

MENADŽMENT ZNANJA – KONCEPT ZA POSTIZANJE I ODRŽANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Mitrović Vladimir¹

Sažetak: *Koncept upravljanja znanjem sve više je jedan od ključnih koncepata za dostizanje i održanje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu. U ovom radu su prikazani osnovni elementi i povezanost između upravljanja znanjem i konkurentnosti. Posle uvodnih razmatranja analizira se znanje kao strateški resurs, kao i svest o značaju znanja za dostizanje i održanje konkurentnosti. Nastavak rada odnosi se na istraživanje nivoa obrazovanja i znanja zaposlenih, identifikovanje potreba za dodatnim znanjem i nedostajućim znanjem u privrednim subjektima grada Niša i zaključke koji proizilaze iz istraživanja. Činjenica je da pomeranje težišta ka kreativnosti i inovativnosti zahteva sve veći fond znanja. Međutim, nije dovoljno da privredni subjekt samo poseduje znanje već i da ga efektivno koristi i razmenjuje. Samo na taj način upotrebljeno znanje može postati izvor samoodržanja stalnog rasta i razvoja privrednog subjekta.*

Ključne reči: *znanje / konkurentnost / strategija / upravljanje / zaposleni / obrazovanje*

UVOD

Konceptu održivog razvoja danas pripada centralno mesto u razmatranju dugoročne perspektive opstanka i napretka čovečanstva. Sve više se

1 Državna revizorska institucija, Makenzijeva 41, 11111 Beograd, Srbija, e-mail: vladam338@gmail.com

uviđa da je znanje važan faktor održivog razvoja. Po rečima Roberta Soloua (Robert Solow, 1993) privredni razvoj ima šanse da bude održiv, uprkos u prošlosti utrošenim nereproduktivnim resursima, ukoliko smanjene zalihe resursa budu nadoknađene povećanom količinom i kvalitetom fizičkog kapitala kao i akumuliranim intelektualnim kapitalom odnosno znanjem. Znanje je danas najznačajniji resurs svakog pojedinca, privrednog subjekta i države. Sve više se uvažava saznanje da kapacitet privrednog subjekta ne zavisi samo od tehnološke modernizacije već i od nivoa obrazovanja i uključivanja nauke u tehnološke i ekonomske procese. Znanje postaje primarna konkurentska strategija i njime se mora upravljati. Pri tome, osnovno pitanje u uslovima snažne konkurencije na svetskom tržištu je kako iskoristiti znanje za jačanje ekonomije.

Osnovni cilj istraživanja u ovom radu je da ukaže kakva je uloga znanja u privrednom subjektu u novom poslovnom okruženju i objasni zašto je upravljanje znanjem postalo imperativ njegovog opstanka i razvoja. Za razliku od ostalih resursa na čiji se obim ne može osloniti nijedan privredni subjekt, znanje predstavlja neiscrpni izvor poboljšanja poslovanja, odnosno predstavlja temelj njegove konkurentske prednosti i osigurava njegov dugoročni rast i razvoj.

Polazi se od hipoteze da se u savremenim uslovima privređivanja upotrebljena znanja u privrednim subjektima moraju efektivno koristiti i razmenjivati, kao uslov postizanja i održanja konkurentske prednosti. Budućnost svakog privrednog subjekta su zaposleni, njihovo znanje, stručnost i kompetencije.

Da bi se dokazala tvrdjenja, u radu je prikazan deo istraživanja sprovedenog na teritoriji grada Niša koje se odnosi na temu znanja u privrednim subjektima a obuhvatilo je 29 privrednih subjekata, od čega 10 privrednih društava i 19 preduzetničkih radnji. Ispitanici su menadžeri privrednih društava i vlasnici radnji. Ispitivanje je izvršeno u periodu od 11.2.2020–20.2.2020.godine. U radu je korišćeno više naučnih metoda, od kojih se izdvajaju: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, komparativna metoda, deskriptivna metoda.

ODRŽIVI RAZVOJ I ZNANJE

Prelaz na održive oblike razvoja i načina života je izazov u današnjem dobu. Zbog toga je u zadnjim decenijama sve veća pažnja stručne javnosti ali i medija i društvenih elita okrenuta ka konceptu održivog razvoja. Održivost podrazumeva stanje u kome se resursi koriste tako da buduće proizvodne mogućnosti čovečanstva ostanu očuvane. (Mitrović, Mitrović, 2018, str. 185–189) Po rečima Roberta Soloua (Robert Solow) privredni razvoj ima šanse da bude održiv uprkos u prošlosti utrošenim nereproduktivnim resursima, ukoliko smanjenje zaliha resursa budu nadoknađene povećanom količinom i kvalitetom fizičkog kapitala, kao i akumuliranog znanja. (Solow, 1993, str. 179–187) Znanje je danas najznačajniji resurs svakog pojedinca, kompanije i nacionalne ekonomije. Znanje je osnova na kojoj se celokupni svet temelji i usavršava i osnova je života, potrebno je isto toliko, koliko sunce ili voda. Za razliku od ostalih resursa znanje predstavlja neiscrpni resurs. Ljudska sposobnost da proizvodi, razmenjuje i primenjuje znanje prepoznata je kao glavni oslonac održivog razvoja. Utvrđeno je da ukupno ljudsko znanje nastalo do 1900. godine za samo 50 godina udvostručeno i da se od tada ono udvostručava svakih pet do osam godina. Računa se da će 90% onoga što ćemo znati 2065. godine biti otkriveno u predstojećih 45 godina (znanje je moć). Ovi podaci, osim što sami po sebi predstavljaju zanimljivost imaju i imaće neslućene uticaje na naš svakodnevni život privatni i poslovni.

Kroz istoriju, definicija znanja se znatno menjala. U savremeno doba na znanje se gleda kao na bitnu ekonomsku investiciju odnosno da znanje ima korisnost ili vrednost i postaje tržišna kategorija – kapital koji se još naziva „kapital zasnovan na znanju”. (Švonja, 2018, str. 240) Kada je reč o klasifikaciji znanja, postoji više načina njegovog klasifikovanja. Prema Ikujiro Nonaki (2007) znanje se deli na eksplicitno i implicitno (tacitno) znanje. Pri čemu način i uspešnost prenošenja znanja dosta zavisi od vrste znanja. Eksplicitno znanje se relativno lako prenosi kroz različite oblike pisanih izveštaja, priručnika, knjiga i elaborata, zatim različite oblike elektronske razmene informacija, zatim kroz faksove, crteže, e-maileve i druge oblike komunikacija. Za razliku od eksplicitnog znanja, implicitno (tacitno) znanje je mnogo teže za razmenu i transfer jer zahteva ličnu komunikaciju između pojedinca. To što je tacitno znanje smešteno u glavu eksperta, ono može biti preneto samo voljom pojedinca koji ga

poseduje uz direktnu i intenzivnu komunikaciju sa osobom kojoj treba preneti tacitno znanje.

