



TEHNIKA I INFORMATIKA U OBRAZOVANJU

3. Internacionalna Konferencija, Tehnički fakultet Čačak, 7–9. maj 2010.

TECHNICS AND INFORMATICS IN EDUCATION

3rd International Conference, Technical Faculty Čačak, 7–9th May 2010.

UDK: 005.5

Stručni rad

UPRAVLJANJE ZNANJEM U FUNKCIJI KONKURENTSKE PREDNOSTI

Sanja Stanisavljev¹, Nataša Đuričić², Željko Miladinović³

Rezime: Znanje se posmatra kao ključ za pomeranje moći u budućnosti. Kontinualno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ savremene privrede i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na globalnom tržištu. Tehnološki, tržišno – ekonomski, politički, društveni i globalni faktori, utiču na ubrzanje promena, kao i na oblikovanje teorije i prakse ekonomije i menadžmenta. Koncept „Knowledge management“ (Menadžment znanja) sve više je jedan od ključnih koncepata kreiranja konkurentske prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu. Sposobnost neke organizacije da uči i da se menja, da uči brže od drugih, da stečeno znanje pretoči u praksu, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje. U radu će biti predstavljen značaj znanja i upravljanja znanjem, kao ključnih faktora za postizanje konkurentske prednosti na savremenom, globalnom svetskom tržištu.

Ključne reči: Znanje, upravljanje znanjem, intelektualni kapital.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary: Knowledge is viewed as a key to be able to move in the future. Continuous improvement of productivity and knowledge is the basic imperative of the modern economy and certainly the most important factor in the competitive battle in the global enterprise market. Technological, market - economic, political, social and global factors influence the acceleration of change, as well as the formation of the theory and practice of economics and management. The concept of "Knowledge management (knowledge management) are more and more is one of the key concepts of creating a competitive advantage in the new economy and management. The ability of an organization to learn and to change, to learn faster than others, that knowledge transfuse in practice, represents the largest advantage that it can have. The paper will be presented to the importance of knowledge and

¹ Sanja Stanisavljev, stručni saradnik, Tehnički fakultet, Đure Đakovića bb, Zrenjanin,
E-mail: sanja@tfzr.uns.ac.rs

² Nataša Đuričić, stručni saradnik Tehnički fakultet, Đure Đakovića bb, Zrenjanin,
E-mail: natasa@tfzr.uns.ac.rs

³ Željko Miladinović, stručni saradnik Tehnički fakultet, Đure Đakovića bb, Zrenjanin,
E-mail: zekilimzr@gmail.com

knowledge management, as key factors for achieving a competitive advantage in the modern, global world market.

Key words: *Knowledge, knowledge management, intellectual capital.*

1. UVOD

Globalna konkurencija i brzina promena u organizaciji, ističe značaj ljudskog kapitala i sposobnost brze implementacije znanja unutar organizacije, kao jedini siguran izvor trajne konkurentske prednosti. Živimo u vremenu kada znanje postaje osnovni kapital u organizaciji, ali i glavni aktivator razvoja te organizacije. Konkurentnost koja se ranije gradila na posedovanju specifičnih resursa, niskim troškovima, ustupila je mesto konkurentnosti koja se bazira na posedovanju znanja i na efektivnom upravljanju znanjem. Zato savremene organizacije sve više svojih resursa (novca, vremena, energije, informacija isl.) posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. U savremenoj ekonomiji, gde vladaju surovi tržišni uslovi, znanje postaje ključni faktor u opstanku i razvoju preduzeća.

Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promena. Tehnološki, tržišno – ekonomski, politički, društveni i globalni faktori, utiču na ubrzanje promena, kao i na oblikovanje teorije i prakse ekonomije i menadžmenta. Koncept „Knowledge management“ (Menadžment znanja) sve više je jedan od ključnih koncepata kreiranja konkurentske prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu

Menadžment znanja promovise integrisani pristup identifikovanju, usvajanju, prikupljanju, deljenju i evaluaciji intelektualne imovine svakog preduzeća. U današnjem hiperkonkurentskom poslovnom okruženju, znanje nije samo kritičan faktor sve bržih promena, već je činilac brzih transformacija starih ekonomskih paradigmi i starih koncepta menadžmenta.

