

OBRAZOVANJE MENADŽERA – KAKO I OD KOGA UČITI?

EDUCATION OF MANAGERS – HOW AND FROM WHOM LEARN?

Vladimir Bulajić¹⁾, Željko Turčinović²⁾

Rezime: Stečeni nivo obrazovanja savremenom menadžeru obezbeđuju odgovarajući društveni položaj, ali mu ne garantuje da će tu profesiju sa stečenim nivoom obrazovanja "obavljati do penzije", što je ne tako davno bio slučaj. Sadašnje obrazovanje u narednom periodu neće moći da prati brze tehnološke promjene u svim sferama nauke, što će dovesti do velike disproporcije u nivou znanja koje se "predaje" odnosno "stiče" i "potrebnog" nivoa znanja za bavljenje određenom profesijom. Zbog toga, prije svega, strukovne škole i fakulteti budućnosti, menadžerima treba da pruže ne samo podatke nego i "način upotrebe". Menadžeri moraju da nauče kako se – uči ..., kako se stare ideje zamenjuju novim... Ako, na primer, naučimo menadžere kako da uče, kako da zaboravljaju naučeno i kako da iznova uče, onda će se obrazovanju dati nova važna dimenzija. Rad govori, prije svega o povezanosti i jedinstvu obrazovanja i menadžera, o snažnom i suštinskom uticaju obrazovanja na proces menadžmenta s posebnim naglaskom na japanski prilaz obrazovanju menadžera.

Ključne reči: obrazovanje, menadžer, visoko obrazovanje, japanski menadžment

Abstract: The acquired level of education to the modern manager provides adequate social position, but it does not guarantee that this profession with the acquired level of education "to carry out till pension", which was the case not so a long time ago. Present education in the coming period will not be able to follow the rapid changes in technology in all areas of science, which will lead to large discrepancies in the level of knowledge which is "teaching" or "acquiring" and "necessary" level of knowledge for practicing a particular profession. Therefore, first of all, vocational schools and colleges of the future, managers should provide not only information but also the "method of use". Managers need to learn how to - learn ... how old ideas to replace with new ... If, for example, managers learn how to learn, how to forget the lessons learned and how to learn again, then education will provide an important new dimension. The work speaks primarily about the connection and unity of education and the manager, about a strong and meaningful influence of the education to management process with special emphasis on the Japanese approach to management education.

Keywords: education, manager, higher education, Japanese management

1. UVOD

"Obrazovani menadžeri su bolji psiholozi, saosećajni ljudi. Oni kroz literaturu, čitanje, dodir s filozofima ili um etnicima drugačije poimaju stvarnost." (Goedevert)

Obrazovanje je postupni proces koji omogućava pojedincima usvajanje znanja, učenja i razvoj različitih sposobnosti, prenošenje iskustva i dostignuća. Sistem obrazovanja je prilagođen za svaku zemlju, iako postoje neka opšta i zajednička obilježja u pogledu organizacije, nivoa obrazovanja i trajanja. Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja (ISCED, 1997) predstavlja sistem razvrstavanja obrazovanja prema nivoima i oblastima koji je ustanovio UNESCO. U stvari to je standardizovan okvir za prikazivanje obrazovanja koje obuhvata sve oblike i tipove organizovanog sticanja znanja. Prema ovoj

klasifikaciji sistem obrazovanja ima sledeće nivoe: predškolsko obrazovanje, osnovno obrazovanje, niže srednje obrazovanje, više srednje obrazovanje, poslesrednje (netercijalno) specijalističko obrazovanje, prva faza tercijalnog obrazovanja i druga faza tercijalnog obrazovanja.

Potreba za obrazovanjem i obukom je posledica niza promjena koje se svakodnevno dešavaju u organizaciji, a koje se mogu svesti na sledeće činioce: promjene u proizvodnoj orijentaciji preduzeća, promjene u tržišnoj orijentaciji preduzeća, promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala, promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija, promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima, promjene u organizaciji i upravljanju i promjene u ljudskim resursima.

1) mr Vladimir Bulajić, dip.ecc., Uprava carina Crne Gore, Herceg Novi, mail: vlado.mag@gmail.com
2) dr Željko Turčinović, dip.ing., stručni saradnik, AD sistem, Beograd, mail: zeshun@t-com.me

Opšti ciljevi obrazovanja su: radna uspješnost, sticanje znanja iz novih tehnologija, izbjegavanje zastarevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određenih oblasti (struke), i usmjeravanje novih zaposlenih. Da bi utvrdili potrebe za obrazovanjem, potrebno je istinsko vjerovanje menadžmenta da će ono unaprediti rad zaposlenih i da će se lakše, brže i više ostvarivati ciljevi organizacije.

