

FAKTORI KOJI UTIČU NA PRIMENU MENADŽMENTA ZNANJA****

Sažetak: *Dinamika savremene ekonomije i menadžment okruženje, odgovornost i obaveza implementacije menadžmenta znanja zasniva se na potrebi za stvaranjem kolektivnog znanja organizacije koje će biti spremno da odgovori zahtevima na znanju zasnovanom poslovanju, složenim proizvodima i uslugama, i stalnom učenju i usavršavanju, kako organizacije, tako i zaposlenih. Značaj menadžmenta znanja dolazi do izražaja u globalnim ekonomskim procesima koji se izražavaju jačanjem konkurentskih tenzija, porastom stope inovativnosti; potrebom zamene neformalnog znanja formalnim znanjem i načinima čuvanja i deljenja znanja unutar kolektivne memorije organizacije. Trend mobilnosti radne snage otvara mogućnost gubitka organizacionog znanja kao posledice redukovanja radne snage ili promena u strategijskim pravcima organizacije. Menadžment znanja pruža šansu organizaciji, da preduzimajući aktivnosti zasnovane na znanju, postigne efikasnost i efektivnost u poslovanju., zadovoljstvo klijenata i razne benefite za samu organizaciju kao posledice poboljšanja i unapređenja procesa donošenja kvalitetnih poslovnih odluka.*

Ključne reči: *menadžment znanja, liderstvo, ljudski resursi, tehnološki razvoj, konkurentnost*

* Profesor, Fakultet za menadžment – Univerzitet Union Beograd.

** Profesor, Fakultet za menadžment – Univerzitet Union Beograd.

*** Profesor, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet Beograd.

**** Ovaj rad je rezultat projekta Fakultete za poslovne studije Uloga novih tehnologija u savremenom društvu (FPSNTS).

1. Uvod

Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti organizacije posledica je diferenciranja organizacije i kreiranja jedinstvenog znanja koje ta organizacija poseduje.

Krajem dvadesetog veka menadžment znanja postaje popularan menadžment koncept. Prema istraživanju koje je sprovedeno pokazalo je, da je preko 70% ispitanih smatralo da je znanje među ključnim faktorima za rast prihoda kompanije, zaključili su Van Krogh, Ikujiro i Ichijo.¹ Praksa menadžmenta znanja postala je popularna osamdesetih i devedesetih godina 20. veka, a konsultantske kuće su bile među prvima kompanijama koje su ulagale u menadžment znanja, i to posebno u informacione tehnologije – u cilju osvajanja i širenja znanja kroz kompaniju. Dostupnost tehnologija dizajniranih za upravljanje informacijama podstakla je promovisanje menadžmenta znanja, ali je ubrzo postalo jasno da sistemi informacionih tehnologija izostavljaju aspekte vezane za ljude, pa su u menadžment znanja inkorporirani i društveni elementi.

2. Pojam i definisanje menadžmenta znanja

O menadžmentu postoji puno teorija od Tejlora i Fajola, do Senge-a i Drucker-a, vidljiva je evolucija i adaptacija prakse i teorije menadžmenta. Svako od praktičara i teoretičara ubacio je po zrno znanja u mozaiku naučno-stručnih i praktičnih vrednosti menadžmenta. Menadžment je uvek u vremenu i prostoru tražio puteve ka stvaranju dobre organizacije.²

Menadžment znanja je danas u žiži interesovanja. Organizacije se bore da sačuvaju dostignuto poštujući svaku promenu globalnog društva. Potreba adaptacije u skladu sa brzim promenama je imperativ za opstanak u društvu. suočene sa novim načinom rada organizacije se okreću sticanju što više i brže novog znanja i njegove akumulacije kao jedinoj garanciji budućnosti. Dugoročno, to je proces otpočet u momentu kada organizacija uvidi da postoje praznine i nedostaci. Tada započinje akcija da se to prevaziđe. Menadžment znanja je promovisan 80-tih godina prošlog veka i njegova definicija još evoluirala. U početku su menadžment znanja tretirali kao moć koju treba skladištiti. Danas se priča o znanju koje treba razmeniti. To znači sasvim drugi pristup.³

¹ Von Krogh Georg, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka (2000): Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. *Oxford University Press on Demand*, 7.

² Nonaka Ikujiro (2009): "The knowledge-creating company." The economic impact of knowledge. *Routledge*, 175-187.

³ Roberts Joanne (2015): A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about knowledge management. *Sage*, 155.

Vrlo je očigledna transformacija odnosa i poimanja znanja koja se dogodila u protekle tri decenije. Treba napomenuti da je menadžment znanja sredstvo ili oruđe ka boljem shvatanju organizacijske misije, okruženja, performansi, kreiranja vrednosti. Menadžment znanja kao proces uključuje stvaranje, čuvanje i razmenu između radnika, i drugih organizacija uključujući i višegodišnje prikupljanje znanja. Menadžment znanja je praksa selektivne primene znanja stečenog iz prethodnog iskustva s namerom unapređenja efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Čovek i njegovo znanje (posebno implicitno) su promenili smer-nice interesovanja u društvu. Ljudi s orijentacijom ka menadžmentu znanja više su usmereni ka usvajanju promena i unapređenju ljudskog potencijala i veština. Prema Caplan-u, korist od menadžmenta znanja sastoji se od:⁴

1. Brze inovacije i protoka ideja;
2. Unapređivanja usluga i optimizacije vremena;
3. Uvećanih prihoda od poreza zbog brže trgovine;
4. Bogatijih formi o nagrađivanju zaposlenih;
5. Smanjivanje troškova zbog izvornih informacija i eliminacije viška radnika;
6. Smanjivanja vremena za trening.⁵

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva organizacije.⁶ Uloga menadžment znanja je da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente: ljudi, procesa i tehnologija.⁷

Ljudi: Najteži i svakako, najvažniji izazov kod implementacije koncepta menadžmenta znanja jeste pripremanje organizacione kulture za uvođenje koncepta menadžmenta znanja. Pitanja koja se najčešće postavljaju u vezi sa ovim elementom procesa su: Da li je organizaciona kultura spremna da podrži kontinuirano učenje i deljenje znanja? Da li su ljudi motivisani da kreiraju, dele i koriste znanje? Da li postoji kultura otvorenosti i uzajamnog poštovanja u organizaciji? Da li su ljudi inspirisani za inovacije?

