

# Planiranje kao procesna funkcija upravljanja znanjem

---

**Kovačević, Nenad; Domjančić, Stjepan**

*Source / Izvornik:* **BOOK OF PROCEEDINGS, 2019, 172 - 178**

**Conference paper / Rad u zborniku**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:249:113883>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-14**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Croatian Defence Academy "Dr. Franjo Tuđman"](#)



THE HIGHER EDUCATION TECHNICAL SCHOOL OF PROFESSIONAL STUDIES  
IN NOVI SAD

**THE 5th INTERNATIONAL CONFERENCE ON  
KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**AND**

**INFORMATICS**

**BOOK OF PROCEEDINGS**

**8 - 9. JANUARY 2019.**

**KOPAONIK**

**HOTEL „Club A“**

ВИСОКА ТЕХНИЧКА ШКОЛА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА  
У НОВОМ САДУ

**5. МЕЂУНАРОДНО САВЕТОВАЊЕ**

**УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ**

**И**

**ИНФОРМАТИКА**

**ЗБОРНИК РАДОВА**

**8 - 9. ЈАНУАР 2019.**  
**КОПАОНИК**  
**ХОТЕЛ „Club A”**

**Издавач:**

Висока техничка школа струковних студија  
у Новом Саду  
21000 Нови Сад, Школска 1

**За издавача:**

Др Бранко Савић, директор

**Техничка припрема:**

М.Сс. Љубица Накић

**Адресе Школе:**

**Поштанска адреса:**

Висока техничка школа  
струковних студија  
у Новом Саду  
21000 Нови Сад, Школска 1

**Телефони Школе:**

**Директор:**

021-4892-510

**Централа:**

021-4892-500

**Студентска служба:**

021-4892-507

**Рачуноводство:**

021-4892-508

racunov@vtsns.edu.rs

**Факс:**

021-4892-515

**E-mail:**

skola@vtsns.edu.rs

**Web site:**

www.vtsns.edu.rs

## ПРЕДГОВОР

За излагање на V Међународној конференцији Управљање знањем и информатика прихваћен је 41 рад актуелне тематике, па је овај зборник радова подељен на 5 поглавља: Управљање знањем у информатици, Управљање знањем у економији, Управљање знањем у инжењерству, Управљање знањем у образовању и Управљање знањем у осталим областима. Ово је пета по реду конференција, и са задовољством можемо да констатујемо да је по бројности и квалитету радова превазишла претходно одржане конференције. Томе су првенствено допринели аутори радова, и ми им се овом приликом захваљујемо на квалитетним истраживањима и интересантним анализама. Велику захвалност дугујемо и рецензентима који су својим сугестијама додатно помогли побољшању квалитета радова. Такође се захваљујемо и лицу за техничку припрему које је овом зборнику дало коначну форму.

