

IZAZOVI PRIMENE KONCEPTA UPRAVLJANJA ZNANJEM

CHALLENGES OF APPLYING THE CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Radmila Micić, vanredni profesor¹⁵²

Sadržaj: *Savremeni uslovi poslovanja nose sa sobom brojne promene i nove izazove. Ovo je vreme znanja, u kome znanje postaje najvredniji resurs organizacije i izvor njene konkurentne prednosti. Uspešne organizacije u 21. veku biće one koje svoju konkurentsku prednost grade na znanju. U vremenu znanja, više nego ikada pre, uspeh organizacija zavisi od sposobnosti stvaranja uslova za kreiranje, razmenu i upotrebu znanja. Međutim, sem stvaranja, transfera i upotrebe znanja, neophodno je da se znanje unapređuje i stvara novo znanje koje će doprineti kreiranju vrednosti za organizaciju. Cilj ovog rada jeste da ukaže na neophodnost upravljanja znanjem, kao i da istakne ključne izazove u primeni koncepta upravljanja znanjem.*

Ključne reči: *Upravljanje znanjem, znanje, učenje, izazovi*

Abstract: *Contemporary business conditions bring with them (carry) a number of changes and (a) new challenges. This is the time of knowledge, where the knowledge becomes basic resource of the organization and the source of its competitive advantage. Successful organization in XXI century will be those that build their competitive advantage in the knowledge. In age of knowledge, more than ever before, (the) success of an organization depends on the ability to create (the) conditions for creating, sharing and use of knowledge. However, apart from the creation, transfer, sharing and use of knowledge, it is essential that it promotes and creates new knowledge that will contribute to creating value for the organization. The aim of this paper is to point out the necessity of knowledge management, and to suggest the key challenges in applying the concept of knowledge management.*

Key words: *Knowledge management, knowledge, learning, challenges*

1. UVOD

Savremeni uslovi poslovanja se odvijaju u društvu koje se zasniva na znanju. Dinamizam faktora okruženja, oštra konkurencija, demografske promene, nagli razvoj informacione tehnologije, umanjuju prednosti organizacije koje ona ostvaruje optimalnom kombinacijom faktora proizvodnje. Organizacije se suočavaju sa potrebom da stalno inoviraju proizvode i procese, zadovoljavaju zahteve potrošača za jeftinijim i konkurentnijim proizvodima, kontinuirano uče. Kao odgovor organizacija na sve veći pritisak koji se razvio sa globalizacijom poslovanja i porastom neizvesnosti i kompleksnosti poslovanja, nastaje potreba za afirmacijom znanja. Danas je *znanje* najtraženija roba, najvredniji resurs

¹⁵² Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini/K. Mitrovici, Kolašinska 156

organizacije i izvor njene konkurentne prednosti. Znanje je faktor vitalnosti, inovativnosti organizacije i pokretačka snaga koja utiče na efikasnu upotrebu svih resursa u organizaciji. Znanje je jedini resurs koji se deljenjem ne umanjuje, već se širenjem uvećava ukupno znanje organizacije.

Cilj ovog rada jeste da ukaže na neophodnost upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem je blisko povezano sa učećom organizacijom. Stoga ćemo, najpre, predstaviti bitna obeležja organizacije koja uči. Zatim ćemo predstaviti Nonakin model konverzije znanja, proces upravljanja znanjem i benefite za organizaciju. Na kraju rada ćemo izložiti neke od izazova primene koncepta upravljanja znanjem.

2. BITNA OBELEŽJA ORGANIZACIJE KOJA UČI

Živimo u vremenu znanja u kome uspeh organizacije zavisi od sposobnosti stvaranja, razmene i korišćenja znanja. Za svaku organizaciju je bitno da stvara nova znanja i da sprovodi konverziju znanja kako bi povećala organizacijsko znanje. Znanje i upravljanje znanjem su veoma blisko povezani sa organizacijama koje uče. Da bi odgovorile izazovima opstanka, organizacije moraju da se transformišu u organizacije u čijem su fokusu znanje i učenje. To su organizacije koje teže unapređenju performansi u budućnosti, a ne ostvarenju trenutnog uspeha. Razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja se bazira na znanju i učenju ogledaju se u tome da li je težište organizacije na:

- Strategiji odozgo prema dole (top-down) ili odozdo prema gore (bottom up).
- Vertikalnoj strukturi ili plitkoj horizontalnoj strukturi.
- Centralizaciji odlučivanja ili decentralizaciji odlučivanja.
- Uskoj ili širokoj specijalizaciji.
- Uskom ili širokom rasponu kontrole.
- Autoritetu pojedinca ili timskom radu.
- Formalnim ili neformalnim komunikacijama.
- Čvrstim granicama ili poroznim granicama (otvorena organizacija).
- Krutoj kulturi ili kulturi koja podstiče prilagođavanje i promene.
- Nefleksibilnosti ili fleksibilnosti itd.