2. DEFINICIJE ZNANJA

Upravljanje znanjem je integralni, sistemski pristup u identifikovanju, upravljanju i deljenju svih korporativnih informacionih vlasništva, uključujući baze podataka, dokumenta, politike i procedure kao i prethodno neartikulisane ekspertize i iskustva koja poseduju zaposleni pojedinačno. U osnovi, to je stvaranje baze kolektivnih informacija i iskustava preduzeća dostupnih pojedinačnom naučnom radniku, koji je odgovoran za njihovo mudro korišćenje i popunjavanje. Ovaj neprekidni krug snaži organizaciju koja uči, stimuliše kolaboraciju i hrabri ljude da neprekidno poboljšavaju način na koji obavljaju posao .

Upravljanje znanjem zadovoljava kritične parametre organizacijskog prilagođavanja, preživljavanja i kompetentnosti pred naraštajućim skokovitim promenama u okruženju. Suštinski, ono uključuje organizacione procese koji traže sinergetske kombinacije podataka i mogućnosti procesiranja informacija informacionim tehnologijama i kreativne i inovativne sposobnosti ljudskih bića⁴.

Upravljanje znanjem je eksplicitno i sistematično upravljanje vitalnim znanjem i odgovarajućim procesima: kreiranjem, prikupljanjem, organizovanjem, raspodelom,

⁴ Dr. Yogesh Malhotra, www.kmnetwork.com/kmdefs.htm

korišćenjem i eksploatacijom. Ono zahteva prevođenje personalnog znanja u korporativno kada može biti pristupačno kroz organizaciju i na prikladan način primenjeno⁵.

Upravljanje znanjem je način na koji organizacije kreiraju, čuvaju i ponovo koriste znanje da bi ostvarile ciljeve organizacije⁶.

Sistematski proces pronalaženja, selektovanja, organizovanja prečišćavanja i prezentovanja informacija na način koji poboljšava sposobnosti zaposlenih u određenoj oblasti od interesa⁷.

Istorija znanja

Studija o ljudskom znanju bila je centralni predmet razmatranja još od vremena starih Grka. Klasična definicija znanja je **“justified true belief”**. U smislu, znanje je mišljenje proizvedeno u glavi. To je proizvod ljudske refleksije i iskustva.

Koncepti podataka, informacija i znanja su generalno zbunjujući. podaci predstavljaju opažanja ili činjenice izvan konteksta, te stoga sami po sebi ne nose nikakvo značenje. Informacije nastaju kad se podaci stave u kontekst koji ima značenje, često u obliku poruke. Znanje predstavlja naša verovanja i vrednovanja koja se zasnivaju na smislenu organizovanom skupu informacija (poruka) do kojih dolazimo iskustvom, komunikacijom ili zaključivanjem.

Polazeći od informacija kao glavnog faktora za konstituisanje znanja, upravljanje znanjem se može definisati kao sistematski proces traženja, selektovanja, organizovanja, destilisanja i prezentovanja informacija na način koji poboljšava razumevanje zaposlenih u specifičnim područjima interesovanja. Upravljanje znanjem pomaže organizaciji da ostvari dobitak na prepoznavanju i razumevanju sopstvene ekspertize. Specifične aktivnosti u okviru upravljanja znanjem pomažu fokusiranje organizacije na sticanje, čuvanje i iskorišćavanje znanja za rešavanje problema, dinamičko učenje, strategijsko planiranje i donošenje odluka.

Svetska ekonomija svakodnevno doživljava metamorfozu i evolutivne promene koje za posledicu imaju promenu uslova u kojima se obavlja poslovanje. Posmatrano sa aspekta preduzeća svaka faza razvoja ekonomije nosila je sa sobom određene specifičnosti koje su morale biti uočene od strane preduzeća i akceptirane kao strategijske pretpostavke. Charles Heckscher je identifikovao tri faze u industrijskoj istoriji:

1. era manufakturne proizvodnje,
2. era masovne proizvodnje,
3. era znanja.

