



## UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO DETERMINANTA ZADOVOLJSTVA POSLOM

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF JOB SATISFACTION

Ćurčić Mihailo | Univerzitet odbrane u Beogradu, Vojna Akdemija, Beograd, Srbija | curcicmihailo@gmail.com

Matejić Ivica | Univerzitet u Kraquievcu, Ekonomski fakultet, Kraquievac, Srbija | ivica.matejic@yahoo.com

### Sažetak

Razvoj tehnike, tehnologije, komunikacije i saobraćaja doprineo je da sve organizacije poseduju iste ili slične materijalne resurse koje koriste u procesu rada. Razlika između organizacija ogleda se u ljudskim resursima, odnosno u zaposlenima. Zaposleni nisu dovoljni za prevagu nad konkurencijom. Za uspostavljanje leaderskog položaja nad konkurentima potrebni su zaposleni koji poseduju znanje, sposobnosti i veštine koje su od kritičnog značaja za uspešnost organizacije. Iz navedenog razloga, sve više organizacija, akcentat stavlja na identifikovanje, usavršavanje i zadržavanje zaposlenih sa "kritičnim znanjem". Radi uspešnosti organizacije u ovoj nameri potrebno je da postoji razvijen sistem upravljanja znanjem u radnom okruženju. Cilj istraživanja u ovom radu je identifikovanje međuzavisnosti elemenata koji determinišu procese upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom. Empirijsko istraživanje sprovedeno je 2021. godine u organizacionim jedinicama Ministarstva odbrane Republike Srbije na uzorku od 58 ispitanika, korišćenjem metode anketiranja. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji međuzavisnost između posmatranih parametara, a njihovo tumačenje predstavljeno je u samom radu.

### Abstract

The development of technics, technology, communication and traffic has contributed to all organizations having the same or similar material resources that they use in the process of work. The difference between organizations is reflected in human resources, ie., employees. Employees are not enough to outperform the competition. Establishing a leadership position over competitors requires employees who possess knowledge, abilities and skills that are critical to the success of the organization. For this reason, more and more organizations are focusing on identifying, training and retaining employees with "critical knowledge". For the success of the organization in this regard, it is necessary to have a developed knowledge management system in the work environment. The aim of the research in this paper is to identify the interdependence of elements that determine the processes of knowledge management and job satisfaction. The empirical research was conducted in 2021 in the organizational units of the Ministry of Defense of the Republic of Serbia on a sample of 58 respondents, using the survey method. The results of the research show that there is an interdependence between the observed parameters, and their interpretation is presented in the paper itself.

**Ključne reči:** upravljanje znanjem, zadovoljstvo poslom.

**Key words:** knowledge management, job satisfaction.

**JEL klasifikacija:** J53, L54

**DOI:** 10.5937/trendpos2102069C

**UDK:** 005.94

005.32:331.101.32

**COBISS.SR-ID** 52309513

---

## **1. Uvod**

Globalizacija, oštra konkurencija koja se bazira na razvijenoj komunikaciji i informacionoj tehnologiji, zahteva od organizacija da se preusmere na ekonomiju baziranu na znanju. Globalizacija, shvaćena kao proces denacionalizacije tržišta i strukture organizacija, dala je značajan podstrek razvoju upravljanja znanjem [28]. Upravljanje znanjem akcentat stavlja na identifikovanje, razmenu, stvaranje i čuvanje znanja u potrazi za organizacionim učenjem [25]. To je proces koji počinje pribavljanjem ili stvaranjem znanja, nastavlja se upotrebom znanja radi unapređenja poslovanja organizacije i završava se zadržavanjem i unapređenjem stečenog znanja [3][22].

Znanje možemo podeliti na eksplicitno (dokumentovano, kodifikovano) i implicitno (subjektivno) znanje [23]. Implicitno znanje postoji unutar pojedinca, stiče se kroz iskustvo, a manifestuje kroz svakodnevno obavljanje aktivnosti u kojima se demonstrira veština [30]. To je nekodifikovano znanje koje se stiče neformalizovanom primenom naučenih postupaka i ponašanja [13]. Za razliku od implicitnog, eksplicitno znanje je izraženo u formalnom obliku i karakteriše ga visok nivo sistematičnosti [30]. Ono je javno dostupno, formalizovano, dokumentovano, jasno i koncizno [10].

Autori [23] upravljanje znanjem sagledavaju kroz tri elementa, a to su: stvaranje znanja, primena znanja i širenje znanja. Autori [1] razmatraju stvaranje znanja, čuvanje znanja, prenošenje znanja i primenu znanja. Generalno, sva istraživanja, upravljanje znanjem sagledavaju kroz četiri do šest elemenata.

