

## 13. LJUDSKI KAPITAL I KONKURENTNOST CRNE GORE U ERI KOMPETITIVNOSTI

*Nevenka Glišević\**

**Sažetak:** Konkurentnost se odnosi kako na nivo preduzeća tako i na nivo privrede u cjelini i predstavlja mjeru sposobnosti zemlje da proizvede robe i usluge koje imaju prođu na međunarodnom tržištu, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva. Ključni činilac konkurentnosti privrede jeste znanje, a znanje posjeduju ljudi. U tom smislu, ljudski kapital, koji čine zaposleni sa svojim znanjem, sposobnostima i iskustvom, u sve većoj mjeri doprinosi stvaranju dodate vrijednosti, odnosno većem uspjehu preduzeća i njegovoj konkurentnosti na tržištu. Da li će ljudski kapital biti i koliko uspješno upotrijebljen zavisi od njegovog razvoja i načina na koji se njime upravlja. U tom kontekstu, ljudski kapital, kao nematerijalni oblik imovine, zaslužuje posebnu pažnju.

Cilj ovog rada jeste da, kroz jednu kvalitativnu normativnu analizu, ukaže na suštinu i značaj ljudskog kapitala kao faktora povećanja konkurentske prednosti Crne Gore na globalnom nivou i preporuči mjere čijom bi se realizacijom uticalo na razvoj i efikasniju upotrebu ljudskog kapitala. Polazna hipoteza je da jednim osmišljenim stratejskim pristupom razvoju i korišćenju ljudskog kapitala Crna Gora može da poveća svoju konkurentnost, ostvari nacionalnu prepoznatljivost u EU i značajno ubrza svoj ekonomski razvoj.

**Ključne riječi:** *ljudski kapital, znanje, obrazovanje, razvoj, upravljanje, konkurentnost*

**Abstract:** Competitiveness refers to the level of enterprise, as well as to the level of the economy in general and represents the measure of the country ability to produce goods and services that have an access to the international market, with retention and long-term increase in population real income. A key factor of competitiveness of the economy is knowledge and the knowledge is in people possess. In this sense, human capital, which consists of employees with knowledge, skills and experience, increasingly contributes to the creation of added value, i. e. greater success of the company and its competitiveness on the market. Will human capital be spent and how much successfully depends on its development and the way in which it is managed. In this context, human capital, as a form of intangible property, deserves special attention.

The aim of this paper is, through a qualitative normative analyses, to point out the essence and importance of the human capital as a factor of increase of competitiveness advantage of Montenegro at the global level and to recommends measures whose implementa-

---

\* Prof. dr Nevenka Glišević, Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore, Podgorica

tion would affect the development and efficient use of human capital. The starting hypothesis is that Montenegro with one strategic approach of development and use of human capital can increase its competitiveness, achieves national recognition in the EU and significantly accelerates its economic development.

**Key words:** *human capital, knowledge, education, development, management, competitiveness*

### 13. 1. UVOD

*Nije toliko važno gdje se nalazimo,  
već u kom pravcu se krećemo.*

O. W. Holmes

Kako bi ostvarila kompetitivnost, Crna Gora mora da se razvija kao država sa prestižnom, otvorenom ekonomijom; efikasnom i produktivnom privredom; visokom stopom rasta BDP; politikom preduzetničkog informacionog društva znanja koje je integrisano u šire tržište, posebno tržište Evropske unije. Na taj način bi se ostvarilo povećanje bogatstva i kvaliteta života, a time i iskorijevanje siromaštva građana Crne Gore. Za realizaciju ovakvog cilja neophodno je ostvariti rast produktivnosti rada, a on pretpostavlja razvoj i efikasnost korišćenja ljudskog kapitala, sa jedne strane, i razvoj savremene tehnike i tehnologije, s druge strane. Kako razvoj tehnologije pretpostavlja znanje, odnosno razvoj i upotrebu ljudskog kapitala, stepen i dinamika crnogorskog ekonomskog razvoja zavisi od ljudskog kapitala koji je postao ključna pretpostavka razvoja privreda temeljenih na znanju. Nobelovac Gary Becker u svom članku *The Age of Human Capital* (1990) definiše ljudski kapital kao znanje, informacije, ideje, vještine i zdravlje pojedinaca zbog čega „...ekonomski uspjeh pojedinaca, ali i čitavih ekonomija zavisi od obima i efikasnosti investiranja ljudi u njih same”, i dalje „tehnologija je možda lokomotiva moderne ekonomije, naročito u *high-tech* sektoru, ali je ljudski kapital pogonsko gorivo”.<sup>1</sup>

Razvoj ljudskog kapitala pretpostavlja usvajanje novog znanja koje postaje temeljni ekonomski resurs, jer dodata vrijednost koja se ostvaruje u preduzećima i društvu kao

<sup>1</sup> Korijene teorije ljudskog kapitala postavili su Ser William Petty i Adam Smith. Pitanjima ljudskog kapitala u svojim radovima posebno se bave: T. W. Schultz, G. Becker, L. Thurrow, M. Blaug, J. Mincer i dr. Nobelovac Gary Becekr je 1964. napisao knjigu *Human Capital* koja je podstakla stotine knjiga, članaka, rasprava i naučnih komentara koji se odnose na fenomen ljudskog kapitala. On je započeo raspravu o najvažnijoj temi nove ekonomije znanja. Drugi nobelovac Theodore Schultz radi na makroekonomskom aspektu obrazovanja i ulaganja u ljudski kapital, tj. na doprinosu obrazovanja ekonomskom rastu. Po njegovom mišljenju, kod više od stotinu zemalja nema nijedna koja je ostvarila brz ekonomski rast bez značajnih ulaganja u obrazovanje (Jedini izuzetak su arapske zemlje bogate naftom čiji se rast temelji na prirodnim resursima). ([www.linezine.com](http://www.linezine.com))

cjelini proizlazi prvenstveno iz znanja, sposobnosti i vještina ljudi.<sup>2</sup> Sam pojam znanje može se definisati kao nematerijalni resurs, koji se sastoji od intuicije, skupa ideja, iskustva, vještina i učenja i ima potencijal stvaranja nove vrijednosti. U organizacionom smislu na znanje se gleda kao na know-how, primijenjenu informaciju, informaciju sa rasuđivanjem, ili potencijal za efektivno djelovanje, svjesnost i razumijevanje stečeno kroz iskustvo ili učenje, a nastalo je kao rezultat poređenja, identifikovanja posljedica i povezivanja. Znanje se koristi kao input i kao output. Otuda je, za poslovne ljude, centralna aktivnost individualno ili organizaciono učenje. Uostalom, i logika globalnog poslovanja i iskustva uspješnih zemalja pokazuju da kvalitetan strani kapital, dakle, onaj koji je u službi proizvodnje visoke vrijednosti, ide ka onim geografskim oblastima u kojima postoji koncentracija kvalifikovane radne snage. Otuda, društva u kojima se vrednuje znanje kao resurs, koja ulažu u obrazovanje i nauku, u kojima je razvijena informaciona infrastruktura i u kojima se visoko cijeni individualnost, sposobnost i kreativnost pojedinaca i organizacija sa pravom se mogu nazvati društvima znanja.<sup>3</sup>

Danas gotovo da nema skoro niti jedne ekonomski razvijene zemlje koja nema strategiju podsticanja ekonomije zasnovane na znanju. Savjet Evrope je još 2000. godine u *Lisabonskoj strategiji* istakao da Unija „do 2010. godine treba da postane najkompetentnija i najdinamičnija svjetska ekonomija utemeljena na znanju, sposobna za održiv ekonomski rast sa više radnih mjesta i sa većom socijalnom kohezijom”. Lisabonskom strategijom je osmišljeno oko 50 specifičnih mjera i politika čije bi ostvarenje trebalo da vodi pomenutom cilju.

### 13. 2. RAZVIJANJE SVIJEŠTI O VAŽNOSTI LJUDSKOG KAPITALA

*Najvredniji od svih kapitala je  
onaj koji je investiran u ljudska bića!*

Alfred Marshall

Izuzetnost i specifičnost ljudskog kapitala stavljaju ga ispred ostalih oblika kapitala, a njegov nemjerljiv značaj za uspješnost preduzeća, privrede i društva u cjelini

---

<sup>2</sup> Autor koji se među prvima bavio analizom znanja. Michael Polanyi-Frappaolo, C., u svom djelu *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford, 2002, ističe dva oblika znanja: prećutno i jasno (tacit i explicit). Vodeći autori iz ove oblasti: Nonaka, Sveiby, Stewart, Edvionsson, Polanyi smatraju da je prećutno (tacit) znanje subjektivno, unutrašnje i analognog, a da je jasno (explicit) znanje objektivno, teorijsko i digitalno. Tacit znanje je okrenuto pojedincu i teško se formalizuje zbog čega se teško komunicira sa drugim. Explicit znanje je formalno i sistematsko, postoji kao objekt u vidljivoj formi. Sada je već teško predvidjeti koja znanja i vještine će biti potrebne i tražene za narednih 10 godina. U većini profesija znanje se duplira svakih nekoliko godina, što znači da znanje treba da se duplira svake 2–3 godine samo da bi se „držao korak” sa promjenama. Oni koji to ne budu činili, neumitno će zaostajati!

<sup>3</sup> Japan je još 1980. godine donio stratešku odluku da japanska privreda promijeni strategiju razvoja u smislu da je umjesto investiranja u tešku industriju i petrohemiju, težište ulaganja pomjereno na djelatnosti koje počivaju na ljudskom kapitalu, odnosno znanju. Rezultati takve odluke na japansku privredu danas su očiti.

čine ga najvažnijim resursom. Prema Pržulju (1996), značaj ljudskog kapitala, između ostalog, ogleda se u sljedećem: ljudski kapital stavlja u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolaže; dobro ukomponovan i usmjeren u pravcu timskog rada, ljudski kapital obezbjeđuje sinergetski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata; rezultati rada pojedinaca, grupa, i organizacije u cjelini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera; jedino čovjek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično; pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmjere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva; ljudski kapital ima sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim prije što se upotrebom ne obezvređuje i ne smanjuje nego potvrđuje i povećava; ulaganje u ljudski kapital je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čovjeka i njegovog rada nema ni viška vrijednosti, odnosno novostvorene vrijednosti.

Ljudski kapital se može posmatrati kao dvodimenzionalna struktura: sadržajna i kontekstualna. Na individualnom planu ljudski kapital obuhvata znanje, vještine i orijentacije, a na organizacionom planu podrazumijeva polje rada, kulturu i strategiju. U stvari, ljudski kapital se može podijeliti na inovacioni i upravljački. Inovacioni ljudski kapital je pokretač stvaranja novih vrijednosti i stvaranja konkurentne prednosti. Da bi se iskoristila znanja pojedinaca, potreban je upravljački ljudski kapital, odnosno inteligentna organizacija koja će iz svakog pojedinca izvući najbolje i koja će ih, putem upravljanja znanjem voditi ka određenom cilju.

Pojam upravljanje znanjem (knowledge management) je, još krajem 90-ih godina prošlog vijeka, bio prilično popularan i obrađivan u stranoj stručnoj literaturi kao jedan od mnogih „alata” koji stoji na raspolaganju savremenom menadžmentu u svakodnevnoj praksi.<sup>4</sup> Poslovno znanje je individualni i organizacioni resurs čiji je strateški značaj razvijen u dvije važne evolucije: u evoluciji načina razmišljanja o poslu, organizaciji i upravljanju i u evoluciji načina učenja, rada, odlučivanja i sprovođenja promjena. Između njih postoji međuzavisnost, jer se efikasno usvajanje novih znanja ne može postići bez razumijevanja aktivnosti i procesa koji oblikuju poslovne akcije. Pri upravljanju i korišćenju znanja posebno je važno da se:

- identifikuje znanje koje je vrijedno danas i koje će vrijedjeti i u budućnosti;
- generiše i stvara novo znanje;

---

<sup>4</sup> Interes za upravljanje znanjem je u stalnom porastu, jer je odavno postalo jasno da je njegov uticaj presudan za stvaranje konkurentne prednosti, rasta i razvoja preduzeća. U tom smislu pojavili su se mnogi modeli i teorijski pravci koji se bave generisanjem i razvojem novog znanja (Marinko, G. (2004) *Sovremenie modeli i školi v upravlenii znanijami*, Vestnik Moskovskogo Universiteta, serija 21, No 2, 45-65). Ekonomisti su kombinaciju različitih aktivnosti upravljanja znanjem nazvali „dijamant znanja”, jer je znanje odavno postalo imperativ ekonomskog rasta i razvoja.

- koristi, dijeli i obnavlja znanje;
- prevodi pojedinačno u organizacijsko znanje i
- smanji rizik od gubljenja vrijednog znanja.

### 13. 3. RAZVOJ LJUDSKOG KAPITALA

*Konkurencija je procedura otkrića novih znanja.*

Friedrih Hayek

U uslovima sadašnjeg dinamičnog naučnotehnološkog progressa posebno se veliki zahtjevi postavljaju prema kvalitetu ljudskog kapitala. Moderna privreda traži dobro obučenu, prilagodljivu radnu snagu, tako da obrazovanje i usavršavanje zaposlenih i menadžera predstavlja nerazdvojni dio uspješne razvojne politike Crne Gore. Danas crnogorske organizacije moraju biti svjesne da je jedini način da se osvoji i zadrži konkurentna prednost, da se uči brže od konkurencije, odnosno da se primjenjuje koncept organizacije koja uči (organizacije znanja). Organizaciju znanja, između ostalog, karakteriše: brzo reagovanje na želje potrošača tako da nove informacije brzo pretvaraju u znanje koje će se iskoristiti na način koji će donijeti novu vrijednost; savladavanje novih tehnoloških dostignuća i njihova primjena u cilju kvalitetnije usluge; smanjenje utroška vremena gdje god je to moguće; spremnost na inovacije koje se dešavaju u ambijentu u kome vlada međusobno povjerenje i sloboda da se preuzme rizik; samopouzdanje i prilagodljivost na promjene u okruženju, inicijativa, i odlučno sprovođenje svih neophodnih promjena. Otuda je od izuzetne važnosti da crnogorski menadžeri počnu da gledaju svoje organizacije kroz prizmu znanja, kako bi ljudski kapital u njima došao do punog izražaja donoseći svim članovima, kako organizacije tako i društva, nove vrijednosti i nove šanse. Uostalom, menadžeri se danas najviše boje kakav je kvalitet ljudskog kapitala i kako zadržati kvalitetan ljudski kapital. Zato je od posebne važnosti razvoj ljudskog kapitala koji obuhvata i usklađuje različite oblike učenja u svim životnim razdobljima.

Za stvaranje novog znanja i njegov razvoj, a time i porast produktivnosti i povećanja standarda i kvaliteta života od izuzetne je važnosti razvoj nauke i obrazovanja. Više nego ikada ranije, ulaganje u nauku i obrazovanje postaje garancija budućnosti. Jer u njima se stvara znanje, a ono što neko zna, brzina kojom može usvojiti nova znanja i način na koji to svoje znanje koristi jedino je što danas daje trajnu konkurentsku prednost.

Obrazovanje, iako se individualno stiče, predstavlja bogatstvo za društvo kao cjelinu. To je skoro jedina individualna osobina koja u praksi postaje zajednička vrijednost i korist za čitavo društvo. Otuda se može reći da obrazovanje ima svoju ekonomsku svrhu i predstavlja osnovni razvojni faktor. Emil Dirkem smatra da je škola most između pojedinca i društva. Za pojedinca obrazovanje znači povećavanje životnog standarda i sigurnosti posla, a za preduzeće ono znači povećanje produktivnosti rada i efikasnosti, a samim tim i profita. Za državu, porast obrazovanja zna-

či kreiranje nove, kvalifikovane radne snage koja se može lako adaptirati promjenama. U širem smislu, prosperitet i napredak društva zavisi od pouzdanosti i efikasnosti funkcionisanja demokratskog političkog sistema, što umnogome zavisi od opšteg nivoa obrazovanja svih članova društva. Osim toga, obrazovanje predstavlja faktor broj jedan za rješavanje problema siromaštva. Otuda u segmentu nauke i obrazovanja ima mjesta istovremeno i za državnu i za individualnu inicijativu.<sup>5</sup> Izvjesno je da država nikoga ne može natjerati da se obrazuje, ali može obezbijediti uslove da oni koji to žele mogu i da ostvare.

U vezi sa razvojem nauke i obrazovanja ostaje sporno pitanje na koji način se mogu obezbijediti sredstva za finansiranja razvoja ljudskog kapitala. Ovo je vjerovatno najteže pitanje jer se na njemu lome koplja oko preraspodjele društvenog dohotka.

Budući da društvo u cjelini, kao i učesnici obrazovnog procesa, odvajaju značajna sredstva za obrazovanje, koja se relativno lako mogu identifikovati, to se ekonomski pristup obrazovanju najčešće zasniva na formalnom tipu obrazovanja. Uzimajući troškove obrazovanja kao jedan vid ulaganja (inputa) u obrazovnu aktivnost, ekonomski pristup traži odgovor na pitanje kakve su ekonomske implikacije ovih ulaganja, odnosno da li su ova ulaganja i ekonomski opravdana sa stanovišta „proizvodnje” obrazovanja. Troškovi za obrazovanje kvalifikuju se kao investiranje u ljudski kapital, jer se investicije tradicionalno posmatraju kao nešto što treba da vrati uloženo, pa je i obrazovanje, u tom smislu, jedan vid investicija. Procjenjuje se da ulaganje u obrazovanje pojedincima donosi profit koji je uporediv sa ulaganjima u fizički kapital. Sve veći udio uslužnih djelatnosti u privredi, brzina kojom se mijenja tehnologija, rastući udio znanja i informacija u odnosu na vrijednost proizvodnje, kao i nivo privrednog restrukturiranja idu u prilog takvoj vrsti ulaganja. Kada je riječ o razvoju ljudskog kapitala, uzima se u obzir pet različitih vrsta ulaganja u njegov razvoj, odnosno u različite načine njegovog obrazovanja i obuke.

Obrazovanje opšte orijentacije stiče se u obrazovnim institucijama i definiše se kao formalno što podrazumijeva aktivnost koja se sastoji od formiranja i sticanja opštih ili specijalističkih znanja. Ovaj oblik obrazovanja finansira se najvećim dijelom iz javnih izvora, dok je privatno finansiranje prisutno u visokom obrazovanju.

Neformalno obrazovanje nije vezano za obrazovnu instituciju i obuhvata sve one fenomene koji su van specifičnih akcija formiranja ljudi određenih zanimanja, a koje, takođe, utiču na ponašanje, stavove, način mišljenja ljudi i, na kraju, na sam kvantum znanja. Obrazovni uticaj u ovom slučaju javlja se kao posljedica uticaja porodične sredine, profesionalnog iskustva ili uticaja same društvene sredine

---

<sup>5</sup> U svom govoru u engleskom Parlamentu od 14. maja 1997. godine kraljica Elizabeta II je istakla da će edukacija mladih ljudi biti najveći prioritet njene Vlade i da će ona raditi na podizanju standarda znanja u školama, koledžima i univerzitetima, kao i na promovisanju doživotnog učenja na radnom mjestu.

u kojoj se pojedinac nalazi. Neformalno obrazovanje se odnosi na širok izbor raznih programa inoviranja znanja, predavanja, panel rasprava, savjetovanja, seminara, kurseva, instrukcija, praktičnog osposobljavanja, studijskih posjeta, stručnih ekskurzija, uvođenja u posao, pripravničkog stažiranja, kružoka, savjetovanja, prezentacija, konsultacija, mentorstava, funkcionalnog inoviranja znanja i raznih kombinacija naznačenih oblika. Uticaj neformalnog obrazovanja može biti veoma značajan, a naročito sa razvojem masovnih sredstava komunikacije, što je dovelo do pojave fenomena „paralelne škole” o kojoj se danas sve više govori. Razvoj internet infrastrukture je podloga za razvoj globalnog tržišta znanja. Informacije postaju sve dostupnije, pa se povećava uticaj pojedinaca na poslovanje organizacije. Velika vrijednost se nalazi u razvoju tržišnih mehanizama, na primjer, internet berzi, koje stvaraju efikasna tržišta znanja. Procesom obrazovanja preoblikuju se spoznaje u konkretizovano znanje profesija, što kreira profesionalnu karijeru i potencijalne inovatore. Ovaj oblik obrazovanja finansira se od strane države, preduzeća i pojedinaca.

Obrazovanje za rad, uz rad i radom uključuje obuku koja je potrebna u situaciji kada zaposleni: ne znaju kako da obave posao; ne mogu pokazati pravilno svoje znanje, jer nijesu imali priliku da ga koriste ili je dobijeno znanje slabo. Obuka je najčešće potrebna u situaciji kada se uvodi nova tehnologija, kada se posao mijenja, kada su rezultati loši i kada su nesreće na poslu česte. Nekada je potrebna svim zaposlenim, a nekada samo pojedincima. Ovaj oblik obrazovanja finansira se od strane preduzeća i pojedinaca. Kada je u pitanju obuka opšteg karaktera, treba imati na umu da preduzeće mora na neki način osigurati povratak uložениh sredstava. Čini se da je jedini siguran način taj da troškovi obuke opšteg karaktera u potpunosti padnu na teret zaposlenog ili na teret društva. Međutim, kako ističe Becker, radnici su često spremni da ulažu u sticanje opšteg znanja prihvatanjem niže zarade. No, ukoliko je obuka specifična za određenu organizaciju, poslodavac ima mogućnost da nadoknadi troškove svoje investicije i zato se češće odlučuje da djelimično investira u obuku. Najlakši način je da se od radnika zatraži da učestvuje u troškovima specifične obuke, jer bi tada svojim prelaskom u drugu organizaciju izgubio i svoju investiciju. Opšte i specifične obuke treba posmatrati kao dva kraja jednog kontinuuma, a ne kao alternative. U većini slučajeva zaposleni istovremeno stiče vještine opšteg karaktera, ali i vještine specifične za datu organizaciju.

Savremene nacionalne obrazovne politike u razvijenim zemljama temelje se na konceptu doživotnog učenja, odnosno konceptu društva koje uči. Proteklih decenija razrađeni su koncepti obrazovne politike u međunarodnim organizacijama Unesko, OECD, ILO, Savjet Evrope, Evropska komisija koje svojim članicama upravo preporučuju doživotno učenje u sprovođenju nacionalnih obrazovnih reformi. Bez sumnje, koncept doživotnog obrazovanja i usavršavanja, odnosno permanentnog obrazovanja više ne predstavlja stvar izbora, već obavezu.



### 13. 4. KORIŠĆENJE LJUDSKOG KAPITALA

*Ne napredovati znači nazadovati.*

J. W. Goethe

Vrijednosti koje ljudi posredstvom rada unose u poslovni proces i doprinos koji daju stvaranju nove vrijednosti predstavljaju različite kategorije. Naime, na tržištu mogu postojati vrlo pametni ljudi, no ukoliko nijesu uspješni, oni ili njihova organizacija, onda se njihovo znanje ne može nazvati kapitalom. Otuda se mora praviti razlika između ljudskog kapitala i ljudskog potencijala, jer se ove kategorije, često, sadržajno poistovjećuju i koriste kao sinonimi. Pod ljudskim potencijalom podrazumijevaju se ukupne psihofizičke sposobnosti kojima raspolažu organizacije i mogu ih upotrijebiti za ostvarenje svojih poslovnih ciljeva. Da li će ljudski potencijal biti i koliko uspješno upotrijebljen u poslovnom procesu, odnosno da li će biti pretvoren u ljudski kapital, zavisi od uspješnosti organizacije u upravljanju poslovnim procesom i od funkcije upravljanja ljudskim kapitalom.

Ljudski kapital se može povećati, ne samo posredstvom sticanja novih znanja i vještina ulaganjem u obrazovanje i obuku već i kroz promociju zaposlenih, primjenu dobrih motivacionih sistema, odnosno kroz dobru kombinaciju materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, uspješniju kombinaciju proizvodnih faktora i uspješnije upravljanje samom ljudskim kapitalom. Otuda, dobar menadžer mora da omogući svakom radniku da pokaže svoje sposobnosti. On mora da podstiče ispoljavanje različitih sposobnosti zaposlenih, motiviše ih, pokreće njihove mentalne kapacitete i povećava njihov entuzijizam kako bi povećala efikasnost.

Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim kapitalom su postali neefikasni, neadekvatni i prevaziđeni, naročito u sferi obuke, usavršavanja i nagrađivanja zaposlenih. Razvija se novi menadžment ljudskog kapitala koji u biti predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenim i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem. To je veoma složen i višedimenzionalan proces jer je svaki čovek zasebna ličnost, a svaka organizacija je priča za sebe. Otuda se, osim standardnih i uobičajenih pravila, kod upravljanja ljudskim kapitalom moraju stvarati i pravila prilagođena konkretnim ljudima, konkretnim organizacijama i konkretnom okruženju. Bez sumnje, osnovu zdrave organizacije čini zadovoljan i efikasan radnik, a najproduktivnije su one organizacije u kojima se zaposleni aktivno uključuju u njegov život, a rad u njima im predstavlja zadovoljstvo. Otuda, cilj menadžmenta ljudskog kapitala jeste da svojim mehanizmima i metodama rješava fundamentalna pitanja efikasnosti i efektivnosti ljudskog kapitala i, na taj način, povećanja konkurentnosti preduzeća, a samim tim i privrede kao cjeline. U vezi sa ovim, navodimo primjer razlike između japanskog i američkog pristupa ljudskom kapitalu.



Tabela 13. 1. Razlike između japanskog i američkog pristupa ljudskom kapitalu

	SAD	JAPAN
Zapošljavanje	Obično, kratkotrajna otpuštanja su česta.	Obično-dugotrajna otpuštanja su rijetka.
Napredovanje zaposlenih	Veoma brzo zaposleni ili napreduju ili odlaze.	Veoma sporo, značajnije unapređenje čeka se godinama.
Put karijere	Veoma specijaliziran, ljudi ostaju u jednom području u toku čitave karijere.	Veopma opšti, ljudi rotiraju između područja i upoznaju se sa mnogima.
Donošenje odluka	pojedinačno	grupno
Kontrola	Veoma eksplicitno, ljudi tačno znaju šta se i kako kontroliše.	Veoma implicitno i neformalno.
Odgovornost	Dodijeljeno na pojedinačnoj osnovi.	Dijeli se kolektivno u grupi.
Briga za zaposlenog	Samo dok su na poslu i u vezi posla.	Proširen interes tvrtke i na neka neposlovna područja života ljudi.

Izvor: Ouchi, W.: *Theory Z., How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981., Prema: Pupavac, D., Zelenika, R., *Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika-čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki*, <http://20985135132/searchg=cache>, 30. 04. 2009.

Prema Galbrajtovom mišljenju, očigledno je da korporacije funkcionišu s većom djelotvornošću u Japanu nego u zapadnim zemljama iz sljedećih razloga: fleksibilnije se prilagođavaju promjenama, oštromnije prepoznaju talente i radnika posmatraju kao integralni dio preduzeća što razvija veoma jako osjećanje pripadnosti. Sve to vodi velikom uspjehu japanskih firmi i japanske privrede u cjelini (13, 217).

U Crnoj Gori još uvijek prevladava tradicionalni model upravljanja ljudskim kapitalom, nalik zapadnom modelu, prema kojem menadžeri rade po ustaljenim pravilima karakterističnim za doba industrijske ekonomije kada se na ljude gledalo kao na zamjenjive djelove. Prema takvom modelu, menadžer je neprikosnoveni šef koji s vrha izdaje naređenja, čiji se način rukovođenja uglavnom zasniva na autoritetu njegovog položaja, a uspješnost se mjeri kvantitativnim pokazateljima. Kvalitativni pokazatelji, koji se ogledaju u zadovoljstvu zaposlenih, efikasnosti procesa i mogućnosti unapređenja, za njih ne predstavljaju prioritet. Ovakav način upravljanja ljudskim kapitalom povećava socijalne tenzije koje se prebacuju na državu, a efikasnost proizvodnje, a sa njom i konkurentnost, se smanjuje.

## 13. 5. LJUDSKI KAPITAL U CRNOJ GORI

*Moramo najbrže voziti i stvoriti čudo u vrlo kratkom vremenu.*

Bill Gates

Bitka za dominaciju upotrebe znanja, i s tim u vezi ljudskog kapitala, po zemljama i regijama je u toku. To, sa stnovišta Crne Gore, znači da mora: da prepozna zna-

čaj upotrebe znanja u svom razvoju i da stvara strategiju razvoja orijentaciju prema ljudskom kapitalu. Zato kada govorimo o Crnoj Gori u eri kompetitivnosti imamo u obzir:

*Viziju:* Crna Gora – društvo vođeno znanjem kao fundamentalnim resursom na kojem počiva društveno blagostanje.

*Cilj:* Organizovano i trajno prikupljanje dostupnih i stvaranje novih znanja; povećavanje sposobnosti apsorpcije znanja; unapređenje komunikacijske infrastrukture radi djelotvornijeg pristupa znanju i njegovoj razmjeni, a sve sa ciljem povećanja nivoa i kvaliteta ljudskog kapitala u funkciji pospješivanja ekonomskog rasta, povećavanja standarda građana te rješavanja problema siromaštva.

*Polazište:* Znanje i prateća tehnološka rješenja danas su fundamentalni resurs na kojem počiva društveno blagostanje. Na javnoj i privatnoj naučnoobrazovnoj aktivnosti počiva sposobnost zemlje da razvije i održi kompetitivne prednosti. Trajno podsticanje i ulaganje u nauku i obrazovanje u cilju povećanja kvaliteta ljudskog kapitala nema alternativu, zbog čega razvoj nauke i obrazovanja mora biti središnja tačka cjelokupnog razvoja Crne Gore.

*Stanje:* Polazeći od činjenice da je nauka osnov razvoja, a da se kvalitetna nauka temelji na kvalitetnom i djelotvornom obrazovanju, prije svega na visokoškolskom sistemu koji stvara kreativne, motivisane i problemski usmjerene ljude fleksibilnog znanja, u Crnoj Gori su donijeta potrebna strateška dokumenta kompatibilna sa dokumentima EU.<sup>6</sup> Temeljni dokument EU na kojem se oslanjaju gotovo sve nacionalne strategije zemalja članica je *Lisabonska deklaracija* koja ima dva glavna cilja: veći i stabilniji privredni rast i, povezano s tim, otvaranje većeg broja visokokvalitetnih radnih mjesta. Osnovna vizija *Lisabonske deklaracije* je stvaranje najkonkurentnije i najdinamičnije svjetske privrede utemeljene na znanju do 2010. godine. Akcioni plan *Deklaracije* (radni dokument EC SEC 2005, 192) pokriva deset najvažnijih ciljeva među kojima su, pod zajedničkim nazivom *Znanje za rast*, navedeni:

- povećanje i poboljšanje ulaganja u nauku, istraživanje i razvoj,
- podsticanje inovacija, širenje upotrebe informacionih i komunikacionih tehnologija, te održive upotrebe resursa i
- društvo temeljeno na znanju mora težiti ostvarenju zdrave privrede.

U periodu od 2004. do 2008. godine Crna Gora je uspjela da ostvari i zadrži stabilno makroekonomsko okruženje i visoku stopu privrednog rasta od prosječno 6,37 % na godišnjem nivou. Iako relativno velik, ovaj je postotak, zbog prethodnog dužeg razdoblja pada i stagnacije, kao i značajnog pada BDP-a u 2009. godini po stopi od 5,7%, nedovoljan za značajniji napredak u razvoju i nužno ga je povećati. Nadalje, crnogorska privreda je premalo orijentisana na vlastitu inovativnost, istraživanje i razvoj. Raspoloživi podaci pokazuju da u našoj privredi jednostavno nema potrebne kritične mase znanja i obrazovanja, kojima bi se ta privreda mogla unaprije-

<sup>6</sup> Dokumenta navedena u literaturi.

diti. Prema podacima Monstata iz 2003. godine, kada je vršen posljednji popis stanovništva, procenat visokoobrazovanog u ukupnom stanovništvu Crne Gore iznosio je 5,97 %, odnosno 14,2 % od ukupnog aktivnog stanovništva. Prema podacima iz 2008. godine, broj istraživača u ukupnom aktivnom stanovništvu Crne Gore iznosio je svega 0,25%.

Ovaj problem je uočen, tako da se u *Nacionalnoj strategiji održivog razvoja Crne Gore za period 2008-2012. godine*, posebno u dijelu vizije ekonomskog razvoja, apostrofira potreba ubrzavanja ekonomskog rasta i tranzicije ka tržišnoj privredi stimulisanjem inovacija i produktivnosti, osnaživanjem preduzetništva, sprečavanjem odlaska perspektivnih kadrova iz zemlje. Prioritetni je zadatak Strategije u oblasti novih tehnologija podsticanje istraživanja, razvoja i inovacija. U *Prostornom planu Crne Gore* kada se govori o održivom razvoju ističu se kao najvažniji principi koji dominiraju u Evropskoj uniji, a koji počivaju na znanju, inovacijama i preduzetništvu. *Nacionalni program za integraciju Crne Gore u EU za period 2008-2012. godine*, kao najvažniji kratkoročni prioriteti (do 2010) ističe: reformu statističkog sistema u oblasti nauke i istraživanja; širenje i razvoj mreže nacionalnih kontakt osoba za Sedmi okvirni program Evropske unije; podsticanje mobilnosti istraživača; jačanje veza sektora istraživanja sa privredom, kao i donošenje niza podzakonskih akata. Zajedničke preporuke navedenih dokumenata, koje se odnose na naučnoistraživačku djelatnost, a svoju potvrdu nalaze u *Strategiji naučnoistraživačke djelatnosti Crne Gore (2008-2016)* mogle bi se podvesti pod tri ključne:

- prioriteti i vizija budućeg razvoja Crne Gore temelje se na osnovnim principima koncepta održivog razvoja (skladan balans između ekonomskog razvoja, socijalnih zahtjeva i potrebe očuvanja životne sredine);
- razvoj treba da se zasniva na znanju, odnosno nauka treba da ima ključnu ulogu u rješavanju budućih razvojnih izazova i
- potrebno je naučnoistraživačku djelatnost podići na viši nivo, prvenstveno kroz znatno veću finansijsku podršku države.<sup>7</sup>

Osim ovoga, sprovedene su značajne reforme obrazovnog sistema. Struktura ciljeva reforme obrazovanja ima dva nivoa, i to: nivo društvenih ciljeva i nivo obrazovnih ciljeva. Nivo društvenih ciljeva odnosi se na obrazovanje građana koji treba: da daju svoj doprinos ekonomskom progresu putem rasta društvenog proizvoda, zaposlenosti i poboljšanja životnog standarda; da se odgovorno ponašaju na osnovu principa i normi građanskog i demokratskog društva; da budu spremni na doživotno učenje, kako bi se prilagođavali promjenama na tržištu rada. Nivo obrazovnih ciljeva predstavlja indikator efikasnog sistema obrazovanja, a što se ispoljava kroz: visoku prolaznost studenata, ali uz ostvarivanje kvaliteta znanja; povećani stepen obuhvaćenosti populacije visokim školstvom; povećanje broja studenata koji će znati da zadrže i koriste stečena znanja; zadovoljno i motivisano nastavno osoblje. Pro-

<sup>7</sup> Strategija naučnoistraživačke djelatnosti Crne Gore 2008-2016. godine, str. 8.

mjene i reforme u obrazovnom sistemu u Crnoj Gori utemeljene su na pronalaženju originalne strategije inspirisane pozitivnim tradicijama i nasljeđem, u koju se mogu ugraditi nove tendencije savremenog društva i pozitivna rješenja razvijenih obrazovnih sistema u Evropi. Crna Gora je sprovela i zakonodavne i organizacione mjere nužne za korjenu promjenu sadašnjeg naučnog i obrazovnog sistema i izgradila je regulativu koja će podsticati povećanje njihovog kvaliteta i kompetitivnosti, decentralizacije i internacionalizacije. Obezbijeđeni su preduslovi za upotrebu IT tehnologija. Osnivanjem privatnih fakulteta i univerziteta povećana je konkurencija u visokom obrazovanju. Kroz nuđenje programa prekvalifikacije i doškolovanja Vlada, u skladu sa međunarodnim standardima i opredjeljenjima, vodi aktivna politiku zapošljavanja. Međutim, naučni sistem u Crnoj Gori još uvijek nije razvojno usmjeren. Postojeći nivo, kreativnosti, djelotvornosti, odgovornosti i kompetitivnosti naučnog rada, uprkos znatnim pojedinačnim dostignućima, ne odgovara potrebama ubrzanog društvenog razvoja. U Crnoj Gori se nedovoljno ulaže u nauku i obrazovanje. No, prema podacima Ministarstva finansija za 2009. godinu za nauku se izdvajalo 0,24% BDP-a, a za obrazovanje 4%, dok se za troškove akademskih institucija odvajalo svega 0,63% BDP-a.

*Problemi.* Crnu Goru karakteriše: naučno zaostajanje za razvijenim zemljama koje se ogleda u skromnoj djelotvornosti naučnog rada, društvenoj marginalizaciji, nedovoljnim ulaganjima u nauku i obrazovanje i odricanju njihove proizvodne uloge; nepostojanje razvojnih programa države u koje bi se intenzivnije uključivale domaće naučnoistraživačke institucije. Nakon privatizacije još uvijek se ne uočava interes novih vlasnika da reaktiviraju nekadašnje ili otvore nove istraživačko-razvojne centre; loša pozicija naučnika u društvu vodi opadanju interesovanja mladih ljudi za bavljenje naukom; usporen populacioni rast, smanjenje broja mladih i uvećanje broja starih u ukupnoj populaciji; visoko učešće mladih u ukupnoj nezaposlenosti; siromaštvo značajnog dijela stanovništva; nepovoljna obrazovna i kvalifikaciona struktura stanovništva; slaba veza između naučnoistraživačke, obrazovne i privredne sfere, što ima negativne efekte na razvoj ljudskog kapitala, tehnološkog razvoja kao i na konkurentnost privrede kao cjeline; nesklonost preuzimanju individualne odgovornosti; nepovoljna struktura, kvalitet i djelotvornost obrazovanja, odnosno neprilagođenost savremenim zahtjevima koji ističu fleksibilnost, interdisciplinarnost, kreativnost i cjeloživotnost obrazovanja. U sadašnjem trenutku nije moguće procijeniti nivo spremnosti na promjene, a niti obim razumijevanja njihove hitnosti, iako se za njih svi deklarativno zalažu. Ne osporavajući činjenicu da u Crnoj Gori postoji određen broj vrlo kvalitetnih institucija, kvalitetnih programa i poznatih univerzitetskih nastavnika, naše visoko obrazovanje je još konceptijski i metodski zastarjelo, zatvoreno, inertno i često nesklono promjenama; stepen inovativnosti drastično zaostaje za inovativnošću u zemljama EU, što ima za posljedicu ukupno zaostajanje u proizvodnji i produktivnosti rada. Poseban problem nauke jeste vrlo skromno ulaganje poslovnog sektora u istraživanje i razvoj, za razliku od zemalja EU i Sjeverne Ame-

rike koje su postavile sebi kao strateški cilj da podstaknu ulaganja poslovnog sektora u nauku do nivoa od dvije trećine ukupnih ulaganja. Bez sumnje, jasno je da je ulaganje u nauku blisko povezano s finansijskom snagom privrede, pa je izostanak ulaganja privatnog sektora u nauku pruža dobar uvid u to kako se crnogorska preduzeća pripremaju za budućnost. Svakako, za nizak nivo saradnje između nauke i privrede odgovornost snose obje strane. Nauka privredi nudi premalo korisnih projekata, a privredni subjekti često ne prepoznaju korisnost ponuđenih projekata.

*Prijedlozi daljnjih konkretnih aktivnosti:* U vezi sa pitanjem rješavanja problema razvoja i korišćenja ljudskog kapitala u Crnoj Gori, postavlja se pitanje uloge države. Iako sam po svom opredjeljenju pristalica neoliberalizma, odnosno što manjeg uplitanja države u ekonomsku sferu, u ovoj oblasti njeno prisustvo je nužno. Uostalom, obrazovanje je kao jedna od funkcija države, prisutno i u Smitovoj državi „noćnog čuvara”. Ulogu države vidim, ne u nametanju ponašanja i zabranama, već u stvaranju uslova koji će olakšati razvoj i upotrebu ljudskog kapitala. Naravno, pored države, veoma je važna uloga privatnih, prije svega malih i srednjih preduzeća, kao i individualna inicijativa.

*Kratak rok:* U kratkom roku, do 2015. godine, nužno je veće prisustvo države u rješavanju problema u sektoru nauke i obrazovanja iz razloga: *prvo*, nužno je potpuno zaokružiti strateška dokumenta koja su kompatibilna sa dokumentima EU; redefinisati misiju i odgovornost svih naučnih subjekata; razvojno finansirati nauku i obrazovanje, tako da treba odmah početi sa sukcesivnim povećavanjem budžetskog izdvajanja kako bi se ostvarilo dostizanje cilja predviđenog Lisabonskom deklaracijom za zemlje članice EU: izdvajanje 3% iz BDP-a a na nauku i 6% za obrazovanje, kao i poboljšanje odnosa vanbudžetskih i budžetskih ulaganja, koji bi trebalo da dostigne odnos 2: 1; i, što je bitno, maksimalno koristiti sredstva fondova EU od strane socijalnih partnera za kreiranje zajedničkih projekata; *drugo*, za razliku od malih i srednjih preduzeća iz okruženja koja su nastala na znanju generisanom na univerzitetima i tehnološkim inkubatorima i uzimaju primat u liderstvu projekata, naša preduzeća se bave jednostavnom proizvodnjom i servisnim uslugama, a njihov interes za ulaganja u projekte tehnološkog razvoja je praktično zanemarljiv. Zato bi, bar u kratkom roku, država trebalo da stimuliše ulaganja istraživanja, prije svega da podrži industrijski orijentisane, tržišno ostvarljive projekte.

*Srednji rok:* Sve više razvijati kombinovani model finansiranja istraživanja i obrazovanja; javni i privatni. I država i privatne institucije treba da stvaraju uslove za razvoj novog znanja, s tim da je realno očekivati dalje jačanje tržišnog pristupa u njihovom radu. Naravno, izbor vrši pojedinac. U ovoj oblasti interesi pojedinca i društva se poklapaju tako da treba raditi na razvijanju svijesti o značaju inovacija i preduzetništva, cjeloživotnog obrazovanja, o značaju ulaganja u ljudski kapital kako kod svakog pojedinca tako i kod poslodavaca; u cilju povećavanja kvaliteta, trebalo bi uvoditi privatno-javno partnerstvo kako u istraživanju tako i u obrazovanju. S tim u vezi, treba motivisati preduzeća, lokalne vlasti i socijalne partnere da aktivno

učestvuju u razvoju i finansiranju obrazovanja u interesu pojedinca i društva u cjelini; treba podsticati finansiranje istraživanja i inovativnosti od strane privatnog i privrednog sektora. Osim ovoga, nužno je istraživačkom i obrazovnom aktivnošću sistemski povezivati nauku i privredu; permanentno provjeravati kvalitet implementacije obrazovnih sistema; pospješivati fleksibilnost i otvorenost prema budućnosti, jačati ulogu znanja, podsticati komercijalizaciju ideja i stvaranja naučnog menadžmenta; podsticati kreativnost, inovativnost, interdisciplinarnost i multidisciplinarnost istraživačkog pristupa; vršiti promjene organizacione strukture radi povećanja djelotvornosti; povezivati nauku i privredu kroz bržu komercijalizaciju rezultata; okupljati naučne i finansijske resurse kroz (transnacionalne) megaprojekte; razvijati istraživačke i obrazovne kapacitete; permanentno povećavati ulaganje u istraživanja kako iz javnih tako i iz privatnih izvora; povećati kvalitet, fleksibilnost i djelotvornost visokog školstva; unaprijediti mobilnost visokoobrazovanih mladih ljudi, posebno u odnosu nauka-privreda; obezbijediti pomoć naučnicima za zapošljavanje nakon doktorata; povećati transparentnost i društveni uticaj naučnog rada, a tehnologije 21. stoljeća Crna Gora treba da uvrsti u svoje prioritete pravce razvoja. Za Crnu Goru je od posebne važnosti pitanje obrazovanja i obuke odraslih kao instrument za rješavanje ključnih ekonomskih i socijalnih problema. Kroz djelatnost obrazovanja odraslih Crna Gora mora da restruktuirati i unaprijedi svoj ljudski kapital što podrazumijeva: obezbjeđivanje dostupnosti obrazovanja i obuke svim kategorijama odraslih; decentralizaciju i partnerski pristup u upravljanju, organizaciji i realizaciji obrazovanja odraslih i obezbjeđenje kvaliteta obrazovanja i osposobljavanja odraslih kroz zakonsku regulativu i uspostavljanje standarda obrazovanja. Ovaj oblik obrazovanja dijelom se treba finansirati od strane države, ali još više od strane preduzeća i individua. Putem preduzetničkih fondova, državnih garancija za komercijalne kredite, odgađanjem poreskih obaveza i davanjem poreskih i carinskih olakšica motivisati privatni sektor za ulaganje u istraživanje i razvoj čime se stvaraju uslovi za zdravu konkurenciju. Privatno ulaganje treba da se razvija preko: stipendiranja učenika i studenata sa institucijama u obrazovanju; otvaranjem posebnih centara za obrazovanje odraslih; zajedničkim razvijanjem prakse za učenike i studente; otvaranjem preduzetničkih centara za mlade inovatore i sl. Preduzetnike treba motivisati da se povezuju sa fakultetima i naučnoistraživačkim institucijama u cilju ostvarivanja zajedničkih projekata. Kompanije, instituti i fakulteti mogu zajednički ulagati u razvoj novih proizvoda, inovirati postojeće ili otvarati centre za zajednička istraživanja.

*Dugi rok:* U dugom roku (poslije 2025. godine) sve više će dolaziti do izražaja globalizacija i regionalizacija. Samim tim, slabije značaj nacionalnih ekonomija i države. Jaćaće značaj tržišta, privatnih obrazovnih i istraživačkih institucija. Propusnost naše privrede za svjetske tehnologije i inovacije će se povećavati. Znanje je roba koja se nudi na tržištu i vrijedi onoliko koliko zadovoljava potrebe tržišta.

Sve naprijed navedene mjere trebalo bi da imaju za posljedicu: povećanje vrijednosti ljudskog kapitala i stvaranje bazične podrške za održivi socijalno-ekonom-



ski razvoj zemlje i njenu intergraciju u evropsku ekonomiju; obezbjeđivanje mogućnosti većeg zapošljavanja i sposobnost da pojedinci budu aktivni i konkurentni na tržištu rada; uvećanje profesionalne mobilnosti i fleksibilnosti radno aktivnog stanovništva; predupređenje socijalne isključivosti i marginalizacije, jačanje socijalne kohezije i osjećanja pripadnosti i identiteta; podržavanje individualnog razvoja i samospunjenja i, na kraju, porast blagostanja, povećanja životnog standarda te rješavanja problema siromaštva.

Ono o čemu posebno treba voditi računa kada je u pitanju konkurentnost crnogorske privrede i njen ljudski kapital jeste da je održiv privredni rast u eri kompetitivnosti nezamisliv bez čvrstog oslonca na odgovarajuće kulturne vrijednosti. Otuda je ekonomski razvoj, dijelom, uobličen borbom za prevlast između aspekata ekonomske kulture koji podstiču produktivnost i aspekata koji je ugrožavaju. Zato u Crnoj Gori treba razvijati preduzetničku kulturu koju karakterišu: fleksibilnost i otvorenost; individualna inicijativa i odgovornost; tolerancija prema riziku i neizvjesnosti; podsticaj za stvaralaštvo i inovacije; usmjerenje na ciljeve i očekivanja poslovnih rezultata; sistem nagrađivanja utemeljen na kriterijumima i pokazateljima radnog učinka; tolerancija u rješavanju sukoba i različitosti i kultura dijaloga na svim hijerarhijskim nivoima. Crnoj Gori je potrebno široko korišćenje znanja u svim aspektima života. To znanje treba da proističe, prije svega, iz tržišne ekonomije i prvenstveno finansirano iz privatnih izvora.

Još nešto što je veoma važno kada je u pitanju kvalitet ljudskog kapitala jeste praćenje njegove uspješnosti, što je u interesu i pojedinaca i organizacije i društva u cjelini. Pojedinci dobijaju informaciju o svom radu što im pomaže u evaluaciji, unapređenju i usavršavanju, a organizacije i društvo dobijaju objektivne i relevantne informacije kako bi mogli da ocijene svoje ukupne mogućnosti i postave razvojne ciljeve. Proces praćenja i procjenjivanja uspješnosti ima brojne dimenzije i daje mnoštvo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje o svim aspektima razvoja i korišćenja ljudskog kapitala. Ovaj proces uključuje i svojevrsnu funkciju kontrole i samokontrole, na bazi kojih se preduzimaju korektivne akcije, utvrđuju planovi poboljšanja i unapređenja individualne i ukupne organizacione uspješnosti. Mjerenje uspješnosti zaposlenih predstavlja veoma važnu performansu za određivanje kvaliteta i potencijala ljudskog kapitala, zbog čega se mora primjenjivati u Crnoj Gori.

### 13. 6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Da bi Crna Gora poboljšala svoju poziciju na globalnom tržištu, prije svega, mora da poveća svoje konkurentske prednosti. Konkurentnost zahtijeva strategije zasnovane na znanju, odnosno razvoju i efikasnom korišćenju ljudskog kapitala. Pretpostavku za razvoj ljudskog kapitala čine nauka i obrazovanje koje predstavljaju ključne potencijale razvoja, temelj kontinuiranog i održivog privrednog, društvenog i kulturnog napretka, a time povećanja kvaliteta života svakog člana društva ponaosob.



U ovom radu se, upravo, pokušalo ukazati na ulogu znanja i važnost poznavanja koncepta ljudskog kapitala. Posljednjih godina ljudski kapital postaje sve bitnija tema o kojoj se raspravlja. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središte pažnje menadžmenta ljudskog kapitala, budući da se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. U današnjem svijetu informacija i znanja smatra se da ljudi čine više od 80% vrijednosti organizacije. Zato i nije čudno kada gotovo 50% top menadžera izjavljuje da pronalazjenje kvalitetnih kadrova i zadržavanje istih predstavlja njihovu najveću brigu, a najveći strah za menadžere jeste da su im zaposleni nedovoljno kvalifikovani i nesposobni za obavljanje određenih poslova. O tome se u Crnoj Gori mora voditi računa. Pravi ljudi treba da budu angažovani, propisano obučavani, a proces učenja treba da postane stalan i doživotan. Jer Crna Gora će imati budućnost i perspektivu ako bude imala ljudski kapital koji će raspolagati neophodnim znanjima i vještinama koja će mu omogućiti da nadvlada tako moćne i međusobno povezane sile kao što su brzina promjena, složenost okruženja i nesigurnost vremena. Polazeći od činjenice da znanje donosi koristi pojedincu koji ga stiče, preduzeću u kome radi i državi u kojoj živi, to se ulaganje u razvoj ljudskog kapitala mora permanentno povećavati, kako od strane države tako i, sve više u budućnosti, od strane privatnih institucija i svakog pojedinca.

Olakšavajuće okolnosti koje mogu uticati na razvoj ljudskog kapitala u Crnoj Gori su: uspostavljanje evropskog sistema visokog obrazovanja i istraživanja; prilično djelotvoran, podsticajan i savremen sistem dodiplomskog i poslijediplomskog obrazovanja; prisutna briga za reprodukciju podmlatka, posebno u oblasti obrazovanja; temeljni infrastrukturni potencijal za snažnije uključivanje u svjetsku razmjenu znanja posebno mlađih generacija; snaženje globalizacije koja intenzivira takmičenje; stepen nauke u neposrednom okruženju, koji omogućava preuzimanje jedne od vodećih uloga u regionu; rast potrebe domaćih privrednih subjekata za istraživanjem, s obzirom na to da imperativ globalne kompetitivnosti postaje dugoročni trend; pojačana potražnja za naučnicima i stručnjacima u svijetu otvara vrata proaktivnim naučnim zajednicama; još nezasićen prostor visoke tehnologije u koji je moguće uskočiti putem brzog transfera i primjene inovacija.

Međutim, istovremeno, sa mogućnostima, odnosno olakšavajućim okolnostima, prisutne su i određene prepreke o kojima treba voditi računa i koje treba savladati. Među njima, za prilike Crne Gore, najvažnije su sljedeće; nesklonost našeg stanovništva promjenama i strah od neuspjeha, koji se temelje na tradiciji u kojoj su promjene uvijek povezivane s rizikom, a ne s koristima; nastavak marginalizacije nauke i odricanje njene proizvodne uloge; sklonost državnom paternalizmu, to jest tendencija da se rješavanje problema očekuje i traži od države; nesklonost preuzimanju individualne odgovornosti, što je dio kulturnog nasljeđa, ali i racionalan odgovor na nemotivacioni sistem nagrađivanja; nepostojanje kulture cjeloživotnog učenja i nepostojanje kulture vrednovanja znanja i rezultata.

Ukoliko Crna Gora bude, koristeći svoje mogućnosti i savladavajući slabosti, permanentno povećavala svoje ulaganje u istraživanje i obrazovanje kao stub ekonomskog razvoja, može se očekivati povećanje inovativnosti i preduzetništva te konkurentnosti ekonomije u budućnosti, a samim tim visoka stopa ekonomskog rasta, moguće po stopi od 11% na godišnjem nivou. U tom smislu, Vlada Crne Gore bi trebalo da ima tri važna prioriteta: „edukaciju, edukaciju i edukaciju”!

## LITERATURA

- [1] Analoui, F.: *Strategic Human Resource Management*, Thomson Learning, London, 2007.
- [2] Allee, V.: *The Future of Knowledge – Increasing Prosperity through Value Networks*, Elsevier Science (USA), 2003.
- [3] Barančev, V. P.: *Upravljanje znanjima u inovacionnoj sfere*, Blagovest-B, Moskva, 2007.
- [4] Becker, G.: *Human Capital*, National Bureau of Economic Research New York, 1975.
- [5] Currie, D.: *Introduction to Human Resource Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2006.
- [6] Đurović, M.: *Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti*, CANU, Podgorica, 2008.
- [7] Galbraith, J. K.: *Ekonomija u perspektivi: kritička povijest*, MATE, Zagreb, 1995.
- [8] Polany, M. – Frappaolo, C.: *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford, 2002.
- [9] Pržulj, Ž.: *Kadrovski marketing*, Direktor, br. 2, 1996.
- [10] Schultz, T. W.: *Ulaganje u ljude*, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985.
- [11] Thurow, L.: *Investment in Human Capital*, Belmont, Wadsworth Publishing Company, Inc, 1970.
- [12] Tisen, R., Andriesen, D., Depre F. L.: *Dividenda znanja: stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, Adežes, Novi Sad, 2006.
- [13] Tisen, R., Andriesen, D., Depre F. L.: *Dividenda znanja: stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, Adežes, Novi Sad, 2006.
- [14] Zelenika, R.: *Znanje – temelj blagostanja društva*, Rijeka, 2007.

### *Ključni dokumenti koji su konsultovani:*

- [1] Lisabonska konvencija, 11. april 1997.
- [2] Bolonjska deklaracija, 19. jun 1999.
- [3] Lisabonska strategija strategija (2000. g.).
- [4] Kopenhaška deklaracija, 30. novembar 2002.
- [5] Mاستrihtski kominike, 14. decembar 2004.
- [6] Agenda ekonomskih reformi u Crnoj Gori 2002-2007. godine.
- [7] Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore u EU za period 2008-2012. godine.
- [8] Dokument SEC (2005) 957 „Na putu ka evropskom kvalifikacionom okviru za cjeloživotno učenje”, Brisel, 08. 07. 2005. godine.
- [9] Strategija naučnoistraživačke djelatnosti Crne Gore (2008-2016).
- [10] Strateški plan reforme obrazovanja za period 2003-2004. godine.
- [11] Strateški plan reforme obrazovanja za period 2005-2009. godine.
- [12] Strategija obrazovanja odraslih za Crnu Goru 2005-2015. godine.
- [13] Strategije razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori za period od 2010. do 2014. godine (Nacrt).
- [14] Nacionalni program za integracije Crne Gore za period 2008-2012. godine.
- [15] Ekonomska politika Crne Gore za 2009. godinu.