Svaka od njih ima posebne karakteristike oličene u načinu funkcionisanja preduzeća. U eri manufakturne proizvodnje akcenat je na proizvođačkoj sposobnosti radne snage i produktivnosti pojedinca. U eri masovne proizvodnje ljudski rad se zamenjuje mašinskim što za posledicu ima ogromno povećanje produktivnosti i značajno sniženje troškova proizvodnje. Značajno veća tražnja od ponude i ne previše visoki zahtevi potrošača omogućili su proizvodnju velikih serija istovetnih proizvoda. Fokus je više na količini, a manje na kvalitetu.

⁵ David J. Skyrme, www.skyrme.com/insiehts/22km.htm

⁶ Wally Bock, www.wallybock.com

⁷ www.knowledgepoint.com.au

Era znanja donosi nove rapidne promene u društvu, tehnologiji i nauci što je za posledicu imalo ogroman uticaj na konkurentski položaj preduzeća i njihovu sposobnost da na pravi način odgovore izazovima okruženja. Ove promene su naročito brojne i značajne u poslednjih deset godina i ukratko se mogu svesti na sledeće:

- ❑ Znanje je kritičan faktor uspeha za poslovanje preduzeća. Povezivanje ljudi koji poseduju specifične veštine i znanje postaje imperativ menadžera u njihovom nastojanju da obezbede održivu konkurentsku poziciju.
- ❑ Vreme za donošenje odluka je sve kraće. Turbulentnost okruženja i brzina promena zahtevaju momentalne organizacione reakcije. Dodatni problem predstavlja potreba da se što dalje „zaviri” u budućnost i da se u sadašnjosti donesu odluke koje će imati posledice u daljoj budućnosti. Da izražaja dolazi analitičko prosuđivanje i konceptualno razmišljanje.
- ❑ Relacije između zaposlenih su mnogo kompleksnije. Novi tip poslovnih relacija između preduzeća zahteva razvoj veština koje ističu nezavisnost, komunikativnost i sposobnost da se izgrade i održe jake relacije između zaposlenih. Koncept virtualnih organizacija menja način na koji ljudi međusobno interaguju i smanjuje potrebu za fizičkim kontaktom zaposlenih, a u mnogim slučajevima je i potpuno redukuje.
- ❑ Informaciona i komunikaciona tehnologija je ugrađena u veliki broj međuljudskih interakcija i poslovnih transakcija. Ljudi su postali tehnološki zavisni više nego ikada pre. Mera nepismenosti nije više poznavanje čitanja i pisanja, već poznavanje rada na računaru i njegovo korišćenje u privatne i poslovne svrhe.

U eri znanja značajne promene se odnose i na promenu potrošačke realnosti koja podrazumeva sve sofisticiranije zahteve potrošača. Problem preduzeća nije kako da zadovolji tekuće potrebe već kako da predvidi buduće potrebe potrošača i da ih na odgovarajući način zadovolji. Upotreba visokih tehnologija u generisanju proizvoda i usluga zahteva permanentno ulaganje u opremu, ali i edukaciju zaposlenih.

Rudy Ruggles, jedan od vodećih mislioca i praktičara u oblasti upravljanja znanjem je identifikovao sledeće elemente kao integralne komponente upravljanja znanjem:

- ❑ Generisanje novog znanja,
- ❑ Raspolaganje korisnim znanjem iz spoljnih izvora,
- ❑ Korišćenje raspoloživog znanja za donošenje odluka,
- ❑ Ugrađivanje znanja u procese, proizvode i/ili usluge,
- ❑ Prikazivanje znanja u dokumentima, bazama podataka i softveru,
- ❑ Olakšavanje širenja znanja kroz organizacionu kulturu i inicijativu,
- ❑ Transferisanje postojećeg znanja u druge delove organizacije,
- ❑ Merenje vrednosti znanja i/ili uticaja upravljanja znanjem.

