

DOI: 10.7251/EMC1401082DJ

Datum prijema rada: 11. novembar 2013.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 005.94:316.422.44

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 82-93

PREGLEDNI RAD

ZNANJE, MENADŽMENT ZNANJA I MENADŽMENT PROMENA KAO FAKTORI USPEHA I RAZVOJA

Zvezdan Đurić

Vanredni profesor, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd, zvezdadj@open.telekom.rs

Olivera Đurić

Profesor, Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija, Beograd, zvezdadj@open.telekom.rs

Aleksandra Nedeljković

Dipl. ecc., Predškolska ustanova „Kreativno pero“ Beograd. aleksandra.nedeljkovic@gmail.com

Sažetak: *Tradicionalni svet biznisa više ne postoji. Odavno važe pravila da nema pravila. Isključivo povezanost tehnologije sa ljudskim faktorom zadovoljava tržište i aktuelni svet biznisa. Pri tom, tehnologija nije uvek reprezent znanja, nego oruđe kojim ljudsko znanje postiže veće rezultate. U tom smislu menadžment znanja treba shvatiti kao proces, pomoću kojeg organizacije generišu nove vrednosti, zasnovane na aktivni svoga intelektualnog kapitala. Osnovni cilj menadžmenta znanja je osigurati da dobri odgovori u datom trenutku promene, postanu dobra praksa.*

Svi želimo da budemo uspešni, ali nema mnogo onih koji se zaista tako i osećaju. Kada je uspeh u pitanju, nije bitno ono što radite, već kako radite. Uspeh se manje zasniva na talentu i veštini, a više na posvećenosti i znanju. Nesumnjivo je da svet znanja ne samo da ne zaslužuje nego i ne dozvoljava improvizacije. Otud, ljudski faktor dobija drugačije dimenzije. Ne slučajno nastala je transformacija ljudi od resursa do humanog kapitala.

Rad želi da ukaže na novu paradigmu uspeha u životu, razvoju i poslovnom svetu, a to su: znanje kao fokusiranost i uspešno upravljanje promenama. Dolazi vreme «menadžera promena i znanja».

Ključne reči: *menadžment znanja, poslovna strategija, znanje, menadžment, uspeh.*

JEL Klasifikacija: *M21, M11, M12, M13, D24*

UVOD

Vek u kome živimo predstavlja ekspanziju razvoja koja je ravna sveukupnom ljudskom razvoju. Naš život je pod sve većim diktatom tehnologija, automatike, interneta, globalizacije. U vremenu i prostoru u kojem naučeno postaje prošlost, strategija poslovanja predstavlja više od potrebe. Treba znati kako se priključiti svetu, a sve je, upravo, u znanju i uspehu. Više od stvarnosti predstavlja saznanje da uspeh dolazi posle mnogo rada zasnovanog često puta na sinergiji stručnosti, sposobnosti, tehnologiji, povezane ljudskim stvaralaštvom, kreativnošću i inovacijom.

Koncept „menadžment znanja“ sve više je jedan od ključnih koncepata kreiranja konkurentne prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu. Sasvim je sigurno da sposobnost neke kompanije da uči i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje. Cilj savremene kompanije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja.

U brzo promenljivom i nepredvidivom okruženju u kome kompanije traže način da održe i kreiraju konkurentnu prednost, znanje koje kompanija poseduje postaje jedan od odlučujućih faktora u tržišnoj borbi za prevlast na prelazu iz industrijskog u društvo znanja.

MENADŽMENT PROMENA

« Preživeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promenama najprilagodljiviji. »

Charls Darwin

A živimo u vremenu koje se meri minutama umesto danima i u kojem komoditet odlučivanja ne postoji. Neće biti ništa novo ako kažemo da sve to znači: promeniti se. Kako prema drugima tako i prema sebi, kako druge tako i sebe. Napustiti sopstvenu lagodnu kreaciju izgrađenih vrednosti i nije lako, ali izuzetno je korisno imajući u vidu da je alternativa nestanak.