**Нови Сад, јануар 2019.**  
*Програмски одбор*

---

## **САДРЖАЈ**

<b>1. AN APPROACH FOR ANALYZING OF PUBLISHED MANUSCRIPT WITH NATURAL LANGUAGE TOOLKIT (NLTK) USING PYTHON .....</b>	<b>11</b>
<b>2. ДИНАМИЧКА WEB АПЛИКАЦИЈА ЗА КРЕИРАЊЕ WEB САЈТОВА .....</b>	<b>17</b>
<b>DYNAMIC WEB APPLICATION FOR CREATING WEB SITE.....</b>	<b>17</b>
<b>3. ENHANCEMENT OF LEGACY COMMUNICATION SYSTEMS MAINTENANCE IN RAILWAY ENVIRONMENT USING ARTIFICIAL NEURAL NETWORK.....</b>	<b>25</b>
<b>4. ПРИМЕНА МАТЕМАТИЧКОГ СОФТВЕРА У НАСТАВИ МАТЕМАТИКЕ У СТРУКОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА .....</b>	<b>33</b>
<b>THE USE OF MATHEMATICAL SOFTWARE IN TEACHING AND LEARNING MATHEMATICS ON VOCATIONAL STUDIES –A CASE STUDY .....</b>	<b>33</b>
<b>5. САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ И НОВИНЕ JAVA SCRIPT-А У СКЛАДУ СА ЕСМА SCRIPT-ОМ ВЕРЗИЈА 5, 6 И 7 .....</b>	<b>41</b>
<b>MODERN CONCEPTS AND INNOVATIONS OF JAVA SCRIPT IN ACCORDANCE WITH ЕСМА SCRIPT VERSION 5, 6 AND 7.....</b>	<b>41</b>
<b>6. ПРИМЕНА ЛОКАЛНЕ Z-SCORE МЕРЕ У ЦИЉУ СМАЊЕЊА ВЕЛИЧИНЕ СКУПА ОТКРИВЕНИХ АСОЦИЈАТИВНИХ ПРАВИЛА .....</b>	<b>49</b>
<b>APPLYING LOCAL Z-SCORE MEASURE TO PRUNETHE DISCOVERED ASSOCIATION RULESET .....</b>	<b>49</b>
<b>7. MININET ЗА СИМУЛАЦИЈУ РАДА РАЧУНАРСКИХ МРЕЖА .....</b>	<b>58</b>
<b>SIMULATING COMPUTER NETWORKS WITH MININET .....</b>	<b>58</b>
<b>8. ПРЕВЕНЦИЈА ЕЛЕКТРОНСКОГ НАСИЉА.....</b>	<b>65</b>
<b>CYBERBULLYING PREVENTION .....</b>	<b>65</b>
<b>9. ПРИМЕНА SHELL JAVADON ЗА ИЗРАДУ ЕКСПЕРТНОГ СИСТЕМА „РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА ДИЈАГНОСТИКЕ У ТЕХНИЧКИМ СИСТЕМИМА“ .....</b>	<b>76</b>
<b>SHELL JAVADON APPLICATION FOR THE EXPERT SYSTEM DESIGN "SOLVING PROBLEM OF DIAGNOSTICS IN TECHNICAL SYSTEMS" .....</b>	<b>76</b>
<b>10. ПРИМЕР ПРИМЕНЕ FIREBASE CLOUD MESSAGING ЗА НОТИФИКАЦИЈЕ МОБИЛНИХ АПЛИКАЦИЈА .....</b>	<b>88</b>
<b>EXAMPLE OF APPLICATION OF FIREBASE CLOUD MESSAGING FOR NOTIFICATIONS IN MOBILE APPLICATIONS .....</b>	<b>88</b>
<b>11. МОГУЋНОСТИ КЛИЈЕНТ СЕРВЕР КОМУНИКАЦИЈЕ КОД РИА (RICH INTERNET APPLICATIONS) .....</b>	<b>96</b>
<b>POSSIBILITIES OF A CLIENT - SERVER COMMUNICATION IN RIA (RICH INTERNET APPLICATIONS).....</b>	<b>96</b>
<b>12. ПРИМЕНА АНИМАЦИЈА ЗА ИЗРАДУ 3Д ИГАРА.....</b>	<b>106</b>
<b>APPLY ANIMATIONS TO 3D GAMES .....</b>	<b>106</b>
<b>13. МОДЕЛ БИОМЕТРИЈСКЕ АУТЕНТИФИКАЦИЈЕ У СИСТЕМУ МОБИЛНОГ БАНКАРСТВА.....</b>	<b>115</b>
<b>MODEL OF BIOMETRIC AUTHENTICATION IN THE MOBILE BANKING SYSTEM.....</b>	<b>115</b>