Rukovanje znanjem i ekonomija znanja

Kako u svim navedenim definicijama tako i u krugovima prodajnih/izvršnih kompanija za projektovanje upravljanja znanjem kao i njihovih klijenata figurišu dva aspekta upravljanja znanjem:

- ❑ Upravljenje informacijama ("Management of information") - Na ovom polju istraživači i stručnjaci su informatičari ili informacioni stručnjaci koji učestvuju na razvijanju informacionih sistema preduzeća, primeni veštačke inteligencije, stvaranju groupware-a i sličnim razvojnim projektima. Za njih je znanje: objekat. Ovu granu upravljanja znanjem možemo nazvati rukovanje znanjem;

- Upravljanje ljudima ("Management of people") - Stručnjaci i istraživači na ovom polju su iz oblasti filozofije, sociologije, poslovnih ili upravljačkih nauka. Prvenstveno se bave proučavanjem i unapređenjem ličnih sposobnosti ili ponašanja čoveka. Za njih je znanje tok, dinamično promenljiva sposobnost, kompleksni skup stručnog znanja. Odgovarajući naziv za ovu već duže prisutnu granu bilo bi ekonomisanje znanjem.

Obe ove grane mogu se podjednako razmatrati na nivou jedinke kao i na organizacionom nivou. Na nivou proučavanja čoveka kao jedinke, ekonomisanjem znanja prvenstveno se bavi psihologija, a na nivou organizacije, organizacione nauke, sociologija, filozofija. Oblast proučavanja rukovanja znanjem na nivou jedinke spada u veštačku inteligenciju čija je to i najznačajnija sfera, dok na nivou organizacije ona pripada reinženjeringu.

Istovremeno, radi uspešnog upravljanja znanjem unutar organizacije, neophodno je vršiti proučavanja do nekih nivoa kako to proizilazi iz knjige "Stvaranje polovnog preduzetništva na osnovama znanja" (Creating the Knowledge-based Business) David-a J., Skyrme-a i Debra-e M. Amidon-a, koja je kao obnavljajući kriterijum uspeha upravljanja znanja obeležila sledeće:

- uloga lidera znanja - jasna vizija, koju top menadžment - vrhunsko rukovodstvo svesrdno podržava;
- jedinstveno potvrđena poslovna korist - detektovanje (dijagnoza) uspešne delatnosti i planiranje budućih koraka (organizacioni nivo, aspekt ekonomisanja znanja);
- organizacioni tokovi - sadrže u sebi mapiranje znanja i upravljanje informacijama (aspekt rukovanja znanja na nivou jedinke i organizacionom nivou);
- kultura podele znanja - međugranična timska saradnja (organizacioni nivo, ekonomisanje znanjem);
- kontinualno učenje - mreže u kojima se uči (organizacioni nivo, ekonomisanje znanjem);
- adekvatna informaciona i komunikaciona infrastruktura - tehnologije koje podržavaju groupware i druge vrste saradnje, kao npr. Internet (organizacioni nivo, aspekt rukovanja i ekonomisanje znanjem).

Transferi/konverzija znanja

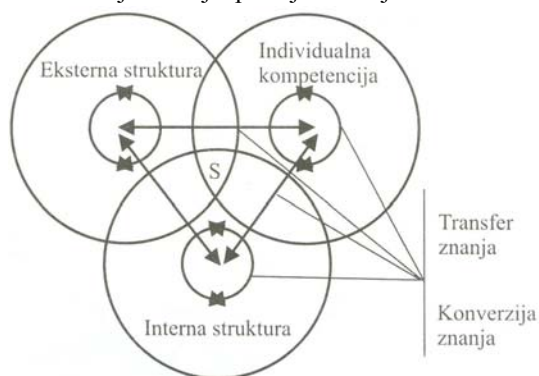
Za razliku od opipljivih, konkretnih dobara, kojima sa upotrebom opada vrednost, znanje raste kada koristi, a gubi na vrednosti kada se ne koristi. Povećati kompetentnost u korišćenju stranog jezika ili sportu zahteva ogroman trening a takođe i za kompetentnost menadžera je potrebno dugo vreme obuke na poslu. Kada neko prestane da govori strani jezik njegovo znanje se gubi.

