

ORGANIZACIONO ZNANJE U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI KOMPANIJA ZAPADNOG BALKANA

*Mr Slaven Šalabalija, email: slaven80@hotmail.rs
Kompanija „Javor“, Prijedor, Bosna i Hercegovina*

Sažetak: Kompanije zemalja Zapadnog Balkana nisu konkurentne kompanijama Evropske Unije, što može otežati proces pristupanja Evropskoj Uniji. Jedan od osnovnih razloga je nedostatak kompetencija zaposlenih, što za posljedicu ima nisku produktivnost koja se negativno odražava na konkurentnost. Cilj rada je da se utvrde ključni faktori niske produktivnosti i konkurentnosti. Rezultati istraživanja pokazuju da obrazovni sistemi zemalja Zapadnog Balkana nisu fokusirana na funkcionalna znanja i da su nedovoljno povezani sa poslovnim sektorom. Sa druge strane, u preduzećima se nedovoljno pažnje posvećuje organizacionom učenju i kreiranju učećih organizacija. Vladine politike nisu orijentisane na društvo znanja. Autor predlaže mjere koje bi vodile povećanju konkurentnosti preduzeća, koje obuhvataju uvođenje dualnog sistema obrazovanja i stvaranje povoljnog ambijenta za učeničku i studentsku praksu, kao i programe obuke i obrazovanja u kompanijama. Autor smatra da bi se usvajanjem i provođenjem ovih mjera, kompanije uspješnije nosile sa izazovima tržišta i smanjile rizike poslovnih neuspjeha.

Ključne riječi: Učeća organizacija, dualno obrazovanje, obuka i obrazovanje.

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN THE FUNCTION OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF WESTERN BALKAN COMPANIES

Abstract: Western Balkan companies are not competitive with European Union companies, which can hinder the process of joining the European Union. One of the main reasons is the lack of competencies of employees, which results in low productivity that negatively affects competitiveness. The aim of this paper is to identify key factors of low productivity and competitiveness. The results of the research show that the educational systems of the Western Balkan countries are not focused on functional knowledge and that they are insufficiently connected with the business sector. On the other hand, in enterprises, insufficient attention is paid to organizational learning and creation of learning organizations. Government policies are not oriented to a knowledge society. The author suggests measures that would lead to increasing the competitiveness of enterprises, which include the introduction of a dual education system and the creation of a favorable environment for pupils and students practice, as well as training and education programs in companies. The author believes that by adopting and implementing these measures, companies will successfully deal with market challenges and reduce the risks of business failures.

Key words: Learning organization, dual education, training and education.

Uvod

BiH je najmanje konkurentna zemlja od svih zemalja Evropskog kontinenta [10]. Izvještaji o konkurentnosti BiH pokazuje brojne slabosti zemlje na koje je potrebno obratiti pažnju i raditi na njihovom otklanjanju. BiH treba provesti strukturne reforme, kako bi se dostigao viši nivo konkurentnosti kojom bi se postigao željeni rast zaposlenosti. Najveće uticaj na konkurentnost) u Bosni i Hercegovini i dalje predstavljaju neefikasna administracija, visoka poreska opterećenja i neadekvatna regulativa. Tome treba dodati političku nestabilnos i korupciju.

Preduzeća djeluju u uslovima dinamičnog i neizvjesnog poslovnog preduzeća i treba da se prilagođavaju i otklanjanju svoje slabosti. Ona treba da blagovremeno reaguju na prednosti i prijetnje spoljnog i unutrašnjeg okruženja. Kao što pokazuje tabela ispod, konkurentnost BiH ekonomije je izuzetno niska. U odnosu na okruženje, Bosna i Hercegovina je i dalje pozicionirana na posljednjem mjestu. Kada je u pitanju rad izvozno orijentisanih preduzeća, može se konstatovati da izvozno orijentisana preduzeća iz BiH, često dobijaju poslove jeftine dorade ili prerade (tzv. lohn poslove) koji uglavnom zahtijevaju jeftinu radnu snagu. Dugoročno posmatrano, ni jedna zemlja ne može ostvarivati značajniji rast zasnovan na eksploataciji prirodnih bogatstava i jeftinoj radnoj snazi.