⁴ Valkov Alexander (2014): „Public expenses and human development: bulgaria between europe and the balkans”, (JPMNT) *Journal of Process Management – New Technologies*, International The International Scientific Conference “New Knowledge for the New People”, 63.

⁵ Dimitrovski Robert (2010): „Menadžment znanja kao poslovna strategija.” *Škola biznisa*, 2, 80-88.

⁶ Omona Walter (2010): Theo van der Weide, Jude Lubega . “Using ICT to enhance knowledge management in higher education: A conceptual framework and research agenda.” *International Journal of Education and Development using ICT*, 6.4, 83-101.

⁷ Rodríguez-Montes, José Antonio (2006): „Diagnóstico y gestión del conocimiento en un servicio de cirugía.” *Cirugía Española*, 80.2, 72-77.

Procesi: U cilju uvođenja deljenja znanja organizacije su često primorane da uvode promene ne samo u način na koji su pojedinačni procesi strukturirani, već i u samu organizacionu strukturu kao celinu. Ovde treba postaviti pitanje kako pojedine procese treba adaptirati tako da podrže ljude u kreiranju, deljenju i primeni znanja.

Tehnologija: Tehnologija je važan i nezaobilazan deo menadžmenta znanja – pomaže u povezivanju kako informacija i ljudi, tako i ljudi međusobno. Ali, sama po sebi, tehnologija nije rešenje. Ona mora biti prilagođena ljudima i procesima stvaranja, deljenja i primene ljudskog znanja.

Ove tri komponente su međusobno zavisne i podjednako važne. Ipak, jedna je važnija od ostalih – to je čovek. Organizacioni primarni fokus mora biti na razvijanju kulture i ponašanja, pozitivno usmerenih ka znanju, potpomognutih odgovarajućim procesima i neophodnom tehnologijom.

Znanje danas predstavlja jedan od ključnih faktora/resursa organizacije za sticanje konkurentске prednosti, menadžment znanja bi za svaku organizaciju trebalo da predstavlja jedan od ključnih menadžment alata. Faktori koji utiču na primenu menadžmenta znanja su sledeći:

1. organizaciona kulturu,
2. menadžment ljudskih resursa,
3. liderstvo,
4. informacione tehnologije i
5. kontrola.⁸

3. Organizaciona kultura i menadžment znanja

Organizaciona kultura preduzeća se sastoji u tome da svako preduzeće oblikuje svoje sisteme vrednosti, norme i uverenja koja će biti prihvatljiva za sve ljude u organizaciji.⁹ Zaposleni integrišu sebe u celinu prihvatanjem određenog sistema vrednosti. Prisustvo mentalnih modela koji su specifični, stvara prostor za postojanje takvog okruženja koje će favorizovati razvoj znanja u organizaciji, odnosno stvaranje jedinstvenih organizacionih modela u kojima će znanje imati značajnu ulogu.¹⁰

⁸ Bollinger S. Audrey, Robert D. Smith (2001): „Managing organizational knowledge as a strategic asset.” *Journal of knowledge management*, Vol. 5 No. 1, pp. 8-18.

⁹ Cooke A. Robert, Rousseau M. Denise (1988): “Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture.” *Group & Organization Studies* 13.3, 245-273.

¹⁰ Goh C. Swee (2002): „Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 1, 23-30.

Menadžment znanja pretpostavlja da je znanje siguran izvor konkurentske prednosti. Međutim, u cilju stvaranja i očuvanja konkurentske prednosti, organizacije moraju biti u stanju da generišu i primene nova znanja. Da bi se znanje širilo i delilo sa drugima unutar organizacije, važno je da se zaposleni osećaju slobodno, bez straha da će njihova podela znanja dovesti do lošijeg poslovnog položaja.¹¹

Razmenu znanja treba shvatiti kao mogućnost za lični razvoj i napredak, kao i napredak cele organizacije. To je važno za stvaranje takve organizacione kulture koju karakterišu: visok nivo autonomije za poštovanje individualnih veština, znanja i talenata, minimalne ali efikasne administracije, ohrabrivanje, zajednički udeo u rezultatima, čineći da se zaposleni osećaju cenjenima.¹²

U okruženju gde je izražen visok nivo uključenosti zaposlenih u donošenje odluka i saradnja, zaposleni će se osećati slobodnim da izraze svoje ideje i osećanja. Organizaciona kultura će podržati implementaciju znanja i omogućiti razvoj kulture deljenja znanja. U takvom poslovnom okruženju, organizaciona kultura pozitivno utiče i podstiče menadžment znanja u meri u kojoj su pretpostavke, vrednosti, norme i stavovi koje dele zaposleni takvi da podržavaju i podstiču menadžment znanja. Međutim, ako su pretpostavke, vrednosti, norme i stavovi od strane zaposlenih takvi da ne podržavaju i ne podstiču menadžment znanja, ovi procesi će naići na kulturne barijere i teško da će biti implementirani.¹³

Da je organizaciona kultura veoma važna za koncept menadžmenta znanja svedoče i rezultati obimnog istraživanja sprovedenog 2000. godine među nemačkih TOP 1000 i evropskih TOP 200 kompanija.¹⁴ Rezultati pokazuju da je 47,1% ispitanika izjavilo da korporativna kultura najviše doprinosi uspehu menadžmenta znanja (struktura i eksterni uslovi 29,8%; informacione tehnologije 27,9%; motivacija i kvalifikacija osoblja 27,9; promocija od strane top menadžmenta 26,9%).¹⁵

Za razumevanje značaja organizacione kulture za primenu menadžmenta znanja, polazi se od činjenice da je složena i nemoguća, primena menadžmenta znanja uz oslanjanje na informacionu tehnologiju. Sve više teoretičara skreću pažnju da je važno da organizacije kreiraju takvu organizacionu kulturu koja pažnju posvećuje radnicima znanja. Zadržavanje znanja koje oni poseduju i

¹¹ Edmondson C. Amy (2012): *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons, 352.