Što je veća količina znanja, to je veća efikasnost kako pojedinca i privrednog subjekta u kome je zaposleni tako i privrede u celini. Kada se količine znanja uvećavaju privredni subjekti i društvo, postaju razvijeniji, efikasniji i prosperitetniji. Prema nobelovcu Džeјmsu Tobinu (James Tobin) u naprednijim ekonomijama, već sedamdesetih godina XX veka doprinos radne snage i kapitala ekonomskom rastu bio je svega 12%, a znanje je produktivnosti doprinosilo preko 80%. Ta tendencija je bila najprisutnija u Japanu gde je preko 95% rasta dolazilo od znanja, a samo 5% od ostalih faktora. (Paunković, Jovanović i Lončar, 2016, str. 417) U literaturi, u jednom drugom istraživanju (Dragutinović, Filipović i Cvetanović, 2005) navedeno je da su istraživanja ključnih faktora rasta najrazvijenih zemalja tokom druge polovine XX veka ubedljivo pokazala da je u novoj strukturi došlo do bitne promene. Promene su ukazale na to „da su klasični materijalni faktori, kao što su rad i kapital, smanjili učešće u vrednosti angažovanih faktora, međutim ne zbog nedostatka i oskudice, nego zbog činjenice što su nematerijalni faktori kao što su znanje, naučna istraživanja i informacije imale daleko veći doprinos ekonomskom rastu i razvoju” (str. 44). Jasno je onda da su društva sa malim nivoom znanja manje efikasna i da ograničeni rast imaju oni privredni subjekti koji nemaju ljude od znanja. Zato opstanak i razvoj savremene privrede pretpostavlja kao nužan uslov prisustvo i aktivnosti sve većeg broja visokoobrazovanih ljudi. Dobar primer kako mala privreda može da postane konkurentna na tržištu je Irska. To je zemlja koja se krajem prošlog veka pojavila kao glavni konkurent, a svoju poziciju je izgradila ulaganjem u obrazovanje i stvaranjem povoljnog ambijenta za poslovanje. Irska je svoj ekonomski rast zasnivala na ljudskom kapitalu i investicijama različitih globalnih kompanija. Danas je Irska visoko razvijena zemlja u kojoj proizvedena dobra čine 70% robnog izvoza, a oslanja se na ekonomiju znanja koja se temelji na sticanju i akumulaciji znanja. (Ilić, Cvjetković i Cvjetković, 2014, str.137)

Za razliku od svih materijalnih resursa znanje kao ekonomski resurs se upotrebom ne troši, nego mu se vrednost neprekidno povećava. To znači, što je više njegovih korisnika odnosno što se znanje učestalije upotrebljava to se povećava i njegova upotrebna vrednost. Drugim rečima, znanje je toliko značajnije pa i upotrebno vrednije što više

korisnika poseže za njim. Umesto verovanja da je znanje moć i da su pojedinci koji znaju moćniji od onih koji ne znaju, što je godinama korišćeno kao oružje za uspeh i napredovanje. Danas znamo da je znanje jedini resurs koji još više dobija na značaju kada se deli i razmenjuje i da njegova vrednost nije u „čuvanju” nego u prenošenju i inoviranju. Razmenom, znanje od individualnog prelazi u kolektivno. Znanje je jedinstveni resurs i po tome što se za njegovu proizvodnju i upotrebu ne troši mnogo energije, ne uništava se, niti se zagađuje okolina. Znanje za razliku od svih ostalih resursa je ograničeno samo ljudskim umom i zato pruža beskrajne mogućnosti za razvoj.

U privrednim subjektima gde se znanje intenzivno koristi, stručni, kreativni, inovativno motivisani i angažovani zaposleni, sa primarnim ciljem stvaranja vrednosti za svoj privredni subjekt, ključni su stvaraoci vrednosti i najveći kapital. Ukoliko privredni subjekt želi da zadrži kompetencije zaposlenih unutar njega potrebno je da u što većoj meri kodifikuje znanje, ideje, vizije, iskustvo, veštine u planove procedure, baze podataka, priručnike i dr. To je jedini način da privredni subjekt postane vlasnik dela ljudskog kapitala. Zato se kompanije širom sveta trude da profesionalne kompetencije svojih zaposlenih pretvore u zajedničko znanje koje ostaje u vlasništvu privrednog subjekta i kada neki od zaposlenih ode iz njega odnosno napusti ga.

ZNANJE U FUNKCIJI DOSTIZANJA I ODRŽANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PRIVREDNOG SUBJEKTA

Savremeno poslovanje karakterišu vrlo promenljivo okruženje, brojni privredni subjekti i velika borba na sve više kompetitivnom tržištu za dostizanje i održanje konkurentske prednosti. U novoj modernoj ekonomiji više nije dovoljno da privredni subjekt brine samo o tome da proizvede i proda uvećavajući svoju dobit. Zato svaki privredni subjekt nastoji da iznađe nov način kako bi postigao i održao konkurentsku prednost, jer ona doprinosi natprosečnoj veličini dobiti koja osigurava njegovo samoodržanje i stalni rast i razvoj što je imperativ u današnjem konkurentskom tržišnom okruženju. Privredni subjekt svoju konkurentnost na tržištu između ostalog postiže i količinom veština i znanja kojim raspolažu njegovi zaposleni. Sa tog aspekta, dobro je, što mnogi privredni subjekti sve više prihvataju činjenicu da znanje koje oni poseduju može da bude krucijalni činilac u konkurentskoj borbi.

Tradicionalna ekonomija je bazu za svoju konkurentsku sposobnost nalazila u jeftinoj radnoj snazi, sirovinama, energiji, tehnologiji, mehanizaciji, a kasnije i automatizaciji. Savremena ekonomija – ekonomija znanja – svoju konkurentsku prednost temelji na visokim tehnološkim rešenjima, znanju, inovacijama, povezivanju i strateškom udruživanju. Konkurentska prednost privrednog subjekta zasniva se na brendovima i reputaciji /imidžu / identitetu privrednog subjekta, patentima, zaštitnim znacima, standardima i dizajnu kao oblicima intelektualnog kapitala i odnosima sa zaposlenima, kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima. Važan mehanizam stvaranja konkurentске prednosti je unapređenje kvaliteta, razvijanje aktivnosti istraživanja i razvoja odnosno uvođenje inovacija. Inovacije, odnosno uvođenje novih ili usavršenih proizvoda i procesa, koji su za privredni subjekt novi, vrlo su dobar pokazatelj unutrašnje preduzetničke klime privrednog subjekta. Rezutati procesa inovativne aktivnosti su patenti, odnosno kapital koji je moguće zaštititi od kopiranja od strane konkurencije i na taj način osigurati održivu konkurentsku prednost. (Roljić, 2015, str. 199–210)

Privredni subjekti raspolažu različitim vrstama znanja kao što su: naučno-tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima resursa, znanje i sposobnost svojih zaposlenih itd. Neke oblike, na primer kakvo je kodifikovano znanje o čemu je bilo reći u prethodnom delu rada, moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ulaganjima u aktivnosti putem istraživanja i razvoja. Za razliku od kodifikovanog odnosno materijalizovanog znanja implicitno (tacitno) znanje se može usvojiti jedino iskustvom (učiti radeći). Takvo znanje je gotovo nemoguće kopirati, s obzirom da se ono nalazi u glavama zaposlenih i to je upravo ono znanje koje predstavlja krucijalni izvor konkurentске prednosti privrednog subjekta.