Potrebno je privući veći broj stranih investicija, odnosno olakšati dolazak i stvarati povoljan poslovni ambijent za privlačenje stranih kompanija, smanjiti birokratske procedurue kao i obezbijediti stimulacije za strana ulaganja. Kako bi se podstakle ekonomske aktivnosti i time smanjila nezaposlenost potrebno je povećati produktivnost radne snage, prilagoditi sistem obrazovanja zahtjevima tržišta, pripremiti programe dokvalifikacije i prekvalifikacije kao i programe profesionalnog usavršavanja. BiH karakterišu mala ulaganja u naučno – istraživački rad, nedovoljna saradnja obrazovnog sistema i tržišta rada, nedostatak podrške inovacijama i dr. BiH privredu opterećuju visoke stope za poreze i doprinose, kao i neporezni prihodi, tzv. parafiskalni nameti. To uključuje razne vrste taksi, naknada i članarina iz kategorije neporeznih prihoda. Smanjenje poreskih i neporeskih obaveza, smanjilo bi se opterećenje privrednih subjekata, čime bi se povećala konkurentnost.

Kako bi se povećala konkurentnost kompanija, neophodno je raditi na proizvodnji i distribuciji znanja, kao i podrška vlade kroz povećano ulaganje u istraživanje, osnivanju i radu klastera, te podrška jačanju konkurentnosti preduzeća. Udruživanjem malih i srednjih preduzeća u klastere jača se njihova konkurentnost i mogućnost pristupa inostranom tržištu.

Preduzeća treba da u većoj mjeri ulažu u razvoj kompetencija zaposlenih, njihovu motivaciju i razvoj njihovih znanja i vještina. Posebnu pažnju treba posvetiti razvoju okvira za preduzetničke inovacije, jer su one jedan od najznačajnijih faktora za prosperitet i ekonomski rast zemlje. Prema Globalnom inovacijskom indexu 2017., BiH je rangirana na 86. mjesto od 127 zemalja u 2016. godini što pokazuje da je mnogo lošija u odnosu na 2015. godinu kada je bila na 79. mjestu od 141 zemlje. Procijenjena ukupna izdvajanja za istraživanja (privatna i javna ulaganja) iznosila su oko 0,2% BDP-a iako je prema planiranim reformama u toj oblasti cilj bio da se izdvaja 1% od BDP do 2015. godine [3].

Sa druge strane, cilj zemalja EU jeda do 2020, ulaganje u istraživanje i razvoj bude 3% BDP- (1% javnog finansiranja i 2% ulaganja u privatni sektor).

Poseban značaj za preduzeća predstavljaju ljudski resursi. Uspješno podizanje kvaliteta ljudskih resursa predstavlja osnovu za unaprjeđenje sposobnosti i održavanja vitalnosti organizacije. Time se ne samo osigurava rast i razvoj već i produžava njena vitalnost. Pri tome je neophodno ulagati u razvoj kompetencija ljudskih resursa u preduzećima uz provođenje koncepta cjeloživotnog učenja.

1. Pojam kompetencija

Osnovu za definisanje pojma kompetencija izvodimo iz opšteg značenja (*competences*) kao „nadležnosti, mjerodavnosti, sposobnosti“ (Vujaklija, 1985:442). Prema širem pristupu ključnim kompetencijama, opšta definicija „ključne kompetencije“ glasi: „*Ključne kompetencije su prenosivi multifunkcionalni sklop znanja, vještina i stavova koji su potrebni svim pojedincima za njihovu ličnu realizaciju i razvoj, uključivanje u društvo i zapošljavanje.*

Treba ih razviti do kraja obaveznog obrazovanja ili usavršavanja i predstavljaju temelj za daljnje učenje kao dio cjeloživotnog učenja. [20]

Postoji veliki broj definicija pojma kompetencija, od kojih se mogu izdvojiti neke:

Roe (R.A. Roe) suštinu kompetencija svodi na „naučenu sposobnost da se neki zadatak, dužnost ili uloga adekvatno izvrši“. [23]

“Kompetencije su repertoari ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda”. [17]

“Kompetencija je skup ponašanja koje osoba mora izvesti da bi zadatke i funkcije posla obavila kompetentno”. [28]

Kompetencija je „skup ponašanja, znanja, procesa mišljenja i/ili stavova, za koje je vjerovatno da će biti vidljivi u obavljanju poslova koji doseže definisane elementarne, bazične i visoke nivoe standarda. [20]

