusti u proučavanje rada bila je njegova zaprepašćenost postojećom i sve većom mržnjom između kapitalista i radnika, koja se bila pretvorila u glavno obeležje kraja devetnaestog veka. Tejlor je, drugim rečima, video ono što je Marks video - a i Dizraeli i Bizmark i Henri Džejms. Ali, video je on i ono što su oni propustili da uoče: taj sukob nije bio neophodan. Posvetio se zadatku da učini radnike produktivnim, kako bi zaradili pristojan novac."- Isto, str. 40.

podele zajednički interes i korist od produktivnosti, i da izgrade harmoničan odnos na primeni znanja na rad, što je podrazumevalo razvoj personalnih poslovnih veština i kod jednih i kod drugih. Razumevanju ovoga do sada su se najviše približili poslodavci u Japanu u periodu posle Drugog svetskog rata i čelnici japanskih sindikata u vreme posle Drugog svetskog rata. Malo je pojava u istoriji intelektualnosti koje su ostvarile veći uticaj od Tejlora - i malo ih je koji su toliko hotimično pogrešno shvatani ili tako prilježno pogrešno citirani.[187]

Punom primenom Tejlorovog naučnog menadžmenta, industrija SAD je obučila potpuno nekvalifikovane radnike. Valja upozoriti da su mnogi od njih bili bivši napoličari uzrasli u pred-industrijskom životnom okruženju. Isto tako, Sjedinjene Države su obučavale potpuno isti soj ljudi da u samo nekoliko meseci od njih poteku precizni optički instrumenti kvaliteta kakav Nemci nikad nisu ostvarili - i to još u serijskoj proizvodnji.

Prema Drakeru, Tejlorov najveći uticaj, kad se sve ovo sagleda, verovatno se ogledao u obuci.[188] Naime, „sve ranije privredne sile u savremenoj istoriji - Velika Britanija, Sjedinjene Države, Nemačka - uzdizale su se kroz vođstvo u novoj tehnologiji. Privredne sile vremena posle Drugog svetskog rata - prvo Japan, a onda Južna Koreja, Tajvan, Hong Kong, Singapur - sve duguju svoj uzlet Tejlorovoj obuci. Ona im je omogućila da i dalje umnogome pred-industrijsku pa prema tome i dalje slabo plaćenu radnu snagu opreme produktivnošću na vrhunskom svetskom nivou u praktično nemerljivo kratkom vremenu. U decenijama posle Drugog svetskog rata obuka zasnovana na Tejlorovom učenju postala je jedina istinski efikasna pogonska mašina privrednog razvoja.

[187]U stvari, nije bilo činjenično pouzdane biografije sve do 1991, kada su Čarls D. Regi i Ronald Dž. Grinvud objavili delo *Frederik V. Tejlor: Mit i stvarnost - Frederick W. Taylor: Myth and Realily* (Homewood, III.: Irwin).

[188] „Stotinu godina pre Tejlora, Adam Smit je uzimao za sasvim izvesno da najmanje pedeset godina iskustva (a verovatnije i čitav vek) treba da neki region stekne neophodna umeća za stvaranje visokokvalitetnih proizvoda - njegovi primeri bili su proizvodnja muzičkih instrumenata u Boemiji i Saksoniji, i svilenih tkanina u Škotskoj. Sedamdeset godina posle Smita, negde oko 1840. jedan Nemac, August Borzig (1804-1854) - jedan od prvih ljudi izvan Engleske koji su sagradili parnu lokomotivu - izumeo je nemački sistem šegrtovanja, zanatskog školovanja, koji je kombinovao praktično pogonsko iskustvo pod nadzorom majstora s teoretskom podlogom sticanom u školi. Taj sistem je i dalje temelj industrijske produktivnosti u Nemačkoj. Ali čak je i po Borzigu to učenje zanata trajalo tri do pet godina. A onda su, prvo u Prvom svetskom ratu, ali iznad svega u Drugom svetskom ratu, Sjedinjene Države sistematski primenile Tejlorov pristup obuci „prvoklasnih ljudi" u trajanju samo nekoliko meseci. Ovo, više nego bilo koji drugi činilac, objašnjava zašto su Sjedinjene Države bile u stanju da poraze i Japan i Nemačku." - Drucker, P.: navedeno delo. str. 42.

Primena znanja na rad donela je eksplozivno uvećanje produktivnosti. [189] Stotinama godina pre toga nije bilo uvećanja u sposobnosti radnika da stvaraju dobra ili da pokreću dobra. Mašine su stvorile veći kapacitet. Ali sami radnici nisu bili ništa produktivniji nego što su bili nekada u radionicama u drevnoj Grčkoj, pri građenju drumova carskog Rima, ili u proizvodnji visoko-cenjenih vunenih tkanina koje su donele bogatstvo renesansnoj Firenci.

A onda, u samo nekoliko godina pošto je Tejlor počeo da primenjuje znanje na rad, produktivnost je počela da raste stopom od 3,5 do 4 odsto ukupno na godišnjem nivou - što znači udvostručivanje svakih otprilike osamnaest godina. Od Tejlorovog početka, produktivnost se uvećala otprilike pedesetostruko u svim naprednim zemljama. Na ovoj ekspanziji bez presedana počivaju svi porasti i životnog standarda i kvaliteta života u razvijenim zemljama.

Polovina ove dodatne produktivnosti je uzeta u vidu povećane kupovne moći; drugim rečima, u formi višeg životnog standarda. Ali između jedne trećine i jedne polovine ispoljilo se u vidu veće količine slobodnog vremena. Još 1910. godine, radnici u razvijenim zemljama su i dalje radili kao i pre, to jest najmanje 3.000 sati godišnje. Danas Japanci rade 2.000 sati godišnje, Amerikanci otprilike 1.850, Nemci ne više od 1.600 sati - a svi proizvode pedeset puta više na sat nego što su proizvodili pre osamdeset godina. Drugi znatni doprinos uvećane produktivnosti ispoljen je u vidu zdravstvene zaštite, koja je narasla od nešto oko nula procenata bruto nacionalnog proizvoda na 8 - 12 odsto u razvijenim zemljama, i u formi obrazovanja, čija je vrednost porasla sa oko dva procenta bruto nacionalnog proizvoda na deset odsto, ili još više. Većina ovih porasta - upravo kako je Tejlor predvideo - pripala je radnicima.[190] Do 1930.

[189] Sam ovaj termin bio je nepoznat u Tejlorovo vreme. U stvari, bio je nepoznat sve do Drugog svetskog rata, kada je prvo počeo da se koristi u Sjedinjenim Državama. Ni 1950. godine najautoritetniji engleski rečnik, čuveni Concise Oxford, još nije navodio reč "produktivnost" u njenom sadašnjem značenju.

[190] „Henri Ford (1863- 1947) je stvorio prvi jeftin automobil, „model T", 1907. godine. Međutim, taj auto ie bio „jeftin" samo u poređenju sa svim drugim automobilima na tržištu koji su, izraženo u prosečnim dohocima, koštali koliko danas košta jedan privatni avion dvomotorac. Po ceni od 750 dolara, „model T" Henrija Forda koštao je onoliko koliko je potpuno uposlen industrijski radnik u Sjedinjenim Državama zarađivao za tri do četiri godine jer je 80 centi tada bila dobra dnevnica, a naravno da nije bilo nikakvih „naknada", dodatnih davanja. U tim godinama je čak i američki lekar retko zarađivao više od 500 dolara godišnje. Danas sindikalno organizovan radnik u automobilskoj industriji u Sjedinjenim Državama, Japanu ili Nemačkoj koji radi samo četrdeset sati nedeljno zarađuje 50.000 dolara u redovnim zaradama i naknadama - 45.000 dolara po odbitku poreza - što je otprilike osam puta više od cene jednog jeftinog novog savremenog automobila.“ - Drucker, P.: navedeno delo, str. 44.

godine Tejlorov naučni menadžment se - uprkos otporu od strane sindikata i iz smera intelektualaca - već raširio po celom razvijenom svetu.

Draker smatra da „Darvin, Marks, Frojd čine trojstvo u kojem se često navode kao tvorci savremenog sveta. Da ima imalo pravde na svetu, odatle bi trebalo izdvojiti Marksa i zameniti ga Tejlorom“. Ali to što Tejloru nije pripalo ono što je zaslužio sporedna je stvar. Ozbiljna je stvar, međutim, to što suviše malo ljudi shvata da je primena znanja na rad stvorila razvijene privrede pokretanjem eksplozije produktivnosti u poslednjih sto godina. Tehnolozi odaju priznanje mašinama, ekonomisti hvale ulaganja kapitala. A i jednog i drugog je bilo u istom izobilju u prvih stotinu godina kapitalističkog doba, pre 1880. u kom su prisutni i od tada. U odnosu na tehnologiju ili na kapital, drugo stoleće vrlo se malo razlikovalo od prvog. Ali, tokom prvog stoleća nije bilo apsolutno nikakvog uvećanja radničke produktivnosti - pa je prema tome bilo vrlo malo porasta u realnim zaradama radnika, bez skraćivanja radnog vremena. Ono što drugo stoleće čini toliko presudno drugačijim može se jedino shvatiti i objasniti kao rezultat primene znanja na rad.

Kada je Tejlor krenuo da proučava rad, od svakih deset ljudi devet se bavilo manuelnim radom, fizički praveći ili pokrećući stvari - u proizvodnim delatnostima, u poljoprivredi/zemljoradnji, u rudarstvu, u transportu. Produktivnost ljudi angažovanih u pravljenju i premeštanju stvari i dalje se uzdiže po istorijskoj stopi od 3,5 do 4 procenta - a u primerima američke i francuske poljoprivrede još brže. Samo, revolucija produktivnosti je već završena. Pre četrdeset godina, tokom 1950-tih, ljudi koji su se bavili radom na stvaranju ili premeštanju proizvoda još su predstavljali većinu u svim razvijenim zemljama. Do 1990. godine sveli su se na jednu petinu radne snage. Do 2010. godine činili su jednu desetinu. Uvećavanje produktivnosti manuelnih radnika u proizvodnim delatnostima, u poljoprivredi/zemljoradnji, u rudarstvu, u transportu, ne može više da stvara bogatstvo samo po sebi. Revolucija produktivnosti je postala žrtva sopstvenog uspeha. Ono što je od sada važno jeste produktivnost nemanuelnih radnika. A ona zahteva primenjivanje znanja na znanje.''[191]

[191] Drucker, P.: navedeno delo, str. 44-45.

Značajan doprinos revoluciji produktivnosti daje Henri Fajol (Fayol), francuski rudarski inženjer (1841 – 1925.), koji svoje bogato poslovno i upravljačko iskustvo teorijski sintetizuje u radu *Administration idustrielle et Generale* (1916.),[192] u kome iznosi svoje viđenje celovitog kompleksa upravljanja preduzećem. Njegova interpretacija podele rada je na nivou preduzeća ali uz istovremeno obezbeđenje celishodnog funkcionisanja celine posredstvom administrativne funkcije (koju raščlanjuju na predviđanje, organizovanje, komandovanje, usklađivanje i kontrolu).

Analizirajući radove Fajola i Tejlora kao takve, a naročito kroz uticaj koji su ostvarili kroz svoje sledbenike i druge koji su nastavili sa izučavanjima problematike organizacije i upravljanja, nužno je, za ovaj segment analize, istaći sledeće osnovne slabosti:

- usredsređenje analize organizacije i upravljanja na okvire preduzeća, zanemarujući pri tome uticaj sredine - pogrešno su se postavili i u suštini poslužili interesima preduzetnika da se uvećava profit ne razvijajući poslovne veštine zaposlenih i posmatrajući ljudske resurse u organizaciji kao trošak, a ne kao potencijal;

- hijerarhizirana organizaciona struktura reprodukuje u suštini hijerarhiju vlasti u skladu sa klasnim karakterom društveno-ekonomskih odnosa, a ne u skladu sa znanjima i veštinama zaposlenih u organizaciji;

- mesto i uloga čovekova u organizaciji, kao ni stručne i personalne poslovne veštine koje on nužno treba da poseduje nije adekvatno ni definisana, ni obrađena dovoljno kompleksno, što je prouzrokovalo formalističko zastranjivanje.

Ovo zbog toga što su podela rada u proizvodnji do pojedinačnih radnih zadataka za odgovarajuća radna mesta u uslovima zaoštravanja zahteva u pogledu rokova i korišćenja sredstava za proizvodnju, kao i kontrole izvršavanja zadataka, nametnuli potrebu razrade posebnih metoda i tehnika koja će omogućiti planiranje i praćenje proizvodnje. To je naročito došlo do izražaja u diskontinuiranoj proizvodnji složenijih proizvoda. Izlazeći u susret takvim potrebama pojedini stvaraoci daju svoja rešenja.

[192] Fayol, Henry: *General and Industrial Administration,* Sir Isaac Pitman & Sons, London, 1949.

Međutim, različiti uslovi u pogledu dinamike industrijskog razvoja u SAD i Evropi, uslovili su različite pristupe ispoljene i u primerima Tejlora i Fajola. Naime, više konkretni i time na rezultate poslovanja su orijentisani radovi koji nastaju u SAD za razliku od Evrope, gde pretežu opštiji, spekulativni aspekti. Tako, primera radi, Maks Veber (1864 - 1920) nemački sociolog u svom radu „*The Theory of Social and Economic Organization*" razvija koncept birokratske organizacije.[193] Suština ovog koncepta sažeto se može izraziti kao izraz težnje ka strogoj specijalizaciji svake organizacione jedinice, radnog mesta, sa precizno razrađenim uputstvima za postupanje prilikom obavljanja zadatka kao i precizno formulisanim poslovnim veštinama koje zahteva određeno radno mesto. Precizno formulisanje ovlašćenja u okviru krute hijerarhijske strukture odnosa podređenosti i nadređenosti upotpunjavaju sliku izrazito depersonalizovane organizacije. Ovaj koncept je po svojim ključnim obeležjima do krajnosti razvijena formalna organizacija koja dominira i u radovima Fajola i Tejlora. Uspostavljanje birokratske organizacije kao koncepcije i kao prakse treba da posluži za učvršćenje temelja privrede i društva. To i takvo uspostavljanje trebalo je da posluži vlasnicima kapitala da i formalnom disciplinom nateraju izvršioce na svim nivoima na pokorno izvršavanje unapred razrađenih zadataka u cilju održavanja kontinuiteta u napretku koji učvršćuje postojeći poredak. U takvom sistemu nije bilo govora o personalnim poslovnim veštinama, nego se čovek posmatrao kao alatka koja će izvršavajući određene unapred definisane zadatke doprineti stvaranju dodatne vrednosti vlasnicima kapitala.

Kao rezultat revolucije produktivnosti nastaje koncentracija industrijske proizvodnje i s tim u vezi pojava velikih kompanija, naročito u razvijenim zemljama, a time i jako razvijene organizacione strukture. Proširenje u horizontalnoj podeli sa naglašenim povećanjem broja hijerarhijskih nivoa, tzv. vertikalna podela rada, postaje problem i prepreka za efikasno upravljanje i funkcionisanje, kada se i javljaju prve ideje o razvoju personalnih poslovnih veština kao što su veštine organizacije, veštine timskog rada, veštine liderstva i druge. Nove ideje zasnovane na proučavanju ljudskog ponašanja, kao što su participacija podređenih u odlučivanju na nivou pojedinih organizacionih jedinica, grupna dinamika i lična motivisanost, našle su delimično odjeka

[193] Weber, Max: *The Theory of Social and Economic Organization,* The Free Press, New York, 1947.

u praksi. Velike kompanije uspostavljaju decentralizovanu organizacionu strukturu. Svaka decentralizovana jedinica dobija određen stepen samostalnosti, ali uz zadržavanje ključnih elemenata poslovanja u domenu centralnog rukovodstva. Pored kolebanja u pogledu sprovođenja koncepcije decentralizacije, naročito prisutnih brojnih varijanti u pogledu širine ovlašćenja decentralizovanih jedinica, ostaje činjenica da je do današnjeg dana taj fenomen prisutan.

Promene i razvoj organizacija tokom revolucije produktivnosti pretpostavljaju i stvaraju sve veći broj rukovodilaca za obavljanje poslova u sada već razvijenoj organizacionoj strukturi kao posledice razvijene podele rada po različitim osnovama. Svojim brojem i rastućim uticajem, zahvaljujući opredeljujućem značaju privrede na sveukupna zbivanja, rukovodioci nameću teorijsko pitanje šta je to čime se oni bave? S druge strane, tendencija porasta nivoa mehanizacije i automatizacije uslovljava smanjenje broja izvršnih radnika za mašinama u proizvodnji, a u isto vreme porast u vanproizvodnoj sferi. A dileme i razmišljanja o tome šta je rukovođenje i povremena oštrija konfrontiranja ostala su do dana današnjeg, ali sa različitim prizvukom, zavisno od uslova u kojima se o tom pitanju raspravlja. Međutim, u okviru organizacije kao dinamičke celine, upravljanje jeste komponenta koja omogućava skladno ponašanje organizacije kao celine. Drugim rečima, menadžment nije kategorija za sebe već organski sastavni, čak neodvojivi deo organizacije kao celine. Ali u uslovima dominacije klasičnog, pretežno formalističkog, shodno tome eklektičkog pristupa problematici, upravljanju i organizaciji, takvo rešenje nije bilo moguće dati, bilo je potrebno promeniti kvalitet poslovnih veština.

2.4. REVOLUCIJA UPRAVLJANJA - revolucija kvaliteta poslovnih veština

Radikalna promena u značenju znanja koja je započela pre dvesta pedeset godina je, prema nalazima Drakera, „transformisala društvo i privredu“. Formalno znanje se sagledava kao ključni lični i kao ključni privredni resurs. Pojam menadžment u literaturi i govoru nije se spominjao sve do 1911. godine. Do tada se pretpostavljalo i smatralo logičnim da vlasnik organizacije upravlja njenim poslovanjem. Menadžeri profesionalci i ne-vlasnici pojavili su se pred početak Prvog svetskoga rata, kada je J. P. Morgan stvorio profesionalni menadžment u Americi, Japanu i Nemačkoj. Menadžment je tako postao nova društvena funkcija koja je zatim stvorila novo društvo, društvo organizacija.[194] U tom novom društvu, znanje je danas jedini značajan, smislen resurs. Tradicionalni „faktori proizvodnje“ - zemlja (zemljište), odnosno prirodni resursi, radna snaga i kapital - nisu nestali, ali su postali sekundarni. Oni se mogu lako pribaviti pod uslovom da ima znanja. A znanje u ovom smislu znači znanje kao alatku, znanje kao sredstvo da se steknu društveni i ekonomski rezultati. Ovakav razvoj stvari, bio on poželjan ili ne, odgovor je na jednu nepovratnu promenu: znanje se sada primenjuje na znanje. To je treći i možda konačan korak u transformaciji znanja. Pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni da bi se proizveli rezultati jeste, u suštini, ono što podrazumevamo pod menadžmentom. Samo, znanje se sada sistematično i smišljeno primenjuje i da bi se definisalo koje i kakvo je novo znanje potrebno, da li je ono moguće/ostvarljivo, i šta mora da se uradi da bi se znanje učinilo delotvornim. Drugim rečima, ono se primenjuje na sistematično inoviranje.“[195] A sama primena znanja jeste determinisana personalnim poslovnim veštinama. Pošto personalne poslovne veštine govore o tome na koji način neko primenjuje svoja stručna i praktična znanja.

Ova treća promena u dinamici znanja može da se nazove "revolucijom upravljanja". Kao i dve prethodne revolucije - znanje primenjeno na alatke, procese i proizvode, i znanje primenjeno na ljudski rad - revolucija upravljanje se rasprostrla

[194] Drucker, Peter: *Život ispunjen mudrošću*, Quantum21, 2007, dostupno na http://www.quantum21.net/slike/src/2007/05/01/05_07_peter_drucker.pdf
[195] Više o ovome videti u knjizi P. F. Drucker: *Inovacije i preduzetništvo: praksa i principi,* Privredni pregled, Beograd, 1991.

svuda po svetu. Industrijskoj revoluciji je trebalo stotinu godina, od sredine osamnaestog veka do sredine devetnaestog veka, da ostvari dominaciju i da se raširi po svetu. Revoluciji produktivnosti je trebalo sedamdesetak godina, od 1880. do završetka Drugog svetskog rata, da ostvari prevagu i da se raširi po svetu. Revoluciji upravljanja se pokazalo da treba manje od pedeset godina - od 1945. do oko 1990. - da bi nadvladala i raširila se po svetu."[196]

Revolucija upravljanja je jedinstvena u dosadašnjoj istoriji čovečanstva. Njene tekovine su istovremeno i pretpostavka i rezultat razvoja organizacione misli i teorijskih paradigmi o upravljanju u tom razdoblju. U tim zbivanjima treba istaći sledeće kao najznačajnije:

a) *Naučno-tehnički napredak je zabeležio spektakularne rezultate* od kojih pominjemo samo one najizrazitije: nuklearna energija, elektronika, odnosno elektronski računski sistemi i kosmički letovi. Posledice naučno-tehničkog napretka i razvoja tehnologije su se u bitnom odrazile na sve vidove i oblike ljudskog delanja;

b) *Koncentracija proizvodnih snaga doživljava intenzitet bez presedana.* Nastanak multinacionalnih kompanija jedan je od ekstremnih pojavnih oblika, ali ne i jedini. Onaj bitni i odlučujući jeste globalizam. Takve promene stvaraju kvalitativno nove uslove za procese organizovanja sveta rada i upravljanja istim;

c) *Interakcija između proizvodnih jedinica i okoline poprima sve raznovrsnije forme i sadržaje,* što radikalno menja uslove organizovanja i ponašanja svih subjekata.

Posledice delovanja navedenih i drugih prisutnih činilaca u posmatranom periodu sastoji se u značajnoj, kvalitetnoj, promeni opštih i specifičnih uslova u kojima se odvijaju zbivanja u sferi materijalne proizvodnje i van nje, kao sve teže odvojivih kompleksa. Naime, i ranije nedovoljno obuhvatna rešenja, opterećena jednostranošću pogleda na svet organizacija i organizaciju svata rada i sveta život - upravljanja njima, u novim složenijim uslovima sve izrazitije iskazuju svoje slabosti i nepotpunosti. Osim

[196] Drucker, P. F.: *Posikapilalističko društvo,* navedeno delo, str. 47-48.

toga, najrazvijenije zemlje, posebno SAD, kao poligon ovih zbivanja, postavljaju dvojaka ograničenja u iznalaženju doprinosa razvoju organizacione misli:

a) ne dirati u osnove postojećih društveno-ekonomskih odnosa,

b) i obezbediti efikasnije delovanje.[197]

U revoluciji upravljanja od ranije prisutan upliv i oslanjanje u razvoju organizacione misli na tekovine drugih naučnih disciplina višestruko se reprodukuje u novim, složenijim uslovima.

Danas su u igri sve obimnija i obimnija materijalna i ostala sredstva, a neposredne i posredne posledice su brojnije i dalekosežnije. U takvim objektivnim uslovima empirizam i intuicija prilikom upravljanja, odnosno rešavanja organizacionih problema nose sa sobom sve više i više rizika. Prisutna potreba donošenja kvalitetnih odluka u tako složenim okolnostima „prerasta u posebno oblikovano shvatanje o odlučivanju kao dominirajućem procesu u poslovanju. Jednostranost i ovom prilikom izbija na površinu, pa se neadekvatnim uopštavanjem svaki potez proglašava za odlučivanje. Spoznaja o pretežno stohastičkoj prirodi ponašanja relevantnih činilaca u poslovanju uz oslon na ostvaren napredak na području matematske statistike i teorije verovatnoće, kao i razvoj nekih drugih oblasti matematike (matematska logika, linearna algebra i drugo) stvara neophodne uslove da se u saradnji sa drugim naučnim disciplinama (ekonomija, psihologija, sociologija i druge) razvije multidisciplinaran pristup rešavanju problema, kao svojevrsne pripreme za odlučivanje. Metode operacionih istraživanja, uz obilato korišćenje matematskog aparata, poniklo u vreme rata, posebno simulacione metode, ekspertni sistemi uz sve kvalitetniju podršku automatske obrade podataka, predstavljaju u izvesnom smislu spektakularan doprinos mogućnostima rešavanja problema u poslovanju na naučnim osnovama. Međutim,

[197] „Isključivost ovih zahteva posebno se oštro manifestuje s obzirom da su se u prethodnom razvoju iscrpele razvojne rezerve, koje i kapitalistički sistem sadrži kao i svaki drugi. Na ovom stadijumu razvitka sistema u datom stepenu zaoštrenosti opštih i specifičnih protivurečja, celovitog i kompleksnog rešenja nema. Nepriznavanje takvog stanja očituje se u nizu pokušaja, teorijske i praktične prirode, koji postaju brojniji ukoliko bezizlaznost biva prisutnija i očiglednija. To je razumljiv fenomen koji se u složenim uslovima prikazuje u mnogo boljem izdanju, no ranije u sličnim uslovima, ali u biti ne predstavlja ništa novo, a najmanje rešenje prisutnih problema.“- Bulat, V.: navedeno delo, str. 30-31.

ograničena primena ovih metoda u praksi delovala je kao svojevrstan šok. Zaboravljalo se da je u složenim uslovima raznovrsnost međusobnih uticaja jako izražena, te da podobnost matematskog aparata zaostaje za potrebama. To je, uostalom, uvek prisutna klica nemoći i ograničenja, koju svaki napredak nosi sa sobom, ujedno i kao izazov za dalja istraživanja i kretanja napred."[198]

Da je to tako rečito ilustruje savremenost „menadžmenta“. Naime, i danas, kada je na delu revolucija upravljanja, kada većina ljudi čuje reč „menadžment“ oni i dalje misle na „poslovni menadžment". Istina je da se u svom sadašnjem obliku menadžment zaista prvo pojavio u velikim poslovnim organizacijama. Međutim, veoma brzo smo naučili da je menadžment potreban u svim savremenim organizacijama. U stvari, brzo smo naučili da je potreba za njim još veća u organizacijama koje nisu u sferi biznisa, bilo da je reč o neprofitnim ali nevladinim, nedržavnim organizacijama ili o agencijama, institucijama, koje pripadaju vladama, državama. Tim organizacijama je menadžment potreban upravo iz razloga što u njima nema one discipline „najnižeg reda izvođenja" pod kojim se poslovanje obavlja. Da menadžment nije ograničen samo na sferu biznisa shvaćeno je prvo u Sjedinjenim Državama, ali se takav način gledanja sada prihvata u svakoj razvijenoj zemlji. Sada znamo da je menadžment generička funkcija svih organizacija, kakva god da je njihova konkretna svrha. Menadžment je generički organ društva znanja.

Prema rezultatima istorijskih analiza menadžment kao praksa postoji veoma dugo. „Ali upravljanje u smislu menadžmenta nije viđeno kao specifična vrsta posla sve do posle Prvog svetskog rata - a i tada ga je tako shvatila samo šaka ljudi. Menadžment se kao disciplina pojavio tek posle Drugog svetskog rata. Čak ni 1950. godine, kada je Svetska banka počela da pozajmljuje novac za privredni razvoj, reč *menadžment* nije bila ni u rečničkoj upotrebi te institucije. U stvari, iako je izum čija se starost meri hiljadama godina, menadžment nije otkriven sve do posle Drugog svetskog rata, a od tada započinje njegova moćna ekspanzija. A sa tom ekspanzijom menadžmenta dolazi do sve većeg razumevanje onoga što menadžment stvarno znači. Naime, za vreme Drugog svetskog rata i neposredno posle, menadžer je definisan kao *neko ko odgovara*

[198] Isto.

za rad podređenih. Menadžer je, drugim rečima, vlast. Ovo je verovatno i dalje definicija koju dobar deo ljudi ima na umu kad govore o *menadžerima* i *menadžmentu*. Ali do početka 1950-tih se definicija menadžera već bila izmenila u smislu da je to onaj koji je odgovoran za izvođačko praktično delovanje ljudi. Danas znamo da je i to preuska definicija. Prava definicija menadžera jeste da je to onaj ko odgovara za primenu i praktičnu izvođačku stranu znanja“. [199]

[199] Prema nalazima P. F. Druckera, jedan razlog za njegovo otkriće bilo je iskustvo samog Drugog svetskog rata, a naročito funkcionisanje američke industrije. Ali za opšte prihvatanje menadžmenta možda je jednako značajan funkcionalan učinak Japana posle 1950. godine. Posle Drugog svetskog rata Japan nije bio „nerazvijena" zemlja, ali su mu industrija i ekonomija, privreda, bile skoro potpuno razorene, i nije imao praktično nikakvu domaću tehnologiju. Glavni resurs te države bila je rešenost da se usvoji i prilagodi menadžment koji su Amerikanci prethodno razradili za vreme Drugog svetskog rata (a naročito obuka). Za dvadeset godina - od 1950-tih, kada je okončana američka okupacija Japana, do 1970-tih - Japan je postao druga svetska privredna sila, s vodstvom u tehnologiji. Kada je, početkom 1950-tih, završen Korejski rat, Južna Koreja je ostala u većoj pustoši nego Japan sedam godina pre toga. A ona nikad nije bila ništa drugo do zaostala zemlja, naročito stoga što su Japanci sistematski gušili korejsko preduzetno nastojanje i više obrazovanje tokom svojih trideset pet okupatorskih godina. Ali korišćenjem koledža i univerziteta u Sjedinjenim Državama za obrazovanje svojih sposobnih mladih ljudi, i uvozom i primenom koncepcija menadžmenta Koreja je postala visokorazvijena zemlja za dvadeset pet godina. - Postkapitalističko društvo, navedeno delo, str. 48-49.

2.5. REVOLUCIJA ZNANJA – izraz dijalektičkog jedinstva stručnih i personalnih poslovnih veština

Promena koju je donela Revolucija upravljanja doprinela je tome da se sada znanje posmatra kao suštinski resurs. Zemlja (zemljište), radna snaga i kapital su značajni prevashodno kao ograničenja, neophodnosti. Bez njih čak ni znanje ne može da proizvodi: ako njih nema, čak ni menadžment ne može da funkcioniše praktično. Ali tamo gde ima delotvornog menadžmenta, to jest primene znanja na znanje, uvek može da dođe do onih drugih resursa.

„To što je znanje postalo *pravi* resurs i nije *više jedan od* resursa, to je ono što menja - i to fundamentalno - strukturu društva. Ona stvara novu društvenu i privrednu dinamiku. Kreira novu politiku."[200] Suštinska orijentacija te politike jeste postizanje što većih učinaka, da bi se kroz porast produktivnosti rada u proizvodnji materijalnih dobara i usluga obezbedili preduslovi za ekonomski razvoj, promene i modernizaciju.

U tom smislu su razmišljanja i doprinosi praktičara i teoretičara u oblasti organizacije rada takođe usmerena ka adekvatnijoj podeli rada, koordinaciji, planiranju, kontroli i tome sl. Posložavanje proizvodnih uslova koje se ogleda kroz stalno proširivanje asortimana, razvijenije tehnološke procese, brojniji i raznovrsniji kadar, nametali su potrebu razvijanja novih pristupa i metoda primene znanja, što se uzajamno prepliće i prožima delujući podsticajno jedno na drugo. A u tim novim pristupima posebno mesto imaju *informacije* i otvaranja procesa rešavanja problematike ljudskog faktora u organizaciji. Naime, umnožavanje informacija u takvim okolnostima postaje neizbežno. Ovo zbog toga što se informacija i pretpostavka i rezultat delanja u organizaciji i same organizacije - suštinski tiču i čoveka, i grupe, i organizacije. Porast broja informacija ima eksponencijalni karakter. A jednom otvoren proces rešavanja problematike ljudskog faktora u organizaciji nije moguće više zaustaviti. „U kontekstu tih nastojanja polarizuju se dva pristupa. Jedan se odnosi na razne forme i sadržaje uključivanja radnika u procese odlučivanja ili saodlučivanja na raznim nivoima, ali sa jasno podvučenom linijom, koja onemogućava prevagu grupe radnika nad vlasnicima

[200] Drucker, P: navedeno delo, str. 48-49.

kapitala u mehanizmu glasanja. U pogledu materije odlučivanja, pored bogatog spektra postojećih rešenja očigledna je zajednička karakteristika: radnici sudeluju u raspravljanju i odlučivanju o svim pitanjima koja treba da omoguće ostvarenje većeg viška vrednosti, ali ne i njegove raspodele što ostaje u nadležnosti vlasnika kapitala. Najrasprostranjeniji naziv za ove, u pojedinim elementima, forme i sadržaja različite varijante je Industrijska demokratija. Drugi pristup se sastoji u odnedavno intenzivnijem razvijanju metoda i tehnika prilagođavanja rada čoveku i čoveka radu, poznato pod imenom Ergonomija. Za razliku od Industrijske demokratije koje tretirajući grupe radnika kao pretežno sociološki i delimično psihološki fenomen, u okviru Ergonomije pažnja je pretežno usredsređena na čoveka kao jedinku. U početku, preovladavao je akcenat na psiho-fiziološki aspekt čoveka na radu, da bi se kasnije nešto obogatio i drugim aspektima. Ocenjujući pojavu Ergonomije u kontekstu društveno-ekonomskih odnosa i posebno upornih nastojanja da se kroz privid humanizacije odnosa prema čoveku osigura njegova intenzivnija eksploatacija, onda je očigledno da se prema ergonomskim istraživanjima u takvim uslovima treba odnositi sa određenom merom opreza. Jer, društveno-ekonomski odnosi determinišu kvalitet krajnjeg rezultata humanizacije rada. Ipak, ne treba prenebreći da će prilagođavanje rada čoveku pomoći čoveku da sa manje teškoća savlada svoj zadatak. Ali, višak vrednosti, isti, ili još gore, ako je veći, imaće istu otuđenu sudbinu u odnosu na onoga koji ga je stvorio. Prikazane bitne karakteristike dva pristupa ljudskom faktoru u razvijenom svetu otkriva nepromenjenu bit nastojanja da se produži sa prisvajanjem viška rada, ali u nešto izmenjenim, modernizovanim, prividno humaniziranim uslovima."[201]

Na osnovu svega iznetog može se zaključiti da se u svakom periodu istorije ljudske zajednice mogu naći elementi menadžmenta kao što su potreba za vođama, neophodnost organizovanja, podela rada, planiranje, ocena uspešnosti i sl. Međutim, svoj procvat, razvoj i puni značaj menadžment dobija tek od industrijske revolucije do danas. Isto tako u obliku zaključka mogu se prihvatiti nalazi P.F. Drakera da se u postavci sve tri faze prelaska ka revoluciji znanja - industrijske revolucije, revolucije produktivnosti i revolucije upravljanja - nalazi fundamentalna promena u značenju znanja. Pomerili smo se od znanja u jednini ka znanjima, u množini. Naime,

[201] Bulat, V.: navedeno delo, str. 37.

tradicionalno znanje je bilo opšte, a ono što danas podrazumevamo pod znanjem neminovno je visoko-specijalizovano,[202] to je znanje koje sebe dokazuje u konkretnoj delatnoj akciji u procesu delanja u i pomoću organizacije sveta rada, a način promene znanja opisan je personalnim poslovnim veštinama. „Ono što mi danas shvatamo kao znanje jeste informacija delotvorna u delanju, informacija usredsređena na rezultate. Ti rezultati se vide *izvan* ličnosti - u društvu i privredi, ili u napredovanju samog znanja. Da bi se bilo šta ostvarilo, ovo znanje mora da je visoko-specijalizovano. Ali danas o tim specijalizovanim znanjima ne govorimo kao o „zanatima“, govorimo o „disciplinama". Od svih promena, kako kaže Draker, „u istoriji intelektualnosti koje su ikad zabeležene - veće nema. Disciplina pretvara „zanat“ u metodologiju - poput inženjerske tehnike, naučnog metoda, kvantitativnog metoda, ili lekarske diferencijalne dijagnoze. Svaka od ovih metodologija preobraća iskustvo tipa *ad hoc* u sistem. Svaka od njih pretvara anegdotu u informaciju. Svaka preobraća umeće, veštinu, u nešto što može da se predaje drugima i što može da se uči. Prelazak od znanja ka znanjima, kao izrazu dijalektičkoj jedinstva stručni poslovnih veština (teorijskih i praktičnih znanja, poznavanja informacionih tehnologija i stranih jezika) i personalnih poslovnih veština od kojih zavisi uspešna primena stručnih poslovnih veština, dao je znanju moć da kreira novo društvo, zbog toga što znanje samo po sebi nije resurs koji se troši upotrebnom, nego vrednost čijom primenom u praksi ono uvećava sebe i dobija na kvalitetu. Samo, to društvo mora biti strukturirano na bazi znanja kao nečeg specijalizovanog, i na osnovi znanja ljudi kao specijalista. To je ono što njima daje moć. Ali time se pokreću i bazična pitanja - u vezi sa vrednostima, vizijom, uverenjima, sa svim onim što drži društvo na okupu i daje značenje našim životima.“[203] Otvaraju se i pitanja koliko je takav menadžment u funkciji ostvarivanja ljudske, humane prirode čoveka, a koliko sredstvo, alatka globalizma kao sistema - moćno oružje porobljavanja i uništenja i čoveka i prirode?

[202] "Nikada pre nismo govorili o „čoveku (ili ženi) od znanja"; govorili smo o „obrazovanoj osobi". Obrazovani ljudi su bili generalisti. Znali su dovoljno da mogu da razgovaraju ili pišu o velikom broju stvari, dovoljno da razumeju mnogo toga. Ali nisu znali dovoljno da *rade* ma šta posebno." – P. F. Drucker, *navedeno delo,* str, 50-51.
[203] Drucker,P: navedeno delo, str. 50-51.

TREĆI DEO:

EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU

3. 1. ODREĐENJE ZNANJA

Sam početak razumevanja znanja[204] i epistemiologije[205], nauke o znanju, može se vezati za grčku filozofiju i njihovo izvorno shvatanje filozofije kao nauke. Naime pod pojmom filozofije stari Grci nisu podrazumevali neku posebnu struku ili profesiju, nikakvu posebnu vrstu znanja različitu od znanja pojedinačnih nauka, već zapravo sveukupnu misaonu začuđenost pred svetom. Već samim tim što su reč filozofija upotrebljavali i u množini, Grci su nedvosmisleno upozoravali na to da njome obuhvataju sve što je u vezi sa ljudskim znanjem i umenjem, a ne tek samo neko uže polje istraživanja. A to znači da su oni u filozofiju svrstavali ne samo filozofiju u užem smislu, već takođe i nauku u širem smislu, naravno prvenstveno matematiku i medicinu, ali i sva druga praktična znanja i tehničke veštine. Ovo svrstavanje nauke u okrilje filozofije doprinelo je tome da grčka filozofija na taj način za dugo očuva jedinstvo ljudskog znanja, jer je uspešno predupredila razdvajanje obrazovno-vaspitne uloge znanja od njegove upotrebe u čisto pragmatične – utilitarne svrhe. Tako dolazimo na domak grčkog početka država zasnovanih na znanju. Ono što grčku filozofiju čini jedinstvenom pojavom u svetskoj istoriji, po čemu se najpre raspoznaje njeno opredeljenje i čime je ona odredila pravac,

[204] „Englesko *to know* („znati“, „saznati“) potiče od grčke reči *gignoskein* („prosuditi, odrediti ili odlučiti“). Za klasičnu grčku filozofiju znanje (*episteme*) je suprotno mnjenju (*doxa*). Najviši oblik znanja je mudrost (sophia), koja za Platona predstavlja znanje celine, a za Aristoteta znanje prvih načela, odnosno prvih uzroka stvari. Vajkel je razlikovao autentično od neautentičnog znanja, vezujući prvo za unutrašnje duhovno znanje, a drugo za spoljašnje stvari. Svedenborg u jednoj religioznoj adaptaciji Platonovog učenja o anamnazi tvrdi da je celokupno znanje pohranjeno u našim dušama, ali da je postalo neupotrebljivo usled čovekovog pada. Svedenborg je smatrao da je pad čoveka doveo do razdvajanja duše od razuma. Empiristička tradicija znanje zasniva na opažanju. Lok je usvajajući ovaj pristup podelio znanje na tri vrste: intuitivno, demonstrativno i čulno. Za Kanta teorijsko znanje je povezano sa *Verstand,* zahteva kategorijalnu strukturu i poseduje regulativnu prirodu. Kont je skrenuo pažnju na redosled u razvoju znanja, tvrdeći da se ono kreće od apstraktnog ka konkretnom, da započinje matematikom, a završava se sociologijom. suprotstavljajući se posmatračkoj prirodi znanja, Djui je tvrdio da je cilj znanja uticaj na okruženje i da znati znači biti učesnik u onome što se na kraju sazna. Lonergan je objektivnost u znanju doveo u vezu sa autentičnom subjektivnošću. Rasel je razlikovao „znanje putem upoznatosti“ i „ znanje putem deskripcije“. Ortega i Gaset je izneo stav da se znanje mora temeljiti na pripremnom verovanju. Platonova alternativna definicija kao „opravdanost“ istinitog verovanja često je razmatrana počev od šezdesetih godina XX veka. Na Istoku mnoštvo korišćenih termina ukazuje na različite vrste znanja, kao i na različite stavove o njihovoj vrednosti. Sama reč veda znači znanje, a u vedskom periodu rečju *vidja* označavano je znanje, a da se pri tome nije pravila razlika između njegovih viših i nižih oblika. *Đanana magra*, „put znanja“, jedan je od tri puta koji vode do oslobađanja o kojem govore *Upanišade*. Vedanta, viši oblik znanja bio je povezan sa istinom i stvarnošću, dok se niži oblik odnosio na svet pojavnog. Za hinajana budizam, *arjaprađna* „plemenito znanje“ jednak je nirvani, u poređenju sa kojom sva ostala stanovišta nemaju nikakvu vrednost.“ – Riz, Viljem: Rečnik filozofije i religije: istočna i zapadna misao, Dereta, Beograd, 2004, str. 945-456.

[205] Izraz epistemiologija potiče od grčke reči *episteme* („saznanje, znanje ili nauka“), i *logos* („saznanje ili znanje ili informacija“). Grčki elementi otuda sugerišu da je posredi viši nivo znanja, znanje o znanju, zbog čega se čitava oblast filozofije naziva *Teorijom o znanju.*

ako ne i krajnji cilj razvoja ljudske civilizacije, upravo jeste prodor nove, nečuvene potrebe za znanjem, volje lišene svakog drugog interesa. U pitanju je prodor umne i disciplinovane volje, koja ne trpi nikakvu polovičnost i proizvoljnost, već strogo metodološki pokušava da proširi onaj uzani prostor slobode koji je u sklopu celine sveta bivstvujućeg prepušten čovekovoj moći i veštini. Zahvaljujući njemu uspostavljen je nov kulturni obrazac koji je, kao najviši zadatak čoveka, odredio proučavanje i istraživanje sveta radi dubljeg sagledavanja i odgovornijeg prisvajanja onog što se samo od sebe otvara i pokazuje u svojoj suštini, što je do današnjeg dana ostao neprikosnoveni zadatak, uprkos svim promenama kroz koje je ljudsko društvo prošlo. Ovaj obrazac je nesumnjivo pokrenuo uspavane misaone energije i čak podstakao nezajažljivu žeđ za uvek novim i novim saznanjima. I mada su Grci bili opsednuti borbom protiv privida i nemilice oni svakako nisu težili znanju radi znanja, u smislu nekih modernih shvatanja. Oni su težili znanju koje je u neposrednoj vezi sa smislom i vrednostima ljudskog života. Smatrali su da oblici života i oblici mišljenja idu zajedno, tako da i sam kvalitet ljudskog života zavisi od obima misaonog zahvatanja života u samog sebe, pogotovo od načina otvaranja prema svetu u celini. Oni su dakle čvrsto verovali da je filozofija poseban egzistencijalni fenomen, a ne puka intelektualna vežba, jer se tiče celog čoveka i najdublje potrebe njegovog bića za ličnom srećom. U skladu sa čuvenom Aristotelovom izrekom „Spoznaj samog sebe“, grčka filozofija je nedvosmisleno objavila da je mišljenje oslobođeno zamki privida jedini pouzdan oslonac za svesno i odgovorno viđenje života, tj. života dostojnog slobodnog čoveka.[206] Ova maksima se odnosi na spoznaju zakonitosti prirode i društva, čiji je čovek integralni deo.

O tome šta može da se zna i kako znamo ima isto onoliko teorija koliko je bilo i ima metafizičara, od Platona oko 400. godine p.n.e. do Ludviga Vitgenštajna (1889-1951) i Karla Popera (rođen 1902) u naše vreme. Ali, od Platonovog doba na Zapadu su bile samo dve teorije - i otprilike od istog tog vremena, dve teorije na Istoku - u vezi sa značenjem i funkcijom znanja. Platonov „zvanični" tumač stavova, mudri Sokrat, drži da je isključiva funkcija znanja samoznanje, samospoznaja: intelektualan, moralni i duhovni rast ličnosti. Njegov najsposobniji oprečnik, Protagora smatra, međutim, da je svrha znanja da onog koji ga poseduje učini delotvornim osposobljavajući ga da zna šta da

[206] Đurić, Mihailo: *Srbija i Evropa između prošlosti i budućnosti,* Bigz Publishing A.D., Beograd, 2003, str 153-161.

kaže i kako da to kaže. Za Protagoru je znanje značilo logiku, gramatiku i retoriku - koje su kasnije postale trivijum, srž učenja u srednjem veku, a i danas vrlo mnogo od onoga što podrazumevamo pod „liberalnim obrazovanjem" ili onoga što Nemcima znači „Allgemeine Bildung“. Na Istoku su postojale skoro sasvim iste dve teorije znanja. Za konfučijance je znanje značilo da čovek zna šta da kaže i kako da to kaže, i tako korača napred ka zemaljskom uspehu. Taoisti i zen kaluđeri su pod znanjem podrazumevali samoznanje, samospoznaju, i put ka prosvetljenosti i mudrosti. Dok je između dve strane postojalo tako oštro neslaganje po pitanju onoga što znanje stvarno znači, sloga je bila potpuna u razmatranju onog što znanje ne znači. Ono nije značilo sposobnost da se radi, čini. Nije značilo korisnost. Korisnost nije bila znanje; bila je veština, umeće - za šta je grčka reč techne. Za razliku od svojih savremenika na Dalekom istoku, kineskih konfučijanaca s beskrajnim prezirom prema svemu osim prema učenju iz knjiga, i Sokrat i Protagora su uvažavali *techne*.

Svrha znanja po Sokratu, kako je već rečeno, bila je samoznanje i samoizgradnja, rezultati su bili unutrašnje prirode. Za njegovog suprotnomišljenika, Protagoru, rezultat, ishod je bila sposobnost da se zna šta da se kaže, i to dobro i tačno da se kaže. Bio je to „imidž" više od dve hiljade godina. Protagorina koncepcija znanja je dominirala zapadnjačkim učenjem i definisala znanje. Srednjovekovni *trivijum*, obrazovni sistem koji sve do naših dana obeležava ono što nazivamo „liberalnim obrazovanjem“, sastojao se od gramatike, logike i retorike - alatki potrebnih da se odluči šta da se kaže, i kako da se to kaže. To nisu oruđa za odluku šta da se radi i kako da se uradi. Zenovska koncepcija znanja i konfučijanska koncepcija znanja - dva koncepta koja su dominirala istočnjačkim učenjem i kulturom Istoka hiljadama godina - bili su slični. Prvi se usredsređivao na samoznanje, drugi - poput srednjovekovnog *trivijuma* - na kineske ekvivalente gramatike, logike i retorike. Iz tog razloga ga je tradicija - počev od drevnih vremena ali i dalje, istrajavajući na onom što nazivamo „liberalnim obrazovanjem" - svodila na status *techne* ili status zanata. U tom smislu ono nije moglo ni da se uči ni da se predaje, podučava; nije podrazumevalo ni ma kakve principe, svejedno koje i kakve.

Bilo je specifično i specijalizovano - iskustvo pre nego učenje, obuka pre nego školovanje.[207]

Prema Habermasu postoje tri velika podsistema pomoću kojih ljudi vladaju prirodom, a to su nauka, tehnika i ekonomija, dok je teorijski oblik instrumentalnog delanja logika. Ipak da bi se razumelo društvo nije dovoljno poznavanje prirode, pa u skladu sa tim on uvodi i pojam komunikativnog delanja. Instrumentalno delanje vladanja prirodom se prema tome razlikuje od komunikativnog delanja koje se obavlja u govornom jeziku. „Komunikacija istraživača iziskuje takvu upotrebu jezika, koja nije zatvorena u granice tehničkog raspolaganja opredmećenim prirodnim procesima. Ona se razvija iz simboličkih posredovanih interakcija između podruštvljenih subjekata, koji se uzajamno saznaju i priznaju kao nezamenljive individue. To komunikativno delanje je takav sistem odnosa, koji se ne može svesti na okvir instrumentalnog delanja.[208] Iz tog razloga komunikativnom delanju ne odgovara analitička teorija nauke nego samo hermeneutika. Reč hermeneutika vodi poreklo od grčke reči *hermeneuo* što znači objasniti, tumačiti, razložiti, izložiti, učiniti nešto razumljivim.[209] Dok su empirijsko-analitički postupci usmereni na to da se stvarnost očisti i shvati sa transcedentalnog stanovišta mogućeg tehničkog raspolaganja, hermeneutički postupci idu na to da intersubjektivnost sporazumevanja u govorno-jezičkoj komunikaciji i u delanju osiguraju pod zajedničkim normama.[210] Razumevanje zakonitosti prema kojima se određena delatnost obavlja jeste osnovni zadatak svakoga ko se bavi nekom intelektualnom ili praktičnom delatnošću, jer bez toga pojedinac ne zna ni šta radi, ni zbog čega nešto radi. Čovek nije samo prirodno biće, nego je ljudsko prirodno biće, koje kao takvo mora sebe ispoljavati kako u svom biću, tako i u svom znanju. Niti su dakle ljudski predmeti prirodni predmeti kako su oni neposredno dati. Priroda iz tog razloga nije ljudskom biću ni objektivno ni subjektivno neposredno adekvatno priručna[211] odnosno, da bi čovek mogao da koristi prirodu i da bi mogao da ispolji sebe u postojanju potrebno je da stvori i primeni znanje neophodno za bilo koju vrstu delanja. Na taj način dolazimo do

[207] Drucker,P: *Postkapitalističko društvo*, navedeno delo, str. 50-51.
[208] Habermas, Jirgen: *Saznanje i interes*, Nolit, Beograd, 1975, str. 179.
[209] Muratović, Esko: *O hermeneutici kao metodi istorije filozofije*, Matica, 2012, str. 247-295, dostupno na http://www.maticacrnogorska.me/files/50/11%20esko%20muratovic.pdf, preuzeto sa sajta 15.5.2013. godine
[210] Habermas, Jirgen, navedeno delo, str. 221-222
[211] Habermas, Jirgen, navedeno delo, str. 56.

epistemiologije koja se tradicionalno određuje kao grana filozofije koja se bavi poreklom, strukturom, validnošću i metodima sticanja znanja[212] i to do lične epistemiologije, koja se pojavljuje početkom pedesetih godina XX veka koja je pitanje šta je znanje izmestila iz domena filozofije u domen nauka o čoveku.

Ono što je neosporna činjenica jeste da znanje omogućava pojedincu orijentaciju u vidljivoj stvarnosti. Čovekovo ponašanje i praktičnu primenu aktivnosti usmerava istorijski i aktualno nekoliko vrsta iracionalnog i racionalnog znanja kao što su magijsko, mitsko, religijsko, naučno, zdravorazumsko i filozofsko znanje. Nešto znati znači pre svega biti svestan osnovnih svojstava, karakteristika, odnosa, pojava, predmeta, događaja. Znanje je uvek rezultat misaonog napora da se proširi racionalno iskustvo o stvarnosti i društvenim delatnostima kao i da se utvrdi njihova promena u skladu sa potrebama i mogućnostima ljudi. Put do znanja može biti racionalan i iracionalan: pomoću čula, razuma, intuicije. Znanje o prirodi, društvu i čoveku podrazumeva svest o razlozima zašto se neka stvar dogodila, kako ona funkcioniše i šta će se desiti sa njom u budućnosti. Znanje je, dakle, i svest o uzroku, funkcionisanju i predviđanju događaja. Naučno znanje se služi pojmovima. Pojmovi su misaone tvorevine, a ne nešto objektivno, podešeno za rešavanje problema. Saznanje je pojmovna prerada stvarnosti. Znati nešto, znači imati svest o zakonima, teorijama, kauzalnim odnosima, principima, pretpostavkama, pravilima.[213] Pojam znanje može se odrediti kao svest o predmetu, činjenicama[214], istinama[215], uverenjima[216], a kriterijumi valjanosti znanja nalaze se u odgovarajućem jeziku kojim se saopštava, u argumentovanosti tvrdnji, praktičnoj proveri. Prema Raselu znanje je istinito uverenje i pojavljuje se u formi opažanja, verovanja, sećanja, navika, uverenja[217], naučnog znanja[218] i očekivanja[219]. On razlikuje više vrsta znanja: znanje činjenica, znanje opštih veza između činjenica, teorijsko znanje,

[212] Thagard, P i Beam, C: *Epistemological metaphors and the nature od philosophy*, Metaphilosophy, 35, 2004, str. 504-516.; Steup, M: The analiysis of knowledge, In E. Zalta (ed.): Stanford encyclopedia od philosophy, 2012, dostupno na http://plato.stanford.edu/entries/knowledge-analysis/
[213] Avramović, Zoran: *Znanje, neznanje i pogrešno znanje u školi*, Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja, godina 39, broj 1, jun 2007, str. 70.
[214] Činjenica je sve ono što na svetu postoji u ontološkom smislu, kao i sve ono što iskaze čini istinitim ili lažnim.
[215] Istina je uverenje, a samo znanje je podvrsta istinitog uverenja.
[216] Uverenje je svesnost o spoljašnjoj refleksiji koje u pozadini uvek ima neki interes ili naviku.
[217] Zasnovano na navici, uobraženju, interesu i ponavljanju.
[218] Teorijski zasnovano i naučno primenljivo.
[219] Oblik verovanja i uverenosti u kauzalne odnose.

praktično znanje, opšte, individualno, bezlično, lično, neposredno, znanje putem opisa.[220]

Prema biologističkom stanovištu Fridriha fon Hajeka saznanje je deo nervnog sistema organizma, koje se razvija u šumi predmeta i njihovih svojstava. Svaki čovek saznaje tako što klasifikuje u svom mozgu određeni broj čulnih podataka. Proces klasifikacije odvija se nesvesno (instinktivno) i svesno (sistematizacija, eksperiment, formalni jezik, provere). Prema njemu postoji više slojeva klasifikacije: (1) najpre se pravi poredak čulnih kvaliteta, (2) čulni poredak (subjektivni) nije istovetan sa objektivnim svetom, (3) da bi obezbedio što adekvatnije tumačenje spoljašnjeg sveta, odvija se stalni proces reklasifikacije, (4) na osnovu reklasifikacije stvara se određeni model okruženja (mentalna struktura) koji omogućava pojedincu bolju orijentaciju u stvarnosti i očekivana reagovanja na situaciju, (5) od čulnog do naučnog poretka postoji niz prelaznih klasifikacija. Naučno saznanje je sistematsko i kao takvo odnosi se na postalo, na ono što je nastalo. To su ona znanja koja otkrivaju uzrok stvari nastalih u prostoru i vremenu.[221]

Saznanje određene pojave, odnosno objekta u stvarnosti podrazumeva ispunjenje nekoliko uslova: (1) Manifestovanje kvaliteta u istom prostorno vremenskom okviru, (2) Članovi takve grupe kvaliteta treba da budu povezani u toku izvesnog minimalnog perioda vremena, (3) Članovi takve grupe kvaliteta treba da se menjaju skupno i koordinisano, (4) Fizički objekti moraju biti javni i neutralni i moraju biti podjednako pristupačni svim posmatračima, (5) Takve grupe čulnih podataka moraju imati i vizuelne i taktilne komponente.[222] Prema Markoviću spoznaja, pored ovih čulnih opažaja, podrazumeva još i svest o određenim zakonitostima podržanim praktičnim iskustvom i to: (1) Svest o izvesnom cilju, (2) Svest o načinu delovanja na koji on treba da se realizuje, (3) Svest o delovanju, (4) Svest o rezultatima tog delovanja. On tvrdi da čovek ima genetski potencijal za sticanje znanja, učenje jezičkih simbola, komunikaciju, opažanje, razum, mišljenje, imaginaciju, kritičko mišljenje. Epistemiološki je naročito značajna ona faza procesa praktičnog iskustva koju bismo mogli nazvati „svest o

[220] Albijanić, Mioljub: *Znanje kao izvor konkurentske prednosti*, Studije i istraživanja FEFA, 2011, str. 16, dostupno na http://www.slideshare.net/FakultetFEFA/studije-i-istraivanja-znanje-kao-izvor-konkurentske-prednosti
[221] Avramović, Zoran, navedeno delo, str. 72
[222] O'Connor, Daniel John: *John Lock*, Penguin Books, London, 1952, str 87-85

uspešnom praktičnom delovanju“ ili „uspešno praktično iskustvo“.[223] Dakle znanje je manifestacija ljudske refleksije i iskustva i predstavlja naša verovanja i vrednovanja koja se zasnivaju na smisleno organizovanom skupu informacija (poruka) do kojih dolazimo iskustvom, komunikacijom ili zaključivanjem.

Postavlja se pitanje zbog čega je znanje toliko važno, a odgovora je mnogo.

- Pre svega znanje nam pomaže da zaključujemo i da bolje razumemo izazove i mogućnosti koje kao pojedinci, organizacije ili društva u celini imamo.
- Znanje, ideje i koncepti se ne mogu kontrolisati i ne zahtevaju skladištenje niti dodatni prostor. Njihovo korišćenje od strane jedne osobe, ne isključuje mogućnost da ih koristi neko drugi.
- Znanje je neograničeno i obnovljivo. Kao prirodni resurs, ono je neiscrpno i za razliku od sistema Industrijske ekonomije u kojoj su resursi bili ograničeni sa znanjem postoji potencijal da se stvara novo svaki dan. Bojazan postoji samo u slučaju da ne postoji sposobnost korišćenja i obnavljanja baze znanja.
- Trošak znanja kao resursa je nezavistan u odnosu na broj ljudi koji ga koristi. Trošak pisanja nekog rada je isti bez obzira da li će da ga pročita samo jedan čovek ili jedan milion ljudi.
- Mala je razlika između inputa i autputa znanja. Vrednost znanja nije u korelaciji sa cenom njegove proizvodnje. Nekada neko znanje može da donese ogroman profit, a da se to nikako nije moglo predvideti.
- Znanje ne zavisi od protoka vremena niti je primenljivo sa vremenom. Dok se materijalna dobra sa vremenom menjaju vrednost, a njegova vrednost može da nestane zbog pogrešnog poslovnog poduhvata u nekoliko minuta, vrednost znanja je trajna i služi daljem napredovanju za stvaranje novih vrednosti.
- Globalizacija i probijanje tehnoloških barijera da bi se došlo do informacija doprineli su tome da se znanje proširi izvan granica država, lakše nego ikada ranije.

[223] Marković, M. : *Filozofski osnovi nauke*, Beograd: SANU, 1981, str. 409-410.

3.1.1. Podela znanja

Na osnovu rečenog može da se zaključi da je znanje jedan od konstitutivnih elemenata svake poslovne delatnosti, profesije i profesionalne grupe. Znanje nastaje individualno i u društvenoj grupi, pri čemu znanje konstituiše grupu, znanje je pretpostavka međusobnog sporazumevanja i saradnje. Kolektivno znanje određuje profesiju ali istovremeno je određeno profesijom i njenim pripadnicima. Najveći broj filozofskih mislilaca smatra da postoje dve vrste znanja: teorijsko i praktično. Teorijsko znanje koristi apstraktne pojmove da bi deduktivnim postupkom objasnilo neke pojave u stvarnosti. To znanje je svesno izraženo i koristi naučni jezik da bi saopštilo svoje tvrdnje. Praktična znanja su sva ona znanja koja obavljaju pojedinci i grupe da bi, obavljajući neophodne poslove, ostvarili neku korist ili uspeh. Ova znanja se ostvaruju preko nekih pravila, veština ili saveta, a ne posredstvom kauzalnih saznajnih odnosa. Praktična znanja su skup dispozicija o načinu delovanja u određenoj društvenoj ili privrednoj prilici. Po mišljenju Fridriha fon Hajeka, ljudsko znanje nije dato samo u teoriji i pojmovnim sistemima, već i u nizu sposobnosti, veština, usvojenih pravila kojima se reaguje na neki praktičan problem ili iznenadnu situaciju. Zapravo, ova praktična znanja su znatno veća od teorijskog (naučnog) znanja. Mi znamo uvek više nego što znamo da se teorijski izrazimo. Ljudi u svom životu daleko više koriste praktična, nego teorijska znanja. Njih je teško sistematizovati ali se praktikuju posredstvom pravila, običaja, veština, intuicije, verovanja, manira, itd[224].

Podela koja je izvršila najveći uticaj bila je ona koju je dao Polini, a koja deli znanje na implicitno i eksplicitno.[225] Osnovni elementi implicitnog znanja su: kognitivni i tehnički, pri čemu je kognitivni element implicitnog znanja vezan za individualni nivo i kognitivne šeme koje imaju pojedinci, a pod kojima se podrazumevaju interpretativne šeme, paradigme i verovanja koje pojedincima služe za sagledavanje i razumevanje stvarnosti, dok se tehnički element implicitnog znanja odnosi na znanja, tehnologiju i veštine karakteristične i specifične za određeni kontekst u vremenu i prostoru. Eksplicitno znanje je sa druge strane znanje koje je materijalizovano u obliku

[224] Avramović, Zoran: *Da li je znanje moć?,* Kultura polisa, god. X, br. 20, 2013, str. 129-143
[225] Polanyi, M.: *Personal Knoweldge: Towards a Post Critical Philosophy*, New York: Harper Torchbooks, 1962.

zabeleženih podataka, arhiva, baza, koje možemo jednom, ali i naknadno koristiti.[226] Ova podela na neki način odgovara podeli od koje je pošlo ovo istraživanje da poslovne veštine mogu da se podele na stručno poslovno znanje ili veštine i personalno poslovno znanje odnosno veštine. A u odnosu na ovu podelu znanja javila su se i različita tumačenja odnosa eksplicitnog i implicitnog znanja. Kako Kuk i Braun ističu, eksplicitno i implicitno znanje jesu dva različita tipa znanja i jedno ne može da nastane iz drugog, niti jedno može da se pretvori u drugo. Prema njima eksplicitno znanje ne može da bude transformisano u implicitno niti obrnuto, ali jedno može biti korišćeno u svrhu sticanja drugog.[227] Dok je eksplicitno znanje lako prenosivo putem različitih mehanizama komunikacije, dotle implicitno znanje može da bude preneto isključivo putem primene i usvajanja kroz praksu.[228] Logika koja stoji iza toga je dobro poznata: ljudi najčešće znaju mnogo više nego što mogu da pokažu, kažu ili objasne.[229] Rezultati istraživanja upućuju na to da su i implicitno i eksplicitno znanje jedna sveobuhvatna pojava koja objašnjava procese i rezultate koji nastaju zahvaljujući tim procesima. Da bi moglo nastati eksplicitno znanje, ono koje može da se prenese kao informacija ili statistički podatak potrebno je da se angažuju resursi, sposobnosti i veštine pojedinaca da bi se ono što je lično i personalno pretvorilo u koncept i učinilo dostupnim.

Prema Ludvalu i Džonsonu znanje je prema subjektu podeljeno u četiri osnovne kategorije[230]:

1. Znati – šta (know – what)
2. Znati – zašto (know – why)
3. Znati – kako (know- how)
4. Znati – ko (know- who)

[226] Nonaka, I.: *The Knowledge Creating Company*, 1991, Harvard Business Review, Nov-Dec: 96.; Nonaka, I.: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, 1994. Organization Science, Vol. 5, No. 1, str. 14-37.
[227] Cook, S., Brown, J.: *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*, Organization Science, Vol. 10, No. 4, July-August, 1999, str. 381-400.
[228] Grant, R. M.: *Toward a Knowledge Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996, str. 109-122.
[229] Nonaka, I.: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol. 5, No. 1, 1994, str. 14-37; Cummings, J.: *Knowledge Transfer Across R&D Units: An Empirical Investigation of The Factors Affecting Successful Knowledge Transfer across Intra and Inter Organizational Units*, 2001, unpublished PhD thesis, George Washington University, Washington DC.
[230] Lundvall, B.-Å and Johnson, B.: *The learning economy*, Journal of Industry Studies, Vol. 1, No. 2, December 1994, str. 23-42.

Znati – šta (know – what) se odnosi na poznavanje činjenica i takvo znanje se može razumeti kao informacija koja je sredstvo upotrebljivo u proizvodnji. Ta vrsta znanja je zahvaljujući razvoju informacionih tehnologija dostupna većini subjekata u društvu, što samim ti znači da je strateški mnogo manje važno u odnosu na konkurenciju.

Znati – zašto (know – why) se odnosi pre svega na principe i zakonitosti prirodnih nauka, društvenih nauka i ljudskog ponašanja. Ova vrsta znanja bila je veoma važna za tehnološki razvoj i razvoj naučno orijentisanih delatnosti. Razvoj i posedovanje ove vrste znanja, može da stvori konkurentsku prednost zbog toga što doprinosi razvoju tehnologije, koja smanjuje broj grešaka u proizvodnji baziranoj na istraživanjima koja podrazumevaju rezultate ispravno-pogrešno. Ulaganje u ovakvu vrstu znanja i razvoj tehnologije uz proizvodnju „pametnih proizvoda", mogu da donesu značajnu konkurentsku prednost.

Znati – kako (know- how) se odnosi na specifična znanja u obliku posedovanja specijalizovanih veština koja poseduju radnici znanja, a koja zapravo igraju ključnu ulogu u svim važnim ekonomskim aktivnostima. Smatra se da se ovde ne misli samo na praktične veštine zaposlenih u određenoj kompaniji, nego se „know-how" posmatra u širem smislu, pa su to znanja koja predstavljaju kombinaciju personalnih veština i stručnih veština, da bi se napravila dodatna vrednost.[231] Čak je i rešavanje složenih matematičkih problema zasnovano na intuiciji i ostalim personalnim veštinama, koje zavise isključivo od same ličnosti više nego što zavise od brojnih matematičkih i logičkih operacija koje je potrebno pri tome sprovesti.[232] Know-how su i ona znanja koja su uglavnom nastala u okviru timova ili pojedinih kompanija, a zbog potreba povećanja konkurentnosti kompanije se često udružuju i kombinuju i dele svoja znanja.

Jedan od razloga zbog kojeg **Znati – ko (know – who)** znanja postaju sve značajnija jeste i taj što se ona odnose na profil stručnjaka i zaposlenih koji su uključeni u pojedine projekte i koji obavljaju određene poslove. Generalni trend koji prati sve složeniju bazu znanja, sa novim proizvodima koji povezuju različite tehnologije, koje

[231] Polanyi, M.: *Personal Knowledge*, London, Routledge & Kegan, 1958/1978.
[232] Ziman, J.: *Reliable Knowledge*, Cambridge, Cambridge University Press, 1979, str 101-102

svoje izvore imaju u različitim naučnim oblastima, čini da je pristup u razumevanje znanja koje je kombinovano iz toliko različitih izvora od presudne važnosti.[233] Know – who podrazumeva informaciju o tome ko zna kako i ko zna šta treba da uradi, ali isto tako podrazumeva i veoma razvijene socijalne veštine koje će da mu omoguće da sarađuje i komunicira sa različitim ljudima i ekspertima iz različitih oblasti.[234]

Kako većina autora koristi koncept kreiranja znanja ili proizvodnje znanja, kao radnju koja se odnosi na tehnologiju osvajanja znanja i stvaranja inovacija kao rezultat procesa njegovog korišćenja[235], mi ovde postavljamo pitanje kakav je obrazovni sistem potreban da bi se proizveli radnici koji su u stanju da „proizvedu", stvore to znanje i šta je u osnovi samog stvaranja?

3.1.2. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem je integralni, sistematski pristup u identifikovanju, upravljanju i deljenju svih korporativnih informacionih vlasništva, uključujući baze podataka, dokumenta, politike i procedure kao i prethodno neartikulisane ekspertize i iskustva koja poseduju zaposleni pojedinačno. U osnovi, to je stvaranje baze kolektivnih informacija i iskustava preduzeća dostupnih pojedinačnom radniku koji je odgovoran za njihovo mudro korišćenje i popunjavanje. Ovaj neprekidni krug snaži organizaciju koja uči, stimuliše kolaboraciju i hrabri ljude da neprekidno poboljšavaju način na koji obavljaju posao. [236]

Upravljanje znanjem zadovoljava kritične parametre organizacijskog prilagođavanja, preživljavanja i kompetentnosti pred narastajućim skokovitim promenama u okruženju. Suštinski, ono uključuje organizacione procese koji traže sinergetske kombinacije podataka i mogućnosti procesiranja informacija informacionim

[233] Pavitt, K.: *Technologies, products and organisation in the innovating firm: What Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't*, paper presented at the DRUID 1998. Summer conference, Bornhom, June 9-11, 1998.
[234] Lundvall Bengt-Åke: *The economics of knowledge and learning*, Department of Business Studies, Aalborg University, November 2003, str. 4.
[235] Antonelli, C.: *The microdynamics of technological change*, London, Routledge, 1999; Nonaka, I., Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford. 1995.
[236] Stanisavljev, Sanja, Đuričić, Nataša, Miladinović, Željko: *Upravljanje znanjem u funkciji konkurentske prednosti*, Tehnika i informatika u obrazovanju, Internacionalna Konferencija, Tehnički fakultet Čačak, 7−9. maj 2010, str. 246.

tehnologijama i kreativne i inovativne sposobnosti ljudskih bića.[237] Upravljanje znanjem je eksplicitno i sistematično upravljanje vitalnim znanjem i odgovarajućim procesima: kreiranjem, prikupljanjem, organizovanjem, raspodelom, korišćenjem i eksploatacijom. Ono zahteva prevođenje personalnog znanja u korporativno kada može biti pristupačno kroz organizaciju i na prikladan način primenjeno.[238] Upravljanje znanjem je način na koji organizacije kreiraju, čuvaju i ponovo koriste znanje da bi ostvarile ciljeve organizacije[239], to je sistematski proces pronalaženja, selektovanja, organizovanja prečišćavanja i prezentovanja informacija na način koji poboljšava sposobnosti zaposlenih u određenoj oblasti od interesa.

Postojanje organizacije u savremenom poslovnom ambijentu određeno je njenom sposobnošću da se prilagodi okruženju i/ili da okruženje prilagodi sebi, uz neophodno postojanje određenog feed-back-a između okruženja i preduzeća. Prilagođavanje brojnim i raznovrsnim promenama, rast konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavljaju osnovni uslov za opstanak i uspeh savremenih organizacija. Razvoj u sferi tehničko–tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i delovanja. Novonastale promene u pogledu zahteva okruženja, uticale su i na promene u samim organizacijama, pre svega, kroz neophodnost sticanja i implementacije novih znanja u svim funkcionalnim organizacionim područjima. Adekvatno i pravovremeno reagovanje u nepredvidivim uslovima poslovanja je od suštinskog značaja, a pretpostavka za takvo reagovanje menadžmenta je da zaposleni poseduju naviku učenja, sposobnosti i znanja, kao i želju da uče.[240] Era u kojoj dominantnu ulogu imaju kapital, zemlja, radna snaga i sirovine zamenjena je erom u kojoj odlučujuću ulogu ima znanje, a tradicionalni proizvodni faktori imaju samo funkciju sredstva da se na pravi način kapitalizuje akumulirano znanje.[241] Mi ubrzano ulazimo u ekonomiju koja se zasniva na znanju. Umesto da se bore za nove kanale trgovine i sirovina, kompanije će u budućnosti braniti svoje pravo da proizvode i poseduju

[237] Malhotra, Yogesh: *What was Knowledge Management*, dostupno na www.kmnetwork.com/kmdefs.htm
[238] Skyrme, David J.: *Making Sense of KM*, dostupno na www.skyrme.com/insiehts/22km.htm
[239] Bock, Wally, *Knowledge Management 101*, dostupno na http://www.knowledgepoint.com.au/starting_out/Articles/so_wb001a.html
[240] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.), Beograd: Data status., 2004, str. 403
[241] Slavković, M.: *Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije,* monografija, Ekonomski fakultet Kragujevac, 2006, str. 180

intelektualni kapital. Mnogi će to videti kao virtuelnu ekonomiju koja nije opipljiva i koju nije lako shvatiti.[242]

Adekvatno upravljanje znanjem u organizaciji treba da doprinese situaciji u kojoj će sva raspoloživa, a relevantna znanja biti uspešno prikupljena, sređena i distribuirana. Jer samo osvešćeno znanje može da se prenese drugima, s obzirom na činjenicu da upravo takvo sistematizovano i konceptualno znanje proizvodi dodatnu vrednost kompanije, pa je zbog toga neophodno pre svega njegovo razumevanje, a zatim i razvijanje, što je jedan od osnovnih zadataka upravljanja znanjem. Prema Prenti Šidenmalku (Pentytti Sydanmaanlakk) proces upravljanja znanja se sastoji od pet faza i obuhvata[243]:

1. Stvaranje znanja
2. Osvajanje znanja
3. Čuvanje znanja (Storing)
4. Podela znanja sa drugima (Sharing)
5. Primena znanja (Application)

3.1.2.1. Stvaranje znanja

Ova faza se odnosi na unos novog znanja u organizaciju koju obavljaju zaposleni i to kroz formu organizacionog učenja, ali i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija upravljanja znanjem. [244] Ključno pitanje u ovoj fazi upravljanja znanjem jeste organizaciono učenje, gde treba imati u vidu da je učenje rezultat odnosno kreacija našeg uma u kojem se odvijaju brojni, nevidljivi procesi što otežava metodološko istraživanje ovog problema.[245] Učenje je stalna promena u ponašanju (ili tendenciji ponašanja) kao rezultat čovekove interakcije s okruženjem[246] Po mišljenju Mulinsa učenje je najsadržajnije, najprimamljivije, najzaslužnije i najprijatnije iskustvo koje

[242] Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L.: *Dividenda znanja*, Beograd: ASEE Books, 2006, str. 6.
[243]Sydanmaanlakku Pentytti: *An Intelegent Organization: Performance, Compentence and Knowledge Management*, Capstone, Oksford, str. 134.
[244] Boljanović, Jelena: *Menadžment znanja*, 2009, Data Status, Beograd, str 29.
[245] Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V.: *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica: Ekonomski Fakultet, 2005, str. 103.
[246] Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V, navedeno delo, str. 105.

pojedinac ili grupa može doživeti. Sposobnost da se sve više nauči o učenju, da neko postane „majstor“ učenja, glavni je izazov ovoga veka.[247] Učenje se dakle može definisati kao proces unapređenja delovanja zahvaljujući boljem znanju i razumevanju relevantnih pojava. Po njima, zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje. Učenjem se utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju.[248]

Stvaranje znanja podrazumeva kreiranje znanja u organizacijama koja obavljaju zaposleni i to kroz formu organizacionog učenja, ali i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja.[249] Kako je u pitanju stvaranje znanja u organizacijama i timovima, to je neophodno pre svega posmatrati znanje kao rezultat aktivnosti tima ljudi[250] u okviru kompanije. Timsko učenje može se definisati kao sposobnost grupe da se angažuje na odgovarajući način kroz dijalog i diskusiju.[251] Okvir organizacionog učenja podrazumeva organizaciono učenje na tri nivoa: individualno, grupno i organizaciono. Postoje četiri procesa učenja koja se međusobno prepliću i prirodno teže jedan ka drugom, sa nejasnim granicama između njih, kao i povratna sprega među procesima učenja ta tri nivoa[252]:

[247] Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V, navedeno delo, str. 104
[248] Đuričin, D., i Janošević, S.: *Strategijska analiza ljudskih resursa*, Ekonomske teme, 1, 1-46., 2009, str. 4.
[249] Boljanović Jelena, navedeno delo, str 29.
[250] Timski rad je jedna od najvažnijih personalnih poslovnih veština.
[251] Senge, P: *The Fifth Discipline*, The Art and Practice od the Learning Organization, 1990.
[252] Crossan, M.M., Lane H. and White, R.: *An organizational learning framework*, From intuition to institution, Academy od Management Review 24(3), str 522-537.

Slika 6: Procesi učenja

Nivo	**Proces**	**Input/Rezultat**
Individualni *Neposredni*	Intuicija	Iskustvo Slikovito izražavanje Metafore
	Interpretacija	Jezik Kognitivna mapa Konverzacija/dijalog
Grupni *Učenje*	Integrisanje	Razumevanje unutar grupe Zajednički stavovi Interaktivni sistem
Organizacija *Studiranje*	Institucionalizacija	Rutine Dijagnostički sistemi Pravila i procedure

Izvor: Crossan, M.M., Lane H. and White, R.: An organizational learning framework, Form intuition to institution, Academy od Management Review 24(3), str 522-537.

Četiri procesa učenja obuhvataju sledeće ("4I"):

Intuicija. Ovo je najveći podsvesni proces koji često zahteva neke od formi prepoznavanja. Intuicija je, takođe, značajna za istraživanja koja treba da pomognu generisanju novih shvatanja. Metafore i korišćenje slikovitog izražavanja mogu pomoći pri komunikaciji i sporazumevanju pojedinaca.

Interpretacija. Ovo je proces objašnjavanja rečima i/ili delima, stavova ili ideja jedne osobe drugoj. Mi razvijamo svoje sopstvene kognitivne mape za određeni domen i možemo interpretirati iste stimuluse na različit način u zavisnosti od ustanovljenih

kognitivnih mapa. U slučaju grupe, ovo može rezultirati različitim i potencijalno konfliktnim interpretacijama pri iznalaženju najboljeg kursa za akciju.

Integrisanje. Ovaj proces učenja odnosi se na razvoj grupnog razumevanja i preduzimanja koordinisanih akcija kroz zajedničke stavove. Grupni dijalog jeste osnovno sredstvo za razvijanje novog i dubljeg razumevanja unutar grupe.

Institucionalizacija. Proces učenja koji bi trebalo da obezbedi pojavljivanje i nastanak rutinskih aktivnosti. Uspešne aktivnosti tokom vremena često se ugrađuju u organizacionu rutinu. Ovakve rutine imaju efekat na sistem, strukturu i strategiju organizacije. Jedna od karakteristika institucionalizacije jeste izdržljivost i učestalost u ponašanju tokom proteka vremena.

3.1.2.2. Osvajanje znanja

Najveća prepreka prilikom uvođenja sistema upravljanja znanjem odnosi se na osvajanje implicitnog (tacitnog, prećutnog) znanja[253], odnosno onog znanja koje se nalazi u umovima pojedinaca, koji su u isto vreme eksperti u organizaciji. Tu se među prvima javlja pitanje kulture kompanije u kojoj neko želi da podeli svoje znanje sa drugima, što predstavlja veoma složen proces koji treba da bude u fokusu aktivnosti menadžmenta znanja.

Osvajanje znanja samo po sebi predstavlja jednu vrstu „automatizacije uma“, to je zapravo mentalni proces u kome se uspostavlja saradnja između autora sistema menadžmenta znanja i eksperata, sa ciljem zapisivanja znanja. Najčešći metod za osvajanje znanja jeste razgovor prilikom kojeg eksperti odgovaraju na određena

[253] „Način i uspešnost osvajanja i prenošenja znanja zavisi od vrste znanja, odnosno da li je u pitanju eksplicitno ili implicitno (tacitno) znanje. Za razliku od eksplicitnog znanja, tacitno znanje je mnogo teže za razmenu i transfer, jer zahteva ličnu komunikaciju između pojedinaca. Pošto je tacitno znanje smešteno u glavama eksperata, ono može biti osvojeno i preneto samo voljom pojedinca koji ga poseduje, uz direktnu i intenzivnu komunikaciju sa osobom kojoj treba preneti tacitno znanje. Tacitna ili prećutna znanja su najčešće nejasna, teško objašnjiva, a ponekad i dvosmislena, tako da su u principu, njihovo osvajanje i transfer izuzetno teški. Zbog toga kompanije neprekidno istražuju načine prenošenja tacitnog znanja.“- Jovanović, P., Dragomanović, N., Mišković, V., Drobnjaković, S.: *Transfer znanja kao podproces menadžmenta znanja,* Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020, str. 164, dostupno na http://www.spin.fon.bg.ac.rs/doc/ret/SPIN%202011/Sekcije/04menadzment%20ljr-pdf/404_TRANSFER%20ZNANJA%20KAO%20PODPROCES%20MENAD%C5%BDMENTA%20ZNANJA.pdf.

precizno postavljena pitanja dok se ne rasvetle svi aspekti određenog problema. Ovaj postupak uključuje tri glavne faze[254]:

1. Upotreba odgovarajućih sredstava da bi se informacije „dobile“ od eksperata.
2. Interpretacija informacija i izvođenje zaključaka iz osnova ekspertskih znanja i njihovih procesa rasuđivanja.
3. Upotreba interpretacije da bi se izgradila pravila koja predstavljaju ekspertski način razmišljanja.

Ostali metodi koji se koriste za osvajanje tacitnog (prećutnog) znanja su:[255]

- „On site opservation“ – proces posmatranja, interpretacije i beleženja opservacije rešavanja problema od strane eksperata. Ova tehnika zahteva poštovanje određenog protokola, više se zasniva na slušanju, nego na pričanju, i onemogućava traženje znanja van poslovnog prostora eksperta. Glavni problem ove tehnike jeste taj što pojedini eksperti jednostavno ne žele da budu posmatrani.
- „Brainstorming“ koji uključuje dva ili više eksperata u sesiju u kojoj se vodi diskusija i iznose različiti stavovi. Procedura podrazumeva upoznavanje sa sesijom, predstavljanje problema koji eksperti treba da razmatraju, navođenje eksperata da iznose svoje ideje i posmatranje reakcije.
- „Protocol analysis“ ili „think-aloud“ jeste metod osvajanja znanja koji traži od eksperata da rešavaju problem tako što će verbalno izražavati tok svojih misli. Eksperti u ovom slučaju naglas izgovaraju tok svojih misli dok odgovaraju na pitanja ili rešavaju problem.
- „Concensus decision making“ se koristi da bi se dobio jasan dogovor oko najboljeg rešenja postavljenog problema. Kao sredstvo, sledi iza brainstorming-a.
- „Repertory grid“ se koristi za osvajanje i procenu načina na koji je ekspert došao do rešavanja postavljenog problema.

[254] Boljanović, Jelena, navedeno delo, str 31
[255] Šire, Award, E.M.,Ghaziri, H.M.: *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004, str. 158-175.

- „Nominal group technique“ (NGT) koristi se kao alternativa konsenzus tehnici. Panel grupa eksperata postaje nominalna grupa. Ideja je organizovati sastanke male grupe, tako da se individualna rasuđivanja moraju efikasno razmatrati.
- „Delfi metod“ podrazumeva seriju pogleda na postavljeni problem od strane grupe eksperata. Najpre se od panela eksperata traži da pripreme individualna anonimna mišljenja o postavljenom problemu. U drugoj fazi, svaki od eksperata prima sumirani pregled rezultata iz prve runde i daje drugo mišljenje na isto pitanje, imajući u vidu i rezultate prve faze. Ovaj drugi korak se ponavlja dva ili više puta i zatim se priprema finalni presek. Glavne karakteristike ovog metoda jesu anonimnost odgovora, kontrolisana povratna informacija i statistički grupni odgovor.
- „Blackboard“ jeste metod u kome eksperti rade zajedno u prostoriji sa velikom crnom tablom koja je njihov radni prostor i na kojoj se nalaze inicijalni elementi problema koji treba da se reši. Na taj način se omogućavaju različiti pristupi rešavanju postavljenog problema.

3.1.2.3. Čuvanje znanja

Pod čuvanjem znanja, koje predstavlja njegovo strukturiranje i kontinuirano ažuriranje, podrazumeva se pre svega čuvanje znanja u bazama znanja, što omogućava njihovu stalnu nadogradnju.[256] I upravo iz razloga što je čuvanje znanja neophodno da bi se ono moglo primeniti u praksi i da bi moglo da proizvede efekat koji znanje samo po sebi ima, potrebno mu je posvetiti posebnu pažnju. Pravilno postavljen sistem čuvanja znanja treba da omogući zaposlenima sledeće[257]:

1. Jasno postavljenu hijerarhiju informacija.
2. Mogućnost brze i informativne razmene informacija.
3. Pouzdanu i poverljivu korporativnu kulturu.

[256] Krsmanović, Stevica.: *Informaciona suština menadžmenta znanja*, Knowledge management, Univerzitet „Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2004, str. 36.
[257] Power documents, *White paper Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companie*s, www.powerdocuments.com

3.1.2.4. Kultura deljenja znanja

Podela znanja sa drugima i neophodnost promene organizacione kulture su ključne u savremenim organizacijama, pa su potrebna definisana pravila za izgradnju te kulture, a to su[258]:

- Učiniti vidljivom vezu između deljenja znanja i praktičnih poslovnih ciljeva;
- Uskladiti stil organizacije sa načinom uvođenja kulture deljenja znanja;
- Promovisati odgovarajuće nagrade i priznanja onima koji rade na uvođenju navedene kulture deljenja znanja;
- Obezbediti adekvatne resurse koji bi razvijali i ohrabrivali mreže za deljenje znanja među članovima organizacije;
- Pokušati povezati deljenje znanja sa duboko ukorenjenim vrednostima organizacije;
- Ohrabrivati pojedince koji mogu prevesti znanje i iskustvo od jedne grupe do druge;
- Povezivati članove organizacije koji već dele ideje i znanje u organizaciji.

3.1.2.5. Primena znanja

Poslednja faza životnog ciklusa upravljanja znanjem je primena znanja, kao osnovni zadatak procesa upravljanja znanjem.[259] O ovoj fazi upravljanja znanjem nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. To je kao pružanje informacija o stvarima koje vaš klijent ne treba da zna. Znanje kojim se uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Kompanije moraju da budu svesne ove razlike.[260] Na osnovu analize mnogobrojnih podela i faza životnog ciklusa upravljanja znanja, ovaj životni ciklus bi se mogao prikazati grafički na sledeći način kako bi obuhvatio sve bitne elemente ovog procesa koji su zastupljeni u teoriji[261]:

[258] McDermott, R., O'Dell: *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, Journal of Knowledge Management, 5 (1), 76-85, 2001.
[259] Mašić, Branislav, Zbornik radova sa naučnog skupa Knowledge management, 2004, Univerzitet „Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, str. 19.
[260] Tissen, R., Andriesen, D., Depre, F. L.: *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 16
[261] Boljanović, Jelena, navedeno delo, str 28

Slika 7: Životni ciklus procesa upravljanja znanjem i organizacijom



Izvor: Boljanović Jelena, Menadžment znanja, 2009, Data Status, Beograd, str 28.

Ova šema pokazuje vezu između životnog ciklusa procesa upravljanja znanjem i četiri ključne oblasti u organizaciji. Samo posmatrajući ih zajedno može da se razume održiva celinu i jedinstvo između procesa upravljanja znanjem i procesa donošenja odluka, organizacione kulture, kadrovske politike organizacije i informacione tehnologije. Svaka od navedenih oblasti može imati uticaj na način na koji se menadžment znanja ugrađuje i podržava u organizaciji.

3.1.2.6. Izazovi koncepta upravljanja znanjem

Znanje nije samo sebi cilj i svoju svrsishodnost može ostvariti samo ako je uključeno ili uklopljeno u koherentan sistem, proces, proizvod, organizacionu kulturu. Ono je tada obrađena informacija manifestovana u poslovnim rutinama i procesima koji omogućavaju akciju preduzeća.[262] Smisao i cilj upravljanja organizacionim znanjem je da se obezbede najnovija znanja i proslede na korišćenje ljudima koji donose odluke. To znači da se obezbedi da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vreme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja. Upravljanje znanjem predstavlja upravljački proces neprekidnog prikupljanja, širenja i korišćenja najnovijih znanja kao intelektualnog kapitala radi stvaranja konkurentske prednosti, kroz bolje odlučivanje, inovacije i promene, i radi poboljšanja efikasnosti poslovanja preduzeća. Proces upravljanja znanjem pretpostavlja stvaranje baze najnovijih znanja, koja se neprekidno inovira i dostupna je svim donosiocima odluka, radi poboljšanja procesa

[262] Krstić, B., Vukadinović, D.: *Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća*, Ekonomske teme, 3, 2008, 85-98.

donošenja odluka i poboljšanje efikasnosti poslovanja, kroz stvaranje i uvođenje inovacija i promena.[263] Prema Ruglesu (Ruggles) postoji osam integralnih celina koje čine uspešno upravljanje znanjem[264]:

1. Generisanje novog znanja,
2. Raspolaganje korisnim znanjem iz spoljnih izvora,
3. Korišćenje raspoloživog znanja za donošenje odluka,
4. Ugrađivanje znanja u procese, proizvode i/ili usluge,
5. Prikazivanje znanja u dokumentima, bazama podataka i softveru,
6. Olakšavanje širenja znanja kroz organizacionu kulturu i inicijativu,
7. Transferisanje postojećeg znanja u druge delove organizacije,
8. Merenje vrednosti znanja i/ili uticaja upravljanja znanjem.

Elijas Avars i Hasan Gaziri navode i glavne oblasti na koje treba obratiti pažnju pri uvođenju sistema upravljanja znanjem[265]:

1. Kultura
2. Procena znanja
3. Obrada znanja
4. Implementacija znanja

3.1.2.6.1. Kultura

Kultura je sve ono što ljudi stvaraju kao posebna bića i obuhvata nematerijalne aspekte i materijalne aspekte društva. U širem smislu pod kulturom se podrazumeva celokupno stvaralaštvo čoveka u određenom društvu, a u užem pod kulturom se podrazumeva duhovno stvaralaštvo, dok se materijalno smatra civilizacijom. Osnovne funkcije kulture su proces identiteta, proces socijalizacije i proces institucionalizacije. Društveni identitet se zasniva na svesti o saznanju nekih zajedničkih karakteristika pripadnika jedne grupe formira se i ispoljava u procesima kulturnog razvoja i obuhvata

[263] Jovanović, P., Jovanović, F.: *Upravljanje znanjem – specijalizovana menadžment disciplina*, Zbornik radova: SymOrg 2006, 2006, str. 4.
[264] Slavković, M., navedeno delo, str. 183.
[265] Award, E.M.,Ghaziri, H.M.: *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004, str. 60.

celovite sisteme kulturnih vrednosti. Socijalizacija je najznačajniji kanal za prenos kulture kroz vreme i generacije predstavlja učenje i prilagođavanje kulturi u kojoj čovek živi, dok je institucionalizacija društva proces uspostavljanja i funkcionisanja društvenih institucija kao ustaljeni sistem delovanja.[266]

Sa stanovišta ekonomije zasnovane na znanju, predmet ovog istraživanja jeste kulturni identitet koji predstavlja složenu tvorevinu koja uključuje samosvest pojedinca i društvenih grupacija o svom kulturno-istorijskom biću. To je svest o vlastitoj kulturi i istoriji, o vlastitoj tradiciji, uvažavanju etnosa, kolektivnih tvorevina, dakle jezika, običaja, verovanja, načina života. Kulturni identitet uključuje takođe ne samo odnos prema unutra sopstvene kulture nego i odnos prema drugima, prema drugim kulturama na spoljašnjem planu. Kulturni identitet može da se posmatra kao individualni, grupni i društveni[267] predmet ovog istraživanja je individualni kulturni identitet koji se manifestuje u okviru organizacije koja predstavlja skup pojedinaca.

