

EDUKACIJA ZA KVALITET I KVALITET EDUKACIJE
QUALITY EDUCATION AND QUALITY IN TO EDUCATION

Mr. Mičo Jančev, dipl.ing
SMILE IT Solutions,
Beč, Austrija

Ključne riječi: Edukacija, Obuka, Kvalitet, Upravljanje znanjem, Standard ISO 10015

REZIME

U novom informatičkom društvu znanje postaje najvažniji izvor konkurentske prednosti, a intelektualni kapital najznačajniji proizvodni resurs. A produktivnost kapitala je, svakako, njegova odlučujuća karakteristika. Iz tih razloga u svijetu se troši značajan iznos novca za edukaciju i obuku. Međutim, globalni pregledi i dublje analize otkrivaju da značajni dio uloženi sredstava nije dao očekivane rezultate. Zbog toga, postalo je neophodno da se problemom kvaliteta edukacije i obuke pozabave svi učesnici u tom procesu: zaposleni, poslodavci, kao i izvođači edukativnih produktivnost usluga, kako bi se postigao što brži povrat investicija (ROI) u programe i aktivnosti obuke. Na osnovu iskustava stečenih uvođenjem standarda ISO 9000 u Sloveniji, Makedoniji i Bosni i Hercegovini, u ovom radu autor nastoji identificirati "karike koje nedostaju" na polju profesionalne edukacije menadžera, te predlaže neka rješenja za uočene probleme.

Key words: Education, Training, Quality, Knowledge Management, ISO 10015 Standard

ABSTRACT

In this new information society the increasing importance of knowledge as a source of competitive advantage is closely linked to the move away from capital per se towards intellectual capital (knowledge) as the key manufacturing resource. And what is decisive in the performance of capital is the productivity of capital. As a consequence, considerable amounts of money are spent on education and training worldwide. However, casual review and deeper analysis reveal that a significant proportion of these resources do not always deliver on their initial promise. Faced with this problem, it appears evident to employers, employees and providers of training and educational services that the quality of training needs to be assured in order to achieve the highest possible return on investment (ROI) from training programmes and activities. Based on experience from introduction the ISO 9000 Standard in Slovenia, Macedonia and Bosnia-Herzegovina the author in this paper endeavours to identify the "missing links" on the field of professional education of managers and suggest possible solutions that will go some way to alleviate the concerns identified.

1. UVOD

Važna stvar je identifikovati "budućnost koja se već desila" – te razviti metodologiju za razumjevanje i analiziranje tih promjena. (Peter Drucker)

Prije I Svjetskog rata farmeri i posluga predstavljali su dvije najveće pojedinačne grupe zaposlenih. Sredinom 20. vijeka industrijski (fabrički) radnici postali su najznačajnijom grupom u svim razvijenim zemljama, a tokom druge polovine prošlog vijeka, njihovo mjesto su postepeno zauzimali "tehnolozi", tj. ljudi koji rade svojim rukama i koriste određena teoretska znanja. Danas, u visokorazvijenim zemljama, dominantnu grupu predstavljaju obrazovani radnici ("knowledge workers"). U SAD njihov broj iznosi oko jedne trećine svih zaposlenih. [3] Očigledno je da na ruševinama starog, industrijskog, svijeta izrasta novi, postindustrijski, kao rezultat neprekidnog revolucioniranja mikroelektronike, informatičke tehnologije, globalnih telekomunikacija i biotehnologije. [7]

Izuzetno važan izazov za društvo, privredu, politiku, kao i za svakog pojedinca, je da istraži promjene koje su se već desile, kako bi se one iskoristile kao mogućnosti napretka, a ne kao opasnosti opstanka. Pri tome, prisutan je još jedan, ne manji izazov – odlučno odbaciti a ne tvrdokorno braniti prošlost. [4] Odlučujuću stratešku ulogu u svim ovim procesima imaju informacije i znanje. U vezi sa time Peter Drucker [1] napominje: *"To, što danas razumijemo pod 'znanjem' je informacija usmjerena ka rezultatu, a rezultat se vidi izvan ličnosti – u društvu ili u privredi, ili u povećanju samog znanja."*