¹² Al-Yahya O. Khalid (2009): „Power-influence in decision making, competence utilization, and organizational culture in public organizations: The Arab world in comparative perspective.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 19.2, 385-407.

¹³ Lengnick-Hall, Mark, and Cyndy Lengnick-Hall (2002): *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. Berrett-Koehler Publishers, 175. u: De Long W. David, Liam Fahey (2000): „Diagnosing cultural barriers to knowledge management.” *Academy of Management Perspectives*, 14.4, 113-127.

¹⁴ Mertins Kai, Peter Heisig, Jens Vorbeck (2003): *Knowledge management: concepts and best practices*. Springer Science & Business Media, 384.

¹⁵ Dorđević Boljanović Jelena (2009): *Menadžment znanja*, DATA Status, 198.

sprečavanje odliva znanja odlaskom zaposlenih iz kompanije ili njihovim penzionisanjem, od ključnog je značaja. Pomenute preporuke dobijaju na težini ako se uzme u obzir argument značajnog pada nataliteta u velikom broju evropskih zemalja, kao i činjenica da najstariji od generacije baby boom-a odlaze u penziju. Savremeni svet se nalazi pred jednom od najvećih društvenih promena u bližoj istoriji. Njihovim odlaskom drastično se smanjuje broj radne snage u razvijenim zemljama, jer su sve generacije nakon njih manje brojne. Zato se današnje organizacije sve više takmiče sa vremenom pokušavajući da nađu način da ih iskusni radnici i profesionalci ne napuste pre nego što svoje znanje, veštine i iskustvo prenesu na mlađe kolege.¹⁶

Da li je sve navedeno dovoljan motiv za organizacije da se u primeni menadžmenta znanja okrenu skrivenom, tacit, znanju koje poseduju pojedinci, stručnjaci u organizaciji, ugrade sistem menadžmenta znanja u organizacionu hijerarhiju i stvore organizacionu kulturu okrenutu deljenju znanja? Samo organizaciona kultura koja je okrenuta menadžmentu znanja, deljenju znanja na pravi način i ugradnji menadžmenta znanja u organizacionu strukturu, može omogućiti korisnicima koncepta menadžmenta znanja da u potpunosti iskoriste sve beneficije ovog koncepta.¹⁷

4. Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja

Menadžment ljudskim potencijalima, da bi bio maksimalno efikasan, treba da je integrisan u proces stratejskog upravljanja u organizaciji. Menadžeri ljudskih potencijala trebalo bi da:

- a) imaju uticaj na strateški plan, na pitanja vezana za ljude u vezi sa sposobnošću njihovog potencijala, da objedine i implementiraju partikularne strateške alternative,
- b) poseduju odgovarajuća znanja o strateškim ciljevima organizacije,
- c) znaju koje su veštine, ponašanja i stavovi radnika potrebni da bi se podržao stratejski plan i
- d) razvijaju programe koji treba da omoguće da zaposleni imaju pomenute veštine, ponašanja i stavove.¹⁸

Peter Drucker je rekao da današnji, savremeni i stručni radnici nisu "radna snaga, oni su kapital"¹⁹, kapital koji je produktivan i koji stvara dodatnu vrednost

¹⁶ Dorđević Boljanović Jelena, 78.

¹⁷ Dorđević Boljanović Jelena (2009), 98.

¹⁸ Cascio F. Wayne (1986): „*Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*”, Irwin/McGraw-Hill, 720.

¹⁹ Drucker F. Peter (1999): „*Management Challenges for the 21st Century.*” HarperCollins. New York, 210.

za svoju organizaciju. Kompanija je uspešna i dobra samo koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje i ekonomija znanja.²⁰

Menadžment ljudskih resursa se definiše kao strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva.²¹

Ono što karakteriše ekonomiju znanja jeste pomeranje od proizvodnje ka pružanju usluga i posmatranje znanja kao pokretačke snage organizacije i osnov njene konkurentske prednosti. "Znanje je moć" – glavna je izreka koja opisuje ovo doba, a radnici trećeg talasa postaju "radnici znanja", pojam koji je prvi uveo P. Drucker još 1959. godine.²² Uz konstantni razvoj tehnologije, tržište rada zahteva visoko kvalifikovane radnike koji su spremni da se prilagođavaju ne samo promenama u svom okruženju, nego i promenama u sopstvenim karijerama. Učinak organizacija zasnovanom na znanju zavisice od veštine da se animiraju, zadrže u organizaciji i motivišu radnici znanja. S tim u vezi je i iznalaženje načina da se znanje koje poseduju radnici znanja osvaja, čuva i deli među ostalim članovima organizacije, na način koji će dovesti do stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju.²³

U uslovima poslovanja u ekonomiji znanja, nameće se potreba definisanja i analize uloge koju ima menadžment ljudskih resursa, i to kao funkcija usmerena na privlačenje, zadržavanje i adekvatno motivisanje radnika znanja. Menadžment ljudskih resursa definiše se kao strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva. Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva organizacije, na taj način što će privući, zadržati kvalitetene i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi, u ovom slučaju pomoću radnika znanja.²⁴

²⁰ Lončarević Ranko, Mašić Branislav, Đorđević-Boljanović Jelena (2008): *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 235.

²¹ Armstrong Michael (2006): *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 982.

²² Omotayo Funmilola Olubunmi (2015): "Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature." *Library Philosophy and Practice* 1,1-23.

²³ Đorđević Boljanović Jelena (2008): *Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 97.