Danas, imamo više živih naučnika nego što smo ih imali ukupno tokom čitave ljudske historije. Ali mi ne znamo kako da konstruktivno upravljamo ili kako da preživimo u uslovima toliko brzih promjena. Potrebno je da naučimo buduće generacije kako da konstruktivno upravljaju promenama. To do sada nije rađeno. *Jedan od citata Alberta Ajnštajna kaže: "istinska kriza je kriza nekompetentnosti."* Poslovne škole, ili fakulteti za menadžment zapravo uopšte ne predaju menadžment. Oni skoro isključivo predaju discipline: računovodstvo, finansije, marketing, ljudske resurse, administraciju, itd. Opšti menadžment uglavnom ne postoji. Ne predaje se mudrost, filozofija o tome šta je potrebno da bi se upravljalo. Naša predavanja su o mozgu, razumu, ali vrlo malo se govori i o srcu. Veliki dio istraživanja i pisanja poslovnih škola govori o tome šta se dešava na tržištu, šta drugi rade. Naši diplomci knjige i slučajeve znaju napamet, ali nisu iskusili probleme s kojim bi se susretali prilikom primjene onog što su naučili. Oni su doktori koji se bave medicinom koji su samo naučili hemiju, biologiju, anatomiju i farmakologiju. Nikada nisu pipnuli pacijente niti su zakrvarili ruke. Oslobođite se osjećaja inferiornosti u odnosu na takozvane "vodeće" škole. One su zatočnici prošlosti. Preskočite Harvard. Nemojte da kopirate njegov uspjeh jer se možda na vas ne može primijeniti. Pokrenite sopstvenu teoriju i praksu. Razvijte program koji za vas ima smisla. Izgradite školu koja će kao svoj sastavni dio imati konsalting centar. Svaki član fakulteta mora da se bavi konsaltingom, jer na taj način provjerava ono što propovijeda. Pokrenite stručni časopis u kom bi objavljivali svoja istraživanja koja su drugi primijenili i ispitali, po uzoru na medicinske časopise. Radite ono što govorite. Budite vođa, a ne sledbenik. A to je tek početak. [1]

2. OBRAZOVANJE MENADŽERA

Da bi menadžer zaista bio menadžer u pravom smislu te riječi, potrebno je da posjeduje potrebna znanja, sposobnosti i vještine djelovanja. Stoga bitan segment menadžmenta čini i obrazovanje (edukacija) menadžera kao osoba koje upravljaju procesom i dinamikom radnih aktivnosti koje

obavljaju podređeni im ljudski resursi (zaposleni). U današnjem dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju potrebno je osigurati uslove za stalno i kontinuirano obrazovanje menadžera kako bi im se omogućilo usavršavanje znanja i vještina te sticanja novih, a sve s ciljem efikasnog i uspješnog obavljanja radnih aktivnosti.

Razvoj i obrazovanje menadžera potrebno je planirati, a cilj planiranja obrazovanja menadžera je omogućiti nesmetan profesionalni razvoj menadžera prema njihovim vlastitim sposobnostima, mogućnostima i dostignućima. Profesionalni razvoj menadžera treba da prolazi kroz sledeće tri faze [2]:

- osnovno profesionalno obrazovanje (kontinuiran proces upoznavanja menadžera s radom i elementima rada);
- radno uvođenje novog menadžera (profesionalna adaptacija); i
- profesionalno usavršavanje ili sticanje profesionalnog majstorstva.

Većina organizacija ističe da su sastavni dio menadžerskog posla različiti oblici obrazovanja, obuke i razvoja menadžera, što znači da se dužina menadžerskog obrazovanja sve više povećava. Svakako da je glavna tema menadžerskog obrazovanja i razvoja ustvari vođenje, ali takvo obrazovanje i razvoj trebaju uključivati i stalno osavremenjavanje i razvoj njihovih osnovnih stručnih znanja i sposobnosti.

Unutar organizacija nude se različiti obrazovni programi za menadžere, a glavne teme obrazovnih i razvojnih programa menadžmenta su [3]: vođenje/motivisanje/komuniciranje, organizacione promjene i razvoj, opšti menadžment, finansije, razvoj i primjena korporacione/poslovne strategije, menadžment ljudskih resursa, marketing, globalna poslovna okolina, menadžersko odlučivanje, upravljanje proizvodnjom, menadžment prodaje, informacioni sistem podrške odlučivanju, računovodstvo, međunarodne finansije, svjetska trgovina i ekonomija, odnosi preduzeća i vlade, računarske vještine, integracije/akvizicije i sl., logistički menadžment...

Menadžersko obrazovanje se sprovodi i izvan posla (izvan organizacija), npr. na fakultetima, specijalizovanim institucijama za obrazovanje menadžera i slično.

Efekti obrazovanja menadžera se vide kroz proces evaluacije takvih poduhvata. Stoga se razvoj menadžera treba posmatrati kao investicija koja će donijeti rezultate u formi jače, zdravije i održive organizacije. Potrebno je pravilno procijeniti utrošak, kako novca tako i vremena, da bi se odredila osnovanost ulaganja u ovakav oblik obrazovanja i razvoja.