Radmila Micić je vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Prištini / Kosovskoj Mitrovici. Na osnovnim studijama predaje Organizaciju preduzeća, a na master studijama Mikroekonomiju. Objavila je veći broj radova u domaćim i inostranim časopisima i učestvovala na međunarodnim i nacionalnim skupovima. Autor je udžbenika - Organizacija, praktikuma - Organizacija - praktikum, monografije - Organizaciona struktura u funkciji smanjenja troškova i povećanja efikasnosti poslovanja. Ključne oblasti njenog istraživanja su: organizacija, organizaciono ponašanje.

Bitne pretpostavke razvoja organizacije koja uči su [15]:

- Postojanje transformacionog, odnosno fleksibilnog menadžmenta koji prihvata promene i ima uloge: dizajnera, učitelja i upravljača.
- Redizajniran organizacioni “hardver” koji, pored ostalog, podrazumeva: horizontalnu organizacionu strukturu, dinamičku strategiju i razvijenu mrežu komunikacija i informacija.
- Redizajniran organizacioni “softver” koji podrazumeva delegiranje ovlašćenja i odgovornosti na zaposlene i kreiranje jake organizacione kulture.

Prema mišljenju *Mulinsa*, organizacije koje uče imaju sledeće karakteristike [12]:

- Organizacije koje uče su sposobne da nauče često mnogo više iz sopstvenih grešaka, nego iz postignutih uspeha.
- Organizacije koje uče permanentno ispituju i kritično posmatraju postojeću situaciju i način na koji se problemi rešavaju u organizaciji.
- U organizacijama koje uče se smatra da su ljudi koji rade na operativnim poslovima upućeniji i više znaju o konkretnim problemima od svojih nadređenih.
- Ove organizacije stalno tragaju za novim rešenjima, kako bi se postojeće znanje bolje iskoristilo u svim delovima organizacije, i trude se da se znanje što pre nađe na mestu, gde se za to pokazuje najveća potreba.
- Organizacije koje uče troše velike resurse, da bi savladale granice postojećih mogućnosti.

Senge učeću organizaciju definiše kao organizaciju u kojoj ljudi kontinuirano proširuju svoju sposobnost za kreiranje rezultata koje istinski žele, u kojoj se novi i ekspanzivni modeli razmišljanja ponavljaju, u kojoj se forsira kolektivna aspiracija i u kojoj ljudi uče kako da zajedno uče. Prema ovom autoru, učeća organizacija se bazira na spremnosti i sposobnosti menadžera da razvijaju pet novih tehnologija učenja koje su neophodne za kreiranje učeće organizacije. To su [14]:

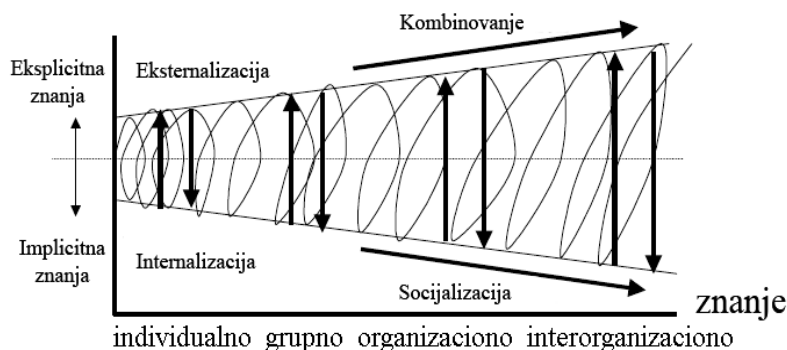
- *Sistemska mišljenje* – polazi od toga da je organizacija celina sastavljena od međusobno zavisnih i povezanih delova. Da bi radnik učestvovao u rešavanju problema organizacije neophodno je da shvati organizaciju kao celinu, način funkcionisanja organizacije i uzročno-posledične odnose u njoj.
- *Lične veštine* – se zasnivaju na permanentnom učenju i usavršavanju zaposlenih. Zaposleni moraju stalno da preispituju sopstvene stavove, uče i uvode promene u svom ponašanju.
- *Mentalni modeli* – u učećoj organizaciji zaposleni stalno preispituju postojeća razmišljanja, menjaju predstave o pojavama i procesima u organizaciji u momentu kada saznaju nešto novo ili steknu drugačije iskustvo. Kroz zajednički rad, ljudi međusobno uče i menjaju svoje mentalne modele.
- *Zajednička vizija* – podrazumeva edukaciju i osposobljavanje zaposlenih da razumeju ideju i da imaju svest o njenoj korisnosti. Stoga ih treba uključiti u kreiranje vizije i misije organizacije.
- *Timsko učenje* – je sinergetski efekat timskog rada koji unapređuje način razmišljanja, promenu mentalnih modela, odbacivanje predrasuda i stereotipa. Timski rad podstiče dijalog, suprotstavljanje mišljenja i generisanje novih ideja.