Promene su oduvek činile važan deo poslovanja i poslovnih odluka no u današnje vreme preduzeća se suočavaju s novim izazovom globalizacije koji drastično ubrzava tempo promena. Tako Shariq [Shariq 1997: 75.] ukazuje kako „*ulazimo u vreme u kojem će naša budućnost biti određena našom sposobnošću da mudro koristimo znanje, dragoceni globalni resurs.*“

Promene nisu izuzetak, one su imperativ modernog poslovanja. Međutim, da bi promene bile uspešne ne možemo dopustiti da se “dogode” već njima trebamo brižno upravljati. To podrazumeva pružanje podrške svakom pojedinom zaposlenom na kojeg će ta promena imati uticaj. Ljudi vole stabilnost i sigurnost i cene okolinu koja je predvidiva i jasna. Promene narušavaju sve to. Stavljaju ljude u nove, nepredvidive situacije za koje možda nemaju dovoljno znanja niti veština da se s njima nose, što dovodi do veoma negativnih reakcija i otpora. Nažalost, promenama se retko upravlja na sistematičan način zbog čega ih velik broj nije uspešno implementiran, potrošeno je više resursa od predviđenog, period implementacije trajao je duže od očekivanog, radnici izbegavaju usvojiti promene ili ih sabotiraju.

Upravljanje promenama je proaktivno upravljanje posledicama promena kako bi se postigao željeni rezultat, a odvija se na dve dimenzije - poslovnoj i ljudskoj. Poslovna dimenzija uključuje širu sliku i odnosi se na proces implementacije u organizaciju, dok se ljudska uključuje brigu za radnika, način na koji će on prihvatiti promenu. Uspešno upravljanje ljudskom dimenzijom temelji se na ADKAR modelu upravljanja promenama.

Model uključuje 5 skraćenica koje moraju biti zadovoljene da bi promena bila uspešna:

- Svest (Avareness) *svest o promeni*
- Želja (Desire) *za učestvovanjem u promeni*
- Znanje (Knowledge) *o načinu sprovođenja promene*
- Sposobnost (Abiliti) *primene novih veština i znanja*
- Montaža (Reinforcement), *odnosno održavanje promene.*

USPEH I NJEGOVO SHVATANJE

Postoji krivina zvana neuspeh, petlja zvana konfuzija, ograničenja brzine zvana prijatelji, znakovi upozorenja zvani porodica i jednoličnost zvana posao. Međutim, ako imate obilje nečeg zvanog odlučnost, mašinu zvanu istrajnost, osiguranje zvano vera i vozača zvanog Bog, stići ćete do mesta zvanog uspeh!

Šta nam treba da bi se osećali uspešno? Većina nas složiće se da su to:

- dobar posao,
- novac,
- moć,
- uticaj,

- reća u ljubavi,
- uspešna deca...
- sve što život čini lakšim i bezbrižnijim, a nas poštovanim.

Svi želimo da budemo uspešni, ali nema mnogo onih koji se zaista tako i osećaju. Osećanje uspešnosti ume da izostane čak i kod ljudi koji su objektivno ostvarili većinu stvari koje se smatraju parametrima uspeha. S druge strane, u okvirima današnjeg sistema vrednosti i u uslovima života u Srbiji, gde je nezaposlenost velika, plate male, a kriza traje maltene oduvek, čak je i vrlo sposobnim ljudima teško da ostvare potencijale i postignu uspeh kakav zaslužuju. Propocionalno snazi barijera koje današnje društvo postavlja pred uspeh, raste pritisak na pojedinca da ga po svaku cenu ostvari.

U životu se često dešava da se neki ljudi više ističu od drugih. Bez obzira na njihovo zaposlenje i obrazovanje, oni su vrhunski u svom poslu. Kada je uspeh u pitanju, nije bitno ono što radite, već kako radite. To «kako» se odnosi na vaš stav, poslovnu etiku, trud i disciplinu. Uspeh se manje zasniva na talentu i veštini, a više na posvećenosti i znanju. Uspeh nije magija ili sreća, to je nešto na čemu se radi i čemu se teži. Iza svakog uspeha stoji mnogo odricanja, rada, ali nekim ljudima naprosto sve polazi za rukom. Uvek treba raditi na sebi, ne dozvolite da vas sitne stvari spreče da u nečemu postanete bolji. Evo nekoliko saveta kako doći do uspeha:

