

УТИЦАЈ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ НА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОЦЕСЕ
У ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Михаел Ђачић

Специјална психијатријска болница „Др Славољуб Бакаловић”, Вршац, Србија

THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL
PROCESSES IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS

Mihael Đaćić

Special Hospital for Psychiatric Diseases "Dr Slavoljub Bakalović", Vršac, Serbia

Сажетак

Успешност пословања организације се може постићи сталним унапређењем продуктивности свих кључних ресурса пословања и постојећег нивоа иновација. Образовање има стратешку важност за економски и друштвени развој, односно за развијање друштва заснованог на знању. Здравствене организације, као део свог пословања, морају да користе системе управљања знањем како би олакшале своје пословање на одржив начин. Процес стварања знања може довести до одрживог процеса конкурентске предности. Средства која омогућавају управљање знањем као што су организациона структура, информационе технологије, стратегија и култура могу бити суштински фактори за процес дугорочне стабилности сваке здравствене организације. На глобалном и конкурентном тржишту, континуирано образовање је од суштинског значаја како би се запослени опремили вештинама и знањем потребним да се прилагоде новим изазовима и да остану релевантни.

Кључне речи: успешност пословања, образовање, здравствене организације

Abstract

Organizational performance can be achieved through a continuous improvement of the productivity of all key business resources and the existing level of innovation. Education is strategically important for economic and social development i.e., for the development of a knowledge-based society. Healthcare organizations, as part of their activities, must use knowledge management systems to facilitate their operations in a sustainable manner. The process of knowledge creation can lead to a sustainable process of competitive advantage. The means that enable knowledge management such as organizational structure, information technology, strategy and culture can be essential factors for the process of long-term stability of any healthcare organization. In a global and competitive market, continuous education is essential to equip employees with the skills and knowledge needed to adapt to new challenges and remain relevant.

Keywords: organizational performance, education, healthcare organizations

Увод

Једна од области која је у последње време напредовала је управљање људским ресурсима. Револуционарне и организационе промене условљене су турбулентним трансформацијама у окружењу. Организације раде у окружењу које захтева неконвенционалне методе, нове начине размишљања и атипичне организационе структуре. Према новим методама размишљања у области организационог менаџмента, системе треба променити тако да људи буду један од главних фактора коме се посвећује пажња у организационом пословању.

Знање је основни пословни ресурс. Успешност пословања организације се може постићи сталним унапређењем продуктивности свих кључних ресурса пословања и постојећег нивоа иновација. Образовање има стратешку важност за економски и друштвени развој, односно за развијање друштва заснованог на знању. Улагање у знање може донети поврат брже од било које друге

Introduction

Human resource management is a field that has recently advanced. Revolutionary and organizational changes are conditioned by turbulent transformations in the environment. Organizations operate in an environment that requires unconventional methods, new ways of thinking and atypical organizational structures. According to new methods of thinking in the field of organizational management, systems need to be changed so that organizational operations are people-centered.

Knowledge is a fundamental business resource. Organizational performance can be achieved through a continuous improvement of the productivity of all key business resources and the existing level of innovation. Education is strategically important for economic and social development, i.e. for the development of a knowledge-based society. Investing in knowledge may bring a return faster than any other investment in the modern economy.

инвестиције у модерној економији.

Циљ овог рада је да се анализира значај управљања знањем у здравственим организацијама и његова улога у унапређењу организационих процеса. Рад има за циљ да прикаже основне врсте знања које су карактеристичне за здравствене установе, као и начине њихове примене кроз стратегије и технике управљања знањем. Посебан акценат стављен је на улогу иновативног радног понашања и мотивације запослених у процесу размене знања, као и на утицај управљања знањем на ефикасност, квалитет рада и организационе перформансе здравствених организација.

Методологија

Овај рад је конципиран као теоријско-прегледна студија која се заснива на анализи релевантне домаће и иностране научне и стручне литературе из области управљања знањем и здравственог менаџмента. У раду је примењен метод анализе и синтезе постојећих теоријских приступа, концепата и модела управљања знањем, са посебним освртом на њихову примену у здравственим организацијама. Поред тога, коришћен је компаративни приступ ради сагледавања различитих типова знања, стратегија и техника управљања знањем, као и њиховог утицаја на организационе процесе. Извори података обухватају научне радове, прегледне студије, књиге и релевантне публикације из области здравственог система и организационог менаџмента.

Менаџмент у здравственом систему

Организација је систем људи са јасно расподељеним улогама и одговорностима, који координисаним деловањем доприносе остваривању заједничког циља. Да би што ефикасније и ефективније достигла тај циљ, од организације се очекује да се уз што мање турбуленције трансформише у „организацију која учи” – која континуирано стиче, размењује и примењује знања на свим нивоима пословања, са циљем унапређења радних процеса. Од организације се очекује не само да се адаптира новонасталим променама, већ и да их антиципира или чак иницира, како би створила конкурентску предност или бар, задржала позицију на тржишту [1].

Здравствени систем је суштинска компонента друштвеног система, уз економски систем, образовни систем, пензиони систем, културне вредности, политику и друго. Он представља један од кључних индикатора друштвеног развоја и значајно доприноси општем благостању појединаца и друштва. Стога је императив осигурати пружање висококвалитетних и доступних здрав-

The aim of this paper was to analyze the importance of knowledge management in healthcare organizations and its role in improving organizational processes. The paper aimed to present the basic types of knowledge that are characteristic of healthcare institutions, as well as methods of their application through knowledge management strategies and techniques. Special emphasis was placed on the role of innovative work behavior and employee motivation in the knowledge sharing process, as well as on the impact of knowledge management on the efficiency, quality of work and organizational performance of healthcare organizations.

Methodology

This paper was designed as a theoretical review study based on the analysis of relevant domestic and foreign scientific and professional literature in the field of knowledge management and healthcare management. The paper applied the method of analysis and synthesis of existing theoretical approaches, concepts and models of knowledge management, with special emphasis on their application in healthcare organizations. In addition, a comparative approach was used to examine different types of knowledge, strategies and techniques of knowledge management, as well as their impact on organizational processes. Data sources included scientific papers, review studies, books and relevant publications in the field of healthcare systems and organizational management.

Management in the healthcare system

An organization is a system of people with clearly defined roles and responsibilities, who, through coordinated action, contribute to the achievement of a common goal. In order to achieve this goal as efficiently and effectively as possible, the organization is expected to transform itself with as little turbulence as possible into a “learning organization” – one that continuously acquires, exchanges and applies knowledge at all levels of operations, with the aim of improving work processes. The organization is expected not only to adapt to, but also to anticipate or even initiate new changes, in order to create a competitive advantage or at least maintain its position in the market [1].

The healthcare system is an essential component of the social system, along with the economic system, the education system, the pension system, cultural values, politics, and others. It represents one of the key indicators of social development and significantly contributes to the overall well-being of individuals and society. Therefore, it is imperative to ensure the provision of high-quality and accessible healthcare services to all.

ствених услуга свима.

Менаџмент у здравству представља алат за унапређење пословања здравствених установа, али и значајан фактор за подстицај и примену технологије, знања и вештина као што су [2]:

- вештине за успешан опстанак и развој организације и ефикасност у окружењу,
- развој сопствених потенцијала, нарочито креативности и вештине комуникације,
- разумевање и развој вештина у менаџменту људским, капиталним и информационим ресурсима,
- разумевање и развој вештина у методама евалуације организационе перформансе, нарочито процене квалитета здравствене заштите, а све са циљем унапређења квалитета здравствених услуга и одрживости система.

Значај управљања знањем у здравственим организацијама

Савремене организације све више својих ресурса (новца, времена, информација) посвећују образовању и сталном обучавању запослених. Менаџмент све више схвата да је континуирано усавршавање кадра један од најефикаснијих начина конкурентске предности. Та сазнања су резултат великих и брзих промена у спољашњем и унутрашњем окружењу савремених предузећа која знање, стално иновирање и учење новог стављају у први план економског развоја. То важи како за организацију, тако и за друштво у целини [3].