U novoj ekonomiji – ekonomiji znanja – da bi privredni subjekt bio uspešan na kompetitivnom tržištu i ostvario svoju konkurentsku prednost, potrebno je da znanjem koje poseduje stalno uvećava svoju vrednost. Pri tome, potencijal za stvaranje dodatne vrednosti koji u ekonomiji znanja poseduje svaki privredni subjekt zavisi od nivoa produkcije koje pruža privredni subjekt i inteziteta korišćenja znanja, privrednog subjekta i nivoa u kojem privredni subjekt koristi znanje, da bi proizveo proizvod ili pružio uslugu. Najvažniji faktor sticanja održive konkurentске prednosti

svakog privrednog subjekta je stepen upotrebe znanja i upravljanja znanjem, koje je u prvom redu usmereno na stvaranju uslova u privrednom subjektu, koji omogućavaju prikupljanje, razmenu, primenu starog i stvaranje novog znanja, pomoću koga bi privredni subjekt mogao stvarati održivu konkurentsku prednost. Znanje pruža platformu za strateški plan akcija i uvodi privredni subjekt u polje gde strateške promene mogu da pruže najveći efekat a to je upravo upravljanje znanjem.

Činjenica je da privredni subjekt ne može dostići konkurentsku prednost i dalji razvoj bez znanja i njegovog kvalitetnog upravljanja. Sposobnost nekog privrednog subjekta da uči i da se menja da uči brže od konkurenata i da naučeno brzo pretvori u akciju predstavlja najveću prednost koju on može da ima. Savremena tehnika i tehnologija jesu stvar prestiža, ali njih su stvorili upravo ljudi pomoću svog znanja, veština i iskustava. Stvaranje i širenje znanja unutar privrednog subjekta postaje sve više determinišući faktor u dostizanju i održavanju konkurentске prednosti. Jedina održiva prednost savremenog privrednog subjekta u dvadeset prvom veku proizilazi iz onoga šta taj privredni subjekt zna, odnosno koliko na efikasan način koristi to što zna, koliko ga koristi i brzo dolazi do novog znanja. Prema Porteru (Porter, 2007), savremena organizacija u današnjoj ekonomiji znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način. (Porter, 2007, str.20-23)

Znanje je neraskidivo povezano sa primenom i sprovođenjem veštine rešavanja problema u privrednim subjektima. Ono direktno utiče na sposobnost menadžera da sagledaju složene organizacione probleme. Menadžer je osoba koja radi sa i preko drugih osoba koordinirajući njihov rad i aktivnosti kako bi postigla organizacione ciljeve. Pred menadžerskim strukturama postavlja se imperativni zahtev da razviju najpre kod sebe, a zatim i kod svojih zaposlenih svest o samoj vrednosti znanja da ga stalno usavršavaju, stvaraju, transformišu i primenjuju, zato što primenjeno znanje stvara novu vrednost. Zaposleni koji zna i privredni subjekt koji zna sigurno je da će istraživati bolje tržište, proizvoditi robu koja odgovara ukusima potrošača, iznaći će prave kanale distribucije, odabraće pravu marketing strategiju, jednostavno, kreiraće efektivne uslove i prilike za biznis. (Krstić, Zdravković, 2016, str. 103–110) Privredni subjekt koji obavlja aktivnosti drugačije od svojih konkurenata ili obavlja slične aktivnosti, ali na mnogo bolji način (za to mu je potrebno znanje), može dostizati održivu konkurentsku prednost.

Tipičan primer, kako kompanija unapređuje svoje znanje je General Electric koja svake godine angažuje 200 predavača, 30 službenika, 30 direktora za ljudske resurse i mnogo mladih menadžera koji aktivno učestvuju u programu obuke za profesionalnu orijentaciju. Teme su svetska konkurencija, pobeđivanje na globalnom tržištu, kao i ocenjivanje za kompaniju najvažnijih vrednosti. Obuka pruža mogućnost za razvoj menadžera, analizu i posmatranje aktivnosti drugih kompanija i prenošenje stečenog znanja u svoju kompaniju. U okviru kompanije, važnu ulogu predstavlja prenošenje sopstvenog znanja drugome, kao i usvajanje „tihog“ znanja od drugih radnika. (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007, str.132)

Za održavanje konkurentske prednosti privrednih subjekata nije dovoljno usredsrediti se samo na ljude, tehnologiju ili tehniku u cilju upravljanja znanjem. Neophodna je interakcija između tehnologije, tehnike i ljudi jer ona upravo obezbeđuje efektivno upravljanje znanjem kod privrednog subjekta, a okruženje u kojem se uči kroz rad omogućava održavanje konkurentske prednosti. (Bhatt, 2001, str. 68–75) Posebno je važno da kada privredni subjekt kreće u pohod sa ciljem dostizanja konkurentske prednosti da najpre identifikuje svoje glavne konkurente istraži koje su sve strategije koristili i sazna koje to strategije planiraju u budućnosti. Nema sumnje, to znanje biće od dragocene koristi privrednom subjektu u cilju kreiranja sopstvenih strategija nastupa na kompetitivnom tržištu. (Krstić, Zdravković, 2016, str. 107) Posebno treba istaći da privredni subjekti svojim strategijama mogu da utiču na faktore konkurentnosti i to pod uslovom da su sposobni da oblikuju svoju strukturu koja može iz osnova da promeni aktivnosti privrednog subjekta na bolje. Upravo tako su mnoge uspešne strategije izmenile pravila konkurentnosti.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVNJE I DISKUSIJA REZULTATA

U nastavku rada prikazan je deo istraživanja i rezultata na temu znanja u privrednim subjektima na teritoriji grada Niša. Istraživanje je obuhvatilo 29 privrednih subjekata, od čega 10 privrednih društava i 19 preduzetničkih radnji. Anketa je izvršena metodom intervjua i obavljena je telefonskim putem. Ispitanici su menadžeri privrednih subjekata i vlasnici radnji Ispitivanje je izvršeno u periodu od 11.02.2020 -

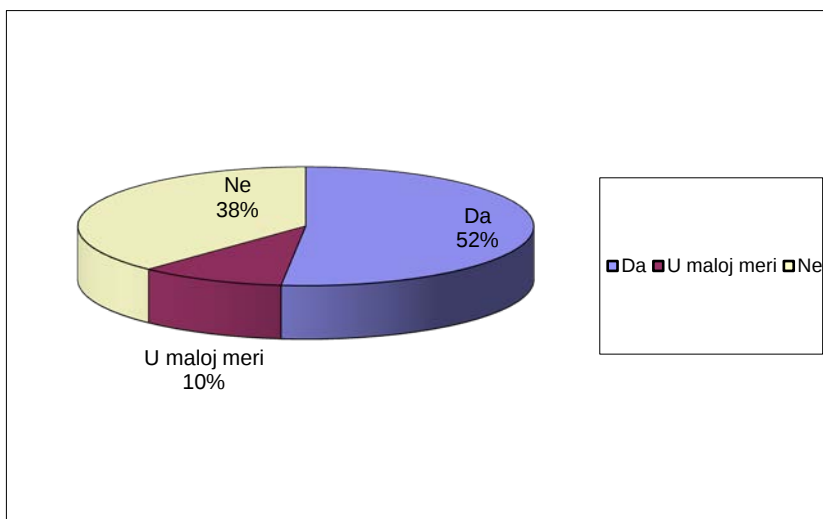
20.02.2020. godine. Cilj istraživanja je bio da se utvrdi: važnost znanja kao faktora poslovanja, nivo znanja i stručnosti koji poseduju zaposleni, koliko je celokupno znanje organizacije dostupno zaposlenima bez ograničenja, koliko su menadžeri privrednih subjekata i vlasnici radnji raspoloženi da pošalju zaposlene na usavršavanje iz oblasti nedostajućih znanja, zatim kakva je motivisanost zaposlenih da se stalno usavršavaju i koliko je usavršavanje važan faktor u procesu inovacije unutar privrednih subjekata.