Prema tome, predmet istraživanja su elementi koji sačinjavaju proces upravljanja znanjem i uticaj tih faktora na zadovoljstvo zaposlenih. Za potrebe ovog istraživanja, upravljanje znanjem je sagledano kroz četiri elementa: pribavljanje znanja, deljenje znanja, kodifikacija znanja i zadržavanje znanja [14]. Istraživanje je usmereno na međuzavisnost navedenih elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom [24][14]. Cilj istraživanja je identifikovanje međuzavisnosti elemenata procesa upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom [24][14]. Iz navedenog cilja proistekla su četiri podcilja, a to su: identifikovanje međuzavisnosti pribavljanje znanja i zadovoljstva poslom, međuzavisnosti deljenje znanja i zadovoljstva poslom, međuzavisnosti kodifikacije znanja i zadovoljstva poslom i međuzavisnosti zadržavanja znanja i zadovoljstva poslom.

Kvalitativnom analizom definisan je problemski okvir i opis rezultata istraživanja, dok je za obradu prikupljenih podataka korišćena kvantitativna analiza. Dedukcijom su iz teorijskog osnova formirani problem i cilj istraživanja, a definisane su i pojedinačne varijable procesa upravljanja znanjem. Indukcijom su izvedeni opšti zaključci analizom pojedinačnih faktora, odnosno varijabli predmeta ispitivanja. U cilju dobijanja saznanja o vezama koje postoje između elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom korišćeno je sistemsko mišljenje. Radi utvrđivanja međuzavisnosti predmeta ispitivanja i jačine tih veza, korišćen je statistički metod korelacije i linearne regresije. Rezultati istraživanja obrađeni su kroz statistički program SPSS, radi utvrđivanja pouzdanosti prikupljenih podataka i međuzavisnosti definisanih varijabli.

Rad je strukturiran kroz četiri oblasti. U prvom delu rada razmatrani su elementi upravljanja znanjem i pojam zadovoljstva poslom, te načinjen osvrt na dosadašnja istraživanja. Drugi deo rada opisuje korišćenu metodologiju istraživanja, ciljeve istraživanja i hipoteze koje želimo testirati istraživanjem. U trećem delu rada izloženi su dobijeni rezultati istraživanja, dok četvrti deo rada sadrži diskusiju dobijenih rezultata istraživanja sa osvrtom na ograničenja, naučni doprinos rada i preporuke za dalji razvoj istraživanja na temu upravljanja znanjem.

---

## **2. Pregled literature**

### **2.1. Upravljanje znanjem**

Upravljanje organizacijom zasnovano na znanju akcentat stavlja na ljudski kapital - veštine, znanje, kompetencije, stavove i motivaciju ljudi koji rade za organizaciju i način na koji koriste ove veštine u korist organizacije [7]. Ako znanje baziramo isključivo na ljudskom kapitalu, dolazimo do problema da je većina tog znanja implicitno, te je vrlo teško upravljati takvim znanjem. Prikupljanje i kodifikovanje implicitnog znanja predstavlja osnovu za implementaciju upravljanja znanjem u neku organizaciju [32]. Upravljanje znanjem je kontinuiran proces koji se sastoji od velikog broja aktivnosti [30]. Autori [18] upravljanje znanjem dele na četiri elementa: usvajanje znanja, kreiranje znanja, čuvanje znanja i deljenje znanja. Autori [23] proces upravljanja znanjem dele na: stvaranje znanja, primenu znanja i širenje znanja. Upravljanje znanjem sagledavaju kroz: apsorpciju znanja, upotrebu znanja i proizvodnju znanja. Za potrebe ovog istraživanja, upravljanje znanjem je sagledano kroz četiri elementa: pribavljanje znanja, deljenje znanja, kodifikacija znanja i zadržavanje znanja [14].

Pribavljanje znanja predstavlja postupak usmeren na prikupljanje informacija iz eksternih izvora [5][9]. Eksterni izvori su izuzetno važan izvor znanja organizacije. Pre postupka pribavljanja znanja, treba izvršiti mapiranje znanja [26], odnosno utvrditi koje znanje je potrebno da pribavimo. Najrasprostranjeniji način pribavljanja znanja od eksternih izvora jeste kroz povratne informacije koji se prikupljaju od kupaca (korisnika usluga). Razvitkom tehnologije, razvija se i „data mining“ odnosno prikupljanje podataka preko društvenih mreža, javno dostupnih izvora i slično. Organizacije koje imaju visoko razvijen proces upravljanja znanjem, znanje pribavljaju od partnera, a neretko i preko stručnjaka (konsultanata) za istraživanje i razvoj.