Menadžeri trebaju biti spremni da se tokom svoje poslovne karijere kontinuirano obrazuju, mijenjaju (idu ukorak s promjenama), proširuju vlastitu poslovnu filozofiju i pozitivno i realno prihvataju probleme na koje nailaze u toku svog rada.

Posebni programi obrazovanja i razvoja menadžera usmjereni su i na menadžere s disfunkcionalnim ponašanjem (bez rezultata): neosjetljivi na potrebe drugih, nesposobni su za timski rad i saradnju, arogantni su, loše upravljaju konfliktima i slično.

Informatizacija obrazovanja na daljinu pretpostavlja određene uslove da bi se realizovala u smislu očekivanih ciljeva. U faktore, uslove informatizacije obrazovanja na daljinu podrazumijevamo *lifeware, hardware* i *software* osnove. *Daljinsko obrazovanje* menadžera razvija se u svijetu u poslednjih desetak godina zahvaljujući brzom razvoju informatičke tehnologije. Rezultati takvog obrazovanja su povećana fleksibilnost, bolje pamćenje i niži troškovi školovanja korisnika. Poslovno obrazovanje uz rad podrazumijeva i korišćenje hipermedija i multimedija u procesu sticanja znanja i vještina.

Savremeni menadžer može da se opredijeli za *pohađanje kratkih specijalizovanih obuka i kurseva*, ili *izučavanje bogate literature* sa brojnim savjetima za unapređenje poslovanja. Najbolji efekat se dobija, naravno, kombinacijom svih pomenutih opcija. Za one koji više vole da znanja stiču pomoću moderne tehnologije, postoje *online kursevi*. Prednosti *online* kurseva u odnosu na klasično učenje su zaista brojne - korisnici sami određuju tempo učenja, mogu da biraju u potpunosti nastavne sadržaje i prilagođavaju sistem učenja svojim navikama i potrebama. Čitava ideja *e-obrazovanja* je da proces učenja postane nezavisan od vremena i mjesta. Poenta je da se ljudima omogući sticanje novih znanja u svakom trenutku kad imaju vremena - u 2 ili u 7 sati ujutro, svejedno.

Efikasno usvajanje novih znanja je gotovo nezamislivo bez *kvalitetne literature*. Ni svijet menadžera nije izuzetak od ovog pravila, što su mnogobrojni izdavači shvatili, tako je i na našim prostorima poslednjih godina značajno povećan broj naslova namijenjenih rukovodiocima. Ovo je dovelo do pojave novog problema. Da bi uspješan poslovni čovjek opstao u menadžerskom poslu, on mora da se neprekidno dodatno edukuje i paralelno sa praksom redovno obaveštava i prati nove naslove u oblasti biznis literature. Dvadesetak godina na našem podneblju postoji permanentna, gotovo patološka glad za stručnom instruktivnom i iskustvenom literaturom u oblasti menadžmenta i marketinga. U poplavi nekontrolisane ponude

ozbiljan je broj knjiga sumnjive vrijednosti. Možda je i to razlog što u medijima nema kvalifikovanih stručnjaka koji se iz kritičnog ugla bave ocjenom tih naslova. Nema osvrt na stručne knjige, ni pohvala ni pokuda. Pogledajte kako izgledaju naše prodavnice knjiga: naslove namijenjene menadžerima nalazite samo u velikim knjižarama, i to redovno gurnute u neki zabačeni čošak. *Ko je taj ko može merodavno da procijeni vrijednost tih naslova? Autori teško, recenzenti i profesori još teže jer su studenti mahom upućeni na knjige svojih predavača.* [4]

Mnoštvo faktora utiče na *uspješnost razvoja menadžera*:

- kritični faktor je *široka i vidljiva uključenost glavnog menadžera* smatra se "najvažnijim pojedinačnim faktorom" uspjeha programa menadžerskog razvoja;
- organizacije koje imaju uspješan proces razvoja menadžmenta imaju *jasno artikulisanu i prihvaćenu strategiju, politiku i filozofiju razvoja*;
- politika i strategija uspješnog razvoja menadžmenta moraju biti *neposredno povezane i proizilaziti iz organizacionih poslovnih strategija, ciljeva i izazova*;
- uspješni procesi razvoja menadžmenta moraju uključivati *tri glavna elementa*: godišnje planiranje sukcesije, planove razvoja kroz poslove i zadatke, i unutrašnje programe obrazovanja menadžera usklađene s potrebama i prilagođene ciljnim grupama, pa i individualizirane, te dopunjene selektivnom upotrebom univerzitetskih i drugih programa izvan organizacije;
- menadžerski razvoj je odgovornost izvršnog menadžmenta, a ne funkcije ljudskih resursa; uloga funkcije ljudskih resursa vrlo je važna, ali u osnovi podržavajuća i savjetodavna.