Iz ankete izdvojićemo najpre pitanje koje glasi: *Da li smatrate da je znanje značajan faktor za vaš privredni subjekt?* Na postavljeno pitanje odgovori ispitanika bili su :

Tabela 1 *Struktura odgovora: Da li smatrate da je znanje značajan faktor za vaš privredni subjekt?*

Znanje je značajan faktor	Broj odgovora	Udeo u %
Da	15	51,72%
U maloj meri	3	10,34%
Ne	11	37,93%
	29	100%

Slika 1 *Stepen ocene da je znanje značajan faktor za privredni subjekt*



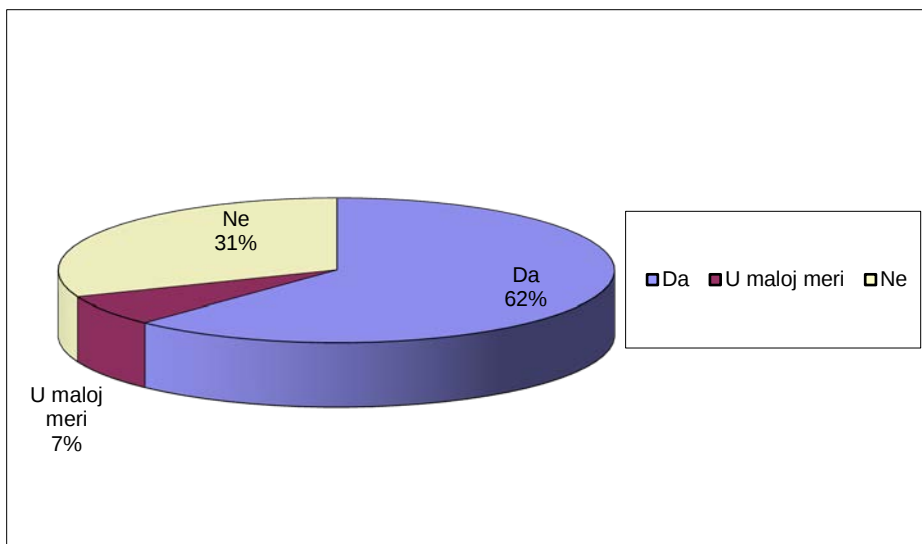
Na osnovu dobijenih rezultata ankete, možemo zaključiti da ispitanici u 51,7% slučajeva smatraju da je znanje značajan faktor, 10, 3% smatra da je znanje značajno u maloj meri, dok 37,9% njih smatra da znanje nije značajan faktor.

Jedno od pitanja odnosi se na stav o tome: Da li smatrate da zaposleni u privrednom subjektu poseduju znanje i stručnost za poslove koje obavljaju? Na postavljeno pitanje odgovori ispitanika bili su:

Tabela 2 *Struktura odgovora: Da li smatrate da zaposleni u privrednom subjektu poseduju znanje za poslove koje obavljaju?*

Posedovanje znanja	Broj odgovora	Udeo u %
Da	18	62,06
U maloj meri	2	6,89
Ne	9	31,03
	29	100%

Slika 2 *Stepen posedovanja znanja zaposlenih u privrednom subjektu za poslove koje obavljaju*



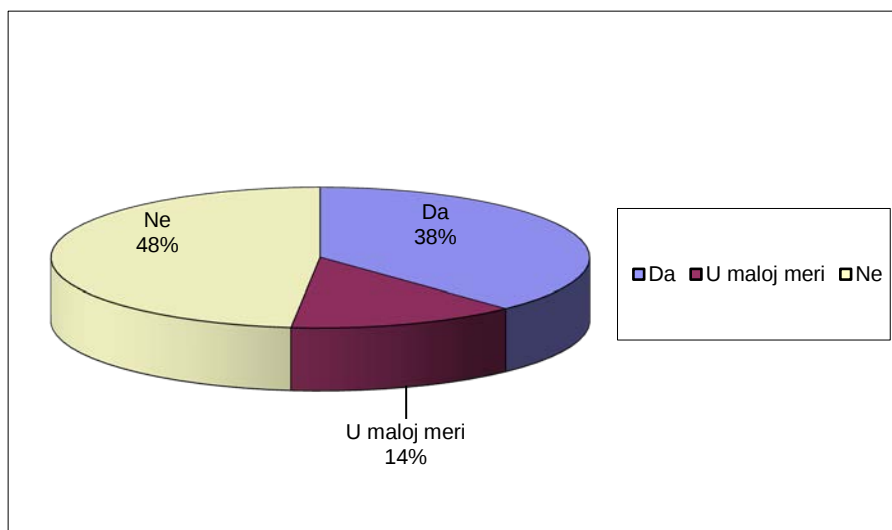
Rezultati govore da je 62,06% ispitanika potvrdilo da zaposleni poseduju znanje i stručnost za poslove koje obavljaju, 6, 89% ispitanika, smatra da zaposleni u maloj meri poseduju znanje i stručnost za poslove koje obavljaju, dok je 31,03% ispitanika potvrdilo da zaposleni u njihovim privrednim subjektima ne poseduju znanje i stručnost koja je potrebna za kvalitetno obavljanje poslova.

Odgovori ispitanika na pitanje: Da li je zaposlenima iz celog vašeg privrednog subjekta dostupno znanje iz cele organizacije, bez ograničavajućih faktora, pravila i procedura? odgovori ispitanika bili su:

Tabela 3 *Struktura odgovora: Da li je zaposlenima iz celog vašeg privrednog subjekta dostupno znanje iz cele organizacije, bez ograničavajućih faktora, pravila i procedura?*

Nivo dostupnosti	Broj odgovora	Udeo u %
Da	11	37,93%
U maloj meri	4	13,79%
Ne	14	48,27%
	29	100%

Slika 3 *Stepen dostupnosti znanja zaposlenima iz cele organizacije, bez ograničavajućih faktora, pravila i procedura*



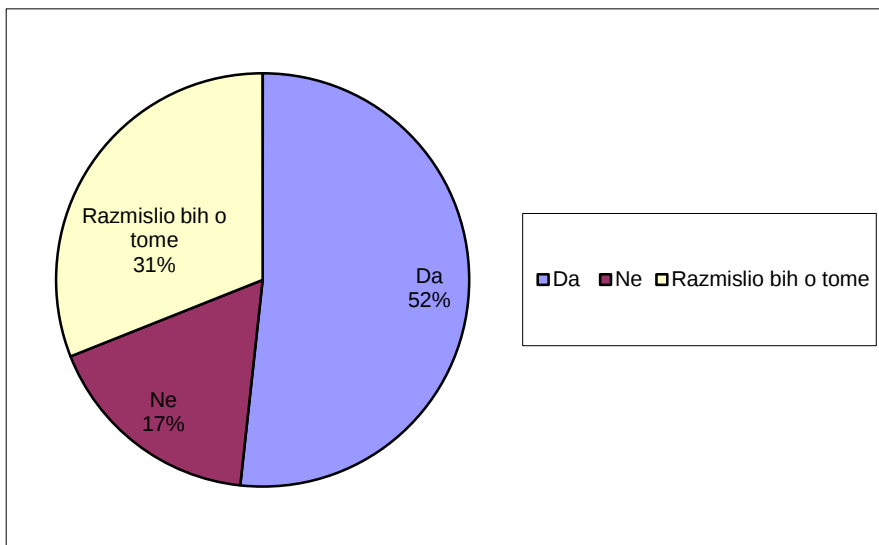
Dobijeni rezultati ankete govore da je 37,93% ispitanika potvrdilo da je zaposlenima privrednog subjekta dostupno znanje iz cele organizacije, bez ograničavajućih faktora, pravila i procedura, 13,79% ispitanika smatra da je delimično dostupno, a 48,27% ispitanika je potvrdilo da zaposlenima nije dostupno znanje iz cele organizacije, bez ograničavajućih faktora, pravila i procedura.