²⁴ *Ibid.*

5. Uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja

Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkurentsku prednost u okruženju ekonomije znanja poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako smo ih već nazvali, lidere znanja. Ovakvi lideri se nalaze pred veoma teškim zadatkom. Potrebno je upravljati organizacijom sa sledećim karakteristikama: prioritet je protok znanja; odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmeran, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rešenja i u kome je protok znanja dvostran.

Zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci. Najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži.²⁵

Osnova deljenja znanja među zaposlenima je poverenje. Kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak. Zato i čuveni autor Karl Erik Sveiby postavlja pitanje: „Možete li se suočiti sa ovakvim svetom? Verujem da možete i da nemate izbora – već se nalazite u njemu!”²⁶

Ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja najdragocenijem resursom današnjice, ljudskim resursima. Ta transformacija zahteva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmeravanja.

Govoreći o liderstvu u ekonomiji znanja, autori Debra Amindon i Doug Macnamara, koji spadaju u vodeće teoretičare, ali i praktičare menadžmenta znanja, smatraju da su moderni lideri oni koji se ne boje brzine promena, koji se hvataju u koštac sa konstantnim učenjem, koji znaju da efikasan menadžment nije stvar posedovanja znanja, već znati kako ga upotrebiti, koji znaju da nije dovoljno poznavati savremene koncepte menadžmenta, nego i implementirati ih. Po mišljenju navedenih autora, bez obzira što je liderstvo više umetnost, nego nauka, ipak je potrebno tražiti odgovarajuću meru koja će nam omogućiti da izmerimo prinos od uspešnog liderstva.²⁷

²⁵ Trajković Svetlana, Nikolic Miloš, Antic Zoran (2014): „Liderstvo i menadžment znanja.” *International Journal Scientific and applicative papers* V-4, 45-53.

²⁶ Sveiby Karl-Erik (2001): *What is Knowledge Management*. IBM, 1-6.

²⁷ Amidon M. Debra, Doug Macnamara (2004): „The 7 C’s of knowledge leadership: Innovating our future.” *Handbook on Knowledge Management 1. Springer, Berlin, Heidelberg*, 539-551 .

Povezanost između znanja i napretka nije nova i nepoznata. Međutim, ekonomija znanja, mogućnost upravljanja znanjem i povećanje efekata koje imamo od znanja što ga više razvijamo i delimo, zahteva i jedan novi stil liderstva. Postoji sedam područja koji čine lidera znanja uspešnim, tzv. „7C” liderstva znanja:²⁸

1. Liderstvo znanja je pitanje konteksta (*Context*). Lider znanja mora da razume prirodu složenog konteksta u okviru koga deluje, kao i da ume da njegovom smisao prenese tako da inspiriše druge.
2. Liderstvo znanja je pitanje kompetencije (*Competence*). Lideri znanja moraju da znanju da se kompetencije baziraju na znanju i da su mnogo dinamičnije nego statični atributi kao što su veštine. Izgradnja kompetencija zahteva sistematizovani okvir učenja.
3. Liderstvo znanja je pitanje kulture (*Culture*). Lideri moraju da spoznaju povezanost motivacije (psihologija) pojedinca i kulture (sociologija) organizacije. Trebalo bi da poznaju tradiciju i nasleđe (antropologija) i da znaju da više od 2% svoga vremena menadžeri treba da posvete viziji koja predstavlja životnu snagu poslovanju budućih generacija.
4. Liderstvo znanja je pitanje zajednice (*Communities*). Lideri znanja treba da razumeju vrednost kolektiva – timova, mreža i zajednica koje rade da bi realizovale viziju. „Kolaborativna prednost” može biti kompetencija novog milenijuma.
5. Liderstvo znanja je pitanje konverzacije i zajedničkog jezika (*Conversations, Common Language*). Lideri moraju da znaju kako da razvijaju zajednički jezik i da shvate da je mnogo više snage u rezultatima dijaloga, nego u dokumentima koja nastaju kao rezultat pojedinačnih procesa planiranja.
6. Liderstvo znanja je pitanje komunikacija (*Communications*). Lideri treba da vrednuju komunikacione procese, kako tehničke, tako i međuljudske.
7. Liderstvo znanja je pitanje treninga (*Coaching*). Lideri treba da obučavaju i da budu obučavani od strane ljudi koji imaju slične veštine i viziju.

Liderstvo i menadžment znanja postavlja osnovni ton organizacione kulture usmeren na koordinaciju, kontrolu i merenje rezultata. Najkraće rečeno, liderstvo treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspešnog i plodonosnog menadžmenta znanja. Osnovne karakteristike ovakvog liderstva su inspirativnost, mentorstvo, davanje primera, a u cilju stvaranja poverenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i deljenja znanja.²⁹

Na primerima uspešnih kompanija, tzv. korporativnih lidera, autori Cavaleri i Sharon,³⁰ navode karakteristike liderstva znanja i njegovu povezanost sa

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Holsapple W. Clyde, Meenu Singh (2003): „The knowledge chain model: activities for competitiveness.” *Handbook on knowledge management*. Springer, Berlin, Heidelberg, 215-251.