Pribavljeno znanje iz eksternih izvora neće imati svrhu ako se ne deli među zaposlenima u organizaciji [15]. Eksplicitno znanje je vrlo lako deliti jer je ono kodifikovano, formalizovano i dostupno svima u organizaciji. Izazov u deljenju znanja javlja se kod implicitnog znanja. Najčešći način deljenja implicitnog znanja je „licem u lice“ [23], odnosno direktnim kontaktom zaposlenih. Uspešnost deljenja znanja zavisi od spremnosti organizacije da razvija kulturu deljenja znanja [23][ 4]. Organizacija mora da motiviše zaposlene da dele znanje kroz neformalnu komunikaciju, „brainstorming“, mentorstvo i obuku [11]. Uspešnost deljenja znanja zavisi od stepena motivisanosti i statusa zaposlenih koji poseduju potrebno znanje. Zaposleni koji su motivisano kako novčano tako i nenovčano, te sigurni u svoju poziciju u organizaciji deliće znanje sa ostalima bez bojazni da neko od zaposlenih može da preuzme njihovo mesto.

Kodifikacija znanja je najpouzdaniji način čuvanja i deljenja znanja u organizaciji. Podrazumeva formalizovanje pribavljenog znanja kroz procedure, pravila i uputstva koja su lako dostupna svima i koja obuhvataju sve radne procese u organizaciji. Kod kodifikacije znanja, bojazan se javlja u činjenici da kodifikovano znanje može biti vrlo lako preneto konkurentima. Greška kod kodifikacije znanja javlja se ukoliko jednom kodifikovano znanje ne proveravamo i usklađujemo sa novim praksama i novopribavljenim znanjem. Upravljanje znanjem je kontinuiran proces, te jednom stečeno znanje mora se kontinuirano revidirati i unapređivati.

Upravljanje znanjem u organizaciji zavisi prvenstveno od zaposlenih koji poseduju takozvano „kritično znanje“, odnosno znanje koje je od suštinskog značaja za izvršenje radnog procesa u organizaciji. Zadržavanje znanja predstavlja proces identifikovanja zaposlenih na mestima sa „kritičnim znanjem“ i zadržavanje tih zaposlenih, a time i njihovog znanja u organizaciji [14]. Zaposleni sa „kritičnim znanjem“ su vrlo često „meta“ konkurentskih organizacija. Ovi zaposleni, svesni svog značaja za organizaciju, vrlo često sami postavljaju uslove za ostanak u organizaciji, odnosno obraćaju se konkurenciji radi utvrđivanja „tržišne vrednosti“ svog znanja [14].

---

## **2.2. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom može se jednostavno opisati stepenom u kome zaposleni vole ili ne vole svoj posao [31] i povezano je sa motivacijom zaposlenih i entuzijazmom koji oni imaju prema svom poslu [27]. Ono se manifestuje kroz osećanja koja zaposleni imaju o poslu koji obavljaju [19]. Zadovoljstvo poslom polazi od potreba i očekivanja zaposlenih i subjektivnog doživljaja ispunjenosti tih potreba i očekivanja [6]. Zadovoljstvo poslom se često poistovećuje sa blagostanjem zaposlenih na poslu koji obavljaju [12]. Blagostanje se može podeliti na psihičko, psihološko i socijalno blagostanje [12]. Narušeno blagostanje zaposlenih, za posledicu ima česta odsustva sa posla po osnovu bolovanja, neefikasnost pri izvršavanju zadataka, nezainteresovanost za posao i opšte nezadovoljstvo [2].

Zadovoljstvo poslom je kroz istraživanja dovedeno u vezu sa različitim organizacionim i individualnim karakteristikama, kao što su organizaciona posvećenost [8], učinak, organizaciona kultura [20], starosna i polna struktura zaposlenih. Iako je zadovoljstvo poslom istraživano od strane brojnih istraživača, nov pristup ovom fenomenu je ispitivanje međuzavisnosti između upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom [17][16][29][24][14].

## **3. Konceptualni okvir istraživanja**

Zadovoljstvo poslom je jedna od najistraženijih tema organizacionog ponašanja. Prva istraživanja datiraju od 1930. godine [14]. Faktori zadovoljstva poslom su kroz godine i istraživanja validirani, te su neki od faktora: dizajn posla, raznolikost veština i širok dijapazon uloga na poslu. Kroz istraživanja zadovoljstva poslom [20] evidentan je naučni „gap“ po pitanju istraživanja međuzavisnosti elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom. [17] istraživali su međusobnu povezanost ovih faktora u preduzeću koje se bavi proizvodnjom kablova i električnih instalacija na Tajvanu, dok su [29] istraživanje vršili u indijskoj telekomunikacionoj kompaniji. Rezultati ovih istraživanja pokazuju postojanje povezanosti između elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom. Za razliku od prethodnih istraživanja [16] koji su istraživanje vršili u turskim luksuznim hotelima nisu utvrdili međuzavisnost između upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom.