Novi poslovi zahtjevaju dobru formalnu edukaciju, a istovremeno i sposobnost primjene teoretskog i analitičkog znanja. Iznad svega, oni zahtjevaju naviku za kontinualno učenje. Ono što je tradicionalnu radnu snagu činilo produktivnom bio je sistem. U organizaciji zasnovanoj na znanju, individualna produktivnost radnika čini sistem produktivnijim. U tradicionalnoj radnoj snazi radnik je služio sistemu, a u obrazovanoj radnoj snazi sistem mora služiti radniku. [4]

2. ZNANJE – KLJUČNI FAKTOR USPJEHA

Na početku svakog vijeka nestane približno dvije trećine postojećih zanimanja, te prosječno godišnje nestane oko 10% postojećih tehnologija.

Centar visoke edukacije se sve više i više pomjera od edukacije mladih ka kontinualnoj edukaciji odraslih. [4] Prva posljedica toga je da će edukacija postati centar društva, a obrazovanje njegova ključna institucija. Svako preduzeće je istovremeno institucija koja obučava i koja sama uči. Obuka i razvoj moraju biti ugrađeni na svim nivoima – jer oni nikad ne prestaju. Edukaciji menadžerskog kadra daje se poseban prioritet, jer se informacije o promjenama koje se događaju u okruženju mogu ovladati samo na organiziran i sistematičan način. [1] Sve više preovladava shvatanje da obrazovani radnik nije "radna snaga", već kapital, te, u tom pogledu, nije odlučujuće to koliko on košta, već kakva je njegova produktivnost, odnosno koliko je vrijeme povrata investicija (return on investment – ROI). S tim u vezi, u prvi plan izbija kvalitet učenja i obučavanja, koji sve više postaje centralna briga društva znanja. Takođe, sa velikom vjerovatnoćom se može predvidjeti da će doći do redefinicije značenja pojma "obrazovana ličnost". [4]

Dominantan sektor sutrašnjeg društva sigurno postaju dva područja znanja, zdrastvena zaštita i **edukacija**. Za edukaciju zaposlenih u razvijenim zemljama troši se značajna suma novca. Tako naprimjer, u SAD je u 1995. godini, samo u privatnom sektoru, utrošeno 55,3 milijarde US dolara, odnosno 569 US dolara po zaposlenom, dok je u 2001. godini iznos povećan na 677 US dolara po zaposlenom. [10]

Svi se slažu sa konstatacijom da su ljudi najznačajniji resurs svake organizacije, ali nesporna je činjenica da je to najneiskorišćeniji resurs. Da bi se iskoristio taj izvanredan rezervoar ljudskih mogućnosti, potrebno je prepoznati takozvano "skriveno znanje" koje je prisutno u glavama zaposlenih na svim nivoima. Ono se ne treba ponovo stvarati, već je potrebno samo odstraniti prepreke za njegovo slobodno kruženje u organizaciji. Razmišljajući o upotrebnosti vrijednosti i produktivnosti znanja, Peter Drucker [2] ukazuje na suštinu problema: *"Većina nas (možda svi mi) znamo mnogo više nego što to upotrebljavamo. Razlog je u tome što nismo mobilizirali multiplicirano znanje koje posedujemo. Mi ne koristimo znanje kao dio jednog 'tool-boxa'... Sa učenjem i podučavanjem mi se fokusiramo na alat. Sa korišćenjem mi se fokusiramo na krajnji rezultat, na zadatak, na posao"*.

Znanje, sa druge strane, nije samo sebi svrha, već je alat za što efikasnije i uspješnije ovladavanje brzih i neprestanih promjena u okruženju. *"Neposredno uključivanje novog znanja u proces rada i odlučivanja"*, prema A. Kornhauser [9], *"razvija sposobnost za rješavanje realnih problema."* Pri tome, ka kreativnosti usmjereno znanje, a naročito na području privrede, mora povezivati: (1) kritično razmišljanje sa neposrednim rješavanjem problema, (2) inovativne sposobnosti sa preduzetništvom, (3) sposobnost komuniciranja sa sposobnošću vođenja, (4) znanje sa vrijednostima, kako bi postigli najviši nivo – mudrost.