³⁰ Coakes Elayne (2007): „Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization”, *Springer*, 154-156. u: Seivert Sharon, Lee C. Lee (2005): *Knowledge Leadership: The Art and Science of the Knowledge-based Organization*. Taylor & Francis, 7.

menadžmentom znanja. Ono što je važno, a što navedeni autori posebno naglašavaju, jeste da lideri u ovakvim, na znanju zasnovanim kompanijama, ne teže da upravljaju znanjem (manage knowledge) unutar svojih kompanija, već traže način da iskusno i na znanju zasnovanim načinima (knowledgeably manage) upravljaju, radi postizanja konkurentske prednosti. Tako i dolazimo do osnovne karakteristike lidera znanja – razumevanje njihovog osnovnog cilja, a to je transformisanje svojih organizacija u organizacije zasnovane na znanju koje će koristiti znanje da bi postigle rezultate koji ne mogu biti dostignuti od strane konkurencije.³¹

6. Informacione tehnologije i menadžment znanja

Istraživači i praktičari iz oblasti menadžmenta znanja često naglašavaju značaj informacione tehnologije u stvaranju i podeli znanja. Prema istraživanju KPMG-a, 62% vodećih kompanija u Evropi i Americi se fokusira na virtuelne komponente (intranet, skladištenje podataka), radije nego na atmosferu u kojoj rade članovi tima, kako bi poboljšale razmenu znanja. Ernst i Young u svom istraživanju dokazuju da većina od 432 američkih i evropskih kompanija uvode tehnološke kapacitete.³²

Dominacija tehnoloških inicijativa nije iznenađujuća, ukoliko se uzme u obzir istraživanje KPMG-a i pretpostavka da je problem razmene znanja tehničke prirode. Informaciona tehnologija sama po sebi nije dovoljna da bi se uspešno upravljalo znanjem. Potrebno je uključiti i razmotriti psihosocijalni kontekst u kome se znanje stvara i deli, a koji se označava kao kolaborativna klima.³³

Prethodna istraživanja su pokazala da je informaciona-komunikaciona tehnologija glavna komponenta koncepta i infrastrukture menadžmenta znanja³⁴ i značajno doprinosi procesu stvaranja znanja.³⁵

Korporativni intranet, baze podataka i upravljanje dokumentima podstiču i olakšavanju razmenu znanja među zaposlenima. Zajedničke elektronske mreže doprinose uspešnoj podeli znanja. Pravilno upravljanje znanjem je nezamislivo bez

³¹ Trajković, Svetlana, Milos Nikolic, Antic Zoran, 45.

³² Ruggles Rudy (1998): The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.

³³ Jokanović Bojana, Tomić Ivana, Duđak Ljubica (2017): Uloga informacionih tehnologija u menadžmentu znanja, *XXIII Skup Trendovi razvoja "Položaj visokog obrazovanja i nauke u Srbiji"*, Zlatibor, 59-62.

³⁴ Gold H. Andrew, Malhotra Arvind, Segars H. Albert (2001): „Knowledge management: An organizational capabilities perspective.” *Journal of management information systems*, 18.1, 185-214.

³⁵ Lee Heeseok Lee, Byounggu Choi (2003): „Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination.” *Journal of management information systems*, 20.1,179-228.

odgovarajuće tehnologije. Menadžerima su potrebni informacijski sistemi koji će im pomoći u pronalazaženju, praćenju i izgradnji kolektivnog organizacionog znanja.³⁶

Sušтина organizacione kompetencije je u stvaranju znanja koje brzo može da se ugradi u tehnološka rešenja.³⁷ Informacijski sistemi mogu da olakšaju sistemsko i aktivno upravljanje znanjem. Pored tradicionalnih tehnologija u vidu skladišta podataka, računarskih mreža i softvera, neka preduzeća koriste nov i unapređen softver dizajniran na način da zadovolji zahteve za alatima, koji se bave sistemima za upravljanje znanjem.³⁸ Tehnička sredstva mogu da obezbede osnovu za dugoročnu efikasnost organizacija na tržištu. U cilju uspešnog upravljanja znanjem, informacijski sistemi moraju biti pouzdani, razumljivi, tačni i kompatibilni sa drugim platformama.³⁹

Kao podrška menadžmentu znanja se koriste tri grupe tehnologija: komunikacione, saradničke tehnologije i arhitektura skladišta. Komunikacione tehnologije obezbeđuju korisnicima pristup potrebnom znanju kao i komunikaciju među zaposlenima putem organizacijskog intraneta i elektronske pošte. Saradničke tehnologije obezbeđuju sredstva za timski rad. Timovi mogu da koriste zajednička dokumenta, istovremeno ili asinhrono, na različitim mestima. Arhitektura skladišta predstavlja tehnologije i sisteme za upravljanje bazama podataka kako bi se upravljalo znanjem i kako bi se ono sačuvalo.⁴⁰

Početak ovog veka, informacijska tehnologija menadžmenta znanja je doživela nagli razvoj, što je rezultiralo u integraciji sve tri tehnologije u jedan paket. Krajem 2000. godine na tržištu su se pojavili brojni paketi za upravljanje znanjem, uključujući Microsoft Tahoe i Lotus Domino Knowledge Discovery System, koji često nazivamo i portal znanja preduzeća. Informacijska infrastruktura mora biti takva da omogućiti lako i efikasno upravljanje znanjem, brz i nesmetan pristup informacijama i znanjima. Uticaj informacijske tehnologije na podelu znanja raste sa porastom složenosti i obima poslova, kao i brzine promena.⁴¹

³⁶ Jokanović Bojana, Tomić Ivana, Duđak, Ljubica, 60.

³⁷ Newman Victor (1997): „Redefining knowledge management to deliver competitive advantage.” *Journal of knowledge management*, 123-128.

³⁸ Bender Silke, Fish Alen (2000): „The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments.” *Journal of knowledge management*, 125-137.

³⁹ Duncan Nancy Bogucki (1995): „Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure.” *Journal of management information systems*, 12.2, 37-57.

⁴⁰ Aberer Karl, Despotovic Zoran (2001): „Managing trust in a peer-2-peer information system.” *Proceedings of the tenth international conference on Information and knowledge management*, 310-317.

⁴¹ Bennet David, Alex Bennet Alex (2004): „The rise of the knowledge organization.” *Handbook on Knowledge Management 1. Springer, Berlin, Heidelberg*, 5-20.