U anketi bilo je postavljeno i sledeće pitanje: *Da li biste poslali svoje zaposlene i menadžere na usavršavanje (edukacije, treninge) iz oblasti nedostajućih znanja?* Na postavljeno pitanje ispitanici su dali sledeće odgovore:

Tabela 4 *Struktura odgovora: Da li biste poslali svoje zaposlene i menadžere na usavršavanje iz oblasti nedostajućih znanja?*

Volja za dodatnim obrazovanjem	Broj odgovora	Udeo u %
Da	15	51,72%
Ne	5	17,24%
Razislio bih o tome	9	31,03%
	29	100%

Slika 4 *Stepen iskazane volje da bi se poslali svoji radnici i menadžeri na usavršavanje iz oblasti nedostajućih znanja*



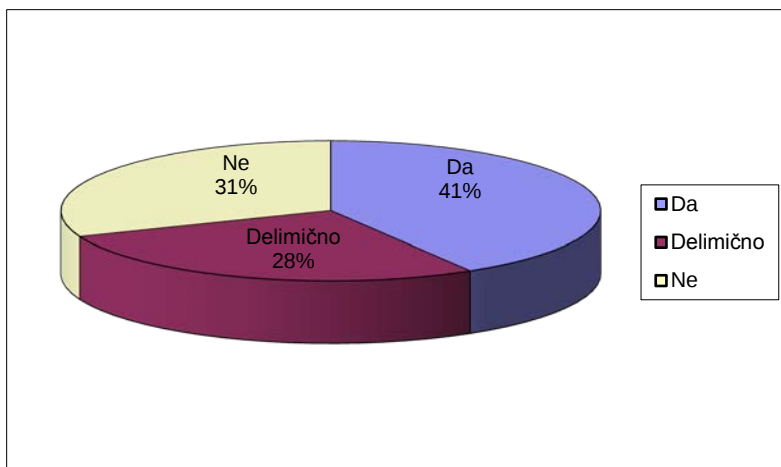
Na ovo pitanje ispitanici su većinski (51,72%) odgovorili da bi poslali svoje zaposlene i menadžere na usavršavanje (edukacije i treninge) iz oblasti nedostajućih znanja, 17,24% ispitanika ne bi poslalo svoje zaposlene i menadžere na usavršavanje, dok bi 31,03% ispitanika razmislilo o tome.

U okviru ankete bilo je postavljeno pitanje: *Da li su vaši zaposleni motivisani da se stalno usavršavaju ?* Na ovo pitanje dati su sledeći odgovori:

Tabela 5 Struktura odgovora: *Da li su vaši zaposleni motivisani da se stalno usavršavaju?*

Nivo motivisanosti	Broj odgovora	Udeo u %
Da	12	40,37%
Delimično	8	27,58%
Ne	9	31,03
	29	100%

Slika 5 Stepen iskazane volje motivisanih radnika da se usavršavaju



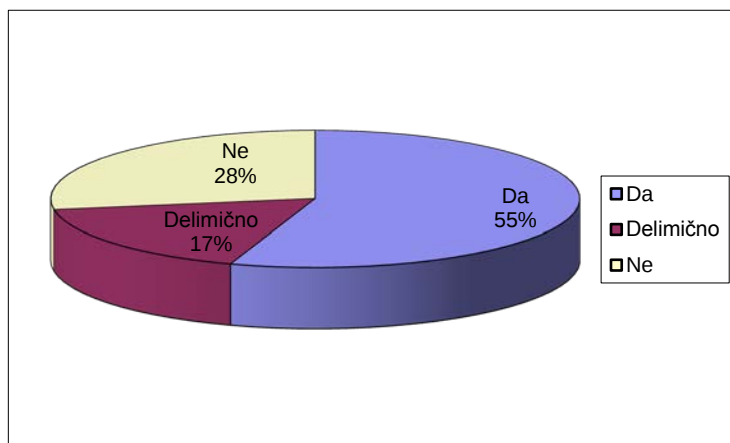
Na osnovu dobijenih rezultata ankete, možemo zaključiti da ispitanici u 40,37% slučajeva smatraju da su zaposleni motivisani da se stalno usavršavaju, dok 27,58% njih smatra da su zaposleni delimično motivisani da se stalno usavršavaju, a 31,3% smatra da zaposleni nisu motivisani da se stalno usavršavaju.

Jedno od pitanja odnosi se na stav o tome: *Da li je stalno učenje i usavršavanje važan faktor u procesu inovacije unutar vašeg privrednog subjekta?* Na postavljeno pitanje ispitanici dali su sledeće odgovore:

Tabela 6 *Struktura odgovora: Da li je stalno učenje i usavršavanje važan faktor u procesu inovacije unutar vašeg privrednog subjekta?*

Važ. faktor u proc. inov.	Broj odgovora	Udeo u %
Da	16	55,17%
Delimično	5	17,24%
Ne	8	27,58%
	29	100%

Slika 6 *Stepen učešća stalnog učenja i usavršavanja kao važnog faktora u procesu inovacije unutar privrednog subjekta*



Na ovo pitanje ispitanici su većinski (55,17%) potvrdili da je stalno učenje i usavršavanje važan faktor u procesu inovacije unutar privrednog subjekta, dok 17,24% ispitanika smatra da stalno učenje i usavršavanje samo je delimično važan faktor u procesu inovacija unutar privrednog subjekta, a 27,58% ispitanika smatra da stalno učenje i usavršavanje uopšte nije važan faktor u procesu inovacija unutar privrednog subjekta.

U kratkom sižeu prethodnih rezultata istraživanja može se zaključiti da u borbi za razvoj, uvećanje profita i osvajanje konkurentske prednosti

privrednih subjekata na teritoriji grada Niša, po mišljenju ispitanika, znanje još uvek nema najvažnu ulogu. Rezultati istraživanja govore u prilog tome da ne postoji dovoljno razvijena svest o značaju znanja u privrednim subjektima. Zaposleni i menadžeri privrednih subjekata, još uvek svi nisu svesni krucijalnog značaja znanja unutar njihovih privrednih subjekata i značaja znanja u odnosu na druge resurse. Što se tiče nivoa znanja i stručnosti koje poseduju zaposleni za poslove koje obavljaju, sudeći po rezultatima ankete, ono nije na zadovoljavajućem nivou s obzirom da je 31,03% ispitanika potvrdilo da zaposleni u njihovim privrednim subjektima ne poseduju znanje i stručnost koja je potrebna za kvalitetno obavljanje poslova, kao i da 6,89% ispitanika poseduje u maloj meri. Za malu utehu je da nešto malo više od polovine privrednih društava i vlasnika radnji ne vidi problem u vezi sa slanjem svojih zaposlenih i menadžera na usavršavanje (edukacije, treninge) iz oblasti nedostajućih znanja. Sudeći po rezultatima ankete, protok znanja i informacija u privrednim subjektima dosta je slab i otežan, pa takva situacija unutar njih stvara ograničenja razvoju produktivnosti, kao i da su neinformisani radnici manje zainteresovani za posao i rezultate koje njihovi privredni subjekti ostvaruju. Posebno je zanimljivo da je više od 30% privrednih društava i vlasnika radnji istaklo da njihovi radnici i menadžeri nisu motivisani da se usavršavaju, a ako se njima doda i 27,58% onih koji su delimično zainteresovani, onda se dobija da više od polovine ispitanika nije motivisano da se usavršava. U privrednim subjektima grada Niša, stalno učenje i usavršavanje nije dominantno značajan faktor u procesu inovacija unutar privrednih subjekata. Prethodne konstatacije daju nam za pravo da tvrdimo da znanje u privrednim subjektima grada Niša još uvek nije ključni stvaralac vrednosti i njihov najveći kapital i da se njihovi strateški ciljevi ne mogu ostvariti bez znanja, odnosno upravljanja znanjem i zato je potrebno da privredni subjekti razviju ljudske potencijale i povećaju njihovu kompetentnost kako bi bili uspešni od drugih, a time i kao organizacije konkurentniji.