Promena individualnog kulturnog identiteta, koja je uslov za promenu organizacione kulture, nije proces koji se može sprovesti preko noći. Izazov broj jedan je navesti ljude da svoje znanje dele umesto da ga drže za sebe. Da bi se ovo postiglo potrebno je promeniti stavove ljudi i njihovo ponašanje. Kompanija koja razvije pravu kombinaciju podstreka za zaposlene da sarađuju i dele svoje znanje, na najboljem je putu da uvede uspešan sistem menadžmenta znanja. Tradicionalno, zaposleni čuvaju svoje znanje jer, sa razlogom, veruju da će, dajući znanje, izgubiti prednost i položaj u organizaciji. Po njihovom shvatanju znanje je moć, a niko ne želi da je izgubi. Sistem upravljanja znanjem treba da deljenje znanja učini dovoljno atraktivnim da bi potrajalo, i to atraktivnim ne samo za kompaniju, nego i za pojedinca.

Moderni sistem vrednosti, kojem smo svedoci, a koji je postavio savremeni kapitalizam, podrazumeva nekoliko osnovnih civilizacijskih pretpostavki. Pre svega on pretpostavlja da su pojedinci prvenstveno ekonomska bića, a drugo on insistira na tome da su ljudi pre svega racionalna bića koja će pre svega da delaju iz svog sopstvenog

[266] Miljevic, Milan: *Kultura i društvo*, dostupno na http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202008%20-%202009/PFB/Sociologija%20-%20Prof.%20Milan%20Miljevic/

[267] Blagojević, Mirko: *Kultura iz sociološke perspektive*, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Beograd, dostupno na http://instifdt.bg.ac.rs/tekstovi/2010-3/11_Blagojevic_2010-3.pdf

interesa. I upravo iz tog razloga javlja se dilema, koju su postavili Avard i Gaziri: „Tradicionalno, zaposleni čuvaju svoje znanje jer, sa razlogom, veruju da će, dajući znanje, izgubiti prednost i položaj u organizaciji. Po njihovom shvatanju znanje je moć, a niko ne želi da je izgubi.“ U slučaju da su ljudi zaista samo racionalna bića, promena kulture u kojoj se od pojedinaca očekuje da zanemare svoj lični interes i da prihvate jedno od glavnih životnih mudrosti, a to je da sve što daju, daju samo sebi, ne bi bila moguća. Prevedeno na jezik običnog čoveka ovde se pre svega radi o tome da svet počiva na pretpostavci da svi tragaju za profitom radi profita i da je osnovni cilj i svrha svake kompanije da radi samo u svom vlastitom interesu. Ukoliko uzmemo u obzir ove činjenice nije teško shvatiti da je promena kulture unutar kompanije uslovljena promenom kulture same kompanije. Pa shodno tome ukoliko jedna kompanija ima za cilj da od svojih zaposlenih stvori sistem koji će da doprinese povećanju vrednosti kroz saradnju i podelu znanja uz uvažavanje osnovnih etičkih, moralnih i drugih socijalnih i društveno prihvatljivih principa, potrebno je da i sama radi na tome posmatrajući sebe kao mali deo svekolikog poslovnog sveta koji treba da donese dobro ne samo akcionarima, nego i čitavom čovečanstvu.

Pa iako za većinu ljudi kultura predstavlja dominantan uticaj, a njena promena željeni cilj koji će imati najviše efekta na najveći broj pojedinaca, zadatak te promene mora početi sa minimalnom kritičnom masom pojedinaca koji će kao lideri doprineti tome da se stvori infrastruktura koja će omogućiti promene.[268] A pod ovom infrastrukturom podrazumevaju se tehnike, metode i sadržaj programa menadžmenta ljudskih resursa koji treba u kompanijama zasnovanim na znanju da doprinesu pokretanju pozitivnih promena. A promena organizacione kulture i ciljevi koje kompanija preko ljudskih resursa treba da ostvari u oblasti kulture, da bi se izazvale pomenute promene su na nivou[269]:

- Komunikacije – potrebno je razvijati komunikacione veštine zaposlenih.
- Pravednosti – potrebno je razvijati veštine emocionalne inteligencije.
- Odnosa – potrebno je razvijati veštine timskog rada.

[268] Zohar Danah, Ian Marshall: *Duhovni kapital*, HESPERIAedu, (Beograd: Compact-druck), 2008, str 222.
[269] Zohar Danah, Ian Marshall, navedeno delo, str 231-238.

- Moći – potrebno je razvijati veštine liderstva, upravljanja vremenom, upravljanja sastancima.
- Fleksibilnosti – potrebno je razvijati veštine kreativnosti, inovativnosti i kritičkog razmišljanja.
- Poverenja – potrebno je razvijati veštine socijalne inteligencije.
- Istine – potrebno je razvijati veštine empatije, samosvesti i samopouzdanja.

I upravo ovde počinje priča o personalnim poslovnim veštinama, koje su neophodne za izazivanje pozitivnih promena u kompanijama, jer je svaki rezultat posledica neke aktivnosti ljudi koji u sebi moraju da nose promenu kojoj teže.

3.1.2.6.2. Procena znanja

Procena znanja predstavlja ocenu sposobnosti organizacije, industrije, ekonomskog sektora, grada, regiona ili države da stvara, pristupa, povezuje i upotrebljava znanje,[270] a vrši je praksa u organizacijama.

Prema dokumentima različitih organizacija kao što su OECD, Svetska banka i ostali, kao i u studijama koje su sprovedene u SAD, uprkos očiglednim dokazima da ekonomija zasnovana na znanju postoji, još uvek ne postoji precizan analitički alat, niti indikator na osnovu kojeg bi znanje samo po sebi moglo da se procenjuje i meri.[271] S obzirom na to da se znanje samo po sebi nalazi u umovima ljudi, procena vrednosti znanja za samu organizaciju je od ključnog značaja ukoliko želi da izgradi sistem nagrađivanja zaposlenih koji stvaraju najbolje znanje, a sa ciljem da se kroz to znanje poveća njihova dodatna vrednost.

3.1.2.6.3. Obrada znanja

Postavlja se pitanje da li organizacije shvataju veliku ulogu ljudskog elementa u sistemu menadžmenta znanja. Efektivan sistem menadžmenta znanja mora dozvoliti

[270] *OECD The Knowledge-Based Economy*, Paris, 1996, str. 44. dostupno na: http://www1.oecd.org/pdf/M00005000/M00005208.pdf
[271] Kriščiūnas, Kęstutis, Daugėlienė, Rasa: *The Assessment Models of Knowledge-Based Economy Penetration*, ISSN 1392-2785 Engineering Economics, 2006, No 5 (50), Economics of Engineering Decisions, dostupno na http://www.ktu.lt/libs/get_inzeko.asp?d=50&p=1392-2758-2006-5-50-036.pdf

organizaciji ne samo da prikuplja i prima informacije, već i da dokumentuje proces donošenja odluka. Tehnika obrade informacija treba da bude takva da omogući prikupljanje, čuvanje, obradu i distribuciju i takve vrste znanja koja ne može biti lako svrstana u redove i kolone.[272] Savremene organizacije upravo zbog toga razvijaju svoje informacione sisteme. Međunarodna federacija za obradu podataka (*International Federation for Information Processing - IFIP*) definiše informacioni sistem kao sistem koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo, tako da budu dostupne i upotrebljive za svakog ko se želi njima koristiti, uključujući poslovodstvo, klijente, zaposlene i ostale. Informacioni sistem aktivni je društveni sistem koji se može, ali i ne mora, koristiti informacionom tehnologijom.[273] I upravo takvi informacioni i društveni sistemi, koje razviju organizacije u cilju prikupljanja, pohranjivanja, čuvanja, obrade i isporučivanja informacije predstavljaju veoma važnu kariku menadžmenta znanja.

3.1.2.6.4. Implementacija znanja

Kada dođe do ustanovljavanja sistema menadžmenta znanja, organizacija mora da pristane na promene, učenje i inoviranje, ukoliko želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je već učinila mogućom ostvarenje saradnje u oblasti znanja bez obzira na mesto i vreme. Jedan od važnih zadataka menadžmenta znanja je izvlačenje značenja iz informacije koje će imati uticaj na rešavanje određenog problema. Lekcije naučene u prošlosti se čuvaju imajući u vidu mogućnost nastanka istih problema u budućnosti. [274] Iz toga može da se zaključi da promena kulture koja je povezana sa procenom i obradom znanja predstavlja samo preduslov za ključni aspekt menadžmenta znanja, a to je implementacija ili primena samog znanja kako za prevazilaženje izazova sa kojima se organizacija suočava u sadašnjosti, tako i za stvaranje dodatne vrednosti u budućnosti.

[272] Award, E.M.,Ghaziri, H.M.: navedeno delo, str. 60.
[273] Kuleto, V., Maričić, G., Radić G., Pokorni, S.: *Informacioni sistem visokoobrazovne institucije,* INFOTEH-Jahorina VOL. 8, REF. E-II-1, 2009, str. 466-470.
[274] Award, E.M.,Ghaziri, H.M.: navedeno delo, str. 60.

3.2. EKONOMSKI PROCESI I ZNANJE NA POČETKU XXI VEKA

Svaka velika organizacija, u ekonomiji danas zarad boljeg sutra, mora da bude u stanju da istovremeno radi tri bitne stvari – ***da unapređuje, da proširuje i da inovira.*** To znači da današnjim poslovnim svetom vladaju visokoobrazovani menadžeri - radnici znanja – koji znanje primenjuju na znanje i brinu se o stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja, koje je zasnovano na stalnom unapređenju produktivnosti znanja,[275]a sama veličina organizacije nije prepreka za uspeh u domenu preduzetništva i inovacija.[276]

Govoreći o novom konceptu organizacije Draker[277] kaže da je priroda znanja u čestim promenama. Dinamika znanja nameće potrebu da svaka organizacija mora da ugrađuje menadžment promena u strategiju svog preduzeća. Inovativnost mora biti organizovan i usmeravan proces u savremenoj organizaciji. Moderna organizacija se sastoji od specijalista znanja, iz toga proizilazi da ona mora biti organizacija jednakih, a ne organizacija nadređenih i podređenih. Draker[278] ukazuje na evolutivni proces promene pojma znanja. Ranije se znanje vezivalo uz ličnost, sada se vezuje uz rad, postalo je i resurs i oruđe. Znanje je sada javno dobro.

Kao što pokazuju rezultati ovog istraživanja izneti u prethodnom poglavlju krajem XIX veka počinje druga faza: revolucija produktivnosti, odnosno primena novih saznanja za rad. Poslednja faza je počela posle Drugog svetskog rata kada je znanje počelo da se primenjuje na znanje. To Draker naziva revolucijom menadžmenta. Paralelno sa kapitalom i radnom snagom, znanje brzo postaje bitan faktor proizvodnje. Po njemu bi bilo prerano, a svakako nadmeno, nazvati sadašnje društvo „društvom znanja“. Za sada postoji samo privreda zasnovana na znanju. Menadžment je odgovoran za primenu znanja i učinak koji se time ostvaruje. Zaključak je da tamo gde postoji efikasan menadžment, odnosno gde se znanje primenjuje na znanje, uvek se mogu pribaviti ostali resursi.

[275] Drucker, Peter: *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 82.
[276] Drucker, Peter: *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996, str. 173
[277] Chikuvape N.: *Reflexive Organization: From The Grounded Theoretical Study of Knowledge* – Based Corporation in Japan, EAMSA Conference, SPA Bocconi Milan, 1995, str. 96
[278] Drucker F.P.: *The New Society of Organizations*, Harvard Bussiness Rewiew, September- October 1992.

Za Drakera ključna ličnost XXI veka jeste specijalista znanja. To je savremeni menadžer koji zna kako da locira znanje na produktivne svrhe, kao što je kapitalista znao da alocira kapital na produktivno korišćenje. Učenje je individualni čin koji se odigrava u međuodnosu sa drugim. Učeći zajedno, ljudsko društvo stvara i razvija se.[279] Iz ovoga može da se zaključi da će konkurentska prednost u budućnosti da se zasniva na neopipljivoj aktivi, koja ne može biti pribavljena od strane konkurenata i koju nije moguće imitirati u kratkom vremenskom periodu. Aktiva koja preduzeće stvara akumuliranijem unutar preduzeća je ona koja se stvara godinama putem „učiti radeći".[280]

Prema Drakeru znanje u savremenoj ekonomiji zasnovanoj na znanju predstavlja jedini značajni izvor preduzeća. Prema njemu jasno je da tradicionalni resursi preduzeća (zemlja i prirodni resursi, radna snaga) nisu izgubili na značaju, ali su postali sekundarni. Oni se stiču ukoliko postoji znanje.[281] Znanje se u ekonomiji zasnovanoj na znanju posmatra kao sredstvo za ostvarivanje društvenih i ekonomskih rezultata. Po njemu prinos znanja potreban da se ustanovi kako postojeće znanje može da se iskoristi da bi se ostvarili rezultati, u stvari predstavlja ono što podrazumevamo pod terminom menadžment. Menadžment posmatra kao centralni organ društva znanja, a menadžer je odgovoran za primenu znanja, koje jeste resurs, i učinak koji se, zahvaljujući tome, postiže.[282]

U tom kontekstu znanja kao resursa, javlja se novo značenje starog termina Ekonomije zasnovane na znanju, kao stepenica na putu razvoja ljudskog društva i ekonomije kao njenog krvotoka. Iako termin Ekonomija zasnovana na znanju, danas sve više dobija na važnosti, kako raste svest ljudi o realnim potrebama i istinama na kojima počiva svet, njega je uveo još davne 1962. godine ekonomista Fric Makulp (Fritz Machulp), u studiji kojom je merio proizvodnju i distribuciju znanja u Sjedinjenim Američkim državama[283]. Ta studija je bila osnova za razvoj jedne potpuno nove grane ekonomije koja je nazvana *Ekonomija zasnovana za znanju*, zbog toga što se zasnivala

[279] Milisavljević, Momčilo: *Znanje i inovativnost preduzeća,* Zbornik radova*,* Naučni skup Knowledge Management, Univerzitet Braća Karić, Fakultet za menadžment, 2003.
[280] Milisavljević, Momčilo: navedeno delo.
[281] Drucker F.P.: *Razvoj društva znanja*, Pregled br. 267, 1994, str 17.
[282] Milisavljević, Momčilo: navedeno delo.
[283] Machulp Fritz: *The Production and Distribution od Knowledge in the Unitet States*, 1962, Princeton:Princeton University Press.

na analizi i sintezi ideja četiri discipline i istraživanja iz tih polja – filozofije, matematike, ekonomije i nacionalnog računovodstva, što je omogućilo da se dalje razvijaju mnoge naučne oblasti.[284] Pa ipak iako je 1962. godine počeo razvoj ideje Ekonomije zasnovane na znanju, sam koncept čoveka koji se nalazi u osnovi napretka nije nov u istoriji. Adam Smit je bio škotski ekonomista i filozof, a njegovo delo Bogatstvo naroda predstavlja prvi pokušaj da se naučnom metodom istraži razvitak industrije i trgovine u Evropi. Osnovna Smitova ideja jeste da rad pojedinca u racionalnom vlastitom interesu u slobodnoj ekonomiji vodi povećanju blagostanja svih. Ta ideja predstavlja temelj tržišne privrede, odnosno pokazuje kako naizgled haotičan tržišni sistem poseduje unutrašnju logiku i pokorava se regulaciji tzv. nevidljive ruke tržišta. Da bi neko zaradio novac u sopstvenom interesu, on mora da na konkurentskom tržištu pruži drugima nešto što oni cene i smatraju odgovarajućom protivvrednošću, čime i nesvesno i nevoljno potpomaže njihove interese. Kako je Smit rekao: „Ne očekujemo mi večeru od dobrodušnosti mesara, pivara i pekara, već od njihovog čuvanja vlastitog interesa.“ Znači, ukoliko se poštuju tuđi život, imovina, ugovori na osnovu kojih ljudi trguju dobrima, obezbeđen je osnovni način usklađivanja različitih interesa - tržište. Polazeći od svog interesa, pojedinci će sami znati šta se može prodati i to će proizvoditi, te stoga nema potrebe da se bilo ko sa strane meša u tržišnu razmenu i određuje pojedincima šta da proizvode, u kojim količinama i po kojim cenama. Glavnog pokretača ekonomskog prosperiteta svake zemlje Smit je video u podeli rada i njenom sve većem širenju. Podela rada donosi sve veću specijalizaciju znanja i veština radnika, sa kojom ide sve veća efikasnost proizvodnje.[285]

Pa iako je postavio temelje svojim delom Bogatstvo naroda, Smit nije konstatovao da su ljudi pravo bogatstvo jednog naroda pa samim tim nije istakao ni značaj koji znanja i sposobnosti ljudi imaju na razvoj privrede i društva kao celine. Bogatstvo ljudskog kapitala, međutim nije bilo prepoznato sve do sredine dvadesetog veka. Sa pojavom globalizacije i potrebom da se nacionalne ekonomije uključe u svetsku utakmicu i da stvore nove vrednosti koje će biti konkurente u njoj, postalo je jasno da su

[284] Godin Benoit: *The Knowladge Economy: Fritz Machlups Construction od a Synthetic Concept*, Project on the History and Sociology od S&T Statistics, Working Paper No. 37, 385 rut Sherbrooke Est, Montreal, Quebec, Canada H2X 1E3, 2008, str.3

[285] Jevremović, Marko: *Adam Smit- ličnost, doba i značaj ekonomskih teorija*, seminarski rad, Ekonomski fakultet u Kragujevcu

ljudi najveći kapital, koji će doprineti povećanju vrednosti kako kompanije, tako i privrede kao celine. Povećanje vrednosti kompanija, brendiranje i pozicioniranje proizvoda i usluga, kao i razvijanje novih proizvoda postali su uslov za uspeh na novom svetskom tržištu, a sve te komponente zajedno imaju svoj izvor u čoveku kao kreatoru. Iz tog razloga pokazala se i potreba da se redefiniše obrazovni sistem, koji je trebalo da odgovori izazovima novog svetskog tržišta i da na pravi način razvije kod ljudi znanja i veštine koje će doprineti razvoju nauke i tehnologije, podstakne istraživanja koja će doprineti razvoju i pomogne širenje informacionih i komunikacionih tehnologija. Sticanje i primena znanja se jasno izdvaja kao zajednički imenitelj za sve ove aktivnosti, pa iz tog razloga postaje jasno da je upravo *znanje* taj element koji će doprineti razvoju nacionalnih ekonomija i postizanju konkurentnosti na svetskom tržištu. Znanje shvaćeno na ovakav način razvija potencijale i sposobnosti ljudi na koji način je u stanju da doprinese povećanju bogatstva naroda.

Još je davne 1945. godine, u izveštaju predsedniku Heri Trumanu, koji je napravio Vanvar Buš (Vannevar Bush), istaknut značaj ulaganja vlade Sjedinjenih Američkih Država u istraživanje i obrazovanje za ekonomski razvoj i povećanje kvaliteta života građana.[286] Nakon toga je izgrađena infrastruktura i razvijeni su modeli za podršku R&D[287] aktivnostima, na koji način je započeo kontinuirani rast i razvoj ekonomije koja ja narednih decenija bila najveća i najjača svetska ekonomija.

Nakon pojave Makulpa, razvoj Ekonomije znanja koji svoje savremene temelje ima u njegovom radu, pojavljuje se sve veći broj autora koji koristeći njegove modele za izračunavanje vrednosti postavljaju nove teorije i pronalaze nove pristupe za izučavanje same njene suštine. Prvi talas razvoja Ekonomije znanja, počeo je sedamdesetih godina prošlog veka, poznat je pod nazivom informaciona ekonomija. U ovom talasu razvoja, informacije i znanje se koriste kao sinonimi ili pojave koje nadopunjuju jedna drugu. Koristeći Makulpove rezultate istraživanja i Nacionalni revizorski sistem (System of National Accounts) kao izvor podataka, Porat je izračunao da informaciona ekonomija

[286] Globalization of Science and Engineering Research, Companion Piece to Indicators 2010, Globalization of Science and Engineering Research (NSB-10-3), dostupno na www.nsf.gov/nsb/sei
[287] R&D (Research and Developement)- Istraživanje i Razvoj.

obuhvata oko 46% BNP[288] i 53% od ukupnog priliva radne snage na tržište Sjedinjenih Američkih Država 1967. godine.[289] Njegova studija je pokrenula seriju istih takvih studija u različitim zemljama i međunarodnim organizacijama.[290] Sledeći talas razvoja ekonomije znanja počeo je 1990. godine i još uvek traje. Dominik Foraj (Dominique Foray) kao konsultant OECD-a[291], redefinisao je koncept ekonomije znanja i dao mu značenje koje je bilo bliže Makulpovom modelu.[292]

Makulp je u svom radu naveo 11 razloga zbog kojih je važno izučavati ekonomiju znanja, a među njima najvažniji su:[293]

- Znanja povećavaju nacionalni budžet.
- Znanja donose socijalne beneficije, koje zamenjuju privatne beneficije.
- Znanja su u velikoj meri povezana sa povećanjem produktivnosti i ekonomskim razvojem nacije.
- Znanja vode razvoju novih informacionih i komunikacionih tehnologija.
- Znanja su ta koja će da omoguće transfer radne snage iz fizičke radne snage u radnike znanja.
- Znanja su ta koja će da doprinesu i koja utiču na povećanje konkurentnosti na svetskom tržištu.

Oslanjajući se na sve to Makulp predlaže i definiciju znanja koja ima dve karakteristike. Prvo, Makulpova definicija uključuje sve vrste znanja, naučno i svo ostalo znanje: „može se odrediti kao znanje bilo čega što neko zna“.[294] Drugo, znanje je definisano i sa kategorijom proizvodnje znanja i distribucije znanja: proizvodnja znanja

[288] Bruto društveni proizvod ili bruto nacinalni proizvod (GNP) predstavlja ukupnu produkciju roba i usluga jedne nacinalne ekonomije, u određenom periodu po tržišnim cenama.
[289] Porat, M.U.: *The Information Economy*, Nine volumes, Office of Telecommunication, US Department od Commerce, Washington, 1977.
[290] Godin, B.: *The Information Economy: The History od a Contept Throuth its Measurments, or How to Make Politicali Relevant Indicators*, 1949-2005, Project on the History an Sociology of S&T Statistic, Montreal: INRS, Forthcoming.
[291] Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (eng. Organisation for Economic Co-operation and Development) je osnovana 14. decembra 1960. godine. Nastala je iz Organizacije za evropsku ekonomsku saradnju - OEES (Organisation for European Economic Co-operation (OEEC)), osnovane 1948. godine s ciljem da pomogne ostvarenju i administraciji Maršalovog plana o rekonstrukciji Evrope nakon Drugog svetskog rata. Kasnije je njeno članstvo bilo prošireno na neevropske zemlje, a 1961. godine reformisana je u Organizaciju za ekonomsku saradnju i razvoj.
[292] Godin, B.: *The Knowladge based Economy: Conceptual Framework od Buzzword?,* Journal of Technology Transfer, 31, 2006, str 17-30.
[293] Machulp, Fritz: navedeno delo, str. 9-10
[294] Machulp, Fritz: navedeno delo, str. 7

znači ne samo otkrivanje, inventivnost, dizajniranje ili planiranje, ona takođe podrazumeva širenje i iznošenje znanja.[295]

Ekonomista koji je učvrstio temelje moderne Ekonomije znanja, bio je Piter Draker, koji je u XII poglavlju svoje knjige *The Age od Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, a koje nosi naziv Ekonomija znanja, objasnio šta je to što će da promeni sadašnju ekonomiju i uvede svet u jedan novi ekonomski sistem. Uz ubrzan razvoj savremenih tehnologija, globalizaciju kao opštu pojavu i pojave koje ih prate Draker kao osnovno obeležje nove ekonomije ističe znanje i obrazovanje i sve one uticaje koje oni imaju na ekonomiju i društvo kao celinu.[296] Znanje i kontinuirano učenje predstavlja ključni element uspeha u novoj ekonomiji, tj. ekonomiji znanja. Dominantna komponenta u vrednosti koju proizvod ima za korisnika proizvoda ili usluga upravo je znanje ugrađeno u taj proizvod ili uslugu. Iz tog razloga, pomak ka znanju kao primarnom izvoru vrednosti, čini da novom ekonomijom treba da rukovode oni koji na efektivan i efikasan način upravljaju znanjem – koji osvajaju, stvaraju, čuvaju, dele i na novi način kombinuju znanje u organizaciji i ugrađuju ga u proizvode i usluge, ali brže nego što to čine njihovi konkurenti.[297]

Značaj ekonomiji zasnovanoj na znanju naročito su dali zaključci sa sastanaka koji su održani u Lisabonu 2000. godine i u Barseloni 2002. godine kada je zasedalo Evropsko veće[298] i donelo niz zaključaka koji su zatim postali osnova za izradu strategija i planova razvoja zajedničkog polja delovanja država članica Evropske unije. Na sastanku Evropskog veća, održanom 2000. godine u Lisabonu, čelnici vlada i šefovi država članica Evropske unije postigli su dogovor o zajedničkom strateškom cilju prema kojem bi Evropska unija do 2010. godine trebalo da postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija sveta zasnovana na znanju i sposobna za održivi ekonomski rast s najvećom stopom zaposlenosti kao i snažnom ekonomskom i socijalnom kohezijom. U sektoru ekonomije proklamovano je da će se ti ciljevi ostvariti pre svega tranzicijom prema konkurentnoj, dinamičnoj i ***na znanju zasnovanoj ekonomiji***, uz

[295] Machulp, Fritz: navedeno delo, str. 7
[296] Drucker, Peter*: The Age od Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, prvo izdanje 1969. godine, izdavači originala Harper & Row, 1992, str. 263-268.
[297] Boljanović, Jelena: *Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja*, 2008, doktorska disertacija, str. 26., dostupno na www.singipedia.com, preuzeto sa sajta 2.4.2013. godine.
[298] Europian Councile ili Evropski komitet je najviši izvršni organ Evropske unije.

stalno prilagođavanje promenama u informatičkom društvu i podsticanju razvoja i istraživanja.[299]

Na taj način se od shvatanja znanja kao informacije, prešlo na ekonomiju zasnovanu na znanju kao resursu, a put tome su otvorili mnogi ekonomisti koji su u poslednjih 50 godina pokušali da razumeju, predstave, dokažu i prikažu znanje kao kapital[300], a šta ima humanije od toga nego čoveka postaviti na mesto na kojem je uvek i bio, na mesto stvaraoca vrednosti još od vremena kada je izmišljen točak.

Danas, pod uticajem ubrzanog razvoja informatičkih i komunikacionih tehnologija, znanje kao intelektualna imovina koja u svojoj osnovi ima čoveka, postaje osnova i neophodan uslov za dugoročni rast i razvoj jedne zemlje, što je zamenilo vekovima staro pravilo da se bogatstvo zemlje određuje količinom materijalnih resursa koji se nalaze u njenom posedu. Ključnu ulogu u razvoju ekonomije znanja ima država koja treba da stvori pogodno okruženje za razvoj intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju zaposleni u nekoj organizaciji. Za razliku od realne i opipljive imovine koju čine zemljište, zgrade, oprema itd, intelektualni kapital je neopipljiv. Drugim rečima intelektualni kapital jeste intelektualni materijal – znanje zaposlenih, informacije, intelektualna svojina, iskustvo, koje se može upotrebiti za kreiranje dodatne vrednosti organizacije.[301]

Postoje tri vrste intelektualne imovine ili kapitala[302], odnosno tri elementa neopipljivih resursa koja predstavljaju upravo tri stuba na kojima se temelji ekonomija zasnovana na znanju:

---

[299] *Lisabonska strategija*, http://www.dei.gov.ba/dokumenti/?id=4723, preuzeto sa sajta 2.4.2013.

[300] Stigler, G.J.: *The Economics of Information*, Journal od Polirical Economy, 1961, LXIX (3), str.213-225; Boulding, K.E.: *The Economic of Knowledge and the Knowledge od Economic*, American Economic Reviev, 56 (1-2), 1966, str. 1-13; Marschak, J.: *Economics of Inquiring, Communicating, Deciding*, American Economic Review, 52 (2), str 1-18; Lamperton, D.: *Economics of Information and Economic Behavior*, Lecture given at the 1972 Nobel Prize Celebration, Stocholm: Federation od Swedish Industries; Arrow, K.J.: *Limitet Knowladge and Economic Analysis*, American Economic Review, 64, 1974, str 1-10; Arrow, K.J.: The Economic of Information in M.L: Detauzos and J. Moses (eds.), The Computer Age: Information, Cambridge (Mass): MIT Press, 1979, str. 306-317; Arrow, K.J.: *The Economics of Information*, Cambridge (Mass): Harvard University Press; Stigler J.E., Information and Economic Analysis: A perspective, Economic Journal, 95, 1984, str. 21-41.

[301] Stewart, T.A.: *Intellectual Capital: The new wealth od organizations*, Doubleday, Currency, 1997, str X.

[302] Hope, J. I Hope, T.: *Competing in the Third Ware; The Ten Key Managament Issues of the information* age, Harvard Business School Press, 1997, str. 69.

- Ljudski kapital ili sposobnosti – iskustvo, veštine i znanja ljudi koji imaju određeni kvalitet, kvantitet i kontinuitet. One predstavljaju sposobnost pojedinaca da preduzmu određene aktivnosti i deluju u različitim situacijama. Ova komponenta, kao što smo naveli, uključuje obrazovanje, iskustvo, vrednosti i socijalne veštine i upravo zbog toga vezana je za ličnost pojedinca, koji je dobrovoljan član organizacije. Osnovna veza između organizacije i takvog pojedinca jeste lojalnost pojedinca i fer tretman kompanije, a ljudi su lojalni kada imaju osećaj deljenja odgovornosti.
- Interni kapital – patenti, tržišne marke i zaštićena prava, baze podataka, dizajn, informacionih i administrativnih sistema. To su resursi koji su kreirani od strane zaposlenih i generalno su u vlasništvu organizacija. Interni kapital i ljudi čine jednu organizaciju.
- Eksterni kapital – podrazumeva profitabilnost ili lojalnost potrošača, maraka, licenci, franšiza. Ovaj kapital determiniše kvalitet i kvantitet veza i odnosa sa klijentima i dobavljačima, brend, zaštitne znake, reputaciju i imidž. Vrednost eksternog kapitala prvenstveno zavisi od toga koliko je kompanija u stanju da reši probleme svojih klijenata. Odnosi sa klijentima i reputacija su primenljivi sa vremenom, a mogu biti dobri i loši. Izgrađeni odnosi predstavljaju rezultat uloženih materijalnih i nematerijalnih resursa usmerenih na kreiranje odnosa sa klijentima, povezivanje sa njima i podizanje imidža.

Predmet ovog istraživanja jesu upravo stručne i personalne poslovne veštine koje determinišu ljudski kapital, koji predstavlja prvi i osnovi element za razvoj kako ekonomije zasnovane na znanju tako i razvoj ostala dva elementa intelektualnog kapitala, koji u današnje vreme predstavlja ključ strategijske prednosti za organizaciju, a menadžment intelektualnog kapitala postaje glavni faktor konkurentske prednosti organizacije.[303]

[303] Boljanović, Jelena: *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 11.

ČETVRTI DEO:

POTREBE ZA NOVIM POSLOVNIM VEŠTINAMA

4.1. INTELEKTUALNI KAPITAL U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU

U prethodnom poglavlju pokazano je da je u novoj ekonomiji znanje kao resurs postalo uslov za dalji napredak civilizacije, sa čime je čovek prešao iz informatičkog doba u doba znanja i otvorio nove dimenzije sagledavanja starih pojava. Teorije koje su se iz toga izrodile imale su za cilj da objasne taj novi fenomen u razvoju kompanija i društva kao celine, a koji je od uvek bio prisutan kao ključni faktor svekolike ljudske aktivnosti na planeti. Jedna od tih teorija jeste Teorija intelektualnog kapitala[304] koja ističe značaj inovacija, obrazovanja, istraživanja i uopšte tehnološkog progresa i ljudski kapital kao ključni faktor u privrednom razvoju i rastu. Osnova ove teorije jeste činjenica da materijalna imovina (zemlja, zgrade, oprema i novac) danas vodećih kompanija u svetu imaju vrednost manju od nematerijalne imovine koja nije navedena u njihovim poslovnim bilansima. Ova teorija se zasniva na uverenju da se bogatstvo preduzeća temelji na ljudskom kapitalu, strukturnom kapitalu i potrošačkom kapitalu, a stvaranje vrednosti događa se kada se jedan oblik kapitala pretvara u drugi.[305] Što znači da nova vrednost nastaje u trenucima kada neki ljudski rad, odnosno ljudski kapital kreira nove poslovne procese, odnosno strukturni kapital, što kao rezultat ima bolje usluge i proizvode za potrošače i povećava njihovu lojalnost, drugim rečima povećava potrošački kapital. [306]

Prema Tomasu Stjuartu, rodonačelniku ideje Intelektualnog kapitala, koji je člankom objavljenim u magazinu Fortune 1991. godine postavio temelje njegovom razvoju: „Intelektualni kapital predstavlja sumu znanja svih ljudi u kompaniji, ali znanja koja doprinose konkurentskoj prednosti na tržištu. Intelektualni kapital je intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna svojina, iskustvo – koji se može upotrebiti

[304] *Teorija intelektualnog kapitala* je nova teorija prema kojoj materijalna imovina danas vodećih organizacija u svetu, koju čine zemlja, zgrade, oprema i novac, imaju vrednost manju od njihove nematerijalne imovine koja nije navedena u njihovim poslovnim bilansima. Ova teorija se zasniva na uverenju da se bogatstvo organizacije temelji na ljudskom kapitalu, strukturnom kapitalu i potrošačkom kapitalu, a stvaranje dodatne vrednosti događa se kada se jedan oblik kapitala pretvara u drugi.

[305] Kolaković, Marko: *Teorija intelektualnog kapitala*, Ekonomski Pregled, 54 (11-12) 925-944, 2003, str. 925.

[306] **Ljudski kapital** - jesu znanje, iskustva, sposobnosti, umeća, kreativnost i inovativnost pojedinca. **Strukturalni kapital** čine patenti, koncepti, modeli, mreže i organizaciona kultura. **Kapital klijenata** - uključuje odnose sa kupcima i dobavljačima, imena brendova, trgovačkih znakova, zatim reputaciju ili sliku koju. Izvor: Bojana Šinžar, Upravljanje znanjem, dostupno na http://www.hart.rs/downloads/clanak_upravljanje_znanjem.pdf, preuzeto sa sajta 23.4.2013. godine.

radi stvaranja bogatstva. To je snaga kolektivnog uma“. Prema Stjuartu kompanije u sve većoj meri zavise od znanja – patenti, procesi, veštine menadžmenta, tehnologije, informacije o klijentima i snabdevačima, iskustvo. [307] Povezivanje svega toga u jedan sistem čini intelektualni kapital. U literaturi se daju i druge definicije intelektualnog kapitala (Klein i Prusak, 1994; Bontis, 1996; Brooking, 1996; Saint-Onge, 1996; Edvinsson i Malone, 1997; Sveiby, 1997; Sulivan, 1998. i dr.) kao što su:[308] Intelektualni kapital je zbir kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i veština organizacije o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrednosti za organizaciju. Ipak kolektivni kapital nije prost zbir pojedinaca, već predstavlja organizaciono jedinstvo svih resursa koji postoje u jednoj organizaciji, a koji se zasniva na zajedničkom radu čiji je zadatak realizacija određenog posla ili realizacija nekog projekta ili poslovnog poduhvata. Njega čine ona znanja koja postoje unutar organizacije i koja se mogu koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti – drugim rečima, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštrava konkurentske prednosti organizacije. Intelektualni kapital obuhvata sposobnosti organizacije, njegove neopipljive resurse, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenih i deoničara u organizaciji. To su svi oni neopipljivi materijalni resursi i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizovani, obuhvaćeni i usmereni prema proizvodnji imovine veće vrednosti i predstavlja razliku između knjigovodstvene vrednosti i tržišne vrednosti organizacije, jer je to upravo znanje koje može biti pretvoreno u profit. Prema Drakeru jedina konkurentna prednost organizacija u globalnoj privredi nalazi se u ponudi specijalista znanja. Znanje je različito od ostalih izvora. Današnje napredno znanje je sutrašnja ignorantnost. Znanje koje je bitno često se pomera - od farmakologije ka genetici i industriji zdravlja i od personalnog računara na internet u računarskoj industriji. Produktivnost znanja i specijalisti znanja neće biti jedini konkurentni faktori u svetskoj privredi, ali će biti odlučujući faktor u mnogim granama. Znanje čini izvore mobilnim i specijalista znanja, za razliku od proizvodnog radnika, je vlasnik sredstava za proizvodnju, on nosi svoje znanje u svojoj

[307] Boljanović, Jelena: navedeno delo, str. 10.
[308] Kolaković, Marko: navedeno delo, str. 925-944.

glavi i nosi ga sa sobom[309] i to je najveći intelektualni kapital ekonomije zasnovane na znanju.

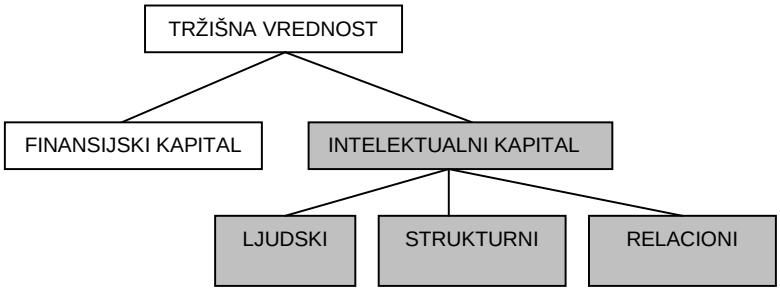
U proučavanju uloge intelektualnog kapitala najdalje se otišlo u švedskoj osiguravajućoj kompaniji Skandia[310]. Naime 1980. godine, menadžment Skandie je podstaknut da pronađe nova rešenja da bi se izašlo u susret potrebama klijenata. Nakon brojnih analiza menadžment Skandie je zaključio da se komparativna prednost te kuće zasniva na „skrivenoj vrednosti“, koja nije prikazivana u finansijskim izveštajima i oni su dali sebi u zadatak da naprave model pomoću kojeg će se ta skrivena vrednost iskazivati u javnosti i na tržištu.[311] Na taj način razvijen je model praćenja intelektualnog kapitala nazvan Skandia Navigator, kao alat za procenu vrednosti kompanije, koji se sastoji iz pet oblasti, a svaka oblast odnosi se na određenu sferu interesa i to su: 1. finansijski interes, 2. interes klijenata, 3. interes koji je fokusiran prema procesima rada, 4. interes koji se odnosi na ljudski kapital, 5. interes koji se ostvaruje kroz obnavljanje i razvijanje i interes očuvanja i zaštite životne sredine.[312]

Radi boljeg uvida u specifične činioce svog uspeha i radi mogućnosti njihovog redovnog praćenja i unapređenja, razvijena je šema tržišne vrednosti kompanije koju čine finansijski kapital i intelektualni kapital.

Intelektualni kapital sastoji se od ljudskog, strukturalnog i relacionalnog kapitala, a koliki će biti udeo svake od ove vrste kapitala u tržišnoj vrednosti organizacije zavisi od industrijske grane i od delatnosti organizacije, dok se dodatna vrednost organizacija stvara interakcijom svih oblika kapitala. Prema tome intelektualni kapital je složena kategorija koju čini nekoliko osnovnih elemenata, kako je to prikazano na Slici 8.

[309] Milisavljević, Momčilo: navedeno delo.
[310] Prvi godišnji izvještaj o intelektualnom kapitalu objavila je Švetska kompanija Skandia, 1995. godine, a za potrebe izrade izveštaja ta kompanija je razvila vrednosnu strukturu intelektualnog kapitala koji je nazvan “Skandijski IK Navigator"
[311] Ashton, R. H.*: Intellectual Capital and Value* Creation:A Review, Journal of Accounting Literature 24, 2005, str. 53-134.
[312] Edvinsson, L. i Malone, M. S.: *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, 1997, HarperCollins str. 11.

Slika 8. Tržišna vrednost poslovnog subjekta i intelektualni kapital



Izvor: Pavlović, N., Račić, Ž.: *Prikaz i značaj komponenti intelektualnog kapitala u savremenom okruženju,* str. 1, *dostupno na: www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat7941.doc*

4.1.1. Ljudski kapital

Polazeći od rezultata teorijsko-empirijskih istraživanja, ljudski kapital se definiše kao kombinacija znanja, veštine, inovativnosti i sposobnosti zaposlenih da ispune svoje radne zadatke. Već je na prethodnim stranicama ukazano na značaj veze između ljudskog kapitala vrednosti, kulture i filozofije organizacije. Prema tome osnovni elementi ljudskog kapitala su[313]:

- **Kompetencije**: stručne sposobnosti (stručna kompetencija), uspešnost rada s drugim ljudima (socijalna kompetencija), sposobnost zaposlenih da se usmere ka stvaranju vrednosti (komercijalna kompetencija).
- **Odnosi***:* izgradnja funkcionalnog odnosa sa kolegama, klijentima, partnerima, kojima je krajnji cilj, kroz sinergijsko delovanje, stvaranje vrednosti.
- **Vrednosti**: individualne i kolektivne predstave o tome šta se u kolektivu ceni i vrednuje, a šta je nepoželjno ponašanje.

Iz rezultata ovog istraživanja može da se zaključi da se ljudski kapital sastoji iz dve komponente:

[313] Vidaković, Mira: *Intelektualni kapital – aktivni proces stvaranja vrednosti*, Fakultet za Menadžment, Novi Sad, dostupno na www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/vidakovic.pdf, preuzeto sa sajta 4.4.2013. godine.

1. **Stručnih poslovnih veština** - veštine koje predstavljaju zbir povezanih specifičnih informacija i praktičnih veština, stečenih školovanjem ili iskustvom, zasnovanih na takozvanoj klasičnoj inteligenciji. [314]
2. **Personalnih poslovnih veština** - veštine koje govore o tome koliko je neko svog potencijala transformisao u korisne aktivnosti, a u cilju upravljanja sobom i procesima u poslovanju.[315] To su sve one intelektualne, emocionalne, socijalne i duhovne veštine i sposobnosti, koje su prenosive sa jednog posla na drugi i zajedničke su za sve delatnosti, bez obzira kojim poslom se neko bavi.

Na osnovu navedene analize ljudskog kapitala, vidi se da su personalne poslovne veštine daleko važnije za vrednost ljudskog kapitala, od personalnih poslovnih veština, a s obzirom da u samoj njegovoj strukturi čine većinski deo.

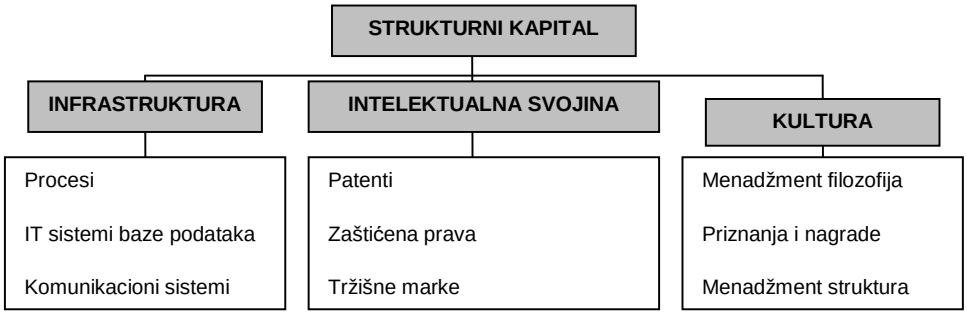
4.1.2. Strukturni kapital

Organizacija predstavlja sistem pomoću koga se znanja i ideje transformišu u produktivne *outpute*. Strukturni kapital podrazumeva operativnu filozofiju i organizacione sposobnosti, koje se razvijaju da zadovolje zahteve tržišta i čiji su zadaci da ubrzaju protok znanja u poslovnom subjektu i van njega. Iako predstavlja izvor znanja i ideja, ljudski kapital je beskoristan bez sistema i kanala koji ga mogu učiniti produktivnim. Strukturni kapital je vlasništvo poslovnog subjekta i služi kao logistička podrška i pokretač pretvaranja ljudskog kapitala u produktivnu vrednost. Trendovi organizacije poslovanja usmereni su ka identifikaciji ključnih procesa, njihovom kontinuiranom poboljšavanju u pravcu zadovoljenja potreba sve zahtevnijih potrošača. Ovom procesu prethodila je praksa transformacije dubokih vertikalnih organizacionih struktura u horizontalne, pliće oblike, čime je znatno ubrzan protok informacija kroz organizaciju, što je rezultiralo stvaranjem kvalitetne baze za transformaciju inovativnih ideja i znanja u produktivne *outpute*. [316] Strukturni kapital čine hardver, softver, baze podataka, organizaciona struktura, patenti, robne marke i sve ostalo što podržava produktivnost zaposlenih, drugim rečima ono što ostaje u kancelarijama kada zaposleni odu svojim

[314] Gruičić Zoran, Gruičić Dušan: *Razvoj svesnosti lidera*, 2011Novi Sad: yu TOP agencija, str. 55.
[315] Gruičić Zoran, Gruičić Duša:, navedeno delo, str 55.
[316] Pavlović, N., Račić, Ž.: Prikaz i značaj komponenti intelektualnog kapitala u savremenom okruženju, navedeno delo, str. 2

kućama. Strukturni kapital obuhvata i kapital kupaca, odnosno odnose sa ključnim kupcima. Za razliku od ljudskog kapitala, strukturni kapital se može posedovati, kupovati i prodavati. Strukturni kapital prikazan je na Slici 9.

Slika 9: Strukturni kapital



Izvor: Pavlović, N., Račić, Ž.: *Prikaz i značaj komponenti intelektualnog kapitala u savremenom okruženju,* str. 1, *dostupno na: www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat7941.doc*

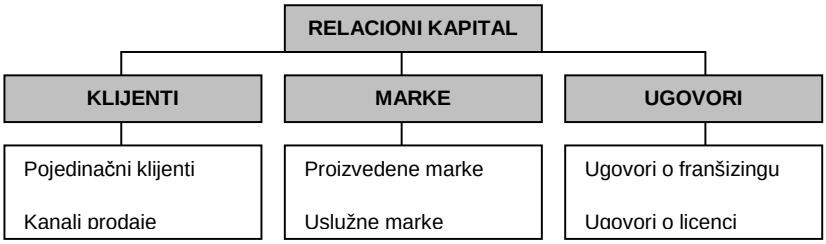
4.1.2. Relacioni kapital ili kapital potrošača

Relacioni (klijentski) kapital ima ogroman značaj zbog toga što obuhvata vrednost relacija, sve odnose i veze s klijentima, poslovnim partnerima, kupcima, dobavljačima, segmentima tržišta, lojalnost, snagu i zadovoljstvo. Lanac stvaranja vrednosti (materijalnih i nematerijalnih) počinje i završava se s potrošačem od koga zavisi opstanak svih proizvodnih i uslužnih delatnosti, a čijem zadovoljstvu, zahtevima i željama treba posvetiti najviše pažnje. Iz toga proizilazi da kapital potrošača obuhvata: odnose sa potrošačima koji se u nekim slučajevima proširuju odnosima sa dobavljačima i partnerima; baze potrošača koje predstavljaju dokumentovane odnose sa postojećim potrošačima na postojećem tržištu; potencijal potrošača koji predstavljaju odnose sa novim potrošačima na postojećem i novom tržištu.

Organizacije treba da usmere mnogo energije i daju sve od sebe kako bi zauvek zadržale postojeće klijente, jer se smatra da je pronalaženje novih klijenata pet do sedam puta skuplje od čuvanja postojećih. Lojalni klijenti – koji troše veliki procenat svojih novčanih sredstava na usluge i proizvode koje nudi poslovni subjekt – obezbeđuju veći profit, više posla, veće tržišno učešće i više novih klijenata (na osnovu preporuke lojalnih klijenata), a sa porastom lojalnosti se smanjuju troškovi poslovanja. Cilj svih

poslovnih subjekata mora biti doživotno zadržavanje klijenata, koji se u globalu oslanja na sve navedene komponente relacionog kapitala, kako je prikazano na Slici 10.

Slika 10: Osnovne komponente relacionog kapitala



Izvor: Petty, R., Guthrie, J.: *The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends,* Dahiya, S.B. (Ed.), The Current State of the Business Discipline, Spellbound Publications, Rohtak, 2000, str. 25

Iz svega navedenog sledi da su personalne poslovne veštine ključne za razvoj intelektualnog kapitala.

4.2. PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU

Kako Svabi naglašava, ljudi su jedini pravi pokretači biznisa, a sve vrednosti i strukture rezultat su aktivnosti ljudi i njihova dalja egzistencija zavisi samo od njih samih. Pojedinci u organizacijama kreiraju eksterne i interne strukture da bi izrazili sebe i svoje potencijale. Ako menadžeri uspeju pravilno da usmere napore svojih zaposlenih, tj. njihove unutrašnje snage, moći će ranije da kreiraju nevidljivu strukturu koju čine bolji poslovni procesi. Ako se usredsrede i usmere pažnju koja dolazi spolja mogu da kreiraju i nematerijalne strukture, koje podrazumevaju odnose sa korisnicima usluga i nova iskustva.[317]

Ukoliko analiziramo ove tvrdnje opet može da se zaključi da je personalna komponenta poslovnih veština, ukoliko ne važnija, onda makar podjednako važna kao i stručna komponenta, odnosno teorijska i praktična znanja, poznavanje informacionih tehnologija i stranih jezika, pa samim tim razvoj veština i sposobnosti koje su potrebne za razvoj ljudskog kapitala se primarno odnose na one veštine i sposobnosti vezane za ličnost ili personalne poslovne veštine. Personalne poslovne veštine ne postoje kao procesi sami po sebi, pa se one mogu razumeti samo u odnosu na ulogu koju vrše u društvu i kao takve se mogu definisati posmatrajući problem sa više različitih aspekata.

4.2.1. Sociološki aspekat personalnih poslovnih veština

4.2.1.1. Personalne poslovne veštine stvaraju društvene mreže i grupe

Ovo istraživanje zasnovano je na hipotetičkoj tvrdnji da društvo znanja determiniše personalne poslovne veštine globalno, regionalno i lokalno na nivou organizacionih struktura. Sve organizacije[318] se sastoje iz manjih ili većih grupa ili

[317] Boljanović, Jelena: navedeno delo, str 13.
[318] Svaki pojedinac, posredno ili neposredno povezan je sa mnogobrojnim organizacijama od kojih dobija potrebnu robu ili usluge ili je prosto sam uključen u njihovu proizvodnju. Banka, radnja, turistička kompanija, korporacija, privredno društvo (ortačko, komanditno, akcionarsko, i društvo sa ograničenom odgovornošću) i slično, sve su to organizacije (organizacije koje posluju po načelu ekonomskog računa – njihov primarni cilj jeste da uvećaju ekonomsku vrednost sredstava uloženih u organizaciju). Ali ima organizacija čiji cilj nije ekonomski (to su organizacije čiji su primarni organizacijski ciljevi zadovoljenje ljudskih i društvenih potreba – obrazovanje, zdravlje, bezbednost i slično), na primer vojska i crkva koje su takođe organizacija, koju čine grupe pojedinaca- Jovović, Zoran: *Društveni sistem radnih organizacija u turizmu,* Sociološka luča V/2 2011, str. 95, dostupno na

mreža, formalnih ili neformalnih, homogenih ili heterogenih, primarnih ili sekundarnih, statičnih ili dinamičnih itd. Grupe se razlikuju po svome obimu, složenosti strukture, stupnju kohezivnosti (bliskosti personalnih odnosa), kao i svrsi svoga formiranja. Imajući u vidu različitosti po funkcijama i formama grupisanja, kao i činjenicu da je pojam grupe različito tretiran u pojedinim naučnim disciplinama, razumljive su i brojne definicije i određenja suštine ovog fenomena. Jedno od shvatanja grupe izražava se tako što se grupa definiše kao skup pojedinaca udruženih radi postizanja određenog cilja. Motivacija formiranja grupe može biti pozitivna ili negativna, u zavisnosti od karaktera ciljeva, da li se aktivnošću grupe nešto podstiče i stvara ili osujećuje i razara, kao i od stepena identifikacije sa ciljevima grupe.

Formalne grupe se stvaraju i oblikuju radi ostvarivanja specifičnih ciljeva i izvršavanja specifičnih zadataka, potrebnih organizaciji radi zadovoljavanja sopstvenih ciljeva. Ove grupe se formiraju na osnovu „racionalnosti, logike i efikasnosti“ i ustrojene su radi ostvarivanja specifičnih funkcija organizacije. Ove grupe mogu imati *trajne i privremene*, ad hoc forme.

Neformalne grupe su posledica sklonosti čoveka, njegove prirode, nastojanja da uspostavi i razvije interakciju sa drugim ljudima kroz različite forme okupljanja i grupisanja. Neformalne grupe postoje u svim formalnim organizacijama. Jednom oformljene, neformalne grupe nastoje da formalizuju svoje ciljeve, uspostave pravila ponašanja, sistem „doziranja“ aktivizma, da formulišu statusni sistem, strukturu i distribuciju autoriteta.

Kada je reč o uticaju sastava grupe na pojedinca ili organizaciju, naglasak se obično stavlja na stepen u kome je grupa homogena ili heterogena, u vezi sa svim osnovnim karakteristikama članova grupe (sposobnost, pol, rasa, starost itd.). Ukoliko svi ili gotovo svi članovi grupe imaju približnu skupinu znanja, veština i sposobnosti, ako su iste rase ili istog pola, ili približne starosti, odnosno iste dužine radnog staža u grupi, tada se za takvu grupu kaže da je *homogena* u odnosu na te varijabile. S druge strane, ako je grupa sastavljena od članova koji imaju različita znanja, veštine i sposobnosti i od kojih

http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF16/Jovovic,%20Z.,%20Drustveni%20sistem%20radnih%20organizacija%20u%20turizmu.pdf

su neki muškog, a neki ženskog pola, odnosno ako dolaze iz različitih rasnih ili etničkih krugova, to jest ako se razlikuju po dobu starosti ili po dužini radnog staža — za takvu grupu se kaže da je *heterogena* u odnosu na varijable. Personalne poslovne veštine dakle doprinose stvaranju homogenih grupa.

Odnos između veličine grupe i uspeha u radu veoma mnogo zavisi od prirode zadatka na kome grupa radi. Zadaci koji zahtevaju postojanje međuzavisnosti članova grupe i čiji je rezultat rada jednostavan zbir rezultata svakog pojedinca u grupi, imaju vrlo izražen pozitivan odnos, korelaciju između veličine grupe i rezultata. S druge strane, kod zadataka sa recipročnom zavisnošću između članova grupe, i u kojima grupni rezultati rada veoma zavise od kvaliteta interakcije, pristupanje novih članova grupi dovodi do sve manje produktivnosti, jer se povećavaju teškoće u koordiniranju grupnih napora. Problemi koordinacije na određenoj tački počinju da pretežu nad dobitkom u pogledu veštine i znanja, pa se daljim povećanjem broja članova grupe, u stvari, pogoršava rezultat rada. I ovde treba uzeti u obzir karakteristike zadataka koje treba ispuniti.

Grupe se razlikuju u odnosu na njihovu kohezivnost, odnosno snagu podsticaja ujedinjavanja - homogeniziranja članova grupe. Kod grupa kod kojih je kohezivnost izraženija zabeležena je izrazitija istrajnost, vezanost za grupu kao i viša moralnost. Kod manje kohezivnih grupa efekti su suprotni. Ljudi više cene grupe u koje se teže ulazi, koje vode restriktivnu politiku učlanjivanja i proveravaju svoje buduće članove, koje su ekskluzivne, elitne i koje obezbeđuju određenu vrstu privilegija. Grupna kohezivnost se povećava ukoliko su ljudi uvereni da će njihovi pojedinačni ciljevi i lične aspiracije biti unapređeni i doslednije ostvareni afirmacijom ciljeva grupe što je izraženija saglasnost članova grupe u pogledu ciljeva organizacije, statusa itd., to je izglednija njena kooperativnost. Ukoliko pomenute saglasnosti izostaju, a zataji koordinacija, distributivna pravda i međusobno razumevanje, stiču se uslovi za formiranje kompetitivnih (pod)grupa.

U naučnoj literaturi susreće se podela grupa na primarne i sekundarne. Primarnu grupu, kako je shvata G. Homans, čini manji broj ljudi, koji često i neposredno komuniciraju, i to kroz duži vremenski period. Ne manje važne su i veće skupine ljudi, čiji

članovi nisu u redovnoj, neposrednoj komunikaciji, ali imaju zajedničke ciljeve i streme kooperativnim akcijama. To su tzv. sekundarne grupe.

Grupe mogu uticati na pojedince na vrlo različite načine, olakšavajući ili otežavajući njihovu ulogu u organizaciji. Takođe, zapaženo je da u svakoj grupi, ma koliko mala bila, postoji njeno aktivnije, agilnije jezgro koje determiniše ponašanje ostalih članova grupe. Ta aktivnost se može izraziti kroz participaciju (u procesima odlučivanja, odnosno upravljanja) i osnovno profesionalno delovanje, što može biti u raskoraku i poslužiti kao uzrok za nastajanje teškoća u funkcionisanju grupe. Smisao grupisanja je bar delimično ispunjen ukoliko je grupa plodotvornija i inicijativnija u poređenju sa doprinosom istog broja pojedinaca koji deluju samostalno, nepovezano.

Ako je grupa određena kao zbir ljudi koje povezuje sistematska i zajednička aktivnost radi ostvarivanja postavljenog cilja, odnosno ako grupu tretiramo kao otvoreni sistem, tada je važnost interakcije relevantnih grupa više nego evidentna. Za razumevanje ove vrste interakcija važno je poznavanje ključnih varijabli, referentnog okvira za funkcionisanje delatne prirode grupe. Iz naučne literature je evidentno da postoje tri važne vrste ulaznih varijabli:

- *lične* karakteristike članova grupe;
- karakteristike *situacije* u kojoj grupa deluje i
- strukturalne karakteristike same *grupe*.

Ove tri kategorije varijabli (lične, situacione, grupne) u bitnom *utiču na proces interakcije grupe, odnosno grupa*. Ali, ovaj proces interakcije utiče i povratno na individualne članove grupe, grupu po sebi i organizaciju kao celinu. Konačno, kao u svakom otvorenom sistemu, i ove izlazne varijabile služe povratno kao ulazne koje, sa svoje strane, u budućnosti mogu uticati na procese daljeg grupisanja.[319]

R. Likert je zaključio da su veće prednosti *upravljanja organizacijom* na strani „orijentacije prema zaposlenima“, nego „orijentacije prema proizvodnji“, koja se više bavi

[319] Mitchell, T., Larson, J.: *People In Organizations – An Introduction To Organizational Behavior,* McGraw-Hil Book Company, New York, 1987, str. 229-230.

tehničkim aspektima rada. U tom smislu, prema njegovim nalazima, iznijansirala su se četiri osnovna *stila rukovođenja:*

- *eksploatativno-autoritarni,*
- *dobrotvorno-autoritarni,*
- *konsultivni i*
- *participativni.*

Eksploatativno-autoritarni oslanja se na bespogovornu podređenost, sa skučenim inicijativnim mogućnostima, jer komuniciranje ide isključivo odozgo nadole; pretpostavljeni i potčinjeni su psihološki razdvojeni, glavnina odluka donosi se na vrhu organizacije itd.

Dobrotvorni (benevolentni), autoritativni tip, je onaj u kome rukovodstvo koristi nagrađivanje kao stimulans, pri čemu su odnosi prema pretpostavljenima odnosi pokornosti; tok informacija teče na gore, ali je ograničen onim što nadređeni žele da čuju; odluke o politici organizacije donose se na vrhu, ali je moguće i delegiranje odlučivanja na niže nivoa, ali u ograničenoj meri itd.

Savetodavni tip je onaj u kome rukovodstvo takođe koristi nagrađivanje, ima i sporadičnog kažnjavanja, ali se traži i neposrednije angažovanje radi ostvarivanja interesa organizacije komuniciranje se obavlja u oba pravca. Mada potčinjeni imaju izvestan uticaj na aktivnosti svojih organizacionih jedinica, šire poslovno-političke odluke donose se u rukovodstvu organizacije, ali se one specifične mogu donositi i na nižim nivoima.

Četvrti tip karakteriše participativno, odnosno grupno rukovođenje. Rukovodstvo utvrđuje sistem nagrađivanja i u potpunosti koristi učešće grupe i njeno angažovanje pri postavljanju ciljeva, poboljšanja metoda rada i sl. Komuniciranje se odvija u oba pravca ravnopravno, pri čemu su potčinjeni i pretpostavljeni bliski u psihološkom smislu. Donošenje odluka se obavlja širom organizacije kroz grupne procese i integrisano je u formalnu strukturu time što se organizaciona šema posmatra kao matrica grupa koje se

međusobno preklapaju. [320] A odnos između rukovođenja i izvršenja u složenoj organizaciji uzrokovan je prema R. Likertu trima varijablama:

- *uzročnim* kao nezavisnim, koje određuju pravce razvoja i proizvodne rezultate organizacije, a koje su pod kontrolom funkcija upravljanja;
- *interventnim,* koje kroz međuljudske odnose, komunikacijske procese i procese odlučivanja održavaju organizacijsku klimu, a koje su vrednovane preko ostvarivanja organizacijskih ciljeva, stavova i lojalnosti zaposlenih i spleta njihovih motivacija i,
- *rezultantnim* (zavisnim) varijablama, koje se ispoljavaju kroz obim i kvalitet proizvodnje, troškova i zarade i koje, zapravo, tangiraju suštinske organizacijske ishode.[321]

Prema naučnim sugestijama, za razumevanje grupnih interakcija je izuzetno važno poznavanje osnovnih razloga pristupanja ljudi grupama, kao i dinamike njihovog razvoja. Naime, dok se formalne grupe stvaraju voljom samih organizacija, neformalne se formiraju bez „pomoći“ organizacija, a ponekad i protiv njihove volje. Otuda pristupanje grupi, bez obzira na njihovu prirodu, karakter i različite osnove razvrstavanja, zahteva otkrivanje osnovnih razloga zbog kojih ljudi odlučuju da se pridruže određenoj grupi. U naučnoj lektiri se najčešće navode sledeći razlozi:

- izražena potreba ljudi da po različitim sklonostima stupaju u odnose sa drugima;
- to je često prethodni uslov za bilo kakvu ozbiljniju socijalnu interakciju;
- grupa može poslužiti kao pouzdan izvor sticanja važnih informacija o užoj i široj sredini, neophodnih za sopstvenu orijentaciju i opredeljenja;

[320] Svaka pojedina grupa povezana je sa ostalim delovima organizacije preko ličnosti (koje se zovu „pričvršćujuće pribadače“) koje su članovi više grupa, a ne samo jedne grupe. Ovaj tip rukovođenja karakteriše visoka produktivnost, veliko angažovanje pojedinaca u organizaciji, koju osećaju kao svoju i u kojoj postoje bolji odnosi na relaciji rukovodstvo — radnici.
[321] Likert, R.: *New Patterns Of Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1961, str. 7.

- kroz grupu se mogu ostvariti različiti interesi, zadovoljiti različite potrebe, obezbediti različite promotivne svrhe (statusne, materijalne, profesionalne i sl.);
- čitav niz ciljeva (interesa, potreba, aspiracija) najčešće se može oživotvoriti isključivo kroz grupu, jer individualne akcije nisu dovoljne;
- pored autonomne volje da se postane član grupe, nije zanemarljiv ni uticaj, podsticaj onih koji imaju moć i/ili autoritet

Personalne poslovne veštine su one veštine koje zahvaljujući uzročno-posledičnim vezama koje stvaraju povezuju pojedince u grupe gde svako ispoljava sebe na sebi svojstven način i ispoljava svoje lične potencijale, stvarajući na taj način integralne društvene mreže. Društvene mreže u ovom smislu jesu grupe međusobno povezanih pojedinaca koje u zajedničkoj interakciji proizvode određenu dodatnu vrednost za organizaciju. Pripadnost ovakvoj mreži pojedincima donosi određene koristi kao što su podrška u situacijama kada je to potrebno, bolji pristup informacijama i veći broj alternativa, kada je u pitanju izbor. Analiziranjem veza između strukture poslovnih mreža i performansi preduzeća u Africi ustanovljeno je da preduzetnici u malim lokalnim firmama u tradicionalnim granama formiraju tzv. „mreže solidarnosti“, koje obezbeđuju informacije o ponašanju i namerama članova, a čija je osnovna svrha smanjenje rizika i neizvesnosti. Veća regionalna preduzeća, s druge strane, spajaju se u „mreže inovacije“ (inovation networks), razmenjujući znanje o tehnologiji i globalnim tržištima, s eksplicitnim ciljem povećanja produktivnosti preduzeća, profita i tržišnog udela.[322] I upravo iz tog razloga društvene mreže igraju važnu ulogu u stvaranju dodatne vrednosti organizacije i povećanju njene konkurentske prednosti. U literaturi zbog toga postoji gotovo jedinstven stav oko značaja samih društvenih mreža za postizanje uspeha, kako za uspeh organizacije na tržištu tako i za prevazilaženje svakodnevnih izazova sa kojima se susreću pojedinci. Jedno od najvažnijih obeležja društvenih mreža jeste poštovanje društvenih normi, koje su personalnim poslovnim veštinama jasno determinisane i predstavljaju slobodan protok znanja. Ovako stvoreni odnosi među

[322] Barr, Abigaill: *Enterprise performance and the functional diversity of social capital*, Working Paper Series 98-1 (June), 1998, University of Oxford: Institute of Economics and Statistics.

pojedincima predstavljaju kanale za transfer znanja. Pojedinci povezani ovakvim uzročno posledičnim vezama zapravo predstavljaju ljudski kapital, koji u tom kontekstu nije obeležje pojedinaca nego funkcija odnosa između njih.

Sa pojavom ekonomije zasnovane na znanju u naučnoj zajednici se sve više raspravlja o ulozi društvenih mreža i njihovoj povezanosti sa društvenim rastom. Ovo zbog toga što je tek u ekonomiji zasnovanoj na znanju postalo jasno koji je značaj prenošenja informacija i znanja.[323] A kako ističe Putman, društvene mreže su važna determinanta efikasnosti društvenog upravljanja.[324] Najznačajniji teorijski pristupi koji objašnjavaju na koji način društvene mreže mogu da impliciraju ekonomske i društvene koristi preko transfera informacija jesu teorija slabih i teorija jakih veza.[325] U literaturi se sa jedne strane naglašava da zatvorene mreže mogu da obezbede bolju osnovu za saradnju,[326] dok sa druge strane postoje mišljenja da takve veze formiraju rigidne strukture,[327] a sve kada je u pitanju transfer znanja i informacija između pojedinaca. Kada su sa druge strane u pitanju slabe veze, smatra se da su te veze bogatije resursima, a kada je u pitanju značaj društvenih mreža za mobilnost na tržištu rada ove mreže mogu da se podele u dve grupe: a) prijateljske i porodične koje su jake i b) poslovne koje su slabe. Pojedinci s kojima smo povezani jakim vezama imaju jaču motivaciju da nam pomognu međutim, pojedinci s kojima smo povezani slabijim vezama imaju za nas korisnije informacije, jer upravo preko njih stičemo pristup informacijama koje nam drugačije nisu dostupne.[328] Polazeći od toga, Granoveter tvrdi da su slabije veze efikasnije s aspekta širenja informacija. Novije informacije dolaze do pojedinaca pre putem slabih nego putem jakih veza. Zato što se naši bliski prijatelji kreću u istim krugovima kao i mi, informacije koje oni poseduju u velikoj meri preklapaju se sa onima koje mi posedujemo. Nasuprot tome, naši poznanici znaju pojedince koje mi ne

[323] Bertrand, Mariane, et al: *Network Effects and Welfare Cultures*, Quarterly Journal of Economics, 2000, vol.65:1019-1055.
[324] Putnam, Robert i dr: *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, 1993, Princeton: Princeton University Press.
[325] Garguilo, Martin i Benassi, Mario: *Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital*, 2000, Organisation Science, vol. 11. 2: 183-196; Uzzi, Brian: *Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing*, 1999, American Sociological Review, Vol.64.4:481-505.
[326] Coleman, James: *Foundations of Social Theory*, 1999, Cambridge, MA: Harvard University Press
[327] Burt, Ronald: *The Social Structure of Competition*, u: Nohria, N., i Eccles, R. (eds.), *Networks and Organizations, Form and Action*, 1992, Boston, MA: Harvard Business School Press.
[328] Granovetter, Mark: *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, 1973, 78:1360-80.

poznajemo i zato imaju pristup drugačijim informacijama. Krećući se u drugačijim društvenim krugovima oni nas u stvari povezuju sa širim okruženjem. Zbog toga oni predstavljaju bolji izbor informacija kada smo u potrazi npr. za novim poslom ili retkom uslugom,[329] ili znanjem.

Iz ovoga može da se zaključi da personalne poslovne veštine utiču na formiranje društvenih mreža, koje pojedince povezuju zajedničkim društvenim normama i predstavljaju kanale za transfer znanja i informacija.

4.2.1.2. Personalne poslovne veštine održavaju kontinuitet društvenih strukture

Personalne poslovne veštine, kao što je kazano, pre svega utiču na stvaranje novih društvenih mreža koje su zasnovane na određenim vrednostima iz kojih protokom vremena izrastaju određene, kvalitativno unapređene društvene strukture.[330] Da bi se promenila jedna društvena struktura, kakva je na primer u Srbiji bila ona uspostavljana komunističkom sistemom, potrebno je pre svega da se formiraju društvene mreže koje će biti postavljene na kvalitativno drugačijim osnovama, a njihovom dugogodišnjom primenom i kontinuiranim unapređenjem dolazi do promene čitave strukture društva. Svedoci smo da je nakon raspada bivše Jugoslavije došlo do takozvanog kraja jednog režima, ali je društvena struktura koja je formirana na tom sistemu vrednosti ostala ista, upravo zbog toga što su društvene mreže koje su formirane u ranijoj epohi u okviru komunističke partije, samo promenile naziv, ali ne i sistem vrednosti. To znači da su u ovom periodu tranzicije sve društvene institucije i sistem upravljanja, zadržale svoj oblik, samo su promenile naziv. Spora tranzicija ka tržišnoj privredi u Srbiji imala je za posledicu zaustavljenu modernizaciju privrede i njeno diferenciranje po vitalnosti, što bi omogućilo lakše izdvajanje sposobnih, koji bi celu privredu „vukli" napred.[331] I upravo iz

[329] Golubović, Nataša*: Izvori društvenog kapitala,* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Izvorni naučni članak, UDK: 316.472.4, Primljeno: 28. 05. 2007, dostupno na http://www.komunikacija.org.rs/komunikacija/casopisi/sociologija/L_1/02/show_html?stdlang=ser_lat#_ftn3, preuzeto sa sajta 08.05.2013. godine

[330] Društvena struktura opisuje sastav, odnosno građu određenog društva (od latinskog struere = graditi) i predstavlja relativno trajno obeležje svakog društva. Struktura daje jednom društvu oblik, odnosno predodređuje specifičan način njegovog funkcionisanja.

[331] Vuković, Slobodan*: Ekonomska struktura društva i kontinuitet vlasti u Srbiji*, Sociološki pregled, vol. DŽDŽDŽIV, (2000), no. 1–2, str. 3–21, dostupno na http://www.socioloskipregled.org.rs/Tekstovi/1-2(2000)/Vukovic.pdf

tog razloga razvijanje personalnih poslovnih veština na svim nivoima i među svim strukturama, koje uvode dijametralno suprotan sistem vrednosti treba da bude jedan od strateških zadataka države i svih relevantnih institucija, počev od obrazovnog sistema, pa do skupštinskih klupa.

4.2.1.3. Personalne poslovne veštine pokreću pozitivne promene

Izučavajući ljudski faktor, oblikovan formalno i neformalno u organizacijskoj celini, K. Levin je istakao čitav niz vrednosnih zapažanja, koja su dobrim delom bila rezultat konkretnih istraživačkih poduhvata, eksperimenata u čiju je upotrebljivost veoma verovao.[332] U tom smislu, a sa pozicije promena koje su determinisane personalnim poslovnim veštinama vredan je pažnje i njegov model trostepenog procesa upravljanja promenama koji pretpostavlja:

- da stari načini ponašanja moraju biti „odmrznuti“, odnosno da je formirano uverenje o potrebi promene (zbog nezadovoljstva ili narušene prethodno uspostavljene ravnoteže);
- da se preduzetom promenom smanjuje ili eliminiše nezadovoljstvo i uspostavlja nova ravnoteža;
- da obavljenu promenu sledi „ponovno zamrzavanje, na novim osnovama i sa novim organizacijskim funkcijama.[333]

Formiranje društvenih mreža, na svim nivoima i svim organizacijama koje su zasnovane na uzročno-posledičnim vezama proizišlim iz kontinuirane primene i unapređenja personalnih poslovnih veština, dovešće do stvaranje kvalitativno

[332] Mada, primera radi, istraživanje oblika rukovođenja i njegovih efekata na ponašanje pojedinca i grupa ima nesumnjivih nedostataka (s obzirom na ispitivanu populaciju i primenjene tehnike) koji relativiziraju pouzdano uopštavanje, ipak ovi pokušaji ostaju značajni s obzirom da su nagovestili pravce budućih istraživanja. „Dokazano je“ da različiti oblici rukovođenja (demokratsko, autoritarno i lassez-faire) utiču na različite odnose među članovima grupa, odnosno njihova opredeljenja u odnosu na stepen zadovoljstva ili nezadovoljstva. Prednosti su bile očigledno na strani demokratskog stila rukovođenja koje je ohrabrivalo i podsticalo kolektivno razmatranje i odlučivanje, dok je strogost i krutost autoritarnog vođstva bila niže vrednovana i u odnosu na nekontrolisana ponašanja, neizvesni spontanitet i nered.

[333] Svakako da važnu ulogu u opredeljenosti ka promenama imaju nivoi aspiracija, s obzirom na pravilnost po kojoj dosegnuti nivo aspiracija podstiče na ostvarivanje viših i daljih aspiracija.

unapređenje društvene strukture, koja će zatim sama iznedriti pozitivne promene koje se čekaju već čitavu deceniju. Upravo zbog toga personalne poslovne veštine utiču na to da se izvrši jedan sveobuhvatan proces međusobnog pozitivnog uticaja pojedinaca jednih na druge u cilju stvaranja dodatne vrednosti, ali i podizanja konkurentnosti privrede kao celine. Pozitivne promene same po sebi desiće se kao rezultat procesa primene novih ideja, strategija i akcija koje su u osnovi personalnih poslovnih veština, a koje omogućavaju veći stepen razvoja pojedinaca, zajednica, organizacija, kulture i društva u celini. Ono što je jasno jeste da je kriza kojoj smo svedoci zapravo samo rezultat jaza između zahteva, potreba i očekivanja pojedinaca sa jedne strane, a sa druge strane njihovih sposobnosti, volje i mogućnosti. Razvijanjem personalnih poslovnih veština, pojedinci će moći da odgovore zahtevima tržišta i da zadovolje svoje sopstvene potrebe upravo zbog toga što će dobiti instrumente za samorealizaciju. Sa druge strane razvijanje personalnih poslovnih veština na svim nivoima uz uvažavanje holističkog pristupa društva doprineće tome da javne i vladine strukture, koje takođe čine pojedinci, adekvatno odgovore na potrebe i zahteve određenih društvenih grupa, jer će društvene mreže koje su stvorene u okviru grupa u javnom sektoru i izvan njega na taj način počivati na istim principima.

4.2.1.4. Personalne poslovne veštine stvaraju vrednosti organizacije

Kroz uspostavljanja društvene strukture zasnovane na holističkom pristupu društvu stvaraju se preduslovi da se razvije svest kod svih organizacija i svih pojedinaca u sistemu o vrednostima koje predstavljaju preduslov za podizanje konkurentne prednosti organizacija i privrede kao celine. Važno je da svi pojedinci imaju svest o tome koja je njihova uloga u stvaranju boljeg sveta i samim tim kolika je odgovornost na svakome da preduzme korake koji su neophodni da bi tu svoju ulogu realizovali. Prema ovim i ne samo ovim rezultatima istraživanja postoji sedam vodećih načela na kojima danas treba da se zasniva svaka organizacija:

1. Zajednička vizija zaposlenih treba da podstiče svakog pojedinca da deluje u istom smeru, da postanemo jedna od najboljih organizacija u boljem svetu. Biti najbolji treba da se odnosi na sve pojedince i sve klijente organizacije, a pojedinci koji su povezani

uzročno – posledičnom vezama i delaju u istom cilju jesu veličina vizije koju ostvaruju na odgovoran način.

2. Pojedinci kojima je omogućeno da napreduju prema svom talentu i odgovarajuće su nagrađeni, predstavljaju najveći kapital organizacije. Takvi pojedinci prave od drugih velike ljude, a njihove glavne karakteristike su nesebičnost i iskrenost, koje predstavljaju osnovu za razvoj personalnih poslovnih veština.

3. Prilikom selekcije i zapošljavanja kadrova biraju se ljudi koji će uz pravi razvoj, izazove i ohrabrenje, biti bolji od onih koji ih zapošljavaju, a osnovni zadatak menadžmenta jeste da zaposlenima osigura stalne izazove i time doprinese da se oni sami razvijaju.

4. Najvažniji su održivi rezultati, koji podrazumevaju usvajanje i primenu znanja od onih koji to rade najbolje, kroz povezivanje na horizontalnom i vertikalnom nivou među svim strukturama.

5. U centu pažnje treba da bude pojedinac, a jedan od zadataka menadžmenta ili rukovodilaca na vlasti jeste da se poveže sa društvenim grupama i mrežama u okviru njih i da im prenesu pozitivna iskustva iz sveta kroz održavanje ravnoteže između nasleđa i inovacije na odgovoran način.

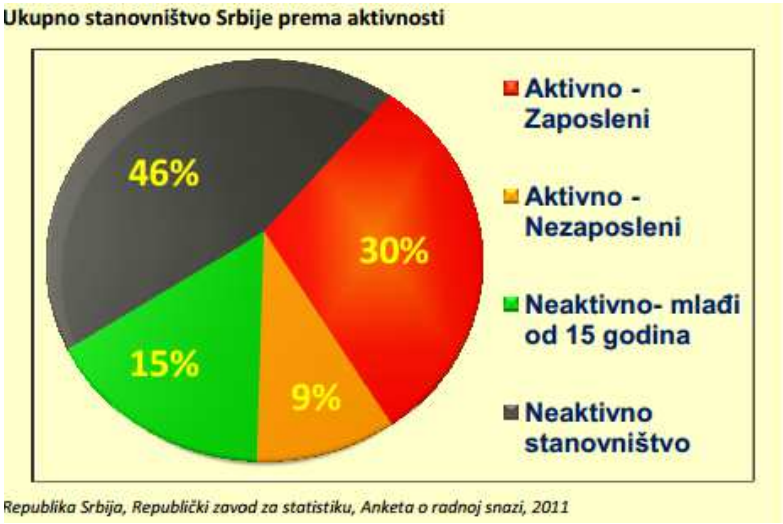
6. Organizacija je skup funkcionalno povezanih pojedinaca koji su preuzeli odgovornost i odgovaraju za svoju budućnost i koji kroz proces celoživotnog učenja doprinose ostvarenju sopstvenih ciljeva i ciljeva organizacije.

7. Razvoj personalnih poslovnih veština je jedan od prioriteta svake organizacije uz stalno povećavanje nivoa njihove stručnosti i održavanje koraka sa svetom primenom savremenih tehnologija.

Istraživanje koje je realizovala agencija Argument u okviru Regionalnog programa podrške istraživanju u oblasti društvenih istraživanja na Zapadnom Balkanu u Friburgu, uz podršku Švajcarske agencije za saradnju, koje je 2012. godine sprovedeno u Srbiji pod nazivom: „Da li su profesionalne vrednosti zaposlenih potencijalni pokretači

pozitivnih društvenih promena ili socijalne krize u Srbiji?“ [334] pokazuje kakav je odnos prema profesionalnim vrednostima građana Srbije. Ovim istraživanjem profesionalne vrednosti su definisane kao oni ciljevi kojima zaposleni streme da bi zadovoljili svoje potrebe vezane za posao. To su vrednosni standardi koji se odnose na rad i radnu okolinu, uz pomoć kojih se orijentišemo kada ocenjujemo šta je „ispravno” na poslu ili kada procenjujemo važnost svojih ili poslovnih prioriteta drugih. U ovom istraživanju je pre svega prikazana demografska slika zaposlenih u Srbiji u poređenju sa Slovenijom, gde se vidi da je u Srbiji ukupno zaposleno samo 30% stanovništva, a što je grafički predstavljeno Tabelom 6.

Tabela 2: Ukupno stanovništvo Srbije prema aktivnostima



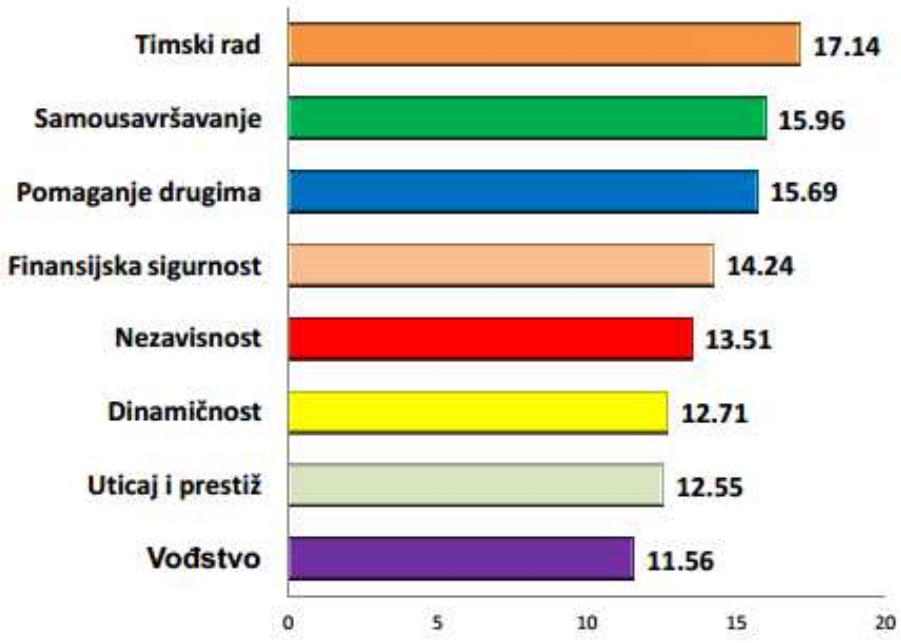
Izvor: Kordić, Ljiljana: *Da li su profesionalne vrednosti zaposlenih potencijalni pokretači pozitivnih društvenih promena ili socijalne krize u Srbiji?*[335]

Kako se u 2012. godini broj zaposlenih ne računajući zaposlene u vojsci i policiji, smanjio za 19.090 lica u odnosu na 2011-tu godinu, može da se zaključi da je u Srbiji nezaposlenost jedan od najvećih problema sa kojima se država suočava.[336] Kako

[334] Kordić, Ljiljana: *Da li su profesionalne vrednosti zaposlenih potencijalni pokretači pozitivnih društvenih promena ili socijalne krize u Srbiji?, 2012,* dostupno na: http://www.mogucasrbija.rs/files/20120707201228Istrazivanje%20o%20profesionalnim%20vrednostima%20zaposlenih%20u%20Srbiji.pdf, preuzeto sa sajta 08.05.2013. godine.
[335] Isto.
[336] Dostupno na: http://www.makroekonomija.org/zaposlenost-nezaposlenost-zarade-fond-zarada/promena-broja-zaposlenih-po-regionima-i-delatnostima-u-2012-u-odnosu-na-2011/, preuzeto sa sajta 08.05.2013. godine.

pokazuje istraživanja o vrednostima u Srbiji, oni koji su zaposleni smatraju da su im upravo personalne poslovne veštine najvažnije u sistemu profesionalnih vrednosti i ključne za ostvarenje profesionalnih ciljeva. Kako su zaposleni ocenjivali određene veštine brojevima od 5-20, gde je 5 minimum, a 20 maksimum, rezultati koji su dobijeni ukazuju na to da su na prvom mestu zaposleni, kao profesionalnu vrednost naveli *Timski rad* koji je ocenjen sa 17.14, a zatim *Samousavršavanje* sa 15.96, *Pomaganje drugima* 15.69, dok je tek na četvrtom mestu *Finansijska sigurnost* sa 14.24, ostale vrednosti koje su visoko ocenjene su *Nezavisnost*, *Dinamičnost*, *Uticaj* i *Vođstvo* (*Liderstvo*), a kako je prikazano grafički Tabelom 3:

Tabela 3: Najznačajnije profesionalne vrednosti



Izvor: *Da li su profesionalne vrednosti zaposlenih potencijalni pokretači pozitivnih društvenih promena ili socijalne krize u Srbiji?*[337]

Dakle ono što može da se zaključi iz ovog istraživanje jeste da i u Srbiji među zaposlenima postoji svest o važnosti personalnih poslovnih veština, pa je važno da se ta svest razvije na svim nivoima kako bi se povećao broj zaposlenih sa jedne strane, a

[337] Kordić, Ljiljana: *Da li su profesionalne vrednosti zaposlenih potencijalni pokretači pozitivnih društvenih promena ili socijalne krize u Srbiji?, navedeno delo.*

kako bi radne performanse zaposlenih dovele do povećanja konkurentske prednosti organizacija i privrede kao celine.

4.2.1.5. Personalne poslovne veštine pokreću svrsishodne aktivnosti

Razvijanje personalnih poslovnih veština na svim nivoima pokreće jednu svrsishodnu i jedinstvenu akciju pojedinaca, timova, grupa, organizacija u cilju postizanja boljih rezultata, za koje su svi preuzeli odgovornost.

Čuveni Piter Draker je u intervjuu za Ekonomist[338] 2001. godine dao prikaz toga šta je to što svet očekuje u ekonomiji budućnosti ističući da je danas znanje postalo najveći resurs koji će pokrenuti sve promene, pa i čitavu ekonomiju. Sledeća stepenica u razvoju društva, kaže Draker, jeste društvo znanja u kome je znanje najvažniji resurs, a radnici znanja postaju dominantna grupa u ukupnoj radnoj snazi, ona koja će pokrenuti pojedince, timove, organizacije i države u celini. Tri osnovne karakteristike društva znanja, po mišljenju Drakera su:

1. nepostojanje granica jer znanje može da putuje čak lakše od novca;

2. napredovanje na društvenoj lestvici, koje je dostupno svakome kroz lako stečeno formalno obrazovanje;

3. jednaka mogućnost za uspeh i poraz, s obzirom na to da svako može da stekne „sredstva rada“ poput znanja potrebnog za posao, ali ipak ne može svako da pobedi.

Kako Draker zaključuje, ova tri obeležja učiniće društvo znanja vrlo kompetitivnim, kako za organizacije tako i za pojedince. Upravo iz tog razloga razvijanje personalnih poslovnih veština koje pokreću interpersonalne i intrapersonalne procese kod pojedinaca predstavljaju nužan preduslov za ulazak u ekonomiju zasnovanu na znanju, jer pokreću, motivišu i stimulišu razvoj potencijala i povezivanje znanja i informacija u cilju ostvarivanja ličnih i društvenih interesa.

[338] Drucker, Peter: *The next society*, 2001, dostupno na http://www.economist.com/node/770819, preuzeto sa sajta 8.5.2013. godine.

4.2.1.6. Personalne poslovne veštine doprinose individualnom i kolektivnom rastu

Personalne poslovne veštine doprinose individualnom i kolektivnom rastu i razvoju upravo zbog toga što se kroz zajedničke akcije ljudi koji su usmereni ka istom odgovornom cilju razmenjuju znanja i vrednosti koje u osnovi imaju društveno odgovorno ponašanje usmereno ka rezultatima. Individualni i kolektivni razvoj pre svega podrazumeva da je prvenstveno pojedinac ispunio svoje pune potencijale i da je ostvario sebe na svim poljima svog delovanja, što samim tim govori da ima razvijene personalne (inter i intra) poslovne veštine uz posedovanje svesti o svojoj ličnoj ostvarenosti. Kada pojedinac ima svest o tome on će nesebično svoja znanja podeliti i sa drugima, jer će u tom deljenju videti novu stepenicu sopstvenog razvoja, a uloga države jeste da znanje potrebno za razvoj učini dostupnim svakom pojedincu, kao i da sprovede jedan sveobuhvatan proces obuke na svim nivoima, jer samo osoba koja ima razvijene „inter“ i „intra“ personalne poslovne veštine može da ih prenese drugima, s obzirom da se radi o osobinama vezanim za ličnost. Tek u tom slučaju onaj koji prenosi znanje neće osećati ponos niti druge elemente ega zbog toga što daje i prenosi znanje, već će to posmatrati kao svoju dužnost. Personalne poslovne veštine imaju za cilj da razviju takvu vrstu međuljudskih odnosa u kojem se transfer znanja dešava zbog toga što među pojedincima postoji svest o tome da je kolektivni zajednički napredak grupe u isto vreme i napredak svakog pojedinca. Na ovaj način se pokreću interaktivni procesi u radu na zajedničkom cilju koji potpomažu individualni i kolektivni rast kroz stimulaciju postojećih i otvaranje novih mogućnosti u razvoju.