У данашњем свету научног и технолошког напретка, за организације је од кључног значаја да се брзо прилагодје променљивим условима пословања, законима и створе окружење које подстиче континуирано учење и за запослене и за организацију у целини. Здравствена индустрија није имуна на ове промене, јер су глобализација, технолошки развој и значај знања трансформисали индустрију. Међутим, неке здравствене организације могу имати проблема да одрже корак са брзим темпом промена, што може довести до организационих изазова, потребе за импровизацијом и конфликта међу запосленима.

Тренутно на организацију здравствених установа утичу различити фактори у спољашњем окружењу, као што су продужени животни век становништва, скупа дијагностика и лечење, увођење нових технологија и промена начина живота кроз увођење промоције здравља и превенција болести. Поред тога, здравствени систем се суочава са етичком и економском кризом коју изази-

Healthcare management is a tool for improving the operations of healthcare institutions, but also a significant factor for reinforcement and application of technology, knowledge and skills such as [2]:

- skills for successful survival and development of the organization and its efficiency in the environment,
- development of one's own potential, especially creativity and communication skills,
- understanding and development of skills in the management of human, capital and information resources,
- understanding and development of skills in methods of evaluating organizational performance, especially the healthcare quality assessment, with the aim of improving the quality of healthcare services and the sustainability of the system.

The importance of knowledge management in healthcare organizations

Modern organizations are investing more and more of their resources (money, time, information) in employee education and continuous training. Management is becoming increasingly aware of that continuous employee training and development are one of the key drivers of competitive advantage. This knowledge results from great and rapid changes in the external and internal environment of modern companies, which place knowledge, learning and constant innovation at the forefront of economic development. This applies to both the organization and society as a whole [3].

In today's world of scientific and technological advancement, it is crucial for organizations to quickly adapt to changing business conditions, and laws, and create an environment that encourages continuous learning for both employees and the organization as a whole. The healthcare industry is not immune to these changes, as globalization, technological development, and the importance of knowledge have transformed the industry. However, some healthcare organizations may struggle to keep up with the rapid pace of change, which can lead to organizational challenges, the need for improvisation, and conflicts among employees.

Currently, the organization of healthcare institutions is influenced by various factors in the external environment, such as the increased life expectancy of the population, expensive diagnostics and treatment, the introduction of new technologies and changes in lifestyle through the introduction of health promotion and disease prevention. In addition, the healthcare system is facing an ethical and economic crisis caused by political, social and other

вају политичке, друштвене и друге интересне групе, покушавајући да наметну своје интересе и утичу на функционисање здравственог система. Лица која одлучују у области здравствене политике треба да континуирано прате технолошке и медицинске трендове у свету, ефикасно управљају својим ресурсима и ефикасно спроводе реорганизацију система здравствене заштите, посебно у временима економске кризе [4].

Важност знања као основног пословног ресурса не може се преценити. За раст и развој тржишно оријентисане организације неопходно је континуирано унапређивати продуктивност, укључујући и продуктивност знања. Да би се постигао успех у пословању, неопходно је побољшати продуктивност у свим кључним ресурсима и повећати иновације. Улагање у знање је једна од најисплативијих инвестиција у савременој економији.

Здравствене организације, као део свог пословања, морају да користе системе управљања знањем како би олакшале своје пословање на одржив начин. Учење је суштински процес, који се односи на управљање знањем. Процес стварања знања може довести до дугорочне стабилности процеса конкурентске предности. Средства која омогућавају управљање знањем као што су организациона структура, информационе технологије, стратегија и култура могу бити суштински фактори за процес одрживости сваке здравствене организације. Различите категорије запослених у здравству доприносе у одрживом пословању, а менаџери људских ресурса имају кључну улогу у ангажовању људи са одговарајућим квалификацијама за примену управљања знањем [5].

Генерисање знања

Како би се генерисало одређено знање, потребно је разумети елементе који претходе знању. Ови елементи су графички приказани на слици 1. Може се видети да знању претходе подаци и информације које су везане за прошлост, како би се на основу њих развило правилно разумевање које ће имати великог значаја у будућности.

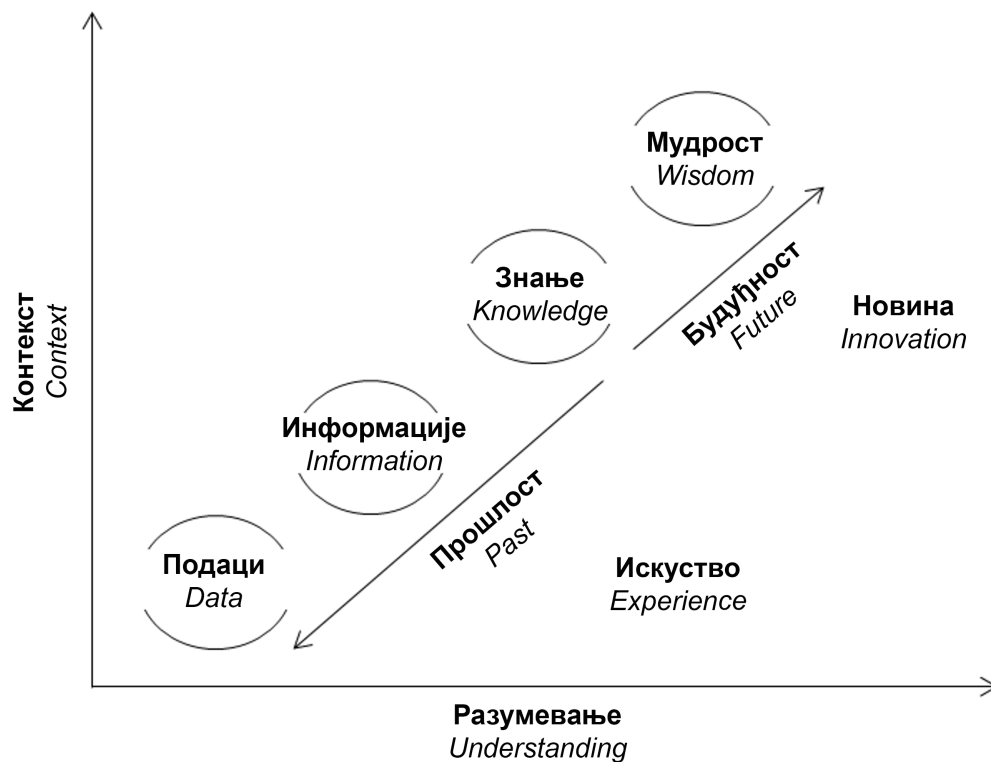
interest groups, trying to impose their own interests and influence the functioning of the healthcare system. Decision-makers in the field of healthcare policy should continuously follow global technological and medical trends, effectively manage their resources and efficiently implement the reorganization of the healthcare system, especially in times of economic crisis [4].

The importance of knowledge as a fundamental business resource cannot be overstated. For the growth and development of a market-oriented organization, it is necessary to continuously improve productivity, including knowledge productivity. In order to achieve business success, it is necessary to improve productivity of all key resources and increase innovation. Investing in knowledge is one of the most profitable investments in the modern economy.

Healthcare organizations, as part of their activities, need to use knowledge management systems to facilitate their operations in a sustainable manner. Learning is an essential process, which is related to knowledge management. The process of knowledge creation can lead to long-term stability of the process of competitive advantage. The means that enable knowledge management such as organizational structure, information technology, strategy and culture can be essential factors for the sustainability process of any healthcare organization. Different categories of healthcare employees contribute to sustainable operations, and human resource managers have a key role in recruiting people with appropriate qualifications for the application of knowledge management [5].

Knowledge generation

In order to generate a specific type of knowledge, it is necessary to understand the elements that precede knowledge. These elements are graphically illustrated in Figure 1. It can be seen that knowledge is preceded by data and information related to the past, based on which a correct understanding of great significance in the future should be developed.