STRATEGIJA UPRAVLJANJA KONCEPTOM ZNANJA PRIVREDNOG SUBJEKTA U USLOVIMA NOVOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Globalizacija danas znatno pojačava tržišnu konkurenciju. Tržišnu borbu prate učestale i radikalne promene u tehnologiji, politici, demografiji itd.

U takvim uslovima, veoma je bitno razmišljati o razvojnoj strategiji i strategiji upravljanja konceptom znanja kao novonastalim interdisciplinarnim poslovnim konceptom, koji u svojoj srži ima celokupno znanje u nekom privrednom subjektu. Strategija upravljanja konceptom znanja na nivou privrednog subjekta, odnosi se na donošenje strateških odluka iz oblasti kvalitetnog upravljanja činiocima unutar privrednog subjekta koji unapređuju znanje radi optimalnog korišćenja potencijala, izgradnje efikasnog privrednog subjekta, što rezultira rastom konkurentnosti na tržištu, unapređenjem imidža privrednog subjekta i njegov dugoročno održivi razvoj.

Srž strategije upravljanja konceptom znanja predstavlja sposobnost da se osigura da ljudi poseduju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, koje će omogućiti svakome u privrednom subjektu da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh privrednog subjekta. (Shockley, 2000, str. 57) Privredni subjekti koji kvalitetno upravljaju konceptom znanja imajuće uspešnije poslovne procese, najbolji način korišćenja raspoloživih resursa uz data ograničenja, bolju povezanost, veću zainteresovanost radnika, veću kreativnost i inovativnost, unapređenje reputacije, uvećanu tržišnu vrednost i proizvedenu robu koja odgovara ukusima potrošača. Znači, imajuće bolju poziciju u poslovnom okruženju.

Strategija upravljanja konceptom znanja mora biti ugrađena u opštu strategiju privrednog subjekta. U cilju ostvarenja svojih strateških ciljeva upravljanja konceptom znanja privredni subjekt mora da koncipira dinamičku strukturu stvaranja znanja, njegovo povezivanje i zajedničko korišćenje. To znači, da ima na raspolaganju znanje svakog zaposlenog, koje može da se deli i razmenjuje. Suština nije da samo pojedinac zna, već da privredni subjekt zna. Pri čemu je najbolji način da se u privrednom subjektu vrši prenos i razmena znanja ako privredni subjekt neguje timski rad. U okruženju timskog rada zaposleni su međusobno povezani i upućeni jedni na druge, tako da povezani kroz poslovne procese shvataju i potrebu o neophodnosti razmene znanja. U nekim drugim okolnostima, na primer, u okruženju funkcionalne strukture, ljudi razmenjuju znanje samo unutar odeljenja, a dalje od toga obično se zatvaraju. To je jedan od razloga sve učestalijeg timskog organizovanja i delovanja.

Upravljanje konceptom znanja, na makronivou i na nivou privrednog subjekta, podrazumeva kontinuiranu podršku na podizanju nivoa kvaliteta obrazovanja, kreativnosti i motivacije radnika i poslovnog vođstva, neprekidnom unapređenju saradnje između naučno-obrazovnih institucija i privrede, unapređenju međunarodnog marketinga, povećanju ulaganja i podizanju nivoa kvaliteta naučno-obrazovnog sistema i informacione tehnologije, kontinuiranu podršku i podsticanje inovativne aktivnosti, podizanje nivoa društvene odgovornosti i etike i razvoj preduzetništva kao osnove uspešnosti. (Sundač, Bobić, 2015) Nama je neophodno ono što je uradila Finska, Slovačka, Litvanija, promenišći ishodišta studijskih programa i kompletan *Tuning* u cilju kompetitivnosti Univerziteta. Naime, oni su počeli „proizvoditi” diplomce koji su upoznati sa multidisciplinarnim znanjem, osposobljeni da samostalno razmišljaju i budu inovativni (Santrač). S obzirom da globalizacija omogućava transfere i povezivanje, posebno je važno konstantno podsticati transfer znanja kroz efektivnu komunikaciju i dobre interpersonalne odnose. Pri tome, postojeća i inovirana kolektivna znanja privrednog subjekta moraju da postanu njegova ključna strategija razvoja na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za privredni subjekt. Jer, u oštrim konkurentskim uslovima, samo oni privredni subjekti sa kritičnom masom znanja koji generišu pouzdani i kontinualni niz novih ideja, modela za nova i poboljšana sredstva, proizvod, uslugu ili proces, mogu da računaju na opstanak, odnosno rast i razvoj.

U praksi savremenog privrednog subjekta, danas, sa aspekta razvoja i unapređenja organizacije vrlo je aktuelan koncept „učuće organizacije” u kojoj je učenje i novo znanje njegova glavna konkurentska prednost. Organizaciono učenje znači kontinuirani proces promena koje znače unapređenja, inoviranja i poboljšanja u proizvodnji, uslugama, potrošačkom servisu i drugim sektorima, što nastaje kao rezultat iskustva i novih znanja do kojih je došao privredni subjekt. Tako Jones (1995), pomenuto kod (Andreovski, 2007) navodi primer preduzeća „General Dynamics” koje je 1999. godine imalo gubitak od 578 miliona dolara, ali već godinu dana kasnije imalo je dobitak od 305 miliona dolara. Naime, preduzeće je uvidelo da je paleta njegovih proizvoda bila preširoka, da bi pri opadajućoj potražnji za jednim delom proizvoda dalje mogla da opstane na tržištu, a da ne preduzme značajne promene. Odustalo se od mnogih oblasti i otpušteno je više od četvrtine saradnika a sredstva dobijena od prodaje reinvestirana su u sržne poslove. Brza

reakcija je signal za to da preduzeće nije bilo slepo; dakle, ključne informacije o proceni privredne situacije bile su rano raspoložive. Berza je ove korake nagradila sa udvostručenjem vrednosti preduzeća za samo 18 meseci. Ovaj obrt napravio je preduzeće održivim: 1999. dostiglo je dobit od skoro 900 miliona dolara i slobodan protok novca od 781 milion dolara (str. 210). I drugi primeri pokazuju da „učeće organizacije” tragaju ka uspešnim modelom kako da podstaknu ljudsku prednost i sposobnost da se uči na svim nivoima privrednog subjekta. Pri čemu je posebna uloga menadžera koji imaju zadatak da definišu svrhu i smisao učenja, kao i način na koji će privredni subjekt da uči, odnosno kako će svi njegovi članovi neprestano raditi na vlastitom usavršavanju i sticanju novog znanja. Privredni subjekti moraju kreirati strategiju obrazovanja zaposlenih kako bi se obezbedilo kontinuirano obrazovanje, polazeći od potreba zaposlenih sa jedne strane i pravca kojima se privredni subjekt želi kretati u budućnosti sa druge strane. U tom smislu, posebno je važno da se zaposleni uključe u proces planiranja i donošenja odluka, a njihova prava na informisanje, konsultovanje i saodlučivanje implementirati u poslovna akta. Ovo pre svega, što učešće zaposlenih u značajnim aktivnostima pri planiranju i odlučivanju, vodi ka ličnoj satisfakciji, osećaju važnosti i pripadnosti privrednom subjektu, a što će dalje inicirati motivisanost i spremnost na kontinuirano upotpunjavanje i inoviranje znanja.