Prema Ogistu Kontu svaki pojedinac i društvo prolaze kroz tri faze odnosno tri stadijuma: teološki, metafizički i pozitivni. Na teološkom stadijumu fenomeni se tumače kao proizvod natprirodnih sila, na metafizičkom kao rezultat delovanja apstraktnih suština, dok na pozitivnom stadijumu, postavši svestan nemogućnosti apsolutnog znanja, čovek otkriva istinske zakone i odnose koji vladaju u prirodi.[339] Ako pođemo od toga da se danas čovečanstvo nalazi na trećem, pozitivnom stadijumu i da je teološke i metafizičke ideje zamenilo naučno istraživanje društva i pojava u njemu, tako dolazimo

[339] Uzelac, Milan: *Glavni pravci savremene filozofije*, Visoka strukovna škola za obrazovanje vaspitača Vršac, Novi Sad, Studio Veris, 2011, str. 28.

do toga su personalne poslovne veštine onaj element slagalice ljudske evolucije koje će sa njihovim potpunim usvajanjem na svim nivoima dovesti do potpunog uvođenja čovečanstva u doba znanja u kojem su: „Ljubav polazište, Poredak temelj, a Progres cilj“, i vreme u kojem se više ne postavlja pitanje „zašto“ već se postavljaju pitanja „kako“ pojave nastaju da bi se pomoću spoznaje njihovog nastajanja uvećale ljudske sposobnosti.[340] Uloga nauke zbog toga je da naučnim činjenicama objasni značaj, funkciju i razvoj poslovnih veština koje su uslov za to.

4.2.1.7. Personalne poslovne veštine utiču na karakter društvenih ciljeva

Iz rezultata ove analize proizilazi da su se u zemljama tranzicije formalno sistemi promenili, ali je sa druge strane društvena struktura ostala takva da samo okruženje nije povoljno za razvoj kako sektora rada tako ni privrede kao celine, s obzirom na to da je dominantna vlast u okviru političkog sistema, a upravljanje imovinom uglavnom kontrolišu stranke na vlasti.[341] Razvijanje svesti o važnosti posmatranja društvenog sistema kao jednog sistema spojenih sudova u kojem su svi pojedinci odgovorni za celokupni napredak, dovešće do promene društva i društvenih ciljeva kroz promenu sistema vrednosti i veština koje poseduje rukovodeći kadar.

Kada govorimo o ličnim i društvenim ciljevima, a da bi sagledali značaj personalnih poslovnih veština u ovom svetlu potrebno je odrediti koji bi to mogli biti ciljevi. U definisanju ličnih i društvenih ciljeva može da se rukovodi teorijskim idejama o potrebama Marija[342], Maslova[343] i Froma[344], rezultatima istraživanja koja je sprovodio Rokič[345], istraživanjima materijalističkih i postmaterijalističkih vrednosti Inglhart[346]a i

[340] Stanford encyclopedia of philosophy, dostupno na http://plato.stanford.edu/entries/comte/, preuzeto 8.5.2013.
[341] Jedna od glavnih tehnika slamanja morala strategijom terora se sastoji tačno od sledeće taktike: držati osobu u neznanju što se tiče njenog statusa i očekivanja. Osim toga, ako česte promene, od strogih disciplinskih mera do obećanja dobrog odnosa, uz širenje protivrečnih vesti, kognitivnu strukturu takvog stanja učine krajnje nejasnom, osoba više neće ni znati da li je vodi određeni plan ka željenom cilju ili je od tog istog cilja udaljava. U tim uslovima čak i one osobe koje imaju jasno zacrtane ciljeve i koje su spremne da preduzmu rizike postaju paralizovane snažnim unutrašnjim sukobom i ne mogu da donesu odluku o tome šta treba da učine.- Kolman, Džon: Hijerarhija zaverenika: Komitet 300, Narodna Knjiga, AlfA, 2005, str. 43.
[342] Murray, M. A.: *Explorations in Personality*, 1938, Oxford University Press, New York
[343] Maslov, A: *Motivacija i ličnost*. Nolit, 1982, Beograd.
[344] From, E: *Zdravo društvo*, Beograd, 1980, Rad.
[345] Rokeach, M: *The Nature of Human Values*. New York, 1973, Free Press
[346] Inglehart, R: *The Silent Revolution*, Princeton University Press, 1977, Princeton

Švarca [347], i istraživanjima u vezi sa ciljevima naših naučnika Vasovićeve [348], Kuzmanovića [349], Petrovića [350], onim istraživanjima vrednosnih orijentacija Rota i Havelke [351] i istraživanjima u vezi sa očekivanim stilovima života Kuzmanovića [352] i Popadića. [353] Polazeći pre svega od ideja o osnovim potrebama, a na osnovu ovih teorijskih polazišta lični ciljevi su: ugled, prijateljstvo, društvena moć, samorealizacija, altruizam, postignuća, dinamičan život, sigurnost, svesnost, ljubav, materijalni standard, znanje, uživanje, društveno angažovanje, samostalnost, zdrav život. Društveni ciljevi bi prema ovim autorima bili: jaka privreda, dobri međunacionalni odnosi, borba protiv kriminala i korupcije, humaniji odnos, ekološki ciljevi, zaposlenost, socijalna jednakost, pravna država, čuvanje tradicije, ulazak u Evropsku uniju, privatizacija, državni i teritorijalni integritet, demokratija, životni standard, razvoj nauke i kulture.

Personalne poslovne veštine koje podrazumevaju razvoj interpersonalnih i intrapersonalnih poslovnih veština, svakako doprinose tome da se kapacitet ciljeva proširi, a da se oni zacrtani ciljevi optimalno ostvare.

4.2.2. Psihološki aspekat personalnih poslovnih veština

4.2.2.1. Personalne poslovne veštine su vezane za ličnost pojedinaca

Personalne poslovne veštine su one veštine koje su u tesnoj vezi sa ličnošću svakog pojedinca, a koje se odnose na njegove lične vrednosti, socijalne vrednosti,

[347] Schwartz, S: *Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems. U C. Seligman*, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.) The Ontario Symposium: The Psychology of Values (Vol. 8). Mahwah (NJ), awrence Erlbaum Associates Inc, 1966, (str. 1–24); Schwartz, S. H. & Bilsky, W: *Toward a Psychological Structure of Human Values*, Journal of Personality and Social Psychology, 53, 1987, str. 550–562; Schwartz, S. H. & Bilsky, W: Toward *a Psychological Structure of Human Values: Extensions and Cross-Cultural Replications,* Journal of Personality and Social Psychology, 58, 1990, str. 878–891.

[348] Vasović, M: *Vrednosti pripadnika neformalnih grupa*. U S. Joksomović i drugi, Mladi i neformalne grupe. Beograd, 1988, IIC SSO Srbije, str. 174-216; Vasović, M: *Vrednosni prioriteti jugoslovenske javnosti*. U Lj. Baćević (Ur.) *Jugoslavija na kriznoj prekretnici.* Beograd, Institut društvenih nauka, 1991, str. 197-232; Vasović, M. i Kuzmanović, B: *Vrednosni prioriteti zaposlenih. U S. Mihailović (Ur.) Sindikati Srbije – od sukoba ka saradnji*, Beograd, Friedrich Ebert i Centar za socijalne i demokratske studije, 2001, str. 105-135.

[349] Kuzmanović, B: *Procena relativnog značaja društvenih ciljeva*. U N. Havelka (Ur.) Efekti osnovnog kolovanja. Beograd, Institut za psihologiju, 1990, str. 215-234.; Kuzmanović, B.: Društvene promene i promene vrednosnih orijenatcija učenika, Psihološka istraživanja, 7, 1995, str. 17-47.

[350] Petrović, N: *Važnost ličnih i društvenih ciljeva i odnos prema političkim strankama*, Diplomski rad, Filozofski fakultet, 1996, Beograd.

[351] Rot, N. i Havelka, N: *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine,* Beograd, 1973, Institut za psihologiju i Institut društvenih nauka

[352] Kuzmanović, B: *Preferencije načina života*. Zbornik Filozofskog fakulteta u Beogradu, 14 (B), 1986, str. 45-67.

[353] Popadić, D: *Uzrasne i generacijske razlike u preferenciji životnih ciljeva*, Psihološka istraživanja, 7, 1995, str. 71-88.

komunikacijske sposobnosti, ponašanje i navike, prijateljski odnos i optimizam koji treba da bude u osnovi odnosa sa drugim ljudima. Iz tog razloga personalne poslovne veštine nisu samo veštine koje su neophodne da bi se posao obavio uspešno ili da bi se bolje pružila usluga klijentu. One su važne za svakog pojedinca i svaku organizaciju u bilo kojoj sferi njihovog ispoljavanja, a s obzirom na lične ciljeve i težnje koje pojedinac ima.

U ranijoj literaturi ličnost se u psihologiji najčešće određivala kao neka vrsta stvarnog, ali nevidljivog entiteta, koji je duboko uronjen u nesvesno ili u nedovoljno razjašnjene fiziološke i neurološke procese organizma. U svakom slučaju, smatra se da ličnost nesporno utiče na ponašanje ljudi, dajući mu neku vrstu karakterističnog stilističkog pečata koji se javlja dovoljno postojano i u dovoljno čestim navratima da se može utvrditi dovoljno pouzdanim psihološkim sredstvima procene.[354] Ipak u savremenoj literaturi postalo je jasno da sama ličnost ne postoji bez interakcije sa drugim ljudima i da se svaki pojedinac mora posmatrati u odnosu na društvene veze koje pravi u svom životu, pa je zahvaljujući početnim istraživanjima [355] ličnost postala osoba koja predstavlja entitet koji je mnogo više od privatnog unutrašnjeg psihološkog procesa, već njeni koreni počivaju u domenu društvenih odnosa koji ona gradi sa ljudima. Posledica ovih istraživanja jeste izmeštanje posesivnog individualizma [356] u shvatanje ličnosti upravo u domenu društvenih odnosa. To je pre svega uslovilo da se i ostali psihološki fenomeni kao što su karater ili identitet, više ne posmatraju kao entiteti unutrašnjeg psihološkog života, sadržanog u svakom integrisanom pojedincu ponaosob, već se određuju na jedan nov način koji za preduslov osećaja subjektivnosti podrazumeva odnose između ljudi. Unutrašnji psihološki život ljudi, kakav danas poznajemo, moguće je obrazložiti samo na osnovu mreže odnosa u kojoj se ljudi nalaze – mreže u kojoj je individualnost ljudi percipirana društvenim domenom[357] o kojem je bilo reči u sociološkim aspektima personalnih poslovnih veština. I upravo iz tog razloga u današnje vreme ličnost se poistovećuje sa resursima na koje se neka osoba oslanja dajući oblik i smisao svojim postupcima i društvenom delovanju. Ovi resursi predstavljaju osnovu onoga što bi se moglo nazvati socijalnom kompetentnošću, odnosno stupnjem osposobljenosti za

[354] Stojnov, Dušan: *Od psihologije ličnosti ka psihologiji osoba*, Filozofski Fakult, UKD 159.923, Pregledni Članak, Beograd, BIBLID 0579-6431; 36, 2004, str. 11-45.
[355] McCall, C: *Concepts of persons,* Aldershot: Avebury, 1990.
[356] Shotter, J. & K. Gergen (eds.): *Texts of identity*, London: Sage, 1989.
[357] Stojnov, Dušan: *Od psihologije ličnosti ka psihologiji osoba*, navedeno delo.

život u društvu.[358] I upravo zbog toga u ovakvom shvatanju ličnosti, najvažniju ulogu u obrazlaganju ljudske aktivnosti igra razgovor koji se odigrava između ljudi u njihovom društvenom životu. Razgovor tako postaje modus opštenja kroz koji se razmenjuju podaci između jedinki, i kroz koji ljudi stvaraju predstave sebe i svojih okruženja. Na ovaj način, pojedinci ne samo da konstruišu i održavaju svoje društvene interakcije, već kroz načine na koje predstavljaju sebe i kroz obrazlaganje sopstvenih postupaka konstruišu i svoju ličnost. U skladu s tim, osnovni modus ljudskog življenja predstavljaju osobe koje razgovaraju.[359] Tako je poredak osoba osnovna ljudska stvarnost, a razgovor koji ljudi vode nešto što upotpunjuje primarnu strukturu, omogućujući pri tom postojanje društvene i psihološke stvarnosti. Zbog toga razgovor treba shvatiti kao nešto čime se stvara društveni svet.[360] Ukoliko se oslonimo na ova polazišta i posmatramo razgovor kao instrument kreiranja društvene i psihološke stvarnosti, dolazimo do zaključka da su personalne poslovne veštine te koje kreiraju društvenu i psihološku stvarnost, upravo iz razloga što je jedna od glavnih personalnih poslovnih veština usmena i pismena komunikacija. Jer upravo kroz poslove koje ljudi obavljaju, njihovi odnosi na poslu, u porodici, sa prijateljima, ono što pišu ili govore kroz svakodnevnu komunikaciju određuje ko oni jesu.[361] Pa tako ličnost može da se opiše i kao zbir delatnosti koje se mogu otkriti stvarnim opažanjem ponašanja tokom perioda vremena koji je dovoljno dugačak da bi se dobile pouzdane informacije,[362] pa shodno tome, ličnost i srodni pojmovi (karakter, jastvo, osoba itd.) ne predstavljaju ništa drugo nego „rudiment animizma".[363]

Kako je sa tradicionalne realističke tačke gledišta, zadatak naučnika da obrazuje tačna objašnjenja stvarnosti, i da mapira ili snimi svet kakav zaista jeste[364] ovde može da se zaključi da su personalne poslovne veštine koje predstavljaju inter i intra personalna znanja i veštine ljudi zapravo one veštine koje određuju kako samog pojedinca, tako i sve strukture koje on pravi - od društvenih mreža, preko organizacija do država i čovečanstva u celini. Upravo iz tog razloga može da se zaključi da su pojedinci,

[358] De Waele, J.P., Harre, R.: *The personality of individuals*; in R. Harre (ed.): Personality (189–205). Oxford: Basil Blackwell, 1976, str 193.
[359] Stojnov, Dušan: *Od psihologije ličnosti ka psihologiji osoba*, navedeno delo.
[360] Harre, R.: *Personal being: a theory of individual psychology*, Oxford: Basil Blackwell, 1983, str. 64–65
[361] Bruner, J.: *Acts of meaning*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press., 1990, str. 107
[362] Watson, J.B.: *Biheviorism*. New York: Norton, 1970, str. 274
[363] Skinner, B.F.: *About biheviorism*, New York: Knopf, 1974, str. 167.
[364] Gergen, K.: *An invitation to social construction*, London: Sage, 1999, str. 116–117.

individue, ličnosti značajno obeležje svake organizacije. A u literaturi prepoznavanje razlike među njiima koje se tiču njihovog porekla, obrazovanja, statusa, etničkih i etičkih osobenosti, ekonomskih, političkih, socijalnih, kulturoloških, psiholoških i religijskih karakteristiika i pripadnosti, zatim doba i posla, kao i razlike u ulogama, motivima, stavovima, uverenjima, sudovima, imaginaciji itd., kao i njihova podela u odnosu na njihove sposobnosti, potrebe i interese — nisu služile samo otkrivanju personalnih i grupnih različitosti već i utvrđivanju određenih sličnosti. Poznavanje sličnosti i razlika je od izuzetne važnosti, pre svega zbog potrebe razumevanja njih kao jedinki, ali i zbog bližeg određivajna personalnih poslovnih veština koje su značajan faktor uspeha same organizacije. A čovekovo glavno zajedničko obeležje kojim se on ističe, nije njegova metafizička ili fizička priroda — nego njegovo delo.[365] Konačno, i za „Spinozu, Getea, Hegela, isto kao i za Marksa — čovek je živ samo u onoj meri u kojoj je produktivan, samo ukoliko zahvata svet izvan sebe činom izražavanja svojih specifičnih ljudskih moći. Ukoliko je čovek neproduktivan, ukoliko je pasivan i samo čeka da prima — on je ništa, on je mrtav“.[366]

Predočavajući postojanje osnovnih trendova u razvoju ličnosti, od nedovoljno razvijene (nezrele) do razvijene (zrele), Chris Argirus je nastojao da otkrije uticaj različitih ličnosti na rad i odlučivanje u (formalnoj) organizaciji i obrnuto, uticaj organizacije na ponašanje ličnosti. Argirus vidi *svakog pojedinca kao osobu sa kvalitetima*, sa potencijalima koji se mogu razvijati, usavršavati. Ovakvo *samoostvarivanje ili samoaktualizacija donosi dobra u obliku kvaliteta ne samo pojedincu, nego i onima oko njega, kao i organizaciji kojoj pripada*. Nažalost, *organizacije su obično tako vođene da retko kada prednosti ove vrste dolaze do potpunog izražaja*. U suštini, ono što odrasla osoba čini u organizaciji može se shvatiti na osnovu dinamike sazrevanja ličnosti. Ova progresija od detinjstva ka zrelosti (odrasle osobe) može se sastojati od sedam razvojnih faza:

Prva - od dečje pasivnosti do aktivnosti odraslog;

Druga - od zavisnosti ka relativnoj nezavisnosti;

[365] Isto, str. 95.
[366] From, E.: M*arksovo shvatanje čoveka*, Grafos, Beograd, 1979, str. 39.

Treća - od ograničenog do mnogovrsnog načina ponašanja;

Četvrta - od nestalnog, površnog, kratkotrajnog interesovanja, do stabilnijeg i dubljeg;

Peta - od kratkotrajne do dugotrajnije perspektive;

Šesta - od podređene društvene pozicije do pozicije jednakosti sa drugima ili više pozicije u odnosu na druge;

Sedma - od nepostojanja svesti o sebi do pune svesti i samokontrole".[367]

Uz navedeni razvoj ličnosti dolazi i mogućnost potpunog i konstruktivnog oslobađanja „psihološke energije", pa svaki pojedinac nastoji da se suoči sa takvim izazovima. Međutim, nevolja je u tome što je, na primer, neprilagođenim pristupom rukovodstva organizacije i propusta u delovanju na ljudski potencijal ovaj objektivno sprečen da postigne puni kvalitet zrelosti, odnosno da manifestuje puni kapacitet „psihološke energije". I dok bi se očekivalo da postoji sklad interesa između zrelih ličnosti i (formalne) organizacije, Argirus izvlači suprotan zaključak smatrajući da takve ličnosti, suočene sa ciljevima organizacije, postaju frustrirane, nespokojne i sukobljene. Začaranost kruga je potpuna — organizaciji ne odgovaraju nerazvijene, nezrele ličnosti, ona ih nastoji razviti, a kada to postigne, takve ličnosti postaju nesaglasne sa ciljevima, interesima i potrebama organizacije.[368]

Za razumevanje ponašanja pojedinca važno je i uočavanje premisa njegovog psihološkog stanja, osećanja, nada i strepnji. S obzirom da je o faktičkim, stvarnim činjeničnim premisama već bilo reči, ovde bismo ukazali na neka zapažanja u vezi sa vrednosnim premisama. Među takve bi spadale:

- organizacijski ciljevi, koji pored poznavanja osnova aktivizma članova organizacije podrazumevaju i poznavanje motiva većeg ili manjeg angažovanja, kao i različitost kvaliteta njihovih udela;

[367] Argyris, C.: P*ersonality and organization*, Harper and Brothers, New York, 1957, str. 50.
[368] Isto.

- utvrđivanje osnova kriterijuma efikasnosti, s gledišta uloga i efekata personalnih resursa, odnosno odnosa između onoga što se ulaže kroz organizaciju i onoga što se time postiže;
- otkrivanje vrednosnih premisa koje se tiču standardizovanih kriterijuma „poštenog odnosa“, u interpersonalnim i intergrupnim relacijama;
- utvrđivanje seta „personalnih vrednosti“, vrlo širokog spektra svesnog i nesvesnog ponašanja uslovljenog, na primer, zadovoljstvom ili nezadovoljstvom nagrađivanja, promocije, statusa, međuljudskih odnosa, odnosa prema nadređenima i podređenima i sl. [369]

4.2.2.2. Personalne poslovne veštine determinišu motivaciju pojedinca

Sve do ranih šezdesetih godina XX veka problem motivacije uopšte, a posebno motivacije za kvalitet u organizaciji se samo izuzetno i uglavnom fragmentarno izučavao. Od tada je ova tema izrazito aktualizovana i to naročito u okviru istraživanja organizacijskog ponašanja industrijske psihologije i opšte teorije upravljanja.

Pod *motivacijom*[370] se podrazumeva zbir činilaca koji utiču na ljude da se ponašaju na određeni način i, naročito, da ulažu napore kako bi nešto postigli, ostvarili. Ima više

[369] Dakle, razlike među pojedincima koje postoje i koje su izraz njihovih različitih životnih puteva i iskustava, kao i njihovih planova i aspiracija, uslovljene su i čitavim nizom podsticaja, na koje oni u različitim sredinama i različitim uslovima različito reaguju. Tu svakako spadaju materijalni podsticaji — nadoknada, plata, nadnica, koje ne samo što omogućavaju zadovoljavanje materijalnih potreba pojedinca i što daju osećanje sigurnosti, već se mogu posmatrati i kao znak poštovanja koje se pojedincu na taj način ukazuje. Pored toga, pojedincu se omogućava da se angažuje u aktivnostima koje mu pružaju i druge mogućnosti, nezavisno od sopstvene organizacije. Promene koje se dešavaju u organizacijama od uticaja su i na sisteme nagrađivanja (plaćanja). Tako, na primer, radna snaga postaje sve više heterogena, multikulturna (tj. dolazi iz različitih kulturnih sredina), izrazitije je učešće žena i manjinskih grupa, i to na rukovodećim mestima. Ljudi su sve obrazovaniji, imaju više opšteg znanja, teže prihvataju tradicionalne autoritete i izražavaju sve veću želju da imaju uticaja na radnom mestu. I sama priroda organizacije se menja, kao i sredina u kojoj egzistiraju i rade. Pored materijalnih podsticaja spominju se i poželjni fizički uslovi rada (udobnost, bezbednost, čistoća, tišina i sl.), kao i psihološka i socijalna klima u samoj organizaciji. Tu se, pre svega, misli na promotivne, prestižne mogućnosti, vrednosti međuljudskih odnosa, poštovanje individualnih specifičnosti (etničkih, religijskih, socijalnih i dr.), dostojanstvo, realnu participativnost, patriotizam.

[370] Izraz *motivacija* potiče od latinske reči *moveo movere,* što znači kretati se. Međutim, ova jedna jedina reč, razume se, nije dovoljna za otkrivanje njene prave i pune suštine, za razumevanje različitih aspekata bitnih za proces kojim se aktivira čovekovo ponašanje. Sledeći izbor najreprezentativnijih definicija pokazuje kako se ovaj izraz koristio:

- „. . . istovremeni (neposredni) uticaji koji se odnose na pravac, snagu i istrajnost akcije“ (Atkinson, 1964);
- „ ... način na koji ponašanje otpočinje, dobija u energiji, održava se, usmerava ili se zaustavlja, kao i koja vrsta subjektivne relacije je prisutna u organima dok se sve ovo odvija“ (Jones, 1955);
- „... proces koji određuje izbor ljudskih jedinki ili nižih organizama između alternativnih formi dobrovoljne akcije“ (Vroom, 1964);

teorija kojima se objašnjava kako ovi činioci dejstvuju, kako su rangirani s obzirom na značaj projektovanja ciljeva i mogućnosti zadovoljavanja specifičnih potreba. Pretpostavlja se da ljudi podešavaju svoje ponašanje prema onome što žele da postignu. Motivacija se definiše i kao funkcija tri činioca:

- *valence* (vrednosti) koje pojedinac najviše ceni,
- *očekivanja* - da će ono što pojedinac čini dovesti do takvog ishoda i
- *motivacione sile* - koja nastaje kao rezultat očekivanja i valence.

Postoji više razloga za vezu personalnih poslovnih veština sa motivacijom, koje se mogu prepoznati samo na osnovu analiza najznačajnijih definicija motivacije koje uglavnom sadrže tri zajednička imenitelja:

1) *šta daje energiju ljudskom ponašanju*;

2) *šta usmerava, odnosno kanališe takvo pomašanje*, i

3) *na koji način se takvo ponašanje održava konstantnim*.

Svaka od pomenute tri komponente jeste značajan faktor u razumevanju ljudskog ponašanja na radnom mestu. A to znači i jeste sledeće:

- ovakva koncepcija ukazuje na postojanje određenih podsticaja u pojedincu (ličnosti) koji ga nagone da se ponaša na određen način, a zatim i na uticaj sredine (okoline) koja često aktivira takve porive;
- postoji pojam ciljne orijentacije kod pojedinaca, jer je njihovo ponašanje uvek usmereno prema nečemu, i
- ovaj način posmatranja motivacije sadrži u sebi sistemsku orijentaciju. Njime se uzimaju u obzir one snage u pojedincima i u njihovoj okolini koje imaju povratno dejstvo u odnosu na njih — bilo da pojačaju intenzitet svog poriva i da istraju na

- „... motivacija se odnosi na seriju nezavisnih, odnosno zavisnih promenljivih vrednosti (varijabli) kod odnosa koji objašnjavaju pravac, opseg i istrajnost u ponašanju pojedinca i koji odražavaju na istom nivou dejstva sposobnosti, znanja (veština) i razumevanja zadataka (posla), kao i ograničenja koja deluju u određenoj sredini“ **(**Campbell i Pritchard, 1976. god.). – Videti šire u Steers Richard, Porter Lyman: *Motivation And Work Behavior,* McGraw-Hill International Editions, New York, 1987, str. 5-6.

pravcu kojim su usmerili energiju, bilo da ih razuvere kako bi promenili kurs svoje akcije i preusmerili napore.

Organizacija počinje sve češće da se posmatra kao proizvod akcija i interakcija *motivisanih ljudi koji slede svoje sopstvene ciljeve*. Većina organizacionih analiza zasnivana je na pogrešnoj seriji pretpostavki, a osnovna greška bila je u shvatanju organizacije kao skladne celine koja se može opisati i razumeti bez poznavanja motivacija i njihovog tumačenja. Tako većina teorija organizacije shvata reifikaciju kao pripisivanje misli, akcija i skrivenih verovanja socijalnim tvorevinama, konkretnim uslovima, konkretnim subjektima, pri čemu snaga (naročito) ideologizacije utiče na formiranje iluzorne, ali prijemčive svesti, primera radi o vođstvu, vođi.

Pošto je otkrio i utvrdio nova područja, nezaobilazna za preispitivanje vrednosti međuljudskih odnosa, bihevioristički pravac, interdisciplinaran po svojoj prirodi, u svom daljem razvoju račvao se u dva osnovna smera:

- *prvi,* koji se prevashodno bavio istraživanjem *sadržaja motivacija* individue i grupe i
- *drugi,* koji se orijentisao na izučavanje *procesa motivacija,* utvrđivanje korelacije između spoznatih sadržaja motivacija i njihovih konceptuoloških varijabli.

U okviru prvog smera istraživane su, pre svega, lične potrebe pojedinca i krug njegovih motivacija, njihova međuuslovljenost i univerzalnost, uticaj na ponašanje i uslovljenost neposrednom spoznajom potreba i motiva na kojima je ponašanje zasnovano. Istraživan je i odnos između interesa i potreba pojedinca i ciljeva organizacije, konfliktnost ovih ciljeva, kao i putevi razrešavanja kroz adaptiranje organizacijske strukture, pregrupisavanje radnih grupa, demokratizovanje procesa odlučivanja, nadzor i kontrolu, bolje interno komuniciranje itd.[371]

Uvažavajući konstataciju da svaki čovek stremi različitim potrebama, Abraham Maslov je nastojao da podigne na opšti, univerzalni nivo krug čovekovih potreba i utvrdi njihov

[371] Isto.

međusobni odnos i hijerarhiju. Pod *potrebom* Maslov je podrazumevao *stanje imanentno čoveku*, *sa čijim se ispunjenjem postiže zadovoljenje*, a pod *hijerarhijom redosled zadovoljenja potreba, u kojoj zadovoljenje prethodne otvara mogućnost zadovoljenja naredne*. A. Maslov je utvrdio *pet hijerarhijskih nivoa potreba*:

- *fiziološke potrebe* (potrebe za hranom, odmorom, seksualne potrebe);
- *potrebe za sigurnošću, bezbednošću* (pribežište, sklonište, toplina, korektan tretman, radna, životna sigurnost);
- *potrebe za ljubavlju, privrženošću, pripadanjem* (izrazita potreba za drugim ljudima);
- *potrebe za uvažavanjem* (samouvažavanje, osećanje kompetentnosti, samostalnosti, ispunjenja, postignuća, nadmoćnosti i uvažavanje od drugih, priznanje, pažnja);
- *potrebe za samoostvarenjem, samoispunjenjem* (koje su kulminacija i skup svih prethodnih potreba, uz ostvarivanje individualnih kreativnih sposobnosti).[372]

Pojedinac, prema nalazima Maslova, nastoji da zadovolji najnižu nezadovoljenu potrebu u hijerarhiji, pa pošto je zadovolji, orijentiše se prema narednoj. Međutim, kod većine ljudi, mada među pojedincima postoje značajne razlike, snaga motivacije ka višim nivoima po pravilu slabi. Smer zadovoljenja potreba može biti i obrnut, ukoliiko su niže potrebe ugrožene ili su izostale. Mada ovi motivacioni aspekti nisu inspirisani željom da se objasni sveukupno čovekovo ponašanje u organizaciji, značaj ovog modela je bio i ostao za čitavu oblast organizacijske psihologije nesumnjiv.

Ako se promisle i domisle u celini teorije potreba Maslova, kao i Alderfera, Murava i Mek Klelanda tada se dolazi do nalaza da se one prvenstveno tiču varijeteta motivacija kod pojedinca, individue. Posebno se naglašavaju karakteristiike pojedinca, pa su *njihovi modeli primer utvrđivanja pozitivnih korelacija između preduzetih ponašanja i ličnih potreba*.

[372] Maslow, A. H.: *A Theory Of Human Motivation*, Psychological Review, 1943, str. 370-396.

Model A. Maslova poslužio je kao osnov i uzor drugim pokušajima otkrivanja podsticajnih vrednosti, ne samo *na strani pojedinca*, već i *na strani organizacije kao posebnog entiteta*. Zbog toga i valja ukazati na pokušaj „kondenzovanja" pomenutih hijerarhijskih nivoa potreba na potrebe „*egzistencije, povezanosti i rasta*". Prve obuhvataju fiziološke potrebe, druge potrebe društvenosti i uvažavanja, a treće izražavaju želju za samopouzdanjem i produktivnošću.[373] A skala potreba u jednom drugom primeru data je kroz vrednosne kriterijume „*idealnih tipova ljudi*" [374]:

- *ekonomski čovek* — utilitarnost, efikasnost, traganje za sigurnošću kroz sopstveni napor;
- *društveni čovek* — vrednost ljubavi prema bližnjem i težnja za uvažavanjem od strane drugih;
- *politički čovek* — težnja za vlašću i dominiranjem nad drugim ljudima;
- *religijski čovek* — težnja za otkrivanjem svog mesta u „univerzumu kojim vlada Bog";
- *estetski čovek* — kreativnost u umetničkom smislu, koji lepotu vidi kao ideal;
- *teoretički čovek* — isticanje vrednosti znanja, istine i sistematizacije ideja.

[373] Clayton Alderfer u delu *Human Needs In Organizational Settings,* FreePress, New York, 1972, prezentuje model poznat pod nazivom ERG teorija (Existence – Relatedness – Growth) koji se sastoji od tri nivoa potreba:

- *potreba opstajanja* (psihološke potrebe i potrebe sigurnosti);
- *potrebe povezivanja* (odnos ljudi prema sopstvenoj socijalnoj sredini, kao i prema interpersonalnim relacijma), i
- *potrebe rasta* , kao najviše potrebe samopoštovanja i samoostvarenja.

A Murray je utvrdio da se pojedinci mogu razvrstati prema snazi različitih varijabli na relaciji *potreba – ličnost*. Ove *potrebe* su:

- *postignuće* – ostvarivanje složenih zadataka;
- *pridruživanje* – otvorenost prema drugima;
- *agresija* – sklonost ka konfrontaciji i pobijanju stavova ostalih,
- *samostalnost* – sklonost ka nezavisnoj, neutralnoj poziciji;
- *istrajnost* – spremnost suočavanja sa napornim i složenim obavezama;
- *ispoljavanje*- žudnja da se bude u centru pažnje;
- *izbegavanje rizika* – težnja ka optimalnoj ličnoj sigurnosti;
- *pobudljivost* – težnja ka podstrekivanju, podsticanju;
- *požrtvovanost* – spremnost da se bude od pomoći drugima;
- *sređenost* – nastojanje da se subjektivne i objektivne činjenice drže pod kontrolom;
- *moć(nost)* – kontrolisanje ljudi i sredine;
- *potpornost* – očekivanje simpatija, ljubavi, zaštite, saveta, umirenja od drugih;
- *razboritost* - sklonost ka sticanju znanja, osposobljenost za sinteze i generalizacije.

Prema nalazima ovog istraživača navedene potrebe su osnovna motivaciona snaga u pogledu intenziteta i smera ciljno-usmerenog ponašanja. – Murray, H., A.: *Explorations In Personaliry*, Oxford University Press, New York, 1938.

[374] Moore, E., R.: *Business Philosophy*, u William T. Greenwood (izd.) *Issues On Business And Society*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1964, str. 16-27.

Značajan doprinos isticanju čovekovih implicitnih vrednosti i podsticajnosti, bio je i rad Daglasa Mek Gregora. Uveren da pretpostavke i predrasude o karakteru i opredeljenosti ljudi u procesu rada utiču na oblik i suštinu upravljanja, ovaj autor je oformio dva seta takvih pretpostavki, nastojeći da kroz njihovu konfrontaciju otkrije funkcionalniji oblik upravljanja. Prema prvom setu pretpostavki, *teoriji x*, sledi:

- „prosečno ljudsko biće ima urođenu nenaklonost prema radu, pa ga, ako to može, izbegava“. Zbog toga rukovodstvo organizacije ima potrebu da insistira na produktivnosti i nagrađivanju prema radu („poštenom radnom danu“);
- „zbog ove ljudske osobine, tj. nenaklonosti prema radu, većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolisati, usmeravati, zastrašivati i kažnjavati, da bi se primorali da ulože odgovarajući napor radi postizanja ciljeva organizacije“;
- „prosečno ljudsko biće više voli da bude usmeravano, želi da izbegne odgovornost, ima relativno male ambicije, a iznad svega želi sigurnost“.

Drugi set pretpostavki, *teorija y*, upućuje na suprotne karakteristike:

- „trošenje fizičke i umne snage pri radu je porirodno kao i igra ili odmor“. Običnom čoveku nenaklonost prema radu nije urođena osobina. U skladu sa uslovima, rad postaje izvor zadovoljstva ili nezadovoljstva;
- spoljna kontrola nije jedini način da se neko nagna da ulaže napor. „Čovek je u stanju da ostvari samousmeravanje i samokontrolu da bi služio ciljevima za koje se opredelio“;
- najznačajnija nagrada koja se može ponuditi da bi se obezbedilo zalaganje na radu sastoji se u zadovoljenju potrebe pojedinca za samoostvarivanjem. To može biti i rezultat napora ka ispunjavanju ciljeva organizacije;
- „prosečno ljudsko biće pod određenim uslovima nauči ne samo da prihvata, već i da traži odgovornost“;

- mnogo je više ljudi u stanju da kreativno doprinosi rešavanju problema u organizaciji nego što je to u stvarnosti slučaj;
- za sada su mogućnosti prosečne osobe nedovoljno i nepotpuno iskorišćene.[375]

Međutim, bez obzira na činjenicu da je čovekovo ponašanje suviše složeno da bi se moglo izraziti i objasniti ovakvim generalizacijama, ipak je sugerisanje ovakvih personalnih poslovnih veština i njihovo prihvatanje, kao prethodni uslov programiranja i operacionalizacije upravljanja, umnogome *uticalo na izmenu odnosa između onih ikoji upravljaju i onih kojima se upravlja*.

Na osnovu ovoga može da se zaključi da su šira ovlašćenja, ohrabrivanje inicijativnosti i stvaralaštva, podsticanje samokontrole i samoodgovornosti, suptilnije motivisanje i omogućavanje participacije u procesu odlučivanja (koja snažnije deluje od individualnog stimulisanja) i shvatanje i razvijanje drugih personalnih poslovnih veština svakako je dopirinelo da pojedinac počne drugačije da gleda na organizacijske potrebe i ciljeve, videći u njihovom ispunjenju i mogućnost zadovoljavanja svojih potreba i ciljeva.

4.2.2.2. Personalne poslovne veštine utiču na razvoj pojedinca i njegove karijere

I upravo iz navedenih razloga personalne poslovne veštine utiču na razvoj ličnosti kroz sve segmete njegovog sazrevanja, sa posebnim značajem koji ostvaruju na polju karijere svakog pojedinca u dobu kada je to najpotrebnije. Prema Eriksonu razvoj ličnosti i formiranje identiteta odvija se kroz osam faza. Svaka faza ima svoje specifične razvojne zadatke i svaka predstavlja potencijalno kriznu situaciju[376]:

1. Faza sticanja osnovnog poverenja – traje tokom prve godine života. Osnovni zadatak je izgrađivanje osnovnog poverenja koje je temelj kasnijeg samoprihvatanja, ljubavi prema drugima i temelj nade.

2. Faza sticanja autonomije – traje tokom druge godine. Detetov motorni razvoj (sve veći radijus kretanja, razvoj govora, iskustvo s roditeljima oko navikavanja na čistoću) i druge

[375] McGregor, D.: *The Human Side Of Enterprise*, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1960, str. 33-34, 47-48.
[376] Erikson, Erik: *Identitet i životni ciklusi*, Prvo izdanje, Zavod za izdavanje udžbenika Beograd, 2008, str 9-21

okolnosti u ovom periodu omogućavaju detetu da sebe doživi kao samostalno, autonomno biće. Zadatak ove faze je sticanje samopouzadanja, osećanja moći i ponosa.

3. Faza sticanja inicijative – dešava se u toku predškolskog uzrasta. Ovde dete postaje sposobno da kroz igru i maštu menja realnost. Zadatak je izgrađivanje inicijative koja će kasnije biti osnova za težnju ka postignuću. Umesto inicijative može se proizvesti stid, otpor i agresija prema svemu što je novo i neistraženo, a osećanje krivice može da prati svaki pokušaj traganja za rešenjima koja se ne uklapaju u uobičajene, poznate okvire.

4. Faza usvajanja odgovornosti – odnosi se na školsko dete. Niti u jedno drugo vreme dete nije spremnije da uči brzo i zainteresovano, da odraste u smislu deljenja dužnosti, discipline, rada.

5. Adolescencija – predstavlja najburniji period u životnom ciklusu jer se u njemu prelamaju svi problemi i sva loša rešenja iz ranijih razvojnih faza. Sada se mladi suočavaju s izmenjenim telesnim izgledom, sa snažnim seksualnim potrebama i s izmenjenim stavom okoline. Postepeno uključivanje vremenske dimenzije budućnosti u shvatanje vremena omogućava adolescentu da stvara svoj životni projekat. Razvoj apstraktnog mišljenja pomaže mu da i etičke kategorije razume same po sebi.

6. Faza intimnosti – odigrava se po završetku ili pred kraj faze adolescencije. Zadatak je uspostavljanje bliskosti i intimnosti s drugim osobama. Neuspeh vodi usamljivanju, strahu od intimnosti. Umesto intimnosti razvija se pseudointimnost.

7. Faza stvaranja ili plodnosti – u ovoj fazi osoba je spremna da formira sopstvenu porodicu i da podiže potomke. Neuspeh u ovoj fazi vodi usamljenosti i osećanju duboke uskraćenosti i nezadovoljstva.

8. Faza integracije – odnosi se na sintezu svih dotadašnjih životnih iskustava. Ona predstavlja prihvatanje čovekovog jedinog životnog ciklusa – prihvatanje činjenice da je svako odgovoran za sopstveni život. Ova faza može se nazvati i fazom mudrosti.

Ukoliko pogledamo razvojne faze čoveka, može da se zaključi da je period stvaranja onaj period u kojem personalne poslovne veštine imaju najveći značaj za

razvoj pojedinca, ali da je u ranijam razvojnim fazama potrebno izvršiti pripremu ili makar kod pojedinaca stvoriti svest o njihovoj važnosti. Faza stvaranja jeste ujedno i faza razvoja karijere i ona traje od 25-65 godine života i u ovoj fazi odrasla osoba ima potrebu da kreira ili razvija, odgaja nekoga ili nešto što će nadživeti nju samu. Generativnost je briga o stvaranju i usmeravanju sledeće generacije. Najčešće su to sopstvena deca ili kreiranje pozitivnih promena koje će pomoći razvoju i dobrobiti drugih ljudi. U ovom stadijumu se na potomstvo prenose kulturna dobra, znanje, norme, običaji, a glavna vrlina jeste nega koja predstavlja širenje staranja za ono što je stvoreno.[377] Uspeh u ovoj fazi dovodi do osećanja korisnosti i ostvarenosti i omogućava optimalno ljudsko funkcionisanje koje podrazumeva pojmove kao što su subjektivno blagostanje, psihološka dobit i zadovoljstvo životom.

Subjektivno blagostanje jeste pojam koji govori o tome kako ljudi ocenjuju svoj život, a u odnosu na varijable zadovoljstva sopstvenim životom, pozitivnog raspoloženja i nedostatka depresije i anksioznosti. Ovakva evaluacija doprinosi tome da osoba koja ima viši nivo subjektivnog blagostanja češće doživljava prijatne emocije i u većoj meri je zadovoljna svojim životom.[378] Ukoliko se kroz subjektivno blagostanje posmatra karijera, može da se zaključi da je zadovoljstvo sobom u velikoj meri povezano sa zadovoljstvom koje pojedinac ostvaruje na poslovnom planu, upravo zbog toga što su gubitak i promena posla visoko stresna iskustva, a otkaz na poslu se nalazi čak na osmom mestu životnih događaja po nivou stresnosti.[379] Koliko je to značajno za osobu govori i to da su rođenje deteta i trudnoća, kao i smrt bliskog prijatelja na ovoj listi procenjeni kao događaji koji izazivaju krizu manjih razmera.

Razvojna psihologija celokupnog životnog ciklusa ističe posao kao bitan razvojni zadatak odraslog doba. U ranom odraslom dobu to je zaposlenje, u srednjem odraslom dobu razvijanje karijere, a u kasnim godinama je to privikavanje na penzionisanje.[380] A kako personalne poslovne veštine predstavljaju jedan od ključnih faktora za izgradnju

[377] Erikson, E: *Insight and responsivility*, Norton, New York, 1964, str. 131.
[378] Diener, E: *Subjective Well-Being*, Psychological Bulletin, 95 (3), 1984, str. 542-575.
[379] Holmes. P., T., Rahe, R: *The social readjustment rating scale*, Journal of Psychosomatic Research, 11, 1967, str. 213-218
[380] Vlajković, J: *Teorija i praksa mentalne higijene* (I). Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, 2001.

uspešne karijere, tako mogu da se posmatraju i kao ključni faktor za razvoj pojedinca u odraslom dobu.

4.2.2.3. Personalne poslovne veštine su uslov ispunjenosti

Kao što je u prethodnom delu analizirali pokazano, personalne poslovne veštine dobijaju svoj puni značaj tek u srednjem dobu kada pojedinac treba da ispolji sebe na produktivan način i ostvari svoje osnovne životne uloge. Ispoljavanje sebe u skladu sa svojim najvišim potencijalima dovodi do ispunjenosti i subjektivnog blagostanja, a ne ispoljavanje do neispunjenosti i stagnacije. Postoji nekoliko osnovnih oblika ispunjenosti ili generativnosti[381]:

1. biološka generativnost, biološka reproduktivnost,

2. roditeljska generativnost, podizanje dece,

3. radna generativnost, sticanje veština vezanih za rad,

4. kulturna generativnost, stvaranje, očuvanje ili obnavljanje nekih aspekata kulture.

Najveći problem u ovoj fazi javlja se u obliku konflikta između dve vrste generativnosti, a to su roditeljstvo i radno postignuće, a pokušaj usaglašavanje i realizacije ove dve vrste generativnosti može za pojedinca da predstavlja izuzetan napor praćen velikom količinom stresa. [382] Ukoliko uzmemo u obzir da personalne poslovne veštine podrazumevaju sve one veštine i sposobnosti koje se odnose na sposobnost ogranizacije, upravljanja stresom i kriznim situacijama, životnoj ravnoteži, može da se zaključi da su one ključne za harmonizaciju generativnosti u srednjem dobu ili dobu stvaranja.

[381] Fulgosi, A: *Psihologija ličnosti*, Teorije i istraživanja, Zagreb, Školska knjiga, 1987.
[382] Vidanović, I.: *Pojedinac i porodica*, Beograd, 2005, Izdanje autora

4.2.2.4. Personalne poslovne veštine su uslov psihološkog blagostanja

Prema Levinsonu[383] značajnu ulogu na putu ljudske individuacije i ljudskog razvoja imaju profesionalno usmerenje i razvoj radnih veština. U zavisnosti od perioda života u kome se odrastao čovek nalazi, neophodno je prevazići neke važne prepreke na životnom putu. Izbor profesije, kreativnost i produktivnost, ali i mirenje sa opadanjem radnih sposobnosti su izazovi sa kojima se svaki pojedinac suočava. U tom kontekstu nastaje i termin psihološkog blagostanja koji prvi u literaturu uvodi Rajf, a koji daje model psihološkog blagostanja zasnovan na sedam stubova[384]:

1. samoprihvatanje - pozitivan i prihvatajući stav prema sebi.

2. pozitivni odnosi sa drugima - razvijena empatija, sposobnost da se razviju intimni i srdačni odnosi sa drugim osobama, poštovanje interesa drugih;

3. autonomija - samostalnost i nezavisnost od socijalne sredine, kako u ponašanju tako i u načinu razmišljanja, sa stavovima koji su rezultat ličnog zaključivanja i iskustva;

4. ovladavanje okruženjem - osećaj da se vlada svojim okruženjem i osećaj kompetentnosti da kontroliše čitav niz spoljašnjih aktivnosti;

5. svrha života - razvijeni ciljevi vezani za svoj život, adekvatan smisao koji se pridaje sopstvenoj prošlosti, ali i budućnosti;

6. lični rast - osećaj kontinuiranog razvoja, realizacija sopstvenih potencijala, lični napredak u toku vremena.

Ukoliko ponovo pogledamo šta su personalne poslovne veštine, odnosno koje su to personalne veštine koje se adekvatnim metodološkim pristupom mogu razvijati, zaključujemo da su upravo to one osobine koje će čoveku pomoći da dođe do psihološkog blagostanja.

[383] Levinson, D.:*The sasons of man's life*. New York, Alfred A. Knopf, 1978.
[384] Ryff, C. D., Singer, B. H.: *Best news yet on six-factor model of wellbeing*, Social Science Research, 35, 2006, str. 1103-1119.

4.2.3. Humanistički aspekat personalnih poslovnih veština

4.2.3.1. Personalne poslovne veštine su neophodne za postizanje konkretnih humanih ciljeva čoveka i organizacije

Personalne poslovne veštine su one veštine koje doprinose pokretanju procesa u kojima se stvaraju mogućnosti da se potencijali pojedinaca maksimalno iskoriste u postizanju konkretnog humanog[385] cilja ili rezultata. Pre nego što damo odgovor na pitanje kako personalne poslovne veštine utiču na to, potrebno je naglasiti da je cilj željena predstava buduće sadašnjosti. Jedan od najvažnijih elemenata definisanja ciljeva jeste potreba da se oni uobliče precizno i konkretno da bi naš mozak bio spremniji da traga i uočava mogućnosti koje će pojedinca dovesti do određenih rezultata. Mogućnosti postoje samo kada ih prepoznamo kao mogućnosti[386], a definisanje željene budućnosti u bilo kom segmentu života pomaže pojedincu da prepozna mogućnosti koje će ga dovesti do ostvarenja te budućnosti. Elementi cilja su:

1. Kreacija i Imaginacija – koja podrazumeva našu sposobnost da kreativnim misaonim procesima projektujemo buduću željenu sadašnjost.
2. Afirmacija – naša sposobnost da usmeno i pismeno izrazimo tako projektovanu stvarnost.
3. Realizacija i rad na njima – naša spremnost da radimo na ostvarenju postavljenih ciljeva, da im damo smisaoni izraz kroz ulaganje svoje energije u njih.

Svaki od ovih elemenata cilja je u ovom istraživanju označen kao personalna poslovna veština, pa je samim tim jasan njihov značaj u ovom smislu.

Naravno, rad kao smisaoni izraz ljudske energije ima svoju punu vrednost, svoj pravi smisao samo kada nije otuđen, prinudan i besmislen. A odnosi između ciljeva (interesa i potreba) pojedinaca i ciljeva organizacije, njihove međupodsticajnosti i međuuslovljenosti, posebno u oblasti kvaliteta, potrebno je dalje istraživati. Kao što

[385] Humanost ili ljudskost je pojam koji se posmatra dvojako. Prema jednom stanovištu humanost sadrži i obuhvata sve osobine čoveka, kako one dobre, tako i one loše. Sa druge strane uobičajeno je da se pod humanošću podrazumevaju samo one vrednosti čoveka koje čine dobro i koje za cilj imaju: sreću, dobrobit, poštovanje dostojanstva, identiteta i života, razvoj čoveka, saradnju, poštovanje prava i sloboda drugih i zaštitu životne sredine.
[386] O'Connor, J.: Seymour, L: *NLP - uvod u neurolingvističko programiranje : psihološke vještine razumijevanja i utjecanja na ljude,* Zagreb : TELEdisk, 2009, str. 21.

pojedinac nastoji da ostvari svoje ciljeve (u čemu mu pomaže organizacija), tako i organizacija nastoji da realizuje svoje ciljeve kvaliteta uz podršku svojih zaposlenih. Od stepena ove međusobne kooperacije i zadovoljenosti njihovih interesa umnogome zavise uspeh ili neuspeh i jedne i druge strane.

4.2.3.2. Personalne poslovne veštine doprinose razvoju humanih ljudskih potencijala

Personalne poslovne veštine su one koje se oslanjaju na afirmaciju sposobnosti svih pojedinaca i njihov razvoj, jer samo na taj način može da se razvija i organizacija, ali i one koje, kako će pokazati ovo istraživanje, predstavljaju uslov za zaposlenje. S obzirom na zabrinjavajući podatak o nezaposlenosti u Srbiji, koji je u prethodnom tekstu iznet, potrebno je preduzeti strateške korake i napraviti sistemske promene na svim nivoima društva da se nivo nezaposlenosti smanji. Nezaposlenost sama po sebi ostavlja negativne posledice na privredu i društvo u celini, počev od pojedinaca kod kojih su zbog toga više izražena depresija[387] i aksioznost[388], kao i povećan rizik od suicida[389]. Jasno je da je kod nezaposlenih osoba stopa zadovoljstva životom niža.[390] Na osnovu ovih podataka nameće se zaključak da je neophodna promena sistema vrednosti kod pojedinaca, a kako bi oni kroz razvijanje svojih interpersonalnih i intrapersonalnih dobili alate pomoću kojih će započeti proces razvoja svojih potencijala.

4.2.3.3. Personalne poslovne veštine razvijaju pozitivan sistem vrednosti

Vrednosti predstavljaju uverenja da su određena ponašanja ili egzistencijalna stanja lično ili socijalno poželjnija u odnosu na suprotna ponašanja ili stanja.[391] Vrednosti pokazuju šta ljudi smatraju dobrim, a šta lošim. Svaka vrednost ima sadržaj i intenzitet. Sadržaj vrednosti pokazuje šta ljudi smatraju dobrim i važnim, a intenzitet

[387] Hanisch, K. A.: *Job loss and Unemployment. Research from 1994 to 1998: A Review and Recommendations for research and Intervention*., Journal of Vocational Behavior, 55, 1999, str. 188-220.
[388] Warr, P., Jackson, P., Banks, M: *Unemployment and mental health: Some British studies*, Journal of Social Issues, 44(4), 1988, str. 47-68; Marić, Z: *Predikcija simptoma depresije kod nezaposlenih osoba*, Psihologija 38 (1), 2005, str. 5-17.
[389] Newman, S. C., Bland, R. C: *Case-control study of unenployment and parasuicide*, Comprehensive Psyhiatry, 48, 2007, str. 511-515.
[390] Cassidy, T: *Self-categorization, coping and psychological health among unemployed mid-career executives*, Counselling Psychology Quarterly, 14(4), 2001, str. 303-315.
[391] Robbins, S.: *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 2003. str. 64.

koliko to smatraju dobrim i važnim. Kada se vrednosti pojedinca poređaju po važnosti i povežu, dobija se individualni vrednosni sistem. On pokazuje ne samo do kojih vrednosti pojedinac drži i šta smatra dobrim a šta lošim, već i koje su vrednosti važne, a koje su manje važne kao i kakav je odnos između njih. Kao takav, individualni vrednosni sistem najbolje pokazuje predispozicije pojedinca da se ponaša na određeni način. Vrednosti mogu da se pode na[392]:

- Teoretske vrednosti - Visoku važnost stavljaju na proces saznavanja istine kroz racionalno i kritičko mišljenje.
- Ekonomske vrednosti - Naglašavaju praktičnost i korisnost.
- Estetske vrednosti - Visoko rangiraju formu i harmoniju.
- Društvene vrednosti - Naglašavaju ljubav prema ljudima.
- Političke vrednosti - Veliku važnost pridaju sticanju moći i uticaja.
- Religiozne vrednosti - Važnost pridaju razumevanju celine sveta i duhovnog iskustva.

Vrednosti same po sebi upućuju na ciljeve koje pojedinci i organizacije smatraju poželjnim i čijem ostvarenju teže. Činjenica je da u Srbiji postoji čitav niz kriza, koje su prouzrokovane ratovima, raspadom bivše Jugoslavije, tranzicijom, a jedna od kriza koja je pogodila sve segmente društva jeste i kriza društvenih vrednosti, koja je jedinstvena po tome što je skrivena i temeljna. Vrednosti su skrivene, a za površnog posmatrača i nevidljive, jer se uglavnom podrazumevaju i stiču u najranijem dobu; temeljne su, jer određuju uverenja, stavove, a preko njih i ponašanje. [393] Ovaj psihološki proces ima i socijalnu paralelu: društvene vrednosti na posredan, ali izvestan način određuju društvena ponašanja. Mnogi autori, od Monteskjea, preko Vebera, do savremenih harvardskih profesora Lendsa i Hantingtona,[394] ističu vrednosti kao osnovu društvenog razvoja. Pored ovakvih i sličnih definicija društvenih vrednosti, autori navode različite vrednosti kao što su: pravičnost, dobrota, lepota, istina, samousavršavanje, samokontrola, vera, hrabrost, ponos, čast, cilj, sredstvo, korist, bogatstvo, zadovoljstvo,

[392] Robbins, S.: navedeno delo. str. 64.
[393] Fajgelj, Andrej: *Kriza vrednosti rada*, Republika, str. 420-421, dostupno na http://radnaetika.org/content/view/154/48/lang,srl/, preuzeto 9.5.2013. godine
[394] Landes, D.: *Wealth And Poverty Of Nations, London 1998;* Huntington, S., »*Cultures in the 21st Century: Conflicts and Convergences*«, uvodno izlaganje, Colorado College's 125th Anniversary Symposium, Kolorado Springs, 4. 02. 1999.

dostojanstvo, umnost, obrazovanost, moć, nadčovek, intuicija, želje, genijalnost, sloboda, nezavisnost i dr. Ipak u Srbiji se kriza društvenih vrednosti najjasnije oslikava u radnoj etici stanovništva o kojoj prema istraživanjima sprovedenim u sklopu projekta „Radna etika u Srbiji“ Centra za savremenu edukaciju, može se zaključiti da je jedan od najvećih problema radnika u Srbiji neodgovorno korišćenje resursa koje podrazumeva[395]:

- Vreme: u radno vreme se spava, igra šah, čitaju novine, lakiraju nokti, ide na pijacu.
- Novac: na prezentaciju odlaze milioni, stimulacije se dodeljuju bliskim, podobnim i simpatičnim, u troškove ulaze pojedine luksuzne nabavke dok za najosnovnije nema novca.
- Telefon: zovu se rođaci u inostranstvu.
- Fotokopir: deci se fotokopiraju knjige za fakultet.
- Internet: surfuje se i igraju igrice.

Pored gore navedenog, uobičajeni su i sporost u obavljanju zadataka, nepoštovanje klijenta (neuslužni šalterski radnici, trgovci i konobari) i površnost.

Ukoliko ovo istraživanje o krizi vrednosti rada propustimo kroz definicije društvenih vrednosti gde se vrednosti posmatraju kao društveno-istorijski uslovljene, relativno stabilne, specifične tvorevine i konstituentne individualne, grupne i društvene svesti i to one koje nastaju iz iskustva ili se preuzimaju iz kulture na osnovu potreba za orijentacijom, regulisanjem i prevladavanjem odnosa prema svetu koji nas okružuje i sebi samima koji se javljaju u obliku implicitnih i eksplicitnih simbola ili obrazaca o poželjnim odnosima u bilo kojem smislu pozitivnom[396] vrednosti su relativno stabilne, opšte i hijerarhijski organizovane karakteristike pojedinaca (dispozicije) i grupa (elementi društvene svesti), formirane međusobnim delovanjem istorijskih, aktuelno-socijalnih i individualnih činilaca, koje zbog toga pripisane poželjnosti usmeravaju ponašanje svojih nosilaca ka određenim ciljevima,[397] dolazimo do zaključka da je jedan od glavnih

[395] Fajgelj, Andrej: *Kriza vrednosti rada,* navedeno delo.
[396] Čulig, B., Franuko, J., Jerbić, V.: *Vrijednosti i vrijednosne orijentacije mladih*, Centar društvenih djelatnosti, Zagreb, 1982.
[397] Pantić, D.: *Promene vrednosnih orijentacija mladih u srbiji*, IIC SSO Srbije, Beograd 1990.

zadataka države da sistemski sprovede aktivnosti koje će dati odgovor na krizu vrednosti, a jedan od načina jeste i izučavanje personalnih poslovnih veština u obrazovnom sistemu Srbije. Personalne poslovne veštine su one veštine koje se baziraju na sagledavanju, uvažavanju, podsticanju postojećih i razvoj novih vrednosti.

4.2.4. Formalni aspekat personalnih poslovnih veština

4.2.4.1. Personalne poslovne veštine su ključne za strategijsko planiranje

U tranzicionim ekonomijama čitava država i društvo bili su prinuđeni da prođu kroz nekoliko faza, a to su neoliberalizam, stabilizacija i strukturne reforme. Od ove tri faze Srbija se suočava sa izazovom završne faze koja podrazumeva strukturne reforme koje će doprineti tome da konačno svi rade ono što najbolje znaju, što bi dovelo do transformacije radne etike u kojoj su zaposleni činovnici koji ne rade ništa, ne znaju opis posla i ne odgovaraju ni za šta. U svakom slučaju, sve je to posledica nedovoljno brze transformacije društvenog sistema, u kojoj se najbolji u svim oblastima stavljaju sa strane kao potencijalno rizični za vlast. Razlika je svakako u privatnom sektoru koji se značajno razvio u poslednjoj deceniji gde zaposleni sa razvijenim personalnim i stručnim poslovnim veštinama imaju najviše šanse za uspeh. I upravo iz tog razloga, iako su javne i privatne organizacije potpuno različite institucije, savremeni pristup rukovođenja u ekonomiji zasnovanoj na znanju neophodni su i u privatnom sektoru i u državnoj upravi. Primena strategijskog planiranja i upravljanja u državnoj upravi neophodni su pre svega za korenitu reformu tog sektora i transformaciju iz tradicionalno birokratskog modela u upravu po meri građana i razvijene ekonomije. Glavni uslov za to jesu pojedinci koji će pokrenuti reformske procese u svim sektorima bez izuzetka. Ti pojedinci nužno treba da poseduju personalne poslovne veštine jer su one ključ za strategijsko planiranje, delanje i upravljanje.

Strategija je upravljačka aktivnost organizacije koja se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za ostvarivanje ciljeva njihovog funkcionisanja i razvoja.[398]

[398] Avlijaš, Radoslav: *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, 2010, str. 32

Osnovni cilj strateškog planiranja je da jasno utvrdi prirodu i karakter organizacije i sektora koji ono predstavlja i upravlja njenim razvojem u budućnosti. Kroz proces strateškog planiranja, organizacija utvrđuje svoje ciljeve, prioritete i strategije i definiše mere za procenu uspešnosti ostvarenja tih ciljeva. Prema tome, strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (često definisan kao „misija" ili „vizija" organizacije)[399].

Prema Drakeru postoje četiri vrste strategija organizacije[400]:

1. Biti prvi, ali istovremeno i najbolji.
2. Pogoditi ih tamo gde ne očekuju.
3. Pronalaženje i osvajanje specijalizovanih „ekoloških niša".
4. Promena ekonomskih karakteristika proizvoda, tržišta ili privredne grane.

Faktori uspeha za proces strateškog planiranja zavise od personalnih poslovnih veština i to od[401]:

- *Veština liderstva*: Prisustvo snažnog liderstva i vizije kod rukovodstva organizacije;
- *Veštine komunikacije*: Pristup koji podrazumeva visok stepen učestvovanja i konsultacije sa širokim spektrom zaposlenih unutar organizacije, kao i spoljašnjim akterima koji su deo strateškog procesa;
- *Veštine timskog rada*: Posebno razvijen pristup koji se koristi najboljim iskustvima drugih, ali je prilagođen tako da odgovara specifičnim potrebama organizacije i resursima kojima ona raspolože;
- *Veštine analitičnosti*: Prikupljanje čvrstih dokaza radi informisanja o procesu utvrđivanja strateških ciljeva;
- *Veštine kritičkog razmišljanja*: Realna procena u vezi sa raspoloživim sredstvima i ljudskim potencijalima;

[399] Milanović, Mladen: *Priručnik za strateško planiranje*, Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini, 2010, str. 10, dostupno na http://www.undp.ba/upload/publications/Prirucnik%20za%20stratesko%20planiranje%20latinicna%20verzija.pdf, preuzeto sa sajta 10.5.2013. godine.
[400] Drucker, P: *Inovacije i preduzetništvo*, Praksa i principi, Privredni pregled, Beograd 1991, str. 226-320.
[401] Milanović, Mladen: *Priručnik za strateško planiranje, navedeno delo, str. 10.*

- *Veštine upravljanja vremenom i resursima:* Razmatranje širokog spektra gledišta i prioriteta pre donošenja odluka, što za cilj ima postizanje konsenzusa;
- *Veštine kreativnosti i inovativnosti*: Nove ideje i kontinuitet, tako da se strateški plan, kao i proces strateškog planiranja, redovno podvrgavaju analizi i reviziji.

Ukoliko pogledamo koji su faktori uspeha strateškog planiranja, dolazimo do zaključka da su personalne poslovne veštine jedan od ključnih faktora njene uspešne primene.

4.2.4.2. Personalne poslovne veštine doprinose postavljanju i evaluaciji ciljeva organizacije

U ekonomiji zasnovanoj na znanju i uslovima brzih i često radikalnih promena, organizacija se prema okruženju pozicionira pomoću strategije i upravo iz tog razloga strategija predstavlja ideju vodilju za donošenje odluka u promenljivim uslovima. Stavljanje strategije u fokus na ovaj način dovodi do promena u samom procesu formulisanja ciljeva. Pre svega zamenjen je hijerarhijski pristup holističkom gde ciljevi dolaze sa svih strana, ne samo od rukovodilaca, pa je shodno tome potrebno izgraditi nesmetane kanale komunikacije i kulturu kompanije, o kojoj će biti reči u narednim poglavljima, u kojoj se vrednuje timski rad i podela znanja, što pre svega zavisi od razvijenosti personalnih poslovnih veština.

U organizacijama zasnovanim na znanju dolazi upravo iz tog razloga do promene posmatranja ciljeva samih po sebi. Umesto ranijih reprezentativnih ciljeva, danas organizacije postavljaju strukturu ciljeva, koja je sastavljena od različitih delova, pojedinaca i perspektiva usklađenih u određenom vremenskom okviru. Smernice za ciljeve definiše najviši hijerarhijski nivo, najniži nivo ima punu inicijativu da vođen sopstvenim interesima za definisanu viziju predloži ciljeve dok se na srednjem nivou vrši usklađivanje ciljeva i korigovanje pojedinačnih ciljeva na bazi jedinstvene vizije u reprezentativne ciljeve.[402] Ovde se, dakle, inicijativa za donošenje odluka spušta do najnižih nivoa. Uvažavaju se personalne poslovne veštine kao što su znanje, informacije i mišljenje svih relevantnih subjekata. Afirmiše se timski rad u odlučivanju i princip

[402] Lukuć, Dragana: *Liderstvo i strateški menadžment u državnoj upravi*, master rad, 2009, dostupno na www.singipedia.com, preuzeto sa sajta 10.5.2013. godine.

„jedinstvene raznolikosti", što su takođe personalne poslovne veštine. Efikasan sistem merenja performansi omogućavaju da se proceni da li su ciljevi ostvareni i da li je došlo do napretka kompanije u celini [403], identifikujući poziciju, pojašnjavajući ciljeve i osvetljavajući područja koja treba poboljšati omogućavajući istovremeno pouzdana predviđanja. [404]

Pri evaluaciji ciljeva u savremenom okruženju, uvažavaju se kako finansijski, tako i nefinansijski indikatori koji odražavaju efekte ključnih aktivnosti koje dodaju vrednost kompanije [405]. Uvođenje indikatora u skladu sa definisanom strategijom olakšava strategijsko odlučivanje, a što se u krajnjem slučaju odražava na finalne finansijske rezultate kompanije. U savremenoj ekonomiji zasnovanoj na znanju u samom sistemu evaluacije pažnja menadžera je usmerena na dugoročne posledice svojih akcija tako što ih ohrabruju da prate implementaciju efektivne strategije i da informišu o oceni i razvoju organizacionih sposobnosti.[406] Kao ključni organizacioni faktori koji utiču na efektivnost sistema ostvarivanja i evaluacije ciljeva najčešće su isticani podrška top menadžmenta[407], obuka, učešće zaposlenih i veza performansi sa nagradama. Itner i Kavaluzo[408] ističu da je efektivnost sistema evaluacije u direktnoj zavisnosti od stepena obuke menadžera. Ono što je postalo jasno jeste to da u modernim organizacijama sva merila performansi treba da budu jasno saopštena, da budu relevantna i pouzdana tako da menadžeri mogu dobiti korisne informacije za odlučivanje, a zaposleni bolje razumevanje, što će se odraziti na veću posvećenost i efikasnost. Veće učešće zaposlenih u procesu dizajniranja i implementacije sistema postavljanja i evaluacije ciljeva direktno doprinosi njihovoj efektivnosti[409], zbog kognitivnih mehanizama - bolja komunikacija, primena znanja, razumevanje posla i motivacionih mehanizama - manji

[403] Lebas, M. J.: *Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, 41(1-3), 1995, str. 23-35.
[404] Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H.: Performance *measurement system design: should process based approaches be adopted?*, International Journal of Production Economics, 46, 1996, str. 423-431.
[405] Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *Linking the balanced scorecard to strategy*, California Management Review, 39(1), 1996, str. 53-79.
[406] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), navedeno delo, str. 53-79; Simons, R. : *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy,* NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2000.
[407] Bourne, M. C., Neely, A. D., Platts, K. W., & Mills, J. F.: The success and failure of performance measurement initiatives: the perceptions of participating managers. International Journal of Operations and Production Management, 22(11), 2002, str. 1288-1310.
[408] Cavaluzzo, S. K., Ittner, C. D. : *Implementing performance measurement innovations: evidence from government*, Accounting, Organisations and Society, 29(1), 2004, str. 243-267.
[409] Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.

otpor promenama, posvećenost sistemu, prihvatanje povratne sprege i ciljeva[410]. Veza performansi i nagrada vitalan je kontingentni faktor u motivisanju zaposlenih i smatra se krucijalnim faktorom efektivnosti sistema.[411]

Kao što može da se zaključi iz ovog izlaganja za postavljanje i evaluaciju ciljeva u organizaciji, ključne su personalne poslovne veštine koje podrazumevaju upravo organizacione sposobnosti, posvećenost sistemu, primenu znanja, motivaciju i komunikaciju.

4.2.4.3. Personalne poslovne veštine omogućavaju strategijsko upravljanje

Sam pojam upravljanja odnosno menadžmenta, kako se to kaže u savremenoj ekonomiji, nije lako odrediti pre svega zbog širokog spektra aktivnosti koje se pod njim podrazumevaju. Upravljanje etimološki vodi poreklo od latinske reči *manus* - ruka i premda se njegovo značenje vremenom menjalo, ovaj termin se upotrebljava da označi procese rukovođenja, obučavanja i usmeravanja.[412] Autori često pod upravljanjem podrazumevaju umetnost obavljanja poslova pomoću ljudi, ističući njegovu društvenu komponentu[413]. Drugi autori ističu značaj organizacionih ciljeva[414] ili kao adekvatan proces determinisanja i vođenja kursa firme ka ciljevima.[415] Pojam upravljanja definiše se i kao proces kojim se kreiraju, usmeravaju, održavaju i posluju svrsishodne organizacije posredstvom koordiniranog, kooperativnog ljudskog napora[416]. Sa stanovišta ovog istraživanja čini se da proces upravljanja najbolje opisuje definicija prema kojoj se pod upravljanjem podrazumeva proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja.[417] Na osnovu svih ovih definicija

[410] Hall, M.: *Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?* Management Accounting Research, 22, 2011, str. 68-83.
[411] Burney, L. L., Henle, C. A., Widener, S. K.: *A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance*. Accounting, Organizations and Society, 34(3/4), 2009, str. 305-321.
[412] Čerović, Slobodan: *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, 2009, str. 105.
[413] Stoner, J.A., Freeman, R.E.: *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Yersey, 1992, str. 6.
[414] O'Donnell, C, Koontz, H: *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Book Company, 1992, str. 27.
[415] Ansoff, I.: *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975, str. 10.
[416] McFarland, D.E.: *Management – Foundation and Practices*, Macmillan Publishing Companiy, New York, 1979, str. 5.
[417] Kreitner, R.:*Management*, Haughton Mifflin Company, Boston, 1993, str. 8.

može da se zaključi da se upravljanje, odnosno menadžment sastoji iz nekoliko ključnih elemenata u čijoj su samoj strukturi personalne poslovne veštine koje omogućavaju strategijsko upravljanje i to[418] :

1. Organizacione veštine i veštine upravljanja vremenom i resursima radi postizanja organizacionih ciljeva:

- željena stanja koja treba ostvariti ili krajnja ishodišna tačka svih akcija.
- organizacije kao i pojedinci mnogo su uspešnije ukoliko su njihove aktivnosti vođene i usmeravane ka izazovima, ali ipak ostvarivim ciljevima.
- organizacioni ciljevi daju svrhu i direktive upravljačkom procesu i istovremeno služe kao etalon za merenje performansi.

2. Veštine socijalne inteligencije neophodne za zajedničko delovanje:

- u upravljanju, kao socijalnom procesu, da bi se ostvarili definisani ciljevi, potrebno je postaviti pravog čoveka, na pravo mesto, u pravo vreme, zbog čega u ovom procesu važno mesto imaju aktivnosti regrutovanja, obučavanja, motivisanja i vođenja ljudi.

3. Veštine ravnoteže, motivacije i resursa radi balansiranja efikasnosti i efektivnosti:

- efektivnost pokazuje u kojoj meri su ostvareni definisani ciljevi.
- dodatni zahtev koji se uvodi u pojam efikasnosti je ostvarenje ciljeva uz minimalnu upotrebu resursa.
- da bi se ostvarila uspešna organizacija menadžeri treba neprestano da balansiraju između efikasnosti i efektivnosti.

4. Veštine kritičkog razmišljanja i veštine donošenja odluka:

- posebna pažnja u procesu upravljanja posvećuje se racionalnoj upotrebi oskudnih resursa, a to ukazuje na blisku vezu sa ekonomijom, zbog čega se upravljanje često označava kao primenjena ekonomija.

[418] Čerović, Slobodan: navedeno delo, str. 106.

5. Veštine kreativnosti i inovativnosti zbog promenljivog okruženja:

- priroda i granice okruženja neprestano se menjaju, i u tim uslovima upravljanje ima ulogu da oblikuje adekvatan odgovor na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane promenama u okruženju.

Ključni aspekti procesa upravljanja predstavljeni su na Slici 11:

Slika 11: Ključni aspekti procesa upravljanja



Izvor: Kreitner, R. (1989) Management, Haughton Mifflin Company, Boston

Ukoliko pogledamo sam pojam upravljanja, kao i procese koje ono podrazumeva, može da se zaključi da su personalne poslovne veštine ključne za sam proces upravljanja, jer to i jesu one poslovne veštine koje omogućavaju upravljanje vremenom i ljudima, stresom, znanjem i ostale poslovne veštine koje omogućavaju efektivno i efikasno upravljanje.

4.2.5. Praktični aspekat personalnih poslovnih veština

4.2.5.1. Personalne poslovne veštine određuju načine na koji zaposleni delaju

To su one poslovne veštine koje opisuju put, model i konkretan način na koji zaposleni deluje. Zaposleni najpre mora da bude svestan sebe, iz čega će proizaći principi koje primenjuje, odnosno ideje, verovanja, misli, emocije koje zastupa, ispoljava

i sledi. Procesom usvajanja i razvijanja personalnih poslovnih veština stvaraju se preduslovi za transformaciju svojih potencijala u korisne aktivnosti, a u cilju upravljanja sobom i procesima u organizaciji. U najširem smislu reči personalne poslovne veštine bi bile koordiniran skup navika delovanja koje govore o tome u kojoj meri je zaposleni sposoban da izvršava radne zadatke, odnosno da odgovori na tekuće i buduće izazove.

Posmatrano sa pozicije delovanja, personalne poslovne veštine mogu da se podele na opšte i posebne.

Opšte personalne poslovne veštine su one poslovne veštine koje predstavljaju izraz sposobnosti pojedinca za samorealizacijom oslanjajući se na razumevanje ideja, sistema vrednosti, ciljeva i motivacije. Najopštije rečeno to bi bile sledeće poslovne veštine:

1. **Spremnost na usavršavanje**

- Veština pronalaska i upravljanja različitim informacijama dobijenim iz različitih izvora
- Veština pronalaženja novih ideja kroz samostalno istraživanje i kontinuirani razvoj
- Veština razvijanja radoznalog duha i potrage za znanjem

2. **Profesionalnost i etičnost**

- Veština razumevanja ekonomskog okruženja, okoline i socijalno kulturološkog aspekta profesionalizma
- Veština analiziranja i donošenja rešenja za rešavanje problema zasnovanih na etici
- Veština primenjivanja etičkih stavova u životu

3. **Veštine socijalne inteligencije**

- Veština razumevanja socijalnog okruženja i veštine suočavanja sa ljudima
- Veština razumevanja i upravljanja konfliktima (interpersonalni, u okviru grupe i između grupa)

- Veština razumevanja osnovnih koncepata, znakova, signala, simbola i govora tela
- Veština razumevanja značaja govora tela u komunikaciji za razvoj samopouzdanja
- Veštine kulturne prilagodljivosti
- Veštine usredsređenosti na korisnika
- Veštine stvaranja i održavanja društvenih mreža

4. Veštine upravljanja konfliktima

- Veštine korišćenja različitih metoda, tehnika i postupaka za upravljanje konfliktima

5. Veštine upravljanja stresom

- Veština razumevanja stresa i manifestacija stresa
- Upravljanje različitim strahovima (strah pred ispit, strah zbog javnog nastupa)
- Veština suočavanja sa krizama i promenama

6. Veštine emocionalne inteligencije

- Veština razumevanja i izgradnje samosvesti i samopouzdanja
- Veština fleksibilnosti, doslednosti, istrajnosti i strpljenja
- Veština upravljanja sobom
- Veština samomotivacije
- Empatija
- Veštine stalnog napredovanja
- Veštine učenja
- Veštine uspostavljanja životne ravnoteže
- Posvećenost i sistematičnost

7. Društvena odgovornosti

- Veština razumevanja potrebe za zaštitom životne sredine

- Veština činjenja dobra
- Veština delanja u višem interesu

Opšte personalne poslovne veštine se pre svega zasnivaju na samosvesnosti i instrumentima za njeno ispoljavanje. Kao kreativno biće čovek je pre svega svesno biće, koje svest manifestuje na tri nivoa. Prvi nivo je budnost, drugi - svesnost i treći - samosvest. Prvi nivo je biološki preduslov adaptivnog ponašanja i bilo kojeg mentalnog procesa. Drugi nivo je kvalitet svesti, odnosno znanje o sopstvenim intrapsihičkim procesima. Treći nivo je samosvest, kao svesnost o sopstvenoj ličnosti. Ovo znanje razlikuje se od drugih oblika „obične" svesnosti utoliko što se odnosi na sopstvenu ličnost.[419] Prema *Oxford universal dictionary* svest je organizovana grupa procesa i nervnog tkiva koji su nastali kao odgovor na prethodna delovanja intrapsihičkih i ekstrapsihičkih događaja, povezanih sa sećanjem, procesa koji se klasifikuju, transformišu i kodiraju pre nego što će nastupiti delovanje čije posledice je moguće predvideti u zavisnosti od početne informacije. To je svojstvo organizma koje je neorgansko.[420] U ontološkom smislu, svest se određuje kao subjektivno biće, kao subjektivni način postojanja kome se u različitim filozofskim sistemima daje različito značenje. Svest se, dakle, ontološki određuje u kategorijama kontinuiteta, kontinuuma, prostora i vremena.[421]U sociološkom smislu svest može da se posmatra kao sistem uverenja, predstava, stavova, vrednosti i znanja, a njen nastanak može da se poveže sa uticajem tradicije i sociokulturnih uslova datog društva. U medicinskoj i kliničkoj psihologiji postoje dva osnovna značenja termina svest: (a) budnost (kvantitet svesti); i (b) kvalitet svesti kao specifični stav znanja u odnosu na mentalne sadržaje i aktivnosti (tj. svesnost ili kvalitet svesti).[422]

[419] Desimirović, Vladimir: *Svesnost o sebi – samosvest,* Institut za psihijatriju, KBC Zvezdara, Beograd, dostupno na http://www.rastko.rs/cms/files/books/4f555764921ae, preuzeto sa sajta 11.5.2013. godine
[420] www.oxforddictionaries.com preuzeto sa sajta 11.5.2013. godine
[421] Abramović, Velimir: *Problem ontološkog definisanja svesti*, SVEST: naučni izazov 21. veka - Zbornik radova sa ECPD seminara 27-28 septembar 1996, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, Beograd, 1996, str. 3.
[422] Cousin in C.Spearman: *Psychology down the Ages* (Macmillan, London 1937) Ch. 1. 4. ; Desimirović, V.: *Svest*, u V.Desimirović, Savremena medicinska psihologija (Nauka, Beograd 1994), Gl. 10.

Treće značenje reči svest jeste samosvest, koja predstavlja specifični stav znanja o samom sebi. Samosvest može da se podeli na četiri komponente:[423]

(1) znanje o svom identitetu[424],
(2) znanje o svom integritetu[425],
(3) znanje o svojoj posebnosti[426] u odnosu na druga bića i predmete,
(4) znanje o prostoru i vremenu[427] ispoljavanja ličnosti.

Iz ovoga može da se zaključi da je čovek svesno biće koje se ispoljava u prostoru i vremenu i koje kroz čula i um spoznaje sebe i svet oko sebe. Spoznaja samoga sebe jeste primarna čovekova spoznaja, upravo iz razloga što je doživljaj da postojimo naš primarni doživljaj. Kako čovek ne može poreći svoje postojanje niti iskustva koja je imao u svom životu, on kroz prizmu tih iskustava koja se sastoje od slika, misli, emocija i telesnih osećaja opisuje svoju celokupnu stvarnost. Stvarnost svakog čoveka definisana je njegovim iskustvom i pamćenjem, jer u svakom trenutku sadašnjosti čovek doživljava ista ona osećanja koja je već imao u sličnim situacijama u prošlosti, koja su pohranjena u njegovom umu, često identifikujući svoju percepciju stvarnosti kao istinitu. Opšte personalne poslovne veštine su one poslovne veštine koje se ispoljavaju kroz skup osvešćenih znanja o svojim osećanjima, mislima i percepcijama i koje utiču na poslovno

[423] Jaspers, K.: *Awareness of the self*, in K.Jasper, General Psychopathology, The University of Chicago, Chicago, 1968, br. 7.
[424] Identitet (lat.: *identitas* = karakteristična jedinica) je individualna karakteristika odnosno osobina po kojoj je predmet ili osoba prepoznatljiva ili znana. Pitanje u vezi ličnog identiteta se bavi uslovima, pod kojima je neka osoba u jednom vremenu, ista osoba u drugom vremenu, što je poznato kao lični kontinuitet. Identitet je trajno osećanje celovitosti uprkos promenama kroz koje čovek prolazi.
[425] Integritet (lat: integritas), znači potpunu nedeljivost, besprekornost i poštenje. Kada se misli na integritet neke osobe tada se pre svega misli na njeno ponašanje i na ono što se nalazi u pozadini tog ponašanja. Imati integritet znači imati obavezu prema moralnim vrednostima i dužnostima.
[426] U odnosu na njegovu svest i pishu koja utiče i pod uticajem je univerzalne (kolektivne) svesti.
[427] „Od kada je čovek nastao, razvijala se njegova potreba da shvati prostor u kome se nalazi. Sa time je počela da se razvija njegova svest, a tada je počeo i razvoj njegovog shvatanja prostora u kome postoji. Svest se razvijala i napredovala od prvobitnog oblika shvatanja samo onog prostora u kome je čovek mogao da se kreće, lovi i živi, tako da je tokom vremena rastao i razvijao se prostor u kome se nalazi. Pre svega taj razvoj se dešavao u svesti samog čoveka. Samim tim, prostor je postao odraz svesti čoveka o njegovom postojanju. Po tome svako može da shvati da je prostor, kako god da ga opisujemo, uvek bio samo ljudska tvorevina. Nakon onog skučenog prostora u prvobitnom shvatanju čoveka, vremenom je isti počeo da dobija oblike koji ga opisuju. Ti oblici su postale njegove dimenzije. Dimenzije su se razvile (uvećavale) kako se uvećavalo saznanje o samom prostoru. Saznanje se sve više širilo, da bi danas moglo ili bar pokušava da opiše prostor daleko u svemiru. Sa unošenjem vremena kao dimenzije, trebalo je da se prostor sagleda mnogo šire, u odnosu na ono sagledavanje koje trenutno postoji kroz matematički prikaz! To treba da sledi upravo iz istog razloga zbog kojeg je vreme postalo dimenzija prostora, baš onda kada je sagledano mnogo šire u kosmičkom prostoru.“ - *Prostor i njegove dimenzije*, dostupno na http://www.analogija.com/strane/pr.dimenzije.html

ponašanje pojedinca, a stiču se usvajanjem i primenom znanja o svom identitetu, integritetu, posebnosti u određenom vremenu i prostoru.

Uslovi za razvoj svih personalnih poslovnih veština su *racionalnost* i *emocionalnost* i *duhovnost*.

Racionalnost u smislu personalnih poslovnih veština podrazumeva kreativno stvaranje novih i korisnih ideja na osnovu uzročno-posledičnih povezivanja različitih pojava i procesa kod sebe, drugih ili u okruženju oslanjajući se na interpersonalnu i intrapersonalnu inteligenciju.

Interpersonalna inteligencija je sposobnost da se na pravi način prepoznaju raspoloženja, temperamenti, motivacije i želje drugih ljudi i da se na njih odgovori. Ona predstavlja ključ samospoznaje, jer podrazumeva usaglašavanje unutrašnjeg života sa spoljašnjim okruženjem.[428]

Intrapersonalna inteligencija odnosi se na našu sposobnost da gledamo unutar sebe i da razumemo sebe, svoju suštinu i osećanja. Ona podrazumeva jak osećaj sebe, samosvest i introspekciju.[429]

Razvijene opšte personalne poslovne veštine znače pre svega traženje najboljih mogućih rešenja. U slučaju nerazvijenih opštih personalnih poslovnih veština pojedinac ne traži najbolja rešenja, nego se izbor vrši između postojećih alternativa i prema simptomima problema. Jedan od razloga te pojave jeste i ograničena racionalnost, tj. ograničena sposobnost ljudskog uma za formulisanje i rešavanje kompleksnih problema. Kod ograničene racionalnosti ne samo da se stvara ograničena lista alternativa, već se bira i prva prihvatljiva alternativa. Najčešći razlog za to jeste oslanjanje na sopstveno iskustvo, intuiciju i praktična pravila.[430] Zbog toga je kreativna racionalnost uslov za razvoj opštih personalnih poslovnih veština i zadatak školskog sistema jeste da omogući razvoj kreativne racionalnosti, sa čime će podupreti razvoj

[428] Gardner, Howard i Hatch, Thomas: *Multiple Intelligences Go to School*, Educationaln Research, 18. 8. 1989. godine.
[429] Gilman, Lynn: *The Theory of Multiple Intelligences*, Indiana University, retrieved 14 November 2012, dostupno na http://www.indiana.edu/~intell/mitheory.shtml, preuzeto sa sajta 11.5.2013. godine.
[430] Dobrijević, Gordana: *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 150.

opštih personalnih poslovnih veština. Racionalnost u ovom smislu može donekle da se meri i kroz IQ koeficijent inteligencije, zbog toga što je sama inteligencija sposobnost snalaženja u novim situacijama ili problematičnim situacijama u kojima za rešenje nije dovoljno staro iskustvo, a do rešenja se dolazi uviđanjem bitnih odnosa i veza u datoj situaciji i konstruisanjem sredstava rešenja. Dakle klasičnoj definiciji inteligencije u smislu personalnih poslovnih veština dodata je i kreativnost kao značajan faktor za uspešno obavljanje poslova u ekonomiji zasnovanoj na znanju, što predstavlja promenu paradigme inteligencije u klasičnom smislu, a koja je bila neophodna za obavljanje poslova u industrijskoj i informatičkoj eri i koja predstavlja osnovni preduslov za dobro razvijene stručne poslovne veštine.

Odnos personalne inteligencije i racionalnosti najbolje je opisao Gardner koji naglašava da mnogi ljudi sa IQ-om 160 rade za ljude sa IQ-om 100, u slučaju kada ovi prvi imaju nisku interpersonalnu inteligenciju, dok je kod drugih ona razvijena. A za svakodnevne odnose ni jedna inteligencija nije od veće važnosti od interpersonalne. On zaključuje da će ljudi koji je ne poseduju napraviti loš izbor bračnog partnera i donositi loše odluke na poslu i kaže da je decu u školama pre svega potrebno učiti personalnim inteligencijama.[431] I upravo iz tog razloga razvijanje personalne inteligencije jeste nužan preduslov za razvoj opštih personalnih poslovnih veština, odnosno personalnih poslovnih veština uopšte i predstavlja nužan preduslov za uspeh u svim sferama života. Personalne poslovne veštine, koje svoje korene vuku u personalnoj inteligenciji razlikuju se od akademskih sposobnosti i imaju glavnu ulogu u praktičnom delu čovekovog života. Praktičan primer personalne inteligencije koje se na primer visoko vrednuju na radnom mestu, spada upravo takva vrsta sposobnosti koja uspešnim menadžerima omogućava da shvate prećutne poruke[432], a to sama inteligencija u smislu IQ-a nije u stanju.

[431] Golinkoff, Roberta Michnick, Hirsh-Pasek, Kathy, Eyer, Diane*: Einstein Never Used Flashcards: How Our Children Really Learn--and Why They Need to Play More and Memorize Less*, Emmaus, Pa. : Rodale, New York, Distributed to the Book trade by St. Martin's Press, 2003, str. 180.
[432] Sternberg, J. Robert: *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, New York, Cambridge University Press, 1985.

Salovej podvodi pod širu kategoriju personalnu inteligenciju proširujući ove sposobnosti na pet osnovna područja[433]:

1. Spoznavanje čovekovih emocija.
2. Upravljanje emocijama.
3. Prepoznavanje emocija kod drugih.
4. Umeće održavanja međusobnih odnosa.

Emocionalnost je ključni element neophodan za razvoj personalnih poslovnih veština. Emocije su psihički procesi kojima se izražavaju odnosi prema stvarima i događajima, drugim ljudima i svojim vlastitim postupcima, akcijama i doživljajima.[434] Istraživanje emocija na radnom mestu je novijeg datuma, a prema brojnim autorima emocije na radnom mestu su posmatrane kao iracionalni i ometajući faktori koji su u modelima za praćenje radnog učinka posmatrani kao ometajući faktori.[435] Sa pojavom literature u kojoj se emocije sve više istražuju i sa razvojem modela za upravljanje emocijama, dolazi se do zaključaka u kojima se dokazuje da je emocionalnost, shvaćena u smislu prepoznavanja, razumevanja i upravljanja emocijama jedan od ključnih elemenata uspeha na poslu. Iz tog razloga u literaturi se sve češće prepoznaje da je upravo emocionalnost ta koja u organizacijama doprinosi pružanju podrške, izgradnji veza od poverenja, moralnom integritetu zaposlenih, sigurnosti, motivaciji, podstiče celoživotno učenje i pomaže prilikom donošenje odluka u saradnji sa drugima.[436] Ovakve veštine su u literaturi opisivane različitim terminima, kao „socijalno-emocionalne veštine“, [437] „liderske veštine“, [438] ili „veštine vezane za ličnost“. [439] U poslednjoj deceniji sve su izraženiji stavovi da su veštine koje se zasnivaju na

[433] Salovey, Peter, Brackett, A. Marc, Mayer, D. John: *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, Dude Publishing, A Division of Nationaln Professional Resources, Inc, 25 South Regent Street, New York, 2004, str. 29-61.
[434] Radomirović, V.: *Psihologija*, Univerzitet u Pazaru, Novi Pazar, str. 163.
[435] Arvey, R.D., Renz, G.L., Watson, T.W.: *Emotionaly and job performance: implication for person selection*, Research in Personnel and Human Resourse Management, 16, 1998, str. 103-147; Ashfourth, B. E. Humphrey, R. H.: *Emotion in the workplace: A reappraisal*, Human Relations, 48, 1995, str. 97-125; Muchinsky, P.M.: *Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior*, Journal of Organizational Behavior, 21, 2000, str. 801-805.
[436] Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R.: *Changing leadership for changing times*, Buckingham, UK: Open University Press, 1999.
[437] Bales, R. F.: *Interaction process analysis: A method for the study of small groups,* Cambridge, MA: Addison-Wesley Press, 1950.
[438] Fleishman,E.A.: A leader behavior description forindustry. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.
[439] Likert, R.: *New patterns of management*, New York: McGraw, 1967.

emocionalnosti ključne za postizanje izuzetnih rezultata kako na poslu, tako i u životu.[440] Prema Hamfriju veština upravljanja emocijama zaposlenih jeste jedna od najvažnijih osobina koje rukovodioci treba da imaju, a da bi unapredili njihove radne sposobnosti i povećali produktivnost.[441] Emocije su doživljena, prepoznata, kontrolisana i izražena osećanja,[442] a emocionalne reakcije su psihički procesi kojim vrednujemo to što smo spoznali i izražavamo subjektivni odnos prema događajima, osobama i vlastitim postupcima. Emocionalnost i emocionalne kompetencije razvijaju se pod uticajem sazrevanja i učenja.[443] Emocionalne veštine nam upravo zbog toga omogućavaju da budemo zadovoljniji sobom kao i da budemo zadovoljniji svetom oko sebe.