3. KONVERZIJA ZNANJA

U literaturi je prisutna široka lepeza podele znanja. Jedna od njih razlikuje implicitno i eksplicitno znanje [13]. Implicitno ili iskustveno znanje je lično znanje koje se zasniva na ličnom iskustvu i zavisi od percepcije i sistema vrednosti pojedinca. To je tiho, prećutno ili skriveno znanje koje nije lako vidljivo. Teško ga je formalizovati i preneti drugima. Demarest [6] ga i ne smatra znanjem, jer je duboko zatvoreno u glavama ljudi. Eksplicitno ili kodificirano znanje je znanje koje se može eksplicitno iskazati u obliku uputstva, procedura, kodeksa ponašanja i sl. Lako ga je preneti drugima. Nalazi se u bazama podataka, te je dostupno svima u organizaciji.

U organizaciji stalno dolazi do konverzije znanja. Radnici mogu da dolaze i odlaze iz organizacije, a u organizaciji ostaje uvećano organizaciono znanje koje je nastalo konverzijom znanja i sačuvano u organizacionoj memoriji. *Nonaka* razlikuje četiri modela konverzije znanja (SECI model), i to [8]:

- *Socijalizacija* – je proces konverzije implicitnog znanja tokom koga pojedinac preuzima implicitno znanje drugog pojedinca kroz razmenu iskustva, posmatranjem imitiranjem, obukom na poslu. Primera radi odnos šegrt i majstora, kada šegrt uči posmatrajući majstora.
- *Eksternalizacija* – je proces konverzije implicitnog u eksplicitno znanje u obliku modela, metafora, koncepata, jednačina.
- *Kombinacija* - je proces konverzije znanja od eksplicitnog prema eksplicitnom znanju. Ovim procesom je omogućeno sistematizovanje znanja kroz analize i upotrebe informacija na nov način. Rekonstrukcijom postojećih podataka može se doći do novog znanja.
- *Internalizacija* – je proces konverzije eksplicitnog u implicitno znanje. Osnovne forme internalizacije su: aktivno učenje, simulacija, trening, sticanje iskustva na radnom mestu, razvoj zaposlenih i sl.



Slika 1: Spiralni model stvaranja organizacionog znanja

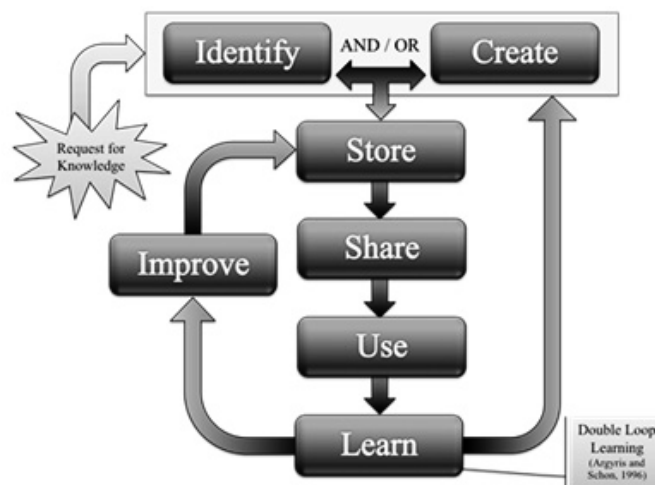
Izvor: [8].