Слика 1. Дијаграм генерисања знања

Извор: Bosančić, B., (2018), *DIKW hierarchy: The pros and the cons*, 2(3), str. 1–24.

Figure 1. Knowledge generation diagram

Source: Bosančić, B., (2018), *DIKW hierarchy: The pros and the cons*, 2(3), p. 1–24.

Податак настаје када се чињенице забележе одређеним симболима. Податак почиње да постоји када су чињенице регистроване или забележене одређеним језичким симболима. Информације су подаци уређени у моделе који имају садржајно, временско и формално значење. Информација је обрађени податак који има садржајно и вредносно значење. Знање је фундаментални ресурс појединца чији потенцијал му омогућава да интелигентно функционише. Тај ресурс се не може осетити, додирнути, чути, окусити или видети, иако сви човекови рецептори доприносе некој врсти „вечитог рада у покрету“. Примењено знање настаје интеграцијом стеченог знања, искуства, мишљења и осећања. Само оно знање које је декодирано и чије је значење схваћено може се применити на практичан начин. Оно укључује индивидуално комбиновање идеја, интуиција, искустава, вештина, процена, контекста, мотивације и интерпретације. Мудрост се дефинише као етична свест и вредносно закључивање. Она се базира на генеративном учењу са веома дугорочном временском перспективом, од врло удаљене прошлости до врло удаљене будућности [6].

Врсте знања

Концепт поделе знања на експлицитно и имплицитно знање наглашава чињеницу да је експлицитно знање

Data is created when facts are recorded using specific symbols. Data begins to exist when facts are registered or recorded with certain linguistic symbols. Information is data organized into models that have content, time and formal meaning. Information is processed data that has content and value. Knowledge is a fundamental resource of an individual whose potential allows him to function intelligently. This resource cannot be felt, touched, heard, tasted or seen, although all human receptors contribute to a kind of “eternal work in motion”. Applied knowledge is created by integrating acquired knowledge, experience, opinions and feelings. Only knowledge that has been decoded and whose meaning has been understood can be applied in a practical way. It involves the individual combination of ideas, intuition, experience, skills, assessments, context, motivation and interpretation. Wisdom is defined as ethical awareness and value reasoning. It is based on generative learning with a very long-term time perspective, from the very distant past to the very distant future [6].

Types of knowledge

The concept of dividing knowledge into explicit and implicit knowledge emphasizes the fact that explicit knowledge is objective and can be easily codified and transmitted by modern technological means. On the other hand, implicit knowledge, also known as tacit knowledge, is embedded

објективно и да се лако може кодификовати и пренети модерним технолошким средствима. С друге стране, имплицитно знање, познато и као прећутно знање, уграђено је у лично искуство и рад и не може се кодификовати због своје субјективне природе. Ова врста знања најбоље се преноси кроз личну интеракцију и сарадњу. Знање се такође може категорисати као индивидуално или колективно. Укрштање ових категорија резултира стварањем четири нова типа знања, чији називи се користе на енглеском језику због специфичног значења које нема директан превод на српски. Ове врсте знања су представљене у пратећој табели.

Табела 1. Комбинација знања

Знање <i>Knowledge</i>	Индивидуално <i>Individual</i>	Колективно <i>Collective</i>
Експлицитно <i>Total</i>	Embrained знање <i>Embrained knowledge</i>	Encoded знање <i>Encoded knowledge</i>
Имплицитно <i>Total</i>	Embodied знање <i>Embodied knowledge</i>	Embedded знање <i>Embedded knowledge</i>

Извор: Švonja, J., (2019), Značaj kompatibilnosti sistema upravljanja znanjem sa savremenim modelima elektronskog učenja u organizacijama koje uče, *Poslovna ekonomija*, 12(1), str. 238–255.

in personal experience and work and cannot be codified due to its subjective nature. This type of knowledge is best transmitted through personal interaction and collaboration. Knowledge can also be categorized as individual or collective. The intersection of these categories results in the creation of four new types of knowledge, the names of which are used in the English language due to their specific meaning that cannot be directly translated into Serbian. These types of knowledge are presented in the table below.

Table 1. Knowledge combination

Source: Švonja, J., (2019), The importance of the compatibility of knowledge management systems with modern models of e-learning in learning organizations, *Business Economics*, 12(1), p. 238–255.

Управљање знањем у здравственим установама

Дефиниција управљања знањем може се поједноставити као системски процес стварања, чувања, дељења и коришћења знања ради побољшања организационих резултата [7].

Пружање здравствених услуга је сложен подухват заснован на подацима, при чему се организације у великој мери ослањају на информације о лечењу пацијента, пружању неге и укупним здравственим исходима. Ефикасно пружање здравствене заштите такође захтева ефикасну координацију и интеграцију услуга, као и сталне напоре да се побољшају клинички и оперативни процеси. Ови принципи су укоренењени у концепту управљања знањем који игра кључну улогу у побољшању укупног квалитета здравствене заштите.

Системи за подршку доношењу клиничких одлука помажу здравственим радницима да дају специфичне процене или препоруке за пацијента, анализирајући информације о пацијенту у односу на базу експертског знања. Ови системи нуде различите услуге, као што су компјутерски потпомогнута дијагноза, дозирање и преписивање лекова, електронски подсетници и слично. Са електронским медицинским картонима знање се може стицати и делити између здравствених радника, јер бригу о пацијентима све више пружају специјализо-

Knowledge management in healthcare institutions

The definition of knowledge management can be simplified as a systematic process of creating, storing, sharing and using knowledge to improve organizational performance [7].

Provision of healthcare services is a complex, data-driven endeavor, with organizations relying heavily on information about patient treatment, care delivery, and overall health outcomes. Effective healthcare delivery also requires effective coordination and integration of services, as well as ongoing efforts to improve clinical and operational processes. These principles are rooted in the concept of knowledge management, which plays a key role in improving the overall quality of healthcare.

Clinical decision support systems help healthcare professionals make specific assessments or give recommendations for a patient by analyzing patient information against an expert knowledge base. These systems offer a variety of services, such as computer-aided diagnostics, medication dosing and prescribing, electronic reminders, etc. With electronic medical records, knowledge can be acquired and shared among healthcare professionals, as patient care is increasingly being provided by specialized teams. Electronic medical records refer to patient information that is stored and retrieved in digital format.

вани тимови. Електронска медицинска документација се односи на информације о пацијенту које се чувају и преузимају у дигиталном формату.

Циљ медицинске документације је да делује као складиште лекарског посматрања и анализе пацијента. Медицински картони обично садрже историјске доступне информације о пацијенту, информације из физичког прегледа, резултате тестова и процедура које су спроведене на пацијенту. Као такви, електронски медицински картони могу се дефинисати као „дигитално ускладиштене информације о здравственој заштити појединца са сврхом подршке континуитету неге, уз обезбеђивање поверљивости у сваком тренутку” [8].

Лекари остају неодлучни око потенцијалних ефеката електронских медицинских картона на различите аспекте као што су приватност, безбедност пацијената, односи између пружаоца услуга и пацијената, стрес особља, управљање временом, квалитет неге, финансијска питања, ефикасност и одговорност. Недостатак стандардизације је још једна велика препрека широком усвајању електронских картона, јер ствара потешкоће у чувању и дељењу медицинске документације у различитим регионима.

Типови знања карактеристични за здравствене организације

Здравствено знање је сложено како по својој форми, тако и по својој примени. Здравствено знање се првенствено користи за подршку клиничком доношењу одлука. То је сложена активност јер укључује активну интеракцију између различитих врста знања о здравству. Идентификовани су типови знања који директно доприносе доношењу клиничких одлука и планирању неге [9]:

- познавање пацијената,
- лекарско знање,
- медицинско знање,
- познавање ресурса,
- познавање процеса,
- организационо знање,
- знање о односима (релацијама),
- знање о мерењу.