Nisu pronađena istraživanja kako domaćih, tako i stranih istraživača na temu međuzavisnosti upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom, koja su vršena u institucijama sličnim Ministarstvu odbrane. Ovim istraživanjem učinjen iskorak vezano za već postojeća istraživanja na ovu temu, odnosno izvršena je provera dosadašnjih rezultata istraživanja u izuzetno specifičnoj organizaciji poput Ministarstva odbrane.

Na osnovu zaključaka iz navedenih istraživanja i analize elemenata procesa upravljanja znanjem, istraživačka ideja u ovom radu odnosi se na utvrđivanje međuzavisnosti elemenata procesa upravljanja znanjem: pribavljanje znanja, deljenje znanja, kodifikacija znanja i zadržavanje znanja [14] i zadovoljstva poslom.

U skladu sa navedenom istraživačkom idejom i predloženim istraživačkim modelom, definisane su hipoteze istraživanja. Osnovna hipoteza istraživanja je da postoji statistički značajna međuzavisnost elemenata procesa upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom. Na osnovu osnovne hipoteze formirane su četiri izvedene hipoteze po sledećem:

H1 – Postoji statistički značajna međuzavisnost pribavljanja znanja i zadovoljstva poslom;

H2 – Postoji statistički značajna međuzavisnost deljenja znanja i zadovoljstva poslom;

H3 – Postoji statistički značajna međuzavisnost kodifikacije znanja i zadovoljstva poslom;

H4 – Postoji statistički značajna međuzavisnost zadržavanja znanja i zadovoljstva poslom.

#### 4. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje sprovedeno je 2021. godine u organizacionim jedinicama Ministarstva odbrane Republike Srbije i Vojske Srbije na uzorku od 58 ispitanika, korišćenjem metode anketiranja. Za prikupljanje podataka istraživanja korišćen je upitnik koji sadrži 18 izjava [14] koje se ocenjuju na Likertovoj skali sa vrednostima od 1 do 5 i reprezentuju elemente upravljanja znanjem (pribavljanje znanja, deljenje znanja, kodifikacija znanja i zadržavanje znanja) i zadovoljstvo poslom. Struktura ispitanika je prikazana u Tabeli 1.

Tabela 1. Pregled strukture ispitanika

| <b>Pol</b>            |    |
|-----------------------|----|
| Žene                  | 30 |
| Muškarci              | 28 |
| <b>Starost</b>        |    |
| 25 – 34               | 15 |
| 35 – 44               | 23 |
| 45 – 54               | 14 |
| 55 – 65               | 6  |
| <b>Radni staž</b>     |    |
| < 5                   | 3  |
| 5 – 9                 | 13 |
| 10 – 14               | 12 |
| 15 – 20               | 9  |
| > 20                  | 21 |
| <b>Stručna sprema</b> |    |
| Srednja               | 13 |
| Viša                  | 5  |
| Visoka                | 40 |
| <b>Položaj</b>        |    |
| Rukovodilac           | 20 |
| Referent              | 38 |

Konstatacije iz ankete grupisane su u varijable (elementi procesa upravljanja znanjem), a nakon toga je u programu SPSS izvršena analiza međuzavisnosti varijabli korelacionom analizom i linearnom regresijom.

#### 5. Rezultati istraživanja i diskusija

Na samom početku analize podataka, izvršena je analiza pouzdanosti podataka dobijenih upitnikom, te dobijen Crobach's Alpha koeficijent (0.808). U Tabeli 2 prikazane su vrednosti ovog koeficijenta za sve pojedinačne faktore. Za svaki faktor ove vrednosti su više od šraga 0.7, što ukazuje na njihovu pouzdanost, odnosno internu konzistentnost konstatacija putem kojih se mere ovi faktori.

Tabela 2. Vrednost Cronbach's Alpha po varijablama

| Varijabla           | Chronbach's Alpha |
|---------------------|-------------------|
| Pribavljanje znanja | .837              |
| Deljenje znanja     | .727              |
| Kodifikacija znanja | .802              |
| Zadržavanje znanja  | .732              |
| Zadovoljstvo poslom | .739              |

U cilju ispitivanja međuzavisnosti elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom, izvršena je korelaciona analiza, koja je posmatrana na osnovu dobijene vrednosti Pirsonovog koeficijenta.

