

# INFORMATIČKE KOMPETENCIJE MENADŽERA I VIRTUELNIH TIMOVA

## INFORMATICS COMPETENCIES FOR MANAGERS AND VIRTUAL TEAMS

Mirjana Radović Marković | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd i Južno -  
Uralski državni univerzitet, Rusija | mradovic@gmail.com

Dušan Marković | Beogradska polsovna škola Beograd, Srbija | dusanbps@gmail.com

Vladimir Simović | Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija | vladimir.simovic@ien.bg.ac.rs

### Sažetak

*Virtualni timovi funkcionišu u uslovima velike nesigurnosti i specifičnim zahtevima virtualnog okruženja. Stoga, kod formiranja uspešnih virtualnih timova posebnu pažnju treba pokloniti odabiru njihovih članova od kojih u velikoj meri zavisi efikasnost u ispunjavanju projektnih zadataka. Procena kompetencija ima izuzetan značaj kod dobijanja uvida u kapacitete zaposlenih, njihove potencijale i ograničenjima radi što preciznijeg predviđanja njihovog individualnog uspeha ili timskog uspeh. Međutim, bez kompetentnih menadžera koji upravljaju i razvijaju virtuelne timove ne može da se zamisli ceo koncept. U skladu s tim, glavni cilj ovog rada je da utvrdi koje su ključne kompetencije članova virtuelnih timova, kao i njihovih menadžera koje determinišu uspešnost u poslovanju virtuelnih organizacija. Za utvrđivanje ključnih kompetencija virtuelnih timova s jedne strane i kompetencija njihovih menadžera s druge, korišćen je pregled literature kao i najnovija istraživanja u ovom domenu. U radu se zaključuje da kompetentni menadžeri treba da koriste širok spektar novih, tehnološki podržanih opcija u formulisanoj svojoj strategiji u cilju izlaska u susret promenama, umesto samo reagovanja na njih. Takođe, autori navode da se na brojnim primerima u Evropi pokazuje komparativna prednost u implementaciji novih tehnologija od strane zaposlenih sa IT obrazovanjem, jer ih oni usvajaju kao nove ideje brže od drugih.*

### Abstract

*Virtual teams work in conditions of great uncertainty and specific requirements of the virtual environment. Therefore, when establishing successful virtual teams, special attention should be paid to the selection of their members, which largely influences the efficiency in fulfilling the project tasks. Assessment of competencies is of great importance in gaining insights into staff capacities, their potentials and limitations to predict their individual success or team success better. However, without competent managers who manage and develop virtual teams, one cannot imagine the whole concept. Accordingly, the main goal of this paper is to determine the key competencies of virtual team members, as well as their managers who determine performance of virtual organizations. In order to determine the key competencies of virtual teams on the one hand and the competencies of their managers on the other, the literature review and the latest research in this domain were used. The paper concludes that competent managers should use a wide range of new, technologically-supported options in formulating their strategies with the aim to respond to changes rather than just reacting to them. Also, the authors state that many examples in Europe show a comparative advantage in the implementation of new technologies by employees. Implementation of information technology in education helps managers to accept new ideas faster than others*

**Ključne reči:** *Virtuelni timovi, kompetencije zaposlenih, organizacija, informacione tehnologije, menadžerske informatičke kompetencije*

**Keywords:** *Virtual teams, employee competencies, organization, information technology, managerial information competencies*

## 1. Kompetencije: teorijske osnove

Obimna literatura istražuje važne strategije koje imaju za cilj integrisanje i implementaciju znanja na čijem generisanju rade zajedno naučnici, kreatori politika i drugi akteri [1]. Takođe, mnoge studije su pokazale da su potrebna posebna znanja i veštine ,kako bi se postigla efikasnost timova merena bilo individualnim ili grupnim rezultatima [2]. „Potrebe za kompetencijama i kvalifikacijama na nivou šire društvene zajednice (regije, entiteta, države) nije lako utvrditi i obično se smatra da se to utvrđuje na dva nivoa: na nivou preduzeća i na nacionalnom (ili eventualno na regionalnom ili sektorskom) nivou“ [3]. Kompetencija je sposobnost osobe, koja se potvrđuje nekim pisanim dokumentom i odnosi se na činjenicu da je ta osoba meritorna za obavljanje određenog zanimanja [4]. Naime, kompetencije označavaju sposobnost primene znanja, veština i ličnih, socijalnih i metodoloških sposobnosti, na radnom mestu [5].,kao i u privatnom i profesionalnom razvoju. Ona se povezuje sa zahtevima prema profesiji vezanim za produktivnost, gde se kompetencija definiše kao mešavina znanja, veština i sposobnosti koje su od koristi u cilju povećanja produktivnosti preduzeća.

Procena kompetencija ima izuzetan značaj kod dobijanja uvida u kapacitete zaposlenih, njihove potencijale i ograničenja radi što preciznijeg predviđanja njihovog individualnog uspeha ili timskog uspeha. Ova procena se vrši kada se formiraju projektni timovi za realizaciju nekog projekta, ali i u slučajevima pri formiranju timova i optimizaciji organizacione strukture. Ciljevi i radna uspešnost ne posmatraju se pojedinačno kao izolovani elementi sistema razvoja kadrova, već se prepliću i deluju povezano u smeru radnog, stručnog i ličnog razvoja zaposlenih uz potporu njegovog lidera [3].

Potrebne kompetencije za određene vrste radnih zadataka mogu se menjati u zavisnosti od ciljeva projekata kao i liderstva u organizaciji. Naime, organizacije mogu utvrditi koje pozicije i na kom nivou zahtevaju posebne kompetencije [6]. Od posebnog je značaja identifikovanje ključnih kompetencija zaposlenih u organizacijama. Ključne kompetencije su prenosivi multifunkcionalni sklop znanja, veština, nadarenosti i stavova koji su potrebni svim pojedincima za njihovu ličnu realizaciju i razvitak, uključivanje u društvo i zapošljavanje [5]. Međutim, tom procesu prethodi detaljnija analiza kojom se dolazi do ključnih pojmova društva znanja [7],[8].Reč je o produktivnosti znanja i upravljanju znanjem. Produktivnost znanja je nova sintagma koja direktno govori o dva kriterijuma: novini i upotrebljivosti. Umesto o znanju govoriće se o znanjima, ističe Draker, a prioritet je utrdivanje kakvo novo znanje će biti potrebno da li je primenljivo i šta treba da se učini da postane produktivno [9]. Upravljanje ljudskim resursima, kao poslovna funkcija, objedinjuje poslove i zadatke vezane za ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i razvoj [3]. Pri odabiru kadrova, HR stručnjaci treba da razmotre kompetencije koje pojedinac poseduje i usporede ih sa onima koje se zahtevaju za uspeh posla. Gledajući trenutne sposobnosti kadrova i upoređujući ih sa potrebnim veštinama, organizacije mogu napraviti bolje odluke u zapošljavanju.

Globalizacija suočava Evropsku uniju s novim izazovima u kojima se insistira na širokom rasponu znanja. Upravo Evropska unija ulaže napore i upozorava na važnost i potrebu za celoživotnim učenjem te objavljuje dokumente koji regulišu ovu problematiku. Skorašnja istraživanja pokazuju da uvođenje virtualnih okruženja u visoko obrazovanje ima potencijal da donese pozitivne promene u učenju [10].U skladu s tim, informacione komunikacione tehnologije predmet su značajne pažnje istraživača i teoretičara u poslednjoj deceniji. Sledeći ovaj trend, teoretičari su se koncentrisali na integraciju IT profesionalaca i poslovnih menadžera u stvaranje sposobnosti informacionih tehnologija i efektivnog korišćenja i implementacije u organizacijama. Teoretičari teorije resursa sugerišu relevantne korake u oblasti povezivanja ljudskog faktora sa informacionim tehnologijama u stvaranju održive komparativne prednosti preduzeća na tržištu [11], [12] .

U virtuelnim firmama, posebnu ulogu ima globalni lider koji se obično definiše kao osoba koja razvija poslovanje na stranom tržištu, postavlja strategiju poslovanja na globalnom nivou i upravlja globalnim raznolikim i difuznim timovima [13]. Naime, cross-cultural kompetencije su kompleksan pojam koji sažima i soft i hard veštine. Razvijanje takvih kompetencija mora uključiti otvoren pristup koji ne podrazumijeva nametnut sistem vrednosti i standardna rešenja, već radije razvoj lične karijere i bolji život za sve radne ljude. Interkulturalna znanja imaju velik uticaj na razvoj ličnih karijera u organizaciji [3].

Ako savremene organizacije očekuju da zaposleni budu fleksibilni i nude inovativna rešenja, to znači da obrazovanje treba da ponudi znanja i veštine koja omogućavaju mladima pre svega da kreativno rešavaju kompleksne probleme [12]: Važno je napomenuti da tokom procesa obrazovanja i osposobljavanja za neko zanimanje, osoba razvija svoje sposobnosti u skladu sa standardima tog zanimanja.

Veliki broj kompetencija može se svesti na dve vrste [14]:

- kompetencije koje se mogu uspešno primeniti kod velikog broja različitih zadataka (opšte kompetencije);
- znanja, veštine ili strategije koje su prikladne za organizaciju koja je specifična i koja iziskuje prilagođavanje na poseban način.

Novi oblici rada, nove tehnologije i novi zahtevi koji se postavljaju pred zaposlene, doveli su postepeno do redefinisavanja obrazovanja i do usmeravanja pojedinaca i obrazovnih institucija u tom pravcu. Obuka ljudskih resursa za određene poslove obavlja se prvenstveno u smislu povećanja znanja i kompetencija zaposlenih, s namerom da se što bolje odgovori radnim zadacima [14]. Poslednjih desetak godina se u istraživanju obrazovanja, posebno razmatraju opšte kompetencije [15];[16]; [17]. Jedan od najvažnijih razloga za razvoj ovih istraživanja je cilj da se poboljša kvalitet studiranja i nivo znanja koje studenti stiču nakon završetka obrazovnih programa u visoko obrazovanim institucijama. "Cilj u ovom slučaju, pored stručnog usavršavanja, je da promoviše razvoj ličnosti omogućujući joj da se nosi sa složenim situacijama i lako donosi odluke" [18]. Za razliku od opštih kompetencija, specifične kompetencije mogu se dodatno klasifikovati na one koje se direktno odnose na specifičnosti preduzeća, posebne zadatke i one koje se odnose na ekonomske sektore.

Virtuelni timovi funkcionišu u uslovima velikih nesigurnosti i specifičnih zahteva virtualnog okruženja. Stoga, pri formiranju uspešnog virtuelnog tima, posebnu pažnju treba posvetiti odabiru njegovih članova od kojih efikasnost projektnih zadataka u velikoj meri zavisi. Vrednovanje nadležnosti ima izuzetan značaj u proceni kapaciteta zaposlenih, njihovih potencijala i ograničenja kako bi se predvideo njihov pojedinačni uspeh ili uspeh tima. Međutim, čitav koncept se ne može zamisliti bez kompetentnih menadžera koji upravljaju i razvijaju virtuelne timove. Prema tome, glavni cilj ovog rada je utvrđivanje ključnih kompetencija članova virtuelnih timova, kao i njihovih menadžera od kojih zavisi uspešnost u poslovanju virtuelnih organizacija.

## 2. Virtuelni timovi i e-kompetencije

Svako preduzeće nizom različitih mera može da razvije bazu svojih kompetencija pribavljanjem odgovarajućih kompetencija van preduzeća, kao i razvojem ljudskih resursa koje već zapošljava u svojoj organizaciji. Ova ulaganja biće efikasna samo ako su iskorišćena tako da ciljaju tržišne potrebe. U tom smislu koristi se i takozvani lančani model kompetencija, jer baš on skreće pažnju na aktivnosti koje preduzeća preduzimaju kako bi unapredila svoju bazu kompetencija u dve oblasti:

1. Razvoj unutrašnjih kompetencija, što predstavlja mere koje preduzima firma za razvoj i unapređenje statusa postojećih kompetencija ljudskih resursa koje već zapošljava.

2. Pribavljanje kompetencija izvan preduzeća tako što ih kupuje kao različite eksterne kompetencije koje nedostaju preduzeću, a koje su vrlo bitne za sticanje boljih osobina firme.

Na personalnom nivou, zaposleni bi trebalo da budu obrazovani u oblasti informacionih tehnologija, spremni da pomoću svojih veština olakšaju uvođenje informacionih tehnologija u dnevne procese u preduzeću, a osim toga, treba da su pritom snabdeveni tehnološkim hardverom i uređajima. Znanja iz informacionih tehnologija odnose se na šira tehnička znanja i veštine koje se tiču objekata, jer tako omogućavaju uvođenje informacionih tehnologija u dnevne aktivnosti i procese preduzeća. Pri tome, informaciono tehnološko znanje i veštine i operacije mogu da postoje u preduzeću samo ukoliko to preduzeće pripremi platformu za uvođenje informacionih tehnologija. Objekti informacionih tehnologija odnose se na raspoloživost hardvera, softvera i ljudskih resursa – zaposlenih i menadžera. Posedovanje znanja iz informacionih tehnologija, operacija i objekata garantuje i spremnost preduzeća da stiču, primenjuju i ostvaruju integralni funkcionalni uticaj informacionih tehnologija u sadejstvu sa drugim resursima i kao podršku poslovnim procesima u kreiranju dodate vrednosti - Neki autori u sastavni deo kompetencija iz informacionih tehnologija uz obrazovanje obavezno uključuju i iskustvo [15]. Iskustvo u primeni informacionih tehnologija odnosi se na aktivnosti koje su preduzimane u preduzeću u oblasti projekata informacionih tehnologija i iskustvo u rukovođenju ovim projektima. Prema brojnim radovima niza autora, iskustvo koje se odnosi na kompetencije verovatno će uticati na sticanje IT veština, kao i unapređenje kompetencija i resursa za budući rad zaposlenih i preduzeća [11]. Po tome se očekuje da iskustvo u informacionim tehnologijama podrži znanje o IKT i s jedne strane podigne spremnost zaposlenog na efikasno uvođenje informacionih tehnologija, a s druge strane i menadžmenta na povećanje ulaganja u alate i opremu IKT. Diskusije o najboljoj praksi u obrazovanju i obuci za sticanje informatičkih znanja ističu da su baš ona osnovni preduslov za izgradnju pojedinačnih i timskih kompetencija u toj oblasti.

Sledeći okvir teorije resursa insistira na tome da preduzeće u nameri da realizuje svoje ciljeve na tržištu, posebno međunarodnom, mora da poseduje resurse koji su: vredni, retki i teški za imitaciju i zamenu, kako bi predstavljali barijeru za konkurente. Informatičke veštine i volja zaposlenih da koriste IKT, uređaje i alate, mogu da stvore posebne nove vrednosti u preduzeću. Posebno se ističu važnost menadžerskih veština u informacionim tehnologijama, polazeći od stanovišta da ove veštine potencijalno mogu da utiču na povećanje konkurentnosti preduzeća. U studijama vezanim za industriju ističe se da sektor korisnika IKT koji sačinjavaju industrije i intenzivni korisnici informaciono-komunikacionih tehnologija ima bitno veće kompetencije u poređenju sa onim industrijama u kojima se ne koriste IK tehnologije. Istraživanja sprovedena u SAD, Australiji i Velikoj Britaniji pokazuju da preduzeća i uslužne delatnosti vezane za njih gde se intenzivno implementiraju alati i sistemi savremenih IK tehnologija imaju znatno veću produktivnost od onih koji nisu korisnici IKT. Evropska unija takođe beleži veći rast produktivnosti kod preduzeća koja su intenzivni korisnici informacionih tehnologija u poslovanju.

Sposobnosti koje se zahtevaju kod preduzeća koja su intenzivni korisnici informacionih tehnologija, podrazumevaju:

- a) istraživačke aktivnosti,
- b) razvoj,
- c) dizajn,
- d) strateško planiranje i
- e) održavanje,

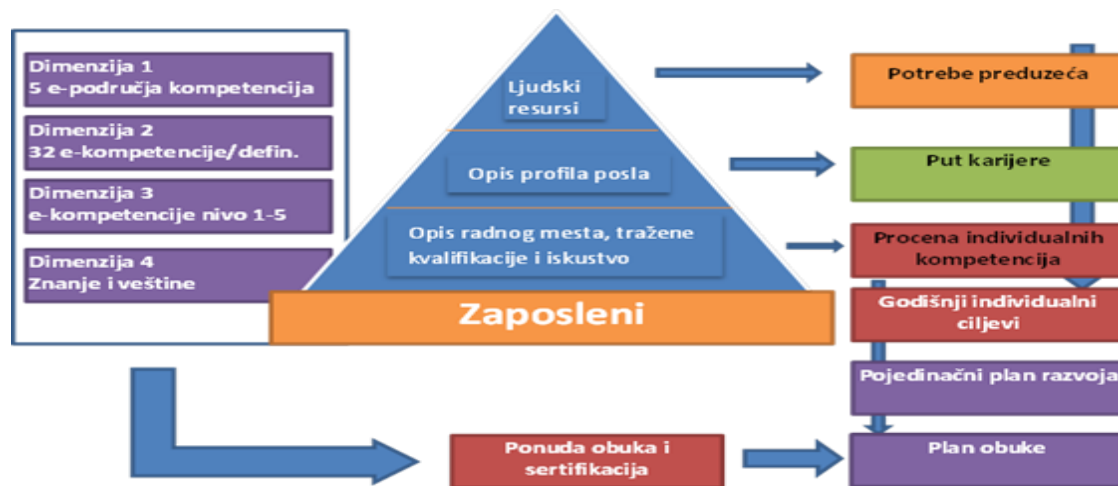
Ove sposobnosti su nezamislive bez veće podrške pojedinca, zaposlenog i menadžera. Uopšteno govoreći, ovo se može podvesti pod „informatičku pismenost“, koja presudno

podrazumeva korišćenje informacionih tehnologija u radu, odmoru, učenju i komunikaciji. Sa aspekta radne snage, korisnici informaciono-komunikacionih tehnologija primenjuju sisteme i alate kao podršku svom radu. Veštine korisnika IKT podrazumevaju: korišćenje alata opšteg softvera i specijalističkih softvera u podršci poslovnim funkcijama preduzeća.

Veštine elektronskog poslovanja, ili leaderske elektronske veštine, kako se takođe nazivaju, označavaju sposobnosti koje su potrebne da bi se iskoristile mogućnosti koje pružaju IKT, prvenstveno internet, i osigurale efikasnije i efektivnije performanse u različitim vrstama i veličinama preduzeća.

Polazište svake virtuelne organizacije jeste konkretan zadatak ili proizvod čije rešenje zahteva kombinaciju pojedinih sredstava iz mreže, koja, opet, čini osnovu neke virtuelne organizacije. Obično završetak svakog zadatka zahteva angažovanje samo određenog dela mreže. Jednom konfigurisan, svaki učesnik takve organizacije doprinosi rešenju problema u okviru svojih kompetencija i kvaliteta.

Ovde se misli na iskorišćavanje mogućnosti novih načina vođenja poslovanja, administrativnih i organizacionih procesa, kao i osnivanja novih firmi.



Slika 1. Evropski okvir e-kompetencija  
Izvor: [11]

Evropski okvir e-kompetencija jeste doprinos rastućem značaju informaciono-komunikacionih tehnologija (u daljem tekstu IKT) na globalnom planu, kao i velikom potencijalu ovog sektora u kreiranju politike zapošljavanja. To je opšti okvir koji omogućava IKT profesionalcima da opišu i razviju svoje sposobnosti, a preduzećima i zaposlenima u njima da identifikuju one koji tražene veštine imaju ili, recimo, mogu da ih unaprede. Evropski okvir e-kompetencija, (EU e-Competence Framework – e-CF), pruža opis profesionalnih veština za korišćenje IKT, opšti okvir kompetencija i nivoa razumljivih u Evropi i međunarodno upotrebljivih. Okvir je namenjen implementaciji u preduzećima, zatim korisnicima ili dobavljačima usluga IKT i hardvera, menadžerima i odeljenjima ljudskih resursa, obrazovnim institucijama i telima za obuku, kao i drugim organizacijama iz privatnog i javnog sektora. E-CF je razvijen 2008.godine kroz proces saradnje između eksperata i interesnih grupa iz različitih zemalja. Primena okvira evropskih elektronskih kompetencija može da koristi sve većem broju onih koji žele da ga implementiraju u svoju poslovnu praksu.

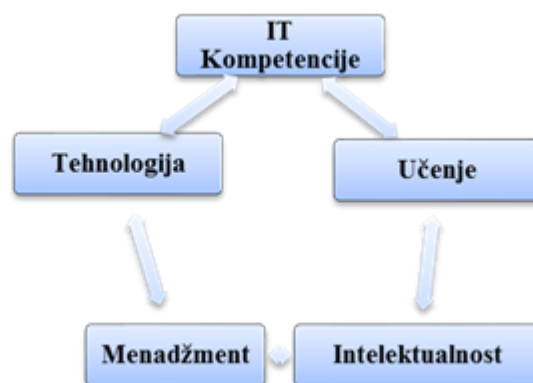
Iskustvo u korišćenju e-CF u brojnim aplikacijama upućuje na kvalitetan alat kojim se olakšavaju procesi vezani za kompetencije IKT, kvalifikacije i razvoj ljudskih resursa.

Postoji velika saglasnost među istraživačima da e-veštine postaju sve važnije za unapređenje konkurentnosti, produktivnosti i inovacija, kao i za zapošljavanje radne snage i njenu profesionalizaciju. U tom smislu veoma je izražena potreba da se osiguraju znanje, veštine i kompetencije menadžera i IT specijalista u ovoj oblasti, ali i korisnika, da bi mogli da utiču na

ispunjavanje najviših globalnih standarda, koji se kontinuirano unapređuju kroz proces efektivnog doživotnog učenja.

### 3. IT kompetencije menadžera

Sve jača konkurencija i globalizacija postavili su inovacije u prvi plan industrijskog razvoja. Nedostatak kapaciteta za uspešno upravljanje rizicima neizvesnosti posebno ugoržava male firme. Model IT kompetencija menadžera sastoji se iz dve dimenzije: znanja i iskustva. Uloga preduzetnika u firmama, posebno malim (od 0–49 zaposlenih), koje su najbrojnije, u literaturi se opisuje kao liderska, menadžerska i koordinatorska, ali i preduzetnička, kao preduzimanje novih kombinacija i odgovornosti, rizika i inovacija, a sve da bi se realizovali strateški ciljevi preduzeća (Drucker, 1999).



Slika 2. IT kompetencije menadžera  
Source: [11].

Menadžerske informatičke kompetencije obavezno uključuju sledeća područja IT kompetencija: tehnologiju, inženjering i menadžment, intelektualnost i učenje. Menadžeri, kreativni lideri, mogu da koriste širok spektar novih, tehnološki podržanih opcija u formulisanju svojih strategija, što oni sve više i koriste u poslovanju da bi se išlo u susret promenama, a ne samo reagovalo na njih. Zato je, pre nego što IT funkcije pređu sa operatera u poslovanje, neophodno stvoriti i interne sposobnosti menadžera i ambijent za stalno učenje kako bi se korišćenjem IT alata proširile inovativne sposobnosti u biznisu [11].

Model za kreiranje veza IKT resursa i procesa dat je u nekoliko faza:

- Spremnost – faza pripreme tehničke, trgovinske i socijalne infrastrukture za neku IKT inicijativu elektronske trgovine.
- Intenzivnost – stanje i faza korišćenja elektronske trgovine, obim, vrednost i priroda transakcija. Pokazuje ko i u kojoj meri koristi elektronsku trgovinu, vodeće sektore i aplikacije.
- Uticaj – pokazuje promene u ponašanju korišćenja nekog IKT projekta, aplikacije u elektronskoj trgovini, kao i rezultate, specifične troškove i koristi od IKT projekta. Pokazuje i dodatnu vrednost kreiranu korišćenjem elektronske trgovine

### 4. Zaključak

U analiziranju virtuelnih timova, mogu se identifikovati glavni razlozi za porast virtualnog timskog rada i korišćenja internet tehnologija u organizacijama. Pre svega, pojava virtualnih timova predstavlja odgovor na različite izazove sa kojima se suočavaju organizacije 21. veka. Naime, pojava virtuelnih timova je bila determinisana brzom promenom u poslovnom okruženju, globalizacijom tržišta, kao i rastom mogućnosti međuorganizacijskog povezivanja. To se odrazilo na formiranje različitih oblika organizacione strukture kao i pojave novih radnih zadataka, koji iziskuju nova znanja i kompetencije zaposlenih i menadžera. Problemi u mnogim

slučajevima nastaju kao posledica neusklađenosti uslova za postizanje uspešnosti i trenutnih mogućnosti organizacije. Tu se pre svega misli na nedostatak neophodnih veština zaposlenih i menadžera u nekoj virtuelnoj organizaciji.

Za utvrđivanje ključnih kompetencija virtuelnih timova s jedne strane i kompetencija njihovih menadžera s druge, u ovom radu je korišćen pregled literature kao i novija istraživanja u ovom domenu. Pri tome smo došli do zaključka da postoji korelacija između različitih vrsta promena u organizaciji i promena koje su se desile korišćenjem elektronskih funkcija preduzeća [19]. U ovome se na brojnim primerima u Evropi pokazuje komparativna prednost u implementaciji novih tehnologija od strane zaposlenih sa IT obrazovanjem, jer ih oni usvajaju kao nove ideje brže od drugih. Takodje, veoma visoke prepreke koje postoje za ulazak MSP na neko novo tržište olakšane su većim korišćenjem IK tehnologija tako što se na taj način smanjuju troškovi, povećavaju se produktivnost i profitabilnost i dodatno se motiviše radna snaga na učenje i povećanje kompetentnosti u poslu.

Može se očekivati da će se u budućim istraživanjima organizacija sve više pažnje posvećivati dimenzijama virtualnosti, organizacionoj kulturi u virtuelnim organizacijama, virtuelnim timovima i njihovim kompetencijama.

## Bibliografija

1. Radović Marković, M. (2018), Organisational resilience and business continuity: theoretical and conceptual framework, *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, Year I, number 1, pp.5-11.
2. Lekic, S. i Rajakovic–Mijailovic, J. (2018). Innovation as the basis of modern competitive companies, *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, Year I, number 1, pp.15-28.
3. Praštalo, R.(2010). KOMPETENCIJE I KARIJERA, Samoizdat, Ljubljana.
4. Puikelis, K (2009), Ability, Competency, Learning outcome, Qualification and Competence: THEORETICAL DIMENSION, Vytautas Magnus University, Available at: [http://skc.vdu.lt/downloads/amk\\_6/qhe\\_2009\\_012\\_035.pdf](http://skc.vdu.lt/downloads/amk_6/qhe_2009_012_035.pdf)
5. Federalni zavod za zapošljavanje, (2011), ABECEDA karijere. <http://abecedakarijere.ba/kontakt/fzzz/kontakt.html>
6. Spencer, S., & Watkin, C. (2006). Potential for what? Retrieved January 4, 2017, from [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com) Available at: [http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx#sth\\_ash.7o1mYjHG.dpuf](http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx#sth_ash.7o1mYjHG.dpuf)
7. Drucker, P.F. (1994): Knowledge work and knowledge society: the social transformation of this century. Lecture given at the John F. Kennedy school of government. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
8. Drucker, P.F. (1994): Razvoj društva znanja, *Pregled*, Br. 267, str.13-18.
9. Drucker, P.F. (1995): Postkapitalističko društvo. Beograd: Poslovni sistem »Grmeč«- »Privredni pregled«.
10. Radović Marković, M. et al. (2017). E-Learning as a Tool for Empowering Entrepreneurship, *Journal of Women, s Entrepreneurship and Education (JWEE)*, 2017, No. 3-4, str.65-72.
11. Radović-Marković Mirjana, Marković Dušan, Radulović Dejan, (2015). Critical competencies of virtual team members and its managers for business success, *International Review* 2015, iss. 1-2, str. 17-25
12. Brownwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45(3), 309-336. Available at:

<http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx#sth.ash.7o1mYjHG.dpuf>

13. Đurišić-Bojanović, M (2009): Psihološka perspektiva demokratskih odnosa. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
14. Radović-Marković, M. (2011) .Obrazovni sistem i potrebe privrede u Srbiji, pogl. u knjizi, AKTIVNE MERE NA TRŽIŠTU RADA I PITANJA ZAPOSLENOSTI (ur.Jovan Zubović), Institut ekonomskih nauka, Beograd.
15. Barth M., Godemann J., Rieckmann M., Stoltenberg U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education // International Journal of Sustainability in Higher Education. 2007, Vol. 4, No. 4, p.p. 416-430.
16. Cento-Sperber M., Dupuy J.P. (2001). Competencies for the Good Life and the Good Society/ Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Ed.
17. Holmes G., Hooper N. (2000). Core competence and education // Higher Education, No. 40, pp. 247–258, Kluwer Academic Publishers
18. Radović-Marković, M (2016) .Empowering Employment of Women and Marginalized People Through Entrepreneurship Education in Serbia, Journal of Women’s Entrepreneurship and Education (JWEE),, No. 1-2, 2016., str. 3-17.
19. Radović Marković M. and Marković D. (2016), Virtual organizations and management challenges, Y: The Internet as a Tool of Modern Business and Communication, Lap Lambert, str.131-151.

***Istorija rada:***

*Rad primljen: 10.11.2018.*

*Prva revizija: 13.11.2018.*

*Prihvaćen: 18.11.2018.*