Proizvodnja i transport fizičkih dobara od dobavljača sirovina, preko fabrike i proizvodnje do kupaca, predstavlja koncept lanca vrednosti. Ako vidimo organizaciju kao kreatora vrednosti transferom i konverzijom znanja sa klijentima, lanac vrednosti kolapsira i postaje mreža vrednosti. Interakcija ljudi je kroz različite uloge i veze koje kreiraju kako bi stvorili neopipljive vrednosti (znanje, ideje itd.) i opipljive vrednosti. Za razliku od lanca vrednosti, neopipljiva vrednost u mreži vrednosti raste svaki put kada se neki transfer dogodi zato što znanje fizički ne napusta kreatora kao posledica transfera. Ono što ja naučim od tebe dodaje se mom znanju ali ne napusta tebe da bi se oduzelo od tvog znanja. Zato, posmatrano sa gledišta organizacije, znanje se dupliralo. Podeljeno znanje je udvostručeno znanje. Sa gledišta pojedinca ovo se nešto razlikuje. Sada podeljeno znanje možda je izgubljena konkurentna prednost, šansa za napredovanje ili mogućnost za dodatni rad, zaradu i

priznanje. Strah od otpuštanja ili konkurencije jednostavno oslikava razloge zašto pojedinci neće da podele svoje znanje.

Zadaci pri formulisanju strategije su rešavanje problema povezanih sa prevazilaženjem i izbegavanjem prepreka koje sprečavaju prenošenje znanja. Ključ u kreiranju znanja je u prenošenju i konverziju znanja. Prenošnje znanja između dve individue je dvosmeran proces koji povećava kompetentnost obe individue. Timski rad postaje konkretizacija znanja i uključuje ceo tim. Šta više, transfer kompetentnosti zavisi od konverzije iz tacitnog u eksplicitno i nazad ponovo u tacitno u beskrajnoj spirali.

Znanje je resurs shvaćen kao sposobnost za delovanje, ne može se posmatrati odvojeno od ljudi. Pitanja motivisanosti ljudi da prenose i kreiraju znanje postaje temeljni strateški zadatak. Pristup menadžera, rukovodioca bi trebao biti više trenerski stil za razliku od tradicionalnog komandnog stila. Nonaka koristi reč "omogućavanje" da opiše potreban pristup menadžera. Jedna odlika teorije firme bazirane na znanju je da preispituje percepciju granica organizacije. Šta je u stvari organizacija ako su klijenti i dobavljači uključeni kao familija u firmu kao na slici 1? Kada je važno koliko je efektivno kreiranje vrednosti u celom sistemu, manje je važna činjenica da li je neko formalno zaposlen ili je klijent ili dobavljač sve dok se vrednost stvara.



Slika 1. Firma viđena iz perspektive bazirane na znanju

3. ZNANJE KAO KLJUČNI FAKTOR NOVE ORGANIZACIJE I KONKURENTNOSTI

U informacionom društvu znanje postaje osnovni resurs privređivanja, koji omogućava da ostala tri resursa, radna snaga, kapital i prirodni resursi budu produktivni. **Znanje postaje presudni faktor proizvodnje.** Draker izražava mišljenje da su "tradicionalni resursi" - zemljište (prirodni resursi), radna snaga i kapital, postali od sekundarnog značaja, jer se mogu lako pribaviti samo ako se poseduje znanje. U novom društvu znanje će postati strateški izvor moći i bogatstva, a osnovna društvena grupacija biće **korisnici znanja**, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti. Njih Draker naziva "**radnicima znanja**". Reč je o društvu u kome umesto "odgovornosti za učinak ljudi" dolazi "odgovornost za primenu znanja i učinak koji se zahvaljujući tome postiže".