<b>14. УПОТРЕБА GAME ENGINE-a У НАСТАВИ ПРОГРАМИРАЊА .....</b>	<b>121</b>
<b>USE OF GAME ENGINE IN PROGRAMMING COURSES .....</b>	<b>121</b>
<b>15. ПАРАМЕТРИ СЛИКЕ ДОБРОГ КВАЛИТЕТА ПОГОДНИХ ЗА ДИГИТАЛНУ ОБРАДУ .....</b>	<b>129</b>
<b>PARAMETERS OF GOOD QUALITY IMAGES USEFUL FOR DIGITAL PROCESSING ...</b>	<b>129</b>
<b>16. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ТЕХНОЛОГИЈА ЗА ИЗРАДУ WEB АПЛИКАЦИЈА</b>	<b>138</b>
<b>COMPARATIVE ANALYSIS OF TECHNOLOGY FOR WEB APPLICATION .....</b>	<b>138</b>
<b>17. ТРЕНДОВИ У ВЕБ ДИЗАЈНУ РЕСПОНСИВЕ И MOBILE - FIRST ДИЗАЈН .....</b>	<b>147</b>
<b>TRENDS IN WEB DESIGN RESPONSIVE AND MOBILE – FIRST DESIGN .....</b>	<b>147</b>
<b>18. ПРИКАЗ ФАКТОРА КОЈИ УТИЧУ НА ОДНОС УКУПНЕ МАЛОПРОДАЈЕ I РОБЕ ШИРОКЕ ПОТРОШЊЕ .....</b>	<b>154</b>
<b>REVIEW OF FACTORS INVOLVED ON RELATIONSHIPS TO TOTAL RETAIL MARKET AND GOODS OF WIDE CONSUMPTION.....</b>	<b>155</b>
<b>19. ЧЕТВРТА ИНДУСТРИЈСКА РЕВОЛУЦИЈА И ЉУДСКИ КАПИТАЛ СА ОСВРТОМ НА Р СРБИЈУ .....</b>	<b>163</b>
<b>THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION AND HUMAN CAPITAL WITH REFERENCE TO SERBIA.....</b>	<b>163</b>
<b>20. ПЛАНИРАЊЕ КАО ПРОЦЕСНА ФУНКЦИЈА УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ.....</b>	<b>172</b>
<b>PLANNING AS A PROCESS FUNCTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT .....</b>	<b>172</b>
<b>21. USING INDICATORS TO MEASURE THE STRENGTH OF GOVERNANCE AND INTERNAL STRUCTURE OF PUBLIC MANAGEMENT SYSTEMS.....</b>	<b>179</b>
<b>22. УЛОГА ПОСЛОВНОГ ОДЛУЧИВАЊА У КРЕИРАЊУ СТРАТЕГИЈА ГЛОБАЛНИХ КОМПАНИЈА.....</b>	<b>189</b>
<b>THE ROLE OF BUSINESS DECISION MAKING IN CREATING STRATEGIES OF GLOBAL COMPANIES .....</b>	<b>189</b>
<b>23. УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ У СТРАТЕГИЈСКИМ АЛИЈАНСАМА: ПРЕГЛЕД И ЕВАЛУАЦИЈА ПОЗНАТИХ ПРИСТУПА .....</b>	<b>200</b>
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT IN STRATEGIC ALLIANCES: REVIEW AND EVALUATION OF EXISTING APPROACHES.....</b>	<b>200</b>
<b>24. МЕНАџМЕНТ ЗНАЊА У ФУНКЦИЈИ КВАЛИТЕТА ГРАФИЧКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ .....</b>	<b>217</b>
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF QUALITY IN THE GRAPHIC ORGANIZATION.....</b>	<b>217</b>
<b>25. УТИЦАЈ ДИСТРИБУИРАНИХ ГЕНЕРАТОРА НА ДИСТРИБУТИВНУ МРЕЖУ.....</b>	<b>229</b>
<b>IMPACT OF DISTRIBUTED GENERATORS ON DISTRIBUTION NETWORK.....</b>	<b>229</b>
<b>26. ТЕХНО-ЕКОНОМСКА АНАЛИЗА ОПРАВДАНОСТИ ИЗГРАДЊЕ МАЛЕ ХИДРОЕЛЕКТРАНЕ .....</b>	<b>240</b>
<b>TECHNICAL AND ECONOMIC ANALYSIS OF CONSTRUCTION OF SMALL HYDROPOWER .....</b>	<b>240</b>
<b>27. 3D МОДЕЛОВАЊЕ У ХАРТИЈСКОЈ АМБАЛАЖНОЈ ИНДУСТРИЈИ .....</b>	<b>253</b>