“Individuealne kompetencije su mjerljive radne navike i lične vještine koje se koriste za postizanje radnih ciljeva”. [12]

Posmatrano sa različitih aspekata života, ključne kompetencije imaju ogroman značaj za svakog pojedinca, od kojih su najznačajnije tri: [30]

1. *cjeloživotna samoaktualizacija i razvoj (kulturni kapital)*
2. *aktivna građanska uključenost i nivo svijesti (društveni kapital);*
3. *sposobnost zapošljavanja (ljudski kapital);*

Kada su u pitanju kompetencije u kompaniji, mogu se razvrstati u tri grupe: [22]

- *društvene;*
- *profesionalne;*
- *poslovne kompetencije.*

U dokumentima Evropske unije date su smjernice za ostvarenje preduzetništva i preduzetničkih kompetencija. One su predstavljene u dokumentima:

- Lisabonska strategija (2000.g),
- Evropskoj povelji o maloj privredi (2003. g),
- Zelena knjiga o preduzetništvu u Evropskoj Uniji (2003. g.), te
- Program za preduzetničko obrazovanje u Evropi, donesen u Oslu (2006. godina).

Evropski okvir za ključne kompetencije za doživotno učenje uključuje osam kompetencija (2006.): [7]

1. Komunikacija na maternjem jeziku.
2. Komunikacija na stranim jezicima.
3. Matematička znanja i osnovno poznavanje prirodnih i tehnoloških nauka.
4. Poznavanje digitalne tehnologije.
5. Učiti kako se uči.
6. Sposobnost društvene komunikacije.
7. **Smisao za inovativnost/pokretanje ideja i preduzetništvo.**
8. Svjesnost kulturoloških odnosa i sposobnost izražavanja stavova.

Kompetencija pod rednim brojem 7. fokusira se na preduzetništvo. Preporukam Evropskog Parlamenata i Savjeta o ključnim kompetencijama, kaže se da „smisao za inicijativu i preduzetništvo označava sposobnost pojedinca da pretvori ideje u djela. Ona obuhvata kreativnost, inovaciju i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i vođenja projekata radi ostvarivanja ciljeva.“ [18]

Ova kompetencija uključuje kreativnost, inovaciju i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima kako bi se postigli ciljevi. Ovaj okvir predstavlja temelj za konkretnije vještine i znanja neophodna onima koji osnivaju ili doprinose socijalnoj ili

poslovnoj djelatnosti. "To treba da obuhvata svijest o etičkim vrijednostima i da promoviše dobru vladavinu." [8]

Nadograđujući se na ovu posebnu oblast, preduzetničko učenje je dalje razvijeno u Oslo agendi za preduzetničko obrazovanje u Evropi (2006.) koja je imala za cilj da „odvede napredak korak dalje u promovisanju preduzetničkog duha u društvu, na sistematičan način i uz efikasne akcije“. [7] Oslo agenda promoviše preduzetnički način razmišljanja tako da ono postane sastavni dio nastavnog plana i programa. Smisao za *inovativnost* i pokretanje *ideja i preduzetništvo* uključuje kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, kao i realizaciju projekata kako bi se postigli rezultati. Ovo podrazumijeva podršku pojedincima, ne samo u njihovom svakodnevnom životu u kod kuće i društvu, već i na radnom mjestu.

2. Ishodi učenja

Nakon završetka školovanja, student bi trebao da uspješno demonstrira usvojena znanja i sposobnosti. Kako bi se ovo obezbijedilo, potreban je pristup zasnovan na ishodima učenja podrazumijeva „baziranje opisa aktivnosti na vrlo eksplicitnoj identifikaciji integrisanog znanja, vještina i kompetencija koje su potrebne i pojedincu i društvu.“ [8] Za razliku od tradicionalnog pristupa koji se više fokusira na sadržaj i inpute procesa učenja, ovaj pristup je usmjeren na njegove ishode. Određivanje ishoda učenja treba da se zasniva na sistematskoj analizi onoga što bi kompetentna osoba trebala da radi u oblasti za koju je osposobljavana. Kroz proces učenja, studenti treba da steknu predviđena znanja, vještine i sposobnosti. Rezultatima učenja, definišu se tip i obim znanja koje oni treba da usvoje.