3. OBRAZOVANJE MENADŽERA – JAPANSKA PRAKSA

Obrazovanje u Japanu nema namjeru da stvori ljude potkovane umjetničkim i naučnim tehnikama, već prije da prožvede ličnosti kakve traži država... Arinori Mori, prvi ministar prosvete Japana, 1885.

U stilu izreke grčkog filozofa Biasa, "Sve svoje sa sobom nosim", u Japanu na obrazovanje polažu veliku pažnju. Imaju i zašto, jer da bi se dobio posao u boljoj firmi, potrebna je i diploma sa boljeg fakulteta. Znanje je cijenjeno, a obrazovanje je proces koji doživotno traje. Tako bar misle u Japanu. A nama ostaje da se zapitamo, kako to da sa Vukovom azbukom, koja ja kao pismo jedna od najlakših na svijetu, mi izgubismo ovu trku sa Japanom.

Kod nas se često kaže, radi kao Japanac, možda bi se moglo reći i uči kao mali Japanac. I biti ponosan na to. Temelji modernog sistema obrazovanja postavljeni su na početku *Meidži ere* kada je država preuzela obrazovanje u svoje ruke. [5]

Sistem obrazovanja u Japanu je: "6-3-3-4". (6 godina osnovne škole, tri godine srednje škole, tri godine više škole i četiri godine na fakultetu). Japanci obično uče napamet, jednostavno ponavljajući ono što im je rečeno. U novije vreme zahtijeva se razmišljanje i imaginacija. Čitava nacija se mobilise radi djece i njihovog obrazovanja. Ovo je nacionalna opsesija. Japan je društvo: *kyoiku mamas* – brižnih majki, opsjednuti obrazovanjem i uspjehom svoje djece. Nastavnici u Japanu dijele ista uvjerenja. Svoje pozitivne stavove o obrazovanju objašnjavaju strancu onako kako su ih učili: *napamet*. Učiniti da učenici izrastu u odrasle ljude koji će moći da podrže naciju. Škole su priprema za beskrajni napad na pojedinca koji Japanci moraju da prihvate kao dio sopstvenog tereta odraslih. "Učenje istine je važno", ali i "učiti da se postane Japanac je veoma važno". Japan obrazovanje povezuje sa liberalnim vrijednostima – znanje, racionalno rasuđivanje, civilizovanost, građanski način razmišljanja. Velika američka zabluda je da su Japanci naučili vrijednost univerzalnog obrazovanja od okupacija. Univerzalno obrazovanje je oduvijek bilo poželjno u Japanu. Mnoge statistike sugerišu superiornost japanskih škola. Japanski učenici imaju u prosjeku sedam sati predavanja i dva sata domaćih zadataka dnevno. Problem u školi se ogledaju kroz: samoubistva učenika, velika stopa odustajanja od škole, alkohol... Termin "obrazovanje (*kyoiku*)" piše se u Japanu sa dva ideograma, od kojih prvi znači "saopštiti", a drugi "razviti". U razlici između njih leži tragičan neuspjeh japanskih škola. Ministarstvo prosvjete odlučuje o nastavnim metodama, udžbenicima i programima, od etike i istorije do jutarnje gimnastike. Svi naglašavaju diktat znanja zanemarujući sposobnost učenika da upravlja znanjem – tj. *kyo* na teret *iku*. Japanci se uče da, ne da razmišljaju, već da akumuliraju ogromne količine različitih činjenica koje se mogu ponoviti na naredbu, ali se ne mogu povezati. Ovo nije slučaj ili greška. Učenje napamet je sledeća djetetova lekcija o zavisnosti... razmišljati je čin autonomije, memorisati dato znači oslanjati se na autoritet. Obrazovanje je postalo pravo djeteta, a ne obaveza roditelja prema državi. Osnovna prednost Japana u odnosu na zapadnoevropske

zemlje u oblasti srednjeg obrazovanja jeste u efikasnosti ovog obrazovanja, a malo u obuhvatu ovim obrazovanjem. Srednje škole u Japanu završava u prosjeku 90% upisanih, dok je to u Francuskoj 64% i SAD (76%).