3D MODELING IN PAPER PACKAGING INDUSTRY .....	253
<b>28. ANALIZA TOPLOTNIH POJAVA PRI OBRADI GLODANJEM U PROGRAMU THIRD WAVE ADVANTEDGE.....</b>	<b>261</b>
ANALYSIS OF THERMAL PHENOMENA IN MILLING PROCESS WITH software THIRD WAVE ADVANTEDGE.....	261
<b>29. DESIGN ELEMENTS OF THE TEHNICAL SYSTEMS BASED ON HYBRID UNCONVENTIONAL TECHNOLOGY FRICTION STIR WELDING ASSISTED BY ULTRASONIC VIBRATION (FSW-US).....</b>	<b>270</b>
<b>30. ПРИМЕНА САД/САЕ ПРОГРАМСКИХ СИСТЕМА У АНАЛИЗИ СТАТИЧКОГ ПОНАШАЊА ЦИЛИНДРИЧНО ВАЉКАСТИХ ЛЕЖАЈА ЗА ВУЧЕНА ВОЗИЛА НА ЖЕЛЕЗНИЦИ .....</b>	<b>279</b>
APPLICATION OF CAD/CAE PROGRAM SYSTEMS IN ANALYSIS OF STATIC BEHAVIOR OF CYLINDRICAL ROLLER BEARINGS FOR RAILWAY VEHICLES ...	279
<b>31. ИСПИТИВАЊЕ МАТЕРИЈАЛА БЕЗ РАЗАРАЊА МЕТОДОМ МАГНЕТНИХ ЧЕСТИЦА .....</b>	<b>285</b>
EXAMINATION OF NON-DESTRUCTIVE METHOD WITH MAGNETIC PARTICLE .....	285
<b>32. ИСТРАЖИВАЊА У ОБЛАСТИ ВИБРАЦИЈА РОТОРА И РОТАЦИОНИХ МАШИНА КОД ПУМПНИХ ПОСТРОЈЕЊА.....</b>	<b>295</b>
RESEARCH IN THE FIELD OF ROTOR VIBRATIONS AND ROTATION MACHINES IN PUMPING PLANTS .....	295
<b>33. МЕТОДЕ ТЕХНИЧКЕ ДИЈАГНОСТИКЕ ЗА АНАЛИЗУ СТАЊА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПОУЗДАНОСТ ПАРНИХ ТУРБИНА .....</b>	<b>309</b>
METHODS OF TECHNICAL DIAGNOSTICS FOR THE ANALYSIS OF STATE OF STEAM TURBINES AND THEIR INFLUENCE ON RELIABILITY .....	309
<b>34. ПОНАШАЊЕ ПЕШАКА ПРИ ПРЕЛАСКУ ПРЕКО КОЛОВОЗА .....</b>	<b>321</b>
BEHAVIOUR OF ROADCROSSING PEDESTRIANS .....	321
<b>35. АНАЛИЗА КОРЕЛАЦИЈЕ ПРИСУТНОСТИ НАСТАВИ И ПОЛАГАЊА ИСПИТА ..</b>	<b>341</b>
ANALYSIS OF CORRELATION PRESENCE COURSE AND PASSED THE EXAM.....	341
<b>36. АНАЛИЗА СТУДЕНТСКИХ ГРЕШАКА НА ПРЕДМЕТУ МАТЕМАТИКА НА ВИСОКОШКОЛСКОЈ УСТАНОВИ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА .....</b>	<b>349</b>
STUDENTS' ERROR ANALYS ON MATHEMATICS LESSONS ON VOCATIONAL STUDIES –A CASE STUDY .....	349
<b>37. АКО СЕ ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ МЕЊАЈУ МУЊЕВИТО, ШТА ЈЕ СА ОБРАЗОВАЊЕМ ЗА ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ? .....</b>	<b>356</b>
IF INFORMATION TECHNOLOGY IS RAPIDLY CHANGING, WHAT ABOUT EDUCATION FOR INFORMATION TECHNOLOGY? .....	356
<b>38. НАСТАВНИ МЕТОДИ У НАСТАВИ И ОБУЦИ СА КАДЕТИМА ОКЛОПНИХ ЈЕДИНИЦА .....</b>	<b>361</b>
TEACHING METHODS IN TEACHING AND TRAINING WITH CADETS TANK UNITS.	361
<b>39. СТРУЧНА ПРАКСА У ПРЕДУЗЕЋУ – НАЈБОЉИ НАЧИН ДА СЕ ПРОНАЂУ НОВИ ТАЛЕНТИ .....</b>	<b>368</b>

PROFESSIONAL PRACTICE IN THE ENTERPRISE - THE BEST WAY TO FIND NEW TALENTS .....	368
<b>40. THE EXPERIMENTAL RESEARCH - THE KEY OF IDENTIFYING THE PROBLEMS OF THE KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION .....</b>	<b>375</b>
THE EXPERIMENTAL RESEARCH - THE KEY OF IDENTIFYING THE PROBLEMS OF THE KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION .....	376
<b>41. CONSIDERATIONS ON THE MANAGEMENT OF MECHANICAL TECHNOLOGIES APPLIED IN THE FOOD INDUSTRY .....</b>	<b>384</b>
ПРИМЕНА CROWDSOURCING-A У ДЕТЕКЦИЈИ ПСИХОЛОШКИХ ПРОБЛЕМА APPLICATION OF CROWDSOURCING TO THE DETECTION OF PSYCHOLOGICAL PROBLEMS .....	390

## ПЛАНИРАЊЕ КАО ПРОЦЕСНА ФУНКЦИЈА УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ

Ненад КОВАЧЕВИЋ<sup>1</sup> Стјепан ДОМЈАНЧИЋ<sup>2</sup>

**Резиме:** Управљање знањем или Менаџмент знања (Knowledge management) једна је од „најмлађих“ специјализованих менаџмент дисциплина, односно приступа менаџменту као парадигми „управљања у Новом друштву“. Овај приступ менаџменту се у нашој литератури најчешће погрешно преводи, следствено томе погрешно терминолошки одређује, коначно овај појам се и различито суштински схвата, а самим тиме отежана је његова примена у свим сферама људске делатности. У раду је дато објашњење менаџмента знања са аспекта менаџмента као науке, али са посебним освртом на планирање као једну од основних (почетних) функција менаџмента. Рад приказује и спецификум примене планирања, као процесне функције менаџмента знања, у војноорганизационим системима, конкретно у настави у војним високо образовним установама.