1. Život je onakav kako na njega gledamo. Uvek imamo izbor kako ćemo započeti dan i kako ćemo se osećati dobro ili loše.
2. Ne postoje lake stvari, već jednostavne. Napraviti uspeh nije lako, ali jeste jednostavno.
3. Lenjost je nešto što razlikuje prosečne ljude od onih koji su uspešni.
4. Probajte da svoje ciljeve ne pišete u budućem vremenu, već u sadašnjem.
5. Od 100 odsto aktivnosti koje ljudi tokom dana rade dodatnu vrednost prave samo tri posla koja čine nekih samo 10 odsto naše dnevne aktivnosti.
6. Takmičite se, ali ne sa drugima, već sa samim sobom i verujte da je najveći izazov u pomeranju vlastitih granica.
7. Istrajnost u obavljanju svakodnevnih poslovnih obaveza iznova i iznova pokazuje značaj u ostvarenju dugoročnih ciljeva.

U najrazličitijim mogućim uslovima postoje pobednici i gubitnici. Ni danas nije drugačije. Tajna koju bi trebalo znati: ključ postizanja uspeha u životu i u biznisu je fokusiranost. Ključ postizanja istinskog uspeha je u posedovanju znanja kako i gde da usmerite svoje vreme i uloženi napor. Ukoliko želite da postanete uspešni,

pronađite ono u čemu ste dobri i potom se fokusirajte samo na to - tako ćete postati bogati. Svaki uspešan biznismen zna da ukoliko želi da napreduje u recesiji, kao što je ova danas, onda mora da unapredi marketing. Zna, takođe, da mora da pronađe način kojim bi privukao više klijenata i zaradio više novca. Kada su vremena teška, morate imati agresivniji stil i pokrenuti se na pronalaženje novih klijenata i prodaju većeg broja proizvoda i usluga. Ali, većina ne zna kako i gde da budu fokusirani. Oni probaju malo od ovoga, malo od onoga i tako rezultati budu prilično tanki.

Tri koraka do uspeha

1. Prekopirajte i radite isto ono što rade uspešni ljudi. Ovo podrazumeva dve stvari:
 - ponovite njihove korake do uspeha i
 - eliminišite njihove greške.
2. Održavajte pozitivan stav - šanse za uspeh neuporedivo su veće kada se fokusirate na kreiranje mogućnosti;
3. Pronađite oprobani sistem - onaj koji vam tačno kazuje kako da postanete ekspert u datoj oblasti, kako da uvećate svoj biznis i kako da maksimizirate svoj profit.

INFORMACIJE I ZNANJE – POJAM I DEFINISANJE

Znanje je ono što ljudi proglašavaju znanjem.

Calhoun i Starbuck

Davenport i Prusak [Davenport & Prusak, 2000: 1] ističu kako mnoga preduzeća često ne uviđaju razliku između sadržaja pojmova *podatak*, *informacija* i *znanje*. Prema njihovom mišljenju, upravo razlikovanje navedena tri pojma, razumevanje koji oblik je potreban u kojem trenutku i koji od navedenih oblika organizacija poseduje i što se s njima može odnosno ne može učiniti, može dovesti preduzeće do uspeha ili propasti. U skladu s time, u nastavku su razgraničeni osnovni pojmovi vezani uz znanje.

Podatak (engl. data) se može definisati kao „*skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom događaju*“ [Davenport & Prusak, 2000: 2]. Kada se govori u poslovnom kontekstu, *podaci se obično odnose na arhivirane transakcije, događaje i slično*, a u preduzećima *se podaci prikupljaju i arhiviraju najčešće u okviru službe za računovodstvo, finansije ili marketing*. Iako je prikupljanje i arhiviranje podataka nezostavan deo poslovanja, njihova upotrebna vrednost je relativno malena, što je

njihov osnovni nedostatak. Podaci, naime, daju samo objektivni prikaz događaja, a ne daju odgovore na pitanja kao što su zašto se nešto dogodilo, koje su bile posljedice ili hoće li se taj događaj ponoviti. Upravo iz tog razloga preduzeća moraju biti oprezna pošto prikupljanje velikog broja podataka ne osigurava dovoljnu podlogu za kvalitetno odlučivanje. S druge strane, velika prednost podataka je ta što su podaci osnovni input za kreiranje informacija, odnosno „*informacije su podaci obogaćeni smislom i važnošću*“ [Davenport & Prusak, 2000: 2].