Tabela 3. Vrednost Pirsonovog koeficijenta korelacije

| Varijable           |                      | Pribavljanje znanja | Deljenje znanja | Kodifikacija znanja | Zadržavanje znanja | Zadovoljstvo poslom |
|---------------------|----------------------|---------------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Pribavljanje znanja | Prisonova korelacija | 1                   |                 |                     |                    |                     |
|                     | Sig.                 |                     |                 |                     |                    |                     |
|                     | N                    | 58                  |                 |                     |                    |                     |
| Deljenje znanja     | Prisonova korelacija | .497**              | 1               |                     |                    |                     |
|                     | Sig.                 | .000                |                 |                     |                    |                     |
|                     | N                    | 58                  | 58              |                     |                    |                     |
| Kodifikacija znanja | Prisonova korelacija | .217                | .397**          | 1                   |                    |                     |
|                     | Sig.                 | .101                | .002            |                     |                    |                     |
|                     | N                    | 58                  | 58              | 58                  |                    |                     |
| Zadržavanje znanja  | Prisonova korelacija | .334*               | .707**          | .353**              | 1                  |                     |
|                     | Sig.                 | .010                | .000            | .007                |                    |                     |
|                     | N                    | 58                  | 58              | 58                  | 58                 |                     |
| Zadovoljstvo poslom | Prisonova korelacija | .155                | .607**          | .577**              | .727**             | 1                   |
|                     | Sig.                 | .247                | .000            | .000                | .000               |                     |
|                     | N                    | 58                  | 58              | 58                  | 58                 | 58                  |

\*\* . Korelacija je značajna na nivou od 0.01.

\* . Korelacija je značajna na nivou od 0.05.

Kao što se iz Tabele 3 vidi, vrednost Pirsonovog koeficijenta varira od statistički značajne na nivou 0.01 ( $p < 0.01$ ), preko statistički značajne na nivou 0.05 ( $p < 0.05$ ) do vrednosti koja nije statistički značajna ( $p > 0.5$ ). Najviši stepen linearne korelacije postoji između zadržavanja znanja i zadovoljstva poslom ( $r = 0.727^{**}$ ). Korelacija između pribavljanja znanja i kodifikacije znanja i pribavljanja znanja i zadovoljstva poslom nije statistički značajna.

Da bismo utvrdili prirodu veze između elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom, tj. oblik zavisnosti među posmatranim pojavama izvršena je regresiona analiza za svaki od elemenata upravljanja znanjem ponaosob. Kao zavisna varijabla definisano je zadovoljstvo poslom. Rezultati regresije u kojoj je nezavisna varijabla pribavljanje znanja, prikazani su u Tabeli 4.

*Tabela 4. Vrednosti dobijene regresionom analizom*

| Faktor              | $\beta$ | t     | R <sup>2</sup> | Ajusted R <sup>2</sup> | Std. Error of Estimate | sig  |
|---------------------|---------|-------|----------------|------------------------|------------------------|------|
| Pribavljanje znanja | .155    | 1.170 | .024           | 0.006                  | .86896                 | .247 |

Kao što se vidi iz rezultata prikazanih u Tabeli 4, vrednost koeficijenta determinacije (R<sup>2</sup>) nije statistički značajna (sig = 0.247). Kao sledeći korak u istraživanju deljenje znanja je definisana kao nezavisna varijabla. Rezultati regresione analize prikazani su u Tabeli 5.

*Tabela 5. Vrednosti dobijene regresionom analizom*

| Faktor          | $\beta$ | t     | R <sup>2</sup> | Ajusted R <sup>2</sup> | Std. Error of Estimate | sig  |
|-----------------|---------|-------|----------------|------------------------|------------------------|------|
| Deljenje znanja | .607    | 5.719 | .369           | .357                   | .69883                 | .000 |

Koeficijent determinacije dobijen regresionom analizom iznosi R<sup>2</sup> = 0.369, što pokazuje da je 36,9% varijabiliteta zavisne varijable opisan regresionim modelom varijabiliteta, odnosno pod uticajem je deljenja znanja. Dobijena vrednost koeficijenta determinacije je statistički značajna (sig = 0.000). U narednom koraku, kao nezavisna varijabla definisana je kodifikacija znanja.

*Tabela 6. Vrednosti dobijene regresionom analizom*

| Faktor              | $\beta$ | t     | R <sup>2</sup> | Ajusted R <sup>2</sup> | Std. Error of Estimate | sig  |
|---------------------|---------|-------|----------------|------------------------|------------------------|------|
| Kodifikacija znanja | .577    | 5.290 | .333           | .321                   | .71822                 | .000 |

Koeficijent determinacije dobijen regresionom analizom iznosi R<sup>2</sup> = 0.333, što pokazuje da je 33,3% varijabiliteta zavisne varijable opisan regresionim modelom varijabiliteta, odnosno pod uticajem je kodifikacije znanja. Dobijena vrednost koeficijenta determinacije je statistički značajna (sig = 0.000). Regresijom je ispitana i međuzavisnost između zadržavanja znanja i zadovoljstva poslom.