Pristup zasnovan na ishodima učenja ima sljedeće karakteristike: [32]

- ishodi učenja predstavljaju jasnu identifikaciju integrisanog znanja, vještina, stavova, odnosno sposobnosti potrebnih i pojedincu i društvu;
- ne opisuju proces učenja;
- ne odnose se na namjere, ciljeve i zadatke nastavnika i dr;
- ne predstavljaju rezime programa obrazovanja/osposobljavanja;
- ishodi učenja opisuju dobijene rezultate procesa učenja.

Ishodi učenja opisuju samo rezultate učenja, a ne i put do postizanja rezultata učenja. Ishodi pokazuju šta svršeni student treba da pokaže. Mogu se svrstati u tri moguće kategorije ili domena: [33]

- Kognitivni domen - znanje, razmišljanje;
- Psihomotorni domen - vještine, rad;
- Afektivni domen - stavovi, osjećanja. [33]

Prilikom određivanja ishoda učenja potrebno je primijeniti sljedeće kriterijume:

- odnose se na ishode, a ne proces učenja;
- sposobnosti kandidata treba da su jasno naznačene;
- treba da se odnose na znanje, vještine i stavove kompetencije (odgovoran odnos i samostalnost u poslu);
- obuhvata ishode koji su vezani za ključne kompetencije;
- ishodi učenja pisani jasnim i razumljivim jezikom.

3. Preduzetništvo u obrazovanju

Jedan od principa djelovanja Evropske povelje o malim i srednjim preduzećima je **Obrazovanje i obuka u području preduzetništva**. Ovaj princip naglašava da će Evropa

njegovati preduzetnički duh, kao i nove vještine. Opšta znanja o poslovanju i preduzetništvu treba proučavati u školama, u okviru posebnih modula koji bi trebali postati sastavnim dijelom obrazovnih programa u srednjem i visokom obrazovanju. Potrebno je ohrabrivati preduzetničke napore mladih ljudi, te raditi na primjerenoj obuci za menadžere u malim preduzećima.

Evropskom poveljom za mala preduzeća predviđena su sljedeća područja aktivnosti u segmentu obrazovanja i obuke za preduzetništvo:

1. Njegovanje preduzetničkog duha i novih vještina od najmlađeg uzrasta, putem obrazovnog sistema;
2. Osmišljavanje modula u obrazovnim sistemima koji se odnose na biznis, kako na nivou srednjoškolskog obrazovanja, tako i na visokim školama i univerzitetima;
3. Promovisanje preduzetničkih aktivnosti budućih mladih preduzetnika.

Prema izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma „preduzetničko obrazovanje“ sadrži sljedeće tri komponente:

- **Lični razvoj:** Preduzetničko obrazovanje treba da gradi samopouzdanje, motiviše napredak, jača preduzetnički duh, njeguje želju za uspjehom i inspiriše na akcije.
- **Poslovni razvoj:** Tehnička, finansijska pismenost i vještine za bavljenje samozapošljavanjem, zapošljavanjem i preduzetništvom koje mogu dovesti do sopstvenog unaprjeđenja. To bi uključivalo očekivane poslovne i funkcionalne nastavne programe.
- **Razvoj preduzetničkih vještina:** Preduzetničko obrazovanje bi trebalo da obuči za socijalne vještine, umrežavanje, kreativno rješavanje problema, traženje prilika, prodavanje, intervjuisanje, prezentacije, vođstvo grupe, saradnja sa zajednicom, bavljenje birokratijom, lokalne kulturne norme i kako one utiču na poslovanje, i slično.“ [28]

4. Kompetencije preduzetnika

Šire gledano, preduzetnik bi trebao posjedovati sedam ključnih preduzetničkih osobina: *inovativnost, sklonost preuzimanju rizika, samouvjerenost, radoholičnost, svrhovitost, odgovornost i samostalnost*. Neke od navedenih osobina su urođene a neke su pak stečene.

Prema Evropskom kompetencijskom okviru, preduzetnička kompetencija odnosi se na sposobnost pojedinca da ideje pretvori u djelovanje, što uključuje stvaralaštvo, inovativnost i spremnost na preuzimanje rizika, te sposobnost planiranja i vođenja projekata radi ostvarivanja predviđenih ciljeva. Navedene kompetencije su osnov za uspješno vođenje svakodnevnog, kako profesionalnoga, tako i društvenog života pojedinca i uslov za stjecanje specifičnih znanja i vještina potrebnih za pokretanje poslovnih aktivnosti.