Informacija bi se mogla definirati kao *poruka, najčešće u obliku dokumenta ili lične komunikacije, a koja ima svog pošiljaoca i primaoca* [Davenport & Prusak, 2000: 3]. Takođe, može se reći kako je *informacija zapravo podatak koji ima neko značenje*. Tu se postavlja pitanje ko je taj koji odlučuje je li nešto informacija ili samo podatak, odnosno nosi li poruka neko značenje ili ne? Budući da je svrha informacije, kao što sledi iz korena te reči, da informiše, logičan je zaključak kako je primaoc taj koji odlučuje je li primljena poruka za njega informacija, dakle nosi neko značenje, ili samo podatak, dakle skup nepovezanih činjenica.

Definisanje pojma znanje je pak nešto zahtevniji posao. Meyer i Sugiyama [Meyer & Sugiyama 2007: 18] ističu kako ne postoji jedna, opšteprihvaćena definicija znanja. Najveći problem leži u tome što se zapravo još ne zna na koji se tačno način znanje kreira. Poznato je kako „*znanje potiče i koristi se unutar glava pojedinaca*“ [Davenport & Prusak, 2000: 5], no kako tačno taj proces zapravo teče u glavama je još uvek misterija.

Ipak, kako bi mogli upravljati znanjem, koje je postalo ključni resurs, treba pokušati postaviti barem radnu definiciju znanja.

Tako se znanje na primer može ukratko definisati kao *upotreba informacija* [Kermally, 2002: 47. i 48]. Takođe, znanje se može definisati i kao „*tekući miks iskustva, vrednosti, informacija unutar nekog konteksta i stručnih saznanja koji pruža okvir za procenu i korišćenje novih iskustava i informacija*“ [Davenport & Prusak, 2000: 5], čime se veći naglasak daje osobinama znanja koje ga čine toliko jedinstvenim i istovremeno toliko nezahvalnim za upravljanje.

Ono što je bitno naglasiti je kako je znanje u suštini različito od informacija i zato zahteva različite alate i pristupe za njegovo prenošenje. Tako Van Beveren [Van Beveren, 2002: 19] definiše kako su podaci i informacije jedini oblici poruke koji se mogu zabeležiti, prenositi ili pohranjivati izvan ljudskog mozga, dok znanje egzistira samo u glavama pojedinaca.

McDermott [McDermott, 1999: 105] navodi šest karakteristika znanja koje ga razlikuju od informacija:

1. *znanje je posledica ljudskog čina,*
2. *znanje proizlazi iz razmišljanja,*
3. *znanje se kreira u realnom vremenu,*
4. *znanje pripada zajednicama,*
5. *znanje kruži kroz zajednice na mnoge načine i*
6. *ново znanje se kreira na granici gde staje staro znanje.*

U svojem krugu korišćenja neka informacija se u glavama pojedinaca pretvara u znanje da bi se ponovo tretirala samo kao informacija kada se pretvori u tekst, grafikone, reči i tablice [Alavi & Leidner, 2001: 109]. Krug se ponovo nastavlja kada se ta ista informacija, pohranjena na primer na računaru u obliku teksta ili grafikona, prenese nekom pojedincu i time postane njegovo znanje [Hicks, Dattero & Galup, 2006: 20]. Ili kako Lee i Yang [Lee & Yang, 2000: 783] posmatraju taj odnos: „znanje jednog čoveka može biti drugome informacija.“

INFORMACIJE I ZNANJE U FUNKCIJI USPEŠNOG MENADŽMENTA

Danas, i u budućnosti, poslovna preduzeća zasnivaće se na informacijama i znanju. Preduzeća su sastavljena od stručnjaka koji upravljaju i kontrolišu sopstveni rad. Takva preduzeća - kompanije su, pre svega, kuće znanja, informisanja, investivnosti i kreativnosti. Savremeni uslovi privređivanja i tranzicija u kojoj se nalazimo iziskuje promene svih elemenata poslovanja, posebno procesa odlučivanja i donošenja potrebnih odluka za efikasno i efektno upravljanje preduzećem pa i obrazvom institucijom.