Slika 1. ilustruje transfer znanja kao jedan spiralni proces, od pojedinca, grupe, organizacije do inter organizacionog nivoa. Implicitno znanje pojedinca je osnova stvaranja organizacionog znanja. Kroz eksternalizaciju, implicitno znanje pojedinca se pretvara u eksplicitno znanje. U procesu kombinacije eksplicitno znanje prelazi individualne i

organizacione granice i može se sistematizovati u više sistemskih i izvršnih uputstava. Tokom izvršavanja instrukcija, pojedinci internalizuju kodirane instrukcije kao implicitne veštine. Tako, ciklus konverzije znanja jača sposobnosti organizacije da rešava probleme i znanje se primenjuje u praksi. Dakle, znanje akumulirano iz eksternog okruženja se deli kroz celu organizaciju, čuva u bazama znanja i koristi radi razvoja novih tehnologija i proizvoda.

4. PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM I KORISTI ZA ORGANIZACIJU

Upravljanje znanjem predstavlja proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmenu i upotrebu znanja [5]. Za efikasno uvođenje sistema upravljanja znanjem neophodno je obezbediti adekvatan kontekst koji objedinjuje: kulturu, procenu znanja, obradu znanja i implementaciju znanja [2]. Upravljanje znanjem se najčešće opisuje kao proces u kome se znanje stvara, osvaja, čuva, deli i primenjuje [10]. Proces upravljanja znanjem prožima celu organizaciju i odvija se po fazama. Evans, Dalkir & Bidian razlikuju sedam faza procesa upravljanja znanjem, i to: identifikacija, kreiranje, stvaranje, deljenje, korišćenje, učenje i poboljšanje [7].



Slika 2: Model životnog ciklusa KMC
Izvor: [7].

Bitni elementi navedenih definicija upravljanja znanjem su:

- Identifikovanje postojeće imovine znanja.
- Stvaranje nove imovine znanja.
- Čuvanje znanja kao aktivne komponente u organizacionoj memoriji, bazama podataka, dokumentima itd.
- Širenje i korišćenje postojećeg i novog znanja kroz celu organizaciju.
- Stvaranje odgovarajućeg organizacionog konteksta (procesa, sistema, strukture, kulture) za upravljanje znanjem.
- Analiza benefita za organizaciju od primene koncepta upravljanja znanjem.

Ključni elementi koji predstavljaju integralne komponente koncepta upravljanja znanjem su [16]:

- 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.

Primena koncepta upravljanja znanjem donosi broje benefite organizaciji, kako kvantitativne tako i kvalitativne prirode. Kvantitativne koristi od upravljanja znanjem bile bi: smanjenje troškova, rast prodaje, porast profitne stope, povećanje vrednosti firme, porast lojalnosti potrošača, porast tržišnog učešća itd. Na strani kvalitativnih koristi naveli bi: bolje upravljanje idejama, bolja saradnja sa potrošačima, povećanje potrošačke satisfakcije, porast inovativnosti, produktivnosti, veća satisfakcija zaposlenih, stabilnost organizacije itd. [4].

Efekte primene koncepta upravljanja znanjem mogu se sagledati preko procesa efektivnosti, efikasnosti i inovativnosti. Poboľšanje procesa *efektivnosti* ogleda se kroz: poboljšanje servisa za potrošače, bolje upravljanje projektima, smanjeni rizik od eksternih događaja, povećanje procenta potrošača zadovoljnih proizvodima i uslugama. Poboľšanje procesa *efikasnosti* ogleda se kroz: smanjivanje troškova proizvodnje, skraćivanje vremena pripreme operacija, brže odlučivanje, bržu isporuku proizvoda. Poboľšanje procesa *inovativnosti* se ogleda kroz: povećanje procenta novih proizvoda, porast broja patenata po zaposlenom, podsticanje promena, veći broj ideja [3].

5. IZAZOVI UPRAVLJANJA ZNANJEM

Primena koncepta upravljanja znanjem nailazi na brojne izazove. Neki od njih su:

Kreiranje organizacione kulture. Organizaciona kultura predstavlja značajan kontekstualni faktor koji bitno utiče na sposobnost organizacije da kreira, prihvati, deli i primenjuje novo znanje. Alan Frost [1], ističe da kultura ima krucijalnu ulogu u spremnosti članova organizacije da dele znanje jer utiče na: poverenje; spremnost da se prihvati znanje od drugih, a da se na to ne gleda kao na lični nedostatak; spremnost i sposobnost učenja na individualnom, grupnom i organizacionom nivou; podršku neformalne komunikacije, toleranciju grešaka, veću posvećenost menadžmenta; spremnost na promene; želju i sposobnost za eksperimentisanjem, učenjem i inoviranjem; spremnost na otvorenost, iskrenost i prihvatanje grešaka; upravljanje poslovnim procesima i reakciju na spoljne promene.