*Tabela 7. Vrednosti dobijene regresionom analizom*

| Faktor             | $\beta$ | t     | R <sup>2</sup> | Ajusted R <sup>2</sup> | Std. Error of Estimate | sig  |
|--------------------|---------|-------|----------------|------------------------|------------------------|------|
| Zadržavanje znanja | .727    | 7.918 | .528           | .520                   | .60414                 | .000 |

Koeficijent determinacije dobijen višestrukom regresijom iznosi R<sup>2</sup> = 0.528, što pokazuje da je 52,8% varijabiliteta zavisne varijable opisan regresionim modelom varijabiliteta, odnosno pod uticajem je kodifikacije znanja. Dobijena vrednost koeficijenta determinacije je statistički značajna (sig = 0.000).

Sledeći korak u istraživanju je utvrđivanje međuzavisnosti procesa upravljanja znanjem na zadovoljstvo poslom, kada su kada su kao nezavisne varijable uključeni svi elementi ovog procesa. Za utvrđivanje navedene međuzavisnosti, korišćena je višestruka regresija. Koeficijent determinacije dobijen višestrukom regresijom iznosi R<sup>2</sup> = 0.677, što pokazuje da je 67,7% varijabiliteta zavisne varijable opisan regresionim modelom varijabiliteta, odnosno pod uticajem je elemenata procesa upravljanja znanjem. S obzirom da je R<sup>2</sup> > 0.5, zaključujemo da je regresioni model validan. Dobijena vrednost koeficijenta determinacije je statistički značajna (sig = 0.000).

Tabela 8. Vrednosti dobijene regresionom analizom

| Faktor              | $\beta$ | t      | Ajusted R <sup>2</sup> | Std. Error of Estimate | sig  | VIF   |
|---------------------|---------|--------|------------------------|------------------------|------|-------|
| Pribavljanje znanja | -.193   | -2.139 | 0.652                  | 0.51409                | .037 | 1.330 |
| Deljenje znanja     | .182    | 1.485  |                        |                        | .144 | 2.456 |
| Kodifikacija znanja | .357    | 4.171  |                        |                        | .000 | 1.203 |
| Zadržavanje znanja  | .536    | 4.822  |                        |                        | .000 | 2.028 |

Regresijom je utvrđeno da deljenje znanja nema statistički značajan uticaj na zadovoljstvo poslom (sig = 0,144, te je sig > 0,05), dok preostale dve varijable imaju statistički značajan uticaj. S obzirom da faktor rasta varijanse (Variance Inflation Factor – VIF) niži od 5 za sve varijable, zaključujemo da je opravdano izvršena višestruka regresiona analiza.

U sprovedenom istraživanju zaključeno je da postoji značajna međuzavisnost procesa upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom. Pored navedenog, utvrđeno je da je najveća međuzavisnost između zadržavanja znanja i zadovoljstva poslom, dok međuzavisnost između deljenja znanja i zadovoljstva poslom nije signifikantna (hipoteza H2 nije potvrđena). Prezentovani rezultati izvršenog istraživanja potvrdili su rezultate prethodnih istraživanja o postojanju međuzavisnosti elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom [17; 29; 24; 14]. Ako se osvrnemo na identifikovanje zaposlenih sa „kritičnim znanjem“ i zadržavanje tih zaposlenih, a time i njihovog znanja u organizaciji [14] rezultati istraživanja potkrepljuju činjenicu da postoji međuzavisnost između zadovoljstva poslom i zadržavanja znanja. Upravo kroz obezbeđenje zadovoljstva poslom, zaposleni sa „kritičnim znanjem“ se zadržavaju u organizaciji i motivišu da dele znanje. Na osnovu prezentovanih rezultata zaključujemo i da deljenje znanja ne utiče na zadovoljstvo poslom. Analizirajući stepen razvijenosti upravljanja znanjem u organizacijama u Republici Srbiji, a posebno u organizacijama koje pripadaju javnom sektoru, kao što je to Ministarstvo obrane, postavlja se pitanje orijentisanosti tih organizacija na deljenje znanja. Deljenje znanja zavisi upravo od spremnosti organizacije da motiviše zaposlene sa „kritičnim znanjem“ da to znanje dele [23; 4].