Informacije i znanje predstavljaju osnov za donošenje, a tako i preduslov za sprovođenje donetih odluka. Bez informacija o tome šta se dešava na tržištu i o tome koje se aktivnosti odvijaju u vlastitom preduzeću, nije moguće ostvarenje ciljeva bilo kog poslovanja. O upravljanju preduzećem je gotovo izlišno govoriti ako mu nisu dostupne prave i pravovremene informacije.

Može se reći da bez informacija biznis ne može opstati, niti ga je moguće kreirati. Informacije su nervni sistem biznisa, kao što su krv i zdravlje, srž ličnosti, odnosno čoveka. Inače sam menadžment preduzeća mora raspolagati sa svim potrebnim informacijama, zatim je veoma bitno da one stižu na vreme, da odgovaraju kvantitativno i kvalitativno i da su adekvatno obrađene.

U literaturi je rasprostranjeno mišljenje da je 90% informacija i 10% inspiracije potrebno za odlučivanje u biznisu.

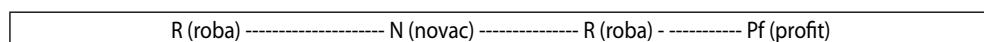
Aktivnosti usmerene na stvaranje bogatstva nisu više ni rad, ni kapital, ni zemlja. Osnovni privredni resurs danas je znanje. Vrednost se sada stvara produktivnošću i inovacijom, a i jedno i drugo su primene znanja na rad. Vodeće poluge društva znanja biće radnici znanja - izvršni upravljači. Znanje reflektuje intelektualni, moralni i duhovni razvoj ličnosti, koja je samoznanjem osposobljenja da čini. Danas su glavni proizvođači bogatstva postali informacije i znanje. Znanje je bitan resurs, jer se do njega dolazi putevima skupoće. Razvijene zemlje naime, troše blizu petine društvenog proizvoda na proizvodnju i distribuciju znanja. Oficijalna edukacija, formalno školovanje mladih, pre nego što uđu u samu kategoriju radne snage, odnosi jednu desetinu društvenog proizvoda. Firme, (poslodavci), troše dodatnih 5% društvenog proizvoda za permanentno obrazovanje zaposlenih. Na istraživanje i razvoj, (proizvodnja novog znanja), moderne države izdvajaju 3-5 % društvenog proizvoda. Formacija znanja, samim tim predstavlja najveću investiciju.

Koliko su bitne informacije i znanje prikazaćemo na jednom prostom primeru. Primer [Đurić, Z, 2005: 17]: *Ako uzmemo jedno novoosnovano preduzeće koje se bavi vršenjem transportnih usluga. Poslodavac kao preduzetnik nabavio je najbolje faktore proizvodnje: najkvalitetniju radnu snagu, (vozača sa adekvatnim kategorijama), najkvalitetnije sredstvo za prevoz, (kamion VOLVO velike nosivosti najnovije generacije), obezbedio je i predmet rada, (napunio je kamion sa robom). Međutim, njemu je potrebna informacija gde će plasirati proizvod, (kome i gde nositi robu), informacija je potrebna i pre kombinacije gore navedenih faktora proizvodnje. Postavlja se pitanje zašto je bitno znanje? I ovo ćemo objasniti prostim primerom: (Npr.) Ako je vozač koga smo primili, (uredno doneo vozačku dozvolu sa potrebnom kategorijom), vožnju završio bez adekvatnog znanja, (narodski rečeno «na vezu»), onda ćemo imati slučaj da imamo adekvatne informacije, da smo dobro iskombinovali osnovne faktore proizvodnje, ali nemamo vozača sa pravim znanjem, tako da se može desiti da posle pređenih 100 km, kamion udari u banderu ili sleti sa puta. Što može dovesti do uskog grla u razvoju i poslovanju novooosnovanog preduzeća.*

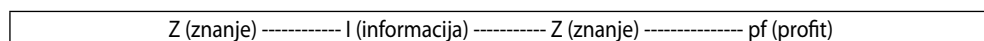
MENADŽERSKA EVOLUCIJA ZASNOVANA NA ZNANJU

Čovek se teško snalazi, pogotovo ako je menadžer, u vremenu novih tehnologija, promena i turbulencija, pa stoga mnoge kompanije svoj životni ciklus završavaju brzo, brže nego ikada ranije. Dok jedne kompanije umiru, druge se rađaju, a teorije menadžmenta se dopunjuju svakodnevno, pokušavajući da nađu novu formulu opstanka.