**Кључне речи:** менаџмент знања, планирање, војноорганизациони систем

## PLANNING AS A PROCESS FUNCTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

**Abstract:** Knowledge Management is one of the „youngest “ specialized management discipline, and management approach as a paradigm „ management in the new society“. This management approach in our literature usually wrong translations, and accordingly the terminology erroneously determined, finally this term is understood and substantially different, and thus is difficult for its use in all areas of human activity. The paper explanation of management skills in terms of management as a science, but with special emphasis on planning as one of the basic (initial) management functions. This paper presents the implementation and specificity of planning as processing functions of knowledge management, in military organizational systems, specifically in teaching to military high educational institutions.

**Key words:** knowlegde management, planning, military organizational system

### 1. УВОД

Менаџмент као процес управљања одређеним пословима, подухватима, организацијама и/или системима у друштву, сматра се главним покретачем развоја. Када се у менаџмент интегришу најсавременије технологије (најчешће се ова синтагма везује за достигнућа на информационо-комуникационом пољу) уз примену нових вештина и техника уз висок ниво флексибилности и адаптивности, менаџмент постаје способан реаговати на промене у

<sup>1</sup> мастер менаџер, Војна академија Павла Јуришића-Штурма 33 11000 Београд, e-mail: [inz.84kula@gmail.com](mailto:inz.84kula@gmail.com)

<sup>2</sup> доктор наука, Хрватско војно училиште „др Фрањо Туђман“ Илица 2566 10000 Загреб, e-mail: [stjepan.domjancic@morh.hr](mailto:stjepan.domjancic@morh.hr)

глобалном окружењу и способан да „одговори“ захтевима савремене тржишне утакмице како на локалном, тако и на националном и регионалном нивоу.

У складу са оваквим тенденцијама менаџмент и менаџери у свакој организацији добијају све више на значају, јер напослетку у човековој бити је тежња да оствари планиране циљеве (као вредности које треба стећи, достићи или одржати). Међутим, тек почетком 20. века долази до научног изучавања ове сфере људске делатности. Многи теоретичари менаџмента узимају 1911. годину и објављивање књиге „Принципи научног менаџмента“ од Фредерика Винслоуа Тејлора за настанак менаџмента као науке.

Када посматрамо менаџмент у контексту науке треба запазити да се ради о веома прогресивној науци која перманентно добија нове специјализоване научне дисциплине. У савременом менаџменту се издваја неколико дисциплина, и то: (1) стратегијски менаџмент, (2) пројектни менаџмент, (3) управљање променама, (4) **управљање знањем (менаџмент знања)**, (5) управљање иновацијама, (6) управљање ризиком, (7) total quality management, (8) управљање иновацијама и (9) организација која учи. Заједнички именитељ за све наведене дисциплине јесу функције (подпроцеси) менаџмента, који се обликују у складу са организацијом, односно спецификумом окружења у којем се одређена дисциплина остварује, али у начелу ради се о: (1) планирању-предвиђању, (2) организовању, (3) кадровању, (4) вођењу и (5) контроли. [1]

Рад је подељен на две целине које дају јединствену слику планирања као функције менаџмента знања. У првом питању тежиште је дато на појмовном објашњењу синтагме менаџмент знања. Планирање као функција менаџмента и њена примена у војноорганизационим системима са аспекта менаџмента знања изложена је у другом питању. За потребе овог рада изабрали смо једну војну високо образовну установу, као пример војноорганизационог система и примену планирања у контексту припреме и реализације наставе.

## 2. МЕНАЏМЕНТ ЗНАЊА

Синтагма „менаџмент знања“ или „управљање знањем“, нема једну, универзалну и опште прихваћену дефиницију, првенствено због чињенице да потреба за знањем није иста у свим сферама људске делатности, односно одређене сфере имају далеко већу, перманентну и рапидну потребу за знањем, него што је то случај у другим делатностима. Међутим есенција менаџмента знања налази се се у перманентном трагању за начинима, средствима и алатима како да се расположиво знање шири и учини доступним, како би га организација могла претворити у продуктивну вредност. Менаџмент знања је заправо парадигма (грч. *paradeigma* – пример за углед, образац, узорак, узор) односа у савременом друштву и уједно парадигма модерног менаџмента.