7. Kontrola i menadžment znanja

Jedna od karakteristika procesa menadžmenta znanja jeste da se sastoji iz međusobno povezanih i međusobno zavisnih faza. Sve faze životnog ciklusa menadžmenta znanja su interaktivne i međuzavisne, što znači da uspeh jedne faze, stvara pretpostavke za uspeh naredne faze. Životni ciklus menadžmenta znanja je evoluirajući proces koji se verifikuje i proverava u svakoj od faza od početka do kraja. Važnost praćenja procesa menadžmenta znanja pored poslovnih procesa, informacionih tehnologija, liderstva, organizacione kulture i menadžmenta ljudskim resursima, važno mesto zauzima i kontrola. Značaj kontrole proizilazi iz potrebe svakog menadžment programa da demonstrira rezultate svoje efikasnosti. Tehnikama kontrole zasnovanim na znanju, treba kontrolisati sve procese menadžmenta znanja od procesa stvaranja, osvajanja, čuvanja, deljenja i primene znanja.⁴²

Specifičnost menadžmenta znanja i motivacije radnika znanja jeste neophodnost balansiranja između kontrole i autonomije. Radnici znanja očekuju visok nivo autonomije u svom radnom okruženju i ustanovljenim modelima ponašanja. Jedino u takvim uslovima njihova kreativnost i inovativnost može doći do punog izražaja. Organizacije bazirane na znanju zahtevaju postojanje određenog nivoa kontrole, kako bi mogle da budu sigurne u ekonomsku opravdanost svojih zaposlenih. Postizanje navedenog balansa, jedan je od glavnih izazova organizacije znanja. Menadžment kao proces implicira kontrolu, a znanje se zasniva na kreativnosti. Kruto postavljena kontrola može negativno uticati na kreativnost. Menadžment znanja podrazumeva proces kome je svojstvena nemogućnost kontrolisanja ili bar ne čvrsta i kruta kontrola. Menadžeri treba da podrže proces kreiranja znanja, a ne da ga kontrolišu. Ovaj proces se naziva omogućavanje znanja.⁴³

Kontrola je imperativ u modelima menadžmenta znanja da bi se unapred odredila očekivana značenja, akcije i očekivani rezultati sistema. Doslednost je imperativ za obezbeđivanje homogenosti procesuiranja istih informacija i znanja na isti način da bi se obezbedili isti rezultati, a sve to uz minimiziranje kritizma i preispitivanja postojećeg stanja. Kao posledica navedenog može nastupiti gušenje inovativnosti i kreativnosti kod zaposlenih. Dinamika novog poslovnog okruženja zahteva poslovni model koji se ne zasniva na kontroli u tradicionalnom smislu, već koji pretpostavlja postojanje novih pravila, specifičnih informacija i mnogo slobode. Novi sistem menadžmenta znanja treba da omogući i olakša proces tzv. "samodizajniranja" organizacije. U ovakvoj organizaciji ne samo da će radnici znanja definisati problem i stvarati svoja sopstvena rešenja, već će biti u

⁴² Bolisani Ettore, Bratianu Constantin (2018): „The emergence of knowledge management.” Emergent knowledge strategies. *Springer*, Cham, 23-47.

⁴³ Roth Jonas (2003): „Enabling knowledge creation: learning from an R&D organization.” *Journal of knowledge management*, 32-48.

moгуćnosti da ocenjuju i preispituju svoja rešenja. Ohrabriranjem eksperimentalnog razmišljanja, na ovaj način se neguje kreiranje novog znanja i inovacija.⁴⁴

Kontrola menadžmenta znanja vrlo zahtevna tema i kompleksan problem. Menadžeri u organizaciji treba da se odluče za centralizovani ili decentralizovani pristup kontroli. Kod centralizovanog pristupa, pravo donošenja odluka ima jedna osoba ili nekolicina pažljivo odabranih zaposlenih, dok se naređenja izdaju u klasičnom pravcu – direktivama od vrha na dole. Kod decentralizovanog pristupa, pravo odlučivanja dostupno je pojedincima na svim hijerarhijskim nivoima. Pojedinci mogu donositi odluke zasnovane na znanju koje imaju uticaj ne samo na njihov rad, već i na rad njihovog okruženja, radnog tima ili čitavog odleljenja. Da li će se izabrati decentralizovani ili centralizovani pristup kontroli, zavisice od vrste procesa menadžmenta znanja, vrste radnika znanja i vrste samog znanja kojim se teži upravljati. Sposobnost organizacije da uči i uspešnost njenih projekata, veoma su važne komponente organizacionog uspeha i postizanja konkurentске prednosti. Primarne aktivnosti u lancu vrednosti su aktivnosti koje su zajedničke za celu organizaciju. U pet primarnih aktivnosti spadaju: akvizicija znanja selekcija znanja, stvaranje znanja, internalizacija znanja i eksternalizacija znanja. Kada govorimo o kontroli, naglasak ćemo staviti na četiri sekundarne aktivnosti u lancu znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima, a tu spadaju: liderstvo znanja, koordinacija znanja, kontrola znanja i merenje znanja.⁴⁵

Kontrola ima za cilj da obezbedi potrebne resurse i procesore znanja u potrebnom broju i adekvatnom kvalitetu, a u cilju obezbeđivanja potrebne zaštite znanja i procesa zasnovanim na znanju. Kvalitet znanja kontroliše se uz poštovanje dve dimenzije: vrednost znanja (tačnost i doslednost) i korisnost znanja (relevantnost i važnost). Kontrolisanje kvaliteta znanja veoma je značajno pitanje menadžmenta znanja. Vrednost znanja, kao i vrednost koju organizacija može dobiti od resursa znanja, zavise od njegovog kvaliteta. Zaštita i kontrola kvaliteta znanja uključuje zaštitu od gubitka, od zastarelosti, neautorizovanog deljenja i širenja znanja, neautorizovanih izmena i modifikovanja znanja, kao i pogrešna asimilacija. Pristupi kontroli uključuju zakonsku zaštitu, socijalnu zaštitu i tehnološku zaštitu.