Ranija definicija kružnog kretanja robe i kapitala i sticanja bogastva



preusmerena je na na novi shematski prikaz zsnovan na znanju i informacijama i glasi [Tanasković, 2003: 13]

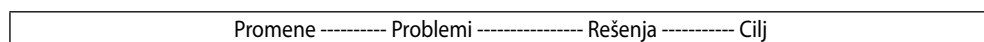


Ko je ovo shvatio na vreme ima budućnost pred sobom.

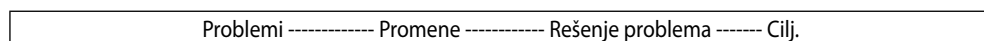
Do maksimuma u porodici, kompaniji i društvu dolaze samo ljudi sa vizijom i znanjem. Sticanjem novih znanja i primenom najnovijih dostignuća savremeni menadžeri satvaljaju znanje u službu uspeha i profitabilnost.

ZNANJE U FUNKCIJI UBRZANJA PROMENA I RAZVOJA PRIVREDE

Da bi se ostvario projektovani cilj promene su neminovnost. A do cilja menadžer ne dolazi veoma lako. Na putu do cilja menadžer se uvek, u manjoj ili većoj meri, suočava sa problemima [Tanasković, 2003: 15]



ili



Sa problemima se treba suočiti što pre, ukoliko se odugovlači nema rešenja. Na probleme se ide direktno, sagledavaju se posledice i rešava se. Lukavi menadžeri smatraju da se problemi mogu zaobići, Mećutim, tada se oni ne rešavaju, već se samo odlažu za neko drugo, možda još nepovoljnije vreme. Promene su dobre samo ako su usmerene, ciljane i kontrolisane. Promene radi promena nisu dobre. Da bi se promene uspešno izvele i problemi rešili, mora se znati šta se hoće (projektovani cilj), i mehanizmi i putevi (preduzeće), da bi se cilj ostvario, kao i ljudi

učesnici promena koji će dovesti do cilja. Kada su menadžeri u pitanju, trebalo bi da obezbede rešenije problema u svakoj etapi ili fazi životnog ciklusa preduzeća. Filozofiju obima smenilo je kreiranje ukusa i potreba tržišta i pojedinca i njihovo zadovoljavanje. To je težak i složen posao od kojeg zavisi i profit kompanije. Da bi se u tome uspelo, budući da zbog stalnog usavršavanja tehnologije znanje brzo zastareva, neophodno je permanentno usavršavanje i edukacija (seminari, kursevi, prekvalifikacije...).

Neophodnost za uspeh menadžera i poslovni uspeh ogleda se u sledećem nizu [Tanasković, 2003: 25]:

Tabela 1: Niz uspeha

Motivacija mentalna sposobnost sposobnost komunikacija sposobnost donošenja poslovnih odluka znanje, tehnička znanja i inovacije znanja USPEŠAN MENADŽER USPEŠAN BIZNIS

Da bi menadžer bio uspešan mora imati neke “nove” osobine. Ključne su sledeće četiri osobine, a iz kojih onda potrebnim sledom činjenja (model delovanja) proizlazi sve ostalo potrebno za status uspešnog menadžera:

1. *promene kao strategija osvešćenosti*, o potrebi sistematskih i kontinuiranih promena ,
2. *model delovanja*, menadžer mora imati model delovanja,
3. *upravljачka vs. tehnološka znanja*, potrebna upravljачka znanja za efikasno upravljanje tehnološkim znanjima,
4. *umrežavanja*, intenzivno umrežavanje unutar i izvan organizacije koristeći nove tehnologije komunikacije .