Ministarstvo odbrane ima razvijen sistem pribavljanja znanja i kodifikacije znanja. Svi pripadnici Ministarstva odbrane obučeni su za rad sa novim informacionim tehnologijama, te se sva znanja iz eksternih izvora efikasno pribavljaju. Kodifikacija znanja u Ministarstvu odbrane vrši se kroz donošenje pravila, proceduri i uputstava koja bliže uređuju poslovne aktivnosti koje isto obavlja. Pisane procedure olakšavaju novim zaposlenima usvajanje znanja potrebnih za izvršenje zadataka. Proces deljenja znanja u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije ogleda se kroz razne vidove obuke i usavršavanja, gde su kao predavači određeni profesionalni pripadnici Ministarstva odbrane i Vojske Srbije koji poseduju „kritična znanja“ iz oblasti na koju se obuka odnosi. Za pojedine kurseve i obuke angažuju se i lica van Ministarstva odbrane, ukoliko je njihovo znanje potrebno radi implementacije u sistem odbrane (IT stručnjaci, stručnjaci iz oblasti finansija i slično). Od elemenata upravljanja znanjem, u Ministarstvu odbrane najmanje je razvijeno zadržavanje znanja. Ministarstvo odbrane, kao deo javnog sektora Republike Srbije ima rigidne propise o ostvarivanju plata i naknada. Plate i naknade se ostvaruju prema činu i položaju na kome se zaposleni nalazi. Shodno tome, ne postoji „prostor“ za identifikovanje zaposlenih sa „kritičnim znanjem“, a samim tim i novčanu motivaciju ovih zaposlenih, radi zadržavanja.

---

## 6. Zaključak

Upravljanje znanjem, kao oblast koja se proučava dugi niz godina, sve više je predmet proučavanja organizacija koje žele da obezbede dobru konkurentsku poziciju. U dobu razvijenosti komunikacija, tehnologije, saobraćaja, materijali sa kojima se radi su gotovo isti u svim organizacijama, radni procesi i tehnologija na kojoj se oni izvršavaju se vrlo malo razlikuju. Upravo u ovakvom dinamičnom i tehnički razvijenom okruženju znanje dolazi do izražaja. Znanje je jedini nezamenljivi resurs i isto se teško pribavlja. Broj zaposlenih sa „kritičnim znanjem“ u organizaciji presudan je za pozicioniranje organizacije u odnosu na konkurente.

Istraživanja koja dovode u vezu upravljanje znanjem i zadovoljstvo poslom otvorila su pitanja o postojanju međuzavisnosti ova dva procesa. U organizacijama koje su usmerene na upravljanje znanjem, ova međuzavisnost bi bila veća od međuzavisnosti koja je utvrđena ovim istraživanjem. S obzirom da se zadovoljstvo poslom težišno sagledavalo sa aspekta ispunjenja potreba zaposlenih [21], možemo zaključiti da potreba za uvažavanjem dobija na značaju kod zaposlenih. Znanje zaposlenih je u sprezi sa uvažavanjem, te se proširenjem postojećih znanja, zadovoljava i potreba za uvažavanjem u organizaciji.

Naučni doprinos ovog istraživanja može se sagledati sa dva aspekta. Prvi aspekt je potvrđivanje rezultata dosadašnjih istraživanja koji govore da postoji međuzavisnost elemenata upravljanja znanjem i zadovoljstva poslom. Drugi aspekt jeste nepostojanje velikog broja radova po pitanju upravljanja znanjem u organizacijama sličnim Ministarstvu odbrane, te postoji određen naučni „gap“ istraživanja na ovu temu.

Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije evoluiraju pod pritiskom dinamičnog okruženja, te se time pomeraju granice otvorenosti ovog društvenog sistema novim temama istraživanja. Upravljanje znanjem svakako treba biti jedna od tema budućih istraživanja. Kao što je istraživanjem utvrđeno, zadovoljstvo poslom u velikoj meri zavisi od zadržavanja znanja. U tom pravcu treba usmeriti naredna istraživanja, odnosno u tom pravcu postoji potencijal za primenu rezultata ovog rada. Identifikovanjem zaposlenih sa „kritičnim znanjem“ i iznalaženjem načina za stimulaciju tih zaposlenih, može se unaprediti zadovoljstvo zaposlenih poslom u Ministarstvu odbrane, kao i kvalitet zaposlenih na kritičnim pozicijama. Prilikom identifikovanja zaposlenih sa „kritičnim znanjem“, poseban akcenat treba staviti na oficire, podoficire i civilna lica službe informatike, s obzirom da isti rade i dinamičnom okruženju, da konkurencija uvek traži iskusne i sposobne IT stručnjake, te postoji opasnost od „preuzimanja“ zaposlenih ovog usmerenja.