Na vrhu su *univerziteti*, mjesta za učenje, nasuprot obrazovanju. Samo na univerzitetima su se ideje mogle da istražuju u nečemu nalik na otvorenu atmosferu. Školovanje je postalo manija, kojim se osvajao ponuđeni put naviše, bez obzira koliko je uzak. Ne vrednuju se rezultati studenata, nego se vrednuju škole prema strogoj hijerarhiji u vladi i biznisu. Većina studenata malo toga uradi tokom studija pa kompanije u kojim se zaposle imaju zadatak njihovo pretvaranje u *shakai jin*, društvena bića. Tako njihove godine studija nisu toliko obrazovanje koliko su nagrada za preživljavanje ispitnog pakla, poslednji ispit u već okrnjenu slobodu. Na visok nivo i visok kvalitet znanja koja pružaju japanski koledži i univerziteti upućuju sledeće činjenice: visok stepen akademskih sloboda u Japanu, posebno u poređenju sa SAD, zatim strog odabir i selekcija pri upisu na čuvene univerzitete i državne i privatne, koji se mogu smjestiti u vrh svjetske ljestvice univerziteta po kvalitetu i značaj uspjeha u školovanju za kasnije zapošljavanje. Čuveni državni univerziteti su: *Tokijski, Hitocubaši, Kjoto, Tohoku, Hokkaido, Osaka*; a čuveni privatni: *Kego, Vaseda, Nihon, Hosei, Došiša, Kansai...* Izbor kandidata za studije na univerzitetima vrši se kroz složeni sistem pismene provjere znanja, pri čemu se čine maksimalni naponi da se obezbijedi objektivnost prijemnog ispita. Za ove prijemne ispite na poznate univerzitete u Japanu postoji karakteristična izreka: "pet prolazi – šest pada" ("go kači – roku raku", što znači: "onajko spava pet časova prolazi, ako spava šest - pada". Studenti provode mnogo vremena u stanju intenzivnih priprema koje se zovu "ispitni pakao". Neko će proći ili pasti, bez šanse za popravak. Diploma donosi najveće privilegije i društvena priznanja – to je veoma teško postići. Zahtjevi sistema ne proizvode istraživački nastrojene intelektualce, već ljude uskih pogleda, nalik na mašine. Oni su indiferentni prema većini opštih pitanja, jer su neprirodno okrenuti ka unutra. Japanci kažu: svijetlu budućnost čeka samo 40% studenata koji pohađaju Tokijski univerzitet i još vrlo mali broj univerziteta. Diplomci sa *Todai-a* podliježu istim pritiscima da se pokore, čim krenu kroz sistem; čak je taj pritisak na njih jači, jer su oni uzor Japana.

U Japanu postoji veoma značajna saradnja između univerziteta i privrede. Japanski univerziteti su igrali značajne uloge u brzom razvoju i napredovanju japanske industrije na sledeće načine: obezbeđenjem dovoljno inženjera i naučnika za industrijski rast, podržavanjem industrije u selekciji i implementaciji odgovarajućih tehnologija koje su potrebne za proizvodnju i, promovisanjem inovacija u industriji kroz razvoj i nabavku specijalne opreme, kao i prezentovanjem mogućnosti njene primjene. Japan ima dva puta manje stanovnika od SAD, ali na njegovim univerzitetima godišnje diplomira više inženjera nego na američkim. U Japanu se najbolji srednjoškolci upisuju na tehničke fakultete, a u SAD na pravne i medicinske fakultete. U cilju da se suprotstavi veoma komplikovanim socijalnim potrebama modernog doba, japanska industrija teži ka tome da stvara što originalnije proizvode i tehnologije. Kako bi dostigla taj cilj, industrija treba da ostvari blisku saradnju u sledećim oblastima: obrazovanje u oblasti industrije i savremenih naučnih disciplina, kreiranje znanja i tehnologija koje su bazirane na socijalnim potrebama na univerzitetima i njihov efektivni razvoj u industriji, kao i, zajednički razvoj nastavka obrazovanja za naučnike koji se bave istraživanjem u fabrikama i na univerzitetima.

Japan je, pored toga što je poznat po dobrom redovnom obrazovanju, poznat i po *dopunskom obrazovanju*, koje je posebno razvijeno u preduzećima i kompanijama i ima zadatak da stalno stručno usavršava zaposlene. Japanska preduzeća ulažu značajna sredstva za obuku zaposlenih, zahvaljujući i sistemu *“doživotnog zaposlenja”*, na osnovu koga radnici praktično ostaju u istoj firmi cio radni vijek.

*Mori*jev citat na početku poručuje: obrazovanje u modernom Japanu treba da stvori – proizvede ljude koji više liče na mašine, nego na radoznale pojedince. Vijek posle smrti Morija, Japan još uvek nije riješio ovaj jednostavan, ali fundamentalan problem o tome ko između pojedinca i države koga služi. U modernom Japanu trebalo bi da bude: odozgo – nadole, a ne odozdo – nagore. U školskom sistemu, ova ideja proizvela je oštru razliku između: učenja (za elitu) i obrazovanja (za mase). Znanje je moć: u modernom Japanu, jedno je doći do istine, a drugo je širiti je. Dati svoje živote za državu. Nastavnici moraju biti pouzdani izvršioc nacionalne i državne suštine. Ne smiju biti liberali i populist. Nije paranoja kada se kaže da se iza obrazovnog ukaza čuju vojnički bubnjevi. Lojalnost caru, služiti caru, znači služiti državi i obrnuto. Reforme moraju da teku: od dna ka vrhu, a ne: od vrha prema dnu. Svako društvo ima elitu. Postoje lideri i sledbenici.