Na osnovu svega rečenog, u razvijenim opštim personalnim poslovnim veštinama, koje u osnovi imaju razvijene emocionalne veštine, nalazi se ključ ka boljem zdravlju, većem doživljaju sreće i bliskosti, postavljanju jasnije vizije ličnih ciljeva, dosezanju većeg uspeha u poslu i životu uopšte, ostvarivanju viših ciljeva, osećanja ličnog zadovoljstva, postizanju liderstva u međuljudskim odnosima, unapređenju naše samosvesti, učenja, veće jasnoće u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Ljudi se razlikuju po svojim sposobnostima u svakoj od ovih oblasti. Greške u emocionalnim veštinama mogu se popravljati, na njima se uspešno može raditi. Svako od ovih područja u velikoj meri predstavlja uvežbane obrasce reagovanja koji mogu biti više ili manje funkcionalni, ali se mogu menjati i usavršavati. Kako je, u psihoterapijskom smislu, svaki problem zapravo emocionalni problem, put ka samosvesti koja predstavlja osnov za razvoj opštih personalnih poslovnih veština jeste i izgradnja i razvoj emocionalnih veština. Jedan od koncepata koji se koristi u objašnjavanju važnosti emocionalnog razvoja jeste i koncept emocionalne inteligencije.[444] Emocionalna inteligencija jeste takva vrsta socijalne inteligencije koja podrazumeva sposobnost

[440] Goleman, Danijel: *Emocionalna inteligencija*, Geopolitika, Beograd, 2001; George, J. M.*: Emotions and leadership: the role of emotional intelligence*, Human Relations, Vol. 53, No. 8, 2000, str. 1027–1055; Dasborough, M. T. and Ashkanasy, N. M.: *Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships*, The Leadership Quarterly, Vol. 13, 2002, str. 615–634 i drugi.
[441] Humphrey, R. H.: *The many faces of emotional leadership*, Leadership Quarterly,Vol. 13, 2002, str. 493–504
[442] Thoits, P.A.: *The sociology of emotions.Annual Review of Sociology*, 15, 1989, str. 317; Mills,T., Kleinman,S.: *Emotions, reflexivity and action: An interactionist analysis*, Social Forces, 66, 1988, str. 1009–1027.
[443] Brković, Aleksa: *Razvojna psihologija*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju – Čačak, 2011, str. 269.
[444] Gvozdić, Ana, Paunović, Ivana: *Emocionalne kompetencije i rad na sebi*, 2013, dostupno na http://www.danas.rs/dodaci/psihologija/emocionalne_kompetencije_i_rad_na_sebi_.62.html?news_id=255144, preuzeto sa sajta 13.5.2013. godine.

pojedinca da upravlja sopstvenim osećanjima i osećanjima drugih i odnosi se na niz veština prisutnih u međusobnim odnosima koje poseduju pojedinci kako bi upravljali emocijama.[445] Kada je u pitanju razvoj emocionalnih veština, za razliku od inteligencije u smislu IQ-a koja se može razvijati u određenoj dobi i do određenih granica, emocionalna inteligencija se može razvijati u svim segmentima, bez obzira na životnu dob. Svaki pojedinac može naučiti koje veštine sačinjavaju npr. uspešan timski rad, i razvijati te veštine u svakodnevnom radu. Svako može vrlo uspešno naučiti da komunicira i kontroliše svoje emocije. Svako može spoznati sebe, ukoliko to želi i ukoliko tome posveti određenu pažnju i napor. Emocionalna inteligencija se samo donekle može razviti automatizmom (suočavanjem s različitim situacijama kroz odrastanje). Da bi se razvila na pravi način, potrebno je usvojiti znanja i stalno praktikovati nove veštine dok ne pređu u naviku.[446]

O uslovljenosti personalnih poslovnih veština duhovnim samoprepoznavanjem pojedinca biće više reči u završnom delu ovog istraživanja.

Posebne personalne poslovne veštine su one veštine, znanja i kompetencije koje doprinose postizanju izuzetnih rezultata pojedinca na svim poljima delovanja. Osnovni preduslov za razvijanje posebnih personalnih poslovnih veština, jesu razvijene opšte personalne poslovne veštine i one predstavljaju njihovu nadgradnju. Posebne personalne poslovne veštine su:

1. Kritičko razmišljanje i veštine donošenja odluka

- Veština identifikacije i analiziranja problema u teškim situacijama i sposobnost istinite evaluacije.
- Veština za širenje i unapređenje mentalnih radnji kao što su objašnjavanje, analiza i vođenje diskusija.
- Veština stvaranja ideja i pronalaska alternativnih rešenja.
- Veština sagledavanja šire slike i strategijsko razmišljanje.

[445] Saloveym P., i Mayer, J.D.: *Emocional intelligence*, Imagination, Cognition and Personality, 9, 1999, str. 185-211.
[446] Gvozdić, Ana, Paunović, Ivana, navedeno delo.

- Veština donošenja zaključaka na osnovu validnih dokaza.
- Veština razumevanja i prilagođavanja različitim radnim sredinama.
- Veština imaginacije.
- Veština kreativnosti.

1. Komunikacijske sposobnosti

- Veština jasnog izražavanja ideje, efektivno i samouvereno usmeno ili pismeno.
- Veština aktivnog slušanja i odgovaranja.
- Veština javnog nastupa.
- Veština da se koriste informacione tehnologije tokom prezentacije.
- Veština pregovaranja i postizanja dogovora.
- Veština komunikacije sa pripadnicima drugih kultura.
- Veština aktivne neverbalne komunikacije.

2. Veštine upravljanja

- Veština upravljanja ljudima, resursima i vremenom.
- Veština upravljanja rizikom.
- Veština upravljanja sastancima.

3. Liderske veštine

- Poznavanje osnovnih principa liderstva.
- Veština vođenja projekata.
- Veština razumevanja i prelaska sa uloge lidera na ulogu sledbenika.
- Veština supervizije nad članovima grupe.

4. Timski rad

- Veština podnošenja dobrog izveštaja, interakcija i efikasan rad sa drugima.
- Veština razumevanja i preuzimanja uloge lidera i sledbenika u različitim situacijama.

- Veština prepoznavanja i poštovanja tuđih stavova, ponašanja i uverenja.
- Veština davanja doprinosa u planiranju i koordinisanju rada grupe.
- Odgovornost prema odlukama grupe.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da uslov za razvijanje posebnih personalnih poslovnih veština jesu razvijene opšte personalne poslovne veštine, koje podrazumevaju pre svega razvijenu racionalnost i emocionalnost. Ova tvrdnja se temelji na teoriji inteligencije uspeha koju je u svom radu izneo čuveni Robert Sternberg, a koji inteligenciju uspeha definiše kao sposobnost da se postigne uspeh u životu, prema standardu pojedinca u jednom socijalno-kulturološkom okviru. Oslanjajući se na Sternbergovu inteligenciju uspeha, posebne personalne poslovne veštine jesu skup poslovnih veština koje mogu da se podele[447]:

1. Prema načinu obrade, veštine mogu da se podele na:

- Analitiče veštine - veštine pomoću kojih je čovek u stanju da sagleda pojave na analitičan način i dođe do rešenja.
- Kreativne veštine – veštine pomoću kojih je čovek u stanju da na osnovu podataka koje je dobio analitičkim putem kreira nove ili inovirane proizvode ili usluge.
- Praktične veštine – veštine pomoću kojih je čovek uspeo da realizuje svoju ideju kroz praktičnu primenu i tako proveri svoje znanje u praksi.

2. Prema načinu korišćenja, veštine mogu da se podele na:

- Veštine pomoću kojih se pojedinac prilagođava sredini - to su pre svega veštine socijalne i emocionalne inteligencije.
- Veštine kojima kreira sredinu - to su pre svega veštine kreativnosti, liderstva, inovativnosti, samosvesti i druge.
- Veštine pomoću kojih donosi prave izbore – koje se odnose na veštine stalnog usavršavanja, veštine rada pod pritiskom, veštine istraživanja i povezivanja i druge.

[447] Sterneberg, J. Robert: *The Theory of Successful Intelligence*, Yale University, The education Publishing Foundation, Review of General Psychology, Vol. 3, No. 4, 1999, str. 292-316.

3. Prema mehanizmima upotrebe, veštine mogu da se podele na:

- Razvoj sposobnosti i potencijala – pre svega se odnose na veštine samosvesti i samopouzdanja.
- Ispravljanje slabosti – odnose se na veštine socijalne i emocionalne inteligencije pomoću kojih čovek prepoznaje sebe i svoju ulogu u okruženju i na osnovu toga upravlja svojim ponašanjem radi postizanja unapred određenih rezultata.
- Kompenzacija slabosti – u celini se odnosi na personalne poslovne veštine uopšte koje su u stanju da kompenzuju nedostatak stručnih poslovnih veština iako nisu u stanju da ih zamene u potpunosti.

Iz ovoga proizilazi da su posebne personalne poslovne veštine one poslovne veštine pomoću kojih pojedinac razvija svoje sposobnosti i potencijale, kompenzuje svoje slabosti i predstavljaju nadogradnju opštih personalnih poslovnih veština. Postizanje izuzetnih rezultata u svakoj oblasti zavisi od sposobnosti ravnomernog korišćenja analitičkih, kreativnih i praktičnih veština. Uspeh u životu zahteva od pojedinca ne samo sposobnost sagledavanja svojih sopstvenih ideja i ideja drugih ljudi, nego i sposobnost pojedinca da stvori nove ideje i da druge ljude ubedi u njihovu vrednost.[448] Ovako shvaćene veštine imaju za cilj da doprinesu tome da se pojedinac prilagodi sredini u kojoj je, da kreira okolnosti u sredini u kojoj živi, kao i da donese prave izbore koji treba da ga dovedu do željenih pozitivnih rezultata. Ovo proizilazi iz osnovne definicije inteligencije koja upućuje na sposobnost pojedinca da se prilagodi sredini.[449]

Prema ModES klasifikaciji personalne poslovne veštine mogu da se podele na lične ili interpersonalne poslovne veštine, društvene ili intrapersonalne poslovne veštine i metodološke personalne poslovne veštine.

1. LIČNE (*INTER*) PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE

Lične ili interpersonalne poslovne veštine su one koje su vezane za samu ličnost čoveka, za njegov sistem verovanja, stavove, motivatore, odnosno na sopstveno ispoljavanja u odnosu na zrelost njegove svesti i sposobnost na slobodu od svega što je

[448] Sterneberg, J. Robert: *The Theory of Successful Intelligence,* str. 297.
[449] *Inteligence and its measurement*: A symposium, Journal of Educational Psychology, 12, 1921, str. 123-127, 195-216, 271-275.

manifestovano u vremenu i prostoru. Ove veštine dolaze kao izraz potrebe za samorealizacijom, kao izraz nagona za delovanjem i potrebe da se nešto učini i opisuju čovekove reakcije na problematične situacije, izazove i procese koje on čini da bi na njih uticao, odnosno da bi pozitivno rešio njihov ishod. U najznačajnije interpersonalne veštine spadaju prema ModES klasifikaciji:

- Veštine učenja
- Veštine upravljaja stresnim situacijama
- Samosvesnost
- Veštine kulturne prilagodljivosti
- Veštine uspostavljanja životne ravnoteže
- Profesionalna etika
- Posvećenost

2. DRUŠTVENE (*INTRA*) PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE

Društvene ili intrapersonalne poslovne veštine su one koje čovek ispoljava u međusobnom uticaju sa drugim ljudima, a u osnovi imaju veštinu spoznaje sebe u drugima i drugih u sebi, kao i veštinu empatije. Ove veštine se ogledaju u prihvatanju drugih ljudi onakvih kakvi jesu i odsustvo predrasuda bilo koje vrste u prihvatanju razlika, u stvaranju uslova za otvorenu komunikaciju, uzajamno razumevanje, toleranciju i razmenu informacija. Društvene personalne poslovne veštine uslovljene su ličnim personalnim poslovnim veštinama, a pre svega veštinom kanalisanja svojih reakcija i kanalisanja svojih negativnih emocija, veštinom prilagođavanja svojih mentalnih i emocionalnih poruka prema signalima koji stižu od drugih, veštinom slušanja, veštinom slanja jasnih, prepoznatljivih i uverljivih poruka. Najznačajnije intrapersonalne veštine prema ModES klasifikaciji su:

- Liderstvo
- Veštine upravljanja konfliktima
- Veštine pregovaranja
- Veštine usredsređenosti na korisnika

- Veštine timskog rada
- Veštine komunikacije
- Veštine stvaranja i održavanja društvenih mreža

Kao što proizilazi iz ovog istraživanja, sa stanovišta delovanja zaposlenih personalne poslovne veštine predstavljaju skup navika delovanja zaposlenih koje govore o tome na koji način pojedinac rešava tekuće i buduće probleme i zadatke i koliko je u stanju da svojim delovanjem obezbedi izvesnu budućnost.

U literaturi koja se bavi predikcijom uspešnosti pojedinaca, nailazi se na konstatacije o nedovoljnoj proniknutosti u ovu problematiku, pri čemu se eksplicitno navodi da razlozi visokog postignuća jednih, odnosno, podbacivanja drugih darovitih pojedinaca, još uvek, dobrim delom, ostaju u sferi misterije. Shodno tome, susrećemo se i sa prilično ujednačenim kvantitativnim procenama veličine nepoznatog dela ovog fenomena, pri čemu se navodi da optimalni prediktivni modeli objašnjavaju oko 50% varijanse uspešnosti u kontekstu darovitosti. Teorijska aktuelnost istraživanja govori o tome da je rad na razvijanju personalnih poslovnih veština uz posvećen rad na razvijanju stručnih poslovnih veština i veština iz oblasti darovitosti i interesovanja siguran put ka uspehu svakog pojedinca u ekonomiji zasnovanoj na znanju.

3. METODOLOŠKE PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE

One podrazumevaju veštine davanja doprinosa novim idejama kako bi se obezbedio razvoj proizvoda i usluga u organizaciji kao i aktivnostima koje su u opisu posla, koje imaju za cilj da odgovore na potrebe razvoja organizacije. Veštine donošenja odluka i davanje prognoza na osnovu informacija koje potiču iz različitih izvora i utvrđivanje uzročno-posledičnih odnosa. Veštine donošenja odluka koje su potrebne da bi se postigli ciljevi brzo i efikasno. Donošenje odluka zasniva se na korišćenju relevantnih informacija kako bi se olakšao odabir najbolje opcije (konsultovanjem najadekvatnijeg izvora, proveravanjem i primenom te opcije) i takođe uključuje uzimanje u obzir pretpostavki nekih rizika u slučaju neizvesnosti. Veštine da se napori organizacije učine profitabilnim a da se pri tom uvek imaju na umu ciljevi kojima se teži. To podrazumeva optimizaciju upravljanja vremenom, davanje prioriteta budućim aktivnostima i korišćenje

sredstava ili tehnika koje imaju za cilj da olakšaju njihov razvoj. Veštine obavljanja aktivnosti, dužnosti i odgovornosti koje su svojstvene datom poslu u skladu sa standardima kvaliteta i težnja ka stalnom usavršavanju davanjem predloga kada je reč o modernizaciji i adaptaciji procesa i tehnika koje se koriste. Veštine utvrđivanja ciljeva i prioriteta selekcijom i distribucijom zadataka i resursa, kao nastavak razvoja sprovođenja ovih ciljeva i reagovanja na svako odstupanje koje može da se desi u odnosu na prvobitan plan. Veština preusmeravanja pravca delovanja kako bi se postigli ciljevi u novonastaloj situaciji. Najznačajnije metodološke veštine prema ModES klasifikaciji su:

- Analitičke veštine
- Veštine donošenja odluka
- Kreativnost i inovativnost
- Veština usmerenosti na rezultate
- Veštine upravljanja
- Veštine stalnog napredovanja
- Veštine prilagođavanje promenama

4.2.5.2. Personalnim poslovnim veštinama se kreira organizacija zasnovana na znanju

Savremena organizacija zasnovana na znanju polazi od pretpostavki da zaposlene treba motivisati da urade više nego što im je radni zadatak. U tom slučaju ostvaruje se težnja da se postigne najveća individualna motivacija, a ona je takva kada se steknu sledeći uslovi[450]:

- kada pojedinac veruje da će ono što radi proizvesti određene rezultate
- kada pojedinac oseća da je rezultat privlačan
- kada pojedinac veruje da je moguće postići željeni učinak

[450] Tissan, R., Andriesen, A., Depre, F.L.: *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 210.

Očigledno je, dakle, da je u organizacijama zasnovanim na znanju od velikog značaja sagledavanje motivacionih potreba zaposlenih, a doba ilustraciju toga može da se nađe u četiri glavna faktora motivacije[451]:

- lični razvoj: šansa za pojedince da ostvare svoje pune potencijale
- operativna autonomija: radno okruženje u kojem radnici znanja mogu da ispune zadatke koji su im dodeljeni u okvirima strateškog pravca
- ispunjenje zadataka: mogućnost da se posao obavi na nivou i po standardu i kvalitetu kojim se pojedinac ponosi
- novac: zarađivanje prihoda koje je nagrada za doprinos

Zahvaljujući razvijenim personalnim poslovnim veštinama moguće je uspostaviti takav sistem u organizaciji u kojoj će zaposleni vođeni višim interesima i motivima, sa adekvatnim sistemom nagrada i beneficija doprineti podizanju konkurentske prednosti organizacija. Na osnovu navedenog može da se zaključi da personalne poslovne veštine doprinose kreiranju organizacije zasnovane na znanju pošto one predstavljaju skup jednakih znanja koja su neophodna svakom zaposlenom npr. i hirurgu specijalisti i medicinskoj sestri u bolnici.

4.2.5.3. Personalne poslovne veštine utiču na odlučivanje

Revolucija produktivnosti, odnosno revolucija poslovnih veština koju karakteriše ukidanje zlatnog standarda, pa zatim i revolucija upravljanja, tj. revolucija kvaliteta poslovnih veština uveli su svet u finansijsku i ekonomsku krizu koja je 2008. godine ušla u svoju završnu fazu i koja će ostati upamćena po pojavama koje su iz korena promenile način funkcionisanja tržišta širom sveta,[452] i koje će kako pokazuju rezultati našeg istraživanja usloviti revoluciju znanja, odnosno dijalektičko jedinstvo personalnih i stručnih poslovnih veština. Sve to će uticati na odluke menadžmenta velikih svetskih kompanija koje su u godinama kojima smo svedoci doprinele tome da svetska ekonomska kriza i nastane. Odlučivanje ili donošenje odluka predstavlja proces

[451] Tissan, R., Andriesen, A., Depre, F.L.: navedeno delo. str. 211.
[452] Stanišić, Nemanja: *Koncept vrednosti za akcionare i mogućnosti primene odgovarajućih metodoloških rešenja na tržištu kapitala u Srbiji*, doktorski rad, dostupno na www.singipedia.com, preuzeto 10.5.2013. godine.

donošenja izbora između više raspoloživih mogućnosti, sa ciljem ostvarenja nekog željenog stanja. To je dakle izbor između određenog broja alternativa[453].Donošenje odluke samo po sebi jeste deo neke određene aktivnosti usmerene na obavljanje konkretnog zadatka ili posla u organizaciji.

U zavisnosti od toga koliko je učesnika u procesu donošenja odluke, razlikujemo pojedinačno i grupno odlučivanje. Podela sama po sebi upućuje na to da je pojedinačno odlučivanje ono u kojem odluke donosi pojedinac, a grupno odlučivanje je odlučivanje u kojem učestvuje više ljudi. Pozitivni aspekti grupnog odlučivanja koji u svojoj osnovi imaju razvijene personalne poslovne veštine, a kako navodi Odonel su[454]:

- Veći broj generisanih alternativa – koje su uslovljene razvijenim veštinama kreativnosti, inovativnosti i timskog rada.
- Detaljna analiza predloženih alternativa – koje su uslovljene veštinama kritičkog razmišljanja, timskog rada, veštinama sistematičnosti i analitičnosti.
- Ispravka uočenih (identifikovanih) grešaka – koje su uslovljene veštinama emocionalne inteligencije prema kojoj se interes grupe stavlja ispred ličnih interesa.
- Bolja identifikacija „pravog— rešenja“ – koja je uslovljena veštinama fleksibilnosti, pozitivnosti, transparentnosti, poverenja i samokontrole.
- Veća usredsređenost na rešavanje problema – koja je uslovljena veštinama empatije pomoću kojih pojedinac ispoljava saosećanje sa svojim timom i usredsređen je na rešavanje problema, a ne na razlike između članova tima, zatim veštinom rešavanja problema, veštinom kritičkog razmišljanja i drugim.
- Veća ravnopravnost među učesnicima sesije – koja je uslovljena razvijenim intrapersonalnim poslovnim veštinama.
- Kritičko vrednovanje svih ideja – koje je uslovljeno veštinama kreativnosti, inovativnosti i inicijativom koja predstavlja konkretizaciju kreativnosti i inovativnosti.

[453] Čupić, M., Suknović, M.: *Odlučivanje*, FON, Beograd, 2008, str. 15
[454] Čupić, M., Suknović, M.: Odlučivanje-formalni pristup, FON Beograd, 2001, str. 352-353

Na drugoj strani, kao nedostaci grupnog odlučivanja navode se:

- Blokada grupnog odlučivanja – koja je uslovljena nerazvijenim personalnim poslovnim veštinama gde pojedinci svoj interes stavljaju ispred interesa grupe.
- Smanjenje odgovornosti pojedinih članova tima – koje je uslovljeno nedostatkom veština kao što su odgovornost, timski rad i veština emocionalne inteligencije.
- Moguća dominacija pojedinca – koja je uslovljena nerazvijenim veštinama socijalne i emocionalne inteligencije.
- Strah od vrednovanja javno iznete ideje - koja je uslovljena nerazvijenim veštinama samopouzdanja, samosvesti i samorealizacije.
- Pretvaranje rada grupe u nekontrolisano druženje - koje je uslovljeno nedostatkom veština odgovornosti i sistematičnosti i dr.

Posmatrajući navedeno dolazimo do zaključka da razvijene personalne poslovne veštine utiču na karakter odluka kako pojedinačnih, tako i grupnih, upravo zbog toga što podrazumevaju razvijanje onih znanja i sposobnosti koje će otkloniti neke od nedostataka svake od ovih načina.

4.2.6. Tehnički aspekat personalnih poslovnih veština

4.2.6.1. Personalne poslovne veštine su veštine koje ostaju iste u svakoj delatnosti

Čovekov život i vreme koje ima na raspolaganju, u savremenom društvu podeljeni su na takav način da svaki čovek više od polovine svog vremena provede u aktivnostima vezanim za posao i aktivan rad. Sa porastom broja stanovništva na zemlji, rad postaje sve jeftiniji, uslovi života sve skuplji, a potreba za komforom sve veća. Da bi sebi obezbedio život ispunjen svim onim prednostima koje jedno savremeno organizovano društvo donosi, a koje podrazumeva blagostanje i mir kao oslobođenost od straha, čovek mora da ispuni jedan od osnovnih uslova, a to je da uloži svoju energiju i vreme potrebno za dostizanje određenog stepena blagostanja koje želi da postigne. Kako se bogatstvo često meri novcem koji može da nam kupi slobodno vreme,

tako mi analizirajući polja koja čovek stvara oko sebe dolazimo do zaključka da je aktivan rad čoveka preduslov za postizanje onog stepena komfora koji on želi za sebe. Ipak nije svaki čovek u stanju da dostigne željeni nivo komfora[455], niti je to u stanju da uradi na svakom poslu koji radi. Ili to možda nije tako? Svaki pojedinac koji svojom svesnom namerom pokrene proces dostizanja svojih punih potencijala u stanju je da dostigne onaj nivo komfora koji za njega predstavlja granicu zadovoljenja potreba koje ga ispunjavaju. Kako su granice različite tako su i ljudske potrebe različite, a u skladu sa tim zadovoljavanje potreba i želja čoveka predstavlja jedan od osnovnih motiva za aktivnim radom kao sredstvom. Upravo iz tog razloga razvijene personalne poslovne veštine doprinose postizanju uspeha pojedinca prema njegovim ličnim standardima u okruženju u kojem živi.

Poslovno okruženje sa jedne strane je kao i svako drugo okruženje kroz koje čovek prolazi, samo se menjaju životne uloge kroz koje on stiče iskustvo koje mu je potrebno da dostigne željeni nivo komfora kojem stremi. Upuštajući se u avanturu ostvarenja života iz snova, na putu svakoga nalaze se gotovo iste prepreke i brane koje je potrebno savladati ili preskočiti, a da bi se dobio rezultat koji se očekuje. Pre samo pola veka čovek bi određene sposobnosti sticao za vreme radnog veka, a od razvijanja tih sposobnosti zavisio je i njegov napredak, kao i brzina dostizanja željenih rezultata. Te sposobnosti bi se uglavnom pripisivale ličnosti samog čoveka, a ne spoznaji određenih pravilnosti u ponašanju, koje su mogle da utiču na to da se određeni poslovni ili životni uspesi povećaju i ubrzavaju. I u tim sistemima bilo je jasno da su ljudi koji su samouvereni, koji lepo govore i pišu, koji znaju da reše probleme na optimalan način ili koji razmišljaju strategijski u prednosti u odnosu na ostale koji su bili samo izvršioci određenog poslovnog zadatka, bez obzira koliko stručno ga radili. Ta gruba podela na profesionalnu stručnost i lične sposobnosti u današnje vreme, nakon više decenija istraživanja i analiziranja kako uspešni postaju još uspešniji dovela je do toga da se izrodila jedna potpuno nova potreba u razvoju svakog čoveka, a koja podrazumeva usvajanje i primenu određenih poslovnih veština neophodnih za uspešno savladavanje izazova i postizanje izuzetnih rezultata. Ta potreba je određena pojmom personalne poslovne veštine i one, koje za razliku od stručnih poslovnih veština govore da

[455]Komfor znači „*udobnost*“ i potiče od latinske reči *confortare*.

pojedinac, pored stručnosti koja je potrebna za obavljanje određenog posla, poseduje i sve one intelektualne, emocionalne, socijalne i duhovne sposobnosti koje su mu potrebne, da bi rezultat njegovog rada bio bolji. Kako Bahler objašnjava: „Decenijama je fokus menadžmenta bio na takozvanim stručnim poslovnim veštinama, što predstavlja sposobnost pojedinca da obavi zadatke neophodne za poslovanje preduzeća na stručan i profesionalan način u skladu sa zahtevima tržišta. Te sposobnosti su bile fokusirane na poznavanje posla i uspešno izvršenje zadataka“.[456] Kako je postalo jasno da čovek nije mašina koja izvršava zadatke i da pored *osobine* da poznaje posao koji radi poseduje i niz *drugih veština* koje je potrebno razvijati, kako bi se razvijala i sama kompanija, tako je počelo sve više pažnje da se obraća i na sve te veštine koje zajedno čine čoveka koji je u stanju ili nije u stanju da doprinese pre svega svom ličnom razvoju, a zatim i razvoju kompanije i države kao celine. Upravo iz tog razloga personalne poslovne veštine, sa tehničkog aspekta mogu da se posmatraju kao veštine koje su potrebne svima, na svakom radnom mestu bez obzira na delatnost koju čovek obavlja, a koja je određena njegovim stručnim poslovnim veštinama.

Kako je već naglašeno, da bi jedna kompanija napredovala, potrebno je da svaki pojedinac, ili makar većina njih napreduje i razvija svoje pune potencijale[457], a razvijanje potencijala predstavlja razvijanje svakog od tipova inteligencije o kojima je bilo reči u prethodnim glavama. Racionalna inteligencija ili IQ je zadužena za izvršavanje zadataka u kompaniji, i zahteva razvijene stručne poslovne veštine, dok su Emocionalna inteligencija i Duhovna inteligencija one veštine čoveka koje zahtevaju razvijene personalne poslovne veštine, koje doprinose tome da stručna znanja i sposobnost svakog pojedinačno, postanu deo jednog organizovanog društvenog sistema (EQ) koji

[456] Buhler, P. M.: *The growing importance of soft skills in the workplace,* [elektronsko izdanje], Supervision. 62 (6), 2001, str. 13-16.

[457] „Čovek se rađa sa određenim potencijalima. Ako ih ne ostvaruje to dovodi do osećanja neispunjenosti i nedostatka samopoštovanja i ljubavi prema sebi. Život je ekspanzivna sila koja teži da ostvari svoje potencijale. Ako u tome nailazi na prepreke javlja se osećanje nezadovoljstva koje se ispoljava kroz različite negativne emocije. Sve što postoji kao potencijal ima potrebu da bude razvijeno. Ako čovek sprečava razvoj sopstvenih potencijala, ako ne radi na tome da ih realizuje, oni se deformišu i mogu da se pretvore u nešto suprotno, u psihološke ili fizičke deformacije“ – Jovanovićem, N: *Ostvarite svoje potencijale,* 2012, dostupno na http://www.lovesensa.rs/print/clanci/psihologija/ostvarite-svoje-potencijale

ima određenu viziju ili svrhu (SQ)[458] u okviru jednog šireg sistema kao što je država ili ljudska civilizacija u krajnjoj instanci, a kako je to grafički prikazano na Tabeli 4.

Tabela 4: Tri tipa inteligencije

Kapital	Inteligencija	Funkcija
Materijalni kapital	IQ - Racionalna Inteligencija	Šta ja mislim
Socijalni kapital	EQ - Emocionalna Inteligencija	Šta ja osećam
Duhovni kapital	SQ - Duhovna inteligencija	Ko sam ja

Izvor: Danah Zohar, Ian Marshall, Duhovni kapital[459]

4.2.6.2. Personalne poslovne veštine se uče i razvijaju

Kao što pokazuju rezultati ovog istraživanja, bez obzira na to čime se pojedinac bavi i u kom sektoru obavlja poslove, znanja, veštine, tehnike i alati koje usvaja izučavajući personalne poslovne veštine, doprineće tome da napreduje, kako on tako i organizacija u kojoj radi. Iz tog razloga je učenje personalnih poslovnih veština kroz silabuse predmeta na visokoškolskim ustanovama od suštinske važnosti kako za napredak organizacije, tako i za napredak društva kao celine. Stvarnost u kojoj pojedinci žive i obavljaju određene poslove je deo univerzuma, ipak ono što se razlikuje jeste upravo doživljaj te stvarnosti, a od tog doživljaja ili percepcije stvarnosti zavise i sve aktivnosti koje se u njoj manifestuju. Koristeći različita znanja i modele ponašanja pojedinac može unaprediti svoju percepciju stvarnosti, i tako širiti i svoje iskustvo. Način na koji percipira stvarnost zasnovan je na prethodnom iskustvu pojedinca i sa usvajanjem novih znanja menja se pre svega percepcija stvarnosti, a zatim i sama

[458] Tekkeveettil, Cherian P.*: IQ and Genius - NOW IT`S SQ!*, 2011, dostupno na www.lifepositive.com/mind/evolution/iq-genius/intelligence.asp
[459] Zohar, Danah, Marshall, Ian: *Duhovni kapital,* HESPERIAedu, (Beograd: Compact-druck), 2008, str. 21.

stvarnost. Svako ima priliku da napusti svoju identifikaciju sa bilo kojim ograničavajućim svesnim procesima, pomerajući se u kontekst gde postoji pristup nesvesnim biološkim i psihološkim resursima. Svaka osoba ima potencijalnu mogućnost da se izmeni. Taj potencijal je deo naših prirodnih mehanizama za preživljavanje. Jer u svakoj osobi uvek postoji sledeći razvojni korak koji se može realizovati. Potreba za promenom i potraga za novim resursima (npr. biološkim, psihološkim, kulturnim ili duhovnim) dozvoljavaju ljudima ekspanziju bogatstva svojih iskustava, znanja i svesti.[460] A znanja koja su potrebna da bi se pokrenuli procesi uvođenja menadžmenta znanja u organizacije zasnovane na znanju upravo i zavise od pojedinaca i onoga što u sebi nose kao izvorne ili stečene vrednosti i iskustva, ali i od motiva koje imaju, koji pre svega utiču na njegov radni učinak i na postizanje razultata u okviru organizacije.

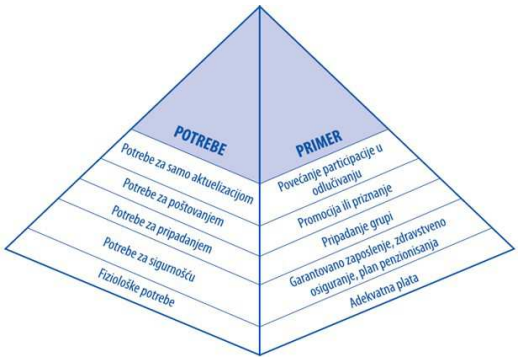
Ovo istraživaje je pokazalo da je konkurentska prednosti organizacija uslovljena personalnim poslovnim veštinama njenih zaposlenih, njihovim stavovima i ponašanjem. I upravo iz tog razloga transformacija motiva koja je uslovljena razvijenim personalnim poslovnim veštinama jeste ključ za podizanje njihove konkurentske prednosti. Iako se ta neophodnost promene u motivima i sistemu vrednosti odnosi na sve oblasti života, ključna je njihova primena u poslovnom svetu i kompanijama koje stvaraju dodatnu vrednost i kreiraju glavne civilizacijske tokove. Promena kulture jedne kompanije podrazumeva pre svega promenu kulture menadžera, koji će kroz sopstvenu promenu doprineti promeni sistema.

O tome govore i istraživanja koja su nedavno sprovedena, a koja su na pitanje šta pokreće zdravo tržište došla do zaključka da zdravo tržište pokreće kombinacija sebičnosti i altruizma, odnosno kombinacija konkurencije i saradnje, egocentričnosti i reciprociteta.[461] Poznato je da je pri kraju svog života i sam Abraham Maslov, došao do spoznaje da je njegovu piramidu potrebno okrenuti naopačke[462] (Slike 12) iako je svojevremeno formulisao jednu od najčešće spominjanih teorija motivacije koja je nazvana Hijerarhija potreba. Prema njegovoj teoriji, ljudske potrebe u obliku hijerarhije

[460] Stanojević-Vitaliano, Gordana: *Neurolingvističko programiranje: integrativni model stanja svesti*, Mindwaves Institute, PO Box 41, Boston, MA 02199, USA, dostupno na http://www.rastko.rs/cms/files/books/4f4b7c3785648, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine.
[461] Evans, Pater: *Model Behavior*, Oxford Today 13, no. 3, 2001, str 16-17
[462] Zohar, Danah, Marshall, Ian: *Duhovni kapital,* HESPERIAedu, (Beograd: Compact-druck), 2008, str 45.

su glavni motivatori, a kada se skup jednih potreba zadovolji ta vrsta potreba prestaje da bude motivator i čovek ide ka zadovoljenju druge vrste potreba.

Slika 12: Piramida hijerarhije potreba prema Maslovu[463]



Izvor: http://www.link-university.com/lekcija/Maslovljeva-teorija-motivacije/5024

Razvijanje personalnih poslovnih veština koje podrazumeva razvoj svih aspekata pojedinca (racionalnih, emocionalnih, društvenih i duhovnih) upravo doprinosi i promeni motiva na kojima se temelji promena čitavog sistema koji se danas suočava sa najvećom finansijskom krizom u istoriji. Potrebno je da se pređe od sistema u kojem je svaki zaposleni jedinka za sebe, ili svaka kompanija jedinka za sebe, do sistema u kojem svi zaposleni kroz međusobnu saradnju i prožimanje znanja i iskustva stvaraju nove vrednosti, i sve kompanije uz svest o zajedničkom delovanju na nivou civilizacije posmatraju planetu i čitavo čovečanstvo kao jedinstvenu celinu u kojoj treba stvoriti nove vrednosti za generacije koje dolaze.

Ipak kako smo svedoci činjenice da je svetska ekonomija na ivici kolapsa zahvaljujući vrednostima na kojima je zasnovana, kao što su nedostatak vere u sve, pohlepa i sebičnost, bezobzirnost, finansijske prevare i veštački stvarane vrednosti, iako svet može proizvesti dovoljno za pristojan život svih na planeti, tako se pojavljuje potreba za novim teorijama i istinama koje će doprineti tome da ljudi počnu da sarađuju sa drugima vođeni višim vrednostima i tu je jedan od ključnih elemenata na kojima se zasniva kultura ekonomije zasnovane na znanju, koja čovečanstvo treba da uvede u

[463] Maslovljeva teorija motivacije, http://www.link-university.com/lekcija/Maslovljeva-teorija-motivacije/5024, preuzeto 8.4.2013. godine

novo civilizacijsko doba – doba čoveka ili doba znanja. A znanje, koje je uvek ljudska kategorija, podrazumeva pre svega da pojedinci znaju zbog čega rade ono što rade i da traže nove načine koji će humanijim putem doprineti razvoju organizacija, u kojem će oni prepoznati i svoj lični razvoj.

Na taj način će se od ekonomije zasnovane na pohlepi preći na ekonomiju zasnovanu na znanju.

4.3. UPOREDNA ANALIZA ODNOSA IZMEĐU POSLOVNIH VEŠTINA I TRŽIŠTA RADA

U današnje vreme velikih ekonomskih potresa i promena koje se dešavaju u čitavom svetu, u kojem se poslovi smenjuju, potrebe za određenim proizvodima ili uslugama zavise od dobrog marketinga i veština prodaje jedna je stvar zajednička, a to je ljudski kapital. Ljudski kapital je jedino na šta kompanije mogu računati da bi prošle kroz tranziciju u kojoj se nalazi čitavo čovečanstvo, a razvijanjem ljudskih potencijala svojih zaposlenih, kompanije razvijaju i same sebe. Kao što pokazuju rezultati ovog istraživanja istorijski posmatrano sve je prolazno, dok samo čovek opstaje, što nam govori upravo o tome da je jedina prava vrednost, ona koja odoleva hiljadama godina, ljudski potencijal koji u današnje vreme sve više dobija na značenju, upravo zbog toga što je ideja maksimalizacije profita dovela do urušavanja svetskog finansijskog sistema, čije posledice su još uvek nemerljive. Ljudi sa svojim sposobnostima, znanjima i veštinama koje mogu da razviju jesu stožeri jednog modernog ekonomskog poretka, i kao takvi treba da budu u fokusu svih planova za ozdravljenje i oporavak državnih ekonomija i svetske ekonomije kao celine. Kako je osnovno pitanje ekonomije uvek isto, a ono glasi: „Kako povećati profit“, tako se u novom vremenu moraju dati novi odgovori, jer je već danas očigledno da više ne funkcioniše maksima „cilj opravdava sredstvo“ i selektivno obrazovanje „stručnjaka“ koji treba da rade tako da se njihov učinak može meriti, kvalifikovati, razvrstavati, tabelirati, selektovati, svrstavati u definicije i dijagnoze, sa jednim ciljem, a to je da se izračuna koliko neki pojedinac, grupa, kompanija ili proces, postupak, posao, može da donese profita[464] kao glavnim obeležjem ekonomije zasnovane na pohlepi. Sve to je dovelo do situacije u kojoj se svetska ekonomija danas nalazi. Novi odgovori nesumnjivo u sebi moraju imati konstantu koja je zajednička svakom poslu, timu, kompaniji, državi, civilizaciji, a ta konstanta je *čovek* čije su sposobnosti, mogućnosti i potencijali neograničeni i večni. Pa iako se danas u školama sve više radi na razvijanju tih osobina i dalje je to nedovoljno u odnosu na potrebe koje se javljaju u realnom poslovnom okruženju sa kojim će da se suoči svaki novozaposleni na tržištu rada. Te osobine, čiji je značaj danas prepoznat, poznate su pod nazivom *soft skills*, generičke veštine ili personalne poslovne veštine, što predstavlja zajednički naziv

[464] Gruičić, Zoran, Gruičić, Dušan: navedeno delo, str. 101

za sve one čovekove veštine koje se ispoljavaju u radnom okruženju, koje se ne mogu meriti i kvantifikovati pouzdanim parametrima, a koje imaju presudan uticaj kako na dobijanje zaposlenja, tako i na razvoj karijere u celini. U današnje vreme u kojem je sve više nezaposlenih, a broj slobodnih radnih mesta sve manji, *soft skills* mogu biti od presudnog značaja za zaposlenje i napredak.

Za razliku od prošlog veka u kojem su informacije i tehnička znanja neophodna za obavljanje određenog poslovnog zadatka bile mnogo manje dostupne i učila su se isključivo u školama i kroz iskustvo u kompanijama, danas se većina stručnih poslovnih veština i tehničkih znanja (teorijskih i praktičnih znanja, znanja iz oblasti informacionih tehnologija i stranih jezika), a koja su potrebna za obavljanje određene profesije mogu se pronaći na internetu ili steći na jeftin i efikasan način on-line, pa je stalna promena znanja jedan od razloga zbog kojeg će se u ekonomiji novog doba sve više insistirati na personalnim (ljudskim) veštinama. Pored toga postaće sasvim jasna potreba da se i fokus školskog sistema orijentiše na sticanje tih veština, s obzirom na potrebe tržišta koje je potrebno zadovoljiti.

Ovo istraživanje ima za cilj da pomogne tom procesu i da pomogne u određenju uloge i značenja personalnih poslovnih veština, jer iako je u velikoj meri prepoznat za sada u literaturi ne postoji njihova tačna definicija. Uopštenog govoreći, brojni istraživači definišu *soft skills* kao lične osobine odnosno osobine orijentisane na ličnost.[465]

Na Tabeli 5, koja se oslanja na rad Bunka iz 1994, a koji je koristio Evropski socijalni fond (ESF) prilikom izrade svoje strategije[466] vidi se da se sposobnosti koje će doprineti razvoju sistema zapošljavanja mogu podeliti u četiri kategorije.

[465] *Soft Skills Development in the Irish Economy*, [elektronsko izdanje], str. 4, dostupno na http://www.fas.ie/en/pubdocs/SoftSkillsDevelopment.pdf
[466] Isto.

Tabela 5: Osobine povezane sa poboljšanjem sistema zapošljavanja

OSOBINE POVEZANE SA POBOLJŠANJEM SISTEMA ZAPOŠLJAVANJA[467]

SPECIJALIZOVANE VEŠTINE	METODOLOŠKE VEŠTINE	SOCIJALNE VEŠTINE	UPRAVLJAČKE VEŠTINE
Omogućavaju **KONTINUITET** Znanja i Sposobnosti	Omogućavaju **FLEKSIBILNOST** Procedure	Omogućavaju **SOCIJALNOST** Modeli ponašanja	Omogućavaju **PRODUKTIVNOST** Metode povezivanja
Zahtevi struke: • Poznavanje vertikalno i horizontalno poznavanje struke Specifična znanja Specifična znanja	**Različite tehnike primenljive u radu:** • Pronalaženje rešenja u različitim situacijama • Rešavanje problema • Nezavisnost u radu i razmišljanju • Planiranje, procena i izvršavanje posla • Prilagodljivost	**Lične socijalne veštine:** • Spremnost na postizanje kompromisa i prilagođavanje. • Spremnost i želja za radom. **Interpersonalne veštine:** • Spremnost na saradnju • Poštenje • Timski duh • Empatija • Spremnost na pomoć drugima	• Veštine koordinisanja • Organizacione veštine • Veštine sistemskog povezivanja • Veštine pregovaranja • Veštine donošenja odluka • Sposobnost preuzimanja odgovornosti • Veštine liderstva

Izvor: ESF Programme Evaluation Unit Report, "*Education & Training for New Forms of Work Organisation*", str.33

Iz ovoga proizilazi da su za razvoj i poboljšanje položaja zaposlenih na tržištu rada Profesionalne i stručne kompetencije (Kolona 1, Tabela 1) koje se uglavnom odnose na tehničke osobine, samo jedan od četiri stuba razvoja. Ostala tri stuba povezana su sa ponašanjem ili personalne poslovne veštine.[468]

[467] ESF Programme Evaluation Unit Report: *Education & Training for New Forms of Work Organisation*, str.33
[468] *Soft Skills Development in the Irish Economy*, [elektronsko izdanje], str. 5.

Iako je ovo istraživanje dalo svoj doprinos u pokušaju definisanja termina *soft skills* i na neki način povezalo kompetencije i veštine koje one same zahtevaju, potrebno je napraviti preciznije odrednice. Istraživanje koje je sprovedeno u Irskoj u kojem su učestvovala 32 poslodavca, od kojih je traženo da definišu koje poslovne veštine očekuju od svojih zaposlenih, pokazalo je da su to upravo personalne poslovne veštine. To su, prema njihovom mišljenju, sledeće veštine[469]:

- Veštine komunikacije
- Veštine pregovaranja i uticaja
- Samopouzdanje i tolerancija
- Liderske veštine
- Veštine rukovođenja
- Veštine rešavanja problema
- Veštine timskog rada
- Veštine rešavanja konflikta
- Fleksibilnost
- Veštine podučavanja, obuke i mentorstvo
- Kreativnost

Prema Američkom istraživanju koje su 2006. godine sproveli, *The Conference Board, Corporate Voices for Working Families, Partnership for 21st Century Skills i The Society for Human Resource Management*[470], a koje je trebalo da objasni i utvrdi da li su sa stanovišta poslodavaca diplomci koji završavaju različite nivoe obrazovanja spremni za posao, preko 400 poslodavaca je dalo svoju ocenu veština neophodnih za njihove poslove budućnosti. Poslodavci su se uglavnom složili oko veština koje treba da imaju zaposleni na početku svoje karijere, a nakon što su završili srednju školu, višu školu ili fakultet, da bi postigli očekivane rezultate na poslu. Među tim veštinama kao najvažnije personalne poslovne veštine poslodavci su izdvojili[471]:

[469] *Soft Skills Development in the Irish Economy*, [elektronsko izdanje], str. 5.
[470] A*re they really ready to work*? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st Century U.S. Workforse., [elektronsko izdanje], The Conference Board, Inc., the Partnership for 21st Century Skills, Corporate Voices forWorking Families i the Society for Human Resource Management, 2006, U.S.A., [elektronsko izdanje], str. 2. dostupno na http://www.p21.org/storage/documents/FINAL_REPORT_PDF09-29-06.pdf
[471] *Are they really ready to work*?, navedeno delo, str. 9.

- Profesionalnost/Etičnost
- Usmena i Pisana komunikacija
- Timski rad i saradnja
- Kritičko razmišljanje/ Veštine rešavanja problema
- Posvećenost
- Informacione tehnologije
- Liderstvo
- Kreativnost/Inovativnost
- Spremnost na usavršavanje/Lična usmerenost
- Društvena odgovornost

U istom istraživanju navodi se da su, kada se poredi odvojeno, za poslodavce podjednako važne personalne poslovne veštine i stručne poslovne veštine.

Ali kada je od poslodavaca zatraženo da uporede personalne poslovne veštine i stručne poslovne veštine na istoj lestvici, za svaki nivo obrazovanja ispostavilo se da se na prvih pet mesta uvek nalaze personalne poslovne veštine. To su[472]:

- Usmena komunikacija - 95.4% poslodavaca
- Timski rad i saradnja – 94.4% poslodavaca
- Profesionalnost/Etičnost – 93.8% poslodavaca
- Pismena komunikacija – 93.1% poslodavaca
- Kritičko razmišljanje/ Veštine rešavanja problema – 92.1% poslodavaca

Konačan zaključak pomenutog izveštaja jeste da će za poslove 21. veka biti potrebno da novi zaposleni poseduju pre svega sledeće personalne poslovne veštine, a tek zatim sve one veštine koje se tiču stručnosti i znanja:

[472] *Are they really ready to work?,* navedeno delo, str. 22

- Profesionalizam/Etičnost, Timski rad/Saradnja i Usmena komunikacija su klasifikovane kao tri najvažnije poslovne veštine koje je potrebno da poseduju svi oni koji tek dolaze na tržište rada.

- Poznavanje stranih jezika će, prema istraživanju, dobiti na značaju u narednih nekoliko decenija, više nego bilo koja druga stručna poslovna veština, prema 63.3 % poslodavaca koji su učestvovali u istraživanju.

- Donošenje pravilnih izbora u vezi sa načinom života i zdravljem je broj 1. osobina na kojoj treba da rade budući zaposleni, a prema mišljenju čak 76.1 % poslodavaca.

- Kreativnost/Inovativnost su osobine koje će prema mišljenju 73.6 % poslodavaca, kod sebe trebati da razviju svi zaposleni.[473]

Ovo istraživanje je u velikoj meri doprinelo sagledavanju izazova sa kojim se suočava savremeni sistem obrazovanja na svim nivoima, i podstaklo na razmišljanje šta je to što svi subjekti u društvu treba da urade, kako bi se stimulisala promena kako studijskih programa, tako i sistema doživotnog učenja. Pored toga ovo istraživanje doprinelo je tome da se bliže, makar opisno, odredi pojam personalnih poslovnih veština u praksi. Međutim, kako je razvoj ljudskih resursa jedan od najvećih zadataka države, društva, obrazovnih ustanova i drugih organizacija u narednom veku, to je neophodno da se da još preciznija definicija koja bi upućivala na važnost razvoja upravo tih resursa koji će mladim ljudima omogućiti da budu konkurentni na tržištu.

Još jedno istraživanje koje je samo potvrda svega navedenog, a koje su sproveli *Michigen State University, Collage of Agriculture & Natural Resource, East Lansing, Michigen u saradnji sa Association of Public and Land-grant Universities (APLU) and the University Industry Consortium (UIC*), govori o tome koje to personalne poslovne veštine poslodavci očekuju od novih diplomaca. [474]

[473] Are they really ready to work?, navedeno delo, 10.
[474] Crawfor, P., Land, S., Fink, W., Dalton, R., Fielitz, L.: *Comparative Analysis od Soft Skills: What is Important for New Graduates?* Washington DC: Association of Public and Land-grant Universities, [elektronsko izdanje], 2011, str. 1.

Prema ovom istraživanju u kojem je učestvovalo ukupno 8111 ispitanika, od toga[475]:

- 2669 studenata
- 32 univerziteta
- 4262 alumnista
- 282 poslodavca

Zaključeno je da postoji 7 stubova uspeha, odnosno grupa personalnih poslovnih veština koje su neophodne svakom diplomcu koji bude želeo da se zaposli na tržištu rada budućnosti. Tih sedam stubova su:[476]

1. **VEŠTINE KOMUNIKACIJE:**

- Veština aktivnog slušanja
- Precizna i koncizna komunikacija
- Uspešna usmena komunikacija
- Prijatna i profesionalna komunikacija
- Uspešna pismena komunikacija
- Veština postavljanja pitanja
- Prikladna i profesionalna medijska komunikacija

2. **VEŠTINE DONOŠENJA ODLUKA / VEŠTINE REŠAVANJA PROBLEMA**:

- Identifikacija i analiza problema
- Preduzimanje prikladne i delotvorne akcije
- Razumevanje efekata odluke
- Kreativna i inovativna rešenja
- Prenošenje znanja sa jedne na drugu situaciju
- Aktivno celoživotno učenje
- Apstraktno sagledavanje problema

3. **VEŠTINE UPRAVLJANJA SOBOM:**

- Efikasne i delotvorne radne navike

[475] Crawfor, P., Land, S., Fink, W., Dalton, R., Fielitz, L.: navedeno delo, str. 3.
[476] Crawfor, P., Land, S., Fink, W., Dalton, R., Fielitz, L.: navedeno delo, str. 9.

- Samomotivacija
- Etičnost, integritet i osećaj za lojalnost
- Sposobnost pravovremenog reagovanja i izvršenja zadataka
- Sposobnost rada pod pritiskom
- Sposobnost prilagođavanja i primene ranije stečenog znanja
- Posvećenost stalnom profesionalnom razvoju

4. TIMSKI RAD:

- Produktivnost u timu
- Pozitivan i motivišući stav
- Poštovanje zadatih rokova
- Lična odgovornosti prema timu
- Fleksibilnost u obavljanju zadataka
- Svesnost i osećaj za odanost
- Sposobnost deljenja ideja sa drugima

5. PROFESIONALNE VEŠTINE:

- Efikasan odnos sa klijentima, poslovnim partnerima i javnošću
- Prihvatanje kritike i ponašanje u cilju poboljšanja rada
- Sposobnost čuvanja tajnosti podataka
- Razumevanje svoje uloge i postavljanje realnih ciljeva u razvoju karijere
- Uspešno prevazilaženje dvosmislenih situacija
- Profesionalno odevanje i ponašanje
- Sposobnost izbora pravog mentora i prihvatanje saveta

6. ISKUSTVO:

- Profesionalno iskustvo
- Iskustvo timskog rada
- Lidersko iskustvo
- Iskustvo upravljanja projektima
- Iskustvo povezivanja različitih oblasti
- Iskustvo uspešne komunikacije

- Međunarodno iskustvo

7. LIDERSKE OSOBINE:

- Sposobnost sagledavanja „šire slike“ i strategijsko razmišljanje
- Sposobnost donošenja odluke kada povesti, a kada slediti
- Poštovanje i objavljivanje doprinosa ostalih
- Sposobnost prepoznavanja i rešavanja konflikta
- Izgrađivanje profesionalnih odnosa
- Sposobnost motivacije i pokretanja ostalih
- Prepoznavanje koje su to promene potrebne, i upravljanje tim promenama

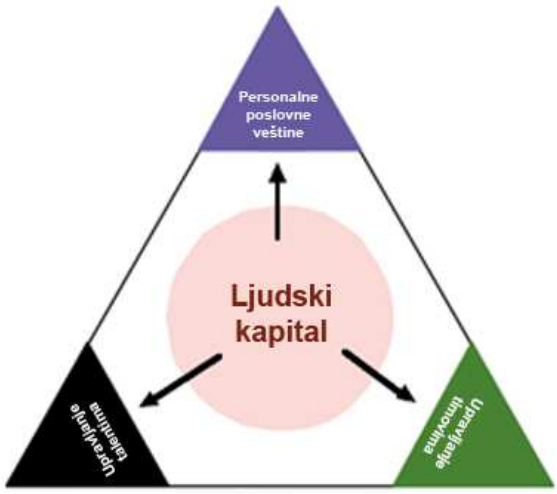
Kako su u ovom istraživanju učestvovali, pored studenata, fakulteta, alumnija i sami poslodavci, prema podacima koji su dobijeni najveća razlika u razumevanju značaja određenih znanja i veština jeste na nivou iskustva. Naime, istraživanje je pokazalo da su studenti i alumnisti kao treći najznačajniji stub istakli radno iskustvo, dok su poslodavci iskustvo stavili tek na šesto mesto.[477] To ukazuje da kod studenata još uvek nije razvijena svest o važnosti personalnih poslovnih veština, dok su poslodavci na osnovu svog iskustva u praksi zaključili da je dijalektičko jedinstvo stručnih i personalnih poslovnih veština od presudnog značaja za podizanje njihove konkurentske prednosti, pri čemu su prednost dali personalnim poslovnim veštinama.

Peter Seng, jedan od najvećih menadžment trenera i autor knjige Peta disciplina, kao odgovor na pitanje: Kako izazvati promenu koja je potrebna u današnjoj ekonomiji odnosno kako učiniti da poslodavci i kompanije posluju sa dobitkom, a da u isto vreme poštuju okolinu, imaju društvenu odgovornost i odgovornost prema ljudima, kaže: „Mi smatramo da je ljudski kapital ključan, a njegova vrednost može da se poveća tako što će se balansirati ravnomerno između razvijanja personalnih poslovnih veština, izgradnje menadžerskog tima i kreiranja prikladnog sistema za razvoj talenata. Mislimo da su ovo

[477] Crawfor, P., Land, S., Fink, W., Dalton, R., Fielitz, L.: navedeno delo, str. 11

tri ugla jednoga, a ignorisanje ili neposvećivanje dovoljno pažnje svakom od njih u najvećoj meri utiče na izostanak uspeha.[478]

Tabela 6: Razvoj ljudskog kapitala



Izvor: www.selfcorp.prasadkaipa.com

Iz svega gore navedenog može da se zaključi da su personalne poslovne veštine interpersonalne i intrapersonalne veštine neophodne za efektivno obavljanje radnih zadataka i razvoj karijere.

[478] Prasad, Kaipa, Milus, Thomas: *Soft Skills are Smart Skills*, SelfCorp, Inc, dostupno na www.selfcorp.prasadkaipa.com, str. 2.

4.4. PROMENA NA TRŽIŠTU RADA – STRUČNE POSLOVNE VEŠTINE I/ILI PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE?

Kako je još krajem prošlog veka u literaturi ustanovljeno da su stručne poslovne veštine i personalne poslovne veštine komplementarne jedna sa drugom[479], tako je početkom ovog veka uočena promena zahteva da se napravi iskorak u personalne poslovne veštine.

Uobičajeno je stanovište da se pod stručnim poslovnim veštinama u radnom okruženju podrazumevaju teorijska i praktična znanja, odnosno tehničke procedure ili sposobnost rešavanja praktičnih zadataka koje je lako uočiti, kvantifikovati i izmeriti, poznavanje informacionih tehnologija i stranih jezika. Dodatna obuka za tu vrstu veština je jednostavna, zbog toga što se ona oslanja na teoretsko ili praktično znanje koje je zaposleni stekao na fakultetu ili na prethodnom radnom mestu, a koje sve više postaje lako dostupno razvojem informacionih tehnologija. Sa druge strane personalne poslovne veštine, koje se pre svega odnose na „lične ljudske veštine“ nije lako prepoznati niti izmeriti, a odnose se pre svega na tri osnovna skupa osobina: interpersonalne osobine, interpersonalne veštine i sposobnost rešavanja problema i donošenja odluka [480] (metodološke prema ModEs klasifikaciji). I upravo zbog toga što je stručne poslovne veštine lakše izmeriti i vrednovati utoliko je lakše i sticati znanja iz tih specifičnih oblasti koje zahtevaju određena zanimanja. Sa druge strane kako personalne poslovne veštine nije lako izmeriti niti vrednovati sama obuka u smislu sticanja ovih veština je mnogo sofisticiranija i zahteva mnogo više angažovanja kako ljudi zaposlenih u obrazovnom sistemu svake države, tako i društva kao celine.

Kao što je navedeno, stručne poslovne veštine su one veštine koje govore o tome šta neko zna, odnosno kakav je kvalitet i kvantitet stručnog znanja koje poseduje iz određene oblasti. To su dakle veštine koje su u vezi sa profesionalnim znanjem i sposobnostima, veštine baratanja određenim alatima ili tehnikama, koje omogućavaju da obavljamo poslove koji su u skladu sa našom strukom ili radnim mestom na kojem

[479] Kemper, C. L.: *EQ vs. IQ.Communication World*, 16(9), 1999, str. 15–19.
[480] Shakir, Roselina: *Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning*, Asia Pacific Educ. Rev. (2009) 10:309–315, Education Research Institute, Seoul National University, Seoul, Korea 2009, str. 309.

pojedinac radi, kao i veštine korišćenja informacionih tehnologija i veštine poznavanja stranih jezuka. Sa druge strane personalne poslovne veštine govore o načinu na koji čovek koristi stručne poslovne veštine, odnosno kako svoje znanje koristi u svetu života i u svetu rada.

Stručne poslovne veštine bi na primer bile: dizajniranje zgrade, razvoj softvera, obračun poreza, davanje vakcina, ali i sve one veštine koje svaki zaposleni bez izuzetka treba da poseduje, a to su[481]:

1. **Funkcionalna pismenost** – Sposobnost razumevanja pisanog materijala i pisanje na srednjem nivou, sposobnost razumevanja usmene komunikacije, jasno i smisleno izražavanje na srednjem nivou, poznavanje poslovne komunikacije.
2. **Osnovne numeričke sposobnosti** – Razumevanje i primena osnovnih matematičkih modela i sposobnost prezentovanja numeričkih podataka (tabele, dijagrami, grafikoni i sl.)
3. **Osnovno znanje na računaru** – Sposobnost upotrebe adekvatnih kompjuterskih alata i tehnologija za obavljanje osnovnih zadataka (Word, Excell, PowerPoint, email, internet), pribavljanje i upravljanje informacijama putem računara.

Prema Lei Han, kouču i savetniku za razvoj karijere, postoje tri ključne razlike između stručnih i personalnih poslovnih veština, koje ona definiše na sledeći način[482]:

1. Za stručne poslovne veštine od najvećeg značaja je Inteligencija ili IQ (takođe poznata kao leva hemisfera mozga ili logički centar), dok je za personalne poslovne veštine potrebna Emocionalna inteligencija ili EQ (takođe poznata i kao desna hemisfera mozga ili emocionalni centar). Pa se tako na primer pod stručnim poslovnim veštinama podrazumeva razumevanje i primenjivanje znanja iz matematike, fizike, računovodstva, programiranja, biologije, hemije, statistike, stranih jezika i računara itd, a pod personalnim poslovnim veštinama se

[481] *What is the difference between hard skills and soft skills?,* dostupno na : www.ce-online.ryerson.ca/ce/default.aspx?id=2808
[482] Lei, Han: *Hard skills vs. soft skills – difference and importance*, 2011, dostupno na www.bemycareercoach.com/1704/soft-skills/hard-skills-soft-skills.html

podrazumeva razumevanje i primena samosvesti, upravljanja stresom, emocionalna i socijalna inteligencija, fleksibilnost, doslednost itd.

2. Stručne poslovne veštine su one koje ostaju iste u zavisnosti od kompanije, mušterija ili ljudi sa kojima se radi. Sa druge strane, personalne poslovne veštine su veštine koje se odnose na ponašanje i ljudske osobine, u kojima se pravila menjanju u zavisnosti od korporativne kulture kompanije i ljudi sa kojima se radi. Na primer korišćenje informacionih tehnologija i programiranje jesu stručne poslovne veštine. Pravila za korišćenje tih tehnologija i programiranje su ista bez obzira ne kompaniju dok su, sa druge strane, veštine komunikacije personalne poslovne veštine. Pravila kako da budemo dobri u komunikaciji zavise od toga sa kim se komunicira i o čemu se komunicira. Na primer, osoba može dobro komunicirati sa članovima programerskog tima o tehničkim detaljima programa na kojem radi, a sa druge strane imati problem da jasno i koncizno komunicira sa direktorom o tome kako napreduje projekat i kakva je podrška i pomoć njegova potrebna u tome.

3. Stručne poslovne veštine se mogu naučiti u školi i iz knjiga. Kada su te veštine u pitanju, obično postoji određen nivo teorijskog i praktičnog znanja koji je moguće izmeriti, a koji je u direktnoj vezi sa uspehom pojedinca u njihovoj primeni. To se odnosi na teorijska i praktična znanja, poznavanje informacionih tehnologija i stranih jezika. Većina personalnih poslovnih veština se ne uči ili nedovoljno uči u školama nego se uči na samom radnom mestu kroz iskustvo pokušaja i grešaka.

Kada je u pitanju davanje odgovora na pitanje koje su veštine značajnije, stručne poslovne veštine ili personalne poslovne veštine, ista autorka smatra da to zavisi od izbora naše karijere, pa u odnosu na taj izbor karijere mogu da se pode na[483]:

1. Karijere gde je potrebno jako mnogo stručnog znanja, odnosno stručnih poslovnih veština, a veoma malo personalnih poslovnih veština, kao što su na primer naučnici, istraživači i dr.

[483] *Hard skills vs. soft skills – difference and importance*, navedeno delo.

2. Karijere u kojima je potrebno podjednako poznavanje i stručnih i personalnih poslovnih veština, u koju spada većina karijera i profesija u današnje vreme, kao što su turistički radnici, advokati, revizori, inženjeri i ostali, zbog toga što je pored stručnog znanja u ovim poslovima veoma važna sposobnost komunikacije, izgrađivanja odnosa, timski rad, etičnost idr.

3. Karijere u kojima je potrebno pre svega posedovanje personalnih poslovnih veština, a veoma malo stručnih poslovnih veština, kao što su na primer prodavci. Jedan prodavac automobila ne mora da zna mnogo o automobilu i njegov posao zavisi pre svega od njegove sposobnosti da prepozna potrebe svog klijenta i da u odnosu na tu potrebu prilagodi svoju priču, da pregovara za cenu, da zaključi dogovor, što su sve personalne poslovne veštine.

Pošto su i jedne i druge veštine potpuno u skladu sa ljudskom prirodom, prirodno se nameće zaključak da je nekim ljudima lakše da se snađu u jednom, odnosno u drugom polju. Neki ljudi su prirodno nadareni za komunikaciju i rukovođenje, dok su drugi odlični u analizi. Ipak, saznanje da postoji razlika u poslovnim veštinama koje mogu da pomognu zaposlenima ili diplomcima da lakše i brže dođu do posla i da ga zadrže i napreduju, nameće potrebu da se napravi sistem za obrazovanje koji će i jedna i druga znanja učiniti dostupnim.

4.5. REZULTATI UPOREDNOG ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA RADA I PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA

Da bi dali odgovor na pitanje koje su veštine potrebne na tržištu rada zaposlenima na administrativnim poslovima u Republici Srbiji i okruženju, sprovedeno je uporedno istraživanje kako bi bilo provereno da li i u našoj zemlji i u zemljama u okruženju postoji potreba za personalnim poslovnim veštinama, odnosno koje su to veštine, sposobnosti i osobine koje poslodavci očekuju od svojih zaposlenih, a da nisu stručne poslovne veštine. U istraživanju se pošlo od usvojene podele na stručne poslovne veštine pod kojima se podrazumevaju teorijska i praktična znanja, kao i poznavanje informacionih tehnologija i stranih jezika i personalne poslovne veštine pod kojima se podrazumevaju sve druge veštine i osobine koje poslodavci očekuju od svojih zaposlenih, a oslanjajući se na Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja i ModES klasifikaciju personalnih poslovnih veština prema kojoj su personalne poslovne veštine:

1. Analitičke veštine
2. Veštine donošenja odluka i kritičko razmišljanje
3. Kreativnost i inovativnost
4. Veština usmerenosti na rezultate
5. Veštine upravljanja
6. Samoinicijativa (veštine stalnog napredovanja)
7. Veštine prilagođavanje promenama
8. Veštine učenja
9. Veštine upravljaja stresnim situacijama
10. Samosvesnost
11. Veštine kulturne prilagodljivosti
12. Veštine uspostavljanja životne ravnoteže
13. Profesionalna etika
14. Posvećenost
15. Liderstvo
16. Veštine upravljanja konfliktima

17. Veštine pregovaranja
18. Veštine usredsređenosti na korisnika
19. Veštine timskog rada
20. Veštine komunikacije
21. Veštine stvaranja i održavanja društvenih mreža

Prikazaćemo rezultate koji pokazuju koje su se osobine i veštine zahtevale od kandidata u najvećem broju oglasa za poslove objavljene na teritoriji Republike Srbije, Republike Hrvatske i Republike Bosne i Hercegovine, u periodu od marta i aprila 2013. godine na portalima na kojima se oglašavaju oglasi za posao. Iz Srbiji je analizirano 586 oglasa sa portala Infostud (http://poslovi.infostud.com/) i BoljiPosao.com (http://sr.boljiposao.com/), iz Hrvatske je analizirano ukupno 450 oglasa za posao sa internet sajtova Moj posao (http://www.moj-posao.net/) i Posao.hr (http://www.posao.hr/), iz Bosne i Hercegovine je analizirano ukupno 200 oglasa za posao objavljenih na internet portalima BoljiPosao.com (http://bih.boljiposao.com/) i Posao.ba (http://www.posao.ba/).

Cilj istraživanja je bio da utvrdimo da li i koje osobine i personalne poslovne veštine, pored stručnih poslovnih veština, poslodavci zahtevaju još prilikom procesa pribavljanja i selekcije kandidata u svim delatnostima, a naročito u uslužnim delatnostima i turizmu u ove tri zemlje.

Osnovna mera ukupnih ekonomskih aktivnosti, bruto domaći proizvod[484], u periodu od 2005-2011. godine u Srbiji je rastao po prosečnoj godišnjoj stopi od 2%, osim što je u 2009. godini bio zabeležen pad od 3,5%, kao posledica delovanja negativnih efekata globalne ekonomske krize. Procenjeno je da ukupne ekonomske aktivnosti u 2012. godini, merene bruto domaćim proizvodom i iskazane u cenama prethodne godine, imaju realni pad od 1,9% u odnosu na prethodnu godinu. Posmatrano po aktivnostima, najveći rast bruto dodate vrednosti zabeležen je u sledećim sektorima: informisanje i komunikacije, stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti, administrativne i pomoćne uslužne delatnosti. Najveći pad bruto dodate vrednosti

[484] Bruto domaći proizvod (BDP ili GDP*) predstavlja ukupnu proizvodnju roba i usluga, ostvarenu u nacionalnoj ekonomiji (domicilnoj zemlji), bez obzira na vlasništvo. To je, dakle, zbir proizvedenih dobara i usluga u određenom vremenskom periodu (obično u toku jedne godine) u jednoj nacionalnoj ekonomiji.

zabeležen je u sektoru poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo, ostale uslužne delatnosti u sektoru usluge smeštaja i ishrane. [485] Slična kretanja su zabeležena i u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini.

U Ekonomiji Srbije turizam i putovanja direktno su u 2011. godini doneli 57,3 milijarde dinara (519 miliona evra), što odgovara 1,7 odsto BDP, procenjuje Svetski savet za turizam i putovanja (WTTC) u izveštaju „Ekonomski uticaj turizma i putovanja u 2012". Hrvatskoj ekonomiji turizam je u 2011. godini direktno doprineo sa 32,7 milijardi kuna (4,3 milijarde evra), što odgovara 11 odsto BDP, a u tekućoj godini WTTC procenjuje da će doprinos turizma BDP Hrvatske porasti za 5,3 odsto. Turizam je ekonomiji Bosne i Hercegovine (BiH) u 2011. direktno doprineo sa 533,4 miliona KM (273 miliona evra), što je na nivou dva odsto BDP. WTTC procenjuje da će u 2012. godini direktan doprinos turizma BDP BiH porasti za 1,8 odsto, na 542,9 miliona KM.[486]

Ekonomski doprinos turizma unutar EU je veliki s približno 1,8 miliona kompanija, uključujući i mala i srednja preduzeća (MSP) koja posluju u računovodstvu turističkog sektora za pet posto evropskog bruto domaćeg proizvoda (BDP). U 2011-toj godini, 410 milijardi evra ostvarenih iz turističke aktivnosti predstavljalo je oko 5% od BDP-a EU u smislu prihoda.

Ukupna zaposlenost u turizmu je između 12 do 14 miliona ljudi, s tim što sektor smeštaja unutar turizma zapošljava 2,4 miliona. Broj noćenja u turističkim smeštajima je nastavio da raste te je ostvario porast od 0,8% u odnosu na brojke iz 2010-te godine ili do 5% u odnosu na brojke iz 2011-te godine, što rezultira sa 23.640.000 noćenja u smeštajnim kapacitetima u EU tokom 2011-te godine.[487]

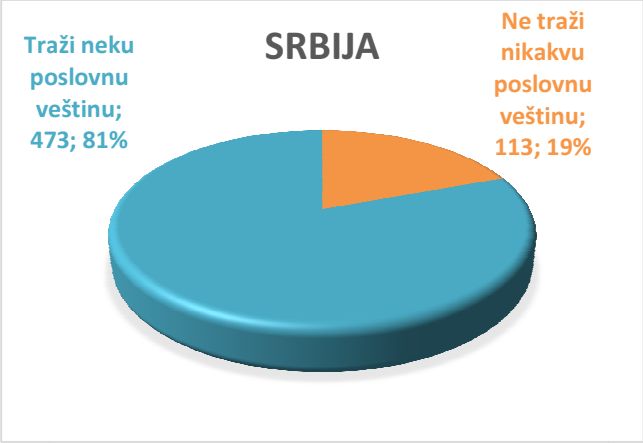
Ovo istraživanje je imalo za cilj da pokaže kakav je odnos tržišta rada svih, a naročito uslužnih delatnosti prema personalnim poslovnim veštinama, odnosno ovo istraživanjem treba da da odgovor na pitanje da li su i u kolikoj meri personalne

[485] *http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx*
[486] *CG više para od turizma nego HR,* 2012, dostupno na http://www.b92.net/biz/vesti/region.php?yyyy=2012&mm=03&dd=08&nav_id=589129
[487] Uloga turizma u Evropskoj uniji, 2013, dostupno na http://www.mvteo.gov.ba/vijesti/posljednje_vijesti/default.aspx?id=5988&langTag=bs-BA

poslovne veštine potrebne zaposlenima u Srbiji, Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, a s obzirom na važnost ovog sektora.

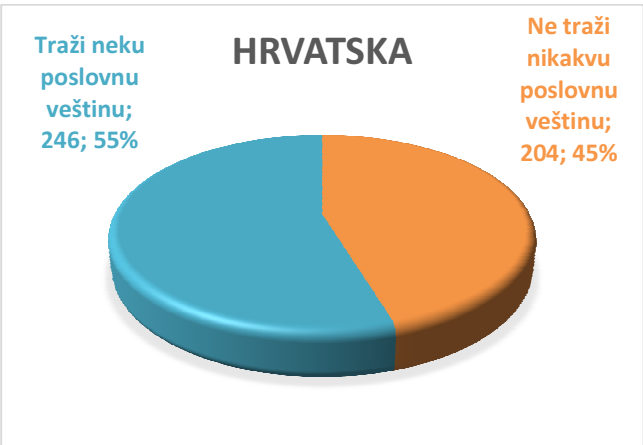
Rezultati koji su dobijeni pokazuju da od ukupnog broja obrađenih oglasa u Srbiji, čak 81% u samom oglasu za radno mesto traži personalne poslove veštine, dok svega 19% traži samo stručne poslovne veštine, a kako može da se vidi u Tabeli 7:

Tabela 7: Odnos broja traženih veština Srbija



Od ukupnog broja obrađenih oglasa u Hrvatskoj, njih 55% u samom oglasu za radno mesto traži personalne poslove veštine, dok 45% traži samo stručne poslovne veštine, kako može da se vidi u Tabeli 8:

Tabela 8: Odnos broja traženih veština Hrvatska



Od ukupnog broja obrađenih oglasa u Bosni i Hercegovini, njih 57% u samom oglasu za radno mesto traži personalne poslove veštine, dok 46% traži samo stručne poslovne veštine, kako može da se vidi u Tabeli 9:

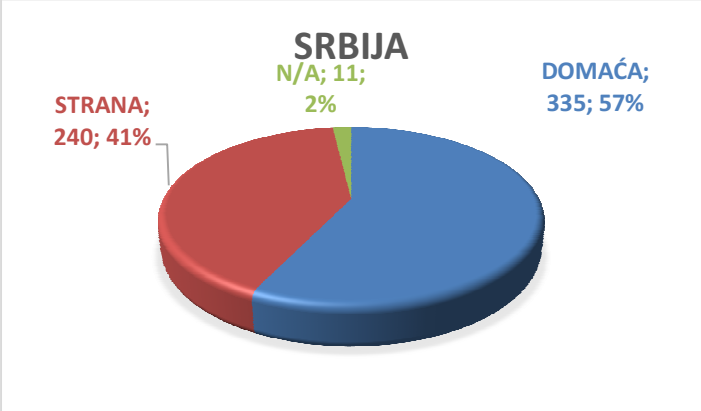
Tabela 9: Odnos broja traženih veština Bosna i Hercegovina



Iz ove uporedne analize može da se zaključi da poslodavci u Srbiji u najvećoj meri traže od svojih zaposlenih da poseduju personalne poslovne veštine i to 81% od ukupno obrađenog uzorka, dok je u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini taj broj gotovo duplo manji iako je i u tim državama većina poslodavaca prepoznala značaj personalnih poslovnih veština. Može da se pretpostavi da je uzrok tome nedovoljno razvijena svest poslodavaca o značaju personalnih poslovnih veština.

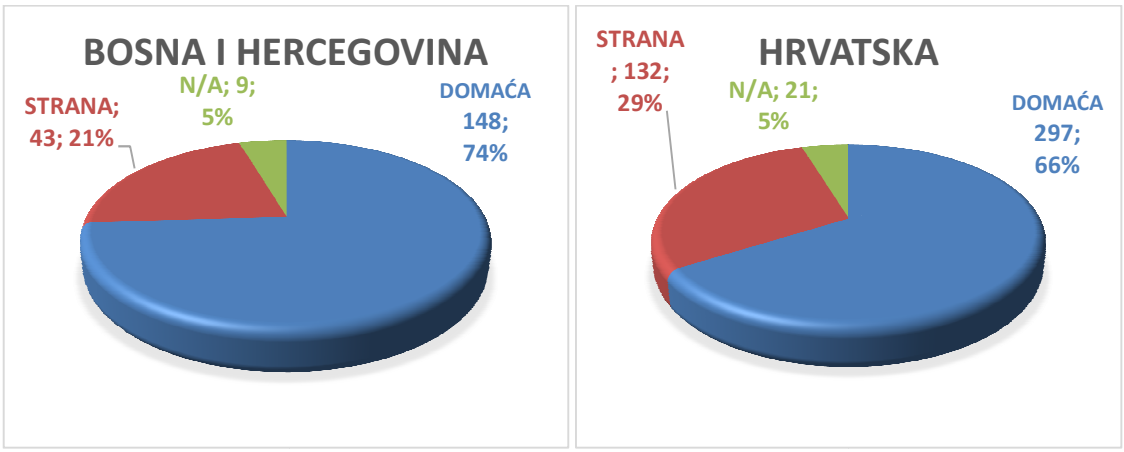
Istraživanje je išlo dalje želeći da utvrdim koliki je udeo domaćih, a koliki stranih kompanija u uzorku poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine i utvrđeno je da su u Srbiji u periodu mart-april 2013. godine od svih poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine njih 41% strane kompanije, a 57% domaće kompanije, kako je predstavljeno Tabelom 10:

Tabela 10: Odnos vlasničke strukture poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine Srbija



Za isti period u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovni taj odnos je bio 21% strane kompanije, a 74% domaće kompanije u Hrvatskoj, dok su u Bosni i Hercegovini od ukupnog broja poslodavaca koji su u svojim oglasima za posao zahtevale personalne poslovne veštine taj broj 29% strane kompanije, a 66 % domaće kompanije, a kako je to grafički prikazano na Tabelama 11 i 12:

Tabele 11 i 12: Odnos vlasničke strukture poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine Bosna i Hercegovina i Hrvatska



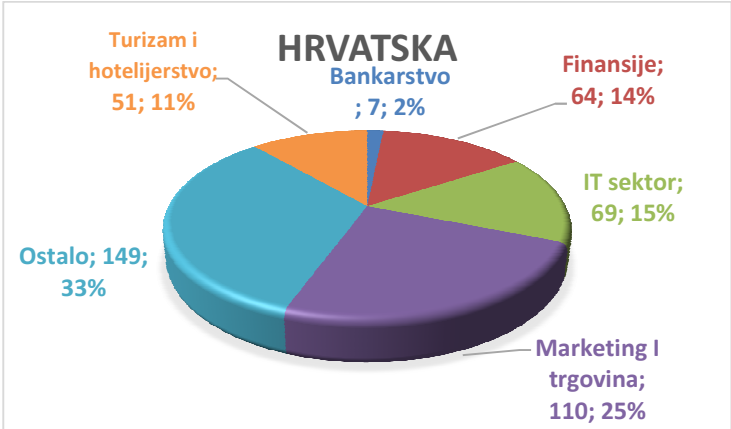
U uzorku koji je analiziran, a kako je prikazano u Tabelama 13, 14 i 15, predstavljen je odnos analiziranih delatnosti u okviru poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine pa tako u Srbiji od ukupnog broja poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine njih 35% čine Marketing i trgovina, 19% IT sektor, 6% Finansije, 5% Turizam i hotelijerstvo, 1% Bankarstvo, a 34% sve ostalo.

Tabele 13: Udeo delatnosti u ukupnom broju poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine Srbija



U Hrvatskoj od ukupnog broja poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine njih 25% čine kompanije iz oblasti Marketing i trgovina, 15% IT sektor, 14% Finansije, 11% Turizam i hotelijerstvo, 2% Bankarstvo, a 33% sve ostalo, što je grafički prikazano Tabelom 14:

Tabele 14: Udeo delatnosti u ukupnom broju poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine Hrvatska



U Bosni i Hercegovini od ukupnog broja poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine, njih 24% čine kompanije iz oblasti Marketing i trgovina, 14% IT sektor, 10% Finansije, 3% Turizam i hotelijerstvo, 4% Bankarstvo, a 45 % sve ostalo, što je grafički prikazano Tabelom 15:

Tabele 15: Udeo delatnosti u ukupnom broju poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine Bosna i Hercegovina



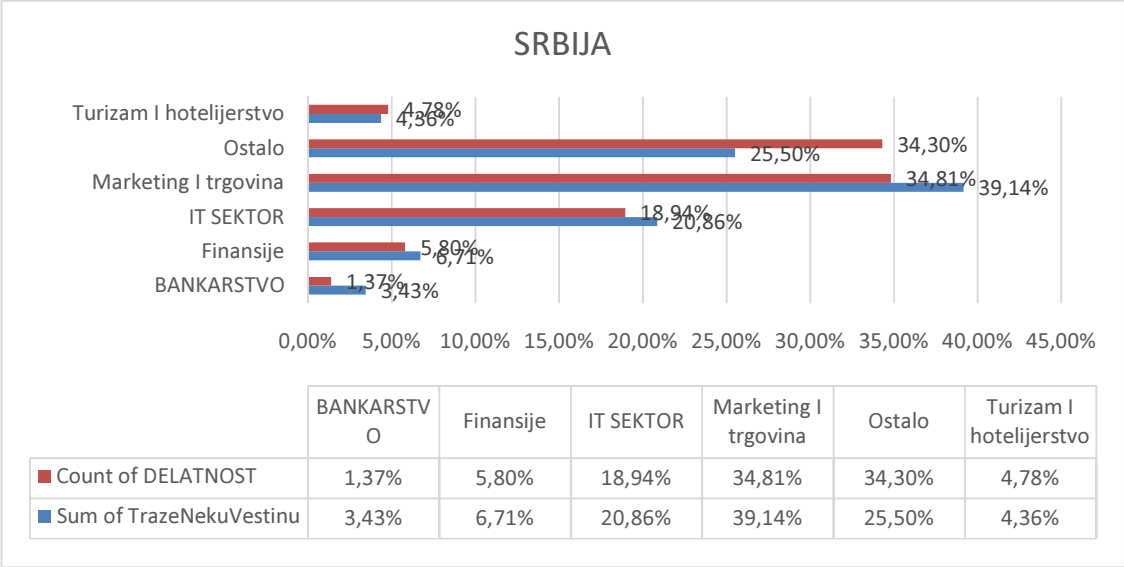
Iz ove uporedne analize može da se zaključi da je približno jednak broj udela kompanija prema sektorima u ukupnom broju poslodavaca koji traže personalne poslovne veštine.

Kako u analiziranom uzorku ne postoji identičan broj kompanija koje bi se pratile, tako je napravljen grafički prikaz zastupljenosti veština u procentima, u samom uzorku

prema svakom sektoru pojedinačno. Na osnovu toga vidi se da je, bez obzira koliki je uzorak, udeo personalnih poslovnih veština u njihovim zahtevima veliki.

Prema podacima iz Srbije može da se zaključi da Marketing i trgovina imaju udeo od 34% od ukupnog broja anketiranih u ukupnom uzorku poslodavaca, a na taj sektor ide 37% veština, od ukupnog broja oglašenih veština. Raspored zahtevanih veština prema ostalim sektorima je sledeći: 20.82% IT sektor, 6.92% Finansije, 4.37% Turizam i hotelijerstvo, 2.72% Bankarstvo i 25.50% ostalo. Ovi podaci su grafički predstavljeni Tabelom 16 za Srbiju:

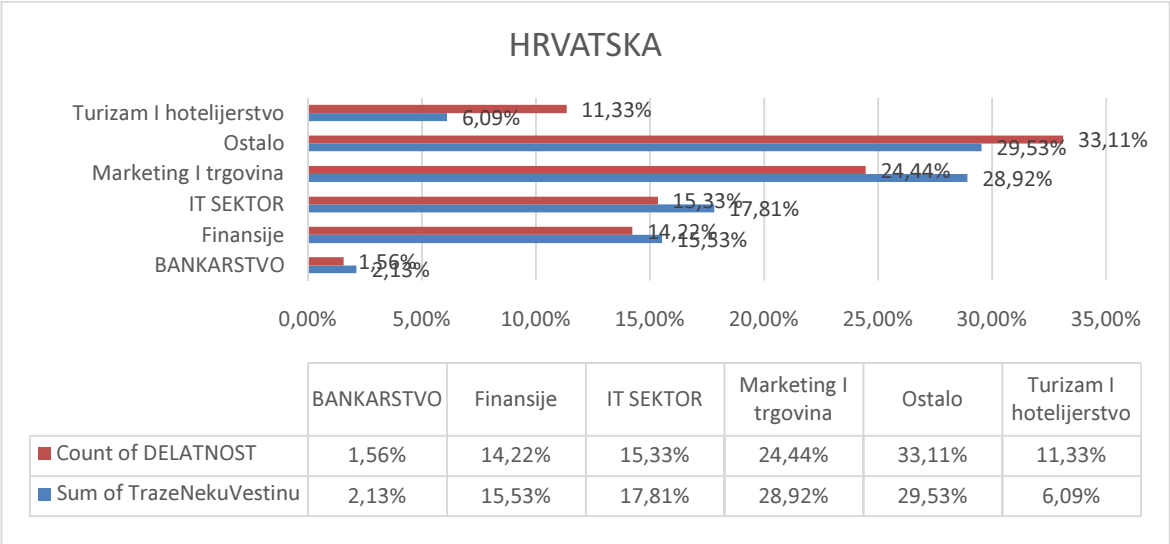
Tabela 16: Odnos broja delatnosti u ukupnom uzorku i broja veština Srbija



	BANKARSTVO	Finansije	IT SEKTOR	Marketing I trgovina	Ostalo	Turizam I hotelijerstvo
Count of DELATNOST	1,37%	5,80%	18,94%	34,81%	34,30%	4,78%
Sum of TrazeNekuVestinu	3,43%	6,71%	20,86%	39,14%	25,50%	4,36%

Prema podacima iz Hrvatske može da se zaključi da Marketing i trgovina imaju udeo od 24.4 % od ukupnog broja anketiranih u ukupnom uzorku poslodavaca, a na taj sektor ide 28,92% veština, od ukupnog broja oglašenih veština. Raspored zahtevanih veština prema ostalim sektorima je sledeći: 17.81% IT sektor, 15.53% Finansije, 6.89% Turizam i hotelijerstvo, 2.13% Bankarstvo i 29.53 ostalo%. Ovi podaci su grafički predstavljeni Tabelom 17 za Hrvatsku:

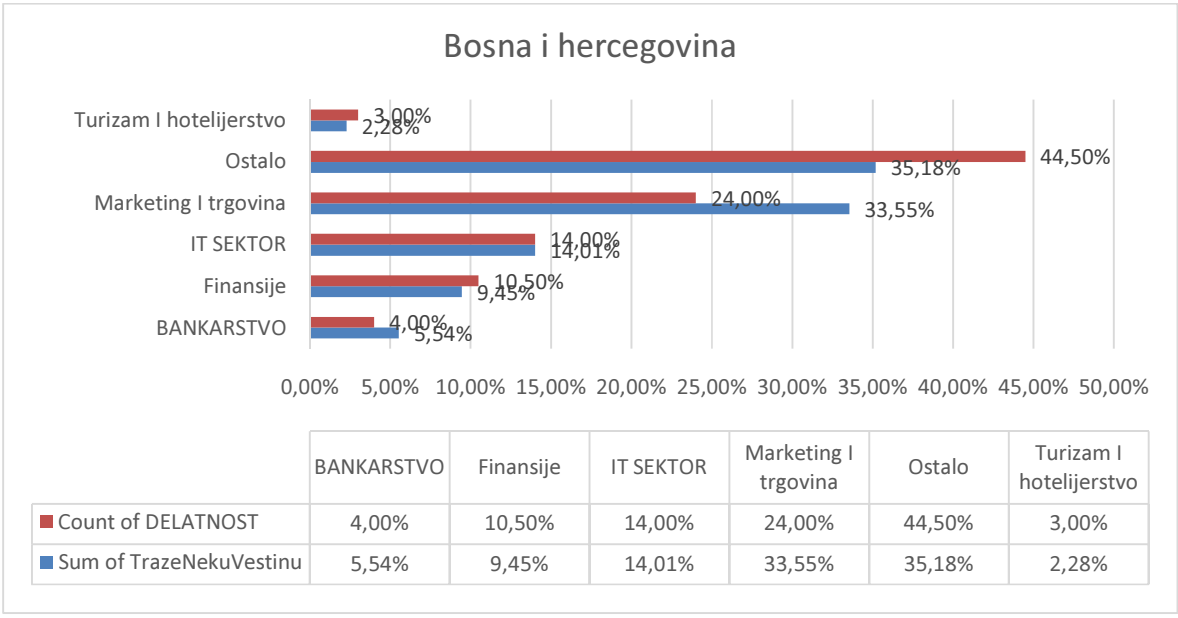
Tabela 17: Odnos broja delatnosti u ukupnom uzorku i broja veština Hrvatska



	BANKARSTVO	Finansije	IT SEKTOR	Marketing I trgovina	Ostalo	Turizam I hotelijerstvo
Count of DELATNOST	1,56%	14,22%	15,33%	24,44%	33,11%	11,33%
Sum of TrazeNekuVestinu	2,13%	15,53%	17,81%	28,92%	29,53%	6,09%

Prema podacima iz Bosne i Hercegovine može da se zaključi da Marketing i trgovina imaju udeo od 24,00% od ukupnog broja anketiranih u ukupnom uzorku poslodavaca, a na taj sektor ide 33,22% veština, od ukupnog broja oglašenih veština. Raspored zahtevanih veština prema ostalim sektorima je sledeći: 14,1% IT sektor, 9,45% Finansije, 2,28% Turizam i hotelijerstvo, 5,54% Bankarstvo i 35.15 ostalo%. Ovi podaci su grafički predstavljeni Tabelom 18 za Bosnu i Hercegovinu:

Tabela 18: Odnos broja delatnosti u ukupnom uzorku i broja veština Bosna i Hercegovina

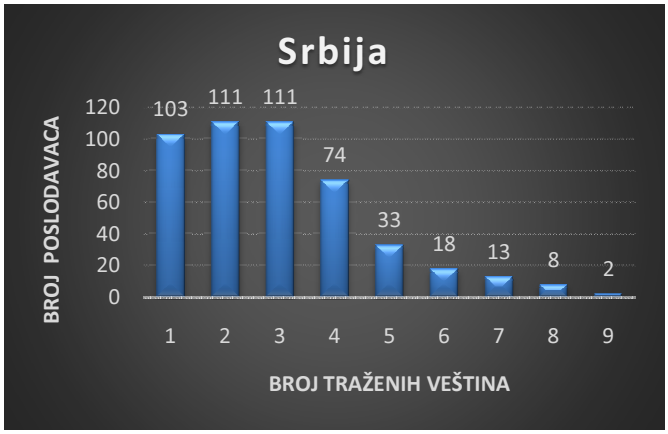


	BANKARSTVO	Finansije	IT SEKTOR	Marketing I trgovina	Ostalo	Turizam I hotelijerstvo
Count of DELATNOST	4,00%	10,50%	14,00%	24,00%	44,50%	3,00%
Sum of TrazeNekuVestinu	5,54%	9,45%	14,01%	33,55%	35,18%	2,28%

Ono što može da se zaključi iz ovog uporednog istraživanja jeste da svaki sektor participira u ukupnom broju zahtevanih veština, veoma srazmerno svom udelu u privredi organizacija iz tih delatnosti. To nameće samo po sebi zaključak da su personalne poslovne veštine podjednako očekivane i zahtevane u svakom od analiziranih sektora.