Marketing omogućava upravljanje znanjem, odnosno stvara mogućnost za povećanje produktivnosti znanja ostalih poslovnih funkcija preduzeća. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim. Danas znamo da suštinu upravljanja bilo kojom funkcijom, a posebno marketingom, čine informacije – dobre informacije omogućavaju uspešnu marketing akciju. Konkretno, to znači da upravljanje marketingom postaje aktivnost obrade informacija.

Sve aktivnosti preduzeća moraju biti maksimalno tržišno orijentisane, a poseban značaj dobijaju one aktivnosti koje su direktno usmerene ka tržištu, rastu i razvoju preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju preduzećem posebno se izdvajaju poslovne funkcije, koje zbog svoje tržišne orijentacije nose strategijski predznak. To su marketing, kvalitet i istraživanje i razvoj. Rast i razvoj preduzeća, pa samim tim i njegova uspešnost, određeni su tesnom međuzavisnošću tri pomenute funkcije i njihovim sinergetskim efektom. Postizanje poslovne izvrsnosti (odnosno zauzimanje tržišne pozicije izvrsne kompanije) i kreiranje proizvoda i usluga svetske klase, kao osnovnog preduslova rasta i razvoja preduzeća, nije posao samo jedne poslovne funkcije, ili jedne organizacione celine preduzeća, već je rezultat sinhronizovanog delovanja svih funkcija u preduzeću, prema precizno definisanim ciljevima poslovanja.

Glavni problemi s kojima se susrećemo na našim prostorima kada je u pitanju marketing jeste sledeći: neusvajanje marketing logike, neshvatanje integralnog marketing koncepta, pogrešno shvatanje marketinga, neadekvatno tretiranje ulaganja u marketing, problemi organizacione strukture, nedovoljna brzina usvajanja novih trendova, metoda i tehnika u marketing. Osnovni zadatak marketinga jeste da doprinese realnosti procene internih mogućnosti i slabosti i eksternih šansi i opasnosti. Konceptijsko i organizaciono pozicioniranje marketing funkcije mora biti u ulozi jačanja upravljačke i akcione sposobnosti preduzeća da, kao serviser okruženja, odnosno potrošača, ostvaruje svoju misiju efikasnije i efektivnije u odnosu na konkurenciju. Marketing se mora precizno pozicionirati u internom okruženju poslovnih funkcija u preduzeću, kao funkcija od izuzetne važnosti za preduzeće, zajedno sa istraživačko-razvojnou funkcijom i funkcijom upravljanja kvalitetom.

Marketing se, dakle, mora tretirati kao poslovna filozofija čiji značaj proizilazi iz činjenice da marketing integriše, koordinira i usmerava aktivnost preduzeća na identifikaciji i anticipiranju i zadovoljavanju potreba i zahteva kupaca i potrošača. Osnov svake poslovne aktivnosti preduzeća treba da čine informacije koje su nastale kao proizvod napora marketinga. Domaći privrednici moraju da shvate da je marketing strateška poslovna funkcija koja treba da doprinese da se iznađe onaj kritičan faktor koji u datoj situaciji omogućava kreiranje i održavanje diferentne prednosti u odnosu na konkurenciju. Marketing se mora prihvatiti kao poslovna koncepcija koja je strateškog, preventivnog i usmeravajućeg karaktera.

Organizacija zasnovana na znanju

Govoreći o novom konceptu organizacije **Draker** kaže da je priroda znanja u čestim promenama. Dinamika znanja nameće potrebu da svaka organizacija mora da ugrađuje menadžment promena u strategiju svog preduzeća. Organizacija mora da se eksploatiše odnosno mora da razvija sledeću generaciju promena sopstvenog uspeha. Inovativnost mora biti organizovana i usmeravana kao proces u savremenoj organizaciji. Moderna organizacija se sastoji od specijalista znanja iz toga proizilazi da ona mora da bude organizacija jednakih, a ne organizacija nadređenih i podređenih.