Познавање пацијената је јасно разумевање здравственог статуса пацијента, укључујући односе између медицинских запажања и закључака које су донели лекари. Ове информације се бележе у медицинском картону како би се добила потпуна слика о здрављу пацијента. С друге стране, медицинско знање је знање које здравствени радници стичу кроз активно учење, стажирање, запажања и искуства. Ово знање је неопходно за пружање

The purpose of medical records is to act as a repository for medical observation and analysis of a patient. Medical records typically contain medical history and available patient information, information obtained from physical examinations, and results of tests and procedures undergone by the patient. As such, electronic medical records can be defined as “digitally stored information about an individual’s health care for the purpose of supporting continuous care, while ensuring confidentiality at all times” [8].

Physicians remain undecided about the potential effects of electronic medical records on various aspects such as privacy, patient safety, healthcare provider-patient relationships, staff stress, time management, quality of care, financial issues, efficiency, and accountability. The lack of standardization is another major obstacle to the widespread adoption of electronic medical records, as it creates difficulties in storing and sharing medical records across different regions.

Types of knowledge characteristic of healthcare organizations

Healthcare knowledge is complex in both its form and its application. Healthcare knowledge is primarily used to support clinical decision-making. It is a complex activity because it involves the active interaction between different types of knowledge in healthcare. The types of knowledge that directly contribute to clinical decision-making and care planning have been identified as follows [9]:

- patient knowledge,
- physician knowledge,
- medical knowledge,
- resource knowledge,
- process knowledge,
- organizational knowledge,
- relational knowledge,
- measurement knowledge.

Patient knowledge is a clear understanding of the patient’s health status, including the relationships between medical observations and the conclusions drawn by the physicians. This information is recorded in the medical record to provide a complete picture of the patient’s health. On the other hand, medical knowledge is the knowledge that healthcare professionals acquire through active learning, training, observation, and experience. This knowledge is essential for providing quality care to patients. Resource awareness is the knowledge of the healthcare resources and infrastructure available within a healthcare institution. This includes medical diagnostic tools and devices, as well as medications. In addition, it includes support staff, nurses, hospital beds, surgical facilities, and other necessary

жање квалитетне неге пацијентима. Свест о ресурсима је знање о здравственим ресурсима и инфраструктури доступним у оквиру здравствене установе. Ово укључује медицинске дијагностичке уређаје и алате, као и лекове. Поред тога, обухвата помоћно особље, медицинске сестре, болничке кревете, хируршке установе и друге неопходне ресурсе. Поседовање ажурног знања о ресурсима је кључно за доношење одлука о дијагностичким и терапијским интервенцијама.

Познавање процеса се односи на специфичне процедуре и токове рада који диктирају одговарајућу негу за одређена медицинска стања у здравственој установи. Њима се успоставља јединствен приступ лечењу пацијената, узимајући у обзир и практична разматрања као што су неопходни ресурси. Важно је нагласити да се познавање процеса примарно односи на клиничке токове рада и поступке непосредно везане за збрињавање пацијената, док се организационо знање односи на управљачку и структурну димензију функционисања здравствене установе. С друге стране, организационо знање се односи на структуру и политику здравствене установе, тачније, како се информације и знање шире, ко је коме одговоран, хијерархију доношења одлука, састав тимова, различите улоге и одговорности здравствених радника, као и протокол за тражење и одговарање на информације.

Релационо знање је знање о друштвеном капиталу које се задржава унутар организације или заједнице пружалаца здравствених услуга. То укључује разумевање начина на који се знање може тражити и делити између професионалаца. Ово знање је од суштинског значаја за идентификацију праве особе којој треба приступити за одређени проблем, проналажење правог извора знања и добијање критичких мишљења. Такође укључује механизме комуникације и контакте између одељења и институција за размену информација о пацијентима. Знање о мерењу је познавање метрика, критеријума и стандарда за мерење успеха процеса пружања здравствене заштите. Ово знање је кључно за постављање мерила, мерење важних параметара, постављање правих истраживачких питања и анализу података.

Управљање знањем као стратегија

Управљање знањем у здравственим организацијама пружа систематски приступ дизајнирању и примени услуга усмерених на знање. Овај приступ покрива широк спектар питања, укључујући [10]:

- Интеграцију извора знања и модалитета здравствене заштите у распону од публикација заснованих на доказима преко дискусија

resources. Having up-to-date knowledge of resources is essential for making decisions about diagnostic and therapeutic interventions.

Process knowledge refers to the specific procedures and workflows that dictate appropriate care for specific medical conditions in a healthcare facility. They establish a unified approach to patient treatment, taking into account practical considerations such as resource requirements. It is important to emphasize that process knowledge primarily refers to clinical workflows and procedures directly related to patient care, while organizational knowledge refers to the management and structure dimensions of the functioning of a healthcare institution. On the other hand, organizational knowledge refers to the structure and policies of a healthcare institution, specifically how information and knowledge are disseminated, lines of accountability, decision-making hierarchy, composition of teams, different roles and responsibilities of healthcare professionals, and the protocol for requesting and responding to information.

Relational knowledge is knowledge about social capital that is held within an organization or community of healthcare providers. It includes understanding how knowledge can be sought and shared among professionals. This type of knowledge is essential for identifying the right person to address with regard to a specific problem, finding the right source of knowledge, and obtaining critical opinions. It also includes communication mechanisms and contacts between departments and institutions for patient information exchange. Measurement knowledge is knowledge of the metrics, criteria, and standards for measuring the success of the healthcare delivery process. This type of knowledge is essential for setting benchmarks, measuring important parameters, asking the right research questions, and for data analysis as well.

Knowledge management as a strategy

Knowledge management in healthcare organizations provides a systematic approach to the design and implementation of knowledge-oriented services. This approach covers a wide range of issues, including [10]:

- Integration of knowledge sources and healthcare modalities ranging from evidence-based publications and problem-based discussions to experience-based insights.
- Modeling healthcare processes and workflows in general, and then using the models to represent heterogeneous healthcare operating environments.
- Understanding the specific needs for healthcare knowledge of a number of stakeholders, including physicians, nurses, administrators, patients, support

заснованих на проблемима до увида заснованих на искуству.

- Моделирање здравствених процеса и токова рада уопште, а затим коришћење модела за представљање хетерогених оперативних окружења здравствене заштите.
- Разумевање специфичних потреба низа заинтересованих страна за знање о здравственој заштити укључујући лекаре, медицинске сестре, администраторе, пацијенте, групе за подршку и слично.
- Руковање накнадном интеграцијом знања међу различитим појединцима, одељењима и институцијама.
- Рад на јединственим клиничким ситуацијама које захтевају манипулацију доступним здравственим знањем како би се пружиле интервенције специфичне за пацијента.
- Примена знања о здравственој заштити, на начин који се може изменити и поново користити, на различите контексте пружања здравствене заштите како би се постигли бољи резултати.
- Одређивање практичних и смислених метрика мерења исхода које повезују коришћење знања из здравствене заштите са квалитетом услуге.

Технике управљања знањем у здравственим организацијама

Технике управљања знањем у здравственим институцијама могу се категоризирати у три групе [11]:

- људи и технологија,
- утврђивање захтева, и
- мерење вредности.

Примарни изазов са којим се организације суочавају је мотивисање својих запослених да користе системе управљања знањем. Иако је технологија несумњиво кључна, укључивање људи у управљање знањем је једнако критично за успех. Без подстицаја, запослени можда неће бити вољни да деле своје знање, па су предложена различита решења како би се подстакли да користе системе управљања знањем. Неке организације нуде финансијске или нефинансијске подстицаје као што су новчане награде или плаћени слободни дани. Подстицаји су посебно ефикасни у организацијама у којима се задржавање знања доживљава као извор моћи. Поред индивидуалних подстицаја постоји и колаборативни систем награђивања победник-победник, где је добитак појединца такође добитак за његове колеге.

Алати управљања знањем се фокусирају на експли-

groups, etc.