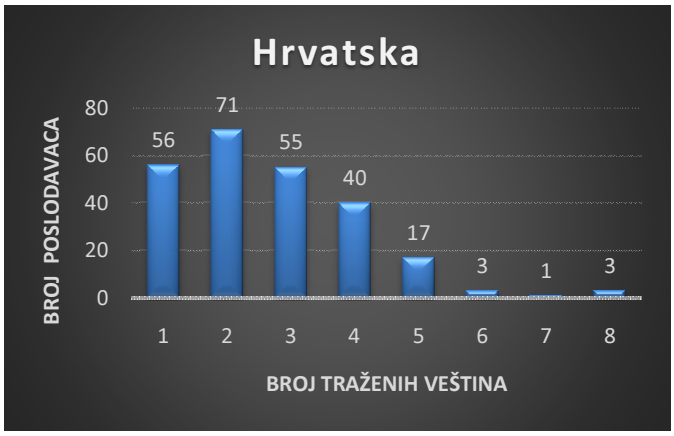
Kada je u pitanju broj veština koje poslodavci traže na nivou čitavog uzorka, dolazimo do zaključka da u Srbiji 103 poslodavca traži jednu poslovnu veštinu, 111 poslodavaca dve poslovne veštine, 111 poslodavaca tri veštine, 74 poslodavaca očekuje da kandidat poseduje četiri poslovne veštine, 33 poslodavaca traži pet veština, 18 poslodavaca u svojim oglasima za posao traži 6 veština, 13 očekuje 7 veština, 8 poslodavaca očekuje 8 veština, a 2 poslodavca očekuje 9 poslovnih veština od svojih kandidata. Ovaj odnos prikazan je Tabelom 19 za Srbiju:

Tabela 19: Broj poslodavaca i broj traženih veština Srbija



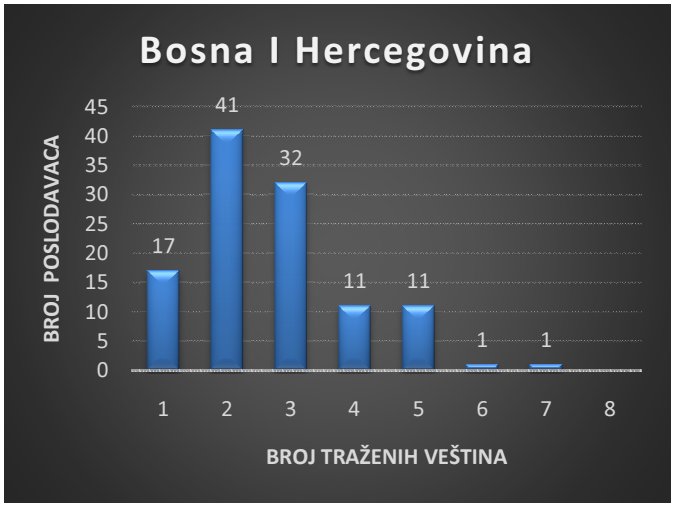
Kada je u pitanju broj veština koje poslodavci traže gledano na nivou uzorka, dolazimo do zaključka da u Hrvatskoj 56 poslodavaca traži jednu poslovnu veštinu, 71 poslodavac dve poslovne veštine, 55 poslodavaca tri veštine, 40 poslodavaca očekuje da kandidat poseduje četiri poslovne veštine, 17 poslodavaca traži pet veština, 3 poslodavca u svojim oglasima za posao traži 6 veština, 1 poslodavac očekuje 7 veština, dok 3 poslodavca očekuju 8 veština. Ovaj odnos prikazan je Tabelom 20 za Hrvatsku:

Tabela 20: Broj poslodavaca i broj traženih veština Hrvatska



Kada je u pitanju broj veština koje poslodavci traže, gledano na nivou čitavog uzorka, dolazimo do zaključka da u Bosni i Hercegovini 17 poslodavaca traži jednu poslovnu veštinu, 41 poslodavac dve poslovne veštine, 32 poslodavca tri veštine, 11 poslodavaca očekuje da kandidat poseduje četiri poslovne veštine, 11 poslodavaca traži pet veština, 1 poslodavac u svojim oglasima za posao traži 6 veština, 1 poslodavac očekuje 7 veština. Ovaj odnos prikazan je Tabelom 21 za Bosnu i Hercegovinu:

Tabela 21: Broj poslodavaca i broj traženih veština Bosna i Hercegovina



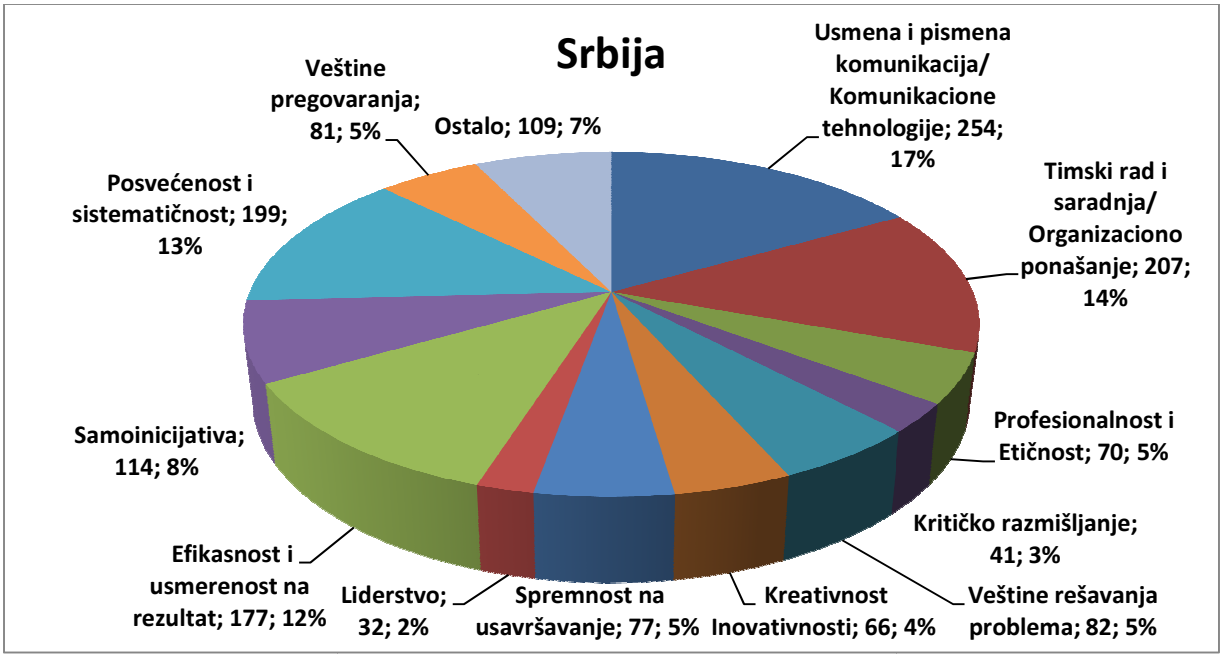
Iz ovog uporednog istraživanja može da se zaključi da od ukupnog uzorka najveći broj poslodavaca traži jednu, dve ili tri personalne veštine od svojih zaposlenih. To upućuje na zaključak da poslodavci nemaju svest o važnosti personalnih poslovnih veština kao i o njihovoj međusobnoj povezanosti jednih sa drugima, i svih sa stručnim poslovnim veštinama koje traže od svojih zaposlenih.

Ipak, najznačajniji podatak za ovo istraživanje dobijamo analizirajući strukturu personalnih poslovnih veština u ukupnom broju veština.

Od ukupno zahtevanih veština, na Tabeli 22. grafički je prikazan odnos pojedinačnih veština u Srbiji:

- Poznavanje usmene i pismene komunikacije – 17%
- Timski rad i saradnja - 14%
- Posvećenost i sistematičnost – 13%
- Efikasnost i usmerenost ka rezultatima – 12%
- Samoinicijativa – 8%
- Veštine rešavanja problema – 5%
- Veštine pregovaranja – 5%
- Spremnost na usavršavanje – 5%
- Profesionalnost i etičnost – 5%
- Kreativnost i inovativnost – 4%
- Kritičko razmišljanje – 3%
- Liderstvo – 2%
- Ostalo – 7%

Tabela 22: Odnos zahtevanih veština u ukupnom broju personalnih poslovnih veština u Srbiji.



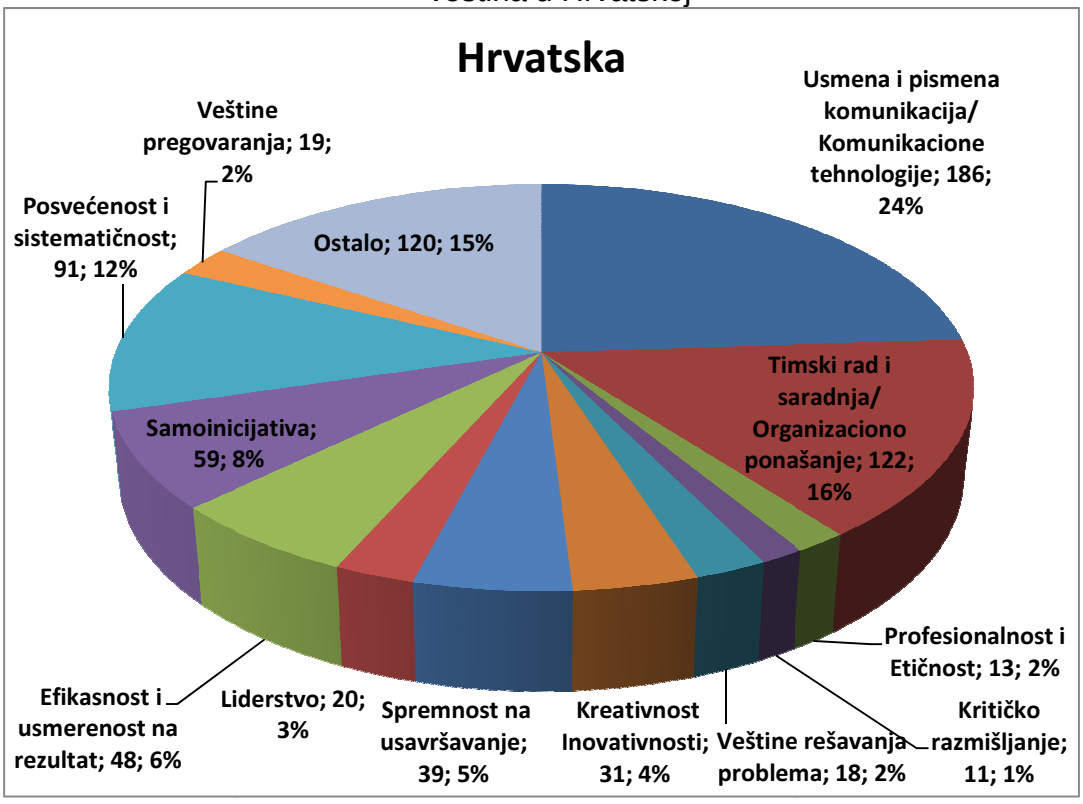
Razlog ovakvoj zastupljenosti potreba za personalnim poslovnim veštinama može da se traži u nedovoljno razvijenoj svesti poslodavaca o značaju ovih veština, ali i u nedostatku adekvatnog bavljenja ovim veštinama tokom obrazovnog procesa iz koga su ponikli i sami poslodavci, a o čemu će biti više reči u sledećem delu istraživanja. Takođe je važno napomenuti da ovakav rezultat istraživanja upućuje na nepoznavanje uslovljenost između navedenih personalnih poslovnih veština, što je nužnost, kao i na nedostatak svesti o tome da znanje koje očekuju od svojih zaposlenih podrazumeva dijalektičko jedinstvo između stručnih i personalnih poslovnih veština.

Od ukupno zahtevanih veština, na Tabeli 23 grafički je prikazan odnos pojedinačnih veština u Hrvatskoj:

- Poznavanje usmene i pisane komunikacije – 24%
- Timski rad i saradnja - 16%
- Posvećenost i sistematičnost – 12%
- Samoinicijativa – 8%
- Efikasnost i usmerenost ka rezultatima – 6%

- Veštine pregovaranja – 5%
- Spremnost na usavršavanje – 5%
- Profesionalnost i etičnost – 2%
- Kreativnost i inovativnost – 4%
- Liderstvo – 3%
- Veštine rešavanja problema – 2%
- Kritičko razmišljanje – 1%
- Ostalo – 15%

Tabela 23: Odnos zahtevanih veština u ukupnom broju personalnih poslovnih veština u Hrvatskoj

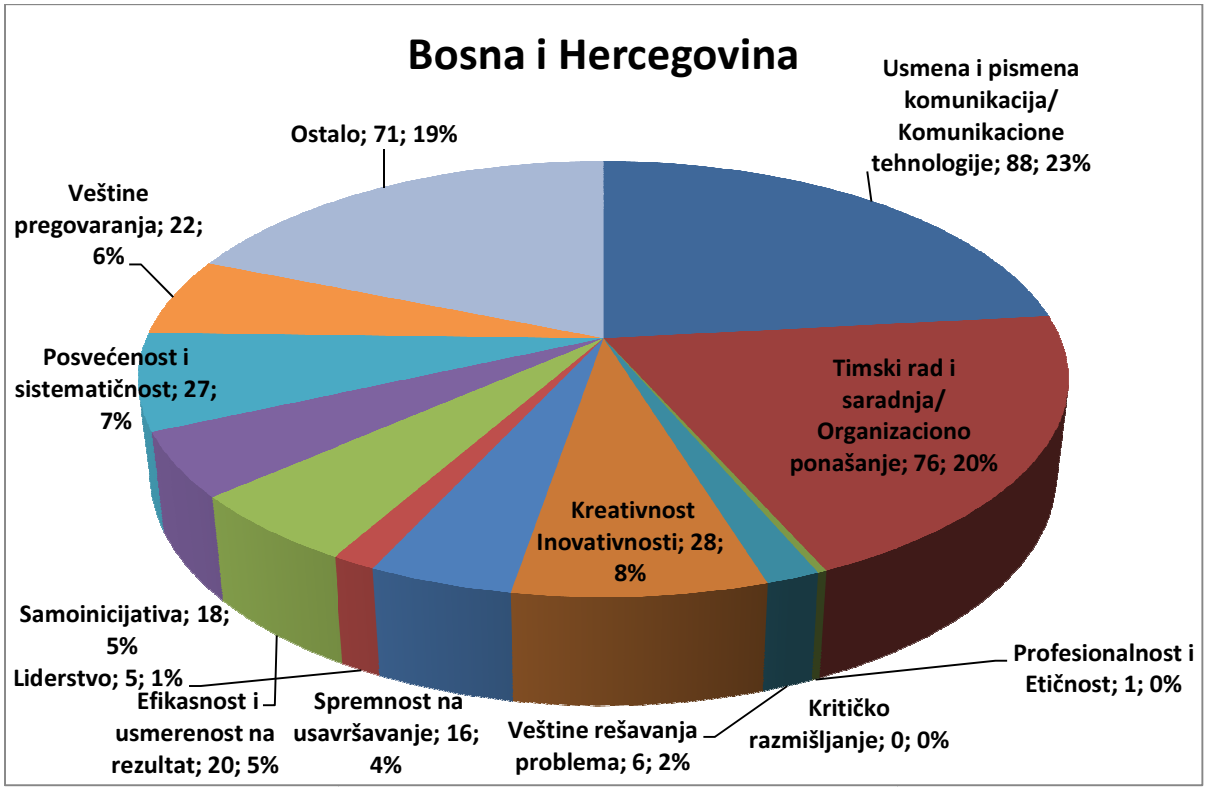


Od ukupno zahtevanih veština, na Tabeli 24 grafički je prikazan odnos pojedinačnih veština u Bosni i Hercegovini:

- Poznavanje usmene i pisane komunikacije – 23%
- Timski rad i saradnja - 20%

- Kreativnost i inovativnost – 8%
- Posvećenost i sistematičnost – 7%
- Veštine pregovaranja – 6%
- Efikasnost i usmerenost ka rezultatima – 5%
- Samoinicijativa – 5%
- Spremnost na usavršavanje – 4%
- Veštine rešavanja problema – 2%
- Liderstvo – 1%
- Profesionalnost i etičnost – 0 %
- Kritičko razmišljanje – 0%
- Ostalo – 19%

Tabela 24: Odnos zahtevanih veština u ukupnom broju personalnih poslovnih veština u Bosni i Hercegovini



Iz ove uporedne analiza može da se zaključi da su poznavanje usmene i pisane komunikacije, timski rad i saradnja i posvećenost i sistematičnost, najznačajnije

personalne poslovne veštine u sve tri države, a za njima po značaju idu kreativnost i inovativnost, samoinicijativa, kao i efikasnost i usmerenost ka rezultatima.

Ostale osobine i personalne poslovne veštine koje su poslodavci naveli u svojim oglasima za posao, a koje se u manjem procentu javljaju u analiziranom uzorku su:

- Ambicioznost,
- Energičnost,
- Analitičnost,
- Otvoren um
- Dinamičnost
- Entuzijazam i snalažljivost
- Fleksibilnost
- Motivacija
- Posvećenost
- Tolerancija na stres
- Kulturno ophođenje
- Tačnost i pouzdanost
- Organizacija i planiranje
- Produktivnost
- Pozitivna energija
- Inicijativa
- Rad pod pritiskom
- Samostalnost
- Samosvesnost
- Savesnost
- Strateško razmišljanje
- Ubedljivost
- Prilagodljivost

Iz rezultata istraživanja koje je sproedeno u Republici Srbiji, Republici Hrvatskoj i Republici Bosni i Hercegovini, a s obzirom na to da poslodavci u najvećem procentu

očekuju od svojih zaposlenih da poseduju 12 veština od 21 koliko ih je definisano ModEs ovom klasifikacijom, može da se zaključi da poslodavci imaju delimično razvijenu svest o značaju personalnih poslovnih veština za njihove radne procese, ali ne dovoljno. Ipak istraživanje nam pokazuje da je i pored toga očigledna potreba za personalnim poslovnim veštinama, a najviše u marketingu i trgovini, dakle u uslužnim delatnostima iako je udeo poslovnih veština koji otpada na IT sektor jednak broju poslodavaca, na osnovu čega može da se zaključi da su i u ovom sektoru neophodne personalne poslovne veštine. Na ovaj način jasno su determinisani ljudski potencijali neophodni poslodavcima. Na osnovu navedenog takođe proizilazi zaključak da poslodavci u ove tri zemlje nemaju razvijenu svest o međusobnom jedinstvu personalnih poslovnih veština, kao i o uslovljenosti jednih sa drugima, pa tako u većem procentu zahtevaju od svojih zaposlenih da imaju razvijene veštine komunikacije, a nisu prepoznali važnost veština kao što tolerancija na stres, prilagodljivost bez kojih veštine komunikacije nisu moguće. Iz ovog proizilazi da je edukacija o značaju i značenju personalnih poslovnih veština potrebna ne samo zaposlenima, nego i poslodavcima, a kao uslov za podizanje njihove konkurentske prednosti.

4.6. LJUDSKI POTENCIJAL U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU

Na osnovu do sada iznetih rezultata istraživanja više je nego očigledno da je znanje kao dijalektičko jedinstvo stručnih i personalnih poslovnih veština u osnovi svih procesa rada u ekonomiji znanja i da je uloga menadžmenta ljudskih resursa u domenu regrutovanja, selekcije, obuke i razvoja, praćenja rada, plata i nagrada, kao i stvaranja kulture učenja od vitalnog značaja za upravljanje znanjem u organizacijama.[488] Stefan Litl, Paul Kvintas, Tim Rej, idu još dalje tvrdeći da je menadžment znanjem nastao usled promenjene prakse menadžmenta ljudskih resursa.[489]

Istina ili ne, ono što je svakako važno jeste dati odgovor na pitanje na koji način menadžment ljudskih resursa kroz svoje aktivnosti utiče na konkurentsku prednost organizacija koja se zasniva na znanju i koja su to znanja, veštine i sposobnosti potrebne kandidatima, a da bi postali zaposleni u ekonomiji znanja i da bi kao ljudski kapital doprineli razvoju svojih organizacija i društva kao celine.

Kao što je više puta naglašeno, u ekonomiji znanja, samo znanje koje se nalazi u umovima pojedinaca predstavlja najveći resurs koji jedna kompanija danas ima. Pa iako je onog trenutka kada je sedamdesetih godina izraz Menadžment ljudskih resursa zamenio do tada aktuelan izraz Menadžment osobljem, niko nije ni slutio da to neće biti samo metafora kako se na samom početku činilo.[490]

Stvarna tranzicija aktivnosti dela menadžmenta organizacija, koja je sa upravljanja osobljem prešla na upravljanje resursima koje ljudi nose u sebi, desila se upravo u ekonomiji znanja. Danas je menadžment ljudskih resursa strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji - ljudima, koji radeći

[488] Evans, C.: *Managing for Knowledge: HR's strategic role*, Amsterdam:Butterworth-Heinemann, 2003; Carter, G. and Scarbrough, H.: *Towards a second generation of KM? The people management challenge*, Education and Training, 43:4/5, 2001, str. 215-224; Currie, G. and Kerrin, M.: *Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company*, International Journal of Human Resource Management, 14:6, 2003, str. 1027-1045; Hunter, L., Beaumont, P. and Lee, M.: *Knowledge management practice in Scottish law firms*, Human Resource Management Journal, 12:2, 2002, str. 4-21; Robertson, M. and Hammersley, G.O.: *Knowledge management practices within a knowledge -intensive firm: the significance of the people management dimension*, Journal of European Industrial Training, 24:2/3/4, 2000, str. 241-253.

[489] Little, S., Ouintas, P. and Ray, T.: *PART III Knowledge, Innovation and Human Resources* in S. Little, P. Ouintas and T. Ray (eds.) Managing Knowledge: An Essestial Reader, London: The Open University in association with Sage Publications, 2002.

[490] Kramar, R., McGraw, P., Schuler. R.S.: *Human resource management in Australia*. Melbourne: Longman, 1997.

u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva. To je onaj deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. A uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh uz pomoć ljudi. [491] U savremenim organizacijama upravljanje ljudskim resursima znači pre svega brigu o ljudima i izvršenje menadžerskih zadataka naročito u pogledu regrutovanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća,[492] a pošto je u pitanju potreba da se odgovori na izazove savremene ekonomije, onda se ti zadaci pre svega odnose na regrutovanje i procenu pojedinaca koji imaju osnovu da sa minimalnim radom i obukom daju maksimalne rezultate, već na samom početku karijere.

Ključni izazov savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa je sagledati koja su to znanja, veštine, sposobnosti i druge osobine potrebne da imaju zaposleni, a da bi mogli na pravi način da ostvare ciljeve organizacije. I upravo tu se pojavljuje ona tanka linija između dve veoma srodne kategorije, koje su na izgled iste, ali koje predstavljaju dva potpuno različita koncepta. Postavlja se pitanje koja je razlika između znanja samog po sebi i „rada znanja“. Odnosno potrebno je shvatiti da svi zaposleni koji počnu da rade na određenoj poziciji u organizaciji, angažovanjem svojih psihičkih i mentalnih aktivnosti koriste određene resurse koji predstavljaju njima poznato znanje, ne spadaju u kategoriju radnika znanja, o kojima će biti više reči u sledećem poglavlju, samim tim što koriste svoje ispoljene potencijale. Takvi pojedinci postaju radnici znanja ispoljavanjem svojih punih potencijala, a svaki čovek ima sebi svojstvene potencijale koje od njega to mogu da naprave. Zadatak i uspeh menadžmenta ljudskih resursa jeste upravo u sposobnosti da prepoznaju skrivene potencijale pojedinaca i da ih razviju u interesu organizacije i u njihovom sopstvenom interesu. I upravo su aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i njihovim ponašanjem, kao i one aktivnosti koje motivišu ljude da daju najbolje od sebe, ključne za povećanje konkurentske prednosti svake organizacije, a uspešno upravljanje ljudskim resursima znači da su na svakom radnom mestu u organizaciji zaposleni ljudi koji poseduju stručne i personalne poslovne

[491] Armstrong, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th, edition, Kogan Page, London, str. 8.
[492] Werther W.B, Davis K.: *Human Resourse and Personal Management*, 1996, Irwin McGraw-Hill, Boston, str. 31.

veštine koje će omogućiti ostvarenje ciljeva organizacije. Ovo samo po sebi otvara niz pitanja za menadžment ljudskih resursa. Počev od toga na koji način pronaći, privući i kontaktirati ovakve ljude i kako ih prepoznati, pa do toga kako ih stimulisati i motivisati da daju svoj maksimum i da korišćenjem svojih punih potencijala u sopstvenom radu prepoznaju da radeći za organizaciju zapravo rade za sebe same i da prihvate da i sami napreduju kada organizacija za koju rade napreduje.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sastoje se iz različitih oblasti rada, a svaka od ovih oblasti odnosi se na posebno funkcionalno područje upravljanja ljudskim resursima, a to su[493]:

1. **Analizu i oblikovanje posla** – pri čemu je analiza posla proces pribavljanja detaljnih informacija o poslu, a oblikovanje posla se odnosi na odlučivanje o tome koje zadatke grupisati u okviru određenog radnog mesta. Ti podaci se koriste za izradu opisa posla/radnog mesta (koje se dužnosti obavljaju na određenom radnom mestu) i specifikacije posla (kakve ljude zaposliti na određenom radnom mestu). [494] Prema nekim mišljenjima analiza posla predstavlja ključni korak prilikom procene ispravnosti svih važnijih personalnih aktivnosti.[495]

2. **Regrutovanje i selekciju zaposlenih –** regrutovanje je proces u kojem organizacija traži kandidate za moguće zapošljavanje, a selekcija se odnosi na proces kojim organizacija pokušava da izdvoji kandidate koji poseduju potrebna znanja, veštine i sposobnosti koji će pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

3. **Obuku i razvoj zaposlenih –** obuka se odnosi na planiranje pokušaja da se podstakne sticanje znanja, veština i ponašanja, potrebnih za uspešan rad na određenom radnom mestu, a razvoj uključuje sticanje znanja, veština i ponašanja koji poboljšavaju sposobnost zaposlenih da odgovori na različite izazove.

[493] Schuler, R.: *Personal and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy*, Readings in Personnel and Human resourse Management, 1988, 3. izdanje, urednici R. Schuler, S. Youngblood i V. Huber, St. Paul, MN: West Publishing.
[494] Frederick, Morgan, Campion, Michael: *Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference Based Model*, Journal of Organization Behavior 21, no 7, Novembar 2000, str 879-827
[495] Clifford, James: Manage *Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis*, 1996, Public Personer Management, str. 89-102

4. **Upravljanje uspešnošću –** koristi se da bi se osiguralo da su delovanje i rezultati zaposlenih u skladu sa ciljevima organizacije.

5. **Platna struktura, motivacija i beneficije –** podrazumeva izradu strategije i plana visine plata i beneficija koje imaju uticaj kako na kvalitet zaposlenih, tako i na njihov rad u celini.

6. **Radni odnosi i odnosi sa zaposlenima –** pri tome organizacija sama donosi odluku da li se prema zaposlenima ponaša kao prema imovini koja zahteva ulaganje resursa, ili kao prema trošku koji treba minimalizovati.[496]

Analizirajući sva ova polja delovanja menadžmenta ljudskih resursa, postavlja se pitanje kakav je odnos ovih aktivnosti sa menadžmentom znanja i koliko je menadžment ljudskih resursa odgovoran za menadžment znanja u organizaciji. Ukoliko uzmemo kao jednu od definicija menadžmenta znanja onu u kojoj je sam menadžment znanja usvajanje i korišćenje resursa u svrhu kreiranja okruženja u kojem su informacije dostupne pojedincima koji ih usvajaju, dele i koriste kako bi razvili svoje sopstveno znanje i u kojem se pojedinci podstiču da primene svoje znanje u korist organizacije u kojoj rade[497], onda je uloga menadžmenta ljudskih resursa ključna jer je potrebno:

- obezbediti zaposlene koji će imati znanje potrebno kompaniji;
- stvoriti sistem vrednosti i kulturu u kojoj će zaposleni prepoznati svoj interes u podeli znanja sa drugima i u kojoj će uspeh svakog pojedinačno i organizacije kao celine doživljavati kao svoj lični uspeh;
- napraviti sistem u kojem informacije imaju slobodan tok i u kojoj su pojedinci upoznati sa svim procesima rada na svim nivoima, na takav način da imaju svest o svom doprinosu organizaciji;

[496] Cronshaw S. i Alexander R.: *One Answer to the Demand of Selection Utility as an Investment Decision,* 1986, Organizational Behavior and Human Decision Processes 35, str 102-118
[497] Brelade S. , Harman C.: *Knowledge Management and the Role of HR*, 2002, Prentice Hall

- podstaći zaposlene da primene znanje i da osvajaju nova znanja kroz različite sisteme motivacije, nagrađivanja i identifikacije sa univerzalnim ciljevima organizacije.

U literaturi se upravo iz tog razloga navodi više specifičnih načina na koje menadžment ljudskih resursa doprinosi razvoju menadžmenta znanja, pa tako menadžment ljudskih resursa:[498]

1. Treba da pruži pomoć prilikom stvaranja otvorene kulture u kojoj sistem vrednosti i norme ponašanja govore o tome kako je dobro i važno deliti znanje sa drugima.
2. Treba da stvori klimu poverenja i posvećenosti među zaposlenima.
3. Treba da pruži pomoć prilikom dizajniranja i razvijanja delova organizacije koji su povezani u mrežu i međusobno komuniciraju u izvršenju svojih radnih zadataka na taj način što će uticati na stvaranje zajedničkog duha i timskog rada.
4. Potrebno je da stvori takvu bazu ljudskih resursa koja će obezbediti kvalitetne radnike koji mogu doprineti stvaranju i širenju znanja, kao što je potrebno privući i zadržati takve zaposlene.
5. Potrebno je da motiviše ljude da dele znanje, kao i da stvori sistem nagrađivanja za one koji to rade.
6. Da pomogne u razvoju ostalih menadžerskih funkcija koje su usmerene ka razvoju i deljenju znanja.
7. Treba da organizuje radionice, konferencije, seminare i simpozijume koji će doprineti da se znanje deli između zaposlenih.
8. U saradnji sa IT-om, potrebno je da razvije sistem za praćenje i arhiviranje znanja.
9. Potrebno je da promoviše kulturu menadžmenta znanja i među višim menadžerima, sa ciljem njihovog podsticanja da izraze svoje liderske sposobnosti i podrže menadžment znanjem.

Razliku između tradicionalnog menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji zasnovanoj na znanju može se, prema oblastima delovanja,

[498] Armstrong, Michael*: A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7. izdanje, Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London N1 9JN, United Kingdom, str. 180-181.

aktivnostima i ulozi koju menadžment ljudskih resursa ima u okviru organizacije, predstaviti na sledeći način, a u odnosu na funkciju koju menadžment ljudskih resursa obavlja[499]:

1. Strategija

Tradicionalni menadžment ljudskih resursa bavi se razvijanjem strategije ljudskih resursa koja je u skladu sa poslovnom strategijom, dok u menadžmentu ljudskih resursa u ekonomiji zasnovanoj na znanju menadžment ljudskih resursa doprinosi razvoju poslovne strategije, jer je stručnjacima za strategijsko planiranje potrebno znanje za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti. Sa druge strane stručnjaci koji se bave ljudskim resursima u okviru pravljenja strategija učestvuju sa kreiranjem opisa posla, kreiranjem radnih mesta i potrebnih resursa znanja, koji svakako jesu uslov za dobru poslovnu strategiju.

2. Regrutovanje i selekcija

Tradicionalni menadžment ljudskih resursa traži i bira zaposlene i to tako što definiše zahteve posla i popunjava slobodna mesta u odnosu na kandidate koji su u tom trenutku slobodni na tržištu rada. U menadžmentu ljudskih resursa u ekonomiji zasnovanoj na znanju menadžment ljudskih resursa identifikuje, privlači i zadržava talente. Glavni zadatak menadžmenta ljudskih resursa sada je da neprestano traga za talentima, da sve vreme prati slobodnu i fleksibilnu radnu snagu, da održava čvrste veze za eksternim organizacijama koji predstavljaju izvore znanja i da identifikuje različite forme naknada.

3. Obuka i razvoj

Tradicionalni menadžment ljudskih resursa bavi se razvojem individualnih veština i kompetencija, planira i koordiniše treninge, obezbeđuje i prati profesionalne razvojne programe i usmerava se na razvoj individualnih veština. U menadžmentu ljudskih resursa u ekonomiji zasnovanoj na znanju menadžment ljudskih resursa razvija individualne i organizacione potencijale tako što prepoznaje vezu između učenja, znanja i delanja, a pažnja je usmerena na razvoj ličnih potencijala koji su u vezi sa poslom.

[499] Whicker, L.M, Andrews, K. M.: *HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential*, Asia Pacific Journal of Human Resources (2004), 42, 2, str. 156 – 165.

Ovde se radi na izgradnji svesti o neophodnosti razvoja podsticanjem učenja. Pored toga fokus je na identifikaciji i razmenjivanju pozitivne prakse, formiranju mreža znanja i izgradnji organizacionih potencijala koji bi trebalo da omoguće razmenu znanja.

4. Planiranje radne snage

Tradicionalno fokus menadžmenta ljudskih resursa usmeren je na pronalaženje radnika koji se pre svega odnose na zadovoljavanje trenutnih, kratkoročnih potreba organizacija, pa shodno tome ovakav menadžment identifikuje trenutne i kratkoročne potrebe za kadrovima. Fokus je, dakle, na osobinama koje treba da zadovolje potrebe radnog mesta. U menadžmetnu ljudskih resursa u ekonomiji zasnovanoj na znanju fokus menadžmenta ljudskih resursa usmeren je na pronalaženje resursa, upravljanje znanjem i preuzimanje odgovornosti za rad čitave organizacije. Na taj način definiše se potreba za znanjem koje je neophodno organizaciji na kraći i na duži rok, neprestano se radi na razvijanju i pokretanju sposobnosti i usavršavanje zaposlenih, pojedinačno i kao tima. Ovaj menadžment usmeren je na razvoj.

5. Upravljanje učinkom

Tradicionalni menadžment ljudskih resursa bavi se praćenjem i korigovanjem individualnog učinka zaposlenih, smanjuje i neutrališe nepoželjna ponašanja zaposlenih i postavlja poželjna pravila ponašanja. Upravlja i širi organizacionu kulturu, prati usaglašenost ponašanja radnika sa politikom organizacije i procedurama. U menadžmetnu ljudskih resursa u ekonomiji zasnovanoj na znanju menadžment ljudskih resursa upravlja produktivnošću radnika znanja, upravlja ponašanjem zaposlenih neprestanim davanjem informacija o učincima, zadržava radnike koji poseduju poslovne veštine i znanja u strategijski važnim segmentima za poslovanje. Neprestano radi na motivaciji radnika znanja i radi na izgradnji timskog rada i poverenja među zaposlenima u pojedinim sektorima i organizaciji kao celini.

4.7. TRANSFORMACIJA ZAPOSLENIH U RADNIKE ZNANJA

Iz rezultata ovog istraživanja proizilazi da je položaj zaposlenih, pa samim tim i studenata koji će jednoga dana ući na tržište rada, određen jednim potpuno novim okvirom. Oni su radnici znanja *knowledge workers*. Radnici koji će imati prednost u ekonomiji XXI veka jesu radnici znanja, oni pojedinci koji će biti u stanju da daju brze odgovore na promene koje se budu smenjivale na efikasan i kreativan način, i u godinama koje su pred nama oni predstavljaju grupu zaposlenih koja će biti najtraženija na tržištu rada. Radnici znanja su oni radnici koji su u stanju da u svom radu koriste simbole, koncepte, različita znanja i informacije,[500] i koji su u stanju da stvore dodatnu vrednost zahvaljujući svojoj sopstvenoj originalnosti, sposobnosti analitičnog razmišljanja i proceni, među koje se uglavnom ubraja srednji i visoki sloj menadžera, profesionalci i saradnici profesionalaca sa izuzetno razvijenim posebnim osobinama.[501] Zahvaljujući tome što radnici znanja proizvode dodatnu vrednost koristeći svoje znanje kao instrument rada, odnos između njih i samih poslova koje obavljaju se suštinski promenio.[502]

Oni su danas pokretač razvoja nove ekonomije i ključni strateški i konkurentski izvor savremenih organizacija.[503] To su, dakle, oni pojedinci koji u dobu ekonomije zasnovane na znanju obavljaju poslove koje su sami kreirali, odnosno poslove koji su nastali u procesu njihovog razmišljanja ili drugih aktivnosti koje u osnovi imaju njihovo sopstveno znanje i veštine. Ili, kako je to rekao Horibe, radnici znanja su oni zaposleni koji kreiraju i stvaraju proizvodne vrednosti koristeći više mozak nego ruke.[504]

[500] Drucker, Peter: *Selected Essays of Peter Drucker: The Founder of Modern Management* (English Edition), 1999, Beijing: Machine Industry Press.
[501] Peng, Jianfeng, Zhang, Wangjun: *Motivation System in Chinese Knowledge-enterprises*, 2001, Science Research Management. No.6. str. 90-96.
[502] Drucker, Peter: *Drucker on Management: How to Save the Family Business*, 1994, Wall Street Journal. No.19(8). str. 10.
[503] Drucker, Peter*: Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*, 1999, California Management Review, 41(2), str. 79-94; O'Neill, B., & Adya, M., Knowledge sharing and the psychological contract, 2007, Journal of Managerial Psychology, 22(4), str. 411-436.
[504] Horibe, F.: *Managing knowledge workers*, 1999, Canada: John Wiley & Sons.

To su u organizacijama oni nezavisni pojedinci koji imaju mogućnosti da rade svoj posao nezavisno od mesta gde ga rade i koji se uglavnom opiru naredbama i svakom drugom obliku kontrole i sputanosti.[505]

Dakle jasno je da osoba koja želi da postane nezamenljiva poslodavcu mora da bude u stanju da dođe sa jedinstvenim idejama koje pomeraju granice i da bude u stanju da te ideje iznese na način koji će biti neodoljiv i koji će izazvati željenu reakciju drugih. I upravo je to zadatak visokoškolskih ustanova - da stvore pojedince ili grupe ljudi koji će biti u stanju to da urade. Poslednjih godina, naročito ulaskom svetske ekonomije u veliku recesiju, informatičke ere ili doba u kojoj je poznavanje informacionih tehnologija i njihova primena u različitim sferama poslovanja donosila konkurentsku prednost kompanijama, pa su samim tim IT stručnjaci imali prednost nad ostalim stručnjacima posmatrajući globalno tržište rada, više to nije slučaj. Poznavanje rada na računaru i sposobnost korišćenja informacionih tehnologija prilikom obavljanja određenog posla, postala je uglavnom osobina većine zaposlenih u današnje vreme. A veliki broj visokoobrazovane i kvalifikovane radne snage sa IT veštinama, koja je poslednjih godina „napravljena“ u Indiji, Kini i ostalim dalekoistočnim zemljama, povećala je konkurenciju pa je, samim tim, vrednost radnika koji poseduju takva znanja i veštine opala.

Istina je da je velika svetska ekonomska kriza, koja je od 2008. godina zakucala na sva vrata, doprinela tome da se preispitaju vrednosti i da se nauče važne lekcije za budućnost. Te lekcije se naročito odnose na sve one koji su u prethodnom dobu obavljali uobičajene poslove ili su čekali da posao dođe do njih umesto da ga sami kreiraju ili traže. Sa druge strane, lekcije se odnose i na one koji su u toj tranziciji poneli naziv pionira radnika znanja, a to su oni koji su imali sposobnost da stvore nove usluge, nove načine da privuku nove klijente ili nove načine da povežu nove tehnologije i upravo u tome i jesu glavne osobine radnika znanja. To su, dakle, oni pojedinci koji[506]:

- Jesu u stanju da imaginacijom identifikuju i stvore nove mogućnosti.

[505] Horwitz, F., Heng, C.T., Quazi, A.: *Finders keepers? Attracting, motivating, and retaining knowledge workers*, 2003, Human Resource Management Journal, 13(4), str. 23-44
[506] Kucharvy, Tom: *Right-Brain Skills for 21st Century Jobs*, 29. 11. 2009 .

- Imaju inicijativu i veštine da pokrenu stabilne poslove na osnovu tih mogućnosti ili da reorganizuju postojeće.
- Imaju interpersonalne i komunikacione veštine (interpersonalne poslovne veštine) koje su potrebne da tu svoju ideju plasiraju.

Daniel H. Pink, na svom blogu i u knjizi *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*[507] objašnjava da radnike znanja, odnosno pojedince koji će svojim „mozgovima“ vladati u budućnosti odlikuju dve ključne karakteristike:

- Sposobnost da detektuju veze i mogućnosti, da ih na pravi način izraze i da na izgled nepovezane ideje iskombinuju na takav način da stvore nešto novo.
- Sposobnost empatije i saradnje sa drugima i sposobnost razumevanja ljudskog ponašanja i da od običnih poslova naprave poslove koji imaju određenu svrhu i značenje.

Ukoliko pogledamo ukupan broj zaposlenih i veštine, odnosno osobine koje poseduju kao i izvore tih veština, dolazimo do toga da su dva glavna izvora poslovnih veština sistem obrazovanja i zapošljavanje stranih državljana, koji poseduju određene poslovne veštine. [508]

Prema opsežnom istraživanju koje je sprovedeno u Irskoj, a koje je objavljeno u okviru *Tomorrow's Skills Towards a National Skills Strategy*, strategije za razvoj poslovnih veština naophodnih novim radnicima budućnosti u toj zemlji, a kojih će prema ovoj strategiji do 2020. biti 950.000, kao zaključak ekspertske grupe, sledeće poslovne veštine treba da budu deo osnovnog portfolija veština svakog novozaposlenog[509]:

- Osnovne/ Fundamentalne poslovne veštine – kao što su pismenost, numeričke veštine i IT pismenost.
- Socijalne poslovne veštine – kao što su veštine komunikacije, interpersonalne veštine, veštine timskog rada i veštine usmerene na zadovoljenje potreba klijenata.

[507] Pink, Danie*: A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, http://www.danpink.com/
[508] *Tomorrow's Skills Towards a National Skills Strategy*, http://www.skillsstrategy.ie/pdfs/egfsn070306_skills_strategy_report_webopt.pdf, str. 27, preuzeto sa sajta 12.4.2013.
[509] *Tomorrow's Skills Towards a National Skills Strategy*, str. 34.

- Konceptualne/ Mentalne veštine - kao što su veštine sakupljanja, organizovanja i sistematizovanja informacija, veštine rešavanja problema, veštine planiranja i organizovanja, veštine učenja da bi se naučilo, veštine kreativnog razmišljanja, veštine inovativnog razmišljanja i veštine sistemskog mišljenja.

4.8. SEKTOR USLUGA U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU

Na osnovu rezultata ovog istraživanja može da se zaključi da usluge predstavljaju vremenski kvarljiv, neopipljiv doživljaj za potrošača [510] . To su dela, procesi i performanse[511], odnosno svaka aktivnost ili korist koju jedan učesnik nudi drugom, a koji su u suštini neopipljivi i koji za rezultat imaju vlasništvo nad nečim, a može, ali i ne mora biti veza za neki fizički proizvod. [512]

Prema standardu ISO 9000:2008 (2008) proizvodi su podeljeni na četiri generičke kategorije[513]:

1. *Procesni proizvodi* – materijali: (finalni ili polugotovi) dobijaju se transformacijom, koji se sastoje od različitih agregatnih stanja (čvrsto, tečno, gasovito) ili kombinacijom istih, uključujući tu i različite specifične materijale koji mogu biti šipkaste, vlaknaste ili lisnate strukture.

2. *Hardverski proizvodi* - predstavljaju proizvode koji su sastavljeni, odnosno sastoje se, od izrađenih delova ili njihovih sklopova/podsklopova.

3. *Softverski proizvodi* - predstavljaju proizvode kao što su računarski softveri, knjiga u početnoj fazi pripreme (pre štampe) i ostali slični proizvodi koji se nalaze u formi zabeleženih informacija, podataka, koncepata, procedura ili transakcija.

4. *Usluge* - predstavljaju proizvod koji je nematerijalan, može da predstavlja celokupnu ili samo jedan deo ponude, a vezan je za aktivnosti kao što su prodaja, rukovanje, isporuka, planiranje, poboljšanje, osposobljavanje za korišćenje, upotreba ili servisiranje materijalnih proizvoda.

Sektor usluga ili tercijalni sektor, proizvodi sve što nije ni poljoprivredno ni industrijsko – sva nematerijalna dobra. Tercijalni sektor, postao je 1998. godine, najznačajniji u pogledu zaposlenosti u industrijski razvijenim državama – u SAD on

[510] Fitzsimmons, A., Fitzsimmons, J.: *Service Management – Operations, Strategy, Information Technology*, Mcgraw-Hill International Edition, 2006.
[511] Zeithaml, A., Bitner, J.: *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill College, 2002.
[512] Kotler, P.: *Marketing Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1998.
[513] Radošević, Milan: *LIN koncept u obrazovnim sistemima*, doktoska disertacija, 2013, str. 19-20.

obuhvata 74% aktivnog stanovništva, Velikoj Britaniji 72%, Francuskoj 71%, ali u Kini samo 32% aktivnog stanovništva i u proseku od 30-50% u državama u razvoju.

Karakteristične usluge su[514]:

- usluge trgovine (prodaja proizvoda, posredovanje u trgovini, popravka proizvoda)
- obrazovanje (osnovno, srednje, više i visoko obrazovanje, ostalo obrazovanje)
- finansijsko posredovanje (bankarski poslovi, osiguranje, penzijski fondovi)
- usluge državne uprave (inostrani poslovi, poslovi odbrane, sudske i pravosudne delatnosti, javna bezbednost, socijalno osiguranje)
- zdravstveni i socijalni rad (zdravstvena zaštita stanovništva, veterinarske aktivnosti, usluge domova i ustanova socijalne zaštite)
- komunalne usluge (odnošenje smeća, javna higijena, sahranjivanje)
- turističke, rekreativne, sportske i kulturne aktivnosti.

Baveći se savremenim strukturnim promenama, Herman Kahn je definisao tercijarne delatnosti kao uslužne delatnosti namenjene primarnim, sekundarnim i ostalim delatnostima, koje dobijaju na značaju u sve jačem i razvijenijem postindustrijskom društvu. U grupu tercijarnih delatnosti je svrstao: transport, komunikacije, osiguranje, finansije, upravljanje, inženjering, trgovinu, estetski dizajn, reklamiranje, aktivnost države i obrazovanje. U ekonomiji i marketingu, usluge su sve one aktivnosti, pretežno neopipljivog karaktera, koje rezultiraju određenim koristima, odnosno koje rešavaju određeni problem korisnika, i koje je korisnik spreman direktno ili indirektno da plati. [515]

Za turizam kao privrednu oblast u tercijalnom sektoru, svojstvena je heterogenost njene strukture i tu se javlja veliki broj privrednih i neprivrednih delatnosti koje učestvuju u pružanju usluga[516] korisnicima usluga. Usluge u turizmu iz tog razloga imaju sledeće karakteristike[517]:

- Neopipljivost – za razliku od proizvoda usluge se ne mogu videti, dodirnuti i probati pre kupovine.

[514] Isto.
[515] Jelisavac, Sanja: *Usluge na međunarodnom tržištu*, UDK: 339.13.012.1, Biblid 0025-8555, 60(2008), Vol. LX, br. 4, 2008, str. 528–540, dostupno na http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0025-8555/2008/0025-85550804528J.pdf
[516] Unkovic, S, Zečević, B: *Ekonomika turizma*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007, str. 69.
[517] Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J.: *Marketing nel turismo*, McGraw – HILL, 2006, str. 22

- Neodvojivost proizvodnje i potrošnje – ova dva procesa se odvijaju istovremeno i podrazumevaju prisustvo oba subjekta (pružaoca usluga i korisnika usluga)
- Nemogućnost odlaganja potrošnje – usluge se ne mogu skladištiti i naknadno koristiti.
- Varijabilnost – nemoguće je pružiti istu uslugu svaki put na isti način zbog toga što ona uvek zavisi od ljudskog faktora.
- Odsustvo svojine – ne postoji pravo svojine u slučaju usluge, za razliku od proizvoda.

Pod uslugama se podrazumeva čitav niz neopipljivih, nematerijalnih, heterogenih aktivnosti, a uglavnom se vezuju za robu sa kojom su povezane. Sistem nacionalnih računa iz 1993. godine usluge je definisao na sledeći način: Usluge nisu odvojeni entiteti prema kojima se mogu uspostaviti vlasnička prava. Njima se ne može trgovati odvojeno od njihove proizvodnje. Usluge su heterogeni učinci, proizvedeni po porudžbini i najčešće se sastoje od promena u uslovima potrošnje datog proizvoda i ostvarene su aktivnostima proizvođača, a po narudžbini kupca. U momentu kada je proizvodnja usluga završena, tada one moraju biti i konzumirane.[518]

Značaj usluga se može sagledati kroz njihov veliki uticaj na rast i efikasnost širokog kruga korisnika, industrijskih grana i na celokupnu performansu privrede. Na primer, sektori kao što su transport, telekomunikacije i finansijske usluge su ključne determinante za stvaranje uslova u kojima fizička lica, preduzeća, druge usluge i kapital putuju. Uslužni sektor daje svoj veliki doprinos i kroz ekološke usluge, koje doprinose održivom razvoju olakšavanjem negativnih uticaja privredne aktivnosti. [519]

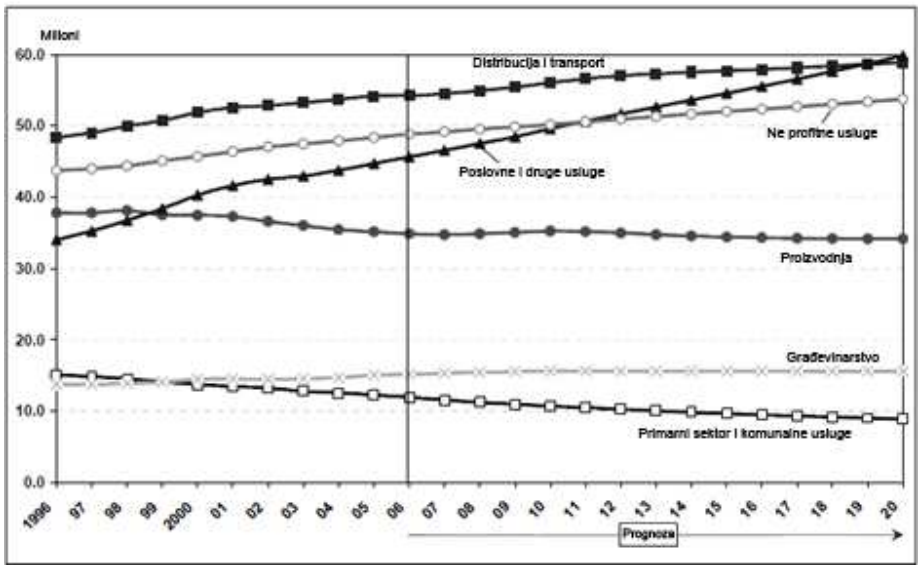
Usluge su pre recesije predstavljale više od dve trećine svetskog domaćeg proizvoda (GDP). Udeo usluga u dodatoj vrednosti GDP ima tendenciju rasta sa nivoom dohotka države, stojeći u proseku na 71% u visokorazvijenim zemljama (75% u SAD), nasuprot 55% i 47% u srednje odnosno niskorazvijenim zemljama respektivno. Čak i u grupi slaborazvijenih zemalja, proizvodnja usluga čini jezgro ekonomske aktivnosti, čiji

[518] Organizacija Ujedinjenih nacija, System of National Accounts, 1993 (1993 SNA), citirano u OECD, International Trade in Services, What Exactly Are Services?, dostupno na www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34243_1_1_1_1_1,00.html
[519] Jelisavac, Sanja: isto.

doprinos GDP je iznad zbira industrije i poljoprivrede. Postoje međutim značajne razlike između zemalja u okviru iste dohodne grupe. Takav slučaj je sa Indijom i Nigerijom na primer, zemljama sa niskim dohotkom čiji udeo usluga u GDP jeste 49% tj. 22% respektivno.[520] Nakon recesije, usluge su jedini sektor koji je zabeležio rast.

Istraživanje koje je uradio *European Center for Development of Vocational Training – CEDEFOP*, a koje je objavljeno 2008. godine pod nazivom *Skill needs in Europe, Focus 2020*, pokazuje trend prelaska sa primarnog sektora (naročito poljoprivrede) i tradicionalne proizvodne industrije, ***na sektor usluga*** i ekonomiju zasnovanju na znanju. Rezultati istraživanja potvrđuju da će se ovakav trend u narednim decenijama nastaviti kako u Evropi tako i izvan granica Evropske Unije. (tabela 25)[521]

Tabela 25: Trend zapošljavanja prema industrijskim sektorima u zemljama Evropske Unije



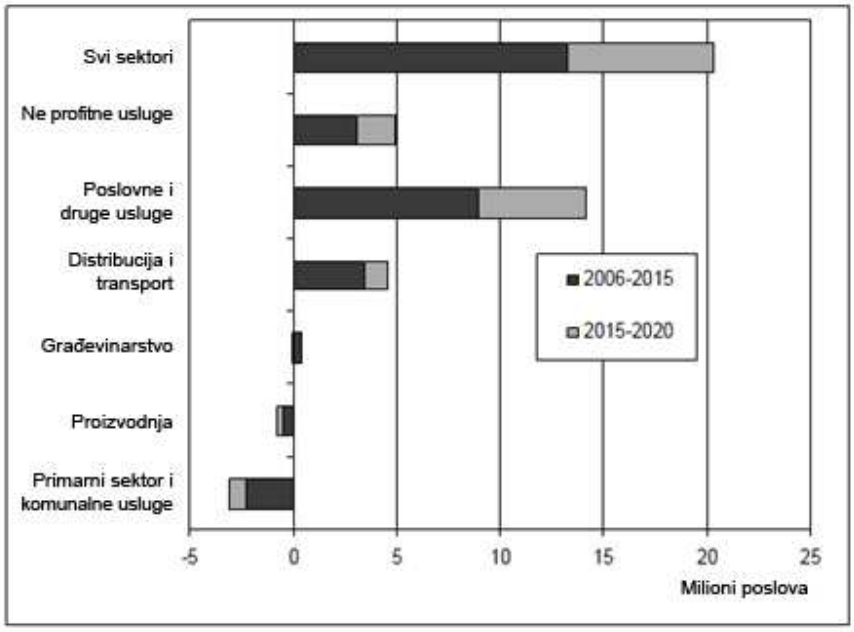
Izvor: *Skill needs in Europe, Focus 2020*[522]

Prema ovom istraživanju očekuje se da će na teritoriji 25 zemalja Evropske Unije (plus Norveška i Švajcarska), u periodu od 2006. do 2020. godine, biti kreirano preko 20.3 miliona novih poslova i to uprkos očekivanom gubitku od oko 3 miliona poslova u

[520] Svetska trgovinska organizacija, Measuring Trade in Services, Ženeva, WTO, 2006, str. 7.
[521] *Skill needs in Europe*, Focus 2020, European Center for Development of Vocational Training, 2008, str 7.
[522] *Skill needs in Europe*, Focus 2020, European Center for Development of Vocational Training, 2008, str 8.

sektoru primarne industrije i oko 0.8 miliona poslova u sektoru proizvodnje. Iako građevinski sektor pokazuje određeni trend rasta, uočava se stagnacija i slab očekivani rast od oko samo pola miliona novih poslova koji će biti kreirani između 2006. i 2020. godine. Sa druge strane ovo istraživanje pokazuje da će sektor usluga u Evropskoj Uniji biti u ekspanziji i taj trend rasta se vidi u svim granama ovog sektora i to očekivanih 4.5 miliona novih poslova u saobraćaju, distribuciji, hotelijerstvu, 4.9 miliona u obrazovanju, zdravstvu i administraciji i preko 14 miliona novih poslova u oblasti biznisa i ostalih usluga u koje spadaju finansije i bankarstvo, osiguranje, kompjuterske usluge i ostale usluge iz grane biznisa.[523] (Tabela 26)

Tabela 26: Trend zapošljavanja prema industrijskim sektorima u zemljama Evropske Unije



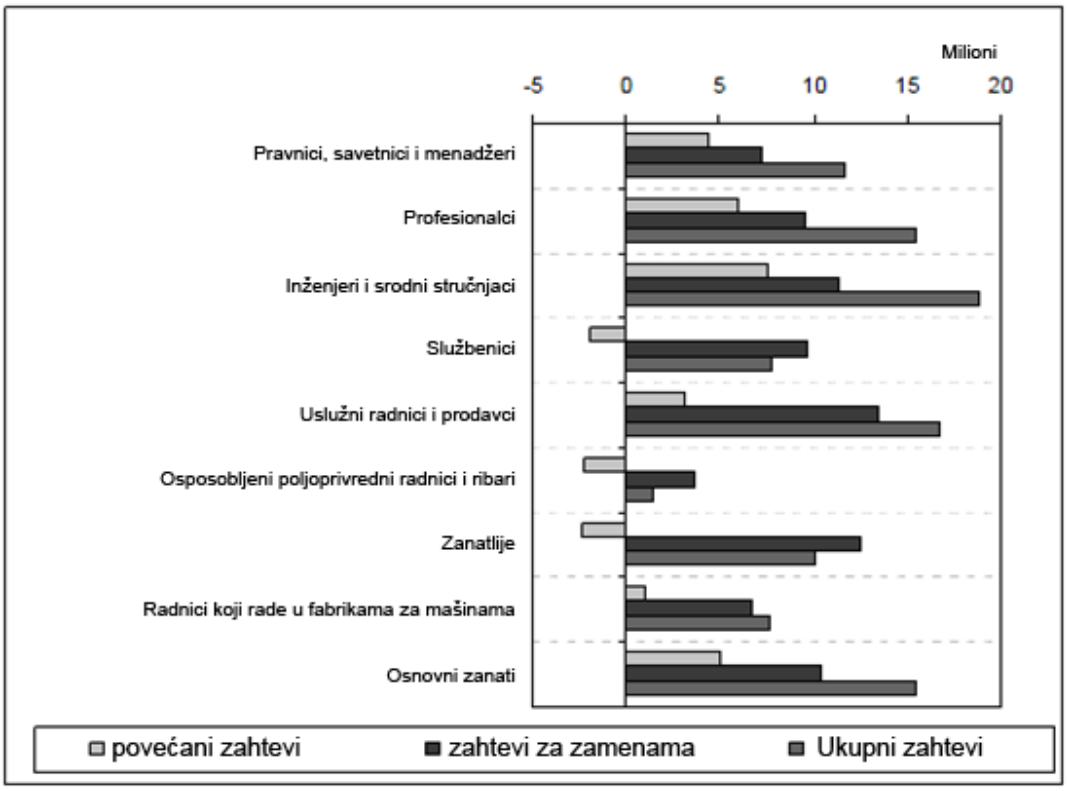
Izvor: *Skill needs in Europe, Focus 2020*.[524]

Ono što je takođe značajno, a rezultat je ovog istraživanja, jeste i činjenica da se predviđa značajno povećanje broja poslova koji zahtevaju više i visoko obrazovanje. Prema procenama danas oko 40% zaposlenih radi na visokokvalifikovanim poslovima, a

[523] *Skill needs in Europe*, Focus 2020, navedeno delo, str 8 i str. 20.
[524] *Skill needs in Europe*, Focus 2020, European Center for Development of Vocational Training, 2008, str 8.

u narednim decenijama se očekuje još veća ekspanzija poslova za koje je potrebno visoko i više obrazovanje. Na Tabeli 27, prikazan je očekivani trend rasta potrebe za sledećim zanimanjima[525]:

Tabela 27: Trend rasta zahteva za zanimanjima u zemljama Evropske Unije



Izvor: *Skill needs in Europe, Focus 2020*[526]

Ove i slične činjenice posebno se ističu u raspravama oko Evropske strategije zapošljavanja i OECD-ove *Jobs Strategy (European Union, 2003; OECD, 1996*). Društvene koristi od obrazovanja uključuju i koristi kao što su niže stope kriminala, bolje zdravlje populacije, jačanje društvene kohezije, kao i povećanje kvaliteta političkih procesa zbog obaveštenosti građana. Konačno, reč je o ulaganjima koja zahtevaju

[525] *Skill needs in Europe*, Focus 2020, European Center for Development of Vocational Training, 2008, str. 10
[526] *Skill needs in Europe*, Focus 2020, European Center for Development of Vocational Training, 2008, str 8.

značajna finansijska sredstva, u proseku 6 % od BDP-a u članicama OECD-a, od čega značajan deo otpada na visoko obrazovanje.[527]

Istraživanje koje je sprovedeno na nivou Evropske unije, može sa jedne strane da pokaže kako će se kretati razvoj tržišta rada i koji su to kadrovi potrebni za buduće poslove, ali sa druge strane može da pokaže i opšti trend razvoja društva kao celine, koje je kroz proces globalizacije postao jedinstveno polje delovanja, pa su tako prema sistemu spojenih sudova promene koje se dešavaju na jednoj strani planete samo odraz promena koje se dešavaju na drugoj stranu.

Kao dalje rasvetljavanje brojnih pitanja postavljenih u prethodnim poglavljima ovog rada, navedeni rezultati istraživanja izvršeni poslednjih godina, pokazuju da je na povećanje stope nezaposlenosti u zemljama OECD područja, značajno uticala neusklađenost između strukture ponude koju direktno emituje sistem i politika obrazovanja i tražnje na tržištu rada. U sklopu ukupnog makroekonomskog upravljanja razvojem mora se uspostaviti adekvatan odnos između sistema obrazovanja i tržišta rada kako bi se obezbedio odgovarajući nivo znanja i potrebna struktura kvalifikovanosti radne snage koja će se pojaviti kao ponuda na tržištu rada.[528] Na osnovu navedenog proizilazi da postoji tesna veza između obrazovanja i tržišta rada, a samim tim i između obrazovanja i razvoja jedne države zbog toga što je adekvatan obrazovni sistem neophodan uslov za stvaranje modernih organizacija, ali i modernih država koje su u stanju da na adekvatan način odgovore na izazove ekonomije novog doba. Pored toga što su savremeno obrazovanje, odnosno savremeni studijski programi koji odgovaraju zahtevima tržišta, ključni za privredni razvoj i ekonomski oporavak svake zemlje, obrazovanje samo po sebi predstavlja i most preko kojeg socijalno ugroženi i nezaposleni mogu da pronađu svoju šansu za uključenje u privredne tokove.

[527] Babić, Zdenko, Matković, Teo, Šošić, Vedran: *Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada*, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol.16, No.108, 2006, str. 31.
[528] Pitić, Goran*: Obrazovanje ekonomista i tržište rada*, 2009, Kako obrazovati ekonomiste za potrebe tržišta rada, Zbornik radova sa okruglog stola, Institut Fakulteta za ekonomiju, finansije i administraciju, Studije i istraživanja 10/2009, str. 7.

4.9. ZNAČAJ PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA ZA SEKTOR USLUGA

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da će sektor usluga, kao privredna oblast, nastaviti svoj rast u narednoj deceniji, bez obzira na očigledne promene na svetskom finansijskom tržištu, pa se u okviru toga postavlja pitanje šta je to što je potrebno preduzeti da bi se povećala efikasnost i kvalitet usluga i zaposlenih u ovom sektoru i šta je to šta će doprineti podizanju konkurentske prednosti organizacija u tržišnoj utakmici. Da bi moglo da se govori o povećanju kvaliteta svih usluga, potrebno je odrediti koje su to odrednice kvaliteta usluga. Analizom naučne literature dolazimo do toga da većina autora izdvaja pet osnovnih odrednica[529]:

- *Opipljivost* – koja podrazumeva fizičku komponentu usluge, kao što su izgled zaposlenih i ambijenta, tehnološka sredstva i opremu, odnosno, sve ono što se može videti, opipati ili koristiti.
- *Pouzdanost* - koja podrazumeva zadobijanje poverenja potrošača, što predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata kvaliteta. Jedna organizacija treba da pruži dobru uslugu, prvi i svaki sledeći put, kako bi stekla dobru reputaciju. Pouzdanost je važna kako u smislu onog što je obećano, tako i onoga što se podrazumeva.
- *Reagovanje* – se odnosi na spremnost zaposlenih da pruže uslugu na odgovarajući način i da je pruže na vreme.
- *Znanje* – se odnosi na znanje i veštine zaposlenih koje kod potrošača stvaraju osećaj da se organizaciji može verovati, a koje zahtevaju kako stručne, tako i personalne karakteristike zaposlenih.
- *Saosećanje* – se odnosi na brigu o korisnicima usluga, koja podrazumeva sposobnost zaposlenih da uoče i uvaže specifične potrebe korisnika usluga.

Prema drugim autorima, postoji čak 14 odrednica kvaliteta[530]:

- *Dostupnost* – Proizvod ili usluga su lako dostupni.
- *Kredibilitet* – Zaposleni su pristojni, brižni i obrazovani.

[529] Cooper, C., Flatcher, J, Fyall, A., Gilbert D., Wanhill, S.: *Toursm Principles and Practice*, Pearson, Harlow, 2005, str. 584.
[530] Avelini Holjevac, Ivanka: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji,* Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002, str. 12

- *Komunikacija* – Korisnici usluga su informisani na pravi način, o svim proizvodima ili uslugama, kao i o njihovim promenama.
- *Znanje* – Zaposleni poseduju potrebno znanje i veštine za pružanje usluga i proizvoda.
- *Standard* – Proizvod ili usluga odgovaraju standardu.
- *Ponašanje* – Pristojnost, srdačnost i briga prema korisnicima usluga.
- *Manjkavost* – Svaki kvalitet usluge koji nije definisan, a utiče na zadovoljstvo korisnika usluge.
- *Trajanje* – Izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje.
- *Angažovanost* – Zaposleni pokazuju razumevanje i pružaju individualnu pažnju svakom korisniku usluga.
- *Humanost* – Proizvod ili usluga je pružena tako da se očuva dostojanstvo i samopoštovanje korisnika usluge.
- *Efekti* – Proizvod ili usluga proizvodi efekat koji se očekuje.
- *Pouzdanost* – Sposobnost pružanja usluga na diskretan i pouzdan način.
- *Odgovornost* – trajanje pružanja usluga i proizvoda je ograničeno.
- *Sigurnost* – Proizvod ili usluga se pružaju na najsigurniji mogući način, bez rizika i opasnosti.

Iz navedenog proizilazi da su za postizanje zadovoljavajućeg kvaliteta u sektoru usluga, ključne poslovne veštine zaposlenih pojedinaca koji treba na zahtevane načine da odgovore na potrebe korisnika usluga. Među poslovnim veštinama koje su neophodne da bi se zadovoljio kvalitet, izdvajaju se personalne poslovne veštine koje govore o tome na koji način zaposleni u sektoru usluga primenjuju znanje, gradeći na taj način konkurentne odnose sa korisnicima usluga ili proizoda, a što dovodi do povećanja konkurentske prednosti i samih organizacija. Kako je pokazalo ovo istraživanje, prema oceni poslodavaca personalne poslovne veštine jesu one veštine i sposobnosti koje su pre svega potrebne za dobijanje posla, a zatim i za napredovanje i izgradnju uspešne karijere, tako sticanje tih veština dobija još više na značaju u sektoru usluga i turizmu kao značajnoj oblasti. To je upravo zbog toga što zaposleni u sektoru usluga, koji su pre svega orijentisani prema klijentima, treba pre svih da poseduju personalne poslovne veštine, odnosno sve one veštine i znanja koja nisu vezana za stručnost i tehničko

poznavanje posla. Osnovne karakteristike zaposlenih u sektoru usluga upravo i trebaju da budu njihove veštine rešavanja problema, sposobnost za timski rad, sposobnost motivacije i sve druge veštine koje doprinose tome da klijent bude u centru pažnje. Pa iako većina poslova u sektoru usluga zahteva poznavanje i teorijskog i praktičnog znanja iz neke oblasti, poznavanje informacionih tehnologija i stranih jezika, većina menadžera iz ove industrijske grane smatra da su te veštine mnogo manje važne nego personalne poslovne veštine. Istina da su teorijsko i praktično znanje, IT tehnologije i strani jezici neophodni da bi se dobilo zaposlenje na početku karijere, ipak kada karijera počne da se gradi u određenoj kompaniji ili privrednoj grani, uglavnom se računaju osobine ličnosti, što je naročito slučaj u kompanijama ili na tržištima gde postoji velika konkurencija ljudi sa sličnim iskustvom, znanjem i stručnim sposobnostima, a prilikom izbora ko će da dobije unapređenje. [531]

Upravo iz tog razloga izučavanje personalnih poslovnih veština na univerzitetima i fakultetima koji se bave obrazovanjem kadrova za sve sektore, a naročito za sektor usluga jeste od prvorazrednog značaja iz više razloga. Pre svega na taj način se diplomci koji tek treba da uđu na tržište rada stavljaju u položaj da postaju konkurentniji na tržištu rada od onih koji nemaju razvijene personalne poslovne veštine. Sa druge strane pomaže se kompanijama da smanje troškove koje izdvajaju za obuku personalnih poslovnih veština svojih zaposlenih, jer su upravo iz razloga što se personalne poslovne veštine ne uče kroz obrazovni sistem i uglavnom nisu deo silabusa studijskih programa na fakultetima, kompanije prinuđene da izdvajaju značajna finansijska sredstva za obuku i razvoj personalnih poslovnih veština svojih zaposlenih, sa ciljem da ih osposobe da se što bolje predstave i da što više poboljšaju njihove lične performanse kako bi se razvile performanse same kompanije. Kako pokazuje ovo istraživanje, organizacije danas zahtevaju da njihovi zaposleni, pored teorijskih i praktičnih znanja i iskustva iz oblasti kojima se kompanije bave, poseduju i razvijene personalne poslovne veštine.

Zbog svega navedenog može da se zaključi da kandidati koji traže posao u sektoru usluga, u kojem značajno mesto zauzima turizam kao privredna oblast, a koji

[531] Pradhan, Vaibhav: *The significance of soft skills*, Hospitality Management, IMC of ITI Karjat, dostupno na www.expresshospitality.com

pored tehničko-stručnih znanja poseduju i personalne poslovne veštine, imaju najviše šansi za zaposlenje i za izgradnju uspešne karijere. Razlog tome je što se tehnička znanja mogu savladati, a mnoga od njih će u budućnost preuzeti računari, a ono što računari neće biti u stanju da urade jeste da sintetizuju podatke, da im daju smisao i da ih prezentuju na pravi način. Pored toga, kako je sektor usluga orijentisan ka potrošačima pre svega, to su u ovoj oblasti, više nego u drugim, potrebni kadrovi koji će posedovati znanja koja podrazumevaju vešto korišćenje interpersonalnih i intrapersonalnih osobina, što računari nikada neće biti u stanju da urade.

Prema rečima Boni Notson, profesorke *na The School of Hospitality Business, na Eli Broad College of Business at Michigan State University*, menadžeri u hotelijerskoj industriji, prilikom selekcije kandidata „zapošljavaju stav“, a malo pažnje posvećuju iskustvu kandidata i njegovim stručnim i tehničkim znanjima i veštinama.[532] Uzimajući to u obzir jasno je da su ovoj privrednoj oblasti potrebni obrazovani kadrovi koji poseduju, pored stručnosti, i personalne poslovne veštine, a to su iste one veštine koje su potrebne i svim drugim zaposlenim u sektoru usluga, ali i šire. Jednostavno rečeno, kandidati koji imaju jasno izražene osobine kao što su timski rad, liderstvo, upravljanje konfliktima, veštine rešavanja problema i komunikacijske veštine pre svega, uvek će pre dobiti posao ili će brže napredovati u karijeri od onih koji te veštine nemaju.

Ako uzmemo u obzir i specifičnost ove privredne grane, personalne poslovne veštine koje povećavaju sposobnost kandidata da pruži potrošačima bolju uslugu, verovatno predstavljaju najznačajniju osobinu koju menadžeri procenjuju prilikom izbora zaposlenih. Kako je kvalitet usluge od presudnog značaja za sektor usluga, tako personalne poslovne veštine imaju presudan značaj u obrazovanju, upravo zbog toga što kvalitet usluga zavisi uglavnom od ljudskog faktora i njegovih personalnih veština.

Za razliku od fizičkih proizvoda, usluge se, pre nego što se kupe, ne mogu videti, okusiti, čuti ili pomirisati,[533] te su u tom sektoru presudni ljudski resursi i njihova sposobnosti da kupcu usluge pruže sigurnost i uveravanje da je usluga koju oni treba da kupe kvalitetna. Ukoliko zaposleni nisu imali sposobnosti i veštine potrebne za uspešno

[532] *In the Hospitality Industry, "Soft Skills" Can Be Core Competencies*, dostupno na www.hcareers.com.
[533] Kotler, Philip, Bowen T. John, Makens C. James: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, IV izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2010, str. 42

obavljanje posla, kompanije su prinuđene da sprovode različite oblike obuke i treninga da bi razvijale svoje zaposlene. Razvoj se dakle odnosi na formalno obrazovanje, radna iskustva, odnose i procenu osobenosti i sposobnosti, koja pomaže zaposlenima da se pripreme za budućnost. Zbog svoje orijentacije na budućnost, razvoj uključuje i učenje koje nije nužno vezano za tekući posao zaposlenog.[534] Zbog toga je veoma važno da zaposleni, odnosno student koji treba da se otisne u polje tržišta rada bude osposobljen sa što više stručnih znanja, ali i personalnih poslovnih veština kako bi mogao da razvije svoju karijeru u skladu sa svojim najvišim potencijalima.

Potreba za razvojem karijere u smislu potrebe za usavršavanjem i razvojem personalnih poslovnih veština svoj osnov ima u promenjenom shvatanju karijere u današnje vreme nesigurnog tržišta i globalizacije kao sveukupnog fenomena.

Tradicionalno su se karijere opisivale na više načina.[535] Karijere su opisivane kao niz pozicija unutar istog zvanja. Karijera je isto tako opisana i u kontekstu pokretljivosti u organizaciji. Kako se povećava stručnost zaposlenog, iskustvo i uspešnost, on se može šetati kroz pozicije na više položaje.[536]

Novi koncept karijere često se naziva fleksibilnom karijerom.[537] Fleksibilna karijera jeste karijera koja se često menja na osnovu promena ličnih interesa, sposobnosti i vrednosti i promena u radnom okruženju. Za razliku od tradicionalne karijere zaposleni danas imaju najveću odgovornost za izgradnju i razvoj svoje karijere. Fleksibilna karijera se razvila pod uticajem promena u psihološkom ugovoru između kompanije i zaposlenog.[538] Psihološki ugovor[539] predstavlja očekivanja koja poslodavac i

[534] London, M: *Managing and Training Enterprise*, 1989, San Francisco: Jossey-Bass.
[535] Greenhaus J.H., Callanan G.A.: *Career Management*, 1994, II izdanje, Fort Worth, TX:Dryden Press.
[536] Noe A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick: *Menadžment ljudskih potencijala*, III izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2006, str.319
[537] Hall D.T.: *Protean Careers od the 21st Century*, Academy of Management Executive 11, 1996, str. 8-16
[538] Rossaeau D.M.: *Changing the Deal while Keeping People,* Academy od managementExecutive 11, 1996, str. 50-61; Rossaeau D.M., Parks J.M.: *The Contract of Individuals and Organisation*, Research in Organizationaln Behavior 15, urednici Cummings L.L. i Staw B.M. (Greenwich, CT JAI Press, 1992, str, 1-47.
[539] U ovom slučaju mislimo na psihološki ugovor između organizacije i zaposlenog. Dakle, ne govorimo o ugovoru u zakonskom smislu te reči, niti bilo kakvoj izjavi u pisanoj formi o uslovima zapošljavanja i obavljanja posla. Pod psihološkim ugovorom se podrazumevaju očekivanja koja imaju kako poslodavci, tako i zaposleni, o međusobnim očekivanjima koja imaju jedni od drugih. Personalni menadžment pretpostavlja da je osnova navedenog psihološkog ugovora zapravo pristanak zaposlenih da rade ono što im je rečeno i da poslodavac upravo to i očekuje od njih. U tom smislu, menadžment organizacije bi trebalo da tačno i precizno odredi šta se zahteva od zaposlenih. Sa druge strane, menadžment ljudskih resursa polazi od pretpostavke da u psihološkom ugovoru između zaposlenih i poslodavaca postoji pozitivna i voljna posvećenost zaposlenih. S obzirom da se u ovom slučaju od zaposlenih mnogo više očekuje

zaposleni imaju jedni od drugih. Tradicionalno psihološki ugovor je značio da će kompanija pružiti stalno zaposlenje (sigurnost posla) i prilike za napredovanje ukoliko zaposleni ostane u kompaniji i ukoliko bude postizao dobre rezultate. Povećanje plate bilo je u direktnoj vezi sa unapređenjima u okviru kompanije. Fleksibilna karijera ima nekoliko posledica na razvoj zaposlenog, a cilj nove karijere jeste psihološki uspeh. Psihološki uspeh je osećaj ponosa i postignuća koji proizilazi iz postizanja životnih ciljeva koji nisu ograničeni na dostignuća na poslu (npr. podizanje porodice, dobro fizičko zdravlje). Psihološki uspeh je više pod kontrolom zaposlenog nego tradicionalni ciljevi karijere, na koje nije uticao samo trud zaposlenog, već je to zavisilo od dostupnosti viših pozicija u kompanijama.[540] Psihološki uspeh posebno preovladava u novoj generaciji osoba koje se pridružuju radnoj snazi. Generacija nazvana generacijom X često nije impresionirana statusnim simbolima, želi fleksibilnost u obavljanju poslovnih zadataka i želi da radi nešto smisleno.[541]

Zaposleni moraju da razviju i poseduju nove veštine koje se ne tiču samo stručnih znanja i sposobnosti i koje se ne oslanjaju na stari model napredovanja koji se oslanjao na statično znanje i poznavanje radnih procesa. Ovo je proizašlo iz potrebe kompanija da bolje odgovaraju zahtevima potrošača, a kada su u pitanju njihove usluge ili proizvodi. Iz tog razloga promenile su se vrste znanja koje su zaposlenom potrebne da bi bio uspešan[542], a samim tim i veštine zaposlenih koje su kompanijama potrebne da bi i same bile uspešne. U tradicionalnoj karijeri bilo je važno „znati kako“ (imati odgovarajuće veštine i znanja za pružanje usluge ili proizvodnju proizvoda). Iako „znati kako“ ostaje važno, zaposleni danas moraju „znati zašto“ i „znati kome“. „Znati zašto“ se odnosi na razumevanje poslovanja i kulture kompanije, pa se od zaposlenog očekuje da razvije i primeni znanja i veštine koje mogu doprineti poslovanju kompanije. „Znati kome“ se odnosi na odnose koje zaposleni mogu razvijati da bi doprineli uspehu kompanije. Da bi se naučilo „znati zašto“ i „znati kome“ potrebno je više od formalnih kurseva obuke za

---

i da poslodavci ne mogu uvek tačno precizirati sve zahteve posla, od samih zaposlenih se očekuje da uz pomoć sopstvene inicijative i procene postignu što bolje rezultate u poslu. Od zaposlenih se, takođe, očekuje da usavršavaju svoje veštine i znanja. Izvor*:* Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž.: *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 10 - 17.

[540] Noe A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick, navedeno delo. 319

[541] Sellers P.: *Don't Call Me a Slacker,* Fortune, 1994, str 181-196.

[542] Arthur M.B., Claman P.H., DeFillippi R.J: *Inteligent Enterprise, Inteligent Careers,* 1995, Academy of Management Executive 9, str. 7-20.

rad. Učenje i razvoj u fleksibilnoj karijeri više uključuje odnose i radna iskustva nego formalno učenje.[543]

Za razvoj zaposlenih koriste se četiri pristupa: formalno obrazovanje, procena ličnih sposobnosti, radna iskustva i međuljudski odnosi.[544]

Što se tiče formalnog obrazovanja ono uključuje obrazovanje u okviru kompanije kroz posebno pripremljene programe i treninge ili obrazovanje izvan kompanije kao na primer na visokoškolskim ustanovama koje su specijalizovane za određene oblasti, a koje mogu biti u obliku kratkih programa ili poslediplomskih studija koje zaposlene osposobljavaju za sticanje dodatnih znanja i sposobnosti. Ipak optimalnan način za prenošenje neophodnih znanja stručnih i personalnih, potrebnih za početak i razvoj karijere jeste na fakultetima odnosno na visokoškolskim ustanovama, na kojima se studenti školuju za razvoj svoje fleksibilne karijere. Na taj način studenti su pre ulaska na tržište rada upoznati sa svim onim što će im biti potrebno za razvoj sopstvene karijere. O obrazovnom sistemu i njegovom odgovoru na zahteve ekonomije zasnovane na znanju biće reči u narednom poglavlju ovog rada.

[543] Noe A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick, navedeno delo, 320

[544] Campbell, R.J.: *HR Development Strategies*, Developing Human Resourses, ur. K.N. Wexley, 1991, Washington, DC: BNA Books, 5-1-5-34.; Campbell, R.J.: *HR Developement Strategies*; Sheppeck M.A., Rhodes C.A.: *Management Developement: Revised Thinking in Light of New Events of Strategic Importance*, 1988, Human Resourse Planing 11, str 159-172; Keys B, Wolf J.: *Management Education: Current Issues and Emerging Trends*, Journal of Management 14, 1988, str 205-229; Saari, L.M, Johnson, T.R, McLaughlin, S.D., i Zimmerle, D.: *A survey of managemena Training and Education Practices in U.S. Companies*, Personal Psihology 41, 1988, str 731-744.

PETI DEO:

PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE U FUNKCIJI STVARANJA RADNIKA ZNANJA

5.1. RADNICI ZNANJA

Nakon sprovedenog empirijskog istraživanja u kojem je pokazano da se u Srbiji, ali i širom sveta, pod ključne kompetencije zaposlenih ubrajaju i personalne poslovne veštine, a u odnosu na teorijsku zasnovanost ovog istraživanja, može da se zaključi da su upravo personalne poslovne veštine te koje pojedince determinišu kao radnike znanja, odnosno da su radnici znanja oni zaposleni koji pored stručnih poslovnih veština (teorijskih i praktičnih znanja, poznavanje IT tehnologija i stranih jezika) imaju i razvijene personalne poslovne veštine koje, sa druge strane, a kako je pokazano, predstavljaju uslov produktivnosti radnika znanja. To su, oni radnici koji u svom radu koriste naučena i stečena znanja i veštine i na osnovu njih stvaraju nova znanja. Radnicima znanja daje se značaj i funkcija generatora budućeg razvoja organizacije jer oni mogu svojim znanjem, veštinama, sposobnostima i idejama dati značajan doprinos podizanju konkurentske prednosti organizacija. Radnici znanja i organizacija u kojoj oni rade su međuzavisni. Zadatak organizacije jeste da osigura radnicima znanja resurse, a sa druge strane organizacije zavise od radnika znanja i njihove sposobnosti da sintetizuju stručne poslovne veštine i personalne poslovne veštine, i primene ih u konstruisanju adekvatnih rešenja.[545] Da su upravo personalne poslovne veštine one koje determinišu radnike znanja jasno pokazuju istraživanja tržišta, jer poslodavci najbolje znaju koje su to osobine radnika njima potrebne da bi realizovali svoje strategije konkurencije i u promišljanju i analiziranju tržišne utakmice oni su ti koji treba da daju konačnu reč kada su u pitanju ona znanja koja su im potrebna. Polazeći od Drakerovih šest uslova koji determinišu jednog radnika kao radnika znanja, u ovom istraživanju došlo se do zaključka da upravo zaposleni koji poseduju personalne poslovne veštine ispunjavaju svih šest uslova da bi se mogli nazvati radnicima znanja. Ti uslovi su, kako je navedeno: 1. Radnici znanja ne pitaju kako treba da se uradi nešto, već koji je zadatak; 2. Radnik znanja ima veštine zahvaljujući kojima će umeti da upravlja sobom i vremenom, u autonomiji koju ima; 3. Neprestano inoviranje treba da bude sastavni deo njegovog rada; 4. Radnici znanja zahtevaju stalno usavršavanje; 5. Produktivnost radnika znanja u vezi je sa kvalitetom onoga što predstavlja rezultat njegovog rada; 6. Produktivnost

[545] Bakotić, Danica: *Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima,* Ekonomska misao i praksa, No.1 Lipanj 2012, dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124635

radnika znanja konačno zavisi od toga da li se prema njemu organizacija odnosi kao prema trošku ili prema resursu.

5.2. PRODUKTIVNOST RADNIKA ZNANJA I PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE

Prema Drakeru ključno pitanje za produktivnost radnika znanje jeste odgovor na to šta je zadatak, dok je, kako on ističe, za manuelnog radnika ključno pitanje kako posao treba da bude urađen. U manuelnom radu zadatak je uvek unapred određen, pa shodno tome pojedinci koji obavljaju ove poslove ne postavljaju pitanja šta treba da rade već je njihova osnovna dilema kako na najbolji način da urade ono što im je dato. Ipak u ekonomiji zasnovanoj na znanju to prestaje da bude primarno, pa radnici znanja postavljaju pitanje koji je njihov zadatak. Razlika između ove dve postavke je u tome što manuelni radnik radi tačno određenu stvar u određeno vreme, kao što je na primer linijska proizvodnja automobila, izgradnja kuće ili priprema zemlje za setvu, dok radnik znanja nema isprogramiran posao. Radnik znanja je onaj inženjer koji treba da ponudi nova ili unapređena rešenja u nekom procesu, proizvodnji ili delatnosti, doktor koji u trenutku kada ima hitan slučaj donosi odluku o tome šta treba da radi ili prodavac koji treba da proda proizvod ili uslugu zadovoljavajući najviše interese klijenta. I zbog toga kod manuelnog radnika jasno je šta tačno treba da bude urađeno da bi se posao obavio, dok produktivnost radnika znanja zavisi od njegovih sledećih sposobnosti:

Sposobnost identifikacije i analiziranja problema u teškim situacijama i sposobnost istinite evaluacije – koja treba da mu omogući da na pravi način sagleda problem u situaciji u kojoj nije moguće donositi racionalne odluke zbog okolnosti u kojima odluka treba da bude doneta. Delovanje pojedinca u ovakvim situacijama zavisi od njegove sposobnosti da ispolji mudrost u poznavanju zakonitosti u kojima se životni procesi odvijaju. Ta mudrost se pre svega ogleda u tome da se poznaju činjenice, da se preduzme odgovorna akcija koja počiva na mudrosti, da se sagledaju potencijali pojedinaca i da se poštuju principi da se od drugih traži samo što mogu da urade, jer u suprotnom neće moći da urade ni to što mogu, dakle – da se koriguje lično mišljenje u skladu sa okolnostima.

Sposobnost za širenje i unapređenje mentalnih radnji kao što su objašnjavanje, analiza i vođenje diskusija - koja znači da pojedinac poseduje osećaj za organizaciju i pojedince u njoj i u stanju je da svesnim planiranjem omogući svoju kreativnost i podstakne

kreativnost drugih, da preuzme inicijativu i podrži pojedince prema kojima su usmerene ove aktivnosti pozitivnim emocijama i ponašanjem kao što su osmeh, pohvala, nagrađivanje.

Sposobnost stvaranja ideja i pronalaženja alternativnih rešenja – podrazumeva posedovanje istraživačkog duha koji predstavlja jednu od osnovnih karakteristika radnika znanja i ogleda se u spontanom razvoju svesnosti koje u sebi nosi neprestano traganje za alternativama i znanjem u funkciji samoistraživanja koje predstavlja uslov za samorealizaciju. Sposobnost sagledavanja šire slike i strategijsko razmišljanje.

Sposobnost donošenja zaključaka na osnovu validnih dokaza – podrazumeva sposobnost radnika znanja da procene da li su određeni dokazi objektivno validni za donošenje određenih rešenja i sposobnost sagledavanja problema iz različitih perspektiva.

Sposobnost razumevanja i prilagođavanja različitim radnim sredinama - jedna od osnovnih karakteristika radnika znanja jeste njihova sposobnost da se prilagode različitim sredinama, što se najbolje ogleda u Drakerovoj osnovnoj razlici između radnika znanja i manuelnuih radnika. Manuelni radnici su oni koji poseduju samo stručne poslovne veštine i njihov rad zavisi od posla koji obavljaju zbog toga što su i sami usmereni na to kako posao treba da se obavi, odnosno usmereni su na poznavanje pravila struke koju rade, dok su radnici znanja usmereni na rezultat, a svoju produktivnost na taj način ostvaruju na isti način gde god da rade.

Sposobnost imaginacije - Zainteresovanost sama po sebi nije uslov za produktivnu imaginaciju. Ona pre svega podrazumeva svrsishodno istraživanje koje se sastoji u iznalaženju problema i u posvećivanju samom procesu istraživanja. Ova sposobnost je u bliskoj vezi sa sposobnošću pronalaženja novih ideja kroz samostalno istraživanje i kontinuirani razvoj i sposobnost razvijanja radoznalog duha i potrage za znanjem.