Draker je ukazao na evolutivni proces promene pojma znanja. Ranije se znanje vezivalo uz ličnost sada se vezuje uz rad, postalo je i resurs i oruđe. Znanje je prema sadašnjim kriterijumima javno dobro.

Konkurentna prednost se sve više zasniva na neopipljivoj aktivi koju konkurenti ne mogu da pribave ili uspešno imitiraju u kratkom vremenskom periodu. Aktiva koju preduzeće stvara akumuliranjem unutar preduzeća je ona koja se stvara godinama putem "učiti radeći". Ona se ne može pribaviti putem tržišnih transakcija. Strategija se stvara na aktivni čija je ponuda ograničena. Konkurenti moraju da ubrzaju svoju stopu učenja u nastojanju da smanje razmak za preduzećem koje na osnovu akumulacije aktive vodi u grani. Prema Drakeru znanje danas predstavlja jedini značajni izvor preduzeća. Tradicionalni resursi preduzeća (zemlja i prirodni resursi, radna snaga) nisu izgubili na značaju ali su ostali sekundarni. Oni se stiču ukoliko postoji znanje. Znanje se sada posmatra kao sredstvo za ostvarivanje društvenih i ekonomskih rezultata. Po njemu, prinos znanja potreban da se ustanovi kako postojeće znanje može da se iskoristi da bi se ostvarili rezultati, u stvari predstavlja ono što podrazumavamo pod terminom menadžment. On menadžment posmatra kao centralni organ društva znanja, dok je menadžer odgovoran za primenu znanja i učinak koji se, zahvaljujući tome postiže.

4. ZAKLJUČAK

Uključivanje svih nivoa menadžmenta u proces upravljanja znanjem zahteva povećanje kompetencija menadžera, a samim tim i menadžerskog znanja. Jačanjem menadžerskih kompetencija za upravljanje znanjem postiže se svrsishodnije upravljanje znanjem u okviru organizacije i povećanje njene konkurentnosti. Menadžeri treba da imaju veći osećaj za nevidljivu i neopipljivu imovinu ljudi, sadržanu u umovima i iskustvima zaposlenih. Bez ove imovine, kompanije su neopremljene vizijom i sposobnošću da predvide budućnost. Preduzeća koja aktivno i kontinualno primenjuju savremene metode i tehnike menadžmenta imaju znatno bolju šansu da ojačaju svoju konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu i da zauzmu stabilnu tržišnu poziciju sa perspektivom za dalji tržišni rast. Kontinualno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ savremene privrede i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na globalnom tržištu. Ove pretpostavke treba da se ugrade u poslovnu politiku svake organizacije. U savremenoj privredi menadžeri, moraju biti osobe koje su sposobne da stalno stiču nova znanja. Ova činjenica ukazuje na novu ulogu obrazovanja – obrazovanje mora da prožima celo društvo. Sistem obrazovanja mora da postane otvoren, dinamičan, ofanzivan, koliko i samo znanje, a škola gubi monopol u pružanju znanja. Informatičko društvo zahteva stručnjake koji poseduju spoj različitih znanja i veština, pre svega iz oblasti menadžmenta i informacionih tehnologija, koji su sposobni da brzo donose odluke, koji pokazuju interes i sposobnost za primenu novih metoda i tehnika poslovanja i koji sami teže poboljšanju radnog procesa.

5. LITERATURA

- [1] Riderstrale, J., Nordstrom, K., Funky Business, Plato, Beograd, 2004.
- [2] Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., Dividenda znanja, Adižes, Novi Sad, 2006
- [3] Berman K., Najt Dž., Finansijska inteligencija, Asee, Novi Sad, 2007.
- [4] Kolović, M. (1998) "Informacijska ekonomija ili Era znanja" Poslovni savetnik, Progres, Zagreb br.5
- [5] Bontis, N. (2002) World Congress on Intellectual Capital Readings, Butterworth Heinemann.
- [6] Drucker Peter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003
- [7] Riderstrale J., Nordstrom K., Funky Business, Plato, Beograd, 2005.