- Handling the subsequent integration of knowledge among different individuals, departments and institutions.
- Working on unique clinical situations that require manipulation of available health knowledge in order to provide patient-specific interventions.
- Applying healthcare knowledge, in a way that can be modified and reused, to different healthcare delivery contexts in order to achieve better results.
- Identifying practical and meaningful outcome measurement metrics that link the use of healthcare knowledge to service quality.

Knowledge management techniques in healthcare organizations

Knowledge management techniques in healthcare institutions can be categorized into three groups [11]:

- people and technology,
- identification of requirements, and
- value measurement.

The primary challenge that organizations face is motivating their employees to use knowledge management systems. While technology is undoubtedly key, involving people in knowledge management is equally critical to success. Without incentives, employees may be reluctant to share their knowledge, so various solutions have been proposed to encourage them to use knowledge management systems. Some organizations offer financial or non-financial incentives such as cash rewards or paid time off. Incentives are particularly effective in organizations where knowledge retention is perceived as a source of power. In addition to individual incentives, there is a collaborative, win-win reward system, where an individual's gain is also a gain for their colleagues.

Knowledge management tools focus on explicit knowledge, which is knowledge that can be documented electronically. Today, many enterprise tools use Web 2.0 technologies. Some solutions incorporate concepts from computer science, such as data mining, rule-based reasoning, and multi-agent systems. The integration of these tools varies depending on the specific process being used.

When it comes to knowledge management requirements, there are two perspectives to consider, namely technological and human-centered. Technologically, one of the biggest challenges in the early stages of knowledge management was storing large amounts of data in electronic repositories. However, with the reduction in hardware costs, storage is no longer as critical to the problem. On

цитно знање, што је знање које се може документовати електронски. Данас многи корпоративни алати користе Веб 2.0 технологије. Нека решења укључују концепте из информатике, као што су рударење података, расуђивање засновано на правилима и системи са више агената. Интеграција ових алата варира у зависности од специфичног процеса који се користи.

Када је реч о захтевима за управљање знањем, постоје две перспективе које треба размотрити, а то су технолошка и усмерена на човека. Технолошки гледано, један од највећих изазова у раним фазама управљања знањем било је складиштење великих количина података у електронска складишта. Међутим, са смањењем трошкова хардвера, складиштење више није толико критично за проблем. С друге стране, из перспективе корисника, анализа задатака је критичан и изазован захтев који се мора решити пре примене техника управљања знањем. Други кључни фактор за успех пројекта је стварање културе наклоњене знању. То значи подстицање појединаца да учествују у размени знања без страха од губитка посла.

Организације придају велики значај процени вредности управљања знањем, које је нематеријална имовина. Интерне процене засноване на информацијама које дају менаџери могу бити пристрасне и имати прецењену вредност. Процене трећих страна такође могу бити непрецизне, јер они можда немају приступ интерним средствима знања. Развијено је неколико метода за процену вредности знања у организацији, при чему се комбинује људски и структурни капитал.

Иновативно радно понашање

Здравствени систем обухвата све појединце, групе, установе и ресурсе који теже побољшању благостања људи. Због интензивне природе здравства, оно је постало сложен и замршен систем који захтева другачији приступ у свом раду. Како се трошкови здравствене заштите повећавају, циљ је имати ефикасно руководство и мотивисане запослене како би се осигурало да се пацијентима пружају квалитетне услуге. Унапређење управљања здравственом заштитом, посебно коришћењем квалификованог особља, може унапредити функционисање и рад здравствених установа и промовисати примену технологије, знања и вештина.

Ефикасно управљање је кључно за развој и унапређење здравственог система јер помаже у управљању ограниченим ресурсима и увођењу промена које могу побољшати пружање здравствених услуга. Ефикасно управљање подразумева развијање комуникацијских и креативних вештина, управљање људским, капиталним и информационим ресурсима и процену организацио-

the other hand, from the user perspective, task analysis is a critical and challenging requirement that must be addressed before knowledge management techniques can be implemented. Another key factor for project success is creating a knowledge-friendly culture. This means encouraging people to participate in knowledge sharing without fear of losing their jobs.

Organizations place great importance on assessing the value of knowledge management, which is an intangible asset. Internal assessments based on information provided by managers may be biased and their value can be overstated. Third-party assessments may also be inaccurate, as third parties may not have access to internal knowledge assets. Several methods have been developed to assess the value of knowledge in an organization, combining human and structural capital.

Innovative work behaviour

The healthcare system encompasses all individuals, groups, institutions and resources that strive to improve the well-being of people. Due to its intensive nature, healthcare has become a complex and intricate system that requires a different approach to its operation. As healthcare costs increase, the goal is to have effective leadership and motivated employees to ensure that quality services are provided to patients. Improving healthcare management, especially through the use of qualified personnel, can improve the functioning and performance of healthcare institutions and promote the application of technology, knowledge and skills.

Effective management is essential for the development and improvement of the healthcare system because it helps manage limited resources and introduce changes that can improve the provision of healthcare services. Effective management involves developing communication and creative skills, managing human, capital and information resources, and assessing organizational performance to improve the quality of healthcare services and ensure the sustainability of the healthcare system. However, the impact of management is limited due to the non-profit nature of most healthcare institutions, whose functioning is legally defined.

Innovative work behavior refers to the intentional creation, introduction, and application of new ideas that are beneficial to a work role, group, or organizational performance. It encompasses three separate tasks [12]:

- idea generation i.e., developing new ideas,
- idea promotion i.e., obtaining external support, and
- idea application i.e., creating a model or prototype of an idea.

них перформанси како би се побољшао квалитет здравствених услуга и обезбедила одрживост здравственог система. Међутим, утицај менаџмента је ограничен због непрофитне природе већине здравствених установа, чије је функционисање законски дефинисано.

Иновативно радно понашање означава намерно креирање, увођење и примену нових идеја које су од користи за радну улогу, групни или организациони учинак. Оно обухвата три одвојена задатка [12]:

- генерисање идеја, тј. развијање нових идеја,
- промоцију идеја, односно добијање екстерне подршке, и
- примену идеја, односно израду модела или прототипа идеје.

У здравственим организацијама иновативно радно понашање се може видети кроз лекаре који развијају нове дијагностичке критеријуме и терапијске приступе, медицинске сестре које сарађују на успостављању нових смерница за комуникацију и физиотерапеуте који модификују технике рехабилитације засноване на научним доказима и међународним смерницама. Генерисање идеја укључује комбиновање унутрашњег и екстерног знања за стварање нових идеја, а промовисање ових идеја захтева њихово превођење у разумљиве и прихватљиве форме. Имплементација идеје укључује координацију и интеграцију различитих скупова знања са другим појединцима или тимовима како би иновација постала рутина.

Мотивација запослених у дељењу знања

Управљање знањем се ослања на чин дељења и заједничког рада. Знање је имовина која се не може физички додирнути или видети унутар компаније или организације. Иако је стварање знања од суштинског значаја, није довољно да се повећа његова вредност. Мора се дистрибуирати међу запосленима. Ширење знања се односи на преношење, размену или дељење знања. Већа је вероватноћа да ће људи делити информације са другима када су запослени мотивисани да то чине. Мреже играју значајну улогу у размени знања, укључујући сарадњу између група или појединаца који обично не раде заједно, као што су пружаоци услуга у јавном и приватном здравственом сектору. Ширење се може посматрати као процес претварања имплицитног у експлицитно знање, кроз стандардизоване процедуре за размену информација и одговарајуће информационе системе.