Kreativnost – U osnovi kreativnost radnika znanja leži u vizionarstvu koje podrazumeva povezivanje ideja, ciljeva i modela u originalnom pristupu koje za rezultat ima unapređenje postojećeg i razvoj novog. Osnovna karakteristika kreativnosti jeste

poznavanje procesa u prošlosti, koji će uz postavljanje jasnih ciljeva dovesti do kreiranja rešenja koja su lišena vezanosti za budućnost.

Sposobnost usmene i pisane komunikacije podrazumeva - sposobnost jasnog izražavanja ideje, efektivno i samouvereno usmeno ili pismeno, sposobnost aktivnog slušanja i odgovaranja, sposobnost javnog nastupa, sposobnost da se koriste informacione tehnologije tokom prezentacije, sposobnost pregovaranja i postizanja dogovora, sposobnost komunikacije sa pripadnicima drugih kultura, sposobnost aktivne neverbalne komunikacije i, kako što je pokazalo ovo istraživanje, sve one predstavljaju ključne sposobnosti i veštine koje se u savremenom poslovanju očekuju od svih radnika, a pojedinci koji ih imaju i koji ih žive i primenjuju u organizaciji i poslu jesu radnici znanja u svom najširem značenju.

Sposobnost podnošenja dobrog izveštaja, interakcija i efikasan rad sa drugima – radnici znanja su oni pojedinci koji su u stanju da razviju osećaj pripadnosti i osećaj za zajednički rad u ostvarenju ličnih ciljeva i ciljeva organizacije koji su komplementarni. Kroz razvijenu svesnost o sopstvenim potencijalima radnik znanja je u stanju da uvaži i posebnost svakog člana tima i da kroz kreativnu razmenu vibracija učestvuje u ostvarenju ciljeva, a najbolji način za to jesu otvorena komunikacija i spremnost na saradnju, pomoć i deljenje znanja na koji način se konstituiše idealna sredina za rad i učenje.

Sposobnost razumevanja i preuzimanja uloge lidera i sledbenika u različitim situacijama – koja podrazumeva sposobnost pojedinca da pokrene i upravlja mentalnim i emocionalnim vezama i tu sposobnost da to primeni u praksu, koje bi mogle da se posmatraju kao sposobnosti povezivanja, usmeravanja i delovanja.

Sposobnost prepoznavanja i poštovanja tuđih stavova, ponašanja i uverenja - sposobnost koja podrazumeva svest pojedinca da njegovo ponašanje utiče na sve članove, njihove porodice i posao iako potiče od samog pojedinca, a koja sa druge strane podrazumeva izgradnju funkcionalnih odnosa za izvršavanje poslovnih zadataka uz izbegavanje autoritativnog pristupa i moći.

Sposobnost davanja doprinosa u planiranju i koordinisanju rada grupe - podrazumeva svesnost radnika znanja da je hijerarhija u organizaciji neophodna za postizanje organizacijskih ciljeva, uz neophodnu autonomiju zahvaljujući kojoj on može da doprinese planiranju i koordinisanju rada grupe ili, kako je to Draker rekao, radnik znanja je onaj pojedinac u organizaciji koji ima veštine zahvaljujući kojima će umeti da upravlja sobom i vremenom, u autonomiji koju ima.[546]

Odgovornost prema odlukama grupe – Radnici znanja su oni zaposleni koji imaju sposobnost da odrede svoje sopstvene ciljeve i zadatke u skladu sa interesima organizacije kojoj pripadaju. Osnovi zadatak u timu jeste održavanje harmonije između pojedinaca, grupa i organizacije, koja je iznad samodovoljnosti.

Sposobnost pronalaska i upravljanja različitim informacijama dobijenim iz različitih izvora – predstavlja sposobnost radnika znanja koja jeste uslov za samostalan rad i usmerenost ka rezultatima. Radnici znanja su oni pojedinci koji koriste različite načine i metode u cilju postizanja što boljih rezultata, a na osnovu informacija koje su pronašli. Njihov rad se može opisati i kao davanje novog značenja poznatim pojavama kroz korišćenje dobijenih informacija na drugi način.

Sposobnost prepoznavanja poslovnih prilika – jeste sposobnost radnika znanja da na osnovu stečenog iskustva i znanja iz prošlosti, koristeći svoju produktivnu imaginaciju, prepozna i stvori prilike za podizanje konkurentske prednosti organizacije u kojoj radi.

Sposobnost predlaganja poslovnih prilika - znači da je radnik znanja u stanju da kroz aktivnu, usmenu i pismenu komunikaciju, samostalno ili u timu, jasno izloži na osnovu čega veruje da će njegov predlog doneti očekivane rezultate.

[546] Drucker, Peter F.: navedeno delo, 142-143

Sposobnost izgradnje, istraživanja i traženja poslovnih prilika i zaposlenja- podrazumeva sposobnost radnika znanja da primenom znanja na znanje doprinese kreiranju ili unapređenju novih procesa, usluga ili proizvoda, a u cilju stvaranja novih vrednosti.

Sposobnost samo-zapošljavanja – jeste jedna od najvažnijih sposobnosti radnika znanja i ona podrazumeva da je pojedinac razvio većinu personalnih poslovnih veština, koje će mu uz posedovanje stručnih poslovnih veština, dati hrabrost da prihvati odgovornost za svoju egizstenciju i krene putem rada za sebe, što je prvi korak ka formiranju tima ljudi i organizacija, kao celine.

Profesionalnost i etičnosti - kako je pokazalo istraživanje, ove osobine su prema mišljenju poslodavaca ključne za zaposlene, pa samim tim i za radnike znanja i one podrazumevaju, između ostalog, sposobnost razumevanja ekonomskog okruženja, okoline i socijalno-kulturološkog aspekta profesionalizma, sposobnost analiziranja i donošenja rešenja za rešavanje problema zasnovanih na etici, sposobnost primenjivanja etičkih stavova u životu.

Razumevanje elemenata socijalnih veština i efikasni načini suočavanja sa ljudima – ova sposobnost se odnosi na sposobnost radnika znanja da sa drugim ljudima raspravlja otvoreno i tolerantno uz uvažavanje načina na koji saopštava svoje činjenice ili predloge.

Razumevanje konflikta – jeste važna osobina radnika znanja koja predstavlja neophodan uslov za rad u timu i organizaciji koja je sastavljena od niza pojedinaca. Razumevanje konflikata podrazumeva sposobnost da se uvaže različitosti i da se situacija posmatra iz različitih uglova.

Osnovni koncepti, znaci, signali, simboli i tajne govora tela – su važne karakteristike za nadgradnju samopouzdanja i postizanje rezultata u komunikaciji sa ljudima.

Sposobnost razumevanja stresa i manifestacija stresa – podrazumeva sposobnost radnika znanja da kanališe stres i upravlja stresom i stresnim situacijama, kao jednom od osnovnih elemenata za povećanje produktivnosti pojedinca u uslovima krize i promene u poslovnim politikama kompanija koje su posledica toga.

Upravljanje različitim strahovima – podrazumeva sposobnost radnika znanja da prepoznaju svoje strahove i ponašanje koje proističe iz njih, kao i poznavanje različitih tehnika za suočavanje sa strahovima.

Sposobnost suočavanja sa krizama i promenama – veoma važna karakteristika radnika znanja jeste da su sposobni da na lak i transparentan način prihvataju nove stvari i da isto tako zamene stare ideje novim koje će doprineti njihovoj produktivnoj imaginaciji.

Sposobnost razumevanja i izgradnje samosvesti i samopouzdanja – Samosvest podrazumeva znanje o sopstvenom identitetu kroz doživljaje sopstvenih emocija, misli, percepcije i svoje uloge u određenom okruženju u određenom vremenu. Svesnost o sebi jeste subjektivan osećaj pojedinca zasnovan na doživljaju sopstvenog postojanja. Samopouzdanje potiče od samosvesti i podrazumeva svest o sopstvenim vrednostima i sposobnostima zasnovanim na iskustvu. Radnik znanja je upravo onaj pojedinac koji poseduje samosvest i samopouzdanje koje sa na njemu temelji, a koja mu omogućavaju da ima samouverenost u radu, nastupu i predstavljanju sebe, koje je zasnovano na znanju o svojim mogućnostima i pravcima delovanja.

Sposobnost fleksibilnosti, doslednosti, istrajnosti i strpljenja – Radnik znanja je onaj pojedinac koji je u stanju da prihvati različitosti kroz ispoljavanje svesti o sopstvenim vrednostima, ali i vrednostima drugih ljudi, uz sposobnost prihvatanja drugih ljudi sa svim njihovim dobrim i lošim osobinama. Doslednost i istrajnost su veštine koje donose rezultate na dugi rok, a samo strpljenje podrazumeva poznavanje prirodnih zakona od kojih je najvažniji taj da je čovekovo polje ispoljavanja u najtešnjoj vezi sa načinom na koji posmatra određene životne okolnosti. Promenom percepcije menjaju se i životne okolnosti, a istrajnim i doslednim radom na ostvarenju, rezultati će već da se pojave.

Sposobnost upravljanja sobom – jeste jedna od važnih karakteristika radnika znanja, koja podrazumeva pre svega poznavanje sopstvenih mentalnih i emocionalnih tokova, kao i osnovnih tehnika za upravljanje i kontrolisanje tih tokova, što doprinosi tome da pojedinac ostane smiren i u situacijama koje doživljava tragično.

Sposobnost samomotivacije – je jedna od ključnih sposobnosti svih zaposlenih, a naročito radnika znanja koji obavljaju posao koji u dugom roku treba da donese rezultate, a kako Draker kaže, podrazumeva kratkoročno ispunjenje malih zadataka. Uslov za obavljanje takve vrste poslova jeste jasna vizija koja pokreće radnika znanja.

Sposobnost lične produktivnosti – jedna od važnih osobina radnika znanja jeste i sposobnost da svoj posao i organizaciju shvate kao mesto i način za sopstvenu samorealizaciju, u kojoj oni nisu trošak već resurs koji ispoljavajući svoje pune potencijale doprinosi kako svom ličnom razvoju, tako i razvoju organizacije kao celine.

Empatija – predstavlja sposobnost radnika znanja da ispolje saosećanje uz izraženu svest o tome da sva ljudska bića imaju istu suštinu i da su svi međusobno povezani i samim tim kroz uzročno-posledične veze kojima stvaraju i grade kako sopstvene živote tako i organizacije u kojima rade. Empatija podrazumeva sposobnost racionalnog prepoznavanja osećanja drugih, sposobnost emocionalne reakcije na osećanja drugih i afirmativno reagovanje na osećanja drugih.

Veštine upravljanja ljudima, resursima i vremenom, upravljanja rizikom i upravljanja sastancima - jesu veštine koje su neophodne za optimalno ispunjenje i ličnih i organizacionih ciljeva i u velikoj meri određuju uspeh pojedinca u organizaciji, a za radnika znanja predstavljaju uslov za ispunjenje osnovnog zadatka primene znanja na znanja u određenom vremenu i društvenom okviru sa rezultatima koji nisu merljivi na određeni vremenski period, ali su predvidivi na osnovu jasnih pokazatelja koji se ispoljavaju kroz upravljanje ljudima, resursima, vremenom i rizicima i koji su vidljivi u svakodnevnom poslovanju.

Poznavanje osnovnih principa liderstva i sposobnost vođenja projekata – sa stanovišta radnika znanja ove sposobnosti podrazumevaju njegovu svesnost o sebi kao pojedincu koji obavlja određenu ulogu u društvu i organizaciji, visok stepen nezavisnosti u delovanju sa pozitivnim odnosom prema osnovnim ljudskim vrednostima. Radnici znanja jesu lideri budućeg ekonomskog razvoja društva upravo zbog toga što doprinose stvaranju dodatne vrednosti svojim kvalitetom, što je i Draker istakao kao jednu od važnih karakteristika produktivnosti radnika znanja. Radnici znanja su oni pojedinci koji su spremni da prihvate izazove i uz jasnu i inspirativnu sopstvenu viziju stvore dodatne vrednosti za organizaciju. Zbog važnosti timskog rada za sve radnike znanja njihova značajna sposobnost jeste i sposobnost razumevanja i prelaska sa uloge lidera na ulogu sledbenika.

Sposobnost supervizije nad članovima grupe - jeste sposobnost radnika znanja da izgrade autoritet bez pozivanja na poziciju ili ulogu u organizaciji, uz stvaranje poverenja i kontrole zasnovane na uvođenju grupnih i pojedinačnih pravila, donošenje odluka uz uvažavanje objektivnih okolnosti, poštovanje i uvažavanje ideja i predloga saradnika i na osnovu toga vrednovanje rada članova tima.

Sposobnost razumevanja potrebe za zaštitom životne sredine, sposobnost činjenja dobra i sposobnost delanja u višem interesu - jesu sposobnosti koje podrazumevaju razvijenu duhovnu inteligenciju, o kojoj je bilo reči u prethodnim poglavljima. To je dakle ona vrsta inteligencije pomoću koje radnik znanja opaža i rešava probleme smisla i vrednosti, koja im pomaže da svoje živote i delatnosti smeste u jedan širi, bogatiji, značenjski kontekst, inteligencija pomoću koje mogu da procene da su određeni tok delovanja ili određeni životni put smisleniji od nekog drugog.[547]

Iz svega navedenog može da se zaključi da su manuelni radnici oni radnici koji poseduju samo stručne poslovne veštine, dok su radnici znanja oni pojedinci koji poseduju pored stručnih poslovnih veština i personalne poslovne veštine, koje jesu opisane sposobnostima kojima su opisani radnici znanja.

[547]Zahar, Dana i Marshal, Jan: navedeno delo, str. 13.

5.3. BUDUĆI RADNICI ZNANJA I PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE

Prema Drakeru osnovna pitanja koja radnik znanja postavlja sebi su: Šta je moj zadatak? Šta bi to moglo da bude? Kako bi to mogao da uradim? Šta mogu da uradim kako bi doprineo? Šta me sprečava u obavljanju mog zadatka i kako da se izborim sa tim slabostima?[548] Odgovori na ova pitanja se, kako je ovo istraživanje pokazalo, kriju u personalnim poslovnim veštinama. Upravo iz tog razloga urađeno je istraživanje među studentima, kako bi se dobila saznanja o tome šta oni misle koliko su važne personalne poslovne veštine[549]

Ovo istraživanje je sprovedeno na uzorku od 423 studenta, uzrasta od 19 - 24 godine. U istraživanju je korišćena anonimna anketa u kojoj se od studenata, budućih radnika znanja tražilo da se opredele za veštine koje su po njima ***neophodne*** za dobijanje zaposlenja i budućeg napredovanja u okviru njega. Anketa je koncipirana tako da su ispitanici mogli da se opredele za više ponuđenih odgovora opredeljujući se da li je neka od veština nevažna, malo važna, važna, potrebna i neophodna. Rezultati koji su dobijeni govore o tome da je prema mišljenju 274 studenta sposobnost upravljanja sobom jedna od najvažnijih sposobnosti, pa zatim idu sposobnost jasnog izražavanja ideje usmeno ili pismeno - što smatra 229 studenata, sposobnost fleksibilnosti, doslednosti, istrajnosti i strpljenja - što smatra takođe 229 studenata, dok je tek na četvrtom mestu prema mišljenju studenata poznavanje pravila struke, koje ima isti broj opredeljenih studenata kao i sposobnost samomotivacije. Studenti smatraju da su najmanje važne veštine za dobijanje posla i napredovanje na njemu sposobnost imaginacije, sposobnost primene različitih tehnika za upravljanje konfliktima, sposobnost analiziranja i donošenja rešenja za rešavanje problema zasnovanih na etici, empatija i sposobnost aktivne neverbalne komunikacije. Na osnovu rezultata ovog istraživanja može da se zaključi da kod studenata nije dovoljno razvijena svest o značaju, značenju i važnosti personalnih poslovnih veština, kao ni svest o vezi između njih, pa je zadatak obrazovnog sistema, kao i društva u celini, da doprinese pre svega podizanju svesti o

[548] Drucker, Peter F.: navedeno delo, 145.
[549] Ovo istraživanje smo smatrali za važno da bi razumeli na koji način treba uticati na povećanje svesti kod studenata o važnosti personalnih poslovnih veština, koje će ih, ukoliko ih poseduju, transformisati u radnike znanja jednom kada budu kročili na tržište rada. Istraživanje je sprovedeno uz rezervu da studenti ne moraju da imaju svest o tome šta znače pojedine veštine, a pretpostavka je da je i nemaju.

njihovom značenju, a zatim i uvođenje adekvatnih obrazovnih programa u svoje silabuse koje će za ishode učenja imati navedene personalne poslovne veštine. Iz rezultata istraživanja sledi i to da studenti znaju da stručne poslovne veštine nisu glavne za razvoj njihove karijere, pa su tako poznavanje pravila struke tek na petom mestu po njima, teorijsko i praktično znanje iz oblasti rada na sedmom, a radno iskustvo na tridesetom. Posledica ovakvog rezultata jeste da fakultete završavaju pojedinci koji nisu u stanju da odgovore na realne zahteve tržišta ni na lokalnom, a naročito ne na svetskom tržištu rada.

ŠESTI DEO:

OBRAZOVNI SISTEM I EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU

6.1. OBRAZOVNI SISTEM

Iz analize promena i razvoja organizacija i finansijskog sistema, čiji su rezultati iskazani u prethodnim poglavljima, proizilazi da je obrazovni sistem istorijski uvek odgovarao potrebama i stepenu razvijenosti društvenog sistema čiji je bio deo. Zbog sve kompleksnijih odnosa nastanak prvih organizacija u Egiptu i Vavilonu i samo znanje je postalo previše kompleksno da bi se prenosilo sa osobe na osobu i iz generacije na generaciju. Da bi bio u stanju da funkcioniše u tako kompleksnom društvu, čovek je morao da smisli način da akumulira, zapiše i sačuva svoje kulturno nasleđe. Upravo iz tog razloga, sa razvojem državne organizacije i formalnih religija nastalo je i pisanje, negde oko 3100 godine pre nove ere, a veoma brzo postalo je jasno da je pisanje teško učiti kroz iskustvo u svakodnevnom životu, pa su nastale i prve škole za učenje pisanja i učitelji, odrasli članovi zajednice koji su decu učili tome. Metod učenja je bilo čisto memorisanje, a motivacija za rad je bio strah od surove fizičke discipline, pa su tako arheolozi našli tablicu iz drevnog Egipta na kojoj piše: „Velečasni me je istukao i znanje je ušlo u moj glavu[550].“ Među drevnim narodima na srednjem istoku, Jevreji su najviše insistirali na tome da deca budu obrazovana u odnosu na klasu kojoj su pripadali. U prvom veku pre nove ere istoričar Flavius Džozefus je napisao: „Obrazovanje dece je naš najvažniji zadatak u životu.“ Tada su osnovane i osnovne škole koje su pohađali dečaci uzrasta od 6-13 godina, a značaj sinagoga za obrazovanje je bio gotovo isti kao i njihov religijski značaj. U Staroj Grčkoj, obrazovanje je imalo za cilj da pripremi dečake za aktivnosti odraslog građanina. Kako su se Grčki gradovi države razlikovali među sobom, tako se razlikovalo i njihovo posmatranje obrazovanja. Cilj obrazovanja u Sparti je bio da stvori građane-vojnike, dok je cilj obrazovanja u Atini bio da stvori građane koji će moći da rade kako u ratu, tako i u miru. Tako su u Sparti i devojčice i dečaci prolazili kroz svojevrsni sistem obrazovanja u kojem su učili skakanje, trčanje, lov, plivanje, s tom razlikom što su dečaci odlazili od kuće sa 7 godina i vreme do 18-te provodili u vojno-obrazovnim ustanovama, sa surovom disciplinom, dok su devojčice ostajale kućama. Oni nisu učili da čitaju i pišu. Sa druge strane Atinjani su smatrali da je idealan građanin

[550]Guisepi, Robert: *The History of Education*, A project by History World International, dostupno na: http://history-world.org/history_of_education.htm

obrazovan građanin i u miru i u ratu, pa je iz tog razloga obrazovanje bilo praktično neophodno. Država je zahtevala samo dve godine vojne obuke u uzrastu od 18 godina, dok su za obrazovanje postojale privatne škole koje su bile toliko jeftine da su i siromašni građani mogli na makar dve godine da pošalju svoje dete u školu. Osnovna škola je trajala između 6-te i 14-te godine, nakon čega bi siromašni dečaci završavali školovanje, a oni bogatiji nastavljali školovanje pod mentorskim sistemom učitelja-filozofa. Većina atinskih devojčica je imala osnovnu školu. Rimskim vojnim osvajanjem Grčke 146. godine pre nove ere, dolazi i do kulturnog osvajanja i međusobnog prožimanja ove dve kulture, iako je Grčki uticaj na rimski sistem obrazovanja počeo jedan vek pre toga. Većina rimskih dečaka se obrazovala kod kuće, ako je otac bio obrazovan. Učili su da čitaju i pišu, savladavali su rimske zakone, istoriju i običaje i imali fizičko vaspitanje. Osnovni uticaj grčke na obrazovanje u Rimu bio je uvođenje sistema učenja iz knjiga. U uzrastu od 6 ili 7 godina dečaci, a ponekad i devojčice iz svih klasa išli su u javne osnovne škole gde su učili da čitaju, pišu i računaju. U uzrastu od 12 ili 13 godina dečaci iz viših klasa pohađali su „srednje škole“ gde su učili latinski ili grčki kao i gramatiku i književnost. U uzrastu od 16 godina dečaci koji su želeli da se bave javnim radom, odlazili su u retoričke škole da vežbaju govor. Ovaj sistem obrazovanja se raširio po čitavom Rimskom carstvu, a zbog svog naglaska na tehničkim studijama jezika i književnosti i nakon pada Rimskog carstva postao je model evropskog obrazovnog sistema koji je bio dominantan sve do dvadesetog veka. Jedan od razloga je i taj što se još hiljadu godina nakon pada Carstva latinski jezik koristio u trgovini, javnim službama, obrazovanju i katoličkoj crkvi, a gotovo sve pisane knjige u Evropi do 1200. godine bile su pisane na latinskom jeziku.

U srednjem veku, kao i u svim oblastima, dolazi do degradacije obrazovanja i ono više ne služi pripremanju dece za život građana, nego za pripremanje dece za život izvan svake pohlepe i služenje Bogu za vreme života na zemlji. Učenici su učili da čitaju latinski, da bi mogli da zapisuju propovedi crkvenih velikodostojnika, a računanje da bi mogli da izračunavaju vreme crkvenih praznika, i da pevaju da bi mogli da učestvuju u crkvenim obredima. U školu se išlo u periodu od 6-te do 16-te godine. Na samom kraju srednjeg veka, u XII i XIII veku dolazi do otvaranja prvih univerziteta. Kurikulumi univerziteta su se sastojali od sedam liberalnih disciplina, koje su podeljene u dve

grupe. Prva grupa je bila pripremna i zvala se *trivium*, a obuhvatala je: gramatiku, retoriku i logiku, dok je druga grupa *quadrivium* bila naprednija i obuhvatala je: aritmetiku, geometriju, muziku i astronomiju. Ono što se učilo u srednjem veku posmatrano je kao neprikosnovena istina, tako da škole nisu bile mesta gde su se postavljala pitanja, gde se proveravala verodostojnost onoga što se uči niti da se istražuje, već isključivo mesta gde se memorisala i zatim interpretirala naučena doktrina. Pa iako se u to vreme u školama raspravljalo koliko anđela može da stane na vrh igle, nije se postavljalo pitanje postojanja samih anđela. Iako zasluga srednjovekovnog obrazovanja jeste u tome što se više nije ignorisalo obrazovanje žena, njegove mane su bile brojne, počev od toga šta se učilo, pa sve do toga na koji način se učilo. Kako istraživanje, pitanje i testiranje nije dolazilo u obzir, znanja su bila zastarela, a knjiga je bilo veoma malo tako su se i ta znanja uglavnom prenosila usmeno na časovima. U XIII veku počelo se i sa prvim srednjoškolskim programima, koje su pohađali imućni pojedinci, a u njima se učila poezija, ples, fizičko, nacionalna istorija, muzika, ponašanje i običaji i borilačke veštine. Ovi obrazovni programi su bili više uslovljeni kodom, nego kurikulumom.

Suština renesanse koja je započela u XIV veku u Italiji i raširila se zapadnom Evropom u XV i XVI veku, bio je revolt protiv srednjeg veka, a za svoj ideal rani predstavnici renesanse uzeli su drevne Grke. Kao i Grci i oni su želeli obrazovanje koje će razviti čovekove intelektualne, duhovne i fizičke sposobnost radi ispunjenja čovekovih potencijala u životu. Iako se struktura škola nije promenila, promenila se materija koja se izučavala. U školu su išli bogati pojedinci, od šeste godine, pa sve do sredine dvadesetih. Učenici su učili istoriju, filozofiju, aritmetiku, geometriju, muziku i astronomiju, a osnova kurikuluma pronađena je u grčkoj i rimskoj literaturi. Reformatorski perod XVII veka nije mnogo doprineo razvoju obrazovanja ali je ostavio trajan doprinos otvaranju škole za sve u kojima su i siromašna deca učila čitanje, pisanje i religiju. Iako u XVII i XVIII veku u Evropi dolazi do pojave prosvetiteljstva u kojem nastaju značajna filozofska dela Dekarta, Žan Žak Rusoa, Džona Loka, Voltera i drugih, većina škola je stagnirala i svodila se na nekompetentne nastavnike i surovu disciplinu. Metode učenja svodile su se na to da učenici treba da memorišu reči, rečenice i činjenice koje veoma često nisu razumeli. Niža klasa je takođe imala osnovno

obrazovanje, koje su uglavnom sprovodili učitelji koji su i sami bili jedva obrazovani. U srednjim školama i na univerzitetima i dalje su se izučavale stroge lingvističke forme, koje su studente XVII veka odvlačili još dalje od stvarnog života nego što je to bilo u XVI veku. Pa iako je obrazovanje u tom periodu nazadovalo, pojavili su se pioniri obrazovne revolucije. Jedan od njih je bio Džon Amos Komenis (1592-1670), koji je izneo tezu efektivnog obrazovanja. Na osnovu svojih sopstvenih posmatranja učenika zaključio je da se deca ne mogu posmatrati kao „minijaturni" ljudi. On je isticao da deca ne uče tako što memorišu reči ili fraze, već tako što posmatraju i percipiraju pojave i odnose. Zbog toga obrazovanje treba da započne sa posmatranjem odraslih, a ako ne uživo, onda makar sa posmatranjem slika koje predstavljaju određene radnje ili pojave. Praktičan rezultat ove teorije bila je Komenisova „*Orbis Picture*" ili knjiga „Svet u slikama", prva i u zapadnom svetu jedina ilustrovano-tekstualna knjiga. Ova knjiga je bila široko korišćenja u narednih 200 godina. Kako je ovo bio period razvoja filozofije, tako su u XVII veku počele da se pojavljuju i filozofske teorije o učenju koje su uticale na stvaranje novih naučnih metoda zasnovanih na posmatranju. Jedan od filozofa čije su teorije imale najvećeg uticaja na obrazovanje bio je Džon Lok koji je rekao da je prilikom rođenja mozak deteta prazna tabla „tabula rasa" sa sposobnošću da uči kroz posmatranje, odbacivanje, upoređivanje, razmišljanje i ponavljanje. Zahvaljujući ovim idejama razvio se i stav da škole treba da se bave „treniranjem" različitih mentalnih sposobnosti učenika. Verovalo se da latinski i matematika mogu da razviju memoriju i logiku, mnogo pre nego što je to dokazano u XX veku. Ipak najvažnija promena paradigme obrazovanja bila je u tome što se polazilo od toga da učenici najbolje uče iz sopstvenog iskustva, što je promenilo kurs obrazovnog sistema koji je nasleđen iz srednjeg veka i renesanse, a koji se zasnivao na prostom memorisanju činjenica. Upravo zbog toga u škole su uvedena nastavna sredstva kao što su slike, modeli, figure i ostali predmeti koji su trebali da pomognu da se određene stvari nauče na osnovu posmatranja.

U XIX veku duh nacionalizma je ojačao u Evropi, a sa njim i vera da je obrazovanje ključno za oblikovanje budućnosti nacije, kao i budućnosti pojedinca. Upravo zbog toga se u mnogim zemljama Evrope otvaraju državne škole i uspostavlja državni školski sistem. Velike evropske državne škole koje su u to vreme pohađali siromašni pojedinci, nisu se mnogo razlikovale od škola iz XVI, XVII i XVIII veka. Učilo

se pisanje, čitanje, religija i ukoliko je učitelj edukovan, aritmetika. Učitelji su uglavnom bili ljudi koji nisu imali veliko obrazovanje i koji nisu mogli da se zaposle na boljem mestu. Nastava se izvodila u stanovima, podrumima, pri fabrikama, a disciplina se održavala surovim metodama.

Nemački edukator Fridrih Vilhem Frobel, otac je sistema obdaništa u kojima su deca imala slobodne aktivnosti i koja su trebala da ih pripreme za obrazovni sistem. U to vreme se javila i ideja da je zadatak nastavnika da podstakne formiranje dečijih umova u koja će ugrađivati znanja iz književnosti, istorije, nauke i matematike. Početkom XX veka razvijaju se Montesori i Valdorfski sistem obrazovanja. Glavna razlika između klasičnog pristupa učenju i valdorfskog je u pristupu usvajanja sadržaja. Valdorfska pedagogija detetu pristupa kao celovitom biću koje osim intelektualnih, ima i emocionalne, telesne, socijalne i duhovno-duševne potrebe, a koje su podjednako važne za život i razvoj deteta. U takvom holističkom pristupu koji se provlači i kroz kurikulum, dete doživljava pozitivno obrazovno iskustvo koje motiviše na učenje, spoznavanje i razvoj kako stručnjaci valdorfskog obrazovanja navode „zadovoljnog i samosvesnog" pojedinca. Školovanje ne prestaje sa poslednjim ispitima. Osobe koje su u školi naučile kako se uči i zavolele učenje, postaće ljudi sposobni da upravljaju svojim životima. Što se tiče Montesori škole i njihovog pristupa, ova metoda podrazumeva učenje pomoću posebno izrađenih Montesori didaktičkih materijala za matematiku, jezik, kosmički razvoj (priroda i društvo, geografija, istorija, biologija, botanika, zoologija, istorija umetnosti...) uz pripremljenog učitelja i pripremljenu okolinu u kojoj dete radi. Rad je individualan i grupni, što znači da učitelj svakom detetu pristupa u skladu sa njegovim ritmom i mogućnostima.[551]

Kao što pokazuju rezultati ovog istraživanja, tek je početkom XIX veka došlo do shvatanja da je školski sistem dogovoran za izgradnju društvenog sistema. Kao najznačajnija funkcija svakog društva sistem obrazovanja je direktno odgovoran za prenošenje društvenih normi, vrednosti, osećaja odgovornosti i pripadnosti svojoj zajednici, za razvijanje principa solidarnosti, zajedničkog rada i napredovanja, za sticanje svesti o državi i društvu i čoveku kao integralnom delu svega toga. Škola je ta

[551] Nejašmić, Kristina: *Otkrijte alternativne metode učenja za svoje dijete*, 20. 8. 2012, dostupno na http://www.24sata.hr/pametnakuna/otkrijte-alternativne-metode-ucenja-za-svoje-dijete-278243

koja treba da pripremi buduće radnike znanja za poslove budućnosti, koja treba da mu omogući da shvati kako se stvara, osvaja, čuva i primenjuje znanje uz nesebično deljenje sa drugima. Jedino na taj način obrazovanje kao izraz društvenog sistema može da izgradi sebe u budućnosti. Obrazovni sistem kakav danas poznajemo izgrađen je u vreme industrijske revolucije, o kojoj je bilo reči u prethodnim poglavljima ovog istraživanja, kada je produktivnost kompanija zavisila od povećanja manuelnih sposobnosti radnika, pa je u odnosu na to i obrazovni sistem koncipiran kao sistem koji će proizvoditi određeni broj kadrova koji će imati sigurno zaposlenje i koji će obavljati poslove bez preteranog angažovanja na pitanjima zbog čega nešto radi i šta radi. Prema rečima Sir Ken Robinsona: „U ovom trenutku skoro sve države na planeti reformišu svoje obrazovne sisteme. Dva su razloga za to. Prvi je ekonomski, pokušavamo da shvatimo kakvo je to obrazovanje koje će našoj deci osigurati mesto u ekonomiji XXI veka, a pri tome nam je nemoguće da predvidimo kako će se ta ekonomija ponašati u narednih pet minuta, što je lepo pokazala aktuelna svetska finansijska kriza. Drugi razlog je kulturne prirode. Svi pokušavamo da shvatimo kakvo je to obrazovanje koje će u našu decu usaditi kulturni identitet koji treba da osigura da se kulturni geni svake od naših zajednica prenesu u budućnost, a da istovremeno učestvujemo i u globalizaciji. Problem je u tome, kaže Robinson što pokušavamo da uplovimo u budućnost oslanjajući se na ono što smo radili u prošlosti, a na taj način postižemo da se deca otuđuju od škole jer ne mogu da vide čemu ona služi i koji je njen smisao. Kada smo mi išli u školu, govorili su nam da stvari funkcionišu ovako. Ako vredno radiš postići ćeš uspeh, završićeš fakultet i bićeš u stanju da nađeš posao. Naša deca u to ne veruju i u pravu su. Istina je da je bolje imati diplomu nego je nemati, ali više ni diploma nije garancija za zaposlenje. Problem je, međutim, što je način na koji danas obrazujemo decu osmišljen u jednom sasvim drugom vremenu. Bilo je to u doba i u intelektualnoj kulturi prosvetiteljstva, u ekonomskim uslovima industrijske revolucije, još u prvoj polovini XIX veka. Tada uopšte nije bilo državnog sistema obrazovanja. Postojale su verske škole za one koji su mogli da ih plate, javno obrazovanje koje se finansira kroz naplaćene poreze i koje je obavezno i besplatno za sve, i to je bila revolucionarna ideja koja je imala mnogo protivnika. Tvrdilo se da radnička deca iz siromašnih porodica ne mogu imati koristi od državnog obrazovanja, jer su nesposobna

da nauče da čitaju i pišu, tako da je cela stvar samo gubljenje vremena. Pokretač za rešavanje ovih pitanja bili su ekonomski imperativi tog vremena i intelektualni model ljudskog duha, koji se svodi na prosvetiteljsko viđenje ljudske inteligencije, prema kojem je prava inteligencija sposobnost da se izvodi deduktivno zaključivanje i imaju znanja čije je poreklo u klasičnoj starini. Ovo zajednički nazivamo akademskim sposobnostima. Ovakvo shvatanje je duboko, skoro genetski ukorenjeno u ideje državnog obrazovanja.“ [552]

I kao što je promena obrazovanja pratila promene koje je zahtevala industrijska revolucija, u kojoj su zaposleni svojim radom doprineli razvoju i procvatu Industrijske ekonomije, tako je sada potrebna promena paradigme obrazovanja koja će ići u pravcu toga da obrazovanje prati potrebe revolucije znanja, kako bi na pravi način doprineli razvoju i procvatu ekonomije zasnovane na znanju, kojoj smo svedoci. Kao što je već kazano, sposobnost da se proizvede i upotrebi znanje postala je jedna od najvećih faktora razvoja, a ova sposobnost na nacionalnom nivou je ključna za postizanje konkurentnosti neke privrede. Upravo iz tog razloga potrebno je uz pomoć sistema obrazovanja stvoriti veliku bazu ljudskog kapitala. Razvoj zasnovan na znanju upravo zahteva obrazovni sistem koji će radnicima znanja obezbediti da steknu sva ona znanja i veštine neophodne za obavljanje zadatka koji je pred njima, a to je izgradnja doba znanja, i koji će razviti sistem doživotnog učenja u kojem će se nova znanja na lak i transparentan način sticati.

Iz tih razloga ključan je odgovor šta je sa znanjem koje se danas uči u školama i na univerzitetima i kakvo je to znanje potrebno ekonomiji zasnovanoj na znanju, kakve je promene potrebno kreirati u obrazovanju da bi svest pojedinaca u školskom sistemu prešla sa koncepta manuelnog radnika na koncept radnika znanja. Dakle, dugoročan razvoj svake države zavisi pre svega od toga koliko će i kako će obrazovanje biti u stanju da obrazuje buduće radnike znanja, ukoliko verujemo Piter Drakeru koji je rekao da će znanje postati faktor uvećanja i pokretanja kako kapitala tako i samog rada,[553] verujući da će obrazovanje postati centar ekonomije znanja. Draker još navodi da će

[552] Robinson, Ken: *RSA Animate - Changing Education Paradigms*, izvor: http://sirkenrobinson.com/?page_id=14.
[553] Drucker, P.: *From capitalism to knowledge society* in D. Neef (ed.) The Knowledge Economy, 1998, (Woburn MA: Butterworth), str.15

akvizicija i distribucija znanja u današnjem informatičkom društvu, biti isto što su bile akvizicija i distribucija imovine u kapitalističkom, industrijskom društvu.[554]

Razvoj nauke i tehnologije i globalizacija koja se može definisati kao intenzifikacija društvenih odnosa na svetskom planu, koja povezuje udaljena mesta na takav način da lokalna zbivanja uobličavaju događaji koji su se odigrali kilometrima daleko,[555] doprineli su tome da se u većini razvijenih zemalja sveta uspostavlja sve čvršća veza između akademskog znanja i privrede. A sam proces globalizacije pokrenuo je taj trend zbog toga što je znanje postalo ključni momenat komparativne prednost nacionalnih ekonomija.[556] Strategije razvoja kompanija i privrede kao celine uslovila je uvođenje i uspostavljanje novih oblika saradnje između ova dva sektora, tako da je došlo do kreiranja različitih formi sinteze između univerziteta i privrede za koju se obrazuju studenti, budući zaposleni u njoj. U zemljama u kojima to nije slučaj biće neophodna reforma obrazovnog sistema u skladu sa potrebama privrede i tržišta rada, a da bi se sa jedne strane rešila neusklađenost ponude i potražnje radne snage, a sa druge strane da bi se zakoračilo u ekonomiju znanja u kojoj se svet već duže vreme nalazi. Promene koje se poslednjih decenija odigravaju na globalnom nivou, a u kojem egzistiraju i obrazovni sistemi treba da imaju odlučujući uticaj i na njihovo funkcionisanje, pa je u skladu sa tim potrebno definisati obrazovne ciljeve koji su u skladu sa ekonomskim, društvenim, kulturnim i ideološkim promenama, jer je sposobnost društva da proizvede, izabere, prilagodi, komercijalizuje i upotrebi znanje postalo ključno za održiv ekonomski razvoj i povećanje životnog standarda. Znanje je tako postalo najvažnija stvar ekonomskog razvoja.[557]

Jedan od razloga za povećanje vrednosti znanja sasvim sigurno jeste i formiranje jedinstvenog svetskog tržišta rada, što je takođe posledica globalizacije, razvoja komunikacije i smanjenje troškova prevoza. Ukoliko tome dodamo i političko otvaranje granica, postajemo svesni da pojedinci sa pravim obrazovanjem na jedinstvenom tržištu

[554] Al-Jaber, Dr. Hessa: remarks, 17th International Conference on Telecommunications, ICT2010: *Telecommunications Enabling a Knowledge-based Economy*, http://www.ictqatar.qa/sites/default/files/documents/ICT2010_DrHessa_EN.pdf, preuzeto sa sajta 9.4.2013.
[555] Gidens, Entoni: *Posledice Modernosti*, 1998, Filip Višnjić, Beograd, str. 69.
[556] Porter, Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press., 1990
[557] Abeles, T.: *The Academy in a Wired World*, Futures 30 (7): 1998, str. 603–13.

rada imaju najveću vrednost.[558] I upravo zbog toga u XXI veku bogate zemlje se utrkuju da privuku i zadrže najbolje „mozgove“ na svetu na različite načine. Najznačajnije mere jesu politika koja stimuliše naučno istraživačke aktivnosti, direktne investicije, atraktivne ponude za poslediplomske programe i istraživački rad i regrutovanje studenata i mladih profesionalaca.[559]

Uporedo sa promenama koje su usledile, u poslednje dve decenije mnoge zemlje su doživele i ekspanziju u sektoru obrazovanja, koja se desila kao odgovor na potrebu da se isprate promene koje su bile sve očiglednije. Pojavile su se različite vrste obrazovnih institucija, pored tradicionalnih univerziteta, pa su tako nastali tehnički instituti i javni koledži, politehničke akademije, centri za studiranje na daljinu kao i otvoreni univerziteti. U zemljama Latinske Amerike, Azije i u poslednje vreme Istočne Evrope i Sub-Saharske Afrike, naročito je došlo do povećanja broja privatnih obrazovnih institucija.[560]

Sledeći talas prilagođavanja sektora obrazovanja globalnim promenama usledio je sa strateškom promenom u razmišljanju obrazovnih institucija u kojem one sada žele da postanu konkurentne, pa se tako probijajući institucionalne i geografske granice, pojavljuju virtualni univerziteti, franšizni univerziteti, korporativni univerziteti, medijske kuće, biblioteke, muzeji i druge institucije koje počinju da se bave obrazovanjem i edukatori su kao pojedinci ili timovi.[561] Pored ovih institucija u sektoru obrazovanja pojavljuju se proizvođači softvera, izdavači, kompanije za zabavu i drugi, a sve u želji da uzmu učešće u jedinstvenom međunarodnom polju obrazovanja[562], nudeći odgovor na promene koje su nastale pojavom ekonomije zasnovane na znanju.

---

[558] Carrington, William J., and Enrica Detragiache: *How Extensive is the Brain Drain?,* Finance & Development 36 (June), 1999, str. 46–49.
[559] Glanz, James: *Trolling for Brains in International Waters,* New York Times, (April 1), 2001.
[560] *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, http://www.mpn.gov.rs/resursi/dokumenti/dok220-eng-WB_ConstructingKnowledgeSocieties.pdf, str. 32-33
[561] Salmi, Jamil: *Student Loans in an International Perspective: The World Bank Experience*, LCSHD Paper Series 44. World Bank, Washington, D.C. , 2000, dostupno na www.wbln0018.worldbank.org/LAC/lacinfoclient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/d4a6119794fde8be85256792006c55cb?OpenDocument
[562] Bennell, Paul, Terry Pearce: *The Internationalisation of Higher Education: Exporting Education to Developing and Transitional Economies*, IDS Working Paper 75. Brighton, U.K.: Institute of Development Studies, University of Susse, 1998

Upravo iz toga razloga, a nakon ekspanzije različitih vrsta edukativnih ustanova, mnoge zemlje su uvele stroga pravila akreditacije, koja su trebala da obezbede kvalitet obrazovnog sistema, vodeći računa o potrebama tržišta i ekonomije koja je bila na svojoj tranziciji ka ekonomiji zasnovanoj na znanju. Pored navedenog u razvijenim zemljama došlo je do toga da velike kompanije danas pod svojim krovom imaju vlastite Univerzitete, naučno-istraživačke laboratorije i institute, kako bi se osigurao kvalitet kadrova, ali i skratilo vreme koje je potrebno od ideje do realizacije, kao i vreme obuke zaposlenih.[563]

Sve ove promene koje su usledile, zapravo predstavljaju potrebu da se poveća fleksibilnost obrazovnih sistema i da se izgrade obrazovne institucije koje će na pravi način u pravo vreme moći da odgovore zahtevima tržišta. A same promene su se odnosile kako na restrukturiranje studijskih programa, tako i na promene same strukture ustanova i njihove organizacije, pedagoškog rada i promene u obliku prenošenja znanja i ostalih edukativnih procesa. Mnoge od ovih promena izvedene su zahvaljujući primeni informacionih tehnologija, gde ove tehnologije postaju nastavna i pedagoška sredstva koja omogućavaju da se informacije lakše prenose i dele, kao i administrativni alati koji su doprineli efikasnosti i smanjenju troškova vođenja ovih institucija. Ipak, sa prelaskom sa elitnog na masovni obrazovni sistem i sa uvođenjem sistema obrazovanja usmerenom ka učenju, a ne pukom prenošenju činjenica, student je postao mnogo značajniji učesnik, kao primarni klijent, korisnik usluge i budući zaposleni koji treba da radi u ekonomiji zasnovanoj na znanju. Sve to je zahtevalo prilagođavanje i razvoj klasičnih obrazovnih institucija, koje su odjednom dobile ulogu servisa za „proizvodnju kvalitetne osnove“ od koje će nastati radnici znanja.

[563] Od 1990. godine, kada ih je bilo oko 400, taj broj neprekidno raste i danas ih ima više od 1000. Primeri ovakvih kompanija su Dell i IBM, koji primenjuju informacione tehnologije u obrazovanju koristeći eLearning platforme ili hotel Ritz Carlton koji svakodnevno organizuje dnevni „red kvaliteta“ u svakoj radnoj smeni, gde zaposleni imaju priliku da se upoznaju sa instrukcijama za ostvarivanje zahtevanog kvaliteta usluga. Kompanija Motorola je oduvek bila poznata po velikim ulaganjima u obrazovanje i obuku zaposlenih. Beneficije od obuka u oblasti kvaliteta su višestruko veće u odnosu na troškove obuke, čak 30 prema 1. Američka kompanija Xerox, koja je u svetu poznata po izuzetno efektivnoj organizaciji, investira preko 125 miliona američkih dolara u obuke svojih zaposlenih. Zaposleni u Hondi, japanskom proizvođaču automobila, motora, kamiona, robota i druge opreme redovno koriste interaktivne kompjuterske treninge za unapređivanje procesa proizvodnje. Dok sa druge strane, zaposleni koji rade u sektoru prodaje i servisa provode oko pet nedelja na obuci kako bi se osposobili za što bolju komunikaciju sa potrošačima-kupcima. Izvor: Stanković, Vladimir: *Obrazovanje i obuka zaposlenih*, seminarski rad, 2011, str. 17, dostupno na http://www.its.edu.rs/cms/mestoZaUploadFajlove/ObrazovanjeIObukaZaposlenihStankovic2409.pdf

U društvu koje se polako adaptira vrednostima znanja, glavna dilema svakako je primena koncepta znanja. Kompanije predstavljaju jedinstveni entitet kao strateško oruđe stvoreno da pomogne postizanju misije, pomoću koncepcije zasnovane na vođenju aktivnosti koje podstiču i neguju individualno i organizacijsko učenje, znanje i mudrost.[564] I upravo zbog toga postavlja se pitanje kako obrazovni sistem može da doprinese stvaranju jednog novog doba – Doba znanja.

6.1.1. Obrazovni sistem Srbije

Svest o tome da je obrazovanje ključno za razvoj države i društva kao celine u, Srbiji se javila sa nastankom državnosti, pa je tako u Karađorđevoj Srbiji 11. januara 1811. g. ustanovljeno prvo Popečiteljstvo prosvešteniја naroda, a za prvog popečitelja imenovan je Dositej Obradović. Zatim je Sretenjskim ustavom, Ustavom Kneževine Srbije od 1835. godine, ustanovljen Državni sovjet i šest ministarstava, a među njima i prosvešteniја. Za privremenog popečitelja imenovan je Dimitrije Davidović, a 45 godina kasnije, zakonom o uređenju Ministarstva prosvete i crkvenih poslova 1880. godine, izvršene su dublje i u suštini celishodne promene u unutrašnjoj organizaciji ove najviše prosvetne vlasti u Srbiji. Podržavajući razvoj srpske države u tom periodu, Popečiteljstvo prosvešteniја i Ministarstvo prosvete dali su neprocenjiv doprinos u postupnom građenju i opštem razvoju Srbije, starajući se da škole i obrazovanje budu uvek u funkciji neposrednog i neprekidnog unutrašnjeg uspona srpskog naroda, i snažan činilac u njegovom duhovnom oslobađanju.[565] Iako obrazovanje u Srbiji ima istoriju dugu više od dva veka, savremeni sistem obrazovanja umnogome zaostaje za realnim potrebama društvenog razvoja, jer je obrazovni nivo jedne društvene zajednice pokazatelj do koje mere je postignut društveni razvoj.[566]

---

[564] Allen, M.: *The corporate university handbook*, New York, 2002, dostupno na http://books.google.rs/books?id=DNAWUzh0NYUC&printsec=frontcover&hl=sr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

[565] Karavidić, Slavko, Čukanović-Karavidić, Marija: *Regionalizacija i decentralizacija obrazovanja u Srbiji*, Škola biznisa, Naučnostručni časopis, UDC 37.014(497.II), 2009, str. 15, dostupno na http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.2.pdf

[566] Karavidić, S.: *Menadžment obrazovanja* - socio-ekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja obrazovanja, Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu (prevedena na engleski jezik – Savet Evrope)

Ključni okviri za regulisanje obrazovnog sistema Srbije danas jesu Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja i Strategija razvoja obrazovanja do 2020. godine. Prema Zakonu obrazovni sistem zasnovan je na principu obaveznog predškolskog i osnovnog obrazovanja i srednjoškolskog i visokog obrazovanja koji nisu obavezni. Obrazovanje u Srbiji tako danas obuhvata predškolsko, osnovno, srednje i visoko obrazovanje koje se odvija u više od 1 800 obrazovnih ustanova i obuhvata 1 400 000 učenika i studenata i oko 102 000 zaposlenih lica u prosveti.[567]

Predškolsko vaspitanje i obrazovanje je obavezan nivo obrazovanja. Predškolska ustanova razvija i ostvaruje programe vaspitanja i obrazovanja dece, u skladu sa osnovama programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja i posebnim zakonom. Osnovna škola ostvaruje školski program, a može da ostvaruje i: individualni obrazovni plan za učenike i odrasle sa smetnjama u razvoju; individualan program srpskog jezika, odnosno jezika nacionalne manjine za učenike koji ne poznaju jezik na kome se izvodi nastava; školski program za muzičko i baletsko obrazovanje; školski program za obrazovanje odraslih; vaspitni program za učenike u školi sa domom i druge programe, u skladu sa posebnim zakonom. Srednja škola ostvaruje školski program opšteg, stručnog i umetničkog obrazovanja, a može da ostvaruje i: individualni obrazovni plan za učenike i odrasle sa smetnjama u razvoju, individualan program srpskog jezika, odnosno jezika nacionalne manjine za učenike koji ne poznaju jezik na kome se izvodi nastava, školski program za muzičko i baletsko obrazovanje, školski program za obrazovanje odraslih, vaspitni program za učenike u školi sa domom, program specijalističkog i majstorskog obrazovanja, program obrazovanja za rad, programe stručnog osposobljavanja, obuke i druge programe, u skladu sa posebnim zakonom.

Izuzetno, osnovna škola može da ostvaruje i predškolski program, a srednja škola - predškolski program, program osnovnog obrazovanja i vaspitanja i vaspitni program. [568] Što se tiče visokog obrazovanja u Srbiji, njega čine akademske i strukovne studije, koje se sastoje iz tri ciklusa studiranja: osnovne trogodišnje ili četvorogodišnje,

[567]Klenha, V., Nielsen, S., Petkova, E., Ercan Su, A.: *Razvoj ljudskih resursa u Srbiji pregled*, 2010, str. 5, dostupno na http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/C125788C00311F89C12577F9003A8A22/$file/NOTE8C5EHK.pdf
[568] *Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja*, Sl. glasnik RS", br. 72/2009, 52/2011 i 55/2013, član 69. http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_osnovama_sistema_obrazovanja_i_vaspitanja.html

poslediplomske master ili specijalističke studije koje mogu biti jednogodišnje ili dvogodišnje i trogodišnje poslediplomske doktorske studije, za akademsko obrazovanje.

Strategija razvoja obrazovanja u Republici Srbiji do 2020. godine, koja je doneta 2012. godine, nakon donošenja Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja u kojem su zakonom propisani ciljevi i obavezni ishodi učenja, prema kojima je neophodno uvesti personalne poslovne veštine u obrazovni sistem Srbije, ne daje predloge za njihovu empirijsku operacionalizaciju već kaže [569] : „Misija sistema obrazovanja u Republici Srbiji u 21. veku je da osigura osnovni temelj života i razvoja svakog pojedinca, društva i ***države zasnovanog na znanju***. Potpunim prihvatanjem: (a) uloge koju obrazovanje mora imati u ekonomskom, kulturnom, socijalnom, političkom, demokratskom i drugom razvoju zemlje i poboljšanju strateškog, kooperativnog i konkurentnog kapaciteta i položaja Republike Srbije u savremenom svetu, posebno u EU, i (b) na osnovu sadašnjeg stanja obrazovanja u Srbiji, koje je u mnogo čemu nezadovoljavajuće, utvrđeni su sledeći ciljevi dugoročnog razvoja obrazovanja koji su obavezujući za obrazovni sistem u celini i za svaki njegov deo:

1) povećanje kvaliteta procesa i ishoda obrazovanja do maksimalno dostižnog nivoa onog koji proističe iz naučnih saznanja o obrazovanju i ugledne obrazovne prakse;
2) povećanje obuhvata stanovništva Republike Srbije na svim obrazovnim nivoima, od predškolskog vaspitanja i obrazovanja do celoživotnog učenja;
3) dostizanje i održavanje relevantnosti obrazovanja, posebno onog koje se potpuno ili delimično finansira iz javnih izvora, tako što će se struktura sistema obrazovanja usaglasiti sa neposrednim i razvojnim potrebama pojedinaca, ekonomskog, socijalnog, kulturnog, istraživačkog, obrazovnog, javnog, administrativnog i drugih sistema;
4) povećanje efikasnosti upotrebe svih resursa obrazovanja, odnosno završavanje obrazovanja u predviđenom roku, sa minimalnim produžetkom trajanja i smanjenim napuštanjem školovanja.

[569] *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*, Sl. glasnik RS, br. 107/2012, dostupno na http://www.ff.uns.ac.rs/Files/StrategijaObrazovanja.pdf

U inicijativi „Neophodni koraci u reformi obrazovanja u Srbiji“ nedvosmisleno je istaknuto da[570] „obrazovanje ima stratešku važnost za ekonomski i društveni razvoj, tj. za razvijanje društva zasnovanog na znanju, što pokazuju i analize međunarodnih organizacija i institucija, kao što su Svetska banka ili Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD). Različita istraživanja (iz ekonomske ili sociološke perspektive) pokazuju da viši nivo i kvalitet obrazovanja u društvu u celini pozitivno utiče na produktivnost, inovativnost, demokratičnost i društvenu koheziju. Da bi obrazovanje moglo da ostvari takav doprinos, neophodno je da sistem obrazovanja u jednoj zemlji bude kvalitetan, efektivan, efikasan, dostupan i ravnopravan. Činjenica da je „društvo zasnovano na znanju” istovremeno i „društvo permanentnog učenja”, implicira da obrazovanje u celini mora da bude posmatrano u jednom širem kontekstu. Pred obrazovni sistem se kao osnovni zadatak postavlja zahtev da svaki pojedinac razvije svoje potencijale, da se osposobi da upotrebljava svoje znanje, da ga unapređuje, da selektuje ono što je bitno u datom kontekstu i da razume ono što je naučeno na način na koji se ono može prilagoditi zahtevima sve bržih promena okruženja. Čini se da se u Srbiji obrazovanje još uvek razume kao trošak države, a ne kao investicija u dugoročni i održivi razvoj. Iako je u okviru Strategije za smanjenje siromaštva i drugim strategijama, obrazovanje definisano kao važan strateški pravac – čini se da preporuke za obrazovanje date u okviru izveštaja o implementaciji iz 2005. i avgusta 2007. godine ne nailaze na adekvatnu reakciju resornog ministarstva. Osim toga, značaj obrazovanja nije dovoljno prepoznat ni u društvu u celini, što se može ilustrovati retkim obrazovnim temama u medijima (pogotovo ako se izuzme tretiranje senzacionalističkih događaja, kao što su korupcija ili pojedinačni slučajevi nasilja) ili aktivnostima sindikata (koji se npr. nisu pobunili protiv pokušaja izbacivanja teorije evolucije iz nastavnih planova i programa). Izgleda da ni sam obrazovni sektor (osnovne i srednje škole, gimnazije i visokoškolske institucije) nije dovoljno jak, niti motivisan da inicira neke promene.“

Na taj način Strategija je dala još širu zakonsku osnovu uvođenju personalnih poslovnih veština, kroz koncept stvaranje ekonomije zasnovane na znanju. Postavlja se pitanje kako doći do promene koja će od jedne zemlje napraviti zemlju zasnovanu na znanju.

[570] *Neophodni koraci u reformi obrazovanja u Srbiji,* dostupno na http://www.mc.rs/upload/documents/razno/Pismo-Nacionalnom-prosvetnom-savetu-MEDIJI.pdf

Te promene se pre svega ogledaju kroz transformaciju obrazovnih ustanova, a u prvom redu univerziteta iz razloga što su univerziteti sa jedne strane prvi korak pre zaposlenja u ekonomiji znanja, a sa druge strane zato što obrazuju nastavni kadar za ostale nivoe obrazovanja. Te promene se odnose na:

1. Uvođenje novih studijskih programa koji su u skladu sa potrebama privrede
2. Primenu savremenih metoda obrazovanja sa studentom u centru učenja
3. Obrazovanje profesionalaca radnika znanja

6.1.1.1. Usklađenost studijskih programa sa potrebama privrede

Razvoj novih, kao i revizija postojećih studijskih programa, može se vršiti jedino na osnovu jasnih pokazatelja o potrebama društva i tržišta rada. Profil kvalifikacije koja se stiče završetkom studija treba da se zasniva na identifikovanoj i priznatoj potrebi društva. Zato analiza potreba mora biti početna tačka, a mogućnost zapošljavanja ključni preduslov kako za uvođenje novih, tako i za izvođenje postojećih studijskih programa.

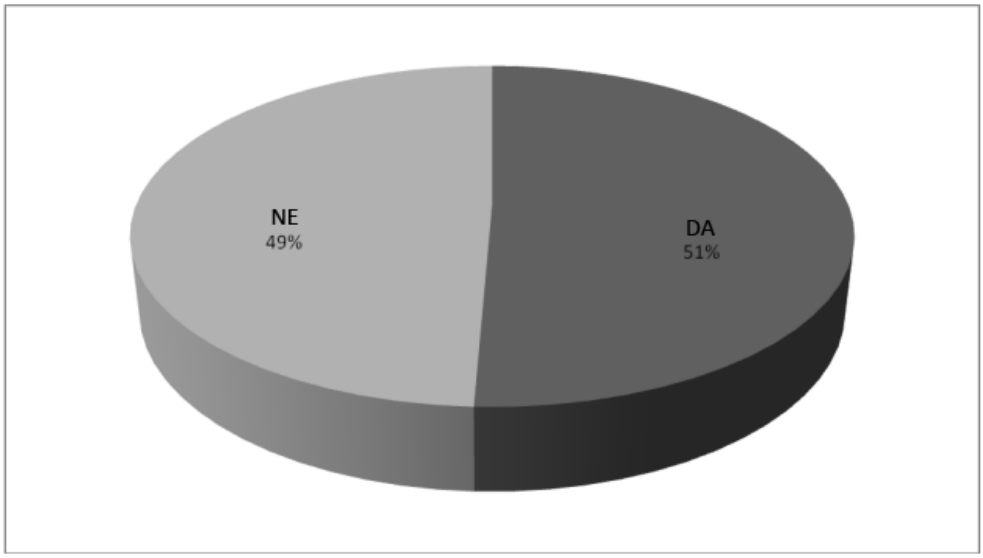
U većini nerazvijenih zemalja, među kojima je i Srbija, budući zaposleni uglavnom imaju teorijska znanja iz stručnih predmeta, odnosno stručne poslovne veštine ali nemaju nikakvog praktičnog iskustva niti poseduju personalne poslovne veštine kako bi bili u stanju da rade i da odgovore zahtevima radnog mesta. Ukoliko poslodavac treba da angažuje nekog od takvih kadrova, potrebno je da planira dodatna sredstva koja će utrošiti na njegovo dodatno obrazovanje ili usavršavanje.

Privredna komora Srbije je u decembru 2012. godine, objavila rezultate istraživanja na temu: „Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama[571]“, sa ciljem sagledavanja potreba poslodavaca za znanjima i veštinama i uspostavljanja sistema za permanentno praćenje i analizu potreba privrede za obrazovnim profilima potrebnim privredi. Ciljna grupa su bila mala i srednja privredna društva i velika privredna društva, a istraživanje je sprovedeno na uzorku od 151

[571] Privredna komora Srbije: *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Biro%20za%20saradnju%20sa%20EU/Analiza%20rezultata%20istra%C5%BEivanja%20o%20potrebama%20privrede%20za%20znanjima%20i%20ve%C5%A1tinama.pdf

privrednog subjekta sa teritorije Republike Srbije, od čega je, posmatrano sa stanovišta broja zaposlenih, anketirano 128 malih i srednjih privrednih društava (do 250 zaposlenih) i 23 velika privredna društva (preko 250 zaposlenih). Na pitanje da li u godišnjem finansijskom planu imaju predviđena sredstva za dodatno obrazovanje i obuku zaposlenih, 51% je odgovorili sa da, a 49% sa ne.

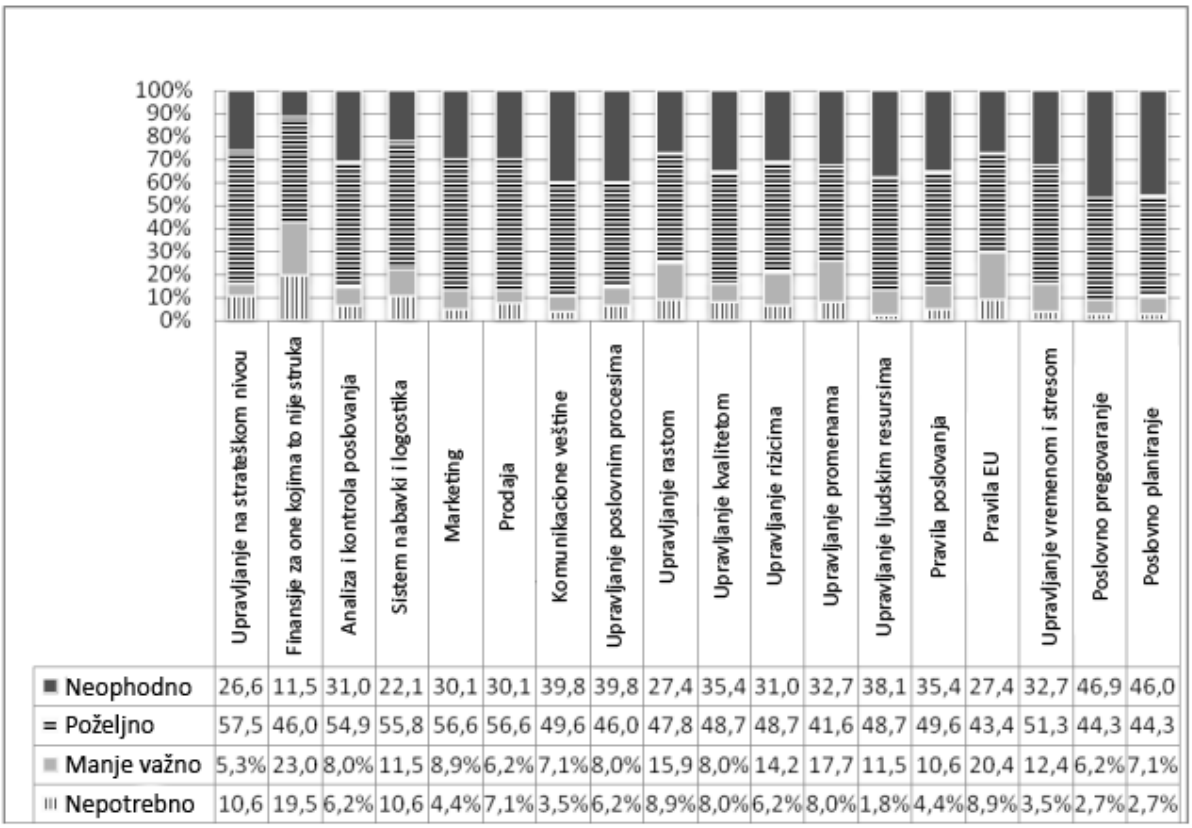
Slika 13: Sredstva za dodatno obrazovanje i obuku zaposlenih



Izvor: Privredna komora Srbije: Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama

Na pitanje o vrstama dodatnog obrazovanja i obuke koje su potrebni preduzećima, rezultat je sledeći: 40% rukovodstva smatra da su **neophodne obuke**, **upravljanje poslovnim procesima, komunikacione veštine i upravljanje resursima**, za poželjne teme njih 57% smatra upravljanje na strateškom nivou, 56% nabavku i logistiku i 55% analizu i kontrolu poslovanja. Manje važne obuke 23% rukovodilaca smatra finansije za zaposlene kojima to nije posao, 20% pravila poslovanja u EU i 18% upravljanje promenama. Za nepotrebne obuke 20% rukovodilaca smatra finansije za zaposlene kojima to nije posao, 15% nabavku i logistiku i 6% analizu i kontrolu poslovanja.

Slika 14: Neophodne veštine prema mišljenju zaposlenih i poslodavaca



	Upravljanje na strateškom nivou	Finansije za one kojima to nije struka	Analiza i kontrola poslovanja	Sistem nabavki i logostika	Marketing	Prodaja	Komunikacione veštine	Upravljanje poslovnim procesima	Upravljanje rastom	Upravljanje kvalitetom	Upravljanje rizicima	Upravljanje promenama	Upravljanje ljudskim resursima	Pravila poslovanja	Pravila EU	Upravljanje vremenom i stresom	Poslovno pregovaranje	Poslovno planiranje
Neophodno	26,6	11,5	31,0	22,1	30,1	30,1	39,8	39,8	27,4	35,4	31,0	32,7	38,1	35,4	27,4	32,7	46,9	46,0
= Poželjno	57,5	46,0	54,9	55,8	56,6	56,6	49,6	46,0	47,8	48,7	48,7	41,6	48,7	49,6	43,4	51,3	44,3	44,3
Manje važno	5,3%	23,0	8,0%	11,5	8,9%	6,2%	7,1%	8,0%	15,9	8,0%	14,2	17,7	11,5	10,6	20,4	12,4	6,2%	7,1%
Nepotrebno	10,6	19,5	6,2%	10,6	4,4%	7,1%	3,5%	6,2%	8,9%	8,0%	6,2%	8,0%	1,8%	4,4%	8,9%	3,5%	2,7%	2,7%

Izvor: Privredna komora Srbije: Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama

Kada su u pitanju zaposleni, 22% njih smatra za neophodne obuke za komunikacione veština, 15% pravila poslovanja i upravljanje kvalitetom, poželjne su obuke za 52% zaposlenih komunikacione veštine, za njih 48% upravljanje vremenom i stresom i 47% prodaja. Manje važne obuke za 45% zaposlenih su u upravljanju resursima, 41% upravljanje rastom i 41% upravljanje na strateškom nivou. Nepotrebnim obukama 49% zaposlenih smatra finansije za zaposlene kojima to nije posao, 48% upravljanje na strateškom nivou, 40% analizu i kontrolu poslovanja.

Kao što proizilazi iz ovog istraživanja, poslodavci u Srbiji su kao važne obuke naveli: **upravljanje poslovnim procesima, komunikacione veštine i upravljanje resursima,** dok su zaposleni kao važne obuke naveli: **komunikacione veštine,**

upravljanje vremenom i stresom, veštine prodaje, što su pre svega obuke koje potpadaju pod kategoriju personalnih poslovnih veština. U skladu sa tim, već na osnovu ovog istraživanja potrebno je utvrditi da li su na visokoškolskim ustanovama, u studijskim programima dovoljno zastupljeni moduli koji za ishode učenja imaju ove veštine.

Proces ovog istraživanja dovodi do potrebe primena savremenih pedagoških metoda u obrazovnom sistemu, da bi se obrazovali radnici znanja, kroz programe prilagođene tržištu sa uvođenjem personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem.

6.1.1.2. Primena savremenih metoda u obrazovnom sistemu

Postavlja se pitanje na koji način će se oni realizovani, odnosno na koji način će biti izvedeni, a da zaista ono što je napisano zaživi u praksi. Za njihovu realizaciju potrebno je uvođenje novih pedagoških metoda, koje pre svega podrazumevaju upotrebu savremenih informacionih sistema, multimedija, kompjutera i interneta koji omogućavaju da se predavanja ne sastoje samo od pukog prenošenja činjenica, nego podrazumevaju određenu aktivnost predavača i omogućavaju interaktivnost u učenju. Pored toga potrebno je uvođenje široke primene edukativnih metoda koje već postoje u praksi i koje su do sada dale izuzetne metode primenjene u Valdorfski sistemu obrazovanja i Montesori sistemu obrazovanja. Kozma i Johanson u istraživanju koje su sproveli analizirajući različite modele u kojima informacione tehnologije mogu da pomognu da se realizuju nastavni procesi navode da novi pedagoški metodi treba da aktivno uključe studente u sam proces nastave, pre nego što oni treba da budu puki primaoci informacija. Oni još ističu da je studentima potrebno omogućiti da znanje koje imaju primene na realne životne situacije, kao i da predstavljanje znanja treba da bude konceptualno promenjeno sa tekstualnog prenošenja informacija na interaktivna i multimedijalna predavanja. A ono što je čini nam se najvažnije u sistemu u kojem znanje treba stvarati, to je učenje kao kolektivni čin, a ne individualni akt studenta, kao i njihovo aktivno učešće u samom procesu učenja, a ne u pukom memorisanju informacija.[572] Da bi ovakav proces obrazovanja mogao da se sprovede na visokoškolskim ustanovama,

[572] Kozma, R., Johnson, J..: *The Technological Revolution Comes to the Classroom*, Change (January/February), 1991.

potrebno je na nivou osnovne škole razviti sposobnosti učenika da budu aktivni učesnici u svom procesu učenja i da budu motivisani da u toku čitavog života uče još više, sa čime će se na lak i transparentan način ostvariti ciljevi koncepta *student u centru učenja*.

Koncept student u centru učenja podrazumeva pristup u kojem student kroz aktivno učenje usvaja znanja i veštine, koje ga na jedan širok i sveobuhvatan način pripremaju za buduće poslovne izazove, kroz korišćenje inovativnih metoda podučavanja koje imaju za cilj da promovišu znanje u komunikaciji sa profesorima i drugim studentima, i koje posmatraju studente kao aktivne učesnike u sopstvenom učenju, negujući prenosiva znanja kao što je rešavanje problema, kritičko razmišljanje i refleksivno mišljenje. Osnovni elementi učenja usmerenog ka studentu podrazumevaju sledeće[573]:

- Oslanjanje na aktivno pre nego na pasivno učenje;
- Isticanje smisaonog učenja i razumevanja;
- Povećana odgovornost i oslanjanje na studenta;
- Povećan osećaj odgovornosti kod studenta;
- Međuzavisnost između profesora i studenata;
- Međusobno uvažavanje na relaciji profesor – student.

Ono što razlikuje učenje usmereno ka studentu od starog klasičnog sistema studiranja između ostalog podrazumeva[574]:

- Obrazovanje kao neprekidan refleksivan proces u kojem nastavnici i studenti stalno preispituju svoje sisteme nastave i učenja.
- Ne postoji ,,1 za sve" rešenje, pa tako koncept na kome se temelji nastava i učenje polazi od toga da se svi predavači razlikuju kao i svi studenti.
- Studenti imaju različite stilove učenja pa je potrebno primeniti različite pedagoške modele. Neki uče bolje kroz sistem pokušaja i grešaka, drugi uče

[573] *Student-centred learning toolkit for students*, staff and higher education institutions, Brussels, october 2010, str. 11-51, http://download.ei-ie.org/SiteDirectory/hersc/Documents/2010%20T4SCL%20Stakeholders%20Forum%20Leuven%20-%20Student-Centred%20Learning%20Toolkit.pdf,
[574] Isto.

kroz praktična iskustva, neki više nauče čitajući literaturu, a drugi traže debate i diskutuju o teoriji kako bi je bolje shvatili.

- Studenti imaju različite potrebe i interese, što se pre svega uvažava kroz poštovanje različitosti studenata koje oni ostvaruju van učionica. Neki su zainteresovani za kulturne aktivnosti, drugi za sport ili predstavljanje organizacija. Studenti možda imaju decu ili su suočeni sa psihološkim problemima, bolestima i fizičkim ograničenjima, o čemu se vodi računa.
- Izbor je centralna tačka efikasnog učenja, pa tako studenti vole da uče različite stvari i stoga im treba dati mogućnost izbora.
- Studenti imaju različita iskustva i poreklo pa se potreba za znanjem prilagođava životnom i profesionalnom iskustvu pojedinca.
- Studenti treba da imaju kontrolu nad svojim učenjem tako što im se daje mogućnost da budu uključeni u osmišljavanje kurseva, programa nastave i razvoju istih. Studenti se posmatraju kao aktivni partneri koji imaju svoje mesto u funkcionisanju univerziteta i njihova mišljenja, zapažanja i potrebe treba da se pažljivo osluškuju i uzimaju u obzir.
- Učenje na univerzitetima treba da ima više veze sa „Dati mogućnost", a ne „Ispričati", kroz prosto prenošenje činjenica i znanja (kroz priču) predajući je. Inicijativa, priprema i sadržaj dolaze uglavnom od strane nastavnika. Na univerzitetima treba da se neguje pristup koji ima za cilj da pruži studentima više odgovornosti dajući im mogućnost da analiziraju, sintetizuju, obrađuju, kritikuju, primenjuju, rešavaju problem i drugo.

6.1.1.3. Obrazovanje profesionalaca radnika znanja

Ukoliko su obrazovni programi u skladu sa potrebama privrede i ukoliko se primenjuju savremene nastavne metode, sa studentom u centru učenja, rezultat koji se dobija jeste obrazovani profesionalac koji veoma lako može da se uklopi u sve poslovne procese bez obzira na oblast rada zbog toga što će na ovaj način svršeni studenti imati i teorijsko-stručnu osnovu, koja podrazumeva posedovanje savremenih teorijskih i praktičnih znanja, poznavanje IT tehnologija i stranih jezika, a koje se mogu nazvati

stručnim poslovnim veštinama, ali će imati i sva ona druga znanja i veštine koje su mu neophodne da bi našao svoje mesto na budućem tržištu rada, kao radnik znanja.

Najvažniji doprinos prethodnog sistema obrazovanja ogleda se u tome što je stvorio radnike koji su mogli da doprinesu povećanju vrednosti organizacija kroz manuelni rad, dok će najveći doprinos obrazovanja u ekonomiji XXI veka svakako biti u tome što će doprineti stvaranju jedne potpuno nove generacije radnika, radnika znanja, koji će, kako pokazuje ovo istraživanje biti najveći proizvodni resurs.[575]

Radnici znanja konstantno pomeraju granice između rada i učenja, a njihova glavna karakteristika je stalno ažuriranje znanja, kao i sticanje uvek novih poslovnih veština, od kojih sve veću prevagu odnose personalne poslovne veštine. Iako je proizvodnja radnika znanja tek u povoju, a obrazovni sistemi tek treba da se prilagode zahtevima tržišta i razviju efikasne modele za obrazovanje radnika znanja, u ovom istraživanju pokušano je da se delom ogovori na pitanje šta je to što determiniše jednog radnika u radnika znanja koji je u stanju da stvori dodatne vrednosti za kompaniju. Prema Drakeru šest je osnovnih faktora koji određuju produktivnost radnika znanja[576]:

1. Produktivnost radnika znanja zahteva postavljanje pitanja: „Koji je zadatak?“
2. Produktivnost zavisi od toga koliko je organizacija spremna da radniku znanja prepusti odgovornost. Radnik znanja mora da ima veštine zahvaljujući kojima će umeti da upravlja sobom i vremenom, u autonomiji koju ima.
3. Neprestano inoviranje treba da bude sastavni deo njegovog rada, a u isto vreme zadatak i odgovornost.
4. Radnici znanja zahtevaju stalno usavršavanje u oblasti rada, ali imaju i stalnu potrebu za prenošenjem znanja drugima iz oblasti svog rada.
5. Produktivnost radnika znanja, nije ili nije pre svega u vezi sa kvantitetom, već je pre svega u vezi sa kvalitetom onoga što predstavlja rezultat njegovog rada.
6. Produktivnost radnika znanja konačno zavisi od toga da li se prema njemu organizacija odnosi kao prema trošku ili prema resursu, što za nju podrazumeva

[575] Pre samo sto godina prvi put u istoriji obrazovani ljudi su počeli da posmatraju fizički rad i fizičke radnike i započeli su sa izučavanjem oba. – Drucker, Peter F.: *Management Challenges for the 21st Century,* HarperCollins Publishers Inc., 10 East 53rd Street, New York, NY 10022, str. 136.
[576] Drucker, Peter F.: *Management Challenges for the 21st Century,* navedeno delo,142-143

činjenicu da radnici znanja žele da rade upravo za organizaciju za koju rade, uprkos svim ostalim mogućnostima.

Odgovor na sve ove karakteristike radnika znanja, nalazi se u personalnim poslovnim veštinama, s obzirom da su upravo te veštine, a kako je pokazalo ovo istraživanje, one koje će omogućiti radniku znanja da kroz produktivnu imaginaciju ispolji svoje pune potencijale, a zadatak obrazovnog sistema jeste da obezbedi pojedincima svih uzrasta ona znanja i veštine koje će navedeno imati kao rezultat.

6.1.2. Personalne poslovne veštine u visokom obrazovanju

Kako je osnovna svrha visokog obrazovanja da edukuje kadrove koji poseduju kompetencije i znanja potrebna privredi[577], od ključne je važnosti da visoko obrazovanje sa svojim studijskim programima odgovori zahtevima privrede. Prema istraživanjima koja su izneta u ovom radu, na tržištu rada poslodavci i lideri žele zaposlene koji će kontinuirano osavremenjavati i dalje usavršavati svoje veštine i koji će efektivno komunicirati i raditi nezavisno. Dakle - poslodavci žele radnike znanja. Novoj privredi potrebni su pojedinci koji poseduju široki rang veština visokog nivoa i sposobnosti kao što su kritičko mišljenje, rešavanje problema, timski rad i veštine donošenja odluka. Današnji svet je sofisticiran i višeznačan. Zato ljudi treba da imaju veštine visokog nivoa da bi delovali, odgovarali, učili dalje i reagovali na različite promene. Uspešnost svake profesije i svakog pojedinca u velikoj meri će zavisiti od njegove sposobnosti da misli, čini, adaptira se i komunicira kreativno.[578]

Prema studiji sprovedenoj u našoj zemlji ključna znanja, veštine i kompetencije koje vode ka zapošljavanju obuhvataju[579]:

- intelektualne sposobnosti;
- društvene i interpersonalne veštine i znanja (komunikacije, timski rad, proces donošenja odluka, preuzimanje odgovornosti);

[577] Christou, E.: *Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of Stakeholders*, 2002, Journal of Hospitality and Tourism Education, 14 (1), 2002, str. 25-32.
[578] Pitić, G., Šećibović, R., Maksimović, I.: *Razvoj novog kurikuluma u visokom obrazovanju u Srbiji i formiranje fleksibilnih profila za tržište rada*, 2008, Miločerski ekonomski forum 2008, „Tranzicija i posle u regionu nekadašnje Jugoslavije“, Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, str. 4
[579] Pitić, G., Šećibović, R., Maksimović, I.:, navedeno delo, str.5

- poslovne i preduzetničke veštine i znanja (preduzetničke sposobnosti, kreativnost i inovativnost, samozapošljavanje);
- višestruke tehničke veštine i znanja.

Iz svega navedenog jasno se vidi da novi studijski programi u sebi treba da sadrže programe i predmete u kojima se obrađuju i vežbaju personalne poslovne veštine, što je naročito važno u sektoru usluga u kojem su upravo te osobine ključne za uspešnu realizaciju posla. Prema rečima Sigla i Bauma, danas u velikoj meri postoji opšti dogovor oko toga da studijski programi iz oblasti hotelijerstva treba da počivaju na jasnom razumevanju industrije i treba da odgovore na potrebe poslodavaca u odnosu na kompetencije i znanja diplomca koji nakon završenog fakulteta treba da se zaposle.[580] Sa druge strane, zbog činjenice da su turizam i hotelijerstvo kao privredne grane specifične upravo po tome što u najvećoj meri podrazumevaju aktivnosti usmerene ka potrošačima, gde interpersonalne osobine zaposlenih ne mogu da se nadomeste informacionim tehnologijama, studenti koji pohađaju studijske programe iz oblasti turizma i hotelijerstva upravo i očekuju da budu obučeni za rad prema potrebama tržišta.[581]

Ipak danas to u najvećem broju zemalja nije slučaj, o čemu svedoči i istraživanje koje je sproveo sajt za zapošljavanje totaljobs.com, u kojem je učestvovalo 448 diplomaca, od kojih je čak 44% njih smatralo da ih njihovi fakulteti nisu dobro spremili za svet rada, a prilikom davanja odgovara na pitanja šta su njihovi fakulteti uradili da bi ih učinili zapošljivim.[582]

Nažalost svuda u svetu, pa i u Srbiji, posao je teško dobiti u vreme globalne ekonomske krize. Neki smatraju da je za to odgovorna svetska kriza, dok se drugi sigurno pitaju da li su možda pogrešili prilikom izbora fakulteta. I kao što je kazano, problem može biti u tome što poslodavci prilikom izbora kandidata ne traže više samo poznavanje struke, već i sve one personalne poslovne veštine koje će pomoći da

[580] Sigala, M., Baum, T.: *Trends and Issues in Tourism and Hospitality education: Visioning the future*, Tourism and Hospitality Research, 4(4), 2003, str. 367-376.
[581] Raybould, Wilkins: *Generic Skills for Hospitality Management: A Comparative Study of Management Expectations and Student Perceptions*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 2006, str. 177-188.
[582] Martin, Addison: *Universities must include soft skills*, 2012, dostupno na www.trainingjournal.com.

novozaposleni adekvatno odgovori na njihove potrebe. Da li će se slagati sa kolegama, da li će se uklopiti u radnu sredinu, da li ume da upravlja stresom i ostala pitanja čiji odgovori će biti presudni za izbor adekvatnog kandidata.

Dr Lili Filips, član fakultetskog odbora za *Soft skills programme* na *Berlin School of Economics and Law* u Nemačkoj, ističe značaj uvođenja programa personalnih poslovnih veština na univerzitete kako bi se odgovorilo zahtevima Bolonjske deklaracije i iznosi podatak da je na univerzitetima u Nemačkoj na početku 2009. godine više od 80% fakulteta obezbedilo svojim studentima sticanje personalnih poslovnih veština, kako preko redovnih predmeta u kurikulumu, tako i preko njihovih centara za razvoj karijere.[583] Jasno je da iako uvođenje programa personalnih poslovnih veština nije jednostavno, naročito zbog toga što je znanje iz tih oblasti teško kvantifikovati, sledeći primer zemalja koji su se već suočili sa tim, zemlje koje to nisu učinile, zbog zahteva tržišta biće primorane da pronađu model implementacije programa personalnih poslovnih veština u visokoškolske ustanove

Jedna od tih zemalja je i Srbija u kojoj je urađeno istraživanje objavljeno u naučnom časopisu Inovacije i razvoj, o tome koliko su personalne poslovne veštine zastupljene u programima akreditovanih akademskih visokoškolskih ustanova. Akreditacija je proces u kome se utvrđuje da li visokoškolska ustanova ispunjava standarde za obavljanje posla vezanog za studije tj. da li su studijski programi u skladu sa standardima, a sprovedena je na osnovu dva pravilnika: Pravilnik o standardima za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta visokoškolskih ustanova („Službeni glasnik RS“, broj 106/06)[584] i Pravilnika o standardima i postupku za spoljašnju proveru kvaliteta visokoškolskih ustanova („Službeni glasnik RS“, broj 106/06 i 112/08).[585]

Ukoliko bi se kvalitet merio samo sa usaglašenošću studijskih programa sa postavljenim standardima akreditacije, onda se na osnovu zvaničnih dokumenata u visokom obrazovanju ne može utvrditi stvarni kvalitet programa, zbog toga što nisu

[583] Philipose, Lily: *Hard facts about soft skills in universities*, 2010, br. 142, dostupno na www.universityworldnews.com
[584] *Pravilnik o standardima za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta visokoškolskih ustanova*, Službeni glasnik RS, broj 106/06
[585] *Pravilnik o standardima i postupku za spoljašnju proveru kvaliteta visokoškolskih ustanova*, Službeni glasnik RS, broj 106/06 i 112/08

jasno postavljeni kriterijumi. Potrebno je, dakle, bilo sprovesti jedno sveobuhvatno istraživanje, da bi se dobio odgovor na pitanje koliko akreditovani programi osnovnih akademskih studija u Srbiji zaista odgovaraju realnim potrebama privrede. Istraživanje je sprovedeno na osnovu analize naziva predmeta, a odabir predmeta i pretpostavka o zastupljenosti veština u okviru njega rađena je na osnovu prakse i iskustva koje je rezultat izučavanja ovih predmeta u dosadašnjoj domaćoj i inostranoj univerzitetskoj praksi. Osnov za istraživanje bio je Vodič kroz akreditovane studijske programe na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji koji je objavila Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta Ministarstva prosvete Republike Srbije u martu 2013. godine. Istraživanje koje je sprovedeno početkom 2013. godine pokazuje da je od ukupnog broja kvote 80% studenata na fakultetima čiji je osnivač republika, a 20% na fakultetima čiji osnivač nije republika. Analizirajući nastavne planove na studijskim programima fakulteta, a na osnovu naziva predmeta koji su zastupljeni u studijskim programima objavljenim na sajtovima fakulteta, došlo se do sledećih rezultata: od ukupnog broja akreditovanih mesta za upis studenata u jednoj školskoj godini, čak 18.722 studenta odnosno 47.8% akreditovane kvote, čine studenti koji u svojim studijskim programima nemaju ni jedan predmet koji se bavi personalnim poslovnim veštinama, dok 53% ili 21.048 studenata u svojim studijskim programima ima predmete u kojima se izučava jedna ili više personalnih poslovnih veština.[586]

Ono što pokazuju rezultati istraživanja jeste da na univerzitetima odnosno fakultetima u Srbiji uglavnom nisu zastupljeni ili su u jako maloj meri zastupljeni predmeti koji se bave sticanjem personalnih poslovnih veština potrebnih za poslove budućnosti, a pre svega za uspostavljanje i izgradnju veza sa potencijalnim potrošačima u sektoru usluga. Sa druge strane, globalizacija i konkurentnost jesu realnost koja dolazi sa multinacionalnim kompanijama, pa je očigledno da svi diplomirani studenti koji tek treba da uđu na tržište rada, treba da imaju programe personalnih poslovnih veština u obrazovnom sistemu, kako bi se odgovorilo i njihovim potrebama i potrebama poslodavaca, a sa njima i potrebama privrede kao celine. Kako je Srbija zemlja koja tek treba da razvije svoj turistički potencijal, tako je za razvijanje tog potencijala potrebno da

[586] Vukašinović, Jelena: *Značaj uvođenja personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem Srbije*, Inovacije i razvoj, Institut za rudarstvo i metalurgiju Bor, 1/2013, UDC 62.001.6(088.8), ISSN 0353-2631, 2013, str. 107-116

zaposleni koji budu radili na poslovima u toj oblasti imaju osobine potrebne za privredni rast i razvoj. Sa druge strane razvijanje personalnih poslovnih veština studentima daje sigurnost kako prilikom traženja posla, tako i prilikom napredovanja u karijeri. Personalne poslovne veštine daju studentima samopouzdanje, sposobnost komunikacije, sposobnost logičnog povezivanja i na taj način im pomažu da se izbore sa izazovima koji ih čekaju kako na poslu, tako i u životu.

U.S. Department of Labor (DOL), Employment and Training Administration (ETA), dao je detaljan prikaz potrebnih obuka neophodnih u oblastima poslova koji beleže rast na tržištu rada, u koje spadaju i poslovi iz oblasti turizma i hotelijerstva, a koje su preko 50 kompanija lidera u ovoj oblasti označile kao neophodne. Taj prikaz dat je u izveštaju koji je nazvan „Identifikacija i rešavanje izazova tržišta rada u Hotelijerskoj industriji“, a prema kojem su ti izazovi razvrstani u tri kategorije, i to su[587]:

1. **Promena imidža**

Tokom Izvršnog foruma, lideri u ovoj industriji su izrazili zabrinutost zbog slike koju u javnosti imaju poslovi u hotelijerstvu. Slika industrije u javnosti je negativna među nekoliko demografskih grupa uključujući mlade, roditelje, edukatore i savetnike za razvoj karijere. Zaključeno je da je neophodno raditi na promeni slike zaposlenja u ovoj industriji i na pravi način predstaviti mogućnosti za razvoj karijere.

2. **Regrutovanje i zadržavajte kadrova**

Tokom Izvršnog foruma, lideri u ovoj industriji su konstatovali da postoji nedostatak kvalifikovanih radnika na poslovima u industriji i dali su predloge kako da se taj izazov prevaziđe.

3. **Potrebe za obukom i sticanjem veština**

Kao jedan od najvećih izazova sa kojima se suočava hotelijerska industrija, jeste taj da u tom sektoru nedostaju zaposleni na svim nivoima koji poseduju personalne poslovne veštine, a koje predstavljaju osnovni preduslov za obavljanje poslova

[587] Archna, Sharma: *Importance of Soft skills development in education*, 2009, dostupno na www.schoolofeducators.com.

usmerenih ka klijentu. Nedovoljno poznavanje engleskog jezika istaknuto je kao drugi izazov u ovom polju.

Predlog koji su lideri hotelijerske industrije dali jeste da se na fakultetima uvedu predmeti u kojima će se učiti personalne poslovne veštine.[588] To je logičan zaključak ukoliko se uzme u obzir činjenica da su klijenti i ulagači izvor finansijskih resursa koji svakoj organizaciji omogućavaju opstanak. Međutim ne razume svaki menadžer potrebu stvaranja zadovoljstva i lojalnosti među zaposlenima, a prema istraživanjima - stope zadržavanja zaposlenih povezane su sa stopama zadržavanja klijenata[589] i ulagača[590]. Iz tog razloga, a kako bi se prevazišao jaz između potreba tržišta i menadžera koji i sami tek treba da se prilagode potrebama tržišta, neophodno je da se studentima na fakultetima omogući da steknu i usavrše određeni paket personalnih poslovnih veština.

Svaki element primene i usvajanja personalnih poslovnih veština, mora da bude dostupan svim studentima, a ocena ovih veština i evaluacija znanja treba da se razlikuje od studenta do studenta, pošto su u pitanju interpersonalne veštine koje zavise od same ličnosti studenta.