Japanski sistem je već opremljen za proizvodnju sledbenika.

Reforme i promene čine svoje, prvo, zbog toga što više nije moguće kontrolisati znanje. Drugo, na dnu (dole) ima suviše energije. Školski sistem je kao pajac u kutiji, sa sabijenom oprugom. Mnogo ove energije je negativno, nestaće fasada uniformisanosti. Japanci će naučiti da su prije individue nego Japanci itd. Namera je izgraditi mlade ljude da budu ljudska bića a ne samo Japanci. Razvijati misli i intelekt, emocionalni život i volju pomoću koje čovjek um i tijelo usmjerava prema ideji – cilju. Učenik treba da otkrije sebe do kraja školovanja i da posjeduje nezavisnu volju da bude slobodan.

Kritike japanskog obrazovnog sistema ogledaju se u sledećem:

- on stvara uniformni, jednoobrazni način razmišljanja,
- ruši individualnost i kreativnost,
- razvija tzv. linearnu pamet, gdje se alternative smatraju najvećim zlom,
- uči samo konkretnom interpretiranju činjenica, ali bez isticanja sopstvenog mišljenja koje je podređeno kolektivnom stavu.

4. OBRAZOVANJE MENADŽERA NA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA U SRBIJI

U Srbiji postoji sedam državnih univerziteta sa 89 fakulteta i devet privatnih univerziteta sa 53 fakulteta članica, nekoliko samostalnih fakulteta i akademija, preko 50 viših škola... U toj veoma razgranatoj mreži viših i visokih škola nalazi se veoma veliki broj institucija koje organizuju studije u oblasti menadžmenta. Poslednjih nekoliko godine, došlo je od naglog širenja i otvaranja ustanova i smjerova u različitim oblastima menadžmenta. Veliki broj ranijih škola transformisao se i otvorio trogodišnje studije (po principima Bolonjskog procesa) za čitav spektar menadžerskih profila – od opšteg menadžmenta do sporta i umjetnosti. Postoje tri kategorije programa:

- studije opšteg menadžmenta koji može biti osnovni studijski program ili osnovni smjer na visokoškolskoj ustanovi;
- studije pojedinih oblasti menadžmenta (strategijski menadžment, proizvodni (industrijski) menadžment, menadžment usluga, preduzetnički menadžment);
- studije menadžmenta u pojedinim privrednim granama ili oblastima ljudskog djelovanja (turizam, trgovina, hotelijerstvo, sport, umjetnost, kultura, ekologija).

Osnovne studije menadžmenta u četvorogodišnjem trajanju čine preko 30-tak visokoškolskih institucija. Prvu grupu institucija čine visokoškolske institucije koje organizuje studije menadžmenta kao opštu studijsku oblast i koja se grana u niz različitih smjerova. Najveći broj smjerova u ovoj kategoriji visokoškolskih ustanova odnosi se na opšti menadžment, operacioni i međunarodni menadžment. Drugu grupu ustanova čine institucije koje organizuju studije u različitim oblastima i djelatnostima: preduzetništvu, tehničkim naukama, finansijama, bankarstvu, uslugama, hotelijerstvu, turizmu, umjetnosti i odbrani. Ono što privreda, društvo, tehnologija nameću i traže od menadžera direktno definišu stav da je neophodno povećanje obima i kvaliteta vještina koje se izučavaju na studijama, odnosno neophodno je da studenti – budući menadžeri steknu određeni nivo osposobljenosti u ključnim menadžerskim vještinama tokom studija.

U Srbiji postoje mnogobrojni edukacioni centri i poslovne škole koje nude široki spektar obrazovnih programa u kojima možete naći apsolutno sve: od tečajeva stranih jezika, pa sve do diplomskih studija za obrazovanje menadžera. Obilježje Srbije je izobilje radne snage, problem deficita u kapitalu, kao i teške mogućnosti za samorazvijanje privrede. Tržišna privreda postavlja nove zahtjeve koji na drugačiji način tretiraju ljudske resurse i obrazovanje. Da bi se ostvarilo kontinuirano obrazovanje preduzeće prvo treba da napravi strategiju sastavljenu od 4 faze koje se nadovezuju jedna na drugu: analiza performansi zaposlenih radnika, plan obrazovnih potreba preduzeća, oblici obrazovanja kroz rad i vrednovanje obrazovnih potreba. Plan obrazovnih potreba preduzeća je integralni dio plana ljudskih resursa.

