



# UTICAJ MENADŽMENTA ZNANJEM NA ORGANIZACIONU KREATIVNOST

## THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY

**Abdalkiem F.A. Flifel**

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **J53, D83, M11, M53**

### **Apstrakt**

*Rad ima za cilj, da istakne uticaj upravljanja znanjem na organizacionu kreativnost. Brze promene u ekonomskom okruženju u oblasti nauke i tehnologije, fenomeni globalizacije i njenog izazova, stalne promene zahteva kupaca, rad u nestabilnim tržištima i sve veća konkurencija proizvoda i usluga na tržištu, pritiska savremene organizacije na poboljšanje svojih performansi u svrhu veće konkurencije. Svi ovi faktori zapravo su uticali da inovacije u proizvodnju postaju jedna od osnovnih koncepata u današnjem svetu. Realnost pojave globalizacije u kojoj živimo uticala je na rađanje nove svetske scene, zasnovane na razvoju i proizvodnji kognitivnih sistema, koji su postali osnovna proizvodna snaga. Proizilazi realno stanje, da je informaciona i komunikaciona tehnologija postala glavni pokretač i donosilac odluka. Ovo je slučaj svih ustanova koje su morale da ujedine efekte globalizacije i da modernizuju svoje sisteme, koristeći novu tehnologiju kao sredstvo za poboljšanje administrativnih sposobnosti, pojednostavljenje i olakšavanje procedura i poboljšanje ljudskih performansi.*

**Ključne reči:** menadžment, menadžment znanja, organizacije, promena, organizacione kreativnosti.

### **Abstract**

*The aim of the paper is to highlight the influence of knowledge management on organizational creativity. The rapid changes in the economic environment in the field of science and technology, the phenomenon of globalization and its challenges, the constant change of customers' demands, working in unstable markets and the increasing competition of products and services on the market, pressure the modern organization to improve its performance for night competition purposes. All these factors have influenced innovation in the product, becoming one of the basic concepts in today's world. The reality of the phenomenon of globalization in which we live influences the emergence of a new world scene, based on the development and production of cognitive systems, which have become the main productive force. The real state arises that it is information and communication technology has become the main driver and decision maker. This is the case for any institution that has to unify the effects of globalization and modernize its systems, using new technology as a means to improve administrative capacity, simplify and facilitate procedures, and improve human performance*

Adresa autora:

**Abdalkiem F.A. Flifel**

[✉ abfarag96@gmail.com](mailto:abfarag96@gmail.com)



**Keywords:** Management, management knowledge, organization, change, organizational creativity

## 1 UVOD

Ideja koja glasi, „osoba koja ima informaciju, ima moć“, predstavlja glavni faktor u svim administrativnim radovima na nivou organizacija i izvor je svih odluka u instituciji bez obzira na njenu prirodu. Postalo je jasno, da je *ekonomija znanja* ekonomski obrazac koji se razvija, koji programira sve poslove u okviru informacionog plana čije su najvažnije komponente mreža i Internet. Njihova primena u različitim aspektima ekonomske aktivnosti se zasniva na kreativnosti, znanju i tehnološkom razvoju.

Ekonomska organizacija u suštini predstavlja instrument i osnovu za razvoj i unapređenje snage svake ekonomije. To je važan faktor koji odražava intelektualne, kreativne i funkcionalne sposobnosti ljudskih resursa i koji daje značajan rezultat za promene u realnim uslovima za post industriju, koji se naziva virtuelni svet.

Većina organizacija bile su primorane da prate politiku obnove i automatizacije usluga, kao i osposobljavanje ljudskih resursa, budući da nova tehnologija i kvalifikovani ljudski potencijal predstavljaju pobjedničku nagradu svake institucije. Suština je, njihova jasna uloga u podržavanju njihove sposobnosti u donošenju racionalne odluke, maksimizacije proizvodnje, obezbeđenje kontinuiteta i opstanak, kao i ostvarivanje željenih ciljeva u okviru sve ukupne strategije.

## 2 MENADŽMENT ZNANJA

Proces kreativnosti ne može da se ostvari tako što se ostvaruju samo ciljevi organizacije tj. rast, stabilnost i dobijanje tržišnog učešća, jer kreativnost znači investiranje u ljudske resurse, posebno u one koji su nadareni, stručni i iskusni.

Kada se govori o ulaganjima u ljudske resurse, znači da se u budućnosti, organizacija u svojim redovima obezbeđuje intelektualnim kapitalom, a koji će držati korak sa promenama u svetu. Izgrađiće se inženjering ili konstruktivni plan sposoban da se suoči s promenama, bez unošenja štete za organizaciju. Pored toga, što je intelektualni kapital u organizaciji veći, ekonomska efikasnost je veća, a rizik je manji.

Sve ovo se postiže samo kroz proizvodnju znanja i širenja kod svih zainteresovanih strana putem kanala, koji omogućavaju pristup znanju na najbrži mogući način, jednostavno i bezbedno, poznato kao upravljanje znanjem (Al-Savi, 2016, str. 115).

Ono što je karakteristično za "dvadeset prvi" vek jeste, pojava moći znanja, gde onaj koji je sposoban da može dobro da je iskoristi, upravo je taj koji može da ima moć. Samim tim, razvoj ljudskih resursa postao je važan faktor u jačanju proizvodnih kapaciteta, i konkurentnosti organizacija i zajednica. Zbog toga je, predmet privlačenja, zapošljavanja, očuvanja, obuke i motivacije ljudskih resursa postao veoma važan faktor tako, da je prioritet koji zauzima ljudski kapital u ekonomiji znanja, doveo do globalnog sukoba oko talentovanih pojedinca, što je potpuno identično sa događajima iz prošlosti kada su se pojedinci i države sukobili oko zemlje, kao jedne od osnovnih sredstava proizvodnje (Al-Ali, 2014, str. 78).