Izučavanje personalnih poslovnih veština u visokom obrazovanju treba pre svega da se zasniva na dva stuba:

- Formalno obrazovanje i proces učenja – uključiti personalne poslovne veštine u kurikulume kao posebne predmete ili oblasti u okviru predmeta.
- Programi usavršavanja i dodatne obuke – kreiranje programa i treninga koji će studentima biti dostupni, uz prateća predavanja o tome zbog čega su personalne poslovne veštine za njih važne.

1. Personalne poslovne veštine u silabusima visokoškolskih ustanova

Prvi model implementacije personalnih poslovnih veština u visokom obrazovanju bio bi kroz uvođenje predmeta ili oblasti u okviru predmeta. Ovaj model ne zahteva

[588] U.S. Department of Labor (DOL), Employment and Training Administration (ETA), Presidents High Growth Job, Training Initiative, Hospitality Industry, Identifying and Addressing Workforsce Challenges, 2006, str. I-V.
[589] Schmit M.L, Allscheid S.P: E*mpoloyee Attitudes and Customer Satisfaction: Marketing Theoretical and Empirical Connections*, Pesonnel Psychology 48, 1995, str. 521-536.
[590] Reichheld, F.: *The loyalty Effect*, Cambridge, MA:Harvard Business School Press, str.19.

dodatno angažovanje studenata niti aktivnosti koje bi podrazumevale pohađanje specijalnih kurseva. Na ovaj način su kroz različite modele formalnog predavanja i nastavnih aktivnosti oni svim studentima učinjeni dostupnim i to kroz primenu različitih strategija i modela treninga i obuke. S obzirom na to da je rad u malim grupama preduslov za razvoj personalnih poslovnih veština, gde svaki student aktivno može da učestvuje u obuci, rad u većim grupama zahteva pre svega iskusne nastavnike i adekvatan program, koji će uspeti da uključe sve studente u rad i to koristeći upitnike, diskusije, brainstorming, timski rad, simulacije i „igranje" različitih uloga, istraživanje sajtova i ostale tehnike koje se primenjuju u razvoju personalnih poslovnih veština. U Curtin Business School u Australiji, na primer razvijen je *CBS Professional skills mini project* koji se realizovao na trećoj godini menadžmenta, a koji ima za cilj da razvije personalne poslovne veštine studenata. Taj program je zamišljen tako da studenti uče prezentacijske sposobnosti i pisanu komunikaciju, a znanje se ocenjuje tako što 60% ocene čini ocena prezentovane veštine, a 40% teorijsko znanje.[591]

2. Personalne poslovne veštine kao dodatni programi obuke

Većina visokoškolskih ustanova obuku za pojedine personalne poslovne veštine nudi dodatne obuke u okviru ili izvan Centara za razvoj karijere. To su programi koji se prave sa namerom da se kod studenata razviju pojedinačne veštine ili grupa veština. Broj programa ili učesnika na tim programima je ograničen i zavisi od zainteresovanosti studenata ali i od plana razvoja studenata. U Srbiji je u ovom slučaju uočen problem utoliko što se ti programi uglavnom ne boduju, a iziskuju dodatno vreme, pa je odziv i učešće studenata na takvim obukama nedovoljan.

3. Kombinovani program obuke personalnih poslovnih veština

Kombinovani program obuke personalnih poslovnih veština, u kojem bi se na fakultetima personalne poslovne veštine sticale i u okviru redovne nastave, ali i u okviru posebno kreiranih programa, čini se da bi dala najbolje rezultate. U ovom slučaju u okviru predmeta bi se izučavale osnove razvoja i primene personalnih poslovnih veština,

[591] Soontiens, W., De La Harpe, B.: *A professional skill development in Australian universities: Is there a bias?*, In Proceedings of the 2002. Annual International Conference of the Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA), ACT, Edith Cowan University, Perth, Australija, 2002, str. 599–608.

a na posebno kreiranim programima bi se radilo dodatno usavršavanje i treninzi pomoću kojih bi studenti koji izraze želju za tim zaista mogli da razviju veštine koje odluče da usavrše.

Ono što je važno omogućiti studentima na fakultetima, a da bi se poboljšale njihove radne performanse kada budu kročili na tržište rada jeste[592]:

1. Pomoći im da izgrade svest o tome zbog čega su personalne poslovne veštine važne za njih i podstaći ih da žele da ih steknu i usavrše.
2. Omogućiti im da nauče personalne poslovne veštine.
3. Omogućiti im da ih praktično primene.
4. Podstaći ih da ih žive.

[592] Silberman, Mel, Freda Hansburg: *PeopleSmart*, Berrett-Koehler Publishers, INC., San Francisco, 2000, str. 11.

SEDMI DEO:

PREDLOG MERA ZA UNAPREĐENJE STUDIJSKIH PROGRAMA U FUNKCIJI PODIZANJA KOMPETENTNOSTI DIPLOMACA

7.1. PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE I VISOKO OBRAZOVANJE SRBIJE

Zakonom o visokom obrazovanju regulisano je da se delatnost visokog obrazovanja ostvaruje kroz akademske i strukovne studije na osnovu odobrenih, odnosno akreditovanih studijskih programa za sticanje visokog obrazovanja. Na akademskim studijama izvodi se akademski studijski program, koji osposobljava studente za razvoj i primenu naučnih, stručnih i umetničkih dostignuća. Na strukovnim studijama izvodi se strukovni studijski program, koji osposobljava studente za primenu znanja i veština potrebnih za uključivanje u radni proces. Delatnost visokog obrazovanja obavljaju sledeće visokoškolske ustanove[593]:

1. *Univerzitet* - Univerzitet je samostalna visokoškolska ustanova koja u obavljanju delatnosti objedinjuje obrazovni i naučnoistraživački, stručni, odnosno umetnički rad, kao komponente jedinstvenog procesa visokog obrazovanja. Univerzitet može ostvarivati sve vrste i nivoe studija. Visokoškolska ustanova ima status univerziteta ako ostvaruje akademske studijske programe na svim nivoima studija, u okviru najmanje tri polja (prirodno-matematičke, društveno-humanističke, medicinske, tehničko-tehnološke nauke i umetnost) i tri oblasti (koje će u okviru navedenih polja utvrditi Nacionalni savet). Izuzetno, univerzitet se može osnovati u polju umetnosti, ako ima sva tri nivoa studija iz najmanje tri oblasti umetnosti.

2. *Fakultet, odnosno umetnička akademija, u sastavu univerziteta* - Fakultet, odnosno umetnička akademija, jeste visokoškolska ustanova, odnosno visokoškolska jedinica u sastavu univerziteta, koja ostvaruje akademske studijske programe i razvija naučnoistraživački, stručni, odnosno umetnički rad u jednoj ili više oblasti. Fakultet, odnosno umetnička akademija, može ostvarivati i strukovne studijske programe. Fakultet, odnosno umetnička akademija, u pravnom prometu nastupa pod nazivom univerziteta u čijem je sastavu i pod svojim nazivom, u skladu sa statutom univerziteta.

3. *Akademija strukovnih studija* - Akademija strukovnih studija je samostalna visokoškolska ustanova koja u obavljanju delatnosti objedinjuje obrazovni, istraživački, stručni i umetnički rad, kao komponente jedinstvenog procesa visokog obrazovanja.

[593] *Zakon o visokom obrazovnju*, dostupno na http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/glasnik-zakoni/zakon_o_visokom_obrazovanju.pdf

Akademija strukovnih studija može ostvarivati osnovne strukovne studije i specijalističke strukovne studije. Visokoškolska ustanova ima status akademije strukovnih studija ako ostvaruje najmanje pet akreditovanih studijskih programa strukovnih studija iz najmanje tri polja.

4. *Visoka škola* - Visoka škola je samostalna visokoškolska ustanova koja ostvaruje akademske osnovne, specijalističke i diplomske akademske studije iz jedne ili više oblasti.

5. *Visoka škola strukovnih studija* - Visoka škola strukovnih studija je samostalna visokoškolska ustanova koja ostvaruje osnovne strukovne i specijalističke strukovne studije iz jedne ili više oblasti.

Prema izveštaju Komisije za akreditaciju, broj akreditovanih studijskih programa po obrazovnim poljima, vrstama i nivoima studija za univerzitete u Srbiji zaključno sa 28. 10. 2011. predstavljan Tabelom 29 je[594]:

[594] „***Univerziteti čiji je osnivač Republika* Srbija** 1. Univerzitet u Beogradu: akreditovano 32 fakulteta, 295 studijskih programa za 24.562 studenta za upis u prvu godinu studija. 2. Univerzitet u Novom Sadu: akreditovano 14 fakulteta, 330 studijskih programa za 14.776 studenata. 3. Univerzitet u Nišu: akreditovano 13 fakulteta, 123 studijska programa za 7.206 studenata za upis u prvu godinu studija. 4. Univerzitet u Kragujevcu: akreditovano 11 fakulteta, 94 studijska programa za 4.558 studenata za upis u prvu godinu studija. 5. Univerzitet u Prištini: akreditovano 11 fakulteta, 75 studijskih programa za 2.228 studenata za upis u prvu godinu studija. 6. Univerzitet umetnosti: akreditovano 5 fakulteta, 60 studijskih programa za 1.037 studenata za upis u prvu godinu studija. 7. Državni univerzitet u Novom Pazaru: integrisani univerzitet na kome su akreditovana 43 studijska programa za 1.005 studenata za upis u prvu godinu studija. 8. Univerzitet odbrane: akreditovana 3 fakulteta, 16 studijskih programa za 552 studenta za upis u prvu godinu studija. ***Univerzitet čiji osnivač nije Republika Srbija*** 1. Univerzitet Singidunum: akreditovano 5 fakulteta, 37 studijskih programa (17 na integrisanom univerzitetu) za 3.080 studenata (2.010 na integrisanom univerzitetu) za upis u prvu godinu studija. 2. Univerzitet Megatrend: akreditovano 11 fakulteta, 38 studijskih programa za 2.650 studenata za upis u prvu godinu studija. 3. Univerzitet Privredna akademija: akreditovana 4 fakulteta, 19 studijskih programa za 744 studenta za upis u prvu godinu studija. 4. Univerzitet Edukons: akreditovan 1 fakultet sa 3 studijska programa za studenata za upis u prvu godinu studija i 9 studijskih programa na integrisanom univerzitetu za 508 studenata za upis u prvu godinu studija.5. Univerzitet Metropolitan: akreditovan 1 fakultet sa 5 studijskih programa za205 studenata za upis u prvu godinu studija i 10 studijskih programa na integrisanom univerzitetu za 521 studenta za upis u prvu godinu studija. 6. Univerzitet Union „Nikola Tesla“: integrisani univerzitet na kome je akreditovano 16 studijskih programa za 661 studenta za upis u prvu godinu studija. 7. Evropski univerzitet: akreditovana 3 fakulteta, 10 studijskih programa za 160 studenata za upis u prvu godinu studija. 8. Univerzitet Union: akreditovana 4 fakulteta, 18 studijskih programa za 844 studenata za upis u prvu godinu studija.“ - Izveštaj o akreditovanim ustanovama i studijskim programima, dostupno na http://www.kapk.org/images/stories/izvestaji/Izvestaj%20o%20akreditovanim%20ustanovama%20i%20studijskim%20programima-zbirni%20pregled.pdf

Tebela 29: Akreditovan studijski programi po obrazovnim poljima, vrstama i nivoima i broju studenata

Uverziteti čiji je osnivač Republika	Univeriteti čiji osnivač nije Republika
8	8
Akreditovano fakulteta / departmana	**Akreditovano fakulteta / departmana**
99	37
Akreditovano studijskih programa	**Akreditovano studijskih programa**
1 036	165
Akreditovano za sledeći broj studenata	**Akreditovano za sledeći broj studenata**
55 924	9 673

Izvor: Izveštaj o akreditovanim ustanovama i studijskim programima, dostupno na http://www.kapk.org/images/stories/izvestaji/Izvestaj%20o%20akreditovanim%20ustanovama%20i%20studijskim%20programima-zbirni%20pregled.pdf

Strategijom razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine definisano je da obrazovni sistem Republike Srbije ima zadatak da pravovremeno, kvalitetno i efikasno obrazuje stanovništvo Republike Srbije u skladu sa iskazanim ili prepoznatim razvojnim opredeljenjima u pravcu održivosti i da odgovori na obrazovne potrebe svakog stanovnika Republike Srbije tokom celog njegovog života. Odavde sledi da obrazovni sistem preuzima ulogu ključnog razvojnog faktora, jer je kvalitetno obrazovana populacija Republike Srbije pravi resurs kako za valjano korišćenje prirodnih i drugih nasleđenih resursa Republike Srbije, tako i za razvoj novih, pre svega onih koji će se zasnivati na napretku nauke. Strategijom su definisane i obrazovne potrebe Republike Srbije koje proističu iz sledećih pretpostavljenih opredeljenja[595]:

[595] *Strategija razvoja obrazovanja Srbije do 2020. godine,* dostupno na http://www.ff.uns.ac.rs/Files/StrategijaObrazovanja.pdf

1. dalji razvoj proizvodnog sistema Republike Srbije mora se ubrzano zasnivati na znanju, preduzetništvu obrazovane populacije, sopstvenim i transferisanim tehnološkim inovacijama bez štetnog uticaja po životnu sredinu, tržišnoj ekonomiji i međunarodnoj poslovnoj, tehničkoj i drugoj kooperaciji,

(2) međunarodni položaj i ukupna strateška pozicija Republike Srbije mora se popravljati, u prvom redu povećanjem međunarodne konkurentnosti privrede Republike Srbije i investicione privlačnosti njenog privrednog i drugog prostora, da se istrajno i posvećeno čuva i neguje nacionalno kulturno nasleđe i identitet, razvija tolerantan i kooperativan odnos prema drugim kulturama i jača doprinos kulture ukupnom kvalitetu života stanovnika Republike Srbije,

(3) da se privreda, nauka, kultura, obrazovanje i druge delatnosti u Republici Srbiji pridružuju zajedničkom evropskom prostoru sa ciljem da postanu konkurentan i produktivan činilac ukupnih razvojnih stremljenja koja sledi Evropa - sažeto iskazanim u dokumentu „Evropa 2020“, ka ekonomiji zasnovanoj na znanju uz očuvanje životne sredine,

(4) da se nastavi sa razvojem demokratskog i socijalno pravičnog, pravno uređenog, bezbednog i razvojno odgovornog društva u Republici Srbiji;

Pa iako Strategija razvoja obrazovanja ističe važnost obrazovanja za podizanje konkurentske prednosti organizacija i privrede kao celine, u njoj ne postoje jasne odrednice kako ostvariti te rezultate, niti koje mere treba preduzeti u obrazovnom sistemu da bi on odgovorio proklamovanim ciljevima i da bi odgovorio potrebama privrede. Iz toga sledi, iako je Strategija pokušala da postavi pitanje šta treba da bude krajnji proizvod obrazovnog sistema i koja je njegova uloga u društvu zasnovanom na znanju, nije dala odgovor na ključno pitanje - u kom pravcu je potrebno izvšiti reformu programa obrazovnog sistema. U samoj Strategiji, a kako je već kazano, nisu dati ni mehanizmi za empirijsku operacionalizaciju ciljeva i obaveznih ishoda učenja obrazovnog sistema, dati u Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, a prema kojima su personalne poslovne veštine, posmatrane prema ModEs klasifikaciji, ključne za njihovo ostvarenje.

U ovom istraživanju pošlo se od tog pitanja i pokazano je da su personalne poslovne veštine te koje u velikoj meri determinišu radnike znanja, odnosno one pojedince koji će doprineti konkurentskoj prednosti organizacija u kojima budu radili i da je uvođenje personalnih poslovnih veština u silabuse visokoškolskih ustanova jedna od najvažnijih mera koje treba preduzeti u skladu sa proklamovanim ciljevima Strategije razvoja obrazovanja. Na osnovu istraživanja tržišta, koja su predstavljena u ovom radu, sama po sebi se nameće potreba da se daju smernice državi, visokoškolskim ustanovama i nastavnicima u obrazovnim institucijama da osmisle i stvore adekvatnu sredinu za učenje koja omogućava ovladavanje personalnim poslovnim veštinama i samim tim omoguće razvoj radnika znanja kroz postizanje željenih ishoda učenja. Da bi definisali jasne smernice, potrebno je da pođemo od pretpostavki koje se koriste prilikom definisanja bilo kog kurikuluma, a to su odgovori na pitanja:

1. Čime su uslovljene personalne poslovne veštine?

2. Koje su to personalne poslovne veštine koje treba uvesti u visokoškolsko obrazovanje i koji su ishodi učenja[596] svake od tih veština?

3. Koje kompetencije[597] studenata treba da obezbede ishodi učenja personalnih poslovnih veština?

[596] Ishodi učenja predstavljaju iskaz očekivanih znanja, sposobnosti razumevanja i/ili sposobnosti koje bi kandidat trebalo uspešno da demonstrira nakon procesa učenja, kao i opis posebnih intelektualnih i praktičnih veština stečenih ili demonstriranih uspešnim završetkom jedinice učenja ili kvalifikacije, izvor: Crnogorski kvalifikacioni okvir, str. 2, http://www.cko.edu.me/Library/files/Ishodi%20ucenja%20110328.pdf; Ishod učenja jeste jasna definicija kompetencija, veština i/ili stavova koje bi učenik/student trebalo da stekne tokom određenog perioda učenja. Ishodi učenja se, dakle, ne odnose na sadržaj ili metode nastave, nego na ono što se očekuje da student stekne ili razvije tokom učenja, ali se na osnovu njih definišu sadržaj i metodi. Ishodi učenja se mogu definisati kako za ceo studijski program, tako i za pojedinačni predmet ili kurs, i, ukoliko je neophodno, čak i za manje celine od toga. Ishodi učenja se najčešće pišu imajući u vidu minimum kompetencija i veština koje bi prosečan student trebalo da stekne kako bi uspešno završio datu celinu učenja, ali je moguće pisati ih i imajući u vidu najuspešnije studente i maksimum stečenih kompetencija i veština. Zbog toga je uvek neophodno naglasiti da li su u pitanju očekivani ishodi učenja (oni koji odgovaraju minimumu kompetencija i veština) ili željeni ishodi učenja (oni koji odgovaraju maksimumu kompetencija i veština). izvor: Komnenović, B., Lažetić, P., Vukasović, M.: *Nacionalni okvir kvalifikacija*, Centar za obrazovne politike, Beograd, 2010, str. 17, dostupno na http://www.cep.edu.rs/public/Nacionalni_okvir_kvalifikacija.pdf

[597] Pojam „kompetencija“ implicira stručnost za određenu oblast. Međutim, engleski termin competence nije preveden pojmom „stručnost“ budući da se u okviru Bolonjskog procesa, tokom izrade predloga Evropskog opšteg okvira kvalifikacija, s jedne strane, i u okviru Tuning projekta, s druge strane, pojam kompetencije ustalio kao termin koji obuhvata nešto što podrazumeva određena znanja, veštine i sposobnosti koje osoba ima, a koje je čine sposobnom da nešto uradi (ova sposobnost uključuje i pomenutu stručnost). Pojam kompetencija može se koristiti dvojako. Širi smisao podrazumeva da pojam kompetencija obuhvata konkretna znanja, veštine, sposobnosti, vrednosti, stavove itd., i ovo je smisao koji je uobičajen. Ređe, kompetencija se izjednačava sa veštinom i/ili sposobnošću, tj. samo sa jednom od karakteristika, kao što je to slučaj sa opisom Evropskog okvira kvalifikacija. Manjkavost mnogih međunarodnih dokumenata iz oblasti obrazovanja jeste upravo nekonzistentna upotreba ovog pojma. Stručna

7.2. USLOVLJENOST ZA RAZVOJ PERSONALNIH POSLOVNIH VEŠTINA

7.2.1. Obrazovanje kao integralan proces

Prema izveštaju OECD-a, koji u oblasti obrazovanja sprovodi istraživanje u okviru Međunarodnog programa procene učeničkih postignuća PISA (*Programme for International Student Assessment*), u kojem učestvuje oko 450 000 učenika iz oko 68 zemalja sveta[598] Srbija se nalazi ispod proseka prema svim testiranim parametrima. Međunarodni program procene učeničkih postignuća PISA najveće je međunarodno istraživanje u oblasti obrazovanja i realizuje se u organizaciji OECD-a od 1997. godine, a u njemu učestvuju učenici uzrasta 15 godina. Testiranja učenika organizuju se svake tri godine, a osnovni cilj je da se omogući zemljama učesnicama da donose strateške odluke u obrazovanju na osnovu empirijskih podataka o postignućima učenika i uslovima u kojima se oni školuju. Testovima se procenjuju znanja koja su učenici stekli tokom školovanja. U PISI je uobičajeno da se umesto termina znanje koristi izraz pismenost ili kompetencija: pismenost da bi se ukazalo da je reč o onim znanjima koja se smatraju obrazovnim kapitalom koji je učeniku neophodan da bi nastavio školovanje i da bi se uspešno snašao u ličnim i profesionalnim ulogama u kojima će se, kao odrasla osoba, naći; a biti kompetentan u ovoj studiji ne znači samo da je neko stekao odgovarajuća znanja, već i da zna kada i kako može da ih primeni. Drugim rečima, naglasak je na funkcionalnim znanjima, a svi zadaci koji se nalaze u testovima vezani su za realne situacije u kojima se učenici mogu naći.[599] Ovo istraživanje dakle ima za cilj da pokaže da li su učenici koji završavaju obavezno osnovno obrazovanje usvojili znanja i veštine neophodne za nastavak školovanja, profesionalni razvoj i odgovorno učestvovanje u civilnom društvu. [600] Procenjujući učenike u oblasti čitalačke, matematičke i prirodno-naučne pismenosti Srbija se 2006. godine nalazila na 41. mestu,

---

literatura je u tom smislu donekle jasnija, u smislu da se jasno definiše šta je ono što se podrazumeva pod ovim pojmom, ali i dalje ne postoji opšteprihvaćeno značenje i upotreba ovog pojma ni u stručnom domenu. Ako kompetencije posmatramo u širem smislu, onda se kompetencije mogu klasifikovati kao: perceptivne i motorne veštine, kognitivni faktori, afektivni faktori, karakteristike ličnosti, socijalne veštine. Različiti akteri kompetencije vide i kroz sledeće grupe: znanja, veštine (uključujući i socijalne veštine), sposobnosti, vrednosti.: Izvor - Komnenović, B., Lažetić, P., Vukasović, M.: *Nacionalni okvir kvalifikacija*, str. 15-16.

[598] *Izvještaj o realizaciji probnog oecd/pisa istraživanja,* dostupno na http://dokumenti.ncvvo.hr/PISA/izvjestaj-oecd.pdf

[599] O *PISA projektu,* dostupno na http://www.pisaserbia.org/o-pisa-projektu.html

[600] *Počelo probno PISA testiranje*, 2011, dostupno na http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/Pocelo-probno-PISA-testiranje.lt.html

od 68 i među državama koje statistički znatno zaostaju za prosekom OECD-a.[601] To znači da su rezultati pokazali da između 40 i 50 odsto đaka u Srbiji izađe iz osnovne škole funkcionalno nepismeno, što znači da ovi učenici nisu u stanju da razumeju malo duži i složeniji tekst, već samo kratke i jednostavne rečenice sa jednom informacijom, [602] dok, je prema rezultatima istog istraživanja sprovedenog 2009. godine taj trend u Srbiji nešto poboljšan, pa su tako u oblasti čitalačke pismenosti učenici iz Srbije postigli, u odnosu na 2006. godinu, značajno bolje rezultate – napredak iznosi oko 40 poena i spada među najveća poboljšanja koje je neka zemlja zabeležila između dva PISA testiranja do sada. Takođe, veoma je smanjen i procenat učenika koji nisu dostigli nivo funkcionalne pismenosti, sa 52% koliko je bilo 2006. na 33% u 2009. godini.[603]

Kako je smisao zahteva koji se u PISA testiranju postavljaju pred učenike gotovo istovetan onim zahtevima koji poslodavci očekuju od svojih zaposlenih, a to je pre svega procena da li su pojedinci razvili efikasne strategije učenja i upotrebljiva znanja koja im omogućavaju da naučeno primenjuju u različitim situacijama i da kritički promišljaju različite sadržaje,[604] može da se zaključi da je neophodan uslov za razvoj personalnih poslovnih veština razvoj funkcionalnih znanja u obrazovnom sistemu jedne zemlje, od predškolskog uzrasta, pa sve do završetka školovanja.

Pošto je PISA test pokazao da je Srbija, po funkcionalnom, upotrebnom znanju, od kojeg zavisi nacionalni bruto dohodak, među poslednjim u Evropi[605] neophodno je razviti takav sistem obrazovanja u kojem će doći do potpune promene načina učenja u osnovnoj školi, kako bi studenti na fakultetu mogli da razviju veštine neophodne za poslove budućnosti, odnosno kako bi obrazovanje kao svoj rezultat imalo radnike

[601] *Bubanje, učenje i standardi OECD-a,* 2007, dostupno na http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2007&mm=12&dd=05&nav_category=12&nav_id=275103
[602] *40% osmaka funkcionalno nepismeno!,* 2009, dostupno na http://www.pressonline.rs/info/politika/60902/40-osmaka-funkcionalno-nepismeno.html
[603] Baucal, A., Pavlović Babić, D.: PISA 2009 u Srbiji: prvi rezultati, *Nauči me da mislim, nauči me da učim*, Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, Centar za primenjenu psihologiju, 2010, str. 5-7, dostupno na http://www.pefja.kg.ac.rs/preuzimanje/Materijali_za_nastavu/Pedagoska%20psihologija/PISA2009_u_Srbiji.pdf
[604] *Kvalitet i pravednost obrazovanja u regionu: komparativna analiza nalaza PISA 2009*, str. 9, dostupno na: http://www.ff.uns.ac.rs/biblioteka/digitalna/psihologija/Knjiga%20rezimea%20Savremeni%20trendovi%20u%20psihologiji%202011.pdf
[605] Rajović, Ranko: *Deca moraju da menjaju dosadašnji način učenja,* 2012. dostupno na http://www.glassrpske.com/plus/teme/Ranko-Rajovic-Deca-moraju-da-menjaju-dosadasnji-nacin-ucenja/lat/73023.html

znanja, koji su u stanju da doprinesu stvaranju dodatne vrednosti i povećanju konkurentnosti nacionalnih ekonomija.

Ako uzmemo u obzir da se oblici znanja mogu podeliti na neposredno iskustvo, učenje i studiranje, tako i razvoj funkcionalnog znanja, koje predstavlja preduslov za razvoj personalnih poslovnih veština, ima tri faze, a to je sticanje funkcionalnog znanja neposrednim iskustvom, zatim učenje usmereno na sticanje funkcionalnog primenljivog znanja i zatim primena funkcionalnog znanja za vreme studiranja, odnosno primena znanja na znanje.

Sa razvojem funkcionalnog znanja treba početi još u ranijem predškolskom uzrastu i zatim učenjem kroz posebne programe [606] u obrazovnim ustanovama. Najvažniji period za poimanje apstrakcije i početni razvoj funkcionalnog mišljenja jeste period od treće do sedme godine i, nešto manje, do dvanaeste godine, a u tom periodu se u našoj zemlji, za razliku od Azije, malo radi sa decom ili se uopšte ne radi na stimulaciji ovog važnog dela procesa razmišljanja. Decu u Srbiji kroz školovanje niko ne uči kako treba da se uči. Funkcionalno znanje je razvijeno kao divergentno i konvergentno razmišljanje, koje može da se predstavi kao mreža znanja u okviru koje se nalaze svi podaci koje je pojedinac naučio. Jedini način da se razvije ovakav način razmišljanja jesu specifične vežbe sa kojima je najbolje početi od četvrte godine, jer se tada ubrzano formira većina centara u mozgu. To su igre asocijativnog pamćenja reči ili simbola, ali i mnoge druge igre koje mogu biti složenije u zavisnosti od uzrasta deteta, a

[606] Jedan od takvih sistema, koji se danas primenjuje u 8 država Evrope jeste Mensa - NTC sistem učenja. Mensa je organizacija koja okuplja ljude visokog koeficijenta inteligencije (IQ preko 148) i čiji je prevashodni zadatak istraživanje i primena inteligencije za korist šire društvene zajednice. U okviru Mense, odsek za darovite NTC, godinama istražuje problematiku poboljšanja intelektualnih sposobnosti. Autor programa dr Ranko Rajović je dugogodišnji član četvoročlanog komiteta svetske Mense za darovitu decu. S obzirom da se nalazi na samom izvoru informacija i ima uvid u gotovo sve programe koji se sprovode širom sveta, okupio je tim eminentnih stručnjaka iz oblasti pedagogije, neurofiziologije, defektologije, psihologije i genetike, koji je uobličio efikasan i jednostavan program, sa mogućnošću praćenja i merenja postignutih rezultata. Prednost ovako koncipiranog programa jeste mogućnost primene u predškolskom uzrastu (3-7 godina) i stimulacija razvoja intelektualnih potencijala svakog deteta. Podatak da se ljudski mozak do pete godine razvija preko 50%, dovoljan je razlog da se sa primenom specijalizovanih programa otpočne u što ranijem uzrastu. Odgovornost društva, lokalne zajednice i roditelja je da se ovaj izuzetno važan period ne propusti i da se maksimalno podstakne razvoj biološkog potencijala svakog deteta. Primenom programa „Mensa - NTC sistem učenja“: Podiže se nivo intelektualnih sposobnosti sve dece koja učestvuju u programu; Sprečava se poremećaj koncentracije i pažnje, kasnije u školskom periodu (disleksija); Razvija se koordinacija pokreta i motorike; Razvija se brzina razmišljanja i zaključivanja (funkcionalno znanje); Sva deca imaju korist od programa, a posebno je koristan za detekciju darovite dece i podsticanje razvoja darovitosti; Povećava se broj neuronskih veza, što uz specifične vežbe povećava kapacitet mozga za obradu informacija. Izvor: http://www.mensa.rs/iq/sigovi/ntc/sistem-ucenja/prvi-deo/

njihov cilj je da se kod dece razvije biološki potencijal povećavanjem nivoa intelektualnih sposobnosti[607]

Kako funkcionalna znanja mogu da se definišu kao sposobnost povezivanja naučenih znanja iz mreže usvojenih znanja, koja podrazumeva osobine kao što su kreativnost, inovativnost, sposobnost kritičnog razmišljanja i rešavanja problema, može da se zaključi da su funkcionalna znanja osnova za razvoj kompetencija personalnih poslovnih veština. Na osnovu analize strane literature, a u okviru razvoja Evropskog okvira kvalifikacija, data je nova definicija kompetencija neophodnih za poslove budućnosti, pa se tako kompetencije definišu kao znanja, veštine i stavovi/sposobnosti u pojedinačnoj situaciji. Tako kompetencija obuhvata: a) kognitivnu kompetenciju koja uključuje i korišćenje teorija/koncepta, ali i implicitnog znanja (tacit knowledge), koje se stiče iskustvom; 2) funkcionalna kompetencija (sposobnosti, know-how), koja je potrebna za vršenje konkretne delatnosti; 3) personalna kompetencija, koja se odnosi na ponašanje/postupanje, 4) etička kompetencija, koja obuhvata određene lične/društvene vrednosti. Ovako definisana kompetencija sveobuhvatno omogućava izražavanje sposobnosti pojedinca da različite elemente svog znanja i umeća samostalno, implicitno i eksplicitno povezuje u određenom kontekstu. Sticanje određenog nivoa kompetencije može se posmatrati kao sposobnost neke osobe da upotrebi i kombinuje svoje znanje i stavove/sposobnosti kod različitih zadataka u zavisnosti od konteksta, situacije ili postavke problema. Drugim rečima, nivo kompetencija jedne osobe određuje se kroz njenu sposobnost/stavove da se snađe u složenim, nepredvidivim i promenljivim situacijama.[608]

A ukoliko uporedimo rezultate ovog istraživanja i rezultate PISA istraživanja, dolazimo do zaključka da prosečno 80% poslodavaca u Srbiji očekuje od svojih zaposlenih da poseduju personalne poslovne veštine, dok je u uzrastu od 15 godina u Srbiji samo 60% populacije sposobno da ih razvije. Iz svega ovoga može da se zaključi da je razvoj funkcionalnog znanja u ranim fazama obrazovanja uslov za razvoj

[607] Rajović, Ranko: *Da deca budu pametnija,* 2012, dostupno na http://www.danas.rs/dodaci/psihologija/da_deca_budu_pametnija.62.html?news_id=247098#sthash.mEz4eRWI.dpuf
[608] Pitić, G., Šećibović B., Maksimović, I. : *Razvoj novog kurikuluma u visokom obrazovanju u Srbiji i formiranje fleksibilnih profila za tržište rada*, str. 6.

neophodnih kompetencija koje treba da imaju pojedinci kada kroče na tržište rada, na završetku obrazovnog ciklusa. Iz ovoga sledi da kompletan obrazovni proces treba da bude organski povezan, od predškolskog uzrasta, preko školskog do doktorata, a u celini svaki nivo za samog sebe ulazi i otvara i razvija mogućnosti za razvoj personalnih poslovnih veština.

Glavni cilj obrazovanja treba da bude naučiti pojedinca da uči, a ne snabdeti ga informacijama. Dakle, cilj obrazovanja treba da bude naučiti pojedinca da koristi svoje vlastite sposobnosti, a ne insistirati na reprodukciji informacija koje su u današnje vreme svima dostupne zahvaljujući informacionim tehnologijama. Takvo znanje ima ograničen rok trajanja, pa shodno tome, neprestane inovacije, i revolucionarne i evolutivne, predstavljaju neophodnost poslova budućnosti.

Prema tome da bi pojedinac postigao lične i poslovne rezultate potrebno je da u predškolskom uzrastu i osnovnom školskom sistemu stekne funkcionalno znanje, koje će mu omogućiti razvoj primenljivih životnih i poslovnih veština učeći ih u srednjoj školi i na fakultetu, da bi na poslediplomskim studijama primenom znanja na znanje doprineo stvaranju novih vrednosti ili otkrivanju novih naučnih istina. Ipak, za punu primenu poslovnih veština, stečenih u školi potrebna je izbalansirana primena racionalne, emocionalne i duhovne inteligencije, uz pozitivnu podršku sistema vrednosti religije i ideologije kojoj pojedinac pripada.

7.2.2. Uslovljenost religijom i ideologijom

Pored toga što su personalne poslovne veštine uslovljene razvojem funkcionalnog znanja, one su u velikoj meri uslovljene ideologijom i religijom koja važi u određenom vremenu i prostoru. Kako je prva saznanja o sebi čovek razvijao u kontaktu sa drugim ljudima, tako je teklo i njegovo osmišljavanje vlastitog porekla koje je vezivao za mistične sile i religijska objašnjenja. U istoriji su neodvojive kulture od religija. Čak su i kulture koje nisu imale dodira kroz istoriju razvijale vlastite religije, vlastita verovanja. Takav je primer sa Inkama, Majama i Astecima koji su pre dolaska Evropljana imali svoja verovanja i svoja božanstva kao što su i Evropljani imali svoja. To dokazuje da se kultura i religija prožimaju u svim društvenim sistemima, a uticaj kulture i religije na

obrazovanje je nesporan, zbog toga što su religija i kultura izvori svakog znanja. Obrazovanje je veza koja spaja prošlost i sadašnjost oblikujući budućnost svakog naroda, vezuje kulture i religije međusobno i donosi nova sagledavanja čoveku čineći ga slobodnijim.[609] Kako je evidentno da ni društveni sistemi koji su pokušali da zabrane religiju, kao što su komunistički sistemi u Rusiji ili bivšoj Jugoslaviji, nisu u tome uspeli, govore o tome da religijske norme i sistem vrednosti imaju veliki uticaj na sistem vrednosti čoveka, koji stvara društvenu strukturu o kojima je bilo reči u prethodnim poglavljima. Religijske vrednosti i norme predstavljaju skup etičkih polazišta i moralnih instrukcija za svakodnevni život ljudi. U hrišćanstvu i drugim religijama ove norme propisuju način življenja, s ciljem da čoveku koji ih se pridržava obezbedi zagrobni život u raju, kršenje tih normi vodi u pakao[610] i svoju osnovu imaju u ljudskoj nesavršenosti i strahu od smrti.

Ukoliko uzmemo u obzir da verske organizacije i institucije podrazumevaju određeni broj vernika i njihovo rukovodstvo, sakralne objekte kao što su crkve ili džamije odnosno manastiri, imovinu kao što je zemljište, službeno crkveno osoblje, obrazovne institucije, izdavačku delatnost, propagandu i slično, može da se zaključi da religije predstavljaju organizacije sa razvijenom infrastrukturom. Ako tome dodamo podatak da je ljudsko društvo u toku svoje istorije imalo preko 100.000 različitih religija i oko 200.000 kultova, vidi se da je uticaj religije na razvoj čovečanstva, pa samim tim i na razvoj obrazovanja i usvajanja određenih normi ponašanja koje zatim uslovljavaju ponašanje čoveka, nesumnjiv. Danas je Rimokatolička crkva najveća nedržavna birokratska organizacija na svetu, sa skoro dva miliona profesionalno zaposlenih službenika, sa centralizovanim institucijama i Vatikanom kao jedinim centrom ove vere u celom svetu. Pravoslavlje i budizam, kao i druge religije, nemaju jedan administrativni centar za celi svet i pretpostavlja se da je to ogromna komparativna prednost Rimokatoličke crkve.[611] Ukoliko ovim podacima dodamo i broj vernika koji pripadaju i poštuju određene verske norme, može da se kaže da je razvoj personalnih poslovnih veština neophodno uslovljen religijom.

[609] Suzić, Nenad: *Sociologija obrazovanja*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Republike Srpske, 2001, str. 265, dostupno na http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/sociologija_obraz6-rps-srb-t07.pdf
[610] Suzić, Nenad: navedeno delo, 266-267.
[611] Suzić, Nenad:navedeno delo, str. 267-268.

Pitanje ideologije može da se posmatra kao i pitanje religije, a ideološka uverenja mogu da budu najopasnija, zbog toga što često mogu da proglase sebe za nauku, a nauku za ideologiju, pošto se ideološke istine ne dovode u pitanje. One mogu da izbrišu prošlost i budućnosti i na taj način doprinesu stvaranju sistema vrednosti koji nije u skladu sa potrebama čoveka i društva kao celine, već u skladu sa uskim potrebama zagovornika određene ideologije. Ideologija može da se odredi kao set međusobno povezanih moralnih i političkih stavova i vrednosti o razvojnim ciljevima društva i metodama koje bi oni trebalo dostići. Ideologija pomaže da se objasni zašto ljudi čine ono što čine, organizuje njihove vrednosti i uverenja i usmerava ponašanje, odnosno sadrži nužno svoju kognitivnu, afektivnu i motivacionu komponentu,[612] i upravo iz tog razloga utiče na razvoj personalnih poslovnih veština koje u svojoj osnovi daju odgovor na pitanje na koji način pojedinac primenjuje svoje znanja, a koje opet zavisi i od njegovih motiva ili verovanja.

7.2.3. Duhovno samoprepoznavanje i razvoj personalnih veština

Upoznaj samog sebe i upoznaćeš univerzum[613], natpis je u proročištu u Delfima, koji na pravi način opisuje važnost razumevanja svojih sopstvenih osećanja, reakcija, ponašanja i misli za uspešan poslovni i lični život.

Kako iz ovih rezultata istraživanja proizilazi, za rešavanje poslovnih problema i za prevazilaženje stresnih situacija pojedincima nije dovoljna samo klasična inteligencija, obrazovanje i stručnost. Potreban im je čitav niz drugih veština i svojstava kako bi se pojedinac izborio sa teškoćama, kako sa onim u sebi, tako i sa svim onim čiji izvor nije on sam.[614] Pa je tako postalo jasno da se od zaposlenih očekuje da poseduju kvalitete kao što su samosvest, motivacija, samopouzdanje, samokontrola, kreativnost, a upravljanje sobom i drugima predstavlja jedan od najvažnijih elemenata poslovanja. Da bi to ostvario, pojedinac treba u sebi da stvori harmoniju duhovnog i materijalnog, a zatim da to prenese na druge, pa tako da bi čovek pored racionalne i emocionalne

[612] Stojiljković, Zoran: *Partijske ideologije, evropski politički prostor i Srbija*, FPN godišnjak broj 6, 2011, str. 105, dostuno na http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Zoran-Stojiljkovi%C4%87-Partijske-ideologije-evropski-politi%C4%8Dki-prostor-i-Srbija.pdf
[613] Puljo, Jasmina: *Biseri mudrosti*, str. 228, Prosveta, Beograd, 1979.
[614] Gruičić, Z., Gruičić, D.: navedeno delo, str. 7

inteligencije o kojima je bilo više reči u prethodnim poglavljima, treba da razvije i duhovnu inteligenciju. Duhovna inteligencija pomaže da se sagledaju koncepti kao što su velikodušnost, posvećenost, vizija i ona predstavlja integrišuću nit svih čovekovih aktivnosti.

Može se reći da racionalna inteligencija omogućava racionalno procesuiranje informacija i podataka, emocionalna inteligencija omogućava asocijativno procesuiranje podataka i informacija, dok duhovna inteligencija omogućava da se sve te informacije i podaci smeste u jedan širi, smisaoni kontekst. Duhovna inteligencija predstavlja kreativnu i dinamičku sposobnost čoveka da se ispoljava i da kroz taj proces ispolji svoje najviše potencijale.

Duhovno samoprepoznavanje obuhvata[615]:

1. Samosvesnost:

- znanje o sebi kao personalnom, individualnom i duhovnom biću;
- znanje o idealima, vrednostima, svrsi i pravcu delovanja;
- znanje o dugoročnim ciljevima i strategiji kao i svojoj ulozi u tome (zadaci, obaveze, delovanje);
- znanje o uticaju sopstvenog postojanja, odnosno o uticaju samog postojanja na druge i znanje o uticaju aktivnosti na druge;
- procena svojih mogućnosti, snaga, slabosti;

2. Celovitost:

- znanje o sebi kao celini tj. jedinstvo fizičkog, emocionalnog, energetskog i duhovnog aspekta čoveka;
- sagledavanje dugoročnih posledica zalaganja za sadašnje ideje, odluke, akcije;
- sveobuhvatno sagledavanje i kreativno povezivanje ideja, procesa, postupaka i iskustava u porodici i drugom neposrednom okruženju koje se mogu primeniti i na poslu;

[615] Gruičić, Z., Gruičić, D.: navedeno delo, str. 45

- celovito sagledavanje svih svojih aktivnosti, tako da se stvara dinamička harmonija između obaveza i slobodnog vremena (posvećivanje porodici, drugima, sebi) ;
- uključivanje drugih u rad čitave kompanije ili organizacije, tako da je oni dožive kao svoju;

3. Spontanost:
   - aktivno traganje za zabavnim aspektima posla, ali i samostalno stvaranje mogućnosti i prilika za ispoljavanje zabavnog aspekta posla – *shvatanje rada kao igre*;
   - spremnost prihvatanja rizika i eksperimentisanje u cilju povećane efikasnosti poslovanja;
   - spremnost na promenu svakog plana i programa u cilju prilagođavanja novonastalim okolnostima;
   - podsticanje drugih na inicijativu, izražavanje vizija;
   - konstruktivnost u kritikama;

4. Vođstvo pomoću vizija i vrednosti:
   - stvaranje vizija o idejama i aktivnostima koje doprinose svim sledbenicima, porodici i široj društvenoj zajednici;
   - koncipiranje karijere tako da ona ima neposredni povratni uticaj na proces samoprepoznavanja;
   - insistiranje na tome da organizacija funkcioniše u skladu sa utvrđenim vizijama i vrednostima, i preduzimanje aktivnosti da se u slučaju odstupanja procesi „vrate u kolosek“ ;
   - borba za svoju viziju, ideje i principe;

5. Svesnost pozvanosti:
   - shvatanje posla kao instrumenta samospoznaje;
   - zainteresovanost za posao i uživanje u radu;
   - korišćenje raznih metoda i puteva u cilju postizanja što boljih rezultata;

- izražavanje zahvalnosti za šanse i podršku koja se dobija na poslu i porodici, ali i svim drugim licima za njihovu naklonost;
- ohrabrivanje sledbenika;
- osmišljavanje društvene odgovornosti cele organizacije tako da se grupe ili pojedinci osećaju pozvani da učestvuju;

6. Udubljivanje u problem:

- istraživanje neposrednih dubljih uzroka problema, ali i analiza uspešnih poduhvata;
- istraživanje i kreiranje principa i modela funkcionisanja organizacija i prevazilaženje problema, ali i nalaženje metoda za dalji rad na osnovu uspeha i neuspeha;

7. Pravednost:

- optimalna podela posla u smislu ravnopravne opterećenosti zaposlenih, ali i nastojanje da se iz svakog pojedinca izvuče najbolje;
- poštovanje svakog pojedinca, ali i svake ideje i predloga, posebno kada je reč o timskom radu;
- optimalno nagrađivanje koje uzima u obzir znanje, veštine i realan doprinos funkcionisanju organizacije;
- vođenje računa da nagrađivanje bude u funkciji motivacije za rad;
- podržavanje i pomaganje drugih u rešavanju problema lične prirode;

8. Saosećanje:

- vođenje računa o dobrobiti svih;
- sagledavanje potreba drugih;
- saosećanje sa drugima;
- vođenje računa o delovanju organizacije na okruženje;

Prema tome razvoj personalnih poslovnih veština je uslovljen duhovnim samoprepoznavanjem, zbog toga što kroz upoznavanje sopstvenog bića prihvatamo svoja i tuđa ograničenja. A kako je čovek biće koje je ograničeno u vremenu i prostoru

svojim psihofizičkim sposobnostima, tj. dostignutim stepenom ispoljavanja svojih sposobnosti, tako je osvajanje i usvajanje racionalnog, emocionalnog i duhovnog znanja put čoveka ka mudrosti, koja predstavlja razumevanje čoveka i prirode.

Harmonizacijom racionalne, emocionalne i duhovne inteligencije, uz podršku religijskog, kulturnog i ideološkog sistema vrednosti ili njegovim prevazilaženjem, kroz sveobuhvatan program razvoja, od životnih do poslovnih veština u obrazovnom sistemu, pojedinac je u stanju da ispolji svoje pune potencijale i doprinese podizanju konkurentske prednosti organizacija i razvoju društva kao celine.

7.3. PERSONALNE POSLOVNE VEŠTINE I ISHODI UČENJA

Na osnovu sprovedenog istraživanja, kao i analize sadržaja drugih istraživanja među kojima su i istraživanja sprovedena u kompanijama, na univerzitetima i u studentskim domovima, gde su se proučavali primeri najbolje prakse u projektu ModEs koji je 2012. godine finansiran uz podršku Evropske komisije, u ovom radu iznosimo listu personalnih poslovnih veština koje treba uvesti u visokoškolske ustanove. Kako se studijski programi na većini evropskih univerziteta, pa i u Srbiji zasnivaju na tradicionalnim naučnim metodama učenja i malo vremena se posvećuje razvoju personalnih poslovnih veština, ove preporuke imaju za cilj kreiranje jedinstvenog programa o personalnim poslovnim veštinama u različitim akademskim nastavnim planovima i programima, na svim fakultetima Univerziteta u Srbiji i okruženju, gde se to prema rezultatima ovog istraživanja pokazalo kao neophodno. Plan i program koji će u sebi da sadrži različite modele edukacije unapredиće sposobnosti studenata usvajanjem novih veština potrebnih za život i posao, zbog toga što personalne poslovne veštine, kao dinamična kombinacija kognitivnih i metakognitivnih veština, interpersonalnih, intelektualnih i praktičnih veština, pomažu ljudima da usvoje i primene pozitivne stavove, tako da se mogu efikasno nositi sa svakodnevnim izazovima.[616]

Lista i definicija personalnih poslovnih veštine napravljena je oslanjajući se na klasifikaciju ModEs projekata, koji su dati u Priručniku za kreiranje nastavne sredine u kojoj se podstiče razvoj personalnih poslovnih veština, a koju su verifikovali stručnjaci iz oblasti profesionalnih veština iz različitih organizacija koje su uključene u projekat ModEs (IAT-Andaluzijski institut za tehnologiju (Španija), CEFRIEL: Politecnico di Milano (Italija), SBAT: Škola za poslovnu administraciju Turiba (Letonija), ITS Institut za studije turizma (Malta) i GEA Koledž za preduzetništvo (Slovenija)).

[616] Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., Capasso, F.: *Mediating Soft Skills at Higher Education institutions*, 2012, str. 73, dostupno na: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=mediating%20soft%20skills%20at%20higher%20education%20institutions&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.euca.eu%2Fdownload.aspx%3Ffilename%3Dfiles%2F2282_handbook20120915_final.pdf&ei=uNsmUofuKcKVtQaX14GAAQ&usg=AFQjCNHaXcNVwdyQrdtxDYz3OGxdb8XjSg&bvm=bv.51495398,d.Yms

Na osnovu sprovedenih rezultata istraživanja, uvida u domaću i stranu literaturu kao i sistematizacijom pozitivnih iskustava iz prakse, koristeći evropski Priručnik[617] došlo se do nalaza da lista personalnih poslovnih veština koje treba uvesti u visoko obrazovanje Srbije sadrži sledeće veštine:

7.3.1. Usmena i pisana komunikacija

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost prenošenja ideja, podataka i mišljenja, jasno i uverljivo, kako usmeno, tako i pismeno, istovremeno slušajući druge i pokazujući otvorenost za njihove predloge.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: komuniciraju otvoreno kao rezultat povećane podudarnosti i poverenja; vežbaju aktivno slušanje; jasno i samouvereno vrše izlaganje pred publikom; nadgledaju i upravljaju obrascima komunikacije u grupi; izražajno i efektivno komuniciraju lice-u-lice i preko interneta; izražajno i efektivno komuniciraju u pisanoj komunikaciji; čitaju neverbalnu komunikaciju; prihvataju druge ljude bez predrasuda; doprinesu stvaranju uslova za otvorenu komunikaciju, uzajamno razumevanje, toleranciju i razmenu znanja; šalju jasne, prepoznatljive i uverljive poruke.

7.3.2. Timski rad i saradnja

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost izgrađivanja odnosa učestvovanja i sarađivanja sa drugim ljudima. To podrazumeva deljenje resursa i znanja, usklađivanje interesovanja, kao i aktivan doprinos u postizanju ciljeva organizacije.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: ocene sopstveni učinak u komunikaciji, rešavanju konflikata i donošenju odluka; efektivno koriste širok spektar timskih procesa (brainstorming, strukturirana organizacija, sastanci...); da izvrše evaluaciju sebe kao člana tima i identifikuju konkretne oblasti za napredovanje; da efektivno komuniciraju i rade sa drugima; da razviju osećaj pripadnosti i osećaj za zajednički rad i ostvarivanje ciljeva tima; da stvore uslove za rad i učenje kroz otvorenu

[617] Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., Capasso, F.: *navedeno delo,* str. 12-27.

komunikaciju; spremnost za saradnju i pomoć, da razviju svest o važnosti razvoja timskog identiteta, sa jasnom ulogom i zadacima tima; da razviju autonomiju u okviru tima, da utiču na razvoj samopouzdanja tima kao celine i svakog njegovog člana; da razviju intelektualni, emocionalni i duhovni kapacitet razumevanja i prihvatanja drugih, sposobnost razvoja osećaja zajedništva i izgradnje prijateljske klime; da razviju sposobnost usmeravanja na posao sa uvažavanjem razvoja i međuljudskih odnosa, razviju svest o neophodnosti razmene ideja, planova, programa, informacija, iskustava i svih drugih oblika znanja sa članovima tima.

7.3.3. Upravljanje stresom

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost da se pokaže izdržljivost u složenim i stresnim situacijama, pri suočavanju sa preprekama, velikim obimom posla i tempom rada koji se razlikuje od uobičajenog, a da se pritom održi isti kvalitet pri obavljanju zadataka.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: identifikuju pozitivne i negativne posledice stresa, i shvate da je stres reakcija kako na pozitivna, tako i na negativna iskustva, i da je kao takav deo života; prepoznaju simptome hroničnog stresa kao posledice preopterećenja; mapiraju aktivnosti koje povećavaju stres; koriste tehnike upravljanja stresom; naprave plan za ublažavanje stresa i upravljanje stresom na poslu i u porodici.

7.3.4. Životni balans

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost da se uspešno upravlja čestim sukobima između profesionalnog (poslovnog) i ličnog života, profesionalnih i ličnih ciljeva i ličnih i profesionalnih vrednosti.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: prepoznaju probleme koji se javljaju pri usklađivanju poslovnog i porodičnog života; uspostave ravnotežu u raspodeli vremena između različitih životnih aspekata od značaja; poboljšaju upravljanje obimom

posla primenom metoda za planiranje vremena i unaprede međuljudske odnose sa kolegama i bolje razumeju sebe.

7.3.5. Kreativnost/inovativnost

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost da se novim idejama i angažovanjem doprinese unapređenju proizvoda ili usluga sa ciljem da se omogući razvoj i napredak čitave kompanije, a proizvod kreativnog mišljenja je nov ili inoviran proizvod ili usluga.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: primene nove metode za obavljanje traženih zadataka, pronalazeći pritom „bolji način"; koriste strategije za suočavanje sa stalnim promenama u poslovnom okruženju; unaprede svoju sposobnost da na praktičan i kreativan način odgovore na probleme i ukazane mogućnosti; koriste planove i strategije za stvaranje sredine u kojoj se podstiče kreativnost i inovativnost, kao što je npr. razmena ideja na web forumima, i omoguće lakše uspostavljanje međuljudskih odnosa zasnovanih na uzajamnom poverenju i poštovanju unutar zajednice.

7.3.6. Fleksibilnosti

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost prihvatanja različitosti i sposobnost sagledavanja problema iz više uglova uz uvažavanje stavova drugih, sa ciljem postizanja boljih rezultata.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: sagledaju sve svoje prednosti i mane kao i prednosti i mane drugih ljudi; prihvate druge ljude sa svim njihovim ograničenjima; tragaju za načinima da ispolje svoje najbolje osobine i da podstaknu ispoljavanje najboljih osobina drugih; prihvate konstruktivne predloge uz prevazilaženje ega; budu sposobni da odmere rezultate uspešnih i neuspešnih postupaka, da se prilagode novonastalim situacijama, pre svega kriznim; da razviju empatiju.

7.3.7. Sposobnost učenja

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost da se samostalno proceni potreba za znanjem (teorijskim i praktičnim) i preduzmu mere da se to znanje usvoji i primeni, a da se pritom zadrži otvoren i fleksibilan stav prema učenju tokom čitavog profesionalnog života.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: postave ciljeve za svoj rad i razvoj prema kriterijumima za uspeh; donose sudove i izvlače zaključke; povezuju sopstvene ideje i iskustva sa idejama i iskustvima drugih; pozitivno reaguju na promene, tražeći savet i podršku kada je to potrebno; planiraju unapred pravljenjem rasporeda svih svojih obaveza na poslu, fakultetu, u ličnom i društvenom životu za nekoliko narednih dana/nedelja/meseci; razviju sopstvene strategije učenja i na taj način steknu nova znanja (usredsređuju se na to kako se uči, a ne na to šta se uči); prepoznaju sopstvene potrebe za učenjem i organizuju svoje aktivnosti na način koji im omogućava da premoste jaz između onoga što uče i što im je zaista potrebno da znaju za potrebe posla.

7.3.8. Izgradnja veza

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost razvijanja, održavanja i podsticanja kontakata, kako na unutrašnjem tako i na spoljašnjem nivou, u cilju postizanja najboljih rezultata za organizaciju.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: razumeju svrhu umrežavanja, kao i obuhvaćene setove veština; primenjuju osnovne veštine potrebne za izgradnju odnosa; podstiču kontakte sa postojećim ili potencijalnim članovima svoje mreže; efektivno rukovode i upravljaju svojom mrežom; da se ponašaju motivisano i ciljno orijentisano; da stvaraju veze sa svrhom.

7.3.9. Upravljanje konfliktima

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost razumevanja vlastitih emocija i njihovog uticaja na okolinu, sposobnost razumevanja sopstvenih postupaka i njihovih posledica, sposobnost opuštanja, sposobnost razumevanja tuđih osećanja i veštine uvažavanja različitih mišljenja, sposobnost prepoznavanja obrazaca u svom i životima ljudi oko nas, sposobnost sagledavanja svojih dobrih i loših strana, sposobnost preuzimanja odgovornosti, sposobnost razumevanja svojih reakcija i upravljanja konfliktima, što podrazumeva podsticanje, regulisanje ili rešavanje konflikata između dve ili više strana.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: razumeju svoje emocije i svoje reakcije i da upravljaju njima primenjujući različite tehnike; pokažu jasno razumevanje pojmova intra i interpersonalni konflikt, ali i srodnih oblasti kao što su frustracija i intra i interpersonalni stres; pokažu svest o vezi između ličnosti i određenog stila upravljanja konfliktima; koriste kulturne resurse za unapređenje saradnje i suočavanje sa konfliktima u određenom kulturnom kontekstu; primene postojeće i novostečene veštine, kao što su aktivno slušanje, napredna empatijska refleksija, suočavanje i sumiranje, na upravljanje konfliktima i rešavanje istih.

7.3.10. Pregovaranje

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost vođenja jasne i dosledne rasprave, kao i usklađivanja različitih mišljenja kako bi se postigao sporazum koji zadovoljava sve, sa ciljem ispunjavanja predloženih ciljeva.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: pripreme plan i strategiju pregovaranja; uspostave pozitivnu i konstruktivnu atmosferu za pregovaračkim stolom; pokažu otvorenost za promenu svoje tačke gledišta.

7.3.11. Liderstvo

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost motivisanja i usmeravanja drugih kako bi efektivno i adekvatno doprineli postizanju ciljeva.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: objasne kako liderstvo funkcioniše i kako je shvaćeno u organizacijama; identifikuju svoje prednosti i razvojne potrebe kao lidera; opišu važne osobine i ponašanja efektivnih lidera; rade efektivno u različitim okolnostima, primenjujući tehnike liderstva koje se odnose na određene situacije.

7.3.12. Kulturna prilagodljivost

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost vršenja upravljačkih i preduzetničkih procesa u multikulturalnim organizacijama i zajednicama.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: prikažu vrednost kulturne raznolikosti; da u komunikaciji budu fleksibilni i prilagodljivi novim sredinama; da opišu odnos između kulture i komunikacije; da primenjuju osećajnost prilikom kulturnih susreta.

7.3.13. Prilagodljivost promenama

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost preusmerenja pravca delovanja u novoj situaciji kako bi se ispunili ciljevi.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: prepoznaju promene u svom okruženju; identifikuju prirodu promene; procene kako te promene utiču na trenutnu (radnu) situaciju i strategiju organizacije u pogledu rizika i mogućnosti; identifikuju i analiziraju različite aspekte situacije koji su važni za postizanje određenih ciljeva, i da procene kako i u kojoj meri ovi aspekti moraju biti prilagođeni usled promena; procene moguće napore koji se odnose na proces promena.

7.3.14. Usmerenost ka potrošaču/korisniku

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost efektivnog identifikovanja, razumevanja i zadovoljavanja potreba kako postojećih, tako i potencijalnih kupaca.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: utvrde u kojim oblastima je organizacija usvojila orijentisanost ka potrošaču, kao i da procene kako i gde može biti razvijena; uključe potrošače u razvoj realnih ciljeva ili vremenskih okvira; postavljaju pitanja kako bi identifikovali potrebe potrošača, očekivanja i nivo zadovoljstva, ili da utvrde da li je potrošač svestan širokog spektra raspoloživih usluga; preduzmu razne akcije kako bi u potpunosti razumeli i zadovoljili potrebe potrošača; odgovore na zahteve potrošača uz odgovarajući stepen hitnosti.

7.3.15. Stalno usavršavanje

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost obavljanja aktivnosti, dužnosti i odgovornosti, koje proističu iz posla koji podleže standardima kvaliteta, kao i stremljenja ka stalnom usavršavanju, predlaganjem adaptacije i modernizacije procesa i tehnika u upotrebi.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: postave dugoročne i kratkoročne merive ciljeve; pronađu glavni uzrok varijacija u kvalitetu; određuju vremenske okvire, zadatke, odgovornosti i resurse, neophodne za postizanje utvrđenih ciljeva usavršavanja; mere rezultat usavršavanja u odnosu na očekivane indikatore učinka.

7.3.16. Usmerenost ka rezultatima

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost da se organizacioni napori učine profitabilnim, imajući uvek u vidu ciljeve ka kojima se teži. Ona podrazumeva optimizaciju upravljanja vremenom, određivanje prioriteta među budućim aktivnostima, kao i upotrebu alata i tehnika koji će olakšati njihov razvoj.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: koriste alate i tehnike kako bi osigurali da projekti ostanu u granicama ciljeva; iniciraju aktivnosti kako bi optimizirali resurse za postizanje rezultata; održavaju procesnu orijentaciju potrebnu za kvalitetne rezultate i da doprinesu poboljšanju procesa; održavaju timski rad i jačanje tima, posebno u radu koji podrazumeva uzajamnu zavisnost; razvijaju i primenjuju mere za

procenu postizanja ciljeva i ostvarivanja rezultata; ubrzaju donošenje odluka, starajući se da rizici budu svedeni na minimum, kao i da uvedu određene promene u radnim metodama i veštinama radi poboljšanja ličnog učinka i organizacionih rezultata.

7.3.17. Analitičke veštine

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost izvođenja zaključaka i prognoza za budućnost na osnovu podataka iz različitih izvora i uspostavljanjem uzročno-posledičnih odnosa, a u osnovi imaju funkcionalno znanje.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: identifikuju i analiziraju probleme u otežanim situacijama, kao i da naprave opravdanu procenu; pronađu ideje i traže alternativna rešenja; donose zaključke na osnovu validnih dokaza; formulišu ideje koncepta, kao rezultat čitanja, istraživanja, diskusije i brainstorming-a u izuzetno konkretnom, predmetno usmerenom radu; primene relevantne teorije na izvorni materijal; postave konkretne događaje i/ili probleme u širi kontekst; daju dokaz i/ili protiv-primer.

7.3.18. Veština donošenja odluka

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost donošenja odluka potrebnih za brzo i proaktivno postizanje ciljeva. Donošenje odluka podrazumeva upotrebu relevantnih podataka radi olakšanja izbora najbolje alternative (konsultovanjem najpodesnijih izvora, proveravanjem i primenom određene odabrane alternative), kao i razmatranje pretpostavke o izvesnim rizicima u uslovima neizvesnosti.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: prepoznaju priliku za donošenje odluke; razmatraju posledice; procene kvalitet datih podataka; razjasne prirodu problema pre nego što se odluče za akciju; potraže alternative / identifikuju alternative; ocene kvalitet rezultata nakon odlučivanja.

7.3.19. Veštine upravljanja istraživanjima i podacima

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost pronalaženja podataka u literaturi, razlikovanje primarnih i sekundarnih izvora, upotreba biblioteke – tradicionalne ili elektronske – pronalaženje podataka na internetu, upotreba raznih istraživačkih metoda i tehnika evaluacije.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: efektivno i efikasno pronalaze potrebne podatke; procenjuju podatke pronađene na internetu; razumeju ekonomska, pravna i društvena pitanja vezana za upotrebu podataka, da etički i legalno pristupe i upotrebe podatke; prepoznaju potrebu za podacima i odrede prirodu i obim potrebnih podataka; organizuju, upravljaju i iznesu podatke; efektivno koriste podatke radi postizanja određenog cilja.

7.3.20. Profesionalna etika

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost delatnog, odgovornog odnošenja prema svetu i prema drugim ljudima kao i prema samom sebi. Poslovni moral se manifestuje u vrednosnom procenjivanju i ocenjivanju postupaka i htenja organizacije i postupaka i htenja u organizaciji, a profesionalna etika određuje model ponašanja u odnosu na taj vrednosni sistem.[618] Njena funkcija je obezbeđivanje osnova na kojoj ljudi mogu da komuniciraju, sarađuju i obavljaju svoje poslove, a da time ne ugroze ni svoj, ni integritet drugih učesnika u odnosu. [619]

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenata da: shvate neophodnost ispitivanja ciljeva i smisla moralnih htenja u poslovanju organizacije, da usvoje temeljne kriterijume za vrednovanje svog delovanja i delovanja organizacija, da razviju odgovornost kao ponašanje zasnovano na činjenici da neće drugome učiniti nešto što ne bi učinili sebi, na uvažavanju kulturoloških različitosti, na taktičnom i pravovremenom postupanju.

[618] Miljević, Milan: *Poslovna etika i komuniciranje*, peto izmenjeno i dopunjeno izdanje, str. 58, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
[619] Stanišić, Milovan: *Revizija*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 17.

7.3.21. Samosvest

Suštinu ove veštine obeležava sposobnost razumevanja sebe kao materijalnog, emocionalnog i duhovnog bića i razumevanja sveta koji nas okružuje i postizanje rezultata u odnosu na te sposobnosti.

Ishodi učenja za ovu veštinu su sposobnost studenta da: odrede svoj identitet, da procene svoje sposobnosti, da odrede svoje mesto u odnosu na druge ljude, da osveste svoju duhovnost, izgrade samopouzdanje koje proističe iz činjenice da poznaju sami sebe, svoje sposobnosti i veštine, izgrade samopoštovanje koje proističe iz činjenice da je student postao svestan svojih ograničenja i ograničenja drugih ljudi.

7.4. KOMPETENCIJE ZA XXI VEK

Kompetencija je osnovna karakteristika pojedinca koja je uslovno povezana sa referentnim izvanrednim i/ili efektivnim dostignućem u poslu[620] i odražava vezu između sveta rada i procesa obrazovanja u kojem pojedinci stiču određena znanja, sposobnosti i veštine koje zatim primenjuju u organizacijama. Razlika između ishoda učenja i kompetencija je u tome što se ishodi učenja posmatraju kao znanja, veštine i sposobnost koje su prevashodni cilj obrazovanja ne vezujući ta znanja i veštine za tržište rada, dok su kompetencije znanja i veštine koje imaju svoju primenu na tržištu rada. Ishodi učenja postaju kompetencije tek kada se valorizuju u praksi, odnosno u radnim procesima. Pod ishodom učenja se, dakle, podrazumevaju pisane definicije znanja, sposobnosti i veština koje bi učenik ili student trebalo da poseduje na kraju određenog perioda učenja i one predstavljaju željeni rezultat obrazovnog procesa, dok se pod kompetencijom podrazumevaju stvarna znanja, sposobnosti i veštine koje pojedinac poseduje, koristi i unapređuje radeći. [621]

Prema rezultatima ovog istraživanja, može da se zaključi da rezultat učenja u visoko-obrazovnim institucijama treba da budu kompetencije koje podrazumevaju posedovanje teorijskih i praktičnih znanja, poznavanje informacionih tehnologija i stranih jezika, kao i posedovanje personalnih poslovnih veština. To su dakle one kompetencije koje će u svetu rada od zaposlenih napraviti radnike znanja, one pojedince koji će doprineti podizanju konkurentske prednosti svojih organizacija i nacionalnih ekonomija u kojima rade. Pored toga uvođenje personalnih poslovnih veština u visoko obrazovanje Srbije i okolnih zemalja, predstavlja odgovor Srbije na priključenje obrazovnom prostoru Evropske Unije, koji podrazumeva mogućnost i pravo školovanja pojedinaca u bilo kojem obrazovnom sistemu unutar Unije, ili da se zaposle u bilo kojoj državi članici, bez obzira na to gde su stekli svoju diplomu. Kako bi se olakšalo ostvarivanje ovog prava, a s obzirom na velike razlike u obrazovnim sistemima, kao i sistemima kvalifikacija u državama članicama EU, bilo je potrebno pronaći mehanizam za uspešno i jednostavno

[620] Spencer, L. M. and Spencer, S. M.: *Competences at work: models of superior performance,* New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993, str. 3
[621] Komnenović, B., Lažetić, P., Vukasović, M.: *Nacionalni okvir kvalifikacija*, str. 23-24

upoređivanje ovih kvalifikacija. Zato je, posle nekoliko godina konsultacija, u koje su bili uključeni svi relevantni partneri, u aprilu 2008. godine formalno usvojen Evropski okvir kvalifikacija za celoživotno učenje. Osnovni elementi EOK-a su[622]: 1. skup opštih referentnih tačaka, utvrđenih na osnovu ishoda učenja i razvrstanih u 8 nivoa; 2. niz instrumenata i alata koji bi pomagali pojedincima u sklopu referentnih nivoa (Evropski sistem prenosa i akumulacije bodova u celoživotnom učenju, instrumenti *Europass, Ploteus* baza o mogućnostima učenja); 3. skup opštih načela i procedura koji pružaju smernice za saradnju između učesnika na različitim nivoima.

U središtu EOK-a se nalazi 8 referentnih nivoa, u okviru kojih su opisane kvalifikacije kroz tri tipa ishoda učenja:

1. znanja,

2. veštine,

3. šire lične i profesionalne kompetencije, opisane kao:

− samostalnost i odgovornost,

− kompetencije učenja,

− komunikacijske i društvene kompetencije, i

− profesionalne i stručne kompetencije

Osam nivoa kvalifikacija su[623]:

Prvi nivo kvalifikacija: Konteksti učenja su jednostavni i ustaljeni, a težište je na opštem učenju osnovnih veština. Učenje je obično u toku obaveznog obrazovanja i doprinosi opštem obrazovanju, ali i u okviru programa za obrazovanje odraslih (uključujući i obrazovanje odraslih), kao i kroz vaninstitucionalno i implicitno učenje. Kod formalnog podučavanja mladih osnovna znanja i veštine prenose se pod nadzorom, uz metode direktne nastave. Obično se uči u školi, stručnoj školi, centru za obuku, u okviru vanškolskog programa obrazovanja ili u preduzećima. Sadržaj je uglavnom dobro

[622] Komnenović, B., Lažetić, P., Vukasović, M.: navedeno delo, str. 36-37
[623] Komnenović, B., Lažetić, P., Vukasović, M.: navedeno delo, str. 38-40

ustanovljen i uređen. Međutim, razvoj osnovnih veština je takođe usko povezan sa kontekstom implicitnog učenja na radnom mestu i u zajednici. Tela zadužena za obrazovanje i usavršavanje sprovode sistem obezbeđenja kvaliteta formalnih kvalifikacija nivoa 1. Sticanje kvalifikacija na nivou 1 vodi ka daljim mogućnostima učenja i pristupu nekvalifikovanom zapošljavanju, koje može sadržati dalje elemente obrazovanja i usavršavanja. Ovaj nivo često predstavlja početak celoživotnog učenja za ljude bez kvalifikacija.

Drugi nivo kvalifikacija: Konteksti učenja su ustaljeni, a težište je na proširenju osnovnih veština (uključujući ključne kompetencije). Učenje je na ovom nivou formalno u toku obaveznog obrazovanja i može uključivati i uvođenje u svet rada. Obično se učenje odvija u školi, stručnoj školi, centru za obuku ili u preduzećima. Učenje se može odvijati i vaninstitucionalno, kroz obrazovanje na radnom mestu ili obrazovanje odraslih na lokalnom nivou. Znanja i veštine se stiču formalno, pod nadzorom, kroz direktnu nastavu i podučavanje. Sadržaj nastave je čvrsto utvrđen i regulisan. Međutim, razvoj osnovnih veština je često usko povezan sa neformalnim učenjem na radnom mestu i u zajednici. Tela zadužena za obrazovanje i usavršavanje određuju obezbeđenje kvaliteta formalnih kvalifikacija nivoa 2. Sticanje kvalifikacija na nivou 2 omogućava ulaz u programe usavršavanja zasnovanih na kvalifikacijama i pristup nekvalifikovanom zapošljavanju, koje može sadržati dalje elemente obrazovanja i usavršavanja. Ovaj nivo može biti početak celoživotnog učenja.

Treći nivo kvalifikacija: Konteksti učenja za razvoj i prikaz kompetencija na ovom nivou su, uopšteno posmatrano, ustaljeni, ali neki faktori se povremeno menjaju, što ostavlja prostor za lično iskazivanje u poboljšavanju metoda koji se koriste. Pojedinci sa ovim nivoom kvalifikacija obično imaju nekog iskustva u radu ili učenju. Sticanje kvalifikacija na nivou 3 odražava formalno učenje na višem srednjem obrazovanju ili obrazovanju odraslih (uključujući obrazovanje odraslih vezano za tržište rada) u školama, stručnim školama, centrima za obuku ili učenje na radnom mestu. Ono takođe odražava neformalno učenje kroz rad. Kako su obično povezane sa delom višeg srednjeg obrazovanja ili osnovnom obukom u oblasti zaposlenja, ove kvalifikacije nivoa 3 prepoznaju opšte obrazovanje i osnovu veština pogodnih za mnoge poslovne funkcije.

Direktna nastava i obuka glavna su obeležja formalnih programa učenja. Sadržaj nastave je čvrsto utvrđen i regulisan. Dostupne su mogućnosti neformalnog učenja kroz programe na radu i u zajednici. Tela zadužena za obrazovanje i usavršavanje određuju obezbeđenje kvaliteta nivoa 3. Kvalifikacije nivoa 3 po pravilu omogućavaju pristup polukvalifikovanom zapošljavanju, daljem usavršavanju i visokom obrazovanju. Ovaj nivo može biti ključni stepen celoživotnog učenja.

Četvrti nivo kvalifikacija: Kontekst za razvoj i prikaz kompetencija na ovom nivou obično je predvidljiv. Postoji mnogo faktora koji mogu uzrokovati promenu u kontekstu učenja, a neki su međusobno povezani. Pojedinci sa ovim nivoom kvalifikacija imaju iskustva u radu i učenju u određenoj oblasti. Sticanje kvalifikacija na nivou 4 po pravilu odražava završetak višeg srednjeg obrazovanja i formalno obrazovanje posle obaveznog obrazovanja, uključujući usavršavanje za tržište rada i obrazovanje odraslih. Učenje se odvija u različitim ustanovama i takođe uključuje i neformalno učenje kroz rad. Kvalifikacije nivoa 4 predstavljaju i prolaz ka različitim mogućnostima u visokom obrazovanju. Obuka je po pravilu glavno obeležje programa učenja. Sadržaj formalnih programa nastave je čvrsto utvrđen i regulisan od strane nadležnih tela u toj oblasti. Obezbeđenje kvaliteta na nivou 4 u velikoj meri je određeno stručnom analizom zasnovanom na institucionalnom ili sektorskom sporazumu. Pojedinci sa ovim nivoom kvalifikacija po pravilu imaju mogućnosti za dalje obrazovanje (i u visokom obrazovanju) i za kvalifikovano zapošljavanje. Ovim nivoom kvalifikacija se takođe podržava dalja specijalizacija za one koji teže poboljšanom poslu. Kvalifikacije na nivou 4, takođe, omogućavaju pristup zapošljavanju u kvalifikovanim delatnostima koje se samostalno mogu izvršavati i koje obuhvataju dužnosti nadziranja i koordinisanja.

Peti nivo kvalifikacija: Tipično učenje na ovom nivou zahteva da se problemi rešavaju u zadatom procesu učenja. Postoji mnogo faktora, od kojih neki utiču jedni na druge, zbog čega se promene u kontekstu ponekad ne mogu predvideti. Učenje se zasniva na iskustvima u određenoj oblasti, koja je obično specijalizovana. Ka kvalifikacijama nivoa 5 po pravilu vodi završetak programa posle srednjeg obrazovanja, poput stručne obuke uz sticanje iskustva u srodnoj oblasti po završetku programa. Tehničari visokog ranga i menadžeri stiču ove kvalifikacije, koje često povezuju srednje i tercijarno obrazovanje i

usavršavanje. Kvalifikacije visokog obrazovanja na ovom nivou odnose se na „kratki ciklus“ (u okviru prvog stepena) kvalifikacija u okviru razvijenom Bolonjskim procesom i često se zasnivaju na naprednijoj literaturi. Učenje na ovom nivou zahteva izvesnu samostalnost i po pravilu se stiče obukom u čvrsto uspostavljenim postupcima i znanju. Obezbeđenje kvaliteta je u velikoj meri određeno stručnom evaluacijom, prema zahtevima procedure ustanove. Sticanje kvalifikacija na nivou 5 omogućava pristup programima visokog obrazovanja na nivou 6 (često uz izvesno oslobađanje bodova), zapošljavanju na visokokvalifikovanim poslovima ili napredovanju u karijeri kroz priznavanje radnih sposobnosti. Ove kvalifikacije mogu pružiti i direktan pristup radnim mestima koja zahtevaju rukovodeće zadatke.

Šesti nivo kvalifikacija: Učenje obično nije ustaljeno na nivou 6 i zahteva da se složeni problemi rešavaju u toku procesa učenja. Postoje mnogi faktori koji međusobno utiču jedni na druge, što čini da se promene u kontekstu ne mogu predvideti. Učenje je uglavnom izrazito specijalizovano. Učenje za kvalifikacije na nivou 6 obično se odvija u ustanovama visokog obrazovanja. Međutim, i radno okruženje pruža dovoljno zahtevan kontekst, tako da sektorska i profesionalna tela omogućavaju priznavanje naučenog ovim putem. Učenje na nivou 6 nadovezuje se na opšte srednje obrazovanje i, dok se zasniva na naprednijoj literaturi, po pravilu uključuje neke napredne aspekte u relevantnoj oblasti studija. Ove kvalifikacije stiču oni koji rade na pozicijama zasnovanim na znanju ili na upravljačkim pozicijama. Kvalifikacije na nivou 6 odnose se na prvi stepen visokog obrazovanja u okviru Bolonjskog procesa. Obično stručnjaci vode učenje, bilo direktnom nastavom ili praktičnom obukom. Oni koji uče imaju ograničenu kontrolu nad formalnim sadržajem i metodama koje se primenjuju, ali se očekuje da prikažu samostalnost u istraživanju i suočavanju sa problemima. Obezbeđenje kvaliteta je u velikoj meri određeno stručnom evaluacijom, prema zahtevima procedure ustanove, obično uključujući spoljašnju analizu. Kvalifikacije na nivou 6 omogućavaju pristup mogućnostima stručnog zapošljavanja i često predstavljaju početak karijere za stručni i upravljački posao. Ove kvalifikacije, takođe, omogućavaju pristup daljim mogućnostima učenja u visokom obrazovanju. 40 Nacionalni okvir kvalifikacija Nivo Dodatne informacije tipične za kvalifikacije na svakom nivou.

Sedmi nivo kvalifikacija: Tipične okolnosti za učenje su nepoznate i zahtevaju rešavanje problema uz pomoć mnoštva međusobno povezanih faktora, od kojih mnogi ne moraju biti očigledni pojedincu. Mnogi faktori se menjaju, stvarajući kontekst učenja složenim i nepredvidivim. Učenje je uglavnom izrazito specijalizovano. Formalne studije za kvalifikacije na nivou 7 se obično odvijaju u specijalizovanim ustanovama visokog obrazovanja, koje uključuju znanje i razumevanje koje se zasniva na znanju po pravilu stečenom na nivou 6 i nadograđuje se i/ili uvećava. Sektorska ili profesionalna tela omogućavaju priznavanje za naučeno na ovom nivou u radnom okruženju. Ove kvalifikacije stiču viši stručnjaci i rukovodioci. Kvalifikacije na nivou 7 odnose se na drugi stepen visokog obrazovanja u okviru Bolonjskog procesa. Učenje je obično povezano sa samostalnim radom i sa drugim osobama na istom ili višem nivou. Postoji prostor za oblikovanje rada ili učenja prema pojedinačnim interesima. Obično se očekuje određeno vođenje od strane drugih koji rade na visokim nivoima u toj oblasti. Obezbeđenje kvaliteta na ovom nivou je u velikoj meri određeno evaluacijom eksperata i kolega istog ranga, prema zahtevima procedure ustanove. Kvalifikacije na nivou 7 omogućavaju pristup zapošljavanju i napretku karijere u specijalizovanoj (ili usko povezanoj) oblasti. Takođe, otvaraju pristup daljem specijalističkom učenju u visokom obrazovanju.

Osmi nivo kvalifikacija: Okolnosti za učenje za nivo 8 su nove i zahtevaju rešavanje problema uz pomoć mnoštva međusobno povezanih faktora, od kojih se neki menjaju i nisu očigledni pojedincu, te se stoga ne mogu naslutiti, čime kontekst postaje složen i nepredvidljiv. Učenje se odvija u izrazito specijalizovanoj oblasti. Studije za ove kvalifikacije se odvijaju uglavnom u specijalizovanim ustanovama visokog obrazovanja. Oni koji steknu kvalifikaciju na nivou 8 pokazuju sistematično razumevanje oblasti studija i vrhunsko ovladavanje veštinama i metodama istraživanja povezanim za tu oblast. Kvalifikacije na nivou 8 odnose se na treći stepen visokog obrazovanja u okviru Bolonjskog procesa. Učenje na ovom nivou je uglavnom nezavisno od formalnih programa i odvija se samoinicijativno, pod pratnjom drugih stručnjaka visokog nivoa. Osobe koje rade na ovom nivou često podučavaju druge da steknu visok nivo stručnosti. Obezbeđenje kvaliteta je u velikoj meri određeno evaluacijom eksperata i kolega istog ranga, prema zahtevima procedure ustanove. Kvalifikacije na nivou 8 omogućavaju

pristup zapošljavanju u specijalizovanoj oblasti i napredak karijere onima čiji poslovi zahtevaju istraživačke veštine, naučni rad i rukovođenje.

Iako u ovih osam referentnih nivoa, personalne poslovne veštine zauzimaju značajnu ulogu, u samom opisu ishoda učenja na svakom od ovih nivoa, Evropskog okvira kvalifikacija nisu dati detalji pojedinačnih kompetencija, jer je to zadatak nacionalnih i sektorskih okvira kvalifikacija.[624]

Sistem kvalifikacija koji je prvih godina 21-og veka bio, a i još je na snazi u Srbiji, zasnovan na stepenima stručne spreme i prevaziđenoj nomenklaturi zanimanja, nije mogao da odgovori potrebama razvoja tržišta rada, novim okolnostima ekonomskog i društvenog razvoja i povećanoj konkurenciji domaćem, ali i spoljnom tržištu, pre svega u Evropskoj uniji. U novim političkim okolnostima 2001. godine pokrenute su aktivnosti u tadašnjem Ministarstvu prosvete i sporta kako bi se utvrdilo stanje u obrazovanju uopšte, formiranjem različitih radnih grupa i komisija. Tokom godinu dana analiza, došlo se do zaključka, između ostalog, da ne postoje jasne i kvalitetne informacije koje se odnose na tržište rada, stručno obrazovanje, obrazovanje odraslih, a naročito informacije o nivou znanja, veština i sposobnosti potrebnih za obavljanje određenog posla. Istovremeno su pokrenuti i različiti međunarodni i regionalni programi i projekti, sa ciljem reforme u ovoj oblasti, tako da je bilo moguće aktivnije započeti rad na reformi sistema kvalifikacija u Srbiji. U gotovo svim razvojnim i strateškim dokumentima Republike Srbije izrada nacionalnog okvira kvalifikacija je postala jedan od prioriteta. Međutim, izradi novog sistema kvalifikacija se nije prišlo kao opštem, jedinstvenom i sistemskom okviru kvalifikacija, koji će obuhvatiti sve kvalifikacije bez obzira na nivo obrazovanja u kojem se one stiču, već parcijalno, odnosno za različite nivoe obrazovanja posebno. Tako se u Srbiji u odvojenim periodima radilo na izradi dva okvira kvalifikacija − za srednje stručno i za visoko obrazovanje, bez međusektorske saradnje, međusobnog usklađivanja i referisanja. Iako je potrebno imati i pojedinačne okvire kvalifikacija za različite nivoe, oni ne predstavljaju nacionalni okvir kvalifikacija u formalnom smislu, pre svega zbog toga što ne daju jasan prikaz svih kvalifikacija i

[624] Komnenović, B., Lažetić, P., Vukasović, M.: navedeno delo, str. 36-37

prelaska iz jednog nivoa obrazovanja u drugi.[625] Danas je Srbija tako jedina zemlja u Evropi koja nema ovaj dokument, a njegovim donošenjem biće rešen problem oko 60.000 studenata kojima su izdate bolonjske diplome sa zanimanjima kojih nema u zvaničnim registrima[626], kao i pitanje ishoda učenja i kompetencija pojedinaca nakon završetka obrazovnog ciklusa. Kao rezultat toga imamo situaciju u kojoj su[627]: znanja zaposlenih i nezaposlenih zastarela, jer se odnose na zastarele tehnologije, što je posledica tehnološke stagnacije srpske privrede; školski sistem je zastareo i proizvodi radnike za zanimanja koja često nisu potrebna tržištu rada; obuka odraslih je na niskom nivou i ne obezbeđuje potrebnu inovaciju znanja zaposlenih i nezaposlenih; nacionalna služba za zapošljavanje raspolaže skromnim sredstvima i organizuje programe ograničenog dometa (kompjuterska pismenost, strani jezici); Ministarstvo prosvete i sporta iz tehničkih razloga i zbog slabe saradnje sa Ministarstvom za rad i zapošljavanje i sa Nacionalnom službom za zapošljavanje ne rešava pitanja kao što su: ko može da obučava odrasle, po kakvim programima i kakav sertifikat dobijaju nakon završene obuke; preduzeća imaju velike teškoće u iskazivanju svojih potreba. Postoji skepticizam u vezi sa sposobnošću poslodavaca da iskažu svoje potrebe za znanjima i veštinama; poslodavci nisu zadovoljni postojećim nivoom znanja i veština. Nezadovoljstvo je rezultat nedostatka savremene opreme u školama, na kojoj bi mladi ljudi mogli da rade. Uz to postoji i problem obučenosti nastavnika za rad sa takvom opremom; škole zadovoljstvo/nezadovoljstvo poslodavca sa nivoom znanja i veština stečenim u stručnom obrazovanju, mere po broju i kvalitetu sklopljenih ugovora sa školom. Škole smatraju da je važno što više poslodavaca uključiti u obuku đaka i u proces organizovanja ispita; postojeće kvalifikacije se odnose na Nomenklaturu zanimanja koja nije kompatibilna sa ISCO (Međunarodna standardna klasifikacija zanimanja) i nisu korigovane niti dopunjavane od početka devedesetih.

Ovo istraživanje ima za cilj da pomogne izradi nacionalog okvira kvalifikacija, kao i da doprinese definisanju kompetencija neophodnih za evropsko i svetsko tržište rada,

[625] Isto
[626] Dokument za evropsko tržište znanja, 2012., dostupno na http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1108552
[627] Ristić, Bojan: *Stanje i problemi u razvoju nacionalnog okvira kvalifikacija u Srbiji*, dostupno na http://www.pedagog.rs/nacionalni%20okvir%20kvalifikacija.php

koje prema rezultatima istraživanja, treba da odgovori na realne potrebe privrede i nacionalnog razvoja.

Shodno svemu navedenom, na osnovu rezultata ovog istraživanja, da bi obrazovni sistem odgovorio realnim potrebama privrede naše zemlje, neophodno je da uvođenjem personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem Srbije, budući zaposleni razviju sledeće kompetencije koje će ih učiniti konkurentnim na domaćem i međunarodnom tržištu rada, a koje mogu da se podele na [628]:

1. Kognitivne[629] ili racionalne koje podrazumevaju sledeća znanja i veštine pojedinca:

- izdvajanje bitnog od nebitnog, veština odabira informacija,
- postavljanje pitanja o gradivu kao i o vlastitoj kogniciji,
- razumevanje materije ili problema,
- pamćenje, odabir informacija koje je nužno zapamtiti,
- rukovanje informacijama, menadžment u korišćenju informacija, brzo pronalaženje i korišćenje i skladištenje znanja i informacija,
- konvergentna i divergentna produkcija, fabrikovanje novih ideja, rešenja ili proizvoda,
- evaluacija, vrednovanje efikasnosti učenja i rada kao i ostvarene koristi

2. Afektivne [630] ili emocionalne koje podrazumevaju sledeća znanja i veštine pojedinca:

- emocionalna svest, prepoznavanje svojih i tuđih emocija,
- samopouzdanje, jasan osećaj vlastitih snaga i ograničenja,
- samokontrola, kontrola ometajućih emocija i impulsa,
- empatija i altruizam,

[628] Suzić, Nenad: *Sociologija obrazovanja,* str. 300-301.

[629] Kognitivne veštine se odnose na poznavanje, poimanje i „pažljivo razmišljanje" o određenoj temi kao i na sposobnost učenja i pamćena. Memorativno-reproduktivna funkcija školskog učenja, koja je dominirala u XIX i XX veku, mora biti nadograđena novim funkcijama učenja. Ako pođemo od teze da je od pamćenja činjenica danas važnije znati pronaći medij u kome je činjenica pohranjena, iskoristiti informaciju, primeniti je u praksi i pravilno je vratiti na svoje mesto u mediju ili uskladištiti, zaključićemo da je upravljanje ili menadžment informacija značajniji od slepog memorisanja. Izvor: Suzić, Nenad: navedeno delo, str. 294;

[630] Afektivne kompetencije opisuju način na koji ljudi emocionalno reaguju. Afektivni ciljevi tipično imaju za metu svest i razvoj u stavovima, emocijama i osećanjima. Izvor: Petošević, Vladimir: *Primena modela učenja na kreiranje kurseva na vojnoj akademiji,* YuInfo2012, Zbornik radova, str. 479, dostupno na http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2012/html/pdf/296.pdf

- istinoljubivost, izgradnja standarda časti i integriteta
- adaptibilnost, fleksibilnost u prihvatanju promena,
- inovacija, otvorenost za nove ideje, pristupe i informacije.

3. Socijalne[631] koje podrazumevaju sledeća znanja i veštine pojedinca:

- razumevanje drugih individua i grupa, tumačenje grupnih emocionalnih veza i snage odnosa,
- saglasnost, usaglašenost sa ciljevima grupe ili organizacije, kolaboracija,
- grupni menadžment: biti vođa i biti vođen, stvaranje veza, sposobnost uveravanja, organizacione sposobnosti, timske sposobnosti, podela rada,
- komunikacija: slušati otvoreno i slati uverljive poruke, komunikacija "oči u oči", nenasilna komunikacija,
- podrška drugima i servilna orijentacija, senzibilitet za razvojne potrebe drugih i podržavanje njihovih sposobnosti,
- uvažavanje različitosti, tolerancija, demokratija,
- osećanje pozitivne pripadnosti naciji i civilizaciji.

4. Duhovne[632] koje podrazumevaju sledeća znanja i veštine pojedinaca:

- nesebičnost i pravednost: uočavanje razlika i prihvatanje različitosti u racionalnim, emocionalnim i duhovnim kapacitetima.
- holističnost: shvatanje da je sve povezano i da kao jedno ima viši smisao.
- zahvalnost i odsustvo negativnih emocionalnih tokova kao što su mržnja, žudnja, obmana, gordost i ljubomora.