Tranzicija je fundamentalna promena u ispunjavanju društvenih potreba, a upravljanje znanjem ključni proces u tranziciji, zato što podrazumeva razvoj i širenje novih tehnologija, institucija i društvene prakse (Geels, Hekkert & Jacobsson, 2008, str. 521–536). Opšta razvojna politika i upravljanje konceptom znanja biće usklađeni samo onda kada autputi znanja doprinose, kako ekonomskom rastu, tako i opštem društvenom i održivom razvoju. Što je usaglašenost koncepta upravljanja znanjem i opšte politike veća, to će i upotreba znanja biti efikasnija, a razvoj izvesniji i dugoročno stabilniji.

PRIVREDNI SUBJEKTI TREBA DA STVARAJU POVOLJNU KLIMU ZA USPEŠNO UPRAVLJANJE KONCEPTOM ZNANJA

Okruženje, promene u njemu uslovljene globalizacijom i internacionalizacijom privrede, proces adaptacije privrednih subjekata,

učinila je zadatke njihovih menadžerskih struktura još složenijim i zavisnim od mnogo faktora i uticaja. (Levi-Jakšić, 1996, str. 24–46) Za privredu u novom poslovnom okruženju to podrazumeva dodatni napor i brigu društva u celini kako bi se podrška i pomoć privrednim subjektima, njihovim konceptima znanja ostvarila uz uvažavanje svih kompleksnih uticaja koji su značajni u tim procesima i kako bi se zdravi i uspešni privredni subjekti pojavili kao nosioci razvoja privrede i društva.

Pored presudnog uticaja sistemskih mera i rešenja, društvene i ekonomske politike, od krucijalnog je značaja i da se u samim privrednim subjektima stvore pretpostavke povoljnoj klimi upravljanja konceptom znanja, koja će značiti specifičan odnos prema njegovom kontinuiranom stvaranju, osvajanju, čuvanju, podeli sa drugima i njenoj primeni. Temelj za efikasno i dugoročno efektivan privredni subjekt nalazi se u jačanju njegovih jasno i dobro postavljenih sposobnosti i kompetencija. Dobro odabrane i razvijene ključne kompetencije, dugoročan planski pristup uz sistemsko uvođenje upravljanja konceptom znanja smatraju se ključnim za ostvarenje konkurentne prednosti privrednog subjekta. Zadatak menadžmenta je da upravlja znanjem koje privredni subjekt poseduje, pretvara ga u razvojni potencijal, stvarajući sinergijsku vezu između mogućnosti privrednog subjekta, njegove kreativnosti i inovativnosti i sposobnosti sopstvenih radnika, potpomognutih ostalim resursima.

Privredni subjekti, koji kvalitetno upravljaju konceptom znanja, vođeni su kvalitetnom vizijom svojih lidera, koja uliva energiju i motivisanost, visokom usmerenosti na korisnike, kao i sistemom vrednosti i procesima koji omogućavaju da se znanje, odnosno kreativni i inovativni potencijali efikasno usmeravaju prema višem nivou produktivnosti i konkurentnosti. Kada se nekom radnom aktivnošću ili procesom efikasno i efektivno upravlja, velika je verovatnoća da je uzrok tome postojanje dobro razvijenog i razgranatog znanja. Osnovna merila za povećanje i održanje znanja jednog privrednog subjekta su vrlo bitne aktivnosti koje utiču na rast znanja a to su: ulaganje u obrazovanje, zapošljavanje kvalitetnih kadrova, uspostavljanje sistema ocenjivanja zaposlenih i rezultata njihovog rada, nagrađivanje i unapređenje kvalitetnih kadrova, uključivanje radnika u proces odlučivanja kao i dodeljivanje većih odgovornosti. Veoma je važno da se konstantno podstiče transfer znanja kroz efektivnu komunikaciju i dobre interpesonalne odnose. Upravo oni privredni subjekti koji su prepoznali ljudske resurse odnosno njihovo

znanje kao jedan od osnovnih činilaca uspeha poslovanja, daleko su uspešniji od onih privrednih subjekata koji još uvek nisu shvatili njihov značaj.

U ekonomiji baziranoj na znanju privredni subjekti i zemlja biće sposobne da stvaraju bogatstvo srazmerno njihovoj kompetentnosti da realizuju „novo”. Od stepena razvijenosti inovativnih kompetentnosti zavisice mogućnost kreiranja novih proizvoda, usluga, procesa, metoda organizacije, marketinga, odnosno upravljanje inovacionim procesima od ideje do komercijalizacije i ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. Čoveka i njegovo znanje i sposobnost da to znanje adekvatno upotrebi ne mogu da zamene ni najmodernija informaciona tehnologija, ni najveći, ni najsavremeniji računari. Znanje koje zaposleni poseduje i njegovo pravilno upravljanje, osnova su za postizanje održive konkurentske prednosti jednog privrednog subjekta, nacionalne i globalne ekonomije.

ZAKLJUČAK

Postojeći ekonomski modeli i menadžerske aktivnosti su ostaci starih koncepcija iz minulog industrijskog i tehnološkog doba, koji pod pritiskom globalizacije i pojavom nove ekonomije jednostavno više ne funkcionišu. U takvim okolnostima ne sme se zanemariti da nam je ostalo ono što smo najviše zapostavili, ljudski kapital u vidu svih raspoloživih ljudskih resursa koji može biti osnovni faktor razvoja.

Znanje predstavlja značajnu konkurentsku prednost, ključnu kompetenciju privrednog subjekta u budućnosti, najznačajnije za njegovo efikasno funkcionisanje i razvoj. Strateški ciljevi privrednog subjekta danas se ne mogu uspešno ni odrediti niti ostvariti bez znanja, odnosno kvalitetnog upravljanja znanjem. Dobra strateška rešenja su dobra onoliko koliko su osposobljeni zaposleni koji ih sprovode. Privrednim subjektima koji ne upravljaju efikasno svojim znanjem preči propadanje na tržištu.

Da bi se upravljanje konceptom znanja sistemski uspostavilo i usmerilo potrebno je obezbediti potrebne uslove u poslovnom okruženju. Privredni subjekti, ukoliko žele punu primenu koncepta upravljanja znanjem, moraju da imaju dobro postavljene i razvijene ključne

kompetencije, najbolje načine za ostvarenje misije i ciljeva organizacije i sistemsku primenu upravljanja konceptom znanja, primenom mera i rešenja društvene i ekonomske politike.