Временска одредница за настанак модерног менаџмента је 1990. година и овај период у еволуцији менаџмента и данас је актуелан. У теорији менаџмента овај период се назива и „*управљање у Новом друштву*“ према књизи истоименог назива од једног од најпознатијих теоретичара менаџмента, али и теорије организације, Питера Ф. Дракера. Карактеристика овог периода је на развијању нових приступа и концепата у менаџменту.

Према Ц. Малхатра (један од оснивача концепта менаџмент знања) „Управљање знањем одговара на критичка питања организационе адаптације, преживљавања и развоја способности у условима раста дисконтинуалне промене. Суштински оно обезбеђује организационе процесе који захтевају синергетске комбинације података и капацитета обраде података информационах технологија са креативним и иновативним капацитетима људи.“ [4]

Ако менаџмент знања посматрамо као процес, а свака дисциплина менаџмента је врста процеса, требамо рећи да се он састоји од пет фаза: (1) стварање знања – *Creation*; (2) освајање знања – *Capture*; (3) чување знања – *Storing*; (4) подела знања – *Sharing* и (5) примена знања – *Application*. Међутим, основа овог концепта модерног менаџмента лежи у три организационе компоненте: (1) људи, (2) технологије и (3) процеси. Ради примене менаџмента знања у пракси неопходно је развити одређене принципе на којима би се могао изградити одређени модел менаџмента знања који би дао терминолошки и суштински оквир овим принципима. Принципи примене менаџмент знања, у начелу, су:

- направите дистинкцију између информација и знања;
- утврдите како су распоређена постојећа знања код запослених;
- неопходно је да знања креирају сви запослени;
- треба развити јединствен систем обучавања запослених;
- утврдите начине и приступе систему коришћења расположивих знања;
- постојећа знања требају бити база за процесе тражења нових и
- креирати адекватне информационе платформе које би подржале и учиниле лако доступним постојеће базе знања. [3]

Овде је битно истаћи да се менаџмент знања налази у нераскидивој вези са једним другим приступом у модерном менаџменту, а то је *организација која учи*. Савремени концепт менаџмент знања представља заправо базу концепта организације која учи, и ова два приступа не можемо и не смео посматрати одвојено. Основна дистинкција је у томе да не можемо имати учећу организацију без менаџмента знања, јер учећа организација користи акумулативно знање да би се оно потом пренело на читаву организацију, односно све запослене који имају обавезу, а уједно и одговорност према организацији да се перманентно усавршавају.

Менаџмент знања баштини основне функције (подпроцесе) менаџмента: (1) планирање, (2) организовање, (3) вођење и (4) контролу. У појединим класификацијама још се додаје и координација као засебна функција, а у војноорганизационим системима појављује се и наређивање. Једно од обележја менаџмента као науке, а самим тиме и свих специјализованих менаџмент дисциплина, а које посебно долази до изражаја у војноорганизационом систему јесу: (а) ефикасност и (б) ефективност.

*Ефикасност* се везује за активности које спроводимо и показује однос између улазних елемената, који су неопходни за реализацију активности, и остварених резултата, односно достигнутих циљева. Улазни елементи могу бити: новац, сировине, људи, опрема, време и слично, а остварени резултати су: број комада одређеног производа или број пружених услуга. [5] Ефикасност заправо представља најцелисходнији начин достизања циљева организације са аспекта минорног коришћења расположивих ресурса (људских и материјалних), следствено томе ефикасност представља способност организације да „ствари ради на прави начин“.

Међутим, ефикасност организације нужно не значи и да она постиже одговарајуће циљеве, на пример произвели смо енорман број комада неког производа, али тај производ не можемо да продамо. Рад избегавања ситуације да реализација активности не доводи до жељених резултата, односно жељеног крајњег стања, требамо да будемо и ефективни у реализацији активности. Под *ефективношћу* подразумевамо „обављање правих ствари“, односно обављање оних активности које доводе до жељених резултата, заправо ефективност представља меру успешности једне организације односно меру између планираних и остварених резултата.