За успостављање и одржавање управљања знањем у здравственом окружењу кључна су два фактора:

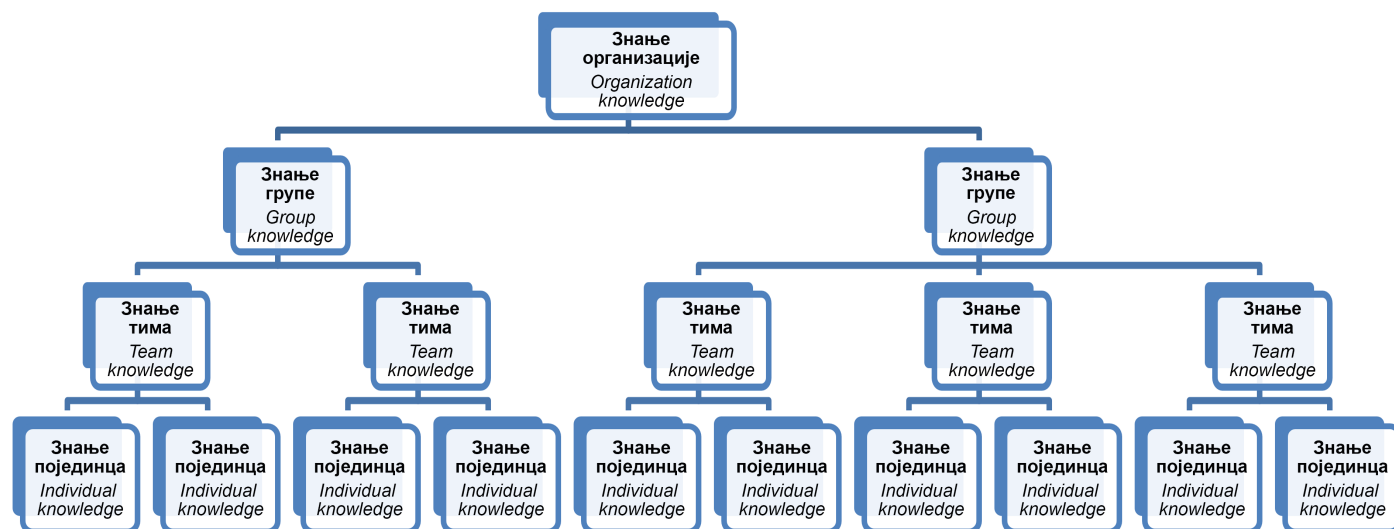
In healthcare organizations, innovative work behavior can be seen through physicians developing new diagnostic criteria and therapeutic approaches, nurses collaborating to establish new communication guidelines, and physiotherapists modifying rehabilitation techniques based on scientific evidence and international guidelines. Idea generation involves combining internal and external knowledge to create new ideas, and idea promotion requires translating these ideas into understandable and acceptable forms. Idea implementation involves coordinating and integrating different sets of knowledge with other individuals or teams to make the innovation routine.

Employee motivation in knowledge sharing

Knowledge management relies on the act of sharing and working together. Knowledge is an asset that cannot be physically touched or seen within a company or organization. Though knowledge creation is essential, it is not enough to increase the value of knowledge. It must be distributed among employees. Knowledge dissemination refers to the transfer, exchange, or sharing of knowledge. People are more likely to share information with others when employees are motivated to do so. Networks play a significant role in knowledge exchange, including collaboration between groups or individuals who do not usually work together, such as service providers in the public and private healthcare sectors. Dissemination can be viewed as the process of converting tacit into explicit knowledge, through standardized procedures for information exchange and through appropriate information systems.

Two factors are crucial for establishing and maintaining knowledge management in a healthcare setting: the commitment of managers through effective leadership and the presence of various means for knowledge transfer. Knowledge transfer depends on the assistance of information technologies. These technologies should support interactions with the collection of knowledge and best practices from clinical work. The more users participate in the creation of a knowledge transfer system, the more likely they are to actually use it. Leadership promotes a vision of organizational growth and success. Leaders should foster a problem-solving culture in the healthcare unit and maintain a spirit of lifelong learning [13].

посвећеност менаџера кроз ефикасно руководство и присуство различитих средстава за пренос знања. Преношење знања зависи од помоћи информационих технологија. Оне треба да подрже интеракције уз прикупљање знања и најбољих пракси из клиничког рада. Што више корисници учествују у креирању система за пренос знања, већа је вероватноћа да ће га заиста користити. Лидерство промовише визију раста и успеха организације. Лидери треба да подстичу културу тражења и решавања проблема у здравственој јединици и одржавају дух доживотног учења [13].



Слика 2. Знање запослених

Извор: Walczak, S., (2025), Organizational knowledge management structure, TLO, 12(4), str. 330–339.

Figure 2. Employee knowledge

Source: Walczak, S., (2025), Organizational knowledge management structure, TLO, 12(4), p. 330–339.

Основни аспект било које стратегије мотивације у погледу „културе знања” је да се награђује дељење знања унутар тимова знања и међу тимовима и групама знања, а не индивидуални учинак. Награђивање индивидуалног учинка би довело до гомилања знања.

A fundamental aspect of any motivation strategy regarding a “knowledge culture” is to reward knowledge sharing within knowledge teams and across knowledge teams and groups, rather than individual performance. Rewarding individual performance would lead to knowledge hoarding.

Покретачи који доводе запослене до стварања и размене знања су условљени унутрашњим и спољним карактеристикама. Унутрашњи мотиви се односе на унутрашње задовољство особе када заврши задатак или постигне одређени циљ. Насупрот томе, недостатак могућности за коришћење сопственог знања може бити оптерећење за запослене. Унутрашњи мотиви за дељење знања укључују задовољство поседовања и преношења знања, као и радост помагања другима. Ови фактори заједно значајно обликују спремност запослених да активно деле и користе знање у организацији.

The drivers that lead employees to create and share knowledge are conditioned by internal and external characteristics. Intrinsic motivation refers to the internal satisfaction a person experiences when completing a task or achieving a specific goal. Conversely, the lack of opportunities to use one’s own knowledge can be a burden for employees. Intrinsic motivation for sharing knowledge includes the satisfaction of possessing and transferring knowledge, as well as the joy of helping others. Together, these factors significantly shape employees’ willingness to actively share and use knowledge in the organization.

Утицај знања на организационе процесе у здравственим организацијама

The impact of knowledge on organizational processes in healthcare organizations

Све активности управљања знањем међусобно су

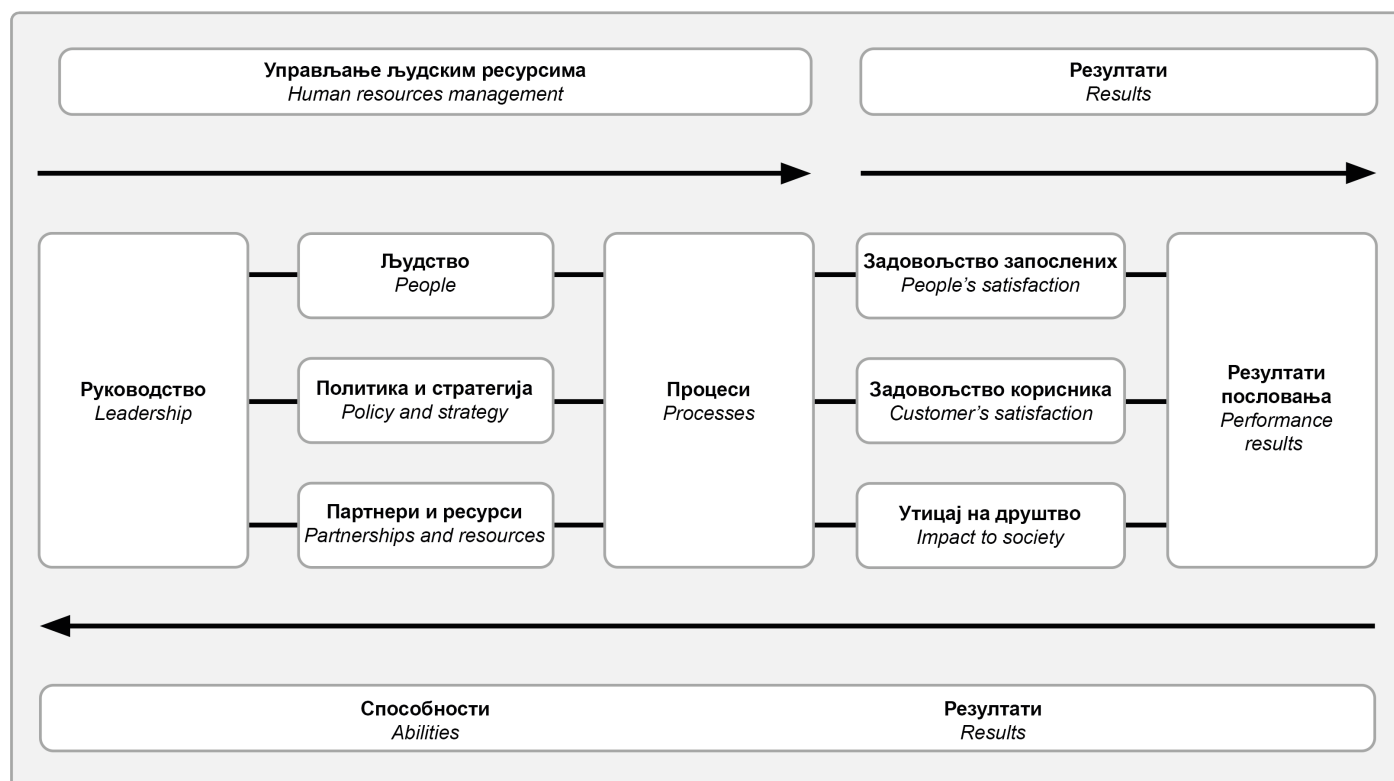
All knowledge management activities are mutually com-