Strategiju učenja za preduzetništvo možemo posmatrati u širem i užem smislu:

- *u širem smislu*, koncept obrazovanja za preduzetništvo je u funkciji razvijanja preduzetničkih sposobnosti, vještina i sklonosti, što uključuje i razvoj određenih obilježja ličnosti, te usvajanje osnovnih ekonomskih koncepata.
- *u užem smislu*, koncept obrazovanja i osposobljavanja za preduzetništvo u direktnoj je funkciji pokretanja poslovnih subjekata i upravljanja njima.

Osnovni cilj razvoja preduzetničkih kompetencija svršenih studenata je razvoj osobina ličnosti, znanja, vještina, sposobnosti i stavova potrebnih za akcije pojedinca kao uspješne preduzetne osobe. To podrazumijeva razvoj studenata kao kreativnih i samostalnih osoba koje prihvataju promjene i preuzimaju rizik. To uključuje razvoj socijalnih i komunikacijskih sposobnosti i osnovnih znanja iz oblasti ekonomije i vođenja poslova.

5. Upravljanje znanjem

Drašković [5] ističe kao „tri osnovne pokretačke i strategijske sile savremene ekonomije:

- znanje (uslovno: intelektualni kapital);
- promjene (koje stvaraju neizvjesnost i rizik i smanjuju predvidljivost), i
- globalizacija (proizvodnje, trgovine, finansija, sredstva komunikacije i informacija, tehnologije, naučno-istraživačkog rada, konkurencije i drugih oblasti).“ [10]

5.1. Proces upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*) uključuje širok spektar aktivnosti: prikupljanje, organizovanje, skladištenje i dijeljenje znanja u cilju postizanja organizacionih ciljeva kao i iznalaženju optimalnih rješenja u uslovima dinamičkog okruženja.

Upravljanje znanjem upućuju na „potrebu povezivanja osoba koje tragaju za znanjem sa njegovim izvorom“. Upravljanje znanjem je skup procesa koji pomažu kod asimilacije, proširenja i upotrebe znanja (Newman, 1991).[19] Upravljanje znanjem je „proces traženja, organizovanja i korišćenja odabranih podataka i iskustava, bilo da su u formalnom obliku, bilo da se nalaze skriveni u glavama ljudi s namjerom da se primijene tamo gdje mogu pomoći u rješavanju problema (Hibbard, 2005).“ [6]

Potreba za upravljanjem znanjem je potekla prvenstveno od zahtjeva privrede. Upravljanje znanjem podstiče neprestano inoviranje i modifikovanje trenutnog znanja kompanije u borbi sa promjenama koje nameće tržišno okruženje. Za kompanijama koje shvataju značaj obnove tzv. *learning organization* – pribavljanje, kreiranje, čuvanje, distribucija i korišćenje znanja su neprekidni imperativ.[15] Menadžment treba brzo procjenjuje vlastite kvalifikacije i vještine.

Menadžment treba da stalno ima na umu promjene i potrebu prilagođavanja na ovim okolnostima, prvenstveno novim tehnologijama. Za prelazak organizacije sa klasičnim modelom poslovanja na model organizacije koja uči, potrebno je: zajednička vizija svih zaposlenih, kontinuirano usavršavanje, promjena metoda, timski rad i podjela i distribucija novog znanja.

Treba imati u vidu da kod zaposlenih postoji strah od promjena. Potrebno je da zaposlenih shvate koje koristi za organizaciju ima koncept učeće organizacije. „Vođe moraju postati učitelji i pomagači koji razvijaju horizontalnu komunikaciju.“ [35]

Umjesto horizontalne komunikacije stvara se mrežna, zaposleni među sobom dijele uspjehe, ali i odgovornost.