5. Radno akcione[633] koje podrazumevaju sledeća znanja i veštine pojedinca:

- poznavanje struke ili profesionalnost,

[631] Prema definiciji svetske zdravstvene organizacije, socijalne veštine su sposobnosti prilagođavanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju osobama da se uspešno nose sa zahtevima i izazovima koje pred njih postavlja život svakoga dana. Socijalne veštine nisu vezane za specifičan posao, već se nalaze u osnovi uspešnog obavljanja bilo kog posla. One se primenjuju u svim radnim okruženjima i mogu se lako prenositi iz jedne oblasti ljudskog rada na druge.: Izvor - *Škola socijalnih veština,* dostupno na http://www.ian.org.rs/edukacija/skolasocijalnih.htm

[632] Duhovne veštine su kreativne i dinamične sposobnosti čoveka da sagleda širi koncept svog postojanja i svoje uloge u svetu.

[633] Radno akcione kompetencije koje pretpostavljaju razvijene stručne poslovne veštine su usko povezane sa socijalnim, emocionalnim i racionalnim kompetencijama, a kako pokazuje rezultat ovog istraživanja.

- opšta informatička i komunikacijska pismenost, poznavanje engleskog ili još nekog od svetskih jezika,
- savesnost, preuzimanje odgovornosti za lična ostvarenja,
- perzistencija, istrajavanje na ciljevima, uprkos preprekama ili neuspesima,
- motiv postignuća, težnja za poboljšanjem ili ostvarenjem najviših kvaliteta,
- inicijativa, spremnost da se iskoriste ukazane mogućnosti,
- optimizam, unutrašnja motivisanost, volja za rad.

Kao što pokazuju rezultati istraživanja, da bi se obrazovni sistem prilagodio potrebama privrede, neophodno je u čitav sistem obrazovanja implementirati obrazovne programe personalnih poslovnih veština, koje imaju za cilj da razviju gore nadene kompetencije budućih zaposlenih i da isključivo razvijanje radno – akcionih kompetencija na visoko-obrazovnim institucijama, sa fokusom na teorijska i praktična znanja, poznavanje informacionih tehnologija i poznavanje stranih jezika danas nije dovoljno. Da bi se to ostvarilo potrebno je stvoriti obrazovni, kulturni, naučni i privredni prostor, neophodan za implementaciju personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem Srbije, pre svega u svesti glavnih aktera pomenutih prostora, a zatim i kroz institucionalne okvire svakog od njih. Kako su sve personalne veštine u funkciji humanizacije čoveka, one polaze od čoveka i završavaju se sa njim, primenjene u funkciji podizanja konkurentske prednosti organizacija uslužnih i ostalih delatnosti, ali i u funkciji ispunjenja čovekovih punih potencijala u svetu života i u svetu rada.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Prema rezultatima naučnih istraživanja poslovne veštine su sastavni deo organizacije i upravljanja – istorijske promene i razvoj organizacija i upravljanja su organski povezane sa promenama stručnih i personalnih poslovnih veština. U tom smislu prvobitna akumulacija kapitala koja je bila u funkciji ostvarenja pohlepa, a koja je podsticala razvoj i usvajanje negativnih veština komunikacije, veština manipulacije i veština zloupotrebe znanja imala je za cilj porobljavanje čoveka i prirode. Razvoj i promene su dalje išle preko industrijske revolucije koja je dovela do potrebe za kvantitativnim i kvalitativnim promenama poslovnih veština, ali i dalje u okvirima ekonomije zasnovane na pohlepi i osvajanju čoveka, što je teorijski opravdavano između ostalih posebno radovima Tejlora, Fajola, Ovena, Rikarda, Vebera i drugih. Revolucija produktivnosti naredna je faza u razvoju poslovnih veština koja je bila usmerena na njihov kvantitet, zarad ostvarenja dodatne vrednosti za organizaciju, bez vrednovanja ljudskih potencijala. Ovo je proizvelo revoluciju upravljanja, zbog usložnjavanje procesa koji su zahtevali kvalitet, a ne samo kvantitet poslovnih veština, pa je ovo u suštini i revolucija kvaliteta poslovnih veština. Ključni deo istraživanja usmeren je na narednu fazu u razvoju poslovnih veština - u revoluciji znanja - koja podrazumeva i zahteva dijalektičko jedinstvo stručnih i personalnih poslovnih veština.

Rezultatima istraživanja potvrđena je generalna hipotetička tvrdnja da se u savremenim uslovima sve više formira stav da kompetentnost zaposlenog čine teorijska i praktična znanja, poznavanje informacionih tehnologija, poznavanje stranih jezika, kao i posedovanje personalnih i poslovnih veština, kao i da postojeći studijski programi u visokoškolskim institucijama ne zadovoljavaju ovaj kriterijum. Istovremeno je potvrđena i teorijska i radna operacionalizacija generalne hipoteze iz čega proizilazi da personalne poslovne veštine mogu da pomire jaz između obrazovnih institucija i potreba privrede. Nasuprot istorijskim tendencijama razvoja veština koje su išle ka porobljavanju čoveka i prirode, revolucija znanja dovodi do fokusa na veštine koje su usmerene na humanizaciju čovek od kojih zavisi i uspešna primena stručnih poslovnih veština u smislu teorijskih i praktičnih znanja, poznavanja informacionih tehnologija i stranih jezika. Kako njihovom primenom dolazi do humanizacije rada, tako se i samo znanje

danas nužno mora posmatrati kao jedinstvo stručnih i personalnih poslovnih veština, što je i polazna pretpostavka ovog istraživanja. Iz navedenog proizilazi da znanja nema ukoliko nema navedenog jedinstva, što dalje znači da bez ovog jedinstva pojedinac poseduje samo tehničko-tehnološka znanja koja ne mogu dati odgovore na sve kompleksnije multidisciplinarne probleme savremenog poslovanja, niti doprineti stvaranju konkurentske prednosti organizacija.

Iz rezultata istraživanja proizilazi da globalizam i savremeno poslovno okruženje nameću potrebu za novim poslovnim veštinama i njihovim sagledavanjem sa više aspekata: sociološkog, psihološkog, humanističkog, formalnog, praktičnog i tehničkog. Svi aspekti sa kojih su analizirane personalne poslovne veštine dovode do naglašavanja njihovog značaja u funkciji stvaranja radnika znanja. Iz toga proizilazi da radnici znanja puni doprinos razvoju svojih potencijala i kapaciteta u organizacijama u kojima rade u ekonomiji saznavane na znanju mogu dati jedino uz posedovanje personalnih poslovnih veština, koje su ujedno i osnova za stalnu nadogradnju stručnih poslovnih veština.

Ovo predstavlja okvir empirijskog dela istraživanja koje je sprovedeno preko i pomoću analize tržišta rada u Srbiji, Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Naime, podvrgnuti su kritičkoj analizi zahtevi poslodavaca u navedenim sredinama za personalnim poslovnim veštinama prema ModEs klasifikaciji. U istraživanju je obrađeno 1236 oglasa za posao iz Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine, analizirajući koja znanja očekuju poslodavci od svojih zaposlenih već prilikom zaposlenja. Znanja su u skladu sa ovim predmetom istraživanja podelili na stručne poslovne veštine i personalne poslovne veštine. Analizirajući potrebe poslodavaca pokazano je da u današnje vreme nije dovoljno na tradicionalan način sticati teorijska i stručna znanja, već se zbog velike konkurentnosti na tržištu rada i velike nezaposlenosti od budućih zaposlenih traže i personalne poslovne veštine, kao i da one predstavljaju nužan preduslov za stvaranje radnika znanja. Pored toga pokazano je da poslodavci u Srbiji prepoznali važnost samo 12 veština od ukupno 21 koliko je dato ModEsovom klasifikacijom.

Iz analize značaja personalnih poslovnih veština za poslodavce u našoj zemlji proizilazi da oni imaju, ali ne dovoljno razvijenu svest o važnosti personalnih poslovnih veština za podizanje njihove konkurentske prednosti – u procesu tranzicije više su se

bavili opstankom organizacija, a daleko manje povećanjem konkurentnosti, tj. kvantiteta, kvaliteta i kontinuiteta njihovih proizvoda i usluga. Dok većina zaposlenih smatra da i treba i ne treba posedovati personalne poslovne veštine, neznajući da upravo od njih zavisi postizanje boljih poslovnih rezultata kako pojedinca tako i organizacija. [634]

U koncept analize uvedeni su i stavovi studenata. U tom smislu anketirano je njih 423 i došlo se do nalaza da i kod njih postoji nedovoljno razvijena svest o važnosti personalnih poslovnih veština za dobijanje zaposlenja i napredovanja na poslu.

Prema tome poslovni ambijent u Srbiji u bitnom karakteriše nepostojanje dovoljno razvijene svesti o značenju i značaju personalnih poslovnih veština, kao ni svesti o vezi između istih, pa je zadatak čitavog obrazovnog sistema, kao i društva u celini da dovedu do radikalnih promena te i takve svesti.

Pošavši od uslovljenosti personalnih poslovnih veština (religijom, ideologijom i duhovnim samoprepoznavanjem), rezultata uporedne analize odnosa personalnih poslovnih veština i zahteva tržišta rada, rezultata istraživanja potreba tržišta rada za specifičnim personalnim poslovnim veštinama, rezultata analize usklađenosti studijskih programa sa potrebama privrede, dolazimo do nalaza da je neophodno uvesti personalne poslovne veštine u silabuse visokoškolskih obrazovnih ustanova. Savremeni poslovni procesi zahtevaju da se sistematizuju, objasne i definišu ciljevi i ishodi učenja, poslovnih veština. To je i učinjeno predstavljanjem rezultata istraživanja.

Predlozi i sugestije za unapređenje studijskih programa u funkciji podizanja kompetentnosti diplomaca, zasnovani su na utvrđenoj neusklađenosti sistema obrazovanja u Srbiji, Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, Nacionalne strategije zapošljavanja za period 2011-2020. godine, Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine i potreba i zahteva tržišta rada. U svim navedenim segmentima, nedostaje jasna sistematizacija kako zahteva i potreba tako i pravih odgovora na te zahteve i potrebe.

[634] Klaus, Peggy, Rohman, Jane, Hamaker, Molly: *The hard truth about soft skills*, HarperCollins Publishers Ltd., 55 Avenue Road, Suite 2900 Toronto, ON, M5R, 3L2, Canada, 2008, str. 2.

Iako je Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja Srbije, zakonodavac u ciljevima i opštim ishodima obrazovnog sistema kao zakonsku obavezu predvideo uvođenje personalnih poslovnih veština[635] u obrazovni sistem Srbije, one se u Strategiji razvoja obrazovanja nigde ne spominju, niti se daju konkretni mehanizmi za empirijsku operacionalizaciju tih ciljeva i opštih ishoda iako. U akcionom planu strategije razvoja obrazovanja se istina kaže da: „Republika Srbija mora da uskladi svoj industrijski i obrazovni sistem, ne samo zbog procesa priključivanja EU, već pre svega zbog podizanja konkurentnosti ekonomskog sistema na globalnom tržištu. Za industrijski razvoj od suštinskog značaja je postojanje preduzetničkog duha kao nacionalnog obeležja i usmerenost preduzetništva ka proizvodnji i proizvodnim tehnologijama. Mlade generacije, počev od osnovnog obrazovanja, moraju da se usmeravaju u ovom pravcu, sa posebnim fokusom na sistematski razvoj sledećih osobina: inovativnost, agilnost, sklonost ka riziku, spremnost suočavanja sa neuspehom i kreativnost u stvaranju poslovnih ideja koje mogu da se komercijalizuju i donesu profit. U procesu stvaranja preduzetničkog duha i veština koristiti multidiciplinarne pristupe. Tehnički, ekonomski i pravni fakulteti su posebno značajni za razvoj preduzetništva. Pored obrazovnih sadržaja, neophodno je stvaranje opšteg ambijenta u društvu koji će afirmisati i podsticati preduzetništvo i samoinicijativu ove vrste. Usklađivanje tehnološkog razvoja industrije i obrazovnog sistema ostvaruje se kroz interakciju koja nastaje na tržištu rada. Polaznu tačku u ovom procesu predstavlja međusobno razumevanje industrije i obrazovnog sistema, odnosno uspostavljanje zajedničkog jezika kroz izgradnju usaglašenog klasifikacionog sistema veština/kompetencija, kvalifikacija i zanimanja. Takav klasifikacioni sistem stvara osnove za dublje razumevanje potreba tržišta rada i tako omogućava uspostavljanje nastavnih programa i planova koji efektivnije povezuju ishode obrazovnog procesa sa poslovima koji se obavljaju na industrijskim radnim mestima (fokus produktivna umesto pasivnih znanja). U tom smislu, Republika Srbija treba da iskoristi okvir EU 2020 inicijative "Nove veštine za nove poslove" i uz neophodna prilagođenja primeni evropski standard ESKO (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations standard - ESCO),[636]“ u kojoj se

[635] Prema ModEs klasifikaciji personalnih poslovnih veština.

[636] U rečniku European Skills/Competences, Qualifications and Occupations standard – ESCO, pod *veštinama* se smaraju one sposobnosti pojedinaca koje su mu neophodne da primeni znanje, izvrši zadatak ili reši problem. To su

kaže: „Kako bi se premostio jaz u nedostajućim veštinama za buduća radna mesta i obezbedilo da naši obrazovni sistemi postanu brzo reaktivni na buduće potrebe naše privrede (npr. zelene privrede), moraju biti promovisane nove akademske specijalizacije da bi se postigla kritična masa koja će povećati evropsku konkurentnost[637].“ Na taj način je i sama strategija otvorila vrata za uvođenje personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem Srbije.

Pozitivan utisak u Strategiji razvoja obrazovanja ostavlja dakle usmerenost na zahteve i potrebe tržišta na šta se Strategija poziva na više mesta, ali se u njoj ne posvećuje pažnja značenju i ulozi personalnih poslovnih veština iako se one neposredno spominju. U delu koji se odnosi na usavršavanje nastavnika u srednjim školama, govori se o stručnom usavršavanju nastavnika kojima bi se ojačale njihove kompetencije da kod učenika podstaknu kreativnost, inovativnost i preduzimljivost[638]. Iz navedenog bi se moglo zaključiti da je preduslov ovakvih planiranih mera razvoj personalnih poslovnih veština kod nastavnika. Međutim kako se o tome nigde ne govori direktno, ostaje otvoreno pitanje kako će se navedene veštine steći, a s obzirom na strukturu postojećih studijskih programa na visokoškolskim ustanovama koje školuju nastavnike srednjih škola. U delu strategije koja se odnosi na razvoj akademskih studija, kao glavni izazov navodi se usaglašavanje ishoda studijskih programa sa zahtevima tržišta i potrebama Republike Srbije[639]. Međutim u merama koje se navode za njihovo ostvarenje ne govori se o potrebama privrede za personalnim poslovnim veštinama, što je evidentno i u skladu sa rezultatima ovog istraživanja. Neophodnost povezivanja već pomenutih učesnika obrazovnog procesa Srbije nužnost je, a stavljanje u fokus personalnih poslovnih veština je način za njeno postizanje.

Ovo istraživanje nam pokazuje da su radnici budućnosti, odnosno radnici znanja oni pojedinci koji pored stručnih imaju razvijene i personalne poslovne veštine koje vode

---

kognitivne veštine koje zahtevaju primenu logike, kreativnosti, intuicije, kritičkog i analitičkog razmišljanja. – dostupno na https://ec.europa.eu/esco/esco-theme/documents/ESCO%20Glossary.pdf

[637] Agenda za nove veštine i nova radna mesta: Evropski doprinos punoj zaposlenosti, str 11. dostupno na http://www.inkluzija.gov.rs/?page_id=3498

[638] Što se kao obaveza obrazovnog sistema navodi i u Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja (Član. 4), ali se u samoj Strategiji nigde ne spominje na koji način će obrazovni sistem ispuniti svoje ciljeve niti opšte ishode date u Zakonu (Član 5.).

[639] Pa iako su opšti ishodi učenja obrazovnog sistema predviđenih Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja (Član 5.), strategija ne daje odgovor na pitanje kako sprovesti njihovu empirijsku operaconalizaciju.

ka navikama uspešnih pojedinaca, koje prema Kaviju predstavljaju skup znanja, veština i želja.[640] Upravo iz tog razloga analizirajući pitanja kao što su: koja su to najvažnija i najuniverzalnija personalna znanja i veštine; koja je to najbolja faza u obrazovanju ili karijeri da se nauče ove veštine; koji je najbolji metod za njihovo predavanje i usvajanje; čija je odgovornost da identifikuje i pruži obuku iz ovih veština, i kakvi su planovi i programi potrebni na svim nivoima obrazovanja, da bi se pojedinci osposobili za tržište rada, dolazimo do zaključka da razvoj personalnih poslovnih veština u Srbiji može ići u nekoliko pravaca. Učenje u okviru sopstvenih specijalizovanih centara za obuku velikih privrednih organizacija što iziskuje dodatne troškove organizacija. Učenje personalnih poslovnih veština na visokoobrazovnim institucijama koje je dostupno svima i smanjuje troškove organizacija. Na osnovu rezultata ovog istraživanja preporuka je stvaranje zajedničkih studijskih programa privrednih organizacija i obrazovnih ustanova, odnosno usaglašavanje i integracija znanja i veština potrebnih privredi i onih koje se uče na obrazovnim institucijama. Kroz stvaranje zajedničkih centara za posebnu edukaciju iz oblasti personalnih poslovnih veština postići će se prevazilaženje jaza između privrede i obrazovanja, povećanje konkurentske prednosti zaposlenih, a samim tim i organizacija, kao i stvaranje novih znanja koja će na osnovu toga nastati.

Iz kazanog proizilazi da krize nastaju kada je malo ideja koje će služiti napretku, a ne kapitala, jer kako istorija pokazuje, kapital je uvek stalan i nepromenljiv. Razlika postoji samo u tome na koji način se kapital koristi, odnosno da li ima ideja o tome kako na kreativan način stvoriti nov proizvod ili uslugu ili inovirati postojeće, radi stvaranja dodatne vrednosti, ili se dodatna vrednost stvara osvajanjem, porobljavanjem i drugim veštinama svojstvenim ekonomiji zasnovanoj na pohlepi. Upravo iz tog razloga može se zaključiti da postoje dva puta izlaska iz krize, novim idejama kroz obrazovanje i ratovima kroz osvajanje. Prema tome uključenje Srbije u razvijena tržišta vodi kroz ravnomeran razvoj stručnih i personalnih poslovnih veština zaposlenih u organizacijama.

Personalne poslovne veštine su rezultat fundamentalnog procesa liberalnog obrazovanja. Naime, nema liberalnog obrazovanja ukoliko se uče samo zanatsko-stručna znanja. Ta i takva znanja bez personalnih poslovnih veština vode porobljavanju

[640] Golijanin, Danilo: *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 332.

čoveka, a samo dijalektičko jedinstvo stručnih i personalnih poslovnih veština jeste pretpostavka za podizanje konkurentske prednosti organizacija i osnov neophodnog procesa doživotnog učenja.

PRILOG 1 – UPOREDNA ANALIZA TRŽIŠTA RADA

UPOREDNO ISTRAŽIVANJE: POSLOVNE VEŠTINE

Analiza oglasa poslodavaca vršena je prema ModEs klasifikaciji personalnih poslovnih veština i data je kao zaseban dokument. Kako je analizom utvrđeno da najveći broj poslodavaca u najvećem broju oglasa zaheva 12 veština, od ukupno 21 koliko ima u klasifikaciji, tih 12 veština je posebno analizirano, dok su druge veštine i osobine koje poslodavci očekuju od svojih zaposlenih svrstane u grupu *Ostalo* koja je minimalna u odnosu na ukupan analizirani uzorak veština.

U odnosu na navedeno parametri koji su uključeni u analizu su:

1. Usmena i pisana komunikacija
2. Timski rad i saradnja
3. Posvećenost i sistematičnost
4. Samoinicijativa (veštine stalnog napredovanja)
5. Efikasnost i usmerenost ka rezultatima
6. Veštine pregovaranja
7. Spremnost na usavršavanje
8. Profesionalnost i etičnost
9. Kreativnost i inovativnost
10. Liderstvo
11. Veštine rešavanja problema (analitičke veštine)
12. Veštine donošenja odluka (kritičko razmišljanje)
13. Ostalo
14. Grad
15. Nepostojanje uslova ili samo strani jezik i IT
16. Domaća ili strana kompanija
17. Oblast rada kompanije
18. Delatnost
19. Država

LITERATURA

1. Abeles, T.: *The Academy in a Wired World*, Futures 30 (7), 1998.
2. Abramović, Velimir: *Problem ontološkog definisanja svesti*, SVEST: naučni izazov 21. veka - Zbornik radova sa ECPD seminara 27-28 septembar 1996, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, Beograd, 1996.
3. Agenda za nove veštine i nova radna mesta: Evropski doprinos punoj zaposlenosti, str dostupno na http://www.inkluzija.gov.rs/?page_id=3498
4. Ajhengrin, Bari: *Dolar je u opasnosti*, 2013, dostupno na http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2013&mm=10&dd=18&nav_id=767181
5. Albijanić, Mioljub: *Znanje kao izvor konkurentske prednosti*, Studije i istraživanja FEFA, 2011, dostupno na http://www.slideshare.net/FakultetFEFA/studije-i-istraivanja-znanje-kao-izvor-konkurentske-prednosti,
6. Allen, M.: *The corporate university handbook*, New York, 2002, dostupno na http://books.google.rs/books?id=DNAWUzh0NYUC&printsec=frontcover&hl=sr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=falseAl-Jaber
7. *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Biro%20za%20saradnju%20sa%20EU/Analiza%20rezultata%20istra%C5%BEivanja%20o%20potrebama%20privrede%20za%20znanjima%20i%20ve%C5%A1tinama.pdf
8. Ansoff, I.: *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975.
9. Antonelli, C.: *The microdynamics of technological change*, Routledge, London,1999.
10. *Are they really ready to work?* Eemployers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st Century U.S. Workforse., [elektronsko izdanje], The Conference Board, Inc., the Partnership for 21st Century Skills, Corporate Voices forWorking Families i the Society for Human Resource Management, U.S.A., 2006.
11. Armstrong, Michael: *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th, edition, Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London N1 9JN, United Kingdom
12. Arrow, K.J.: *Limited Knowledge and Economic Analysis*, American Economic Review, 1974.

13. Arrow, K.J.: *The Economic of Information in M.L*: Detauzos and J. Moses (eds.), The Computer Age: Information, (Mass): MIT Press, Cambridge, 1979.
14. Arrow, K.J.: *The Economics of Information*, Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1984.
15. Arvey, R.D., Renz, G.L., Watson, T.W.: *Emotionally and job performance: implication for person selection,* Research in Personnel and Human Recourse Management, 16, 1998.
16. Ashfourth, B. E. Humphrey, R. H.: *Emotion in the workplace: A reappraisal*, Human Relations, 48, 1995.
17. Ashton, R. H.: *Intellectual Capital and Value Creation: A Review*, Journal of Accounting Literature 24, 2005.
18. Avelini Holjevac, Ivanka: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002.
19. Avlijaš, Radoslav: *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, 2010.
20. Avramović, Zoran: *Da li je znanje moć*?, Kultura polisa, god. X, br. 20, 2013.
21. Avramović, Zoran: *Znanje, neznanje i pogrešno znanje u školi*, Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja, godina 39, broj 1, jun 2007.
22. Award, E.M., Ghaziri, H.M.: *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004.
23. Babić, Zdenko, Teo Matković, Vedran Šošić: *Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada*, Vol.16, No.108, Privredna kretanja i ekonomska politika, 2006.
24. Bagwell, E. Tyler: *The Jekyll Island duck hunt that created the Federal Reserve*, dostupno na http://www.jekyllislandhistory.com/federalreserve.shtml
25. Bakotić, Danica: *Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima*, Ekonomska misao i praksa, No.1 Lipanj 2012, dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124635
26. Bales, R. F.: *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*, MA: Addison-Wesley Press, Cambridge, 1950.
27. *Bank Experience: LCSHD Paper Series* 44. World Bank, Washington, D.C. Available www.wbln0018.worldbank.org/LAC/lacinfoclient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/d4a6119794fde8be85256792006c55cb?OpenDocument

28. Barr, Abigaill: *Enterprise performance and the functional diversity of social capital*, Working Paper Series 98-1 (June), University of Oxford: Institute of Economics and Statistics 1998.
29. Baucal, A., Pavlović Babić, D.: *PISA 2009 u Srbiji: prvi* rezultati, *Nauči me da mislim, nauči me da učim*, Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, Centar za primenjenu psihologiju, str. 5-7, 2010, dostupno na http://www.pefja.kg.ac.rs/preuzimanje/Materijali_za_nastavu/Pedagoska%20psihologija/PISA2009_u_Srbiji.pdf
30. Baughman, P. J.: *James Montgomery On Factory Management*, 1932, Business History Review, br. 2, 1968.
31. Bennell, Paul, Pearce, Terry: *The Internationalisation of Higher Education: Exporting Education to Developing and Transitional Economies*, IDS Working Paper 75, Institute of Development Studies, University of Sussex. Brighton, U.K., 1998.
32. Bertrand, Mariane, et al: *Network Effects and Welfare Cultures*, Quarterly Journal of Economics, vol.65:1019-1055, 2000.
33. Blagojević, Mirko: *Kultura iz sociološke perspektive*, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Beograd, dostupno na http://instifdt.bg.ac.rs/tekstovi/2010-3/11_Blagojevic_2010-3.pdf
34. Bloomfield, Arthur I.: *Short-Term Capital Movements Under the Pre-1914 Gold Standard*, International Finance Section, Princeton University, Princeton, 1963.
35. Bock, Wally: *Knowledge Management 101*, dostupno na http://www.knowledgepoint.com.au/starting_out/Articles/so_wb001a.html
36. Boljanović, Jelena: *Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja*, doktorska disertacija, str. 26. 2008, www.singipedia.com, preuzeto sa sajta 2.4.2013.
37. Boljanović Jelena: *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009.
38. Bordo, Michael D.: Kzdland, Finn E.: *The gold standard as a rule*, Working paper No. 3367, National Bureu of economic research, Cambridge, May 1990.
39. Borgatta, Edgar F., Montgomery, Rhonda J. V.: *Encyclopedia of Sociology*, Second Edition, Macmillan Reference USA an imprint of The Gale Group, 1633 Broadway, New York, NY 10019, str. 2000.

40. Boulding, K.E.: *The Economic of Knowledge and the Knowledge of Economic*, American Economic Reviev, 56 (1-2), 1966.
41. Bourne, M. C., Neely, A. D., Platts, K. W., Mills, J. F.: *The success and failure of performance measurement initiatives: the perceptions of participating managers*, International Journal of Operations and Production Management, 22(11), 2002.
42. Brelade, S., Harman C.: *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall 2002.
43. Brinkley, I.: *Recession and Recovery to 2020*, The Work Foundation: London, dostupno na http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/230_KE_recovery%20final.pdf
44. Brković, Aleksa: *Razvojna psihologija*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, Čačak, 2011.
45. Bruner, J: *Acts of meaning*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990.
46. *Bubanje, učenje i standardi OECD-a,* 2007, dostupno na http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2007&mm=12&dd=05&nav_category=12&nav_id=275103
47. Bubnjević, Slobodan: *Istorija pohlepe*, Nedeljnik Vreme, br. 1085, 20.10.2011. dostupno na http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1015626
48. Buhler, P. M.: *The growing importance of soft skills in the workplace* [elektronsko izdanje], Supervision. 62 (6), 2001.
49. Bulat, V.: *Teorija organizacije i menadžment*, ICIM, Kruševac, 1995.
50. Burney, L. L.: Henle, C. A., Widener, S. K: *A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance*, Accounting, Organizations and Society, 34(3/4), 2009.
51. Burt, Ronald: *The Social Structure of Competition*, u: Nohria, N., i Eccles, R. (eds.), *Networks and Organizations, Form and Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
52. Campbell, R.J.: *HR Development Strategies*, Developing Human Resourses, ur. K.N. Wexley, 1991, Washington, DC: BNA Books, 5-1-5-34,

53. Carrington, William J., Detragiache, Enrica: *How Extensive is the Brain Drain*? Finance & Development 36 (June), 1999.
54. Carter, G., Scarbrough, H.: *Towards a second generation of KM? The people management challenge*, Education and Training, 43:4/5, 2001.
55. Cavaluzzo, S. K., Ittner, C. D.: *Implementing performance measurement innovations: evidence from government*, Accounting, Organisations and Society, 29(1), 2004.
56. Celente, Gerald: *Novac, moć i pohlepa – Tri ključne reči budućeg stravičnog sukoba*, intervju dat Geopolitici, 5.10.2012. godine, dostupno na http://www.vaseljenska.com/vesti/novac-moc-i-pohlepa-tri-kljucne-reci-buduceg-stravicnog-sukoba/
57. Cherian, P. Tekkeveettil: *IQ and Genius - NOW IT`S SQ*!, 2011, www.lifepositive.com/mind/evolution/iq-genius/intelligence.asp
58. Chikuvape, N.: *Reflexive Organization: From The Grounded Theoretical Study of Knowledge – Based Corporation in Japan*, EAMSA Conference, SPA Bocconi Milan, 1995.
59. Christou, E.: *Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of Stakeholders*, Journal of Hospitality and Tourism Education, 14 (1), 2002.
60. Classense Roger: *Pohlepa- uzrok svetske ekonomske krize*, Časopis "Bankarstvo" broj 11/12, 2009.
61. Clifford, James: *Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis*, Public Personel Management, 1996.
62. Cobbett, William, M.P.: *Paper Against Gold, or The History and Mystery of the Bank of England, of the Debts, of the Stocks, of the Sinking Fund, and of all the other tricks and contrivances, carried on by the means of paper money*, John Doyle, 12 Liberty St., New York City, 1834. (Originally published in London in 1828 as a series of letters by William Cobbett while serving a prison sentence in Newgate Prison), dostupno na http://archive.org/stream/paperagainstgold15cobbrich#page/n3/mode/2up, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine.
63. Coleman, James: *Foundations of Social Theory,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

64. Cook, Richard: *An Emergency Program of Monetary Reform for the United States*, Global Research, 26.4.2007, dostupno na http://www.globalresearch.ca/an-emergency-program-of-monetary-reform-for-the-united-states/5494
65. Cook, S., Brown, J.: *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*, Organization Science, Vol. 10, No. 4, July-August, 1999
66. Cooper, C., Flatcher, J, Fyall, A., Gilbert D., Wanhill, S.: *Toursm Principles and Practice*, Pearson, Harlow, 2005.
67. Cousin in C.Spearman: *Psychology down the Ages*, Ch. 1. 4. Macmillan, London 1937.
68. Crawfor, P., Land, S., Fink, W., Dalton, R., Fielitz, L.: *Comparative Analysis od Soft Skills: What is Important for New Graduates*?, Association of Public and Land-grant Universities, Washington DC, 2011.
69. *Crnogorski kvalifikacioni okvir*, str. 2, http://www.cko.edu.me/Library/files/Ishodi%20ucenja%20110328.pdf;
70. Crossan, M.M., Lane H., White, R.: *An organizational learning* framework. Form intuition to institution, Academy od Management Review 24(3), 1999.
71. Cummings, J.: *Knowledge Transfer Across R&D Units: An Empirical Investigation of , The Factors Affecting Successful Knowledge Transfer across Intra and Inter Organizational Units*, unpublished PhD thesis, George Washington University, Washington DC, 2001.
72. Currie, G., Kerrin, M.: *Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company*, International Journal of Human Resource Management, 14:6, 2003.
73. Čavoški, Kosta: *Denacionalizacija i privatizacija*, Glas Javnosti, maj 2001, dostupno na http://groups.yahoo.com/group/sorabia/message/27227
74. Čerović, Slobodan: *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, 2009.
75. *Četrdeset procenata osmaka funkcionalno nepismeno!,* 2009, dostupno na http://www.pressonline.rs/info/politika/60902/40-osmaka-funkcionalno-nepismeno.html
76. Čulig, B., Franuko, J., Jerbić, V.: *Vrijednosti i vrijednosne orijentacije mladih*, Centar društvenih djelatnosti, Zagreb, 1982.
77. Čupić, M., Suknović, M.: *Odlučivanje*, FON, Beograd, 2008.

78. Čupić, M., Suknović, M.: *Odlučivanje-formalni pristup*, FON, Beograd, 2001.
79. Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M.: *Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships*, The Leadership Quarterly, Vol. 13, 2002.
80. Davenport T., Prusak, L.: *Working Knowledge, How Organization Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
81. Davies, Glyn: *A History of Money from Ancient Times to the Present Day*, rev. ed. Cardiff: University of Wales Press, 1996.
82. De Waele, J.P., Harre, R.: *The personality of individuals*; in R. Harre (ed.): Personality (189–205), Basil Blackwell, Oxford, 1976.
83. Del Mar, Alexander: *A History of Money in Ancient Countries From the Earliest Times to the Present*, Adamant Media Corporation, poglavlje XI, 1986.
84. Desimirović, Vladimir: *Svesnost o sebi – samosvest*, Institut za psihijatriju, KBC Zvezdara, Beograd, dostupno na ttp://www.rastko.rs/cms/files/books/4f555764921ae, preuzeto sa sajta 11.5.2013. godine
85. Diener, E.: *Subjective Well-Being*, Psychological Bulletin, 95 (3), 1984.
86. Dobrijević, Gordana: *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, 2011.
87. *Dokument za evropsko tržište znanja*, 2012, dostupno na http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1108552
88. Dokuzović Lina: *The Resource Crisis and the Global Repercussions of Knowledge Economies*, Evropski institut za progresivnu kulturnu politiku, 2012, www.eipcp.net/transversal/0112/dokuzovic/en
89. Dracer, Peter: *The next society*, 2001, dostupno na http://www.economist.com/node/770819, preuzeto 8.5.2013. godine.
90. Dragaš, Branko: *Krah globalnog finansijskog sistema*, 2008, dostupno na http://www.srpskaanalitika.com/2008/10/20/branko-dragas-krah-globalnog-finansijskog-sistema/
91. Drucker F.P.: *Razvoj društva znanja*, Pregled br. 267
92. Drucker F.P.: *The New Society of Organizations*, Harvard Bussiness Rewiew, September- October 1992.

93. Drucker, Peter: *From capitalism to knowledge society,* in D. Neef (ed.) The Knowledge Economy, (Woburn MA: Butterworth), 1998.
94. Drucker, Peter: *Drucker on Management: How to Save the Family Business*, Wall Street Journal. No.19(8). p.10, 1994.
95. Drucker, Peter: *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996.
96. Drucker, Peter: *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*, California Management Review, 41(2), 1999.
97. Drucker, Peter: *Selected Essays of Peter Drucker: The Founder of Modern Management* (English Edition), Beijing: Machine Industry Press, 1999.
98. Drucker, Peter: *The Age od Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, izdavači originala Harper & Row, str 263-268, 1992, prvo izdanje 1969.
99. Drucker, Peter: *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005.
100. Drucker, P: *Postkapitalističko društvo*, Grmeč, 1995.
101. Drucker, Peter: *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins Publishers Inc., 10 East 53rd Street, NY 10022, New York.
102. Drucker, Peter: *Život ispunjen mudrošću*, Quantum21, 2007, dostupno na http://www.quantum21.net/slike/src/2007/05/01/05_07_peter_drucker.pdf
103. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž.: *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, 2011.
104. Đuričin, D., i Janošević, S.: *Strategijska analiza ljudskih resursa*, Ekonomske teme, 1, 1-46., 2009.
105. Đurić, Mihailo: *Srbija i Evropa između prošlosti i budućnosti*, Bigz Publishing A.D., Beograd, 2003.
106. Edvinsson L., Malone, M. S.: *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, HarperCollins, 1997.
107. *Efekti privatizacije u Srbiji*, Socio-Ekonomski Savet Republike Srbiji, str. 14, 2011, dostupno na http://www.socijalnoekonomskisavet.rs/doc/efektiprivatizacijeusr.pdf
108. EFQM – *Small And Medium Sized Enterprises*, Application Brochure, 1997.
109. Emry, Pastor Sheldon: *Billions for the Bankers, Debts for the People*, 1.5.2005. http://www.bullnotbull.com/archive/billions.html
110. *Enciklopedija leksikografskog zavoda*, knjiga druga, MCML VL, Zagreb.

111. Engels, F.: *Uloga rada pri pretvaranju majmuna u čoveka*, str. 10, BIGZ, Beograd, 1974.
112. Erić, D. D.: *Uvod u menadžment*, Čigoja, Ekonomski Fakultet, Viša škola za sportske trenere, Beograd, 2000.
113. Erikson, E.: *Insight and responsivility*, Norton, New York, 1964.
114. Erikson, Erik: *Identitet i životni ciklusi*, Prvo izdanje, Zavod za izdavanje udžbenika Beograd, 2008.
115. *ESF Programme Evaluation Unit Report*, "Education & Training for New Forms of Work Organisation"
116. *European Skills/Competences, Qualifications and Occupations standard – ESCO, Glossary*, dostupno na https://ec.europa.eu/esco/esco-theme/documents/ESCO%20Glossary.pdf
117. Evans, C.: *Managing for Knowledge: HR's strategic role*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2003.
118. Evans, Pater: *Model Behavior*, Oxford Today 13, no. 3, 2001.
119. Fajgelj, Andrej: *Kriza vrednosti rada*, Republika, dostupno na http://radnaetika.org/content/view/154/48/lang,srl/, preuzeto 9.5.2013. godine
120. Farah, Joseph*: U.S.-Mexico merger opposition intensifies*, 2006, dostupno na http://www.wnd.com/2006/07/36943/
121. Fayol, Henry: *General and Industrial Administration*, Sir Isaac Pitman & Sons, London, 1949.
122. Fetsi, A. (ed.): *Labour markets in the Western Balkans*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007. Dostupno na: http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/935A92FFB9628049C12573B5003ACA25/$File/NOTE7AYLRT.pdf
123. *First Bank of the United States*, dostupno na http://www.ushistory.org/tour/first-bank.htm
124. Fitzsimmons, A., Fitzsimmons, J.: *Service Management – Operations, Strategy, Information Technology*, Mcgraw-Hill International Edition, 2006.
125. Fleishman,E.A.: *A leader behavior description forindustry*. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

126. Francis, Joseph Hume: *History of the Bank of England*, Euclid Publishing Co., Chicago, Illinois, 1888, dostupno na http://www.ebooksread.com/authors-eng/joseph-hume-francis/history-of-the-bank-of-england-a-comprehensive-account-of-its-origin-foundatio-nar/1-history-of-the-bank-of-england-a-comprehensive-account-of-its-origin-foundatio-nar.shtml, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine
127. Friedman, Milton: *The Crime of 1873*, Working Papers in Economy E-89-12, The Hoover Institution, Stanford University, March 1989, str. 1., dostupno na https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhoohila.stanford.edu%2Fworkingpapers%2FgetWorkingPaper.php%3Ffilename%3DE-8912.pdf&ei=pjOSUfGAAcTMPayDgPgC&usg=AFQjCNGPgC8jYeF4QPx8t9MaBAliLcaHoQ&sig2=Skrbd0xYOkb75DWGzuzdhw&bvm=bv.46471029,d.ZWU
128. From, E.: *Zdravo društvo*, Rad, Beograd, 1980.
129. Fromm, Erich: Quotes, dostupno na http://www.brainyquote.com/quotes/authors/e/erich_fromm.html
130. Fulgosi, A: *Psihologija ličnosti*, Teorije i istraživanja, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
131. Galbraith, John K.: *Novac: odakle je došao, gde je otišao*, Grmeč, Beograd, 1997.
132. Gallarotti, Giulio M: *The Anatomy of an International Monetary Regime: The Classical Gold Standard*, 1880-1914, Oxford University Press, New York, 1995.
133. Gajić, Aleksandar: *Stvarni uzroci svetske krize*, 2012, www.novistandard.com
134. Gang, Fan: *Currency Asymmetry, Global Imbalance, and Rethinking again of International Currency System*, National Economic Research Institute China Reform Foundation, April, 2006, dostupno na http://80-69-87-192.colo.transip.net/uploaded/GlobalImbalances/Fondad-Global-Imbalances-Chap05.pdf
135. Gardner, Howard, Hatch, Thomas: *Multiple Intelligences Go to School*, Educational Research, 18, 8, 1989.
136. Garguilo, Martin, Benassi, Mario: *Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital*, Organisation Science, vol. 11, 2000.

137. Geithner Timothy: *Financial crises caused by "stupidity and greed*", 2012, http://www.reuters.com/article/2012/04/26/us-usa-economy-geithner-idUSBRE83P01P20120426,
138. George, J. M.: *Emotions and leadership: the role of emotional intelligence*, Human Relations, Vol. 53, No. 8, 2000.
139. Gergen, K: *An invitation to social construction*, Sage, London, 1999.
140. Gidens, Entoni, Biga, Vesna, Lazić, Mladen: *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998.
141. Gilman, Lynn: *The Theory of Multiple Intelligences*, Indiana University, retrieved 14 November 2012, dostupno na http://www.indiana.edu/~intell/mitheory.shtml, preuzeto sa sajta 11.5.2013. godine.
142. Glanz, James: *Trolling for Brains in International Waters*, New York Times, (April 1), 2001.
143. *Globalization of Science and Engineering Research* (NSB-10-3), Companion Piece to Indicators 2010, www.nsf.gov/nsb/sei
144. Godin, B.: *The Information Economy: The History od a Contept Throuth its Measurments, or How to Make Politicali Relevant Indicators*, 1949-2005, Project on the History an Sociology of S&T Statistic, Montreal: INRS, Forthcoming.
145. Godin, B.: *The Knowladge based Economy: Conceptual Framework or Buzzword*?, Journal of Technology Transfer, 31, str 17-30, 2006.
146. Godin, Benoit: *The Knowladge Economy: Fritz Machlups Construction of a Synthetic Concept, Project on the History and Sociology of S&T Statistics*, Working Paper No. 37, 385 rut Sherbrooke Est, Montreal, Quebec, Canada H2X 1E3, 2008.
147. *Gold Reserve Act of 1934*, Statutes at Large of the United States of America od marta 1933 do juna 1934, Vol. 48, deo 1, strane. 337-344, Government Printing Office, Washington, 1934. Ceo teks zakona može se videti na internet strani http://www.gold.org/value/reserve_asset/history/monetary_history/vol3/1934jan30.html
148. Goleman, Danijel: *Emocionalna inteligencija*, Geopolitika, Beograd, 2001.
149. Golijanin, Danilo: *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
150. Golinkoff, Roberta, Michnick, Hirsh-Pasek, Kathy, Eyer, Diane: *Einstein Never Used Flashcards: How Our Children Really Learn--and Why They Need to Play More and*

Memorize Less, Emmaus, Pa.: Rodale Distributed to the Book trade by St. Martin's Press, New York, 2003.

151. Golubović, Nataša: *Izvori društvenog kapitala*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Izvorni naučni članak, UDK: 316.472.4, Primljeno: 28. 05. 2007, dostupno na http://www.komunikacija.org.rs/komunikacija/casopisi/sociologija/L_1/02/show_html?stdlang=ser_lat#_ftn3, preuzeto sa sajta 08.05.2013.
152. Gouldner, A.: *Organizational Analysis*, u Robert Merton: Sociology Today, Basis Books, New York, 1959.
153. Granovetter, Mark: *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, 78:1360-80, 1973.
154. Grant, R. M.:. *Toward a Knowledge Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996.
155. Greenhaus J.H., Callanan G.A.: *Career Management*, 2 izdanje, Fort Worth, TX:Dryden Press, 1994.
156. Grin, Robert: *48 zakona moći*, Mono i Manjana, 2009.
157. Grubel, Herb: *Sovereignty is not infinitely valuable*, dostupno na http://www.amerocurrency.com/amero.html
158. Gruičić Zoran, Gruičić Dušan: *Razvoj svesnosti lidera*, Yu TOP agencija, Novi Sad, 2011.
159. Guisepi, Robert: *The History of Education*, A project by History World International, dostupno na: http://history-world.org/history_of_education.htm
160. Gvozdić, Ana, Paunović, Ivana: *Emocionalne kompetencije i rad na sebi*, 2013, dostupno na http://www.danas.rs/dodaci/psihologija/emocionalne_kompetencije_i_rad_na_sebi_.62.html?news_id=255144, preuzeto sa sajta 13.5.2013. godine.
161. Habermas, Jirgen: *Demokratija, solidarnost i evropska kriza*, Iz predavanja Jirgena, 2013.
162. Habermas, Jirgen: *Saznanje i interes*, Nolit, Beograd, 1975.
163. *Habermasa na Katoličkom univerzitetu u Levenu*, dostupno na http://www.6yka.com/novost/38063/juergen-habermas-demokratija-solidarnost-i-evropska kriza

164. Hall, D.T.: *Protean Careers od the 21st Century*, Academy of Management Executive 11, 1996.
165. Hall, M.: *Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?,* Management Accounting Research, 22, 2001.
166. Handy, Ch.: *Gods Of Management, The Changing Work Of Organizacioins*, Penquin Business, 1996.; Trust And The Virtual Organization, Harvard Business Review, May-Jun, 1995.
167. Hanisch, K. A.: *Job loss and Unemployment,* Research from 1994 to 1998: A Review and Recommendations for research and Intervention, Journal of Vocational Behavior, 55, 1999.
168. Harre, R: *Personal being: a theory of individual psychology*, Basil Blackwell, Oxford, 1983.
169. Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., Capasso, F.: *Mediating Soft Skills at Higher Education institution*s, str. 73, 2012, dostupno na: http://www.modesproject.eu/images/documents/handbook20120915_final-1.pdf
170. Hasslberger, Josef: *Money and Debt*, dostupno na http://www.hasslberger.com/economy/money.html
171. Hessa.: *Remarks*, 17th International Conference on Telecommunications, ICT2010: Telecommunications Enabling a Knowledge-based Economy", http://www.ictqatar.qa/sites/default/files/documents/ICT2010_DrHessa_EN.pdf
172. Hevel, Carl: *The Encyclopedia of Management*, Nostrand Reinhold, New York, 1973.
173. Holmes, P., T., Rahe, R: *The social readjustment rating scale*, Journal of Psychosomatic Research, 11, 1967.
174. Hope J. , Hope T.: *Competing in the Third Ware*, The Ten Key Managament Issues of the information age, Harvard Business School Press, 1997.
175. Horibe, F.: *Managing knowledge workers*, John Wiley & Sons, Canada,1999.
176. Horwitz, F, Heng, C.T., Quazi, A.: *Finders keepers? Attracting, motivating, and retaining knowledge workers*, Human Resource Management Journal, 13(4), 2003.
177. *How the Banking System Really Works, And How It Is Destroying America*, 2013, dostupno na http://www.globalresearch.ca/how-the-banking-system-really-works-and-how-it-is-destroying-america/5328777

178. *How The Federal Reserve System Operates And Why It Has Failed*, National Center for Constitucional Studies, dostupno na http://www.nccs.net/monetary_reform2.html
179. Humphrey, R. H.: *The many faces of emotional leadership*, Leadership Quarterly,Vol. 13, 2002.
180. Hunt, S.: *Hiring Success: The Art and Science of Staffing Assessment and Employee Selection*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2007.
181. Hunter, L., Beaumont, P., Lee, M.: *Knowledge management practice in Scottish law firms*, Human Resource Management Journal, 12:2, 2002.
182. Huntington, S.: *Cultures in the 21st Century: Conflicts and Convergences*, uvodno izlaganje, Colorado College's 125th Anniversary Symposium, Kolorado Springs, 4. 02. 1999.
183. *In the Hospitality Industry, "Soft Skills" Can Be Core Competencies*, dostupno na www.hcareers.com
184. Inglehart, R: *The Silent Revolution*, Princeton University Press, Princeton, 1977.
185. *Inteligence and its measurement*: A symposium, Journal of Educational Psychology, 12, 1921.
186. *Introducing the Islamic Dinar & Dirham*, dostupno na http://www.islamicmint.com/dinar_dirham/
187. *Izveštaj o akreditovanim ustanovama i studijskim programima*, dostupno na http://www.kapk.org/images/stories/izvestaji/Izvestaj%20o%20akreditovanim%20ustanovama%20i%20studijskim%20programima-zbirni%20pregled.pdf
188. *Izvještaj o realizaciji probnog OECD/PISA istraživanja,* dostupno na http://dokumenti.ncvvo.hr/PISA/izvjestaj-oecd.pdf
189. Jaspers, K.: *Awareness of the self*, in K.Jasper, General Psychopathology, The University of Chicago, Chicago, 1968.
190. Jelisavac, Sanja: *Usluge na međunarodnom tržištu*, UDK: 339.13.012.1, Biblid 0025-8555, 60(2008), Vol. LX, br. 4, 2008, str. 528–540, dostupno na http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0025-8555/2008/0025-85550804528J.pdf
191. Jevremović, Marko: *Adam Smit - ličnost, doba i značaj ekonomskih teorija*, seminarski rad, Ekonomski fakultet u Kragujevcu

192. Josifidis Kosta: *Multinacionalne kompanije spas pronalaze u džepovima poreskih obveznika, u državi. Narod – ne!!!,* www. economy.rs
193. Jovanović, Bojan: *Ikonični znak vremena - svet u krizi,* 15.5.2013, dostupno na http://www.vidovdan.org/arhiva/print303.html
194. Jovanović, P., Jovanović, F.: *Upravljanje znanjem – specijalizovana menadžment disciplina*, Zbornik radova: SymOrg2006, 2006.
195. Jovanović, P., Dragomanović, N., Mišković, V., Drobnjaković, S.: *Transfer znanja kao podproces menadžmenta znanja*, Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije, str. 164, 2011-2020. dostupno na http://www.spin.fon.bg.ac.rs/doc/ret/SPIN%202011/Sekcije/04menadzment%20ljr-pdf/404_TRANSFER%20ZNANJA%20KAO%20PODPROCES%20MENAD%C5%BDMENTA%20ZNANJA.pdf.
196. Jovanović, N: *Ostvarite svoje potencijale*, 2012, dostupno na http://www.lovesensa.rs/print/clanci/psihologija/ostvarite-svoje-potencijale
197. Jovović, Zoran: *Društveni sistem radnih organizacija u turizmu*, Sociološka luča V/2, 2011. dostupno na http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF16/Jovovic,%20Z.,%20Drustveni%20sistem%20radnih%20organizacija%20u%20turizmu.pdf
198. Judge, Philip: *The Global Impact of the Gold Dinar* , 2003, dostupno na http://www.gold-eagle.com/editorials_03/judge092903.html
199. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *Linking the balanced scorecard to strategy*, California Management Review, 39(1), 1996.
200. Kaplan, R. S., Norton, D. P.:*The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
201. Kara-Murza, Sergej: *Manipulacija Svešću*, 2008, dostupno na http://www.srpskapolitika.com/Izdvajamo/latinica/020.html
202. Karavidić, S.: *Menadžment obrazovanja* - socio-ekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja obrazovanja, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu (prevedena na engleski jezik – Savet Evrope), Beograd

203. Karavidić, Slavko, Čukanović-Karavidić, Marija: *Regionalizacija i decentralizacija obrazovanja u Srbiji*, Škola biznisa, Naučnostručni časopis, UDC 37.014(497.II), str. 15, 2009, dostupno na http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.2.pdf
204. Katić, Nebojša: *Americi bi odgovarao slom evra*, novembar 2011, dostupno na http://www.b92.net/biz/fokus/analiza.php?yyyy=2011&mm=11&nav_id=559968
205. Kemmerer, Edwin Walter: *Gold and the Gold Standard: The Story of Gold Money - Past, Present and Future*, New York: McGraw-Hill, 1944.
206. Kemper, C. L.: *EQ vs. IQ*, Communication World, 16(9), 1999.
207. *Key Competences For Lifelong Learning*, European Reference Framework, dostupno na http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf
208. Kiosaki, Robert, Šeron, Lehter: *Bogati otac siromašni otac*, Finesa, Beograd, 2001.
209. Klaus Peggy, Rohman Jane, Hamaker Molly: *The hard truth about soft skills*, HarperCollins Publishers Ltd., 55 Avenue Road, Suite 2900 Toronto, ON, M5R, 3L2, Canada, 2008.
210. Klenha, V., Nielsen, S., Petkova, E., Ercan Su, A.: *Razvoj ljudskih resursa u Srbiji pregled*, 2010, dostupno na http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/C125788C00311F89C12577F9003A8A22/$file/NOTE8C5EHK.pdf
211. Kolaković Marko: *Teorija intelektualnog kapitala*, 2003, Ekonomski Pregled, 54 (11-12) 925-944 (2003)
212. Kolman, Džon: *Hijerarhija zaverenika: Komitet 300*, Narodna Knjiga, Alfa, 2005.
213. Komnenović, B., Lažetić, P., Vukasović, M.: *Nacionalni okvir kvalifikacija*, Centar za obrazovne politike, str. 17, Beograd, 2010, dostupno na http://www.cep.edu.rs/public/Nacionalni_okvir_kvalifikacija.pdf
214. Kordić, dr Ljiljana: *Da li su profesionalne vrednosti zaposlenih potencijalni pokretači pozitivnih društvenih promena ili socijalne krize u Srbiji?*, 2012, dostupno na: http://www.mogucasrbija.rs/files/20120707201228Istrazivanje%20o%20profesionalnim%20vrednostima%20zaposlenih%20u%20Srbiji.pdf, preuzeti sa sajta 08.05.2013. godine.
215. Kotler, P., Bowen T., Makens, John, James, C.: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, IV izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
216. Kotler, P.: *Marketing Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1998.

217. Kotler, Bowen, Makens, J.: *Marketing nel turismo*, McGraw – HILL, 2006.
218. Kramar, R., McGraw, P., Schuler, R.S.: *Human resource management in Australia*, Longman, Melbourne, 1997.
219. Kreitner, R.: *Management*, Haughton Mifflin Company, Boston, 1993.
220. Kriščiūnas, Kęstutis, Daugėlienė, Rasa: *The Assessment Models of Knowledge-Based Economy Penetration*, ISSN 1392-2785 Engineering Economics, 2006, No 5 (50), Economics of Engineering Decisions, dostupno na http://www.ktu.lt/libs/get_inzeko.asp?d=50&p=1392-2758-2006-5-50-036.pdf
221. Krstić, B., Vukadinović, D.: *Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća*, Ekonomske teme, 3, 2008.
222. Kuleto, V., Maričić, G., Radić G., Pokorni, S.: *Informacioni sistem visokoobrazovne institucije*, INFOTEH-Jahorina. Vol. 8, REF. E-II-1, 2009.
223. Kuzmanović, B.: *Društvene promene i promene vrednosnih orijentacija učenika*, Psihološka istraživanja, 7, 1995.
224. Kuzmanović, B: *Preferencije načina života*, Zbornik Filozofskog fakulteta u Beogradu, 14 (B), 1986.
225. Kuzmanović, B: *Procena relativnog značaja društvenih ciljeva*, U N. Havelka (Ur.) Efekti osnovnog školovanja, Institut za psihologiju, Beograd, 1990.
226. Kuzmanović, Časlav: *Da li je u pitanju kriza, depresija, pljačka ili prevara*, 2012, dostupno na http://www.vestinet.rs/pogledi/da-li-je-u-pitanju-kriza-depresija-pljacka-ili-prevara
227. *Kvalitet i pravednost obrazovanja u regionu: komparativna analiza nalaza PISA 2009*, str. 9, dostupno na: http://www.ff.uns.ac.rs/biblioteka/digitalna/psihologija/Knjiga%20rezimea%20Savremeni%20trendovi%20u%20psihologiji%202011.pdf
228. Lamming, R., Bessant, J.: *Business And Management* (Macmillan Dictionary), Macmillan Reference Books, London, 1948.
229. Lamperton D.: *Economics of Information and Economic Behavior*, Lecture given at the 1972 Nobel Prize Celebration, Stocholm: Federation od Swedish Industries
230. Landes, D.: *Wealth And Poverty Of Nations*, London, 1998.

231. Lazibat Tonći, Dumičić Ksenija: *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete*, dostupno na http://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf
232. Lebas, M. J.: *Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, 41(1-3), 1995.
233. Lei Han: *Hard skills vs. soft skills – difference and importance*, 2011, dostupno na www.bemycareercoach.com/1704/soft-skills/hard-skills-soft-skills.html
234. Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R.: *Changing leadership for changing times*, Open University Press, Buckingham, UK, 1999.
235. Levinson, D: *The sasons of man's life*, Alfred A. Knopf, New York, 1978.
236. Likert, R.: *New Patterns Of Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1961.
237. Likert, R.: *New patterns of management*, New York: McGraw, 1967.
238. London, M: *Managing and Training Enterprise*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.
239. Lucci Paula, Harrison Ben: *The Knowledge* Economy, Future of London: Policy Focus, 2011, dostupno na http://www.futureoflondon.org.uk/futureoflondon/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Future-of-London-Knowledge-Economy.pdf
240. Lukuć, Dragana: *Liderstvo i strateški menadžment u državnoj upravi*, master rad, 2009, dostupno na www.singipedia.com, preuzeto sa sajta 10.5.2013. godine.
241. Lundvall Bengt-Åke: *The economics of knowledge and learning*, Department of Business Studies, Aalborg University, November 2003.
242. Lundvall, B.-Å, Johnson, B.: *The learning economy,* Journal of Industry Studies, Vol. 1, No. 2, December 1994.
243. Machulp, Fritz: *The Production and Distribution od Knowledge in the Unitet States*, Princeton University Press, Princeton, 1962.
244. Magnusson, Peter S.: *Digital Payments*, Swedish Institute of Computer Science (SICS), 1996, dostupno na http://www.sics.se/~psm/payments/sld001.htm
245. Maksimović, Ljiljana: *Privatizacija i korupcija: Gorki plodovi*, Biznis i Finansije, 14.3.2013. dostupno na http://bif.rs/2013/03/privatizacija-i-korupcija-gorki-plodovi/
246. Malhotra, Yogesh: *What was Knowledge Management*, dostupno na www.kmnetwork.com/kmdefs.htm

247. Marić, Z: *Predikcija simptoma depresije kod nezaposlenih osoba*, Psihologija 38 (1), 2005.
248. Marinić, Ivo: *Pohlepa za tuđim novcem*, 2010, dostupno na http://ivo-marinic.blogspot.com/2010/05/pohlepa-za-tuim-novcem.html
249. Maritz, R.: *Rothschild money power*, 2012, dostupno na http://rahowadirectory.com/sacreativity/rothschild-money-power/
250. Marjanović, Gordana: *Uticaj ekonomske krize na glavni tok ekonomske misli*, Ekonomski Horizonti, 12, (2), 2010.
251. Marković, M. : *Filozofski osnovi nauke*, Beograd: SANU, 1981.
252. Marks, Karl: *Kapital, Tajna prvobitne akumulacije*, dostupno na http://www.marxists.org/srpshrva/biblioteka/marks/1867/kapital/ch05.htm
253. Marschak, J.: *Economics od Inquiring, Communicating, Deciding*, American Economic Review, 52 (2)
254. Martin, Addison: *Universities must include soft skills*, 2012, www.trainingjournal.com
255. Maslov, A: *Motivacija i ličnost,* Nolit, Beograd, 1982.
256. *Maslovljeva teorija motivacije*, http://www.link-university.com/lekcija/Maslovljeva-teorija-motivacije/5024
257. Maslow, A. H.: *A Theory Of Human Motivation*, Psychological Review, 1943.
258. Matto, Ken: *The Federal Reserve: History of Lies, Thievery, and Deceit*, Former Congressional Candidate, 6th District, N.Y., dostupno na http://www.scionofzion.com/federalreserve.htm
259. Mayer, Trace: *1792 Coinage Act*, 2008, dostupno na http://www.runtogold.com/2008/01/1792-coinage-act/
260. Maynard, H. B.: *Top Management Handbook*, Mc Graw. Hill, New York, 1960.
261. McCall, C: *Concepts of persons*, Aldershot: Avebury, 1990.
262. McCoach, D. B*.: A validation study of the school attitude assessment survey*, Measurement and evaluation in counseling and development, 35(2), 2002.
263. McDermott, R., O'Dell: *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, Journal of Knowledge Management, 5 (1), 76-85, 2001.
264. McFarland, D.E.: *Management – Foundation and Practices*, Macmillan Publishing Companiy, New York, 1979.

265. McGregor, D.: *The Human Side Of Enterprise*, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1960.
266. Milanović, Mladen: *Priručnik za strateško planiranje*, Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini, 2010, dostupno na http://www.undp.ba/upload/publications/Prirucnik%20za%20stratesko%20planiranje%20latinicna%20verzija.pdf, preuzeto sa sajta 10.5.2013. godine.
267. Milisavljević, Momčilo: *Znanje i inovativnost preduzeća*, Zbornik radova, Naučni skup Knowledge Management, Univerzitet Braća Karić, Fakultet za menadžment, 2003.
268. Mills, T., Kleinman, S.: *Emotions, reflexivity and action: An interactionist analysis*, Social Forces, 66, 1988.
269. Milošević, Zoran: *Elite se mole (samo) bogu novcu*, 10.5.2013, dostupno na http://www.pecat.co.rs/2013/05/elite-se-mole-samo-bogu-novca/
270. Miljevic, Milan: *Kultura i drštvo*, dostupno na http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202008%20-%202009/PFB/Sociologija%20-%20Prof.%20Milan%20Miljevic/
271. Miljević, Milan: *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007.
272. Miljević, Milan: *Poslovna etika i komuniciranje*, peto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
273. Miljević, Milan: *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
274. Mitchell Dan: *What Caused the Financial Crisis: Private Greed and Criminality or Government Stupidity and Incompetence*?, 2011, http://danieljmitchell.wordpress.com/2011/05/15/what-caused-the-financial-crisis-private-greed-and-criminality-or-government-stupidity-and-incompetence;
275. Mitchell, T., Larson, J.: *People In Organizations – An Introduction To Organizational Behavior*, McGraw-Hil Book Company, New York, 1987.
276. Moore, E., R.: *Business Philosophy*, u William T. Greenwood (izd.) ISSUES ON BUSINESS AND SOCIETY, Houghton Mifflin Co., Boston, 1964.
277. Moore, Michael: *What Happened to the Gold Price in 1980*, 14.1.2008, dostupno na http://goldprice.org/buying-gold/2008/01/what-happened-to-gold-price-in-1980.html
278. Morgan, Frederick, Campion, Michael: *Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference Based Model*, Journal od Organization BEhavior 21, no 7, Novembar 2000.

279. Muchinsky, P.M.: *Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior*, Journal of Organizational Behavior, 21, 2000.
280. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A.: *Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems*, Leadership Quarterly, 11(1), 2000, str. 23
281. Munsterberg, H.: *Psychology And Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1913.
282. Muratović, Esko: *O hermeneutici kao metodi istorije filozofije*, Maticastr. 247-295, 2012, dostupno na http://www.maticacrnogorska.me/files/50/11%20esko%20muratovic.pdf, preuzeto sa sajta 15.5.2013. godine
283. Murray, M. A: *Explorations in Personality*, Oxford University Press, New York, 1938.
284. *Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine*, dostupno na http://glassrbije.org/privreda/nacionalna-strategija-zapo%C5%A1ljavanja-za-period-2011-2020-godine
285. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., Richards, H.: *Performance measurement system design: should process based approaches be adopted?*, International Journal of Production Economics, 46, 1996.
286. Nejašmić, Kristina: *Otkrijte alternativne metode učenja za svoje dijete*, 20. 8. 2012, dostupno na http://www.24sata.hr/pametnakuna/otkrijte-alternativne-metode-ucenja-za-svoje-dijete-278243
287. *Neophodni koraci u reformi obrazovanja u Srbiji*, dostupno na http://www.mc.rs/upload/documents/razno/Pismo-Nacionalnom-prosvetnom-savetu-MEDIJI.pdf
288. Nikolić, Ivan: *Privatizacija u Srbiji, između euforije i razočarenja*, Savetovanje Naučnog društva ekonomista Srbije, 5.maj 2012, Beograd, dostupno na http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/page-files/prezentacija-privatizacija-u-srbiji-ivan-nikolic.pdf
289. Noe A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick: *Menadžment ljudskih potencijala*, III izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2006.
290. Nonaka, I., Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

291. Nonaka, I.: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol. 5, No. 1, 1994.
292. Nonaka, I.: *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, Nov-Dec: 96, 1991.
293. Northouse, Peter G.: *Leadership: Theory and Practice*, 5th edition, SAGE Publication, Inc., 245 teller Road, Thousand Oaks, California, str. 39.
294. O *PISA projektu,* dostupno na http://www.pisaserbia.org/o-pisa-projektu.html
295. O'Neill, B., Adya, M.: *Knowledge sharing and the psychological contract*, Journal of Managerial Psychology, 22(4), 2007.
296. O'Connor, Daniel John: *John Lock*, Penguin Books, London, 1952.
297. Obradović, Mladen: *Kako rešiti problem dolara kao svetske valute, i na čiju štetu*?, Poslovna politika, vol. 37, br. 3-4, 2008.
298. O'Connor, J.: Seymour, L: *NLP - uvod u neurolingvističko programiranje : psihološke vještine razumijevanja i utjecanja na ljude*, TELEdisk , Zagreb, 2009.
299. O'Donnell, C i Koontz, H: *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Book Company, 1992.
300. Officer, Lawrence: *Gold Standard, EH.Net Encyclopedia*, edited by Robert Whaples. October 1, 2001, dostupno na http://eh.net/encyclopedia/article/officer.gold.standard, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine.
301. *Organizacija Ujedinjenih nacija*, System of National Accounts, 1993 (1993 SNA), citirano u OECD, International Trade in Services, What Exactly Are Services?, dostupno na www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34243_1_1_1_1_1,00.html
302. *Organizational Knowledge and Organizational Knowing*, Organization Science, Vol. 10, No. 4, July-August, 1999.
303. Palha, Sol, at all: Contrarian Round Table: *The Fed,* 2004, dostupno na http://www.financialsensearchive.com/fsu/editorials/contrarian/2004/April.html
304. Pantić, D.: *Promene vrednosnih orijentacija mladih u Srbiji*, IIC SSO Srbije, Beograd 1990.
305. Paul, Ron: *The End of Dollar Hegemony*, govor održan pred US Kongresom 15.2.2006, ceo govor može se videti na sajtu američke vlade http://www.house.gov/paul/congrec/congrec2006/cr021506.htm

306. Pavitt, K.: *Technologies, products and organisation in the innovating firm: What Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't*, paper presented at the DRUID Summer conference, Bornhom, June 9-11, 1998.
307. Pavlović, N., Račić, Ž.: *Prikaz i značaj komponenti intelektualnog kapitala u savremenom okruženju,* dostupno na: www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat7941.doc
308. Pavlović, Sonja: *Psihologija bogatih: Kako status ubija empatiju*, 7.3.2013, dostupno na http://mindreadingsblog.wordpress.com/2013/03/07/psihologija-bogatih-kako-status-ubija-empatiju/
309. Paxton, Robin: *IMF says ruble could become reserve currency*, 8.6.2008, dostupno na http://uk.reuters.com/article/2008/06/08/us-russia-forum-lipsky-idUKL0827127520080608
310. Pekušić, Biljana: *Efekti privatizacije u Srbiji katastrofalni*, pokazalo istraživanje Socioekonomskog saveta, Southeast European Times, 2011, dostupno na http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/sr_Latn/features/setimes/features/2011/12/05/feature-05
311. Peng, Jianfeng, Zhang, Wangjun: *Motivation System in Chinese Knowledge-enterprises*, 2001, Science Research Management. No.6.
312. Petošević, Vladimir: *Primena modela učenja na kreiranje kurseva na vojnoj akademiji,* YuInfo2012, Zbornik radova, str. 479, dostupno na http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2012/html/pdf/296.pdf
313. Petrović, N: *Važnost ličnih i društvenih ciljeva i odnos prema političkim strankama*, Diplomski rad, Filozofski fakultet, Beograd, 1996.
314. Petty, R., Guthrie, J.: *The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends,* Dahiya, S.B. (Ed.), The Current State of the Business Discipline, Spellbound Publications, Rohtak, 2000.
315. Philipose, Lily: *Germany: Hard facts about soft skills in universities*, br. 142, 2010, dostupno na www.universityworldnews.com
316. Pink Danie: *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, http://www.danpink.com/

317. Pitić Goran: *Obrazovanje ekonomista i tržište rada*, 2009, Kako obrazovati ekonomiste za potrebe tržišta rada, Zbornik radova sa okruglog stola, Studije i istraživanja, Institut fakulteta za ekonomiju, finansije i administraciju, 10/2009.
318. Pitić Goran, Šećibović Refik, Maksimović Iskra: *Razvoj novog kurikuluma u visokom obrazovanju u Srbiji i formiranje fleksibilnih profila za tržište rada*, 2008, Miločerski ekonomski forum 2008, „Tranzicija i posle u regionu nekadašnje Jugoslavije“, Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju , dostupno na http://www.fefa.edu.rs/files/pdf/StudijeIstrazivanja/sveska06RazvojNovogKurikulumaUVisokomObrazovanjuUSrbijiIFormiranjeFleksibilnihProfilaZaTrzisteRada.pdf
319. *Počelo probno PISA testiranje*, 2011, dostupno na http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/Pocelo-probno-PISA-testiranje.lt.html
320. Polanyi, M.: *Personal Knowledge*, Routledge & Kegan, London, 1958/1978.
321. Polanyi, M.: *Personal Knoweldge: Towards a Post Critical Philosophy*, Harper Torchbooks, New York, 1962.
322. Popadić, D: *Uzrasne i generacijske razlike u preferenciji životnih ciljeva*, Psihološka istraživanja, 7, 1995.
323. Porat M.U.: *The Information Economy*, Nine volumes, Office of Telecommunication, US Department od Commerce, Washington, 1977.
324. Porter, Michael E.: *Konkurentska prednost*, MASMEDIA, Zagreb, 2008.
325. Porter, Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990.
326. *Potrebe tržišta rada i položaj mladih nezaposlenih lica*, dostupno na http://www.sindikat.rs/onama_files/sekcije/sekcijamladih_files/potrebe_trzista_rada.pdf
327. Powell W. Walter, Snellman Kaisa: *The Knowledge Economy*, Annu. Rev. Sociol. 2004. 30:199–220 doi: 10.1146/annurev.soc.29.010202.100037
328. *Power documents*, White paper Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companies, www.powerdocuments.com
329. Pradhan, Vaibhav: *Hospitality Management*, IMC of ITI Karjat, The significance of soft skills, www.expresshospitality.com
330. Prasad, Kaipa, Thomas Milus: *Soft Skills are Smart Skills*, SelfCorp, Inc., dostupno na www.selfcorp.prasadkaipa.com

331. *Pravilnik o standardima i postupku za spoljašnju proveru kvaliteta visokoškolskih ustanova*, Službeni glasnik RS, broj 106/06 i 112/08
332. *Pravilnik o standardima za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta visokoškolskih ustanova*, Službeni glasnik RS, broj 106/06.
333. *Presidential Executive Order 6102*, President of the United States Franklin Delano Roosevelt, 5 April, 1933. Kompletan tekst naredbe može se naći na sledećem sajtu http://www.the-privateer.com/1933-gold-confiscation.htm
334. *Prostor i njegove dimenzije*, dostupno na http://www.analogija.com/strane/pr.dimenzije.html
335. Puljo, Jasmina: *Biseri mudrosti*, Prosveta, Beograd, str. 228, 1979.
336. Putnam, Robert i dr: *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, 1993.
337. Radomirović, V.: *Psihologija*, Univerzitet u Pazaru, Novi Pazar, 2003.
338. Radošević, Milan: *LIN koncept u obrazovnim sistemima*, doktoska disertacija, 2013.
339. Radulović, Saša: *Naša katastrofalna privatizacija*, 19.1.2012, dostupno na http://www.skockajtebudzet.rs/rs/clanak/nasa-katastrofalna-privatizacija
340. Rahn, W. Richard: *What caused the financial crisis*, The Washington Times, 2010, http://www.washingtontimes.com/news/2010/nov/15/what-caused-the-financial-crisis/
341. Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., Lay, M.: *Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions*, Asia-Pacific Journal of Cooperative Education. 3(2), 2002.
342. Rajović, Ranko: *Da deca budu pametnija,* 2012, dostupno na http://www.danas.rs/dodaci/psihologija/da_deca_budu_pametnija.62.html?news_id=247098#sthash.mEz4eRWI.dpuf
343. Rajović, Ranko: *Deca moraju da menjaju dosadašnji način učenja,* 2012. dostupno na http://www.glassrpske.com/plus/teme/Ranko-Rajovic-Deca-moraju-da-menjaju-dosadasnji-nacin-ucenja/lat/73023.html
344. Raybould, Wilkins: *Generic Skills for Hospitality Management: A Comparative Study of Management Expectations and Student Perceptions*, Journal of Hospitality and Tourism Management, 13(2), 2006.

345. Reichheld, F: *The loyalty Effect*, MA:Harvard Business School Press, 19, Cambridge, 1996.
346. Rice, A. K.: *Productivity And Social Organization: The Ahmedabad Experiment*, Tavistock Publications, London, 1958.
347. Rice, A. K.: *The Enterprise And Its Environment*, Tavistock Publications, London, 1963.
348. Ristić, Bojan: *Stanje i problemi u razvoju nacionalnog okvira kvalifikacija u Srbiji*, dostupno na http://www.pedagog.rs/nacionalni%20okvir%20kvalifikacija.php
349. Riz, Viljem: *Rečnik filozofije i religije: istočna i zapadna misao*, Dereta, Beograd, 2004.
350. Robbins, S.: *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 2003.
351. Robertson, M., Hammersley, G.O.: *Knowledge management practices within a knowledge -intensive* firm: the significance of the people management dimension, Journal of European Industrial Training, 24:2/3/4, 2000.
352. Rokeach, M: *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973.
353. Roselina, Shakir: *Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning*, Asia Pacific Educ. Rev. (2009) 10:309–315, Education Research Institute, Seoul National University, Seoul, Korea 2009.
354. Ross, E. J.: *Total Quality Management*, Florida Atlantic University, 1994.
355. Rossaeau, D.M., Parks J.M.: *The Contract of Individuals and Organisation*, Research in Organizationaln Behavior 15, urednici Cummings L.L. i Staw B.M., CT JAI Press, Greenwich, 1992.
356. Rossaeau, D.M.: *Changing the Deal while Keeping People*, Academy od management Executive 11, 1996.
357. Rot, N., Havelka, N: *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine*, Institut za psihologiju i Institut društvenih nauka, Beograd, 1973.
358. Ryff, C. D., Singer, B. H: *Best news yet on six-factor model of wellbeing*, Social Science Research, 35, 2006.
359. Saari L.M, Johnson T.R, McLaughlin S.D., Zimmerle D.: *A survey of management Training and Education Practices in U.S. Companies*, Personal Psihology 41, 1988.
360. Salmi, Jamil: *Student Loans in an International Perspective*, The World, 2000.

361. Salovey, Peter, Brackett, A. Marc, Mayer, D. John: *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, Dude Publishing, A Division of Nationaln Professional Resources, Inc, 25 South Regent Street, New York, 2004.
362. Saloveym, P. Mayer, J.D.: *Emocional intelligence*, Imagination, Cognition and Personality, 9, 1999.
363. Samuel, S. Kim: *Asian Perspective*, Vol. 23, No. 4, 1999.
364. Santini, Guste: *Znanje kao jedini recept izlaska iz krize*, 2012, dostupno na http://interpublic.hr/vijesti/item/297-guste-santini-znanje-kao-jedini-recept-izlaska-iz-krize.html
365. Schmit M.L, Allscheid S.P.: *Empoloyee Attitudes and Customer Satisfaction: Marketing Theoretical and Empirical Connections*, Pesonnel Psychology 48, 1995.
366. Schuler R.: *Personal and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy*, Readings in Personnel and Human resourse Management, 3. izdanje, urednici R. Schuler, S. Youngblood i V. Huber, St. Paul, MN: West Publishing, 1988.
367. Schwartz, S. H. , Bilsky, W: *Toward a Psychological Structure of Human Values*, Journal of Personality and Social Psychology, 53, 1987.
368. Schwartz, S. H., Bilsky, W: *Toward a Psychological Structure of Human Values: Extensions and Cross-Cultural Replications*, Journal of Personality and Social Psychology, 58, 1990.
369. Schwartz, S*: Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems*. u C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.) The Ontario Symposium: The Psychology of Values (Vol. 8). Mahwah (NJ), awrence Erlbaum Associates Inc, 1966.
370. Sellers, P.: *Don't Call Me a Slacker*, Fortune, 1994.
371. Senge, P.: *The Fifth Discipline*, The Art and Practice od the Learning Organization, 1990.
372. Sharma, Archna: *Importance of Soft skills development in education*, 2009, www.schoolofeducators.com.
373. Sheppeck M.A., Rhodes C.A.: *Management Development: Revised Thinking in Light of New Events of Strategic Importance*, Human Recourse Planning 11, 1988.
374. Shotter, J., Gergen, K. (eds.): *Texts of identity*, Sage, London, 1989.

375. Sigala, M., Baum, T.: *Trends and Issues in Tourism and Hospitality education: Visioning the future,* Tourism and Hospitality Research, 4(4), 2003.
376. Sikavica, P.: *Hrvatskoj treba injekcija ljubavi*, intervju napisao Branimir Stanić, Glas Koncila 1 (1959) | 8.1.2012, dostupno na http://www.glas-koncila.hr/index.php?option=com_php&Itemid=41&news_ID=19704
377. Silberman, Mel, Freda, Hansburg: *PeopleSmart*, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, 2000.
378. Silverman, D.: *The Theory Of Organizations - A Sociological Framework*, Heinmann, London, 1976.
379. Simenunović, Dragan: *Teorija politike*, Udruženje „Nauka i društvo“, Beograd, 2002.
380. Simons, R.: *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2000.
381. Sir Robinson Ken: RSA Animate - *Changing Education Paradigms*, http://sirkenrobinson.com/?page_id=14
382. *Skill needs in Europe, Focus 2020*, European Center for Development of Vocational Training, 2008.
383. *Skills supply and demand in Europe*, Medium-term forecast up to 2020, dostupno na http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/3052_en.pdf
384. Skinner, B.F*: About biheviorism*, Knopf, New York, 1974.
385. Skouson, Cleon: *The History of American Money, The Making of America: The Substance and Meaning of the Constitution*, dostupno na http://www.cmi-gold-silver.com/history-american-money/
386. Skyrme, David J.: *Making Sense of KM*, dostupno na www.skyrme.com/insiehts/22km.htm
387. Slavković, M.: *Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije*, monografija, Ekonomski fakultet Kragujevac, 2006.
388. Smiley, Gene: *US Economy in the 1920s*, net Encyclopedia, edited by Robert Whaples. March 26, 2008, dostupno na http://eh.net/encyclopedia/article/Smiley.1920s.final
389. Snyder, L. A., Rupp, D. E., Thornton, G. C.: *Personnel Selection Of Information Technology Workers: The People, The Jobs, and Issues for Human Resource*

Management, In J. J. Martocchio (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management, (Volume 25), Elsevier, Oxford, 2006.

390. *Soft Skills Development in the Irish Economy*, [elektronsko izdanje], dostupno na http://www.fas.ie/en/pubdocs/SoftSkillsDevelopment.pdf
391. Soontiens, W., De La Harpe, B.: *A professional skill development in Australian universities: Is there a bias?*. In Proceedings of the 2002. Annual International Conference of the Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA), ACT, Edith Cowan University, Perth, Australija
392. Spencer, L. M., Spencer, S. M.: *Competences at work: models of superior performance,* New York: John Wiley & Sons, Inc, str. 3, 1993.
393. Stakić, Budimir: *Međunarodne finansijske institucije*, Univerzitet Singidunum, 2012.
394. *Stanford encyclopedia of philosophy*, dostupno na http://plato.stanford.edu/entries/comte/, preuzeto 8.5.2013.
395. Stanisavljev, Sanja, Đuričić, Nataša, Miladinović, Željko: *Upravljanje znanjem u funkciji konkurentske prednosti*, Tehnika i informatika u obrazovanju, Internacionalna Konferencija, Tehnički fakultet Čačak, 7−9. maj 2010.
396. Stanišić, Milovan: *Revizija*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
397. Stanišić, Nemanja: *Koncept vrednosti za akcionare i mogućnosti primene odgovarajućih metodoloških rešenja na tržištu kapitala u Srbiji*, doktorski rad, dostupno na www.singipedia.com
398. Stanković, Vladimir: *Obrazovanje i obuka zaposlenih*, seminarski rad, str. 17, 2011, dostupno na http://www.its.edu.rs/cms/mestoZaUploadFajlove/ObrazovanjeIObukaZaposlenihStankovic2409.pdf
399. Stanojević-Vitaliano, Gordana: *Neurolingvističko programiranje: integrativni model stanja svesti*, Mindwaves Institute, PO Box 41, Boston, MA 02199, USA, dostupno na http://www.rastko.rs/cms/files/books/4f4b7c3785648, preuzeto sa sajta 14.5.2013. godine.
400. Steers, Richard, Porter, Lyman: *Motivation And Work Behavior*, McGraw-Hill International Editions, New York, 1987.

401. Sterneberg, J. Robert: *The Theory of Successful Intelligence*, Yale University, The education Publishing Foundation, Review of General Psychology, Vol. 3, No. 4, 1999.
402. Steup, M: *The analiysis of knowledge*, In E. Zalta (ed.): Stanford encyclopedia od philosophy, 2012, dostupno na http://plato.stanford.edu/entries/knowledge-analysis/
403. Stewart, T.A.: *Intellectual Capital: The new wealth od organizations*, Crown Business 2003.
404. Stigler. J.E.: *Information and Economic Analysis: A perspective*, Economic Journal, 95, 1961.
405. Stigler, G.J.: *The Economics of Information*, Journal od Polirical Economy, LXIX (3), 1961.
406. Stiglic, Džozef, E.: *Protivrečnost globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2004.
407. Stojiljković, Zoran: *Partijske ideologije, evropski politički prostor i Srbija*, FPN godišnjak broj 6, str. 105, 2011, dostuno na http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Zoran-Stojiljkovi%C4%87-Partijske-ideologije-evropski-politi%C4%8Dki-prostor-i-Srbija.pdf
408. Stojnov, Dušan: *Od psihologije ličnosti ka psihologiji osoba*, Filozofski Fakultet, UKD 159.923, Pregledni Članak, BIBLID 0579-6431; 36, Beograd, 2004.
409. Stoner, J.A., Freeman, R.E.: *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Yersey, 1992.
410. *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020*. godine, Sl. glasnik RS, br. 107/2012, dostupno na http://www.ff.uns.ac.rs/Files/StrategijaObrazovanja.pdf
411. *Student-centred learning toolkit for students*, staff and higher education institutions, Brussels, october 2010, http://download.eiie.org/SiteDirectory/hersc/Documents/2010%20T4SCL%20Stakeholders%20Forum%20Leuven%20-%20Student-Centred%20Learning%20Toolkit.pdf
412. Suzić, Nenad: *Sociologija obrazovanja*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Republike Srpske, str. 265, 2001, dostupno na http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/sociologija_obraz6-rps-srb-t07.pdf
413. *Škola socijalnih veština*, dostupno na http://www.ian.org.rs/edukacija/skolasocijalnih.htm
414. Štangl - Šušnjar, G., Zimanji, V.: *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski Fakultet, Subotica, 2005.

415. Štrbac, Lorna: *Uticaj globalizacije na strukturalne, političke i kulturne promene u Srbiji*, 2007, dostupno na http://starisajt.nspm.rs/kulturnapolitika/2007_strbac1.htm
416. Thagard, P, Beam, C: *Epistemological metaphors and the nature od philosophy*, Metaphilosophy, 35, 2004.
417. *The other reason for American revolution*, 2009, dostupno na http://georgewashington2.blogspot.com/2009/06/other-reason-for-american-revolution.html
418. Thoits, P.A.: *The sociology of emotions*, Annual Review of Sociology, 15, 1989.
419. Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L.: *Dividenda znanja*, Beograd: ASEE Books, 2006.
420. Tissen, R., Andriesen, D., Depre, F. L. *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad, 2006.
421. *Tomorrow's Skills Towards a National Skills Strategy*, Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, http://www.mpn.gov.rs/resursi/dokumenti/dok220-eng-WB_ConstructingKnowledgeSocieties.pdf
422. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.), Beograd: Data status., 2004.
423. Towne, H. R.: *The Engineer as an Economist*, Transactions, ASME 7, 1886.
424. Triffin, Robert: *The Evolution of the International Monetary System: Historical Reappraisal and Future Perspectives*, International Finance Section, Princeton University, Princeton, 1964.
425. Trost, G.: *Prediction of excellence in school*, higher education and work, U K. Heller, F. Mönks, R. Ternberg, R. Subotnik (Eds.): Giftedness and talent, Elsevier science, Oxford, 2000.
426. *U.S. Department of Labor* (DOL), Employment and Training Administration (ETA), Presidents High Growth Job, Training Initiative, Hospitality Industry, Identifying and Addressing Workforsce Challenges, 2006.
427. Unkovic, S, Zečević, B: *Ekonomika turizma,* CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007.
428. Uzelac, Milan: *Glavni pravci savremene filozofije*, Visoka strukovna škola za obrazovanje vaspitača Vršac, Studio Veris, Novi Sad, 2011.

429. Uzzi, Brian: *Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing*, American Sociological Review, Vol.64. 1999.
430. Vasović, M. i Kuzmanović, B: *Vrednosni prioriteti zaposlenih*. U S. Mihailović (Ur.) Sindikati Srbije – od sukoba ka saradnji, Friedrich Ebert i Centar za socijalne i demokratske studije, Beograd, 2001.
431. Vasović, M: *Vrednosni prioriteti jugoslovenske javnosti*. U Lj. Baćević (Ur.) Jugoslavija na kriznoj prekretnici, Institut društvenih nauka , Beograd, 1991.
432. Vasović, M: *Vrednosti pripadnika neformalnih grupa*. U S. Joksomović i drugi, Mladi i neformalne grupe, IIC SSO Srbije, str. 174-216; Beograd, 1988.
433. Vemić, Đurković, Jelena: *Upravljanje ljudskim resursima u okolnostima svetske ekonomske krize*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, 6, 2012.
434. Vidaković, Mira: *Intelektualni Kapital – Aktivni Proces Stvaranja Vrednosti*, Fakultet za Menadžment, Novi Sad, www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/vidakovic.pdf
435. Vidanović, I.: *Pojedinac i porodica*, Izdanje autora, Beograd, 2005.
436. Vlajković, J.: *Teorija i praksa mentalne higijene* (I). Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2001.
437. Volberda, Hank: *Crisis: opportunities for the knowledge economy*, Interviju, Text: Sanne van der Most, 2011, Erasmus Magazine, http://www.eur.nl/english/news/the_issue/issuearchive/2011/issue_2011_50/;
438. Vujović, Vojislav: *Finansijska kriza može izazvati nesagledive posledice*, 16.11.2008, dostupno na http://www.danas.rs/danasrs/svet/evropa/finansijska_kriza_moze_izazvati_nesagledive_posledice.52.html?news_id=145504
439. Vukašinović, Jelena: *Značaj uvođenja personalnih poslovnih veština u obrazovni sistem Srbije*, Inovacije i razvoj, 1/2013, UDC 62.001.6(088.8), ISSN 0353-2631, str. 107-116, Institut za rudarstvo i metalurgiju Bor, 2013.
440. Vuković, Slobodan: *Ekonomska struktura društva i kontinuitet vlasti u Srbiji*, Sociološki pregled, vol. DŽDŽDŽIV, 2000, no. 1–2, dostupno na http://www.socioloskipregled.org.rs/Tekstovi/1-2(2000)/Vukovic.pdf

441. Walker, David: *America risks the fate of Rome*, The Financial Times Limited 2007, 21.08.2007, dostupno na http://www.ft.com/cms/s/0/f98a1f4e-4fef-11dc-a6b0-0000779fd2ac.html 306. Watson, J.B: Biheviorism. New York: Norton, 1970.
442. Warr, P., Jackson, P., Banks, M: *Unemployment and mental health: Some British studies*, Journal of Social Issues, 44(4), 1988.
443. Weber, Max: *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York, 1947.
444. Werther W.B, Davis K: *Human Resourse and Personal Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996.
445. *What is the difference between hard skills and soft skills?*, www.ce-online.ryerson.ca/ce/default.aspx?id=2808
446. Whicker, L.M, Andrews, K. M.: *HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential,* Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2004.
447. Willie, Jim: *Gold & Currency Wars*, Financialsense University, 21.11.2007., dostupno na http://www.24hgold.com/francais/contributor.aspx?article=979881574G10020&contributor=Jim+Willie+CB
448. Wren, A. D.: *The Evolution Of Management Thought*, Ronald Press Company, New York, 1972.
449. www.abolrous.com/hazem/leadership.htm
450. www.balkanmagazin.net/nauka/cid144-38683/katastrofalne-posledice-najvece-zablude-ekonomske-nauke-neoliberalizma
451. www.britannica.com/EBchecked/topic/287086/Industrial-Revolution
452. www.economy.rs/vesti/14505/Svet-ulazi-u-Doba-coveka.html
453. www.federalreserve.gov/Releases/h6/discm3.htm
454. www.islamicmint.com.my
455. www.makroekonomija.org/zaposlenost-nezaposlenost-zarade-fond-zarada/promena-broja-zaposlenih-po-regionima-i-delatnostima-u-2012-u-odnosu-na-2011/, preuzeto sa sajta 08.05.2013. godine.
456. www.manpower.com/humanage (Economy.rs, 14. februar 2011)
457. www.mensa.rs/iq/sigovi/ntc/sistem-ucenja/prvi-deo/
458. www.minerals.net

459. www.skillsstrategy.ie/pdfs/egfsn070306_skills_strategy_report_webopt.pdf.
460. *Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja*, Sl. glasnik RS, br. 72/2009, 52/2011 i 55/2013, član 69. http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_osnovama_sistema_obrazovanja_i_vaspitanja.html
461. *Zakon o visokom obrazovnju*, dostupno na http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/glasnik-zakoni/zakon_o_visokom_obrazovanju.pdf
462. Zeithaml, A., Bitner, J.: *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm,* McGraw-Hill College, 2002.
463. Zohar Danah, Ian Marshall: *Duhovni kapital*, HESPERIAedu, Compact-druck, Beograd, 2008.
464. Živković, Ivona: *Mali vodič za ljubitelje kredita*/ drugi deo, dostupno na sajtu http://ivonazivkovic.blogspot.com/2005/10/mali-vodi-za-ljubitelje-kredita-drugi.html, 2005.