комплементарне и континуирано се одвијају у организацијама које имају осмишљен приступ овом процесу. Сврха целокупног приступа јесте подстицање професионалног развоја запослених кроз стварање окружења и система за усвајање, организовање и размену информација у оквиру целе организације. Циљ управљања знањем је обезбеђивање правих информација правим члановима у правом тренутку, чиме се подстиче доношење адекватних одлука, предузимање одговарајућих иницијатива и унапређење укупних резултата [14].

Европски модел успешности (слика 3) је начин да здравствене организације буду сигурне да раде добар посао. Постоји од 2001. године, као и посебна награда за организације које обављају посао у складу са датим принципима. Постоји много елемената који чине овај модел, као што су добар однос према запосленима, прављење планова и стратегија, мудро коришћење ресурса и слично. Светска здравствена организација користи овај модел како би се уверила да су њихове здравствене услуге најбоље могуће. Повратне информације које се користе у унапређењу квалитета услуга и целокупног процеса функционисања здравствених организација, добијене су из разговора са пацијентима и запосленима. Акценат је на њиховим осећајима и ставовима у вези са услугама које користе.

plementary and are continuously carried out in organizations that have designed an approach to this process. The purpose of the overall approach is to encourage employee professional development by creating an environment and system for the adoption, organization and exchange of information within the entire organization. The goal of knowledge management is to provide the right information to the right members at the right time, thereby encouraging adequate decision-making, taking appropriate initiatives and improving overall results [14].

The European Performance Model (Figure 3) is a way for healthcare organizations to ensure that they are doing a good job. It has been in existence since 2001, as well as a special award for organizations that perform their work in accordance with the given principles. There are many elements that make up this model, such as good treatment of employees, making plans and strategies, wise use of resources, etc. The World Health Organization uses this model to make sure that their healthcare services are the best possible. Feedback that is used to improve the quality of services and the overall process of functioning of healthcare organizations is obtained through conversations with patients and employees. The emphasis is on their feelings and attitudes regarding the services they use.



Слика 3. Општи оквир европског модела успешности

Извор: Tekić, J., Majstorović, V., Marković, D., Nikodijević, A., Stamenković, D., (2011), Main criteria for models of excellence in health care, *Serbian dental journal*, 58(3), str. 147–155.

Figure 3. General framework of the European Performance Model

Source: Tekić, J., Majstorović, V., Marković, D., Nikodijević, A., Stamenković, D., (2011), Main criteria for models of excellence in health care, *Serbian dental journal*, 58(3), p. 147–155.

На процес доношења одлука у клиничкој пракси у великој мери утиче доступност прецизних и актуелних информација. Здравствени радници се ослањају на протоколе засноване на доказима, клиничке студије и оптималне методе да би дошли до својих одлука. Правовремени приступ релевантним информацијама побољшава дијагностичку прецизност, минимизира медицинске грешке и повећава безбедност пацијената. Поред тога, дељење знања и сарадња међу мултидисциплинарним тимовима омогућава свеобухватнији и интегрисанији приступ пацијентима.

СТИЦАЊЕ ЗНАЊА И ПРИМЕНА ОВИХ ПРАКСИ ЈЕ ОД ВИТАЛНОГ ЗНАЧАЈА ЗА ПОКРЕТАЊЕ ИНОВАЦИЈА И ПОБОЉШАЊЕ КВАЛИТЕТА ЗДРАВСТВЕНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА. Кроз усвајање и дистрибуцију ефективне праксе, стечених увида и креативних решења, здравствене установе могу да негују културу непрестаног образовања и усавршавања. Користећи канале за размену знања као што су онлајн заједнице, здравствени радници могу да сарађују како би осмислили идеје, позабавили се сложеним медицинским случајевима и осмислили иновативне здравствене технике за борбу против проблема.

УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ ИГРА КЉУЧНУ УЛОГУ У ПОБОЉШАЊУ РАСТА И ОДРЖАВАЊА ОСОБЉА У ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА. Кроз обезбеђење различитих образовних алата, програма обуке и могућности за професионални развој, организације могу опремити своје запослене неопходним вештинама и знањима за побољшање њиховог радног учинка. Такве иницијативе промовишу осећај задовољства, испуњености и културе континуираног учења, што заједно води нижим стопама флукуације и јављању високо квалификоване радне снаге.

ЗНАЧАЈ И УТИЦАЈ ЗНАЊА У ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОЦЕСИМА ЗДРАВСТВЕНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА ОГЛЕДА СЕ У ПОБОЉШАЊУ КЛИНИЧКИХ ИСХОДА, ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ИНОВАЦИЈА. ПРИМЕНА ЕФЕКТИВНИХ ПРАКСИ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ МОЖЕ ДОВЕСТИ ДО БОЉЕГ ДОНОШЕЊА ОДЛУКА У КЛИНИЧКОЈ ПРАКСИ, ПОБОЉШАНИХ ИСХОДА ПАЦИЈЕНАТА, ИНОВАЦИЈА, ПОБОЉШАЊА КВАЛИТЕТА, ОРГАНИЗАЦИОНОГ УЧЕЊА И РАЗВОЈА. КОРИШЋЕЊЕ ЗНАЊА МОЖЕ ПОМОЋИ ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА ДА СЕ СНАЛАЗЕ У СЛОЖЕНИМ СИТУАЦИЈАМА, ПРУЖА НЕГУ ЗАСНОВАНУ НА ДОКАЗИМА И ОМОГУЋАВА ЗАПОСЛЕНИМА ДА СЕ ПРИЛАГОДЕ НОВИМ ИЗАЗОВИМА. УСПЕШНО УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ ЗАХТЕВА СВЕОБУХВАТАН ПРИСТУП, ПОДРШКУ РУКОВОДСТВА, СНАЖНУ ТЕХНИЧКУ ИНФРАСТРУКТУРУ И КУЛТУРУ КОЈА ВРЕДНУЈЕ И ПРОМОВИШЕ ДЕЉЕЊЕ ЗНАЊА. ПРЕПОЗНАВАЊЕ ЗНАЧАЈА ЗНАЊА И УЛАГАЊЕ У ЊЕГОВО УПРАВЉАЊЕ ЈЕ ОД КЉУЧНОГ ЗНАЧАЈА ЗА ПОСТИЗАЊЕ ПОБОЉШАЊА У ПРУЖАЊУ ЗДРАВСТВЕНЕ ЗАШТИТЕ.