Najvažnije odrednice organizacije koja uči su: [35]

1. poslovna politika i rukovodeće strukture moraju dozvoliti promjene
2. organizacija mora imati volje i želje tražiti i bilježiti povratne informacije iz svoje okoline postavljanjem pitanja ljudima i organizacijama s kojima imaju posla (sarađuju).
3. pojedincima se mora dozvoliti fleksibilnost u onome šta čine i kako čine;
4. pojedincima mora biti dozvoljeno da razmisle o stvarima i pojavama samostalno, te da tako sami dođu do svojih zaključaka, radije nego da im se govori šta da misle;
5. treba shvatiti da je pojedinac sa svojim jedinstvenim znanjima najvažnija vrijednost organizacije koju treba kompletno iskoristiti;
6. svi u organizaciji moraju učiti, a ne samo menadžeri;
7. izgradnja organizacije koja uči proces koji ne prestaje, a ne jednokratna pojava;

8. ne treba biti opijen informacionom tehnologijom, iako je ona moćan instrument.

9. razgovori između zaposlenih unutar organizacije jako su korisni i važni.

Lider organizacije je odgovoran za transformaciju klasične organizacije u učeću i proces učenja. U učećim organizacijama razlikuju se tri tipa vođa: vođa-dizajner, vođa-stjuard i vođa-učitelj. [14]

5.2. Preduzetničko učenje u zemljama EU

Sve evropske i visokorazvijene zemlje izvještavaju o značaju razvoja ključnih kompetencija i preduzetničkog učenja i spominju ih u svojim obrazovnim politikama, strategijama, propisima ili inicijativama (Evropska komisija, 2012). Pregledom prakse integracije preduzetničkog učenja u sisteme obrazovanja može se zaključiti da Zemlje EU nastoje da integrišu preduzetništvo u nastavne procese. Dvije trećine evropskih zemalja primenjuju preduzetničko učenje na nivou osnovnog obrazovanja, u kojem dominira transverzalni, horizontalni i međupredmetni pristup zasnovan na ishodima učenja. U osnovnim školama dominantan je međupredmetni pristup i preduzetništvo se uglavnom ne predaje kao zaseban predmet. Kada je u pitanju srednjoškolski nivo, integrisani i međupredmetni pristup je široko rasprostranjen (u oko dvije trećine zemalja). Integrisani pristup kroz različite predmete je u blagoj dominaciji nad međupredmetnim pristupom.

U nekoliko zemalja preduzetništvo se izučava kao odvojen predmet, bilo obavezan poseban predmet, kao jedan od izbornih predmeta ili kao dio ekonomske grupe predmeta.

5.3. Efekti upravljanja znanjem

Generalno, upravljanje znanjem dovodi do smanjivanja grešaka i nebitnih stvari, bržem i efektivnijem rješavanju problema, donošenju kvalitetnijih odluka, racionalizacije troškova istraživanja i razvoja, povećanju samostalnosti radnika, poboljšanju interakcije sa zaposlenima i poboljšanju proizvoda i usluga. [27]

U eri znanja konkurentsku prednost kompanija se baziraju na znanju, prepoznavanju i iskorišćavanju šansi za čiju realizaciju je neophodno znanje. Organizaciono znanje treba da preduzeću obezbijedi inovativnost, poboljšanje usluga koje se pružaju potrošačima i povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište,

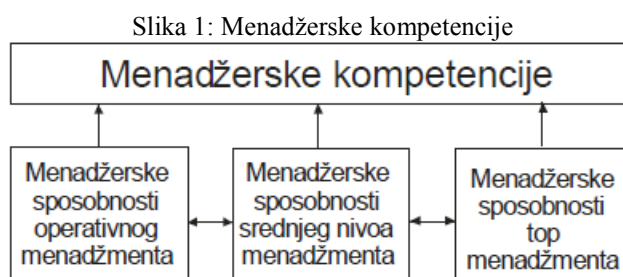
Sve više se kod menadžera razvija svijest da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih uslova ostvarenja konkurentске prednosti, ključna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu.

U ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje.“ [1]

Postojeća znanja se tope i zastarjevaju. Neophodna su usvajanja i primjena novih znanja. Razvojem nauke i tehnologije ona se konstantno usavršavaju. Znanje se ne može transplantirati, ali se zato može steći, odnosno, sticati. [23] Prema izvještaju istraživanja Svetskog privrednog foruma 2016. »*Future of Jobs*«, bilo bi potrebno da se više od trećine, tačnije 35% postojećih znanja, spretnosti i vještina, koje danas ubrajamo u važne, promijeni do 2020. godine. Pojedina radna mjesta će nestajati, a većina postojećih će zahtijevati promjene.