Za uspešno uvođenje i primenu koncepta upravljanja znanjem potrebna je organizaciona kultura određenih karakteristika i sadržaja. Kao bitne pretpostavke, vrednosti i norme ponašanja organizacione kulture koja podržava i afirmiše znanje, ističemo: otvorenost prema okruženju, otvorenost u internoj komunikaciji, prihvatanje rizika i promena, orijentacija prema istraživanju, negovanje zajedništva, saradnje i poverenja, dobrih međuljudskih odnosa, razvoj zaposlenih, učenje, motivisanje za deljenje znanja, nagrađivanje deljenja znanja, uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka, slobodan protok informacija, afirmacija timskog rada itd.

Kreiranje organizacione strukture. Organizaciona struktura, kao temeljni i najvažniji deo organizacije, snažno utiče na sposobnost i spremnost zaposlenih da stvaraju i dele znanje. Organizaciona struktura je značajan element primene koncepta upravljanja znanjem. Ona pokazuje na koji način je organizacija strukturirana po delovima, kako su oni međusobno povezani, kako je moć distribuirana u organizaciji, koliko slobode imaju zaposleni u procesu donošenja odluka, kakvi su mehanizmi koordinacije i komunikacije itd. U centralizovanim organizacionim strukturama moć je koncentrisana u vrhu organizacije i nema prostora za kreativnost i inovativnost zaposlenih. Strogo poštovanje pravila i procedura, visok stepen formalizacije i standardizacije ponašanja sputavaju zaposlene da eksperimentišu i inoviraju. Čvrste granice između delova ometaju slobodan protok informacija i razmenu znanja. Jednom rečju, ovako dizajnirane strukture nisu pogodne za primenu koncepta upravljanja znanjem. Ne možemo dati univerzalni model strukture, ali možemo reći da struktura sa odlikama organskog dizajna: nizak stepen specijalizacije, niska formalizacija, decentralizacija, timsko grupisanje poslova, neposredno komuniciranje, stvaraju dobru podlogu za kreiranje, deljenje i korišćenje znanja u organizaciji.

Neadekvatne veštine menadžera znanja i radnika znanja. Menadžeri znanja i radnici znanja obuhvataju čitav spektar pozicija i titula: menadžer za upravljanje znanjem, broker menadžer, menadžer analitičar, inženjer znanja i sl. Menadžeri znanja i radnici znanja treba da poseduju sledeće veštine: strategijske i poslovne veštine, veštine upravljanja, intelektualne veštine i veštine učenja, komunikacione i interpersonalne veštine, veštine upravljanja informacijama, kompjuterske veštine. Neke od potrebnih veština mogu se steći kroz obuku i trening, uz jasno postavljene ciljeve organizacije. Menadžeri znanja treba da razvijaju veštine primene i prezentovanja znanja i informacija, da podstiču razvoj svesti o značaju deljenja znanja kod zaposlenih, da motivišu i nagrađuju radnike znanja. U cilju razvoja radnika znanja, Harman [9] navodi sledeće smernice: razvijanje sposobnosti menadžera da podržavaju inovacije i kreativnost; razvoj veštine upravljanja učenjem i razvojem kod zaposlenih; treninzi za sticanje veština potrebnih za korišćenje informacija, informacionih sistema; razvoj veština timskog rada; profesionalni razvoj.

