UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO ČINIOCEM RAZVOJA POSLOVNIH SISTEMA

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS SYSTEMS

Jelena Krstić

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, Srbija

Ivana Zdravković

Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **A29, D21, D83**

Apstrakt

Cilj rada je da pokaže ulogu i značaj primene koncepta upravljanja znanjem u funkcionisanju i razvoju poslovnih sistema i organizacija. Znanje koje poseduju uposlenici u organizaciji, najvažniji je njen resurs. Nekada zapostavljen, danas neizostavan kao faktor napretka i ostvarivanja konkurentske prednosti. Posle uvodnih razmatranja, u tački dva se kroz opis sticanja, upotrebe i razmene znanja, analizira znanje kao strateški resurs kao i svest o značaju znanja u organizacijama. Pre svega, da bi obavljali aktivnosti za koje su zaduženi, svi uposlenici najpre moraju imati fundamentalna znanja iz struke. Zatim, potrebna su tehničko-tehnološka, kao i znanja o strategijama tržišnog nastupa. Međutim, nije dovoljno da znanja samo poseduju, već da ih efektivno koriste i razmenjuju. Samo na ovaj način upotrebljena znanja, mogu postati izvor razvoja organizacije i postizanja konkurentske prednosti. Što je više tzv. kompanijskog znanja, to je veća mogućnost superiornosti u odnosu na konkurente. Upravljanje znanjem je postalo imperativ opstanka i razvoja poslovnih sistema, o čemu se govori u tački tri rada. Za razliku od ostalih resursa, na čiji se obim ne može osloniti nijedan poslovni sistem, znanje predstavlja neiscrpan izvor poboljšanja poslovanja. Znanje inicira pojavu inovacija. Znanjem se pravilno selektuju strategije tržišnog delovanja. Znanje je jezgro kompetencije organizacije. Po znanju se organizacija poznaje. Četvrta tačka rada, odnosi se na istraživanje sprovedeno u malim i srednjim preduzećima i radnjama Jablaničkog okruga i zaključke koji proizilaze iz istraživanja.

Ključne reči: znanje, upravljanje znanjem, inovacije, konkurentska prednost

Abstract

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Jelena Krstić

krstic.jelena@vpsle.edu.rs

The aim of this paper is to point out to the role and importance of the application of the concept of knowledge management in the functioning and development of business systems and

organizations. The knowledge held by employees of the organization is it's the most important resource. Once neglected, the knowledge is now indispensable as a factor of progress and gaining the competitive advantages. After the brief introduction, the second chapter of this paper describes the knowledge as a strategic resource by describing the gaining, use and exchange of knowledge; dispersion of knowledge by answering a question about all the knowledge necessary staff and particularly managers; awareness of the importance of knowledge in organizations. In order to perform the activities for which they are responsible, all employees must gain a fundamental knowledge of the profession. After that, they need to have necessary technical and technological knowledge, as well as the knowledge about strategies for market penetration. However, it is not enough to have the knowledge. They need to use the knowledge effectively and exchange it. Only in this way used the knowledge can become a source of organizational development and to achieve the competitive advantage. Knowledge management has become imperative for the survival and development of business systems, as discussed in chapter three of this paper. Unlike to the other resources, which are limited in their volumes, the knowledge is an inexhaustible source of business improvement. The knowledge: initiates the emergence of innovation; selects the proper functioning of the market strategy; is the core of the competence of the organization. The organization is recognized on the market by its know-how. The fourth and fifth chapter of this paper refer to the research conducted in small and medium enterprises of Jablanica District, and conclusions arising from this research.

Keywords: knowledge management, knowledge management, innovation, competitive advantage

1 UVOD

Šta je nauka drugo, nego sistem stvorenih i akumuliranih znanja, pretočenih u knjige, proizvode, procese. Tim znanjem se mora i upravljati. Stoga se menadžment znanja može definisati kao proces u kome se znanja stiču, transformišu i primenjuju. Upravljati znanjem, znači postizati zadate ciljeve kroz poslovni koncept fokusiran na organizaciono znanje. Osnovni zadatak upravljanja znanjem jeste adekvatna primena znanja u organizaciji. To znači da se znanje crpi iz same organizacije (uz pomoć međusobnog deljenja znanja i baza podataka), ali i iz drugih organizacija i naučno-istraživačkih institucija.

Znanje je danas najznačajniji resurs svakog pojedinca, kompanije i države; ako se znanje zanemaruje, nema ni opstanka ni razvoja. Da bi se rađale nove ideje i inovacije, potrebno je ulagati u znanje i to nije skupo; skupo nas može koštati neznanje!

Da bi organizacija bila konkurentna na tržištu, ona mora posedovati ljude od znanja, jer je upravo znanje najvažniji činilac u osvajanju konkurentske prednosti.

Savremena tehnika i tehnologija jesu stvar prestiža, ali te entitete stvorili su upravo ljudi pomoću svog znanja, veština i iskustva. Stoga, znanje postaje primarna konkurentna strategija.

Vrednost i ugled organizacije danas se ceni po tome koliko ona poseduje finansijskog i intelektualnog kapitala. Dok je nekada znatno više bio vrednovan finansijski, danas se primat daje upravo intelektualnom kapitalu, tj. ljudima od znanja, koji, realno, svojim delovanjem, i stvaraju finansijski kapital.

Jasna je činjenica da što je veća količina znanja, to je veća efikasnost kako pojedinca, tako i kompanije u kojoj je uposlen, ali i privrede u celini. Društva sa malim nivoom znanja manje su efikasna. Kada se količine znanja uvećavaju, organizacije i društvo u celini, postaju razvijeniji, efikasniji i napredniji. Ograničen rast beleže upravo one organizacije koje nemaju ljude od znanja a vlada zabluda da je razlog tome finansijska slabost.

I konačno, količina znanja ima uticaj na kvalitet života pojedinca, kao i na sve segmente privrede i društva.

2 ZNANJE KAO STRATEŠKI RESURS

2.1 Sticanje, upotreba i razmena znanja

Prvi korak ka sticanju znanja jeste spoznaja o neznanju, uz uslov da čovek pobedi ego i prizna da ne zna. U procesu sticanja znanja, čovek počinje lagano da menja svoje ponašanje, što u stvari predstavlja dokaz da je počelo saznavanje. Pri obavljanju tekućih i poslovnih aktivnosti i rešavanju problema, čovek primenjuje stečena znanja. Međutim, neretko se dešava da stečena znanja nisu dovoljna za rešenje izvesnog problema. I to je dobro, jer tada ponovo počinje učenje i saznavanje; i tako, neprestano do mudrosti (sl.1).

Sl. 1 Koraci od neznanja do mudrosti

Izvor: (Krstić J. , 2009)

Znanje još više dobija na značaju kada se deli i razmenjuje. Osim škola, univerziteta, mas-medija, i Interneta, svaki pojedinac je izvor znanja za druge ljude i obrnuto. Razmenom, znanje od individualnog prelazi u kolektivno (organizacijsko). Znanje je nešto što niko čoveku ne može da oduzme, ali zato drugi čovek može da mu da. U organizacijama, najbolji način prenosa i razmene znanja je kroz radne timove, koncipirane tako da stimulišu razmišljanje i razmenu ideja, u cilju poboljšanja obavljanja radnih zadataka, sa ličnog i timskog aspekta. U timskom ambijentu, ljudi su međusobno povezani i upućeni jedni na druge i tako integrisani u poslovne procese poprimaju spoznaju o potrebi i neophodnosti razmene

znanja. U nekim drugim okolnostima, recimo u ambijentu funkcionalne strukture, ljudi najviše što hoće jeste da razmenjuju znanja unutar sektora (odeljenja) a dalje od toga, obično se *zatvaraju*. Ovo je jedan od razloga sve učestalijeg timskog organizovanja i delovanja. „U procesu upravljanja ljudskim resursima posebno mesto zauzima motivisanje uposlenika na veće zalaganje na poslu i racionalnije korišćenje materijalnih uslova poslovanja preduzeća“ (Stavrić & Kokeza, 2002, p. 370)

2.2 Svest o značaju znanja u organizacijama

Znanje je fenomen koji je neizostavan na tržištu; predstavlja najvredniju robu koja se može prodati; koristi i krasi svakog pojedinca i svaku organizaciju. Zato je upravljačkoj strukturi, imperativ da razviju kod uposlenika (a najpre sebi), svest o vrednosti znanja; da ga usavršavaju, generišu i koriste, jer samo primenjeno znanje je vredno i može da stvara nove vrednosti.

Da bi napredovao u ličnom i poslovnom smislu, svaki čovek mora konstantno da se usavršava. Nije skupo ulagati u znanje, a skupo je neznanje jer čoveka može koštati raznih promašaja i propasti. Uposlenik koji zna i organizacija koja zna istraživaće tržište, proizvođaće robu koja odgovara ukusima potrošača, iznaći će prave kanale distribucije, odabraće pravu marketing strategiju, jednostavno – kreiraće efektivne uslove i prilike za biznis. „Organizacija koja uči predstavlja povoljan okvir za učenje zaposlenih, stimuliše ih i podstiče na učenje, tako da pozitivno utiče na razvoj sposobnosti organizacionog učenja“ (Zelenović, Čosić, Đorović, & Mašić, 2011, p. 99).

3 MENADŽMENT ZNANJA KAO IMPERATIV OPSTANKA I RAZVOJA PREDUZEĆA

3.1 Karakteristike i strategije upravljanja znanjem u organizaciji

Strategija upravljanja znanjem mora biti implementirana u opštu strategiju poslovnog sistema. U tom smislu, svaka organizacija ima zadatak da razvija znanja uposlenika, kao i da njima adekvatno upravlja. U cilju ostvarenja

planova organizacije, mora se napraviti jedna posebna shema po kojoj bi se znanja raspoređivala i povezivala. Jer, suština nije da samo pojedinac zna, već da organizacija zna. Svaka individua može da ode, organizacija ostaje. Kada se nekom radnom aktivnošću ili procesom efikasno i efektivno upravlja, velika verovatnoća jeste da je uzrok tome postojanje dobro razvijenog i razgranatog znanja: kvantitativno i kvalitativno.

Uspešne organizacije nastoje da primene onu i onakvu strategiju u kojoj se podstiče učenje i

sticanje znanja. One ističu da je znanje intelektualni motor koji se koristi u nadmetanju, kreiranju atmosfere u kojoj se učenje i eksperimenti podstiču, neuspeh toleriše i razume, a rezultati prepoznaju i nagrađuju. (Radosavljević, 2008, p. 71)

Menadžment znanja uključuje tri međusobno povezane snage: ljude, tehnologije i procese (sl. 2).

sl. 2 Interakcija ljudi, tehnologije i procesa

Izvor: (Krstić J. , 2009)

Veza je učvršćena na sledeći način:

- svrha upravljanja znanjem jeste da identifikuje sva korisna znanja kod pojedinaca (*snaga ljudskih resursa*)
- ovakva znanja mora da odgovarajućem postupcima i procesima (*snaga procesa*) proširi kroz celu organizaciju (*snaga informacione tehnologije*).

Takođe, veoma je važno konstantno podsticati transfer znanja kroz efektivnu komunikaciju i dobre interpersonalne odnose.

3.2 Intelektualni (ljudski) kapital u funkciji dostizanja konkurentske prednosti

Današnje, savremeno poslovanje karakteriše promenljivo okruženje, prisustvo mnogobrojnih privrednih subjekata u svim delatnostima i velika borba za osvajanje konkurentske prednosti. Svaki subjekt se trudi da pronađe nov način za postizanje i održanje konkurentske prednost.

Dobro je što mnogi od njih počinju da prihvataju činjenicu, da znanje koje poseduju može da bude faktor broj jedan u toj borbi. Takođe, oni rade na procesu pretvaranja individualnog, u kolektivno (organizacijsko) znanje ali i dalje: pretakanje znanja u konkretne akcije i poduhvate, radi postizanja zadatih ciljeva i ostvarenja vizije.

Shodno promenama u okruženju, i organizacije moraju menjati poslovne i organizacione koncepcije unutar njih samih; potrebno je preoblikovati se u tzv. *učešće organizacije*, što podrazumeva promene sa mnogih aspekata: poslovne kulture i klime, zatim liderstva, organizacije poslovnih aktivnosti, komuniciranja i informisanja, te sticanja i deljenja znanja. Imperativ svakoj organizaciji jeste podsticanje uposlenika da se razvijaju na polju znanja, da prihvataju rezultate savremene tehnike i tehnologije, što znači da uposlenici usvajaju znanja i iskustva drugih, s jedne strane, dok je zadatak menadžmenta da adekvatno koriste i upravljaju tim znanjima, s druge strane. U suprotnom, delovanje konkurencije eliminisaće ih iz tržišne utakmice.

Intelektualni kapital sastoji se od dva oblika sposobnosti: ranije stečenih i novih, budućih, koje se tiču konstantnih učenja i inoviranja (sl. 3).

„Intelektualni resursi uključuju znanje, veštine i iskustvo, kako samog preduzetnika tako i ljudi koji sa njim rade – preduzetničkog tima, njihovu sposobnost prosuđivanja, donošenja odluka, percepciju, shvatanje uzročno-posledičnih odnosa, proaktivno ponašanje i delovanje, kreativnost i viziju.“ (Krstić & Anđelković Slijepčević, 2015, p. 134)

Sl. 3 Komponente intelektualnog kapitala (autor)

Uposlenici u organizacijama stekli su najpre formalna obrazovanja, radom stiču iskustvo, pohađaju razne obuke čime poboljšavaju lične veštine. Sa druge strane stoji sposobnost za dalje učenje i znanstveno napredovanje: razmenom znanja i iskustva povećava se sposobnost rešavanja problema i snalaženja u teškim situacijama, te uzdiže preduzetnički potencijal. „Mi u većini (možda i svi) znamo mnogo puta više nego što u stvarnosti primenjujemo. Glavni razlog je u tome što ne mobilishemo mnogostruka znanja koja posedujemo” (Sajfert, Adamović, & Bešić, 2005, p. 128).

Kada organizacija kreće u pohod sa ciljem osvajanja konkurentske prednosti, najpre treba da identifikuje glavne konkurente, istraži koje strategije su koristili a koje planiraju u budućnosti. Te spoznaje koriste se u cilju kreiranja sopstvenih budućih strateških pravaca.

U tom smislu, postojeća i inovirana kolektivna znanja, moraju da postanu njena krucijalna strategija razvoja i osvajanja konkurentske prednosti.

4 ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

Deo istraživanja, sprovedenog na teritoriji Jablaničkog okruga (5 opština i grad Leskovac) kao jedinstvene regionalne ekonomije, odnosi se na temu znanja u privrednim subjektima, a obuhvatilo je 122 privredna subjekta, od čega 63 privrednih društava i 59 preduzetničkih radnji. Ispitanici su vlasnici radnji i menadžeri privrednih subjekata.

Cilj istraživanja je utvrđivanje nivoa obrazovanja i znanja uposlenika u organizacijama, identifikovanje potreba za dodatnim znanjima i

spoznaja o nedostajućim znanjima iz konkretnih poslovnih oblasti – preduzetnička, marketinška i dr.

- ❖ Jedno od pitanja iz ankete odnosi na stav o formalnom obrazovanju zaposlenih, a glasi: *Da li smatrate da je zadovoljena potreba za formalnim obrazovanjem zaposlenih?* Proveravana je količina formalnog obrazovanja, kao i potreba privrednih subjekata za eventualnim dodatnim aktivnostima na poboljšanju kvalifikovanosti uposlenika. Na pitanje nisu odgovorila samo 3 ispitanika, a odgovori ostalih svrstani su u tri nivoa izjašnjavanja (tab. 1).

Tab. 1 Struktura odgovora na pitanje: *Da li smatrate da je zadovoljena potreba za formalnim obrazovanjem zaposlenih*

Nivo zadovoljstva	Broj odgovora	Udeo u %
Da	74	62,2
Delimično	34	28,6
Ne	11	9,2

Menadžeri ne vide problem u vezi sa formalnim obrazovanjem zaposlenih - 62% ispitanika, a ako se njima doda i stepen delimičnog zadovoljstva drugih ispitanika od 28,6% dobija se da više od 90% ispitanika smatra da obrazovna osposobljenost zaposlenih ne predstavlja problem.

Može se zaključiti da je obrazovni sistem u Srbiji verovatno produkovao dovoljan nivo obrazovnog profila zaposlenih za potrebe lokalne ekonomije, koja po svojoj privrednoj strukturi i ne zahteva značajno visok nivo formalnog obrazovanja.

- ❖ Naredno pitanje: „Koja znanja nedostaju vašim uposlenicima iz oblasti ekonomije i preduzetništva?“ – postavljeno je sa ciljevima: da bi se otkrila specijalna znanja koja eventualno nedostaju zaposlenima, i kao

kontrolno pitanje na prethodno, koje su ispitanici prepoznali sa samo 9,2% nezadovoljstva trenutnim formalnim obrazovanjem.

Sl. 4 Stepen zadovoljstva formalnim obrazovanjem zaposlenih u privrednim subjektima Jablaničkog okruga

Na pitanje nije odgovorilo 61,5% ispitanika, gotovo identično onom broju koji su ispitanici izneli kao zadovoljstvo postojećim formalnim obrazovanjem zaposlenih (62,2%). U tom smislu, nadalje primenjena analiza sadržaja ponuđenih odgovora odnosi se na one ispitanike koji su izneli nezadovoljstvo ili delimično zadovoljstvo formalnim obrazovanjem zaposlenih u privrednim subjektima Jablaničkog okruga

Tab. 2 Struktura nedostajućih znanja iz oblasti ekonomije i preduzetništva

Oblasti znanja	Broj odgovora	Udeo u %
Strani jezik	7	13,0
Informatička znanja	6	11,1
Računovodstvo	6	11,1
Marketing	7	13,0
Istraživanje tržišta; Odnos sa klijentima	4	7,4
Menadžment, preduzetništvo i organizacija	6	11,1
Opšta stručna znanja	5	9,3
Ostali odgovori	4	7,4
Ništa	9	16,7

Neki od ispitanika ponudili su veći broj odgovora, pa će oni biti uzeti u obzir, tako da je ukupan broj ponuđenih odgovora veći u odnosu na broj ispitanika. Strukturiranje je izvedeno sublimiranjem u odnosu na opšte ekonomske i stručne oblasti, shodno frekvenciji njihovog javljanja, tako da su neke iste ekonomske podoblasti zastupljene u više varijanti.

Nedostajuća stručna znanja zaposlenih uglavnom se odnose na osnovna poslovna znanja, u skladu sa delatnošću. Na jednoj strani su poslovno-tehnička znanja koja zahteva moderno poslovanje (strani jezik i informatička znanja – zajedno jedna četvrtina obrazovnih potreba); na drugoj strani su poslovno-stručna znanja (52%) i na trećoj ostali odgovori koji su specifični za konkretne poslovne slučajeve (kao što su pravo, planiranje, ekonomija, inženjerska znanja – 7,4%), dok je 16,7% ispitanika izrazilo zadovoljstvo tj. odgovorilo da ništa ne nedostaje.

U okviru većinskog paketa poslovnih znanja dominira potreba za marketinškim znanjima, istraživanjima tržišta, nastupima na tržištu, koji kompleks čini jednu četvrtinu svih odgovora ispitanika, odnosno 40% svih poslovno-stručnih potreba za znanjima zaposlenih.

Od pojedinačnih stručnih veština ispitanici su izdvojili: računovodstvena, menadžersko-preduzetnička i organizaciona znanja sa po 22% od svih poslovno-stručnih potreba, kao i različita opšta stručna znanja koja ispitanici nisu precizirali, ali se odnose na različite poslovne veštine, sa blizu 1/5 svih odgovora iz oblasti poslovno-stručnih potreba za znanjima zaposlenih.

Tako su ispitanici, koji su delimično nezadovoljni profesionalnim obrazovanjem zaposlenih u privrednim subjektima Jablaničkog okruga, jasno izneli svoj stav o profesionalnim potrebama i nedostajućim specijalnim znanjima. Ona su koncentrisana na pomoćna poslovna znanja

(strani jezik i informatika), marketinška i računovodstvenih znanja, preduzetničko-menadžerska, kao i stručna znanja iz organizacije poslovanja, upravljanja projektima, planiranja poslovanja i privrednog prava.

Iako u privrednoj strukturi Jablaničkog okruga dominira trgovinska delatnost, zanimljivo je da niko od ispitanika nije pomenuo potrebu za posebnim stručnim trgovinskim znanjima uposlenika, kao i marketinškim i veštinama istraživanja tržišta. Ova potreba se verovatno zadovoljava nižim nivoima obrazovanja, talentom, ili ličnim poslovnim sposobnostima vlasnika, jer su ovi privredni subjekti najčešće sa manjim brojem zaposlenih.

- ❖ Pitanje *Da li biste poslali svoje uposlenike i menadžere na usavršavanje (edukacije, treninge) iz oblasti koje ste naznačili kao nedostajuća znanja?* - usmereno je na volju ispitanika da podrže profesionalno i stručno

usavršavanje zaposlenih ljudskih resursa, ali i njih samih. Na ovo pitanje odgovor nije dalo 17 ispitanika, tako da su, prirodno, volju za dodatnim usavršavanjem u stvari pokazali i oni ispitanici koji su se izjasnili kao manje zadovoljni postojećim formalnim obrazovanjem kako rukovodećeg kadra tako i zaposlenih. Pa ipak, u okviru datih odgovora njih 26 je ostavilo otvorenim ovo pitanje.

Tab. 3 Struktura iskazane volje za dodatnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera u privrednim subjektima Jablaničkog okruga

Volja za dodatnim obrazovanjem	Broj odgovora	Udeo u %
Da	62	59,0
Ne	17	16,2
Razmislio bih o tome	26	24,8

Slika 5 Stepen iskazane volje za dodatnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera

Ispitanici su većinski pokazali (59%) da imaju potrebu za dodatnim obrazovanjem zaposlenih. Ako se tome dodaju i neodlučni, koji bi razmislili o ovakvoj potrebi u skorije vreme, sa 16%, dobija se da skoro 84% ispitanika ima svest (uz već iskazanu volju) za ovakvom vrstom obrazovanja uz rad (u obliku različitih kurseva i obuka).

Iskazanu svesnost i volju za dodatnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera iz poslednjeg pitanja, treba dovesti u vezu sa stvarnim iskazanim potrebama ispitanika na prethodna dva pitanja. Te potrebe su identifikovane u relativno marginalnom obimu, jer je jednocifrenim udelima iskazano nezadovoljstvo postojećim formalnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera.

Kada su te potrebe relativizovane pitanjem o konkretnim nedostajućim znanjima uposlenika iz

oblasti preduzetništva i ekonomije, raznovrsnost i preciznost iskazanih odgovora, nagovestila je da potreba ipak postoji, da bi se poslednjim pitanjem ispitanici konačno voljno i svesno opredelili za vidove dodatnih obrazovanja.

5 ZAKLJUČAK

U borbi za razvoj, uvećanje profita i osvajanje konkurentske prednosti, glavno oružje privrednih subjekata treba da je upravo masa znanja zaposlenih, te iz tog razloga, njihov interes mora da bude ulaganje u dodatna obrazovanja uposlenika, kako bi se baza znanja širila i produbljivala.

Osim toga, neophodno je uposlenike uključivati u proces planiranja i donošenja odluka (po ugledu na japanski menadžment: kolektivno odlučivanje a individualna odgovornost), a njihova prava na

informisanje, konsultovanje i saodlučivanje – implementirati u poslovna akta. Tim pre, što će učešće uposlenika u značajnim aktivnostima pri planiranju i odlučivanju, voditi ka ličnoj satisfakciji, osećaju važnosti i pripadnosti organizaciji, a što će dalje inicirati volju i spremnost na konstantno upotpunjavanje i inoviranje znanja. Ukoliko organizacija na ovom polju ima uspeha, može računati na razvoj i bolju poziciju na tržištu.

Koncept menadžmenta znanja mora se konstantno razvijati s obzirom na činjenicu da

mnoge organizacije, nažalost, još uvek nisu svesne značaja *ljudi od znanja* i da su spremne lako da ih se odreknu. Neki pak, smatraju da je menadžment znanja *prolazna* naučna disciplina tj. *pomodna stvar* i vezuju ga za informaciona znanja, za formalna dokumenta, izveštaje i sl., a u stvari informaciono-komunikacijske nauke su samo element menadžmenta znanja i kao takve olakšavaju čuvanje, korišćenje i transfer znanja, dok je menadžment znanja mnogo više od toga.

CITIRANI RADOVI

Krstić, J. (2009). *Menadžment znanja i ljudski resursi*. Beograd: KIZ centar.

Krstić, J., & Anđelković Slijepčević, M. (2015). *Preduzetništvo*. Leskovac: Visoka poslovna škola strukovnih studija Leskovac.

Radosavljević, Ž. (2008). *Menadžment znanja i znanje u menadžmentu*. Beograd: Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting.

Sajfert, Z., Adamović, Ž., & Bešić, C. (2005). *Menadžment znanja*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".

Stavrić, B., & Kokeza, G. (2002). *Upravljanje poslovnim sistemom*. Beograd: Tehnološko – metalurški fakultet.

Zelenović, D., Ćosić, I., Đorović, B., & Mašić, B. (2011). *Organizacione nauke – Izazov za 21.vek*. Beograd: Ekonomski institut.

Datum prve prijave: 01.03.2016.

Datum prijema korigovanog članka: 12.06.2016.

Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Krstić, J., & Zdravković, I. (2016, July 15). Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 4(2), 103-110. doi:10.12709/fbim.04.04.02.10

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Krstić, Jelena, and Ivana Zdravković. 2016. "Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 103-110. doi:10.12709/fbim.04.04.02.10.

Style – GOST Name Sort:

Krstić Jelena and Zdravković Ivana Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 103-110.

Style – Harvard Anglia:

Krstić, J. & Zdravković, I., 2016. Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema. *FBIM Transactions*, 15 July, 4(2), pp. 103-110.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema. **Krstić, Jelena and Zdravković, Ivana**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, *FBIM Transactions*, Vol. 4, pp. 103-110