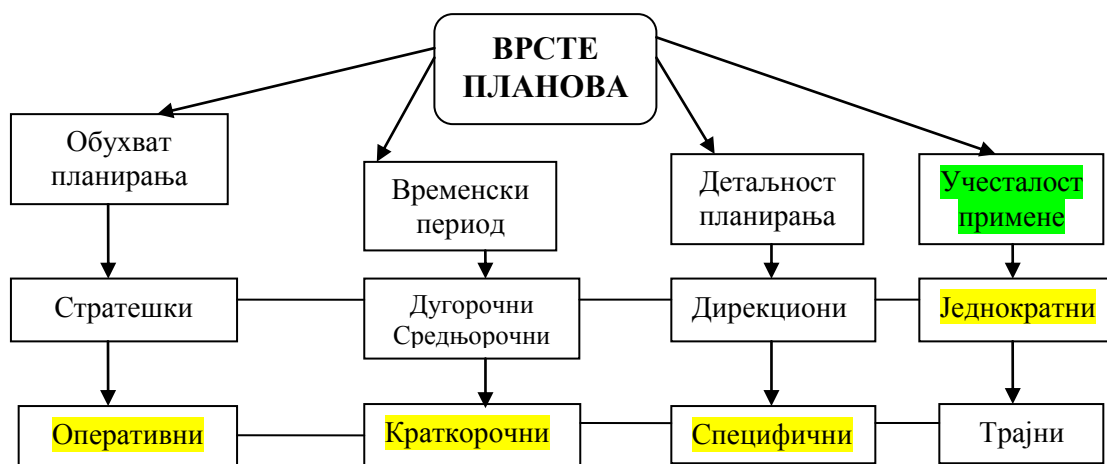
### 3. ПЛАНИРАЊЕ – ПРОЦЕСНА ФУНКЦИЈА МЕНАџМЕНТ ЗНАЊА

Када промишљамо о планирању са аспекта менаџмента знањем требамо истаћи да планирање обухвата дефинисање циљева, односно како остварити *Creation and Capture of Knowledge* и развој планова, као завршне етапе планирања, за достизање циљева. Постављање циљева и развој планова помаже организацијама да на ефикасан и ефективан начин постижу жељене циљеве. Планирање може бити: (1) формално и (2) неформално.

За војноорганизационе системе карактеристично је формално планирање. *Формалним планирањем* дефинишу се општи и специфични циљеви на дужи и краћи временски период, анализирају се и евалуирају начини доласка до жељених резултата, врши селекција и доноси одлука о будућим активностима. Продукти формалног планирања су конкретни планови, који уједно представљају процедуре, смернице и упутства по којима: (а) чланови организације обављају активности; (б) организација ангажује сопствене ресурсе

и обезбеђује додатна средства и (в) врши се процес контроле и евентуалне ревизије. [2]

Планови су документа прилагодљивог садржаја којима се дефинишу начини за остваривање циљева. У оквиру планова се утврђују активности које треба реализовати, поступак реализације, потребни ресурси и све друге неопходне фазе и кораци које треба спровести да би се циљеви остварили. Подела планова у менаџменту знања је идентична подели планова у осталим менаџмент дисциплинама и у напелу планови се деле према следећим критеријумима: (1) обухват планирања, (2) временски период, (3) детаљност планирања и (4) учесталост коришћења. На слици 1 је приказана веза између критеријума за дефинисање врсте планова. У наставку рада приказаћемо примену планирања у једном војноорганизационом систему, једној високо образовној војношколској установи.



Слика 1 – Врсте планова

Са аспекта примене планирања у настави у војним високо образовним установама тежиште се даје на једнократним, краткорочним плановима (најчешће једносеместралним) који се разрађују на основном (оперативном) нивоу, али имају свој спецификум, превасходно јер требају да омогуће перманентни трансфер теоретско-практичних знања, навика и вештина која се стичу током наставно-образовног процеса. Наравно да би се ове врсте планова могле имплементирати у свакодневној употреби неопходна је њихова израда, која лежу у генерисању и операционализацији активности из планова вишег нивоа. Ови планови се израђују у начелу за период од 5 година, али њихова конкретна разрада и даља разрада зависи у многоструко од потреба система одбране, чији су основни елементи оружане снаге и њихова попуна.

Овде је битно истаћи да се краткорочни планови у војношколским установама разрађују самостално чувајући апсолутну аутономију установе, али

се средњорочни и дугорочни планови израђују на нивоу Генералштаба као најстручнијег органа оружаних снага једне земље и Министарства одбране као наредбодавца који је у обавези да обезбеди све ресурсе неопходне за реализацију усвојених планова. Спецификум имплементације било које врсте планова у војном школству огледа се и у чињеници да њихова примена може кренути тек оног момента када прерасту у одређену врсту наређења, која заправо представљају командовање у ужем смислу речи. Следствено томе можемо видети директну везу између одређених процесних функција војног менаџмента.