Afirmacija lidera znanja. Lider je osoba koja može i treba da utiče na stavove, mišljenja, odluke i akcije drugih. Lider mobilise i inspirise svoje sledbenike da ga dobrovoljno slede. On treba da promovise i podržava znanje, nagrađuje i motiviše zaposlene da uče i dele znanje, da gradi klimu poverenja i tolerancije na greške. Prema Sengiu, lideri su konstruktori, upravljači, učitelji [14]. Prema modelu "7C", lidera znanja uspešnim čine sedam područja: liderstvo znanja je pitanje konteksta, kompetencije, kulture, zajednice, konverzacije i zajedničkog jezika, komunikacija i treninga [11]. Izvor moći lidera u konceptu upravljanja znanjem je njegovo znanje i lična harizma. Lider je moderator znanja i mentor svojim zaposlenima, a to znači da treba da im obezbedi prostor za kreativno ispoljavanje, samokontrolu i participaciju u procesu donošenju odluka, jer radnicima znanja se ne može rukovoditi prisilom, manipulacijom i strogom kontrolom. Kako se proces upravljanja znanjem odvija po fazama, u svakoj fazi upravljanja znanjem lider obavlja različite zadatke, te stoga treba da ima različit pristup svakoj fazi i da primenjuje različite stilove liderstva. Upravljanje znanjem podrazumeva delegirajući stil liderstva. Generalno, u svim fazama koncepta upravljanja znanjem do izražaja dolaze karakteristike harizmatskog, transformacionog i timskog stila liderstva.

ZAKLJUČAK

U uslovima rastuće složenosti poslovanja, oštre konkurencije i brzih promena, koncept upravljanja znanjem pobuđuje veliko interesovanje teorije i prakse menadžmenta i organizacije. Ovaj koncept dobija sve više na aktuelnosti i značaju. Znanje je najvredniji resurs organizacije, osnovna pokretačka snaga svih resursa u organizaciji, izvor njene vitalnosti i inovativnosti. Savremene organizacije svoju konkurentsku prednost sve više grade na znanju. Znanje je resurs na osnovu koga organizacije rade kvalitetnije, brže i efikasnije od drugih, odnosno na osnovu koga se razlikuju od konkurenata.

Da bi opstale u društvu znanja organizacije treba kontinuirano da uče, inoviraju proizvode i procese i stvaraju novo znanje. U tom cilju, neophodno je kreirati adekvatan organizacioni kontekst koji će omogućiti uslove za stvaranje, deljenje i upotrebu znanja. Pred menadžerima i liderima su brojni izazovi u pogledu kreiranja organizacione kulture, organizacione strukture, sistema motivisanja, nagrađivanja zaposlenih, njihovog uključivanja u proces donošenja odluka itd. Ovakvim izazovima mogu da odgovore samo menadžeri koji poseduju određene veštine i sposobnosti.

REFERENCES

- [1] Alan Frost (2014) *A synthesis of Knowledge management Failure Factors*. Preuzeto 16. Aprila 2016, sa <http://www.knowledge-management-tools.net/failure.html>
- [2] Award, M., Ghaziri, M. (2004) *Knowledge Management*, Pearson Education International, New Jersey, Prentice Hall, pp. 60.
- [3] Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A. (2004) *Knowledge Mangement – Challenges, Solutions and Techologies*, New Jersey, Prentice Hall, pp. 55.
- [4] Bergeron, B. (2003) *Essentials of Knowledge Management*, New Jersey, John Wiley and Sons, pp. 155.
- [5] DeLong, D., Fahey, L. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*, 14, pp. 113-127.
- [6] Demarest, M. (1997) Understanding Knowledge Management, *Long Range Planning*, Vol. 30. No 3, pp. 378.
- [7] Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014) A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12 (2), pp. 85-97. Preuzeto 15. Aprila 2016, sa: <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=563>
- [8] Fu-ren Lin, Sheng-cheng Lin (2001) A Conceptual Model for Virtual Organizational Learning, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* Vo. 11 No 3, pp. 155-178. Preuzeto 15. Aprila 2016, sa: <http://www.pacis-net.org/file/2000/849-863.pdf>
- [9] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge management and the Role of HR*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 59.
- [10] Mašić, B., et al (2010) *Menadžment: Principi, Koncepti i Procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 501.
- [11] Mašić, B., Boljanović, J. *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*. Preuzeto 15. Aprila 2016, sa: <http://www.documents.mx>
- [12] Mullins, L. (2002) *Management and Organizational Behavior*, Prentice Hall, Harlow, pp. 360.
- [13] Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Crating Company*, Oxford University Press, New York.

- [14] Sengi, P. (2003) *Peta disciplina – umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes MC, Novi Sad, str. 11-17; str. 338-354.
- [15] Simić, I. (2010) *Osnovi organizacije*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 249.
- [16] Slavković, M. (2008) Strengthening enterprises competitiveness through development of knowledge management concept, *Facta Univeritatis Series Economics and Organization*, Vol. 5 No 2, pp. 167-172.