Ograničenje ovog istraživanja ogleda se u malom broju ispitanika u odnosu na brojno stanje lica zaposlenih u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije. Potrebno je u budućim istraživanjima povećati uzorak ispitanika radi evaluacije rezultata ovog istraživanja. Drugo ograničenje predstavlja činjenica da je ispitivanje izvršeno samo u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije, te se zbog specifičnosti ove organizacije rezultati istraživanja ne mogu generalizovati. Ograničenje predstavlja i samo korišćenje ankete kao metoda za prikupljanje podataka. U korišćenju ankete je identifikovan problem potencijalnog davanja „društveno poželjnih odgovora“ od strane ispitanika. Anketa se bazira na subjektivnoj percepciji ispitanika, čime se smanjuje objektivnost dobijenih podataka.

---

## 7. Bibliografija

- [1] Alavi, M. & Leidner E.D. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 2001, 25 (1): pp. 107-136
- [2] [Baptiste, N.](#) R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 2008, 46 (2): pp. 284-309
- [3] [Carmeli A.](#), [Gelbard R.](#) & [Reiter-Palmon R.](#) Leadership, Creative Problem-Solving Capacity and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human resource management*, 2013, 52 (1): pp. 95-121
- [4] [Carpenter, S.](#) & [Rudge, S.](#) A self-help approach to knowledge management benchmarking, *Journal of Knowledge Management*, 2003, 7 (5): pp. 82-95
- [5] Cohen, M.W. & Levinthal, A.D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35 (1): pp. 128-152
- [6] Cranny C. J., Smith, P.C. & Stone E.F. Job Satisfaction: How People Feel about, 1992
- [7] Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen, D. J., Jr. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96 (3): pp. 443–456
- [8] Currivan D.B. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover, *Human Resource Management Review*, 1999, 9: pp. 495–524
- [9] Darroch, J. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 2005, 9 (3): pp. 101–115
- [10] Duffy, J. Knowledge Management: To Be or Not to Be?. *Information Management Journal*, 2000, 34 (1): pp. 64
- [11] Filius, R., De Jong, J.A. & Roelofs, E.C. Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases, *Journal of Workplace Learning*, 2000, 12 (7): pp. 286-295
- [12] Grant, A., Christianson, M. & Price, R., Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs". *The Academy of Management Perspectives*, 2007, 21 (3): pp. 51-63
- [13] Howells, J. Tacit knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1996, 8 (2): pp. 91-106
- [14] Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann P. The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 2016, 20 (4): pp. 621-636
- [15] King W.R. A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 2007, 14 (3): pp. 226-236
- [16] Koseoglu, M., Bektas, C., Parnell, J. & Carraher, S. Knowledge management, organizational communication and job satisfaction: An empirical test of a five-star hotel in Turkey", *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 2010, 1 (4): pp. 323–343
- [17] Lee, Y.D. & Chang, H. M. Job Satisfaction and Knowledge Management: An Empirical Study of Taiwanese Public Listed Electric Wire and Cable Group. *The Business Review, Cambridge*. 2007, 7 (2): pp. 56–60
- [18] Liu, P.L. & Tsai, C.H. Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study of Hi-Tech Companies using the Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Management*, 2007, 24 (4): pp. 734-743
- [19] Locke E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M.C. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1976
- [20] Lund, D.B. Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, 18 (3): pp. 219–236
- [21] Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York, NY, 1954

- 
- [22] [Natalicchio, A.](#), [Ardito, L.](#), [Savino, T.](#) & [Albino, V.](#) Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. [Journal of Knowledge Management](#), 2017,21 (6): pp. 1362-1383
- [23] Nonaka, I., Takeuchi, H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, 1995, pp. 96-104
- [24] Panagiotis, T., Zoe, A., Evdokia, T. & Paraskevi T. The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies. [Procedia Economics and Finance](#), 2015, 19: pp. 238-247
- [25] Rowley, J. Is higher education ready for knowledge management? [International Journal of Educational Management](#), 2000, 14 (7): pp. 325-333
- [26] Sensuse, D. I. & Hakim, S. A. Building Smart Knowledge Mapping Conceptual Model. [Journal of Information & Knowledge Management](#), 2019, 18 (2)
- [27] Shaikh, M.A., Bhutto, N.A. & Maitlo, Q. Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2012, 3 (7): pp. 322–327
- [28] Sheehan, P., Tegart, G. Working for the future: technology and employment in the global knowledge economy. 1998, [Victoria University of Technology, Centre for Strategic Economic Studies](#)
- [29] Singh, A. K. & Sharma, V. Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction: a study on Indian telecommunication industries, *The Learning Organization*, 2011, 18 (2): pp. 115-130
- [30] Slavković, M. Upravljanje znanjem: strategijski i organizacioni aspekt, 2020, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
- [31] Spector, P. Job Satisfaction Survey. University of South Florida, Tampa, FL, 1994
- [32] Van Krogh, G. Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 1998, 40 (3): pp. 133-15