Prvo, Srbiji su potrebni stručnjaci iz oblasti ekonomije obrazovanja koji će se njome na profesionalan način baviti. Drugo, neosporno je da je potrebno povećati izdvajanje za obrazovanje i istraživanje i razvoj. Nije teško zaključiti da jedan od puteva povećanja obrazovne efikasnosti u modernizovanom nastavnom procesu svakako leži u kreiranju radnog ambijenta koji će umanjiti negativna raspoloženja i strah, kanalisati agresivnost, povećati samopouzdanje i nadasve, p(r)obuditi pažnju studenata. To što u Srbiji ima fakulteta koji proizvode menadžere više nego ikad, ništa ne znači. Jer, menadžeri se ne školuju u školama, već u praksi. Uz to, veoma je važno da idu u korak sa vremenom i trendovima i da se nadograđuju kroz koncept celoživotnog učenja. Postoje dvije grupe osobina koje stvaraju dobrog menadžera, tehničke i lične. Tehničke vještine se

stvaraju obrazovanjem i iskustvom. Ne možete imati ugled kao rukovodilac ako niste majstor svog zanata. Lične osobine su one koje se stiču rođenjem i one koje se uče. Tip ličnosti se ne može mijenjati. Ono što se uči su vještine unapređenja komunikacije, rešavanja konflikata, spremnost na promjene. Zanat je ono što čini menadžera relevantnim. U tom smislu treba praviti ozbiljnu razliku. A kad smo već kod prakse, već po tome kakva nam je privreda se može zaključiti kakva nam je praksa. Ima dobrih kompanija kod nas gdje rade dobri menadžeri ali nedovoljno. Obrazovanje je važno ali bez praktične potvrde je beskorisno. To što znamo i umijemo se može isključivo potvrditi u praksi i tu diploma malo znači. Top menadžment je svugdje arogantan zato što je dostigao "menadžerski san". Oni nerado uče. Tokom karijere se i naše odgovornosti mijenjaju. Mijenja se i okruženje, a i poslovna praksa. Zato postoji koncept "cjeloživotnog učenja" koji podrazumijeva da ste stalno u toku sa novim i najboljim praksama. Suština je da su savremene obuke bazirane na savremenoj praksi i one su samo daljnji putokaz za samorazvoj. To je potpuno drugačiji pristup nego na fakultetu. [6]

Poznati filozof i sociolog Ivan Ilić je tvrdio da naš savremeni obrazovni sistem, umjesto da ljude uči da sami uče i razmišljaju u stvari ih programira da ispunjavaju očekivanja establišmenta. Ako naše škole menadžmenta žele da pouzdano stvaraju sjajne menadžere, ovaj sistem će se morati promijeniti. Organizacije u razvijenim privredama u obrazovanje menadžera ulažu između 3-5% svojih prihoda. Istovremeno od svojih menadžera očekuju da sve više sati troše na različite oblike obrazovanja.

Teško je proceniti kvalitet obrazovnog sistema u Srbiji, jer ona nije učestvovala u međunarodnim procjenama učinaka obrazovanja i pismenosti. Tako se ne može spoznati i uporediti znanje srpskih učenika i studenata s učenicima i studentima iz drugih zemalja. Drugi način mjerenja kvaliteta obrazovnog sistema bio bi ocijeniti stvaraju li se nužne vještine za sadašnje i buduće potrebe privrede. Mnoge pokazatelje sprovođenja obrazovnog sistema nije moguće odrediti prema kvantitetu. Na temelju podataka kvantitavnih i kvalitativnih analiza formalnog obrazovnog sistema, kao i nedavnih publikacija Svjetske banke i OECD-a, te poređenje s obrazovnim sistemima drugih evropskih zemalja, može se zaključiti sledeće:

- Obrazovni sistem u Srbiji, polako napušta socijalistički obrazac, te prihvata obilježja koja odgovara potrebama demokratije i svjetski uključenog slobodnog tržišta.
- Profesori su uopšte slabog kvaliteta, posebno po pitanju njihovih nastavnih metoda.

- Iako su bile predložene strategije obrazovanja u Srbiji, one nisu bile sprovedene i ostvarene, a značajnije reforme nisu preduzete na bilo kom nivou.
- Kao i u većini zemalja u tranziciji, nedovoljno je finansijskih sredstava za obrazovni sistem Srbije, a slabo je i finansijsko upravljanje raspoloživim sredstvima.
- Srbija je sprovela vrlo slabu decentralizaciju, a to je rezultovalo zadržavanjem postojećeg stanja, te nedostatkom inovativnog pristupa i jasne odgovornosti.
- Zaposlenima u Srbiji nedostaju mnoge vještine potrebne za privredu 21. vijeka.
- Cjeloživotno obrazovanje je nerazvijeno.
- Nastavni plan i program u Srbiji trebaju dalje promene, prilagodavanja, fleksibilnost te snažniju povezanost s potrebama savremene privrede.
- Srbija nije razvila standarde koji bi odgovarali postupcima obrazovanja i njegovim učincima, a ne postoje niti nacionalni ispiti, spoljno ocjenjivanje (evaluacija) ili testovi.
- Srbija ima dovoljno nastavnog osoblja iako je ono nedovoljno plaćeno i neodgovarajući osposobljeno.
- Strukovno obrazovanje i usavršavanje u Srbiji previše su usmjereni na znanja vezana uz pojedina zanimanja.