ZAKLJUČAK

U svetu kapitala, novih tehnologija, tržišta, najvažniji faktor za sticanje profita jeste inventivnost i kreativnost. Promene su sve brže, i u nama i oko nas, a vreme postaje presudan faktor i u životu i u poslu. Kompanije se usklađuju prema tržištu, a ono se sa svojim zahtevima, svakodnevno menja. Ono što je danas dobitna kombinacija ne mora biti i sutra. Zato je primena znanja, od sirovinskih (hemijsko bioloških) resursa, proizvodnje, dizajna, preko promocije i režima prodaje, do ostvarivanja željenog cilja - profita - neminovnost budućnosti.

Menadžer ne može biti uspešan uz dosadašnji način delovanja. Uspešni i manje uspešni menadžeri sa svojim dosadašnjim znanjima, veštinama i ponašanjima nisu uspeli izbeći sadašnju krizu. Gde su uspešni menadžeri da spreče nove krize? Lako je dokazivo kako nije bilo dovoljno znanja, veština i ponašanja da se spreči sadašnja kriza i kako dominantna većina menadžera deluje improvizacijama jer nema model delovanj. Teorija i praksa klasičnog menadžmenta više ne pomaže u sadašnjim vremenima turbulentnih promena. Sadašnje vreme, a naročito buduće „sutra“ traži popuno novi pristup „paradigmu“ problematici kako biti uspešan menadžer i uspešno upravljati organizacijama. Sadašnje vreme traži nove menadžere koje bi mogli nazvati «menadžeri promena» jer je promena ključna i polazna reč za buduće „od sada“ delovanje uspešnih menadžera.

LITERATURA

- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001.), Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25.
- Calhoun, M. A., Starbuck, W. H., (2005), Barriers to Creating Knowledge, u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing,
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2000.), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006.), The five-tier knowledge management hierarchy, *Journal of Knowledge Management*, 10
- Lee, C. C., Yang, J. (2000.), Knowledge value chain, *Journal of Management Development*, 19
- Đurić, Z., (2005), Osnivanje novog preduzeća, Beogradska poslovna škola, Beograd,
- Đurić, Z., (2012), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
- Ivošević, S., (2006), O idealnom srpskom menadžeru istinita bajka, Atprint, Novi Sad,
- Tanasković, M., (2003), Put ka uspehu, Efekt 1, Beograd.
- Sikavica, P., Šiber, B.F., (2004), Menadžment, MASMEDIA, Zagreb.
- Meyer, B., Sugiyama, K. (2007.), *The concept of knowledge in KM: a dimensional model*, Journal of Knowledge Management,
- Kermally, S. (2002.), *Effective knowledge management*, West Sussex: John Wiley & Sons
- Van Beveren, J. (2002.), A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management, *Journal of Knowledge Management*,
- McDermott, R. (1999.), Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, 41
- Shariq, S. Z. (1997.), *Knowledge management: an emerging discipline*, *The Journal of Knowledge Management*,

SKILLS, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CHANGE MANAGEMENT AS A SUCCESS FACTORS AND DEVELOPMENT

Djuric dr Zvezdan, Djuric dr Olivera, Nedeljković dipl. ecc. Aleksandra

Summary: *Traditional old world of business no longer exists. Long since the rules are there are no rules. Only connection technology with the human factor meets the current market and the world of business. At the same time, technology is not always representative of the knowledge, but tools with which human knowledge achieves greater results. In this sense, knowledge management should be seen as a process through which organizations generate new values, based on their intellectual capital assets. The main goal of knowledge management is to ensure that the correct answers at a time of change, to become a good practice.*

We all want to be successful, but not too many of those and really feel. When it comes to success, no matter what you do but how you do it. This success is based less on talent and skill, much more on commitment and knowledge. There is no doubt that the world of knowledge not only deserves but does not allow for improvisation. Hence, the human factor gets a different dimension. No accident occurred the transformation of people from resources to human capital. Work wants to point to the new paradigm of success in life, development and the business world, such as: knowledge relating to a focus and successfully manages change. The time is coming “change managers and knowledge.”

Key words: *knowledge management, business strategy, knowledge management success.*

JEL Classification: *M21, M11, M12, M13, D24*