Uspešnost rezultata programa menadžmenta znanja zavisi od veze između menadžmenta znanja i poslovnih rezultata, a koja se ostvaruje kroz poslovni proces. Uticaj menadžmenta znanja na ključne poslovne rezultate može se poboljšati kroz njegov uticaj na mogućnost unapređenja performansi poslovnih procesa. Važno je istaći da pitanje dizajniranja ili redizajna poslovnih procesa u

⁴⁴ Mascitelli Ronald (2000): „From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation.” *Journal of Product Innovation Management: an International Publication of the Product Development & Management Association* 17.3, 179-193.

⁴⁵ Holsapple W. Clyde, Kiku Jones (2004): „Exploring primary activities of the knowledge chain.” *Knowledge and Process Management*, 11.3, 155-174.

ovom slučaju, zavisi od razumevanja gde i kako znanje ima ulogu u performansama poslovnog procesa. Važno je naglasiti da u praksi postoje dve vrste kontrole menadžmenta znanja. U pojedinim slučajevima, kontrola je sprovedena samim instrukcijama definisanim za softverski program. U praksi je vrlo čest slučaj da su procesori znanja visoko stručne osobe koje posluju pod "samokontrolom". Ovde se radi o radnicima znanja, koji su vlasnici znanja neophodnog za pokretanje i funkcionisanje samog poslovnog procesa, te stručna kontrola njihovog rada, a s obzirom na njihovu stručnost, može biti samo u njihovim rukama.

Vrlo je zanimljivo shvatanje nekih autora po kojima sama priroda organizacionog znanja može biti i njegova kontrola. Naime, organizaciono znanje je socijalna kategorija. Zaposleni u organizaciji zajedno kreiraju svoje znanje kroz razne vrste socijalnih procesa i sistema znanja koje mnogi nazivaju procesiranje znanja. Procesiranje znanja uključuje otkrivanje problema, rešavanje problema, učenje, trening i obuku, inovaciju, kao i formiranje, testiranje i evaluaciju novih ideja. Nastalo na ovakav način, zajedničko i podeljeno znanje u organizaciji, počinje da se koristi u organizaciji u raznim formama ponašanja, dobrim ili lošim. Ponašanje u poslovanju je socijalno konstruisano znanje u upotrebi. Ukoliko je sistem procesuiranja znanja disfunkcionalan, zatvoren ili skriven od pogleda, loše ideje mogu da opstanu duže nego što bi smele. Različite organizacije konstruišu svoj sistem znanja na različite načine i u skladu sa različitim, internim, pravilima, politikama i praksama i u tome imaju različite uspehe. Ideja je da transparentnost i otvorenost procesuiranja znanja dovodi i do raznih vidova i sredstava kontrole, kao što su socijalna odgovornost, održivost i okruženje, sigurnost zaposlenih i proizvoda, kvalitet, regulativa, etika, kao i vidovi kontrole koje, zbog velike važnosti procesuiranja znanja, sprovode najviši organi upravljanja predviđena organizacionom strukturom. Organizacije koje žele ne samo da ostvare, nego i da zadrže svoju konkurentsku prednost, moraju punu pažnju da posvete pojačanju zaštite i kontrole, kako bi sprečile eventualne gubitke za svoju organizaciju.⁴⁶

8. Zaključak

Stvaranje i održavanje konkurentске prednosti organizacije posledica je diferenciranja organizacije i kreiranja jedinstvenog znanja koje ta organizacija poseduje. Menadžment znanja je danas u žiži interesovanja. Organizacije se bore da sačuvaju dostignuto poštujući svaku promenu globalnog društva. Potreba adaptacije u skladu sa brzim promenama je imperativ za opstanak u društvu.

Znanje danas predstavlja jedan od ključnih faktora/resursa organizacije za sticanje konkurentске prednosti, menadžment znanja bi za svaku organizaciju

⁴⁶ Dorđević Boljanović Jelena (2008): *Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 151.

trebalo da predstavlja jedan od ključnih menadžment alata. Faktori koji utiču na primenu menadžmenta znanja su sledeći: organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola.

Organizaciona kultura preduzeća se sastoji u tome da svako preduzeće oblikuje svoje sisteme vrednosti, norme i uverenja koja će biti prihvatljiva za sve ljude u organizaciji. Zaposleni integrišu sebe u celinu prihvatanjem određenog sistema vrednosti.

Menadžment ljudskim potencijalima, da bi bio maksimalno efikasan, treba da je integrisan u proces strategijskog upravljanja u organizaciji. U uslovima poslovanja u ekonomiji znanja, nameće se potreba definisanja i analize uloge koju ima menadžment ljudskih resursa, i to kao funkcija usmerena na privlačenje, zadržavanje i adekvatno motivisanje radnika znanja.

Ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja najdragocenijem resursom današnjice, ljudskim resursima. Ta transformacija zahteva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmeravanja.

Istraživači i praktičari iz oblasti menadžmenta znanja često naglašavaju značaj informacione tehnologije u stvaranju i podeli znanja. Prethodna istraživanja su pokazala da je informaciona-komunikaciona tehnologija glavna komponenta koncepta i infrastrukture menadžmenta znanja i značajno doprinosi procesu stvaranja znanja.

Kontrola je imperativ u modelima menadžmenta znanja da bi se unapred odredila očekivana značenja, akcije i očekivani rezultati sistema.

Znanje u sebi objedinjuje politike, ciljeve i praksu stvarajući jedinstvenu celinu. Važnost znanja je u tome što je svetu obezbedilo kontinuitet gomilajući stečeno iskustvo. Znanje obezbeđuje informacije o efikasnosti poslovanja u skladu sa mogućnostima u okruženju. Znanje obezbeđuje sigurnost.