Универзална карактеристика свих војношколских установа, небитно од земаља у којима егзистирају огледа се у томе да је њихово исходиште у чињеници да се есенцијална знања из домена војне струке, стечена током семестра, проверавају односно евалуирају и сертифицикују кроз практичне облике наставе (реализују се на крају школске године), односно након завршене целокупне наставе која се реализује у учионичкој инфраструктури (кабинети, предаваонице, амфитеатри, лабораторије, интернет учионице и слично).

Последњих година тежња свих војношколских установа јесте да своје студијске програме учине што пријемчивијим и атрактивнијим за лица која желе да заврше акредитоване студије из одређеног научног поља (струковне или академске), али не желе да своју професионалну каријеру граде у систему одбране. На пример у Р. Пољској постоји 10 Универзитета одбране, у којима се у просеку школује око 11000 лица, од тог броја, у просеку је 900 кадета, односно будућих припадника оружаних снага, а остали број уписаних лица су студенти-цивили. Другим речима тенденција даљег развоја високо образованих војних установа са апекта менаџмента знања јесте стварање кадра, а самим тиме *Creation and Capture of Knowledge*, које ће бити конкурентан и препознатљив на тржишту рада.

#### 4. ЗАКЉУЧАК

Циљ управљања (менаџмента) знањем је да се обезбеде најновија знања и да се проследе на коришћење правим људима у право време, а све ради побољшања ефикасности и ефективности организације. Незамисливо је обезбедити прогрес организације уколико се у постојећа не инкорпорирају нова знања и информације, како би организација била способна да одговори на промене окружењу. Следствено томе можемо резимирати да је менаџмент знања континуалан процес прикупљања и коришћења нових знања како би организација остварила дефинисане циљеве.

Менаџмент знања је процес којим се креирају базе најновијих знања, с тим да се базе знања требају перманентно иновирати новим знањима и информацијама, и да буду доступне свим доносиоцима одлука, ради побољшања



процеса одлучивања и ефикасности и ефективности целокупне организације, а превасходно кроз креирање и увођење иновација и промена. [3]

У раду је тежиште дато на процесној функцији планирања у једном војноорганизационом систему, превасходно јер је планирање функција која дефинише правац у којем желимо да реализујемо фазе менаџмента знања у систему, односно организацији у будућем временском периоду. Следствено томе планирање нам омогућава да будемо ефективнији и ефикаснији, јер планирањем утврђујемо активности које заиста треба да радимо да би дошли до предвиђених циљева и тиме спречавамо да се реализују непотребне активности које у крајњем доводе до нежељних резултата.

Кроз рад смо могли видети само један скрећени приказ планирања у војним високо образовним установама и сходно томе можемо закључити да је ова функција менаџмент знања веома комплексна за примену у једном војноорганизационом систему, јер је детерминисана великим бројем фактора, превасходно организација, али и њихових водећих људи. Следствено томе као основни недостатак планирања у овим установа јесте детерминисање планирања менаџмента знања најчешће визијом појединца и/или тима који има идентичне „идеје“.

## 5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Јовановић, П. (2005): *Менаџмент – теорија и пракса*. Београд. Факултет организационих наука.
- [2] Ковачевић, Н., Домјанчић, С., Ковач, М.: Стратегијски менаџмент у војноорганизационим системима, *Војно дело*, 3/2018.
- [3] Ковачевић, Н., Ковач, М., Матић, М.: *Управљање знањем као специјализована менаџмент дисциплина*, Управљање знањем и информатика 2018, Копачник, 12-13.01.
- [4] Malhatra, Y. (2000): Knowledge management for e-business performance – advancing information strategy to interne time, *The Executive journal*, Vol. 16.
- [5] Петровић, Д., Михаић, М., Жаркић-Јоксимовић, Н., Јашко, О., Орлић, Р., Богојевић-Арсич, В., Филиповић, В., Обрадовић В. (2011): *Менаџмент и организација*. Београд, Факултет организационих наука

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

005.94(082)

**МЕЂУНАРОДНО саветовање Управљање знањем и информатика (5 ; 2019 ; Копаоник)**

Зборник радова / 5. међународна конференција Управљање знањем и информатика, Копаоник, 8-9. јануар 2019. - Нови Сад : Висока техничка школа струковних студија, 2019 (Нови Сад : Висока техничка школа струковних студија). - 379 стр. : илустр. ; 30 cm

Тираж 50. - Библиографија уз сваки рад. - Резиме на енгл. језику уз сваки рад.

ISBN 978-86-6211-115-9

а) Управљање знањем - Зборници

COBISS.SR-ID 327620103