6. Menadžerske kompetencije

Menadžerske kompetencije za upravljanje znanjem, prema Sančezu, se mogu definisati kao „kolektivna sposobnost menadžera da vode izgradnju organizacione kompetentnosti putem sopstvenog koordiniranog razvoja menadžerskih resursa, menadžerskog znanja i menadžerskih sposobnosti na način koji pomaže organizaciji ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva“ (Sanchez 2003). [25] Na slici ispod, predstavljene su menadžerske kompetencije.



Izvor: Bosch, F.v.d. Wijk, R.v. Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge integration A Competences-Based Perspective, Managerial competences building

S obzirom na trend horizontalnih organizacionih struktura, možemo konstatovati da fleksibilne plitke organizacione strukture postaju imperativ. Uspješna organizaciona struktura podrazumijeva intenzivniju saradnju svih nivoa menadžmenta. Na taj način, jačaju se sposobnosti svakog nivoa posebno, a potom se kroz interakciju prenose stečene sposobnosti između različitih nivoa menadžmenta.

Menadžersko znanje prema Sančezu obuhvata dvije glavne kategorije:

- znanje o ljudskom ponašanju u organizaciji i znanje o tome kako organizacije funkcionišu,
- znanje o sadržaju organizacionog posla.

Menadžeri treba da posjeduju zadovoljavajući nivo menadžerskog znanja. Ono može biti klasifikovano u četiri domena (Sanchez 2003): [25]

- menadžersko funkcionalno znanje
- menadžersko tehničko znanje
- menadžersko kompanijsko znanje
- menadžersko znanje o okruženju.

Ispod su navedene ključne kompetencije 2020. godine: [11]

1. rješavanje zahtevnih problema
2. kritičko razmišljanje
3. kreativno razmišljanje
4. rukovođenje ljudima
5. organizacijske sposobnosti
6. emocionalna inteligencija
7. etičko rasuđivanje i odlučivanje
8. sposobnost fokusiranja na stranke
9. vještine pregovaranja
10. kognitivna fleksibilnost

Sve navedene kompetencije vezane su za meka znanja, spretnosti, vještine i sposobnosti, uspostavljanja i građenja interakcije. Sa druge strane, znanja i veštine, dobijene u okviru formalnog obrazovanja, nazivaju se tvrde vještine. One su međusobno komplementarne i zajedno utiču na rad zaposlenih i predstavljaju osnovu za razvoj karijere zaposlenih.

Zaključak

Privreda BiH nije konkurentna privredi EU, što usporava proces prilagođavanja i predstavlja opasnost povećanja odljeva radno sposobnog stanovništva u potrazi za bolje plaćenim i sigurnijim poslom. Ključni uzroci ovakvog stanja su neadekvatan sistem obrazovanja koji nije usklađen sa potrebama prakse, nedostatak programa obuke i obrazovanja u preduzećima, nedostatak menadžerskih sposobnosti za upravljanje znanjem. Sve to za posljedicu ima nedostatak kompetencija zaposlenih i nisku produktivnost.

Kako bi se poboljšalo upravljanje znanjem, potrebno je, prije svega, povećati kompetencije menadžera svih nivoa, odnosno njihovih znanja i vještina.

U skladu sa strategijom EU, potrebno je raditi na podršci inovativnosti kompanija, što će postati uslov konkurentnosti. To govori o potrebi znatnijeg ulaganja u istraživanje i razvoj. Pri tome je potrebna pomoć Vlade. Piter Draker navodi da: „Inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Kompanije treba da konstantno ulažu u znanje i postiču kreativnost i inovativnost zaposlenih, Dobro osmišljena strategija procesa učenja i obrazovanja i njeno dosljedno provođenje, postaju jedan od najvažnijih oblika razvoja ljudskih resursa u savremenom društveno-ekonomskom okruženju.” [21]

Potrebno je raditi na smanjenju poreskih i neporeskih obaveza, čime bi se smanjilo opterećenje privrednih subjekata i povećala konkurentnost. Isto tako, treba raditi na konceptu formiranja klastera u cilju povećanja konkurentnosti preduzeća.