Obzirom, da je cilj menadžmenta optimalno iskorišćavanje svojih ljudskih resursa, njihova motivacija se sprovodi kroz obezbeđenje odgovarajuće klime, razvoj inovacija i kreativnosti.

Danas, postoje niz problema s kojima se suočavaju organizacije. Među najvažnijim je nedostatak odgovarajuće klime za kreativnost, obzirom da se kreativni pristup smatra jednim od najvažnijih ulaza i ključ za rešavanje problema. S tim u vezi neophodno je upoznati se sa preprekama kreativnosti, koje predstavljaju važne korake ka rešavanju pojedinih problema sa kojima se suočavaju organizacije. Na taj način one unapređuju svoje performanse sa organizacijama u klasi u cilju da budu konkurentniji, posebno kod postepenog pomeranja, ka globalizaciji.

Na osnovu prethodnog, nameće se pitanje: Kako može upravljanje znanjem da utiče na organizacionu kreativnost?

Da bi organizacije dale odgovore na ovaj problem potrebno je istraživati koncept menadžmenta znanja i značaj upravljanja znanjem.

### 2.1 Koncept menadžmenta znanja

Upravljanje znanjem predstavlja jedan od najnovijih administrativnih koncepata u kojima je praksa, nauka i literatura porasla, i po kvantitetu i

po kvalitetu. Svedoci smo sve većih interesovanja privrednog sektora u usvojenju novih koncepata upravljanja znanjem.

Pre detaljnije diskusije o konceptu upravljanja znanjem, neophodno je objasniti koncept znanja koji je rezultat lateralne - skrivene interakcije između informacija, iskustava, percepcija osetljivosti i sposobnosti upravljanja

Poznati analitičar Najem Aboud Najm je definisao upravljanje znanjem kao: „uspostavljena vera koja povećava sposobnost jedinica ili entiteta da efikasno funkcioniše. (Najm, 2015, str. 89)“. Ova definicija se fokusira na rad i performanse i na otkrivanje: šta znanje može da uradi za poboljšanje postojećeg stanja poslovanja. Reč znanje, znači da imamo neke informacije koje nas osposobljavaju da objasnimo šta mi zapravo znamo. Međutim, svedoci smo pojedinih situacija u kojima imamo informacije, ali ih ne izražavamo.

Moramo takođe razlikovati pojmove „znanje“ i „informacija“. Iako granice između ova dva izraza nisu jasne, one nisu dve strane jednog novčića. Informacije su rezultat obrade podataka nastalih u okruženju koje povećavaju nivo znanja, onih koji ga primaju. To znači, da je znanje viša stavka od informacija. U suštini tražimo informacije, kako bismo znali (ili povećali svoje znanje).

Termin „Upravljanje znanjem“ ima veliki broj definicija, u kojima pokušavamo da precizno definišemo svoje parametre:

- Upravljanje znanjem je „upravljanje informacijama i stavljanje na raspolaganje istih svim zaposlenima u organizaciji, kao i drugim korisnicima van organizacije“.
- Upravljanje znanjem se odnosi na strategiju i strukturu, koje maksimiziraju intelektualne i informativne resurse kroz obavljene transparentne procese vezane za pronalaženje, prikupljanje, razmenu, ponovno prikupljanje i ponovno korišćenje znanja, kako bi se maksimizirala vrednost organizacije kroz poboljšanje individualnih efikasnosti i saradnje u radu i kako bi se povećala kreativnost u donošenju odluka (Al-Ali, 2014, str. 33).
- „Upravljanje znanjem je metodološki proces usmeravanja zaliha znanja i njegovog uključenja u organizaciju, na način na koji to druge organizacije ne mogu da realizuju i da

postanu glavni izvor dobiti“ (Al-Savi, 2016, str. 114).

Iz navedenog se vidi, da ne postoji dogovorena definicija koncepta upravljanja znanjem. Takođe se primećuje, da se većina definicija fokusira na osnovne procese upravljanja znanjem, u smislu generisanja, deljenja i učenja. Na osnovu toga, možemo definisati upravljanje znanjem kao proces analize, sinteze, evaluacije i implementacije izmena vezanih za znanje radi postizanja ciljeva, postavljenih na sistematičan i svrsishodan način. To je proces upravljanja organizovanim znanjem za stvaranje poslovne vrednosti, i stvaranje konkurentске prednosti.

Koncept upravljanja znanjem uključuje definisanje i analizu raspoloživih i potrebnih izvora znanja, procese vezane za ove resurse, planiranje i kontrolu akcija vezanih za razvoj resursa i procesa, čime se doprinosi postizanju ciljeva organizacije. Resursi znanja u ovom kontekstu su: saznanja koja organizacija poseduje ili treba da poseduje, i koja se odnose na proizvode, tržište, tehnologiju i organizaciju, koja doprinosi povećanje profita ili obezbeđuje dodatnu vrednost uslugama i proizvoda.

Upravljanje znanjem ne odnosi se samo na generalno upravljanje ovim resursima, već i na upravljanje specifičnim operacijama, koje se odnose na ove resurse. Ovi procesi uključuju (Mter, 2015, str. 49):

- Razvoj znanja
- Očuvanje znanja
- Primena znanja
- Deljenje znanja.

## 2.2 Značaj upravljanja znanjem

Značaj upravljanja znanjem se može objasniti u sledećim tačkama (Al-Kubaisi, 2012, str. 17):

1. Upravljanje znanjem je proces