Fenomen XX. vijeka, *menadžment*, kao profesija i *"nauka"*, doveo je do porasta broja poslovnih škola i obrazovnih kurseva kako za nove tako i za prekaljene menadžere. Potreba za obukom postoji, to ne treba dovoditi u pitanje. Međutim, nažalost, ove škole se i dalje usredsređuju na pogrešne ciljeve i pogrešne strategije. U stvari, većina poslovnih škola menadžmenta uopšte i ne predaje menadžment. Učice vas računovodstvu i finansijama i ekonomskoj teoriji i biheviorističkim naukama. Najveća greška je prihvatanje i podržavanje konvencionalne, iako krajnje nerealne, paradigme o pojedincu kao savršenom menadžeru. Škole menadžmenta da bi ilustrovale prakse dobrog menadžmenta, u udžbenicima iz menadžmenta često navode grupe najboljih karakteristika menadžera koje se zatim predstavljaju objedinjene u jednom jedinom menadžeru. Potom se u tim udžbenicima kao model studentima predstavlja *menadžer bez mane* – model koji se u stvarnosti nikada ne može dostići, obučiti ili pronaći pošto on ne postoji i ne može da postoji. A sigurno nećete pronaći ni nagovještaj da je stepen perfekcije potreban da bi se neko kvalifikovao za poziciju *"dobrog menadžera"* nemoguće dostići, barem u stepenu u kom to definišu navedeni udžbenici. Iz istog razloga, obrazovanje koje trenutno škole

menadžmenta nude studentima u najboljem slučaju dovode u zabludu, a u najgorem slučaju je beskorisno. [7]

5. ZAKLJUČAK

U budućnosti organizacije će biti u potpunosti zaokupljeni obrazovanjem i razvojem menadžera i nastojati postići i održati konkurentsku poziciju i prednost u neizvesnoj tržišnoj utakmici. Otuda i zahtev koji se postavlja pred menadžerima: *da moraju da posjeduju sposobnost kako bi se suočili ne samo sa promjenama već i sa procesom razvoja kako bi uspješno odgovorili na zahtjeve XXI vijeka i svrstali se u kategoriju uspješnih menadžera.*

Ovakvi zahtjevi iz svijeta ekonomije traže da se i sistem obrazovanja reformiše i uskladi sa onim što traži tržište rada. Stoga ulaganje u obrazovanje menadžera znači ulaganje u nešto što će nakon određenog vremena doneti višestruke koristi, kako za organizaciju, tako i za samog menadžera kao pojedinca. Budući tokovi poslovnog života svakako će sve više naglašavati potrebu obrazovanja menadžera, a one koji zanemare tu činjenicu promjene će jednostavno *"pregaziti"* i pomesti s tržišta rada.

Uz preduzeća koja uzorno prate moderne trendove poslovanja, pa tako i obrazovanje menadžera veliki je procenat onih koja to još ne rade. Nisu zadovoljni pripremljenošću kadra u redovnim školama, stavovi prema učenju nisu zadovoljavajući, preduzeća se razvijaju brže od školstva – a internih obrazovnih programa nema dovoljno. Valjalo bi što pre napraviti određeni *"bypass"* i dopunski osposobljavati menadžere u vlastitoj režiji. Dobar dio završenih školaraca i studenata koji počinju raditi, imaju stav i filozofiju: *sada radimo, ne bismo više o učenju!* U Evropi, pak, pravo učenje počinje tek onda kada se kandidat zaposli. *Šta ćemo sada? Naša konkurencija trči, a mi bismo drijemali?* Okruženje će nas povući na mnoge poteze o kojima još juče nismo ni mislili.

LITERATURA

- [1] www.asse.rs: Intervju sa Isakom Adičesom za *Central and East European Management Association*: *"Neophodne su ozbiljne promene u obrazovanju menadžera"*, Beograd, 2009.
- [2] Sajfert, Z., et al: *"Ciljevi menadžmenta"*, Ekonomski institut, Beograd, 2007.

- [3] Bahtijarević-Šiber, F.: *“Menadžment ljudskih potencijala“*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [4] *Izvor: Link group*
- [5] *Izvor: internet članak (Snežana Radović, Honda, Japan)*
- [6] Maksimović, I.: *“Obrazovanje menadžera za 21. vek“*, doktorska disertacija, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2006.
- [7] Adžes, I.: *“Idealan menadžer“*, ASEE, Beograd, 2010.