Literatura

- [1] Bahtijarević Šiber F.(1997.): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb,
- [2] Bosch, F.v.d. Wijk, R.v. Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge integration A Competences-Based Perspective, Managerial competences buildingzvor
- [3] Direkcija za ekonomsko planiranje (2017.). Bosna i Hercegovina. Izvještaj o razvoju BiH
- [4] Godišnji izvještaj 2016. Sarajevo, septembar/rujan 2017. Draker, Piter F. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Beograd, Privredni pregled, str. 24;
- [5] Drašković M.: *Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja*, Montenegrin Journal of Economics, N. 11, vol. 6, Kotor, 2010, str. 83-90
- [6] Đula, Lj. (2013), Upravljanje znanjem, trendovi i izazovi, UDK 65.012:001.38; 60
- [7] Evropska komisija; Evropski referentni okvir za ključne kompetencije za doživotno učenje (*European Reference Framework for Key Competences for Lifelong Learning*) (Brisel, 2007.)
- [8] Evropska komisija; Evropski referentni okvir za ključne kompetencije za doživotno učenje (*European Reference Framework for Key Competences for Lifelong Learning*) (Brisel, 2007.)

- [9] Evropska komisija; Oslo agenda za preduzetničko obrazovanje u Evropi (*Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe*) (Oslo, oktobar 2006.)
- [10] Federalni Zavod za programiranje razvoja (2017). KONKURENTNOST 2017 - 2018 Bosna i Hercegovina, decembar, 2017.
- [11] Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2017.
- [12] Green, P. C. (1999). Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies. San Francisco : Jossey-Bass.
- [13] ICDQM. (2008), Zbornik radova Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Čačak, Izdavački centar DQM, pp. 19;
- [14] Jennings, D. (2000), Learning Climate and the Learning Organisation, on-line
- [15] Jovanović, P. – Petrović, D. (2007), Savremeni trendovi u razvoju menadžmenta, Beograd, str. 609;
- [16] Krstić B., Petrović B. (2010): *Unapređenje sistema merenja inovacija- preduslov efektivnog usmeravanja regionalnog razvoja i jačanja konkurentnosti privrede*, Zbornik radova XV Internacionalnog naučnog skupa: Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope Niš, 2010, str. 215-225.
- [17] Kurz, R. & Bartram, D. (2002) Competency and Individual Performance: Modelling the world of work. In Robertson, str. 229
- [18] L 394/10 EN Official Journal of the European Union
- [19] Newman, B. D. (1991), An open discussion of knowledge management. The knowledge anagement forum. 1991. http://www.3-cities.com/~bonewman/what_is.htm. Oct. 5, 2001. In In Al-Ghasani et al.,: Prototype System for Knowledge Problem Definition. Journal of Construction Engineering & Management. Vol. 132. May 2006. Issue 5. p. 516-524.
- [20] Obrazovanje i izobrazba (2010): Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje: Europski referentni okvir, studeni 2004. Europska komisija, Uprava za obrazovanje i kulturu.
- [21] Petty, R. – Guthrie, J. (2000), 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, Praštalo, Radojka (2010.), Kompetencije i karijera CIP - Kataložni zapis o publikaciji, Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana
- [22] Premović J.: Znanje kao strateški potencijal razvoja preduzeća, SM2010, Palić, 2010. str. 1-11
- [23] Roe, R. A. (2002). *What makes a competent psychologist?* European Psychologist, str., 195
- [24] Sanchez, R. (ed.) 2003, *Knowledge Management and Organizational Competences*, Oxford University Press, New York, , str. 172
- [25] Smjernice za razvoj kvalifikacija nivoi i – v, ministarstvo prosvjete i sporta crne gore, podgorica 2012.
- [26] Stuart, A. 1996, Knowledge Management, *CIO Magazine*
- [27] Svjetski ekonomski forum; Obrazovanje novog talasa preduzetnika (Švajcarska, april 2009.)
- [28] Woodruffe, C. (1991) 'Competent by any other name', in *Personnel Management*, September 1991
- [29] Warr, P. & Conner, M. (1992). *Job competence and cognition*, Research in Organizational Behavior, 99.

- [30] Prilagođeno prema: <http://www.ef.untz.ba/10.9.2018>
- [31] Prilagođeno prema: <http://www.cko.edu.me/Library>.
- [32] <http://www.aposo.gov.ba>, 15.9.2018
- [33] www.mbatrend.com, *Ljudski resursi i konkurentska prednost*, 11. 11. 2009;
- [34] http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm, dostupno 23. 11. 2013;
- [35] http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm, dostupno 23. 11. 2017;