The decision-making process in clinical practice is greatly influenced by the availability of accurate and up-to-date information. Healthcare professionals rely on evidence-based protocols, clinical trials, and optimal methods to reach their decisions. Timely access to relevant information improves diagnostic accuracy, minimizes medical errors, and increases patient safety. In addition, knowledge sharing and collaboration among multidisciplinary teams allow for a more comprehensive and more integrated approach to patients.

The acquisition of knowledge and application of these practices is vital to driving innovation and improving the quality of healthcare organizations. By adopting and disseminating effective practices, insights, and creative solutions, healthcare institutions can foster a culture of continuous learning and development. Using knowledge-sharing channels such as online communities, healthcare professionals can collaborate to generate ideas, address complex medical cases, and devise innovative healthcare techniques to combat problems.

Knowledge management plays a key role in improving the employee development and retention in healthcare organizations. By providing a variety of educational tools, training programs, and professional development opportunities, organizations can equip their employees with the necessary skills and knowledge to improve their work performance. Such initiatives promote a sense of satisfaction, fulfillment, and a culture of continuous learning, which together lead to lower turnover rates and to the emergence of a highly skilled workforce as well.

The importance and impact of knowledge in the organizational processes of healthcare organizations is reflected in the improvement of clinical outcomes, organizational efficiency and innovation. The implementation of effective knowledge management practices can lead to better decision-making in clinical practice, improved patient outcomes, innovation, quality improvement, organizational learning and development. The use of knowledge can help healthcare organizations navigate complex situations, provide evidence-based care and enable employees to adapt to new challenges. Successful knowledge management requires a comprehensive approach, leadership support, a strong technical infrastructure and a culture that values and promotes knowledge sharing. Recognizing the importance of knowledge and investing in knowledge management is crucial to achieving improvements in healthcare delivery.

Conclusion

The potential of an organization's employees to be crea-

Закључак

Потенцијал запослених у организацији да буду креативни и продуктивни је кључан за постизање циљева организације. На глобалном и конкурентном тржишту, континуирано образовање је од суштинског значаја како би се запослени опремили вештинама и знањем потребним да се прилагоде новим изазовима и да остану релевантни. Информације су витална компонента успеха организације.

Постоји много сличности између савремене медицинске технологије и праксе управљања знањем. Здравствени менаџери и медицински радници са административним улогама морају радити заједно на побољшању здравствених установа и услуга. Ефикасно управљање здравством може унапредити систем рада и финансије здравствених установа, али је недовољно без улагања у најсавременију опрему и технологију.

Улагање у висококвалификовано руководеће особље је од виталног значаја за унапређење структуре, рада и финансија организација здравствене заштите. Република Србија, као и многе друге земље, има високо уређен здравствени сектор са добро развијеним болничким и примарним здравственим услугама, што ствара могућности за предузетничке иницијативе у циљу унапређења здравственог система кроз савремене медицинске технике, опрему и материјале.

tive and productive is crucial to achieving organizational goals. In a global and competitive market, continuous education is essential to equip employees with the skills and knowledge needed to adapt to new challenges and remain relevant. Information is a vital component of organizational performance.

There are many similarities between modern medical technology and knowledge management practices. Healthcare managers and medical professionals in administrative roles must work together to improve healthcare institutions and services. Effective healthcare management can improve the performance and finances of healthcare institutions, though it is not enough without investing in state-of-the-art equipment and technology.

Investing in highly qualified management personnel is vital for improving the structure, performance and finances of healthcare organizations. The Republic of Serbia, like many other countries, has a highly regulated healthcare sector with well-developed hospitals and primary healthcare services, which creates opportunities for entrepreneurial initiatives aimed at improving the healthcare system through modern medical techniques, equipment and materials.

Литература / References

1. Aleksić J, Stevanović I, Gajić-Stevanović M. The role of managers in improving the health care system in Serbia. *Stomatološki glasnik Srbije*. 2014; 61(3):142–8. <https://doi.org/10.2298/SGS1403142A>.
2. Almansoori A, Alshamsi M, Salloum SA, Shaalan K. Critical review of knowledge management in healthcare. In: Shaalan K, Hassanien AE, Tolba MF, editors. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*. Cham: Springer; 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_6.
3. Banjanin M. Znanje kao glavna kategorija kompleksnih poslova. In: *Zbornik radova 17. skupa Trendovi razvoja*; 2012; Kopaonik, Serbia. 2012;1(1):1–14.
4. Bordoloi P, Islam N. Knowledge management practices and healthcare delivery: a contingency framework. *Electron J Knowl Manag*. 2012; 10(2):110–20. Available from: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/955/918>
5. Bosančić B. DIKW – hijerarhija: za i protiv [DIKW hierarchy: the pros and the cons]. *Vjesn Bibliotekar Hrvat*. 2018; 60(2–3). Croatian. <https://doi.org/10.30754/vbh.60.2-3.575>.
6. El Morr C, Subercaze J. Knowledge management in healthcare [Internet]. In: Khoubati K, Dwivedi YK, Srivastava A, Lal B, editors. *Handbook of research on developments in e-health and telemedicine: technological and social perspectives*. Hershey (PA): IGI Global; 2010. p. 490–510. Available from: https://www.researchgate.net/publication/230682282_Knowledge_Management_in_Healthcare

7. Karamitri I, Kitsios F, Talias MA. Development and validation of a knowledge management questionnaire for hospitals and other healthcare organizations. *Sustainability*. 2020; 12(7):2730. <https://doi.org/10.3390/su12072730>.
8. Karamitri I, Talias MA, Bellali T. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. *Int J Health Plann Manage*. 2017; 32(1):4–18. <https://doi.org/10.1002/hpm.2303>.
9. Mitrović M. Organizacija i menadžment u zdravstvu Srbije [Organization and management in the Serbian healthcare system]. *FBIM Transactions*. 2013; 1(2):145–58. Serbian. <https://doi.org/10.12709/fbim.01.01.02.15>.
10. Paunić S, Cvjetković S. Continuing medical education organization adjustment to new demands. *Inspirium*. 2014; (9):8–12. <https://doi.org/10.5937/Insp1409008P>.
11. Radaelli G, Lettieri E, Mura M, Spiller N. Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: a micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creat Innov Manag*. 2014; 23(4):400–14. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>.
12. Abidi SSR. Healthcare knowledge management: the art of the possible. In: ten Teije A, Miksch S, Lucas P, editors. *Knowledge management for health care procedures: from knowledge to global care*. Revised selected papers from AIME 2007 Workshop K4CARE; 2007; Amsterdam, The Netherlands. Berlin: Springer; 2007. https://doi.org/10.1007/978-3-540-78624-5_1.
13. Slavković M. Upravljanje znanjem: strategijski i organizacioni aspekt [Knowledge management: strategic and organizational aspects]. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu; 2020. 154 p. Serbian.
14. Švonja JD. The importance of compatibility of knowledge management systems with contemporary models of electronic learning in learning organizations. *Poslovna ekonomija*. 2018; 12(1):238–55. <https://doi.org/10.5937/poseko13-17777>.
15. Tekić J, Majstorović VD, Marković D, Nikodijević A, Stamenković D. Main criteria for models of excellence in health care. *Stomatološki glasnik Srbije*. 2011; 58(3):147–55. <https://doi.org/10.2298/SGS1103147T>.
16. Urošević S, Stamatović M. Upravljanje znanjem i ljudskim resursima – faktori povećanja organizacionih performansi [Knowledge management and human resources management – factors of increasing organizational performance]. *FBIM Transactions (MESTE)*. 2015; 3(1). Serbian. <https://doi.org/10.12709/fbim.03.03.01.04>.
17. Walczak S. Organizational knowledge management structure. *Learn Organ*. 2005; 12(4):330–9. <https://doi.org/10.1108/09696470510599118>.



Примљено / Received
4.12.2025.

Ревидирано / Revised
13.12.2025.

Прихваћено / Accepted
16.12.2025.

Кореспонденција / Correspondence

Михаел Ђачић – Mihael Đačić
jovanarad@yahoo.com

ORCID

Mihael Đačić
<https://orcid.org/0009-0006-0686-096X>