Sprovedeno istraživanje pokazalo je da je imperativ svakog privrednog subjekta da podstiče svoje zaposlene da se razvijaju na polju znanja, da prihvataju rezultate savremene tehnike i tehnologije, dakle, da usvajaju znanja i iskustva drugih, s jedne strane, a da menadžerske strukture znanje kvalitetno koriste, odnosno da njime kvalitetno upravljaju sa druge strane. Međutim, zaposleni i menadžeri privrednih subjekata na teritoriji grada Niša još uvek nisu svi svesni krucijalnog značaja znanja unutar njihovih privrednih subjekata i značaja znanja u odnosu na druge resurse. Polazna hipoteza od koje se u radu pošlo nije potvrđena analizom ocena ispitanika, o tome da se u savremenim uslovima privređivanja upotrebljena znanja, moraju efektivno koristiti i razmenjivati kao uslov postizanja i održanja konkurentske prednosti, s obzirom da je 31,03% ispitanika potvrdilo da zaposleni u njihovim privrednim subjektima ne poseduju znanje i stručnost koja je potrebna za kvalitetno obavljanje poslova, kao i da 6,89% ispitanika poseduje u maloj meri. Takođe, i protok znanja i informacija u privrednim subjektima dosta je slab i otežan, jer je 48,27% ispitanika potvrdilo da zaposlenima nije dostupno znanje iz cele organizacije, bez ograničavajućih faktora, pravila i procedura, pa takva situacija unutar njih stvara ograničenja razvoju produktivnosti. Iz istraživanja proizilazi da znanje u privrednim subjektima grada Niša još uvek nije ključni stvaralac vrednosti i njihov najveći kapital i da se njihovi strateški ciljevi ne mogu ostvariti bez znanja, odnosno upravljanja znanjem i zato je potrebno da privredni subjekti razviju ljudske potencijale i povećaju njihovu kompetentnost kako bi bili uspešniji od drugih, a time i konkurentniji kao organizacije.

Tranziciona privreda kakva je naša nije u stanju da se razvija samostalno, pa uveliko zavisi od države. Nažalost, u praksi smo često imali situacije da se naša država oslanjala na kratkoročne mere i rešenja i zato je neophodan jasan i stabilan stratejski pristup upravljanju konceptom znanja koji se neće menjati u zavisnosti od dnevno-političkih potreba. Moderna privreda traži dobro obučenu i edukovanu radnu snagu, tako da obrazovanje i usavršavanje zaposlenih i menadžera treba da predstavlja stalan proces i nerazdvojni deo svake uspešne razvojne politike.

LITERATURA

1. Andreovski, M. (2007). *Menadžment obrazovanja*, Novi Sad, Cekom-books.
2. Borisavljević, B. (2009, Maj 18) Kriza briše znanje, Preuzeto sa: novosti.rs/vesti/naslovna/drštvo/aktuelno.290.html: 240275-kriza-briše-znanje
3. Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organisations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
4. Dees, G. G., Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2007). *Strategijski menadžment*, Beograd, Data Status
5. Dragutinović, S., Filipović, M. i M. Cvetanović, S. (2005). *Teorija privrednog rasta i razvoja*, Beograd, Ekonomski fakultet
6. Geels, F., Hekkert, M. & Jacobsson, S. (2008). The Dynamics of Sustainable Innovation journeys, *Technology Analysis and Strategic management*, Manchester, 20(5), 521-536.
7. Ilić, D., Cvjetković, M. i Cvjetković, M. (2014). Uloga i značaj u kreiranju konkurentske prednosti, *Ekonomski izazovi*, 3(5), 32-42.
8. Krstić, J., Zdravković, I. (2016). Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema, *FIBM Transactions*, 4(2), 103-110.
9. Levi-Jakšić, M. (1996). *Upravljanje tehnologijom i operacijama*, Beograd, FON
10. Matejić, V. (2005). O razlikama između ekonomije znanja i ekonomije rsursa, Intervju, list „Danas”, 16. maj 2005.
11. Mitrović, V., Mitrović, I. (2018). Inovacije u poljoprivredi kao faktor održivog razvoja, *Ecologica*, 25 (92), 185-189.
12. Nonaka, I. (2007). *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review , Preuzeto sa: hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company.
13. Paunković, D., Jovanović, V. i Lončar, D. (2016). Uticaj vrednosnih stavova zaposlenih na organizaciono učenje i održivi razvoj – faktorska analiza (413-422), *International scientific conference- ERAZ, 2016: Knowledge based sustainable economic development, Belgrade*, Preuzeto sa: eray.org.rs/uploads/4/7/0/4/47046595/49_paunkovic_jovanovic_lonar_uticaj_vrednosnih_stavova_zaposlenih_na_organizaciono_ucenje_i_odrzivi_razvoj_-_faktorska...

14. Porter, M. (2007). *Konkurentska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata* (prevod sa engleskog) , Novi Sad, Asse
15. Pravdić, P., Kučinar, R. (2015). Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom, *Trendovi u poslovanju*, godina III, broj 5, sveska 1, str.11-18.
16. Santrač, S., Socioekonomski aspekti upravljanja znanjem u MSP, Preuzeto sa: academia.edu/28622019/socioekonomski_aspekti_upravljanja_znanjem_u_MSP?email_work_card=view-paper
17. Solow, R. M. (1993). Sustainability: An Economist's Perspective. In R. Dorfman & N.S. Dorfman (Eds.), *Economics of the Environment: Selected Readings* (179-187) New York, W.W. Norton.
18. Shockley, W. (2000). Planning for Knowledge Management, *Quality Progress*, 33(3), 57-62. Preuzeto sa: <http://search.proquest.com.ezproxylib.vutbr.cz/docview/214749697?Accountid=17115>
19. Sundač, D., Bobić, M. (2015). Intelektualni kapital u funkciji razvoja nacionalnog gospodarstva, Preuzeto sa: https://zavod-pgz.hr/pdf/2prof.sc.Dragomir_Sundac-dr.sc.Mirjana_Bobic.pdf
20. Roljić, L. (2015) Upravljanje znanjem – koncept za kreiranje konkurentske prednosti, *Primus global*, br 1, 199-210.
21. Znanje je moć (april 2019). Preuzeto sa: srma.rs-60-znanje-je-moc
22. Žarković, Z. (2006). Inovacije i transfer znanja, Preuzeto sa: wbc-rti.info/object/document/7693/attach/1353_e-volucija_No13.pdf
23. Švonja, D., J. (2018). Značaj kompatibilnosti sistema upravljanja znanjem sa savremenim modelima elektronskog učenja u organizacijama koje uče, *Poslovna ekonomija*, 12(1), 238-255.

KNOWLEDGE MANAGEMENT - A CONCEPT FOR ACHIEVING AND MAINTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

Mitrović Vladimir

Summary: The concept of "knowledge management" is increasingly becoming one of the key concepts for achieving and maintaining a

competitive advantage in the new economy and management. This paper presents the basic elements and the relationship between knowledge management and competitiveness. After introductory considerations, knowledge as a strategic resource is analyzed, as well as the awareness of the importance of knowledge for achieving and maintaining competitiveness. The continuation of the paper is dedicated to research into the level of education and knowledge of employees, identification of the needs for additional knowledge and missing knowledge in business organizations of the city of Niš, followed by conclusions arising from the research. The fact is that shifting the focus towards creativity and innovation requires an even greater amount of knowledge. However, it is not enough for employees of business organizations to just possess the necessary knowledge, but also to be able to use it and share it effectively. Only the knowledge used in such way can become a source of sustainable growth and development of the business organization in question.

Keywords: *knowledge, competitiveness, strategy, management, employees, education*