3. EDUKACIJA MENADŽMENTA

Menadžer je odgovoran za primjenu znanja i učinak koji se, zahvaljujući tome, postiže. (P. Drucker)

Management, Business Management, Change Management, Knowledge Management, Quality Management, Total Quality Management... Nebrojeno je primjera upotrebe riječi *"management"*, stvarajući, pri tome, određenu konfuziju u glavama ne malog broja ljudi. Problem nije čisto lingvističke prirode, već se radi o razumjevanju njenog sadržaja i suštinskog značenja. Problem nije ni čisto "lokalne" prirode – sa njim se suočavaju i najnaprednije zemlje, tako da postaje internacionalan.

Šta je, ustvari, menadžment? Da li je to "vreća različitih tehnika i trikova", ili "pregršt analitičkih alata" koji se uče u biznis školama? Odgovor na ovo pitanje, dolazi tek nakon definisanja menadžmenta kroz njegove zadatke. Drucker [4] navodi tri zadatka, podjednako značajna ali suštinski različita, koja menadžment mora obaviti da bi, kao njihov organ, omogućio preduzećima i institucijama, koji su organi društva, da vrše svoju funkciju. Najprije, on (menadžment) određuje specifičnu **svrhu i misiju institucije**, u skladu sa njenom nadležnošću. *"Biznis postoji da bi isporučio robu i uslugu kupcima, a ne da bi obezbedio posao za radnike i menadžere, ili dividende za akcionare. Bolnica ne postoji radi ljekara i sestara, nego radi pacijenata, čija je jedna jedina želja da napuste bolnicu izlečeni i da se nikada tamo ne vrate"*. Drugi zadatak menadžmenta je da **učini rad produktivnijim i poveća efikasnost radnika**. *"Institucije imaju samo jedan stvarni resurs, a to su ljudi. Međutim, organizirati rad u skladu sa njegovom logikom je samo prvi korak. Drugi, i mnogo*

teži, je da se posao prilagodi ljudskom biću – čija logika je veoma različita od logike rada. To zahtjeva posebne fiziološke i psihološke osobine, sposobnosti i dinamičan način akcije.” **Uticaj na društvo i društvena odgovornost** predstavlja treći bitan zadatak menadžmenta, jer su sve institucije psihološki, geografski i kulturno dio šire društvene zajednice. A pošto menadžment radi na integraciji ljudi u zajedničkim poduhvatima, on je duboko ukorenjen u kulturi određene društvene zajednice. *”Ono što menadžeri rade u Njemačkoj, Velikoj Britaniji, SAD, Japanu ili Brazilu je potpuno isto. Kako to rade može biti dosta različito. Zato, jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju menadžeri zemalja u razvoju je da pronađu one dijelove njihove tradicije, istorije i kulture koje mogu biti korišćene kao menadžerski građevinski blokovi”.*

Zadatak menadžmenta je da učini ljude sposobnim da udruže svoje performanse, da učini njihove jake strane efektivne, a njihove slabosti irelevantne. U izvršavanju te suštinske funkcije, on se svuda suočava sa istim problemima. Menadžment mora omogućiti preduzeću i svakom od njegovih članova da rastu i jačaju, uporedo sa promjenom potreba i mogućnosti. Prema Drakeru [3,4], ne smije se nikada zaboraviti da je menadžment, iznad svega, odgovoran za **proizvodnju rezultata**, a rezultat postoji samo izvan preduzeća. *”Rezultat biznisa je zadovoljan kupac. Rezultat bolnice je izliječeni pacijent. Rezultat škole je student koji je naučio nešto i koji će to primijeniti dest godina kasnije. Unutar preduzeća ostaju samo troškovi”.*

Postoji mnogo uzroka što menadžeri svoj posao ne rade dobro. Jedan od njih je taj da nikada nisu bili odgovarajuće osposobljeni za to. Drugi je razlog je da im, u suštini, nije drago voditi ljude, nego upravljanje tehnologijom ili finansijama, ili nečemu drugom, a ne ljudskim resursima. Prema rezultatima istraživanja između 191 izvršnih direktora iz 500 najvećih preduzeća po kriterijuma časopisa Fortune, koji su pretrpeli neku štetu u svojoj karijeri, bilo da je to neuspjeh pri napredovanju ili poslovni neuspjeh, **nijedan uzrok nije bio tehničke prirode**, već su svi bili povezani s ljudskim ili psihološkim aspektima njihovog rada. [8]

4. KVALITET PROCESA EDUKACIJE

Kvalitet počinje i završava sa edukacijom. (Kaoru Ishikava)

Sve složeniji uslovi privređivanja, u kojima je sve teže biti uspješan, prinudili su organizacijsku teoriju i organizacijsku praksu da se aktivno uključi u izučavanju kvaliteta ljudskog faktora u poslovanju. Znanje, sposobnost i motiviranost ljudi pretstavljaju najbolju aktivu uspješnih firmi. Međutim, za transformaciju znanja u aktivu, koja ima svoju vrijednost i, prije svega, svoju upotrebnu vrijednost, potrebno je uložiti izuzetan intelektualni napor i energiju. Drugim riječima, edukacija podrazumjeva ulaganje određene količine novca, truda i vremena. U poslovnom svijetu je najlakše pronaći novac, dok se problem javlja kada treba pronaći vrijeme, naročito kada se radi o edukaciji menadžera. To proizilazi iz same prirode znanja, odnosno procesa sticanja novih znanja. U radu se prezentiraju neka iskustva autora na polju edukacije menadžerskog kadra, pri čemu se posebno naglašava činjenica da je za uspješan i kvalitetan prijenos znanja potreban jak motiv, kako sa strane prijelnika tako i sa strane posrednika znanja.

Suočeni sa znatnim povećanjem potreba i zahtjeva za edukaciju sa jedne strane, ali i sa ograničenim budžetom za tu namjenu, sa druge strane, postalo je nužnost da se problem **kvaliteta edukacije** razmotri kompleksnije, uključivanjem svih zainteresiranih strana –

zaposlene, poslodavce, neposredne izvršioce programa edukacije. Osnovni je cilj da se osigura što brži povrat investicija uloženi u različite programe obuke i preobuke, uz istovremeno poboljšanje performansi organizacije u pravcu održivog razvoja. [10,20]

Neposredni povod za takve aktivnosti na nivou Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) bio je zahtjev južnoafričke delegacije iz 1992. godine upućen Tehničkom komitetu ISO/TC 176 nadležnog za familiju standarda ISO 9000, kojim je upozoreno na određene teškoće u razumjevanju zahtjeva iz tačke 4.18 standarda ISO 9001:1987. Ovaj je zahtjev upućen Potkomitetu (SC 93) zaduženog za podršku tehnologijama, te je formirana Radna grupa (WG 4), u kojoj su bili predstavnici iz 20 zemalja. Nakon dugih diskusija i nekoliko nacрта, na sastanku ISO/TC 176 održanog u septembru 1999. godine u San Francisku, velikom većinom izglasan je međunarodni standard u statusu uputstva za obuku, **ISO 10015, Quality management – Guidelines for training**.

Očigledno je da je problem edukacije veoma kompleksan [20], što se potvrdilo ne samo tokom diskusija i, nerijetko, oprečnih stavova u fazi izrade i donošenja standarda, nego i nakon njegovog objavljivanja. Suština problema proizilazi iz osjetljivosti i specifičnosti razmatrane materije. Traži se odgovor na pitanje koji sistem može najviše pomoći kupcima/korisnicima/klijentima u povećanju efikasnosti i efektivnosti (preo)obuka. Da li je to ISO 9000 ili EFQM model za izvrsnost, ili pak nešto treće?

Pojavom standarda ISO 10015 ove dileme se nisu razriješile, a u nekim slučajevima su se čak i pojačale. Pojedine zemlje (napr. Njemačka, Švajcarska) nisu formalno prihvatile ovaj standard, jer smatraju da ne odgovara potrebama njihovih država; druge (napr. Švedska) poklonile su mu izuzetnu pažnju, tako da aktivno rade na njegovoj implementaciji, dok treće (Engleska, Holandija, Rusija, Kina idr.), uz poštovanje njegovih smjernica, razvijaju i implementiraju različite standarde i modele, bazirane na vlastitim iskustvima i kriterijumima. Interesantno je napomenuti da su skoro sve zemlje u razvoju dale nedvosmislenu podršku standardu ISO 10015, a mnogi od njih zalažu se da on dobije viši status umjesto sadašnjeg (smjernice). Ovakav stav proizilazi iz potrebe stvaranja takvog dokumenta koji će svojim "autoritetom" pomoći većem angažovanju najviših organa vlasti u njihovim državama na poboljšanju nivoa edukacije iz oblasti kvaliteta.

Nesporno je da argumenti i jedne i druge strane imaju svoje opravdanje i "specifičnu težinu", jer standardi kvaliteta, na određeni način, nisu imuni na tzv. "kulturalne faktore" svake države, regije, pa i užeg prostora – sve do pojedinog preduzeća. Međutim, ostaje utisak da pojedini problemi i dileme proizilaze iz nekih **subjektivnih razloga** i osobnih iskustava ljudi koji su previše opterećeni tradicionalnim shvatanjem kvaliteta kao tehničke kategorije, odnosno kao jednu od karakteristika *materijalnog* proizvoda. Oslobođanjem od ovakvih zabluda otvara se prostor za efikasnu i efektivnu edukaciju menadžera o sistemima i standardima kvaliteta, kao dio menadžerskog "tool-boxa", što stvara pogodne uslove za njihovu kreativnu primjenu u rješavanju konkretnih problema upravljanja organizacijom.

Drugi je problem vezan je za ljude koji se bave edukacijom ("*davaoci znanja*") o kvalitetu, odnosno sistemima kvaliteta i odgovarajućim standardima. Geneza ovog problema je u činjenici da se standardi kvaliteta odnose na *sve* ljudske djelatnosti, bez ikakvog izuzetka, odnosno na svaki proizvod, shvaćenog kao "*rezultat procesa*" [22]. Pokušaj da se sa tog aspekta analiziraju i određeni **proizvodi edukacije** (predavanja, seminari, radionice isl.), odnosno da se na njima praktično primjene principi i zahtjevi koji važe za sve ostale proizvode i usluge, može znatno doprinjeti povećanju kvaliteta "edukativnih proizvoda".

Jedno je sasvim izvjesno – kupac postaje centar interesovanja, a istovremeno i centar moći. Zadnjih tridesetak godina centar moći prenosio se sa dobavljača, preko proizvođača do distributera. Slijedećih tridesetak on će se sigurno pomjeriti ka kupcu, iz prostog razloga što on sada ima puni pristup svim potrebnim informacijama na globalnom svjetskom tržištu. [3] Kreativnijom primjenom principa “*orijentacije ka kupcu*“, kao i jasnim i nedvosmislenim tumačenjem pojma *kompetentnosti*, kao dokazane sposobnosti da se primjeni znanje i vještine [22], može pomoći prepoznavnju kako “kompetentnog primaoca“, tako i “kompetentnog davaoca“ edukacije. S tim u vezi, vrijedi razmisliti o sugestijama Druckera [5], koji je veoma kategoričan, a može se reći i isključiv, kada je u pitanju obuka menadžera: “*Vjerujem da menadžment kursevi za ljude bez nekoliko godina menadžerskog iskustva je gubljenje vremena*“, objašnjava on. Kada se govori o kompetentnosti davaoca edukacije, stalno je prisutna opasnost od “komercijalizacije tuđeg neznanja“, umjesto da se komercijalizira vlastito znanje. To je još jedan razlog da se ozbiljno radi na izradi i primjeni kriterija kompetentnosti u oblasti edukacije.

Treći je problem, može se reći, “*objektivnije*“ prirode, jer je izazvan neprekidnim tehnološkim promjenama, koje, sa svoje strane, zahtjevaju prilagođavanje (promjenu) ostalih faktora procesa društvene reprodukcije (organizacija, komunikacija, edukacija isl.). U vezi sa tim Drucker [1] ukazuje na potrebu praktične integracije znanja članova svakog društva. Istovremeno on ukazuje i na moguće probleme izazvane potrebom od produbljiivanja specijalističkih znanja, uz istovremenu potrebu za njihovom integracijom: “*Specijalisti moraju preuzeti odgovornost za to da oni i njihova specijalnost budu razumljivi i shvaćeni.*” Međutim, na tom putu napretka i razvoja, javlja se jedan veliki problem koji je posljedica zastarelog (prevaziđenog) procesa edukacije. Tokom školovanja svako od nas dublje je ulazio u svoje profesionalno područje, nesvjesno podižući zidove oko sebe, što je, praktično, otežavalo komunikaciju sa ljudima drugih profesija. Dolaskom u firmu, zbog nasljeđenog stanja s jedne, kao i zbog “nedostatka vremena”, sa druge strane, ljudi su samo utvrđivali već podignute zidove. Pored toga, aktuelna tehnologija zahtjevala je dalju podjelu rada, tako da je međusobna (interdisciplinarna) saradnja uspostavljana isključivo tehničko-organizacionim i pravno-administrativnim sredstvima. Međutim, postmodernost odlikuje *cjelovitost* pristupa i ostvarenja, a napredak se ostvaruje samo prevladavanjem i brisanjem granica koje razdvajaju prirodne, tehničke, društvene i humanističke znanosti. [7,18,21] Zato, kada se uvode savremeni sistemi upravljanja kvalitetom – QMS, odnosno TQM – prvu stvar koju treba poboljšati su ljudi. Drugim riječima bez obuke i edukacije nema TQM-a; a to znači mnogo više nego objasniti ljudima *kako* da koriste određene alate kvaliteta (histogram, riblja kost, Demingov krug isl.). To znači, najprije, objasniti ljudima *zašto* je sve to potrebno. Na taj način poboljšava se kvalitet odnosa u organizaciji, što dovodi do povećanja želje za radom i samopotvrđivanjem, kao najvećim ljudskim motivatorom. [14,15] Obrazovani radnici, u principu imaju dobre međuljudske odnose jer se fokusiraju na saradnju, kako u njihovom radu, tako i u odnosima s drugima. Kao rezultat toga njihovi su odnosi produktivni – a to je jedina validna definicija “dobrih međuljudskih odnosa”. [3]

5. ZAKLJUČAK

Bez obzira na to da li je neko direktor ili početnik u svojoj prvoj službi njegova je glavna ekonomska moć u njegovoj sposobnosti razmišljanja. (Nathaniel Branden)

U proteklim milenijumima, praktično skoro sve do danas, rad je značio fizički a ne umni rad. Razum, znanje i obrazovanje bili su nešto odvojeno od krute stvarnosti opstanka i zahtjeva za preživljavanje. Danas je potpuno jasno da je rad posljedica misli, pa se od ljudi očekuje da misle – optimalno, a ne minimalno. Koliko je svijet napredovao zadnjih stotinu godina, može nam poslužiti sljedeći podatak, koji danas zvuči kao anegdota: pri kraju 19. vijeka direktor patentnog ureda SAD predlagao je da se ured zatvori, jer su već izumili sve što je bilo moguće izumiti. [8]

Analizirajući rezultate koje su postigle privrede razvijenih zemalja, a naročito rezultate najuspješnijih kompanija, može se izvući osnovni zaključak da je *znanje* zajednički imenitelj svih njihovih uspjeha. Znanje postaje najveće bogatstvo nove zajednice, a čovjekov *mozak*, kao neotuđivo vlasništvo čovjeka kojemu pripada, postaje dominantni faktor proizvodnje i svakog stvaralaštva. [7] Sve se više investira u ljude, u njihovu edukaciju, što omogućava afirmiranje inicijative, kreativnosti i odgovornosti. Osnovni razlog za takvu transformaciju obrazovanja leži u saznanju da znanje sve brže zastarjeva na svim nivoima i u svim djelatnostima. Jedini lijek protiv toga je kontinualna obuka i preobuka ljudi. Iz toga proizilazi osnovni, ciljno usmjereni, zadatak: stvarati sposobnog, stručnog i visoko motiviranog (sa)radnika, odnosno čovjeka, koji je “inficiran” budućnošću. Jer, kako ističe A. Dragičević [7], “*Ne treba nam društvo zaokupljeno učenjem od prošlosti i njezinim nastavljanjem u sadašnjosti, već učenje od budućnosti i njenoj ukorijenosti u sadašnjosti. Ne treba nam znanje o minulom i beskorisnom, već znanstveno znanje o nadolazećem i perspektivnom.*” U suprotnom, ubrzano će se povećati zaostajanje za razvijenim narodima.

Sigurno je da nam nedostaju ozbiljnije analize perioda tranzicije i procesa prestrukturiranja i reorganiziranja u bivšim socijalističkim zemljama. Ti su se procesi pokazali znatno složenijim nego što se pretpostavljalo [13,19]. Razlog takvog stanja vjerovatno treba tražiti u psihološkoj sferi, jer svijet ka kome težimo i stvarnost u kojoj ulazimo su veoma različiti od našeg ranijeg iskustva. [6,16,17] Višegodišnje i konkretno iskustvo autora na uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u Sloveniji, Makedoniji i Bosni i Hercegovini, a naročito na području edukacije menadžera dokazuje da se, po pravilu, najuspješnije late problema oni koji su se sa njima neposredno suočili. U tom cilju za menadžere je od izuzetne važnosti da se naoružaju znanjem, koje će im, najprije, pomoći da ojačaju svoju vlastitu odbrambenu sposobnost za preživljavanje u najtežim uslovima i, u sljedećem koraku, da se prihvate rješavanju problema, koristeći svoju odlučujuću prednost – poznavanje problema. Da bi se to postiglo potreban je jak motiv, kako sa strane prijemnika tako i sa strane posrednika znanja. [11,12]

6. LITERATURA

- [1] Drucker, P.: Post-Capitalist Society, Harper&Row, New York, 1994
- [2] Drucker, P.: Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999
- [3] Drucker, P.: The Essential Drucker, Harper Business, 2001
- [4] Drucker, P.: Managing in the Next Society, Truman Talley Books, New York, 2002
- [5] Drucker, P.: The Daily Drucker, Harper Business, 2004
- [6] Dragičević, A.: Suton socijalizma – kraj masovnog društva, A. Cesarec, Zagreb, 1990
- [7] Dragičević, A., Dragičević, D.: Doba kiberkomunizma – visoke tehnologije i društvene promjene,

Golden marketing, Zagreb, 2003

- [8] Branden, N.: Samozavestno vodenje, Institut za razvijanje osebne kakovosti, Ljubljana, 2000
- [9] Kornhauser, A.: Znanje – temelj ustvarjalnosti, 9. Letna konferenca SZK, Portorož, Portorož, 9-10.11.2000
- [10] Sanier, R.: Quality management in training: Generic or sector-specific?, ISO Management System, July-August 2002
- [11] Jančev, M., Černetič, J.: Na rob iskanju manjkajočega člana, Manager, Ljubljana, Septembar 1999
- [12] Jančev, M., Černetič, J.: Verniki kakovosti in “tisti drugi”, Manager, Ljubljana, 25.12.1999
- [13] Jančev, M., Černetič, J.: Change Management Knowledge Can Help Improving International Stability, IFAC Workshop on supplemental ways for improving international stability, Ohrid, 22-24.05.2000
- [14] Jančev, M., Černetič, J.: A Socially Appropriate Approach for Managing Technological Change, 8th IFAC Conference of Technology Development, Vienna, 27-29.09.2001
- [15] Jančev, M.: ISO 9000 – s druge strane, Poslovne novine br. 1123, Sarajevo, oktobar 2003
- [16] Jančev, M., O’Keeffe T.: The Knowledge Environment: Building Bridges Between Theory and Practice, IFAC Workshop on Technology and International Stability, Waterford, Republic of Ireland, 03-05.07.2003
- [17] O’Keeffe, T., Jančev, M.: Effective Knowledge Diffusion Within Learning Organisations, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učesćem "Kvalitet 2003", Zenica, BiH, 13-14.11.2003
- [18] Jančev, M.: Stvaranje ambijenta za promjene, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učesćem "Kvalitet 2003", Zenica, BiH, 13-14.11.2003
- [19] Jančev, M.: Bosnia and Herzegovina on The Way to Quality – Some Problems and Dilemas, The 4th CEE Conference: "National Quality Programmes and National Quality Awards – The Keys of Success!", Bled, 28-30.11.2004
- [20] Hardjono, S. ten Have, W.D. ten Have: The European Way to Excellence, EU Commission, 1997
- [21] Evropski viziji kakovosti naproti – pot naprej, verzija 1.0, EOQ, Helsinki, januar 2000 (Slovenačko izdanje)
- [22] ISO 9000:2000: Quality management systems – Fundamentals and vocabulary, December, 2000