9. Literatura

- Aberer Karl, Despotovic Zoran (2001): „Managing trust in a peer-2-peer information system.” *Proceedings of the tenth international conference on Information and knowledge management*, 310-317.
- Amidon M. Debra, Doug Macnamara (2004): „The 7 C’s of knowledge leadership: Innovating our future.” *Handbook on Knowledge Management 1. Springer, Berlin, Heidelberg*, 539-551 .
- Al-Yahya O. Khalid (2009): „Power-influence in decision making, competence utilization, and organizational culture in public organizations: The Arab world in comparative perspective.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 19.2, 385-407.
- Armstrong Michael (2006): *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 982.
- Bender Silke, Fish Alen (2000): „The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments.” *Journal of knowledge management*, 125-137.
- Bennet David, Alex Bennet Alex (2004): „The rise of the knowledge organization.” *Handbook on Knowledge Management 1. Springer, Berlin, Heidelberg*, 5-20.
- Bollinger S. Audrey, Robert D. Smith (2001): „Managing organizational knowledge as a strategic asset.” *Journal of knowledge management*, Vol. 5 No. 1, pp. 8-18.
- Bolisani Ettore, Bratianu Constantin (2018): „The emergence of knowledge management.” *Emergent knowledge strategies. Springer, Cham*, 23-47.
- Cascio F. Wayne (1986): „*Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*”, Irwin/McGraw-Hill, 720.
- Cooke A. Robert, Rousseau M. Denise (1988): “Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture.” *Group & Organization Studies* 13.3, 245-273.
- Coakes Elayne (2007): „Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization”, *Springer*, 154-156.
- De Long W. David, Liam Fahey (2000): „Diagnosing cultural barriers to knowledge management.” *Academy of Management Perspectives* 14.4, 113-127.
- Dimitrovski Robert (2010): „Menadžment znanja kao poslovna strategija.” *Škola biznisa*, 2, 80-88.
- Duncan Nancy Bogucki (1995): „Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure.” *Journal of management information systems*, 12.2, 37-57.
- Đorđević Boljanović Jelena (2008): *Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 87, 151.

- Edmondson C. Amy (2012): *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons, 352.
- Gold H. Andrew, Malhotra Arvind, Segars H. Albert (2001): . „Knowledge management: An organizational capabilities perspective.” *Journal of management information systems*, 18.1, 185-214.
- Goh C. Swee (2002): „Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 1, 23-30.
- Holsapple W. Clyde, Kiku Jones (2004): „Exploring primary activities of the knowledge chain.” *Knowledge and Process Management*, 11.3, 155-174.
- Holsapple W. Clyde, Meenu Singh (2003): „The knowledge chain model: activities for competitiveness.” *Handbook on knowledge management*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2003. 215-251.
- Jokanović Bojana, Tomić Ivana, Duđak Ljubica (2017): Uloga informacionih tehnologija u menadžmentu znanja, *XXIII Skup Trendovi razvoja "Položaj visokog obrazovanja i nauke u Srbiji"*, Zlatibor, 59-62.
- Lengnick-Hall, Mark, and Cyndy Lengnick-Hall (2002): *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. Berrett-Koehler Publishers, 175.
- Lee Heeseok Lee, Byounggu Choi (2003): „Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination.” *Journal of management information systems*, 20.1, 179-228.
- Lončarević Ranko, Mašić Branislav, Đorđević-Boljanović Jelena (2008): *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 235.
- Mascitelli Ronald (2000): „From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation.” *Journal of Product Innovation Management: an International Publication of the Product Development & Management Association* 17.3, 179-193.
- Mertins Kai, Peter Heisig, Jens Vorbeck (2003): *Knowledge management: concepts and best practices*. Springer Science & Business Media, 384.
- Nonaka Ikujiro (2009): „The knowledge-creating company.” *The economic impact of knowledge*. Routledge, 175-187.
- Newman Victor (1997): „Redefining knowledge management to deliver competitive advantage.” *Journal of knowledge management*, 123-128.
- Omona Walter (2010): Theo van der Weide, Jude Lubega . “Using ICT to enhance knowledge management in higher education: A conceptual framework and research agenda.” *International Journal of Education and Development using ICT*, 6.4, 83-101.
- Omotayo Funmilola Olubunmi (2015): „Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature.” *Library Philosophy and Practice* 1, 1-23.

- Roberts Joanne (2015): A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about knowledge management. *Sage*, 155.
- Roth Jonas (2003): „Enabling knowledge creation: learning from an R&D organization.” *Journal of knowledge management*, 32-48.
- Rodríguez-Montes, José Antonio (2006): „Diagnóstico y gestión del conocimiento en un servicio de cirugía.” *Cirugía Española*, 80.2, 72-77.
- Ruggles Rudy (1998): The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.
- Seivert Sharon, Lee C. Lee (2005): Knowledge Leadership: The Art and Science of the Knowledge-based Organization. *Taylor & Francis*, 7.
- Sveiby Karl-Erik (2001): *What is Knowledge Management*. IBM, 1-6.
- Trajković Svetlana, Nikolic Miloš, Zoran Antic Zoran (2014): „Liderstvo i menadžment znanja.” *International Journal Scientific and applicative papers V-4*, 45-53.
- Valkov Alexander (2014): „Public expenses and human development: bulgaria between europe and the balkans”, (JPMNT) *Journal of Process Management – New Technologies*, International The International Scientific Conference “New Knowledge for the New People”, 63.

INFLUENCING FACTORS ON THE APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: *The dynamics of the modern economy and the management environment, the responsibility and obligation of the implementation of knowledge management is based on the need to create collective knowledge of the organization that will be ready to respond to the requirements of knowledge-based business, complex products and services, and constant learning and improvement, as organizations, as well as employees. The importance of knowledge management comes to the fore in global economic processes that are expressed by the strengthening of competitive tensions, the increase in the rate of innovation; the need to replace informal knowledge with formal knowledge and ways of storing and sharing knowledge within the collective memory of the organization. The trend of workforce mobility opens up the possibility of loss of organizational knowledge as a consequence of reducing the workforce or changes in the strategic directions of the organization. Knowledge management provides an opportunity for the organization, by undertaking activities based on knowledge, to achieve efficiency and effectiveness in business, client satisfaction and various benefits for the organization itself as a result of improving and improving the process of making quality business decisions.*

Keywords: *knowledge management, leadership, human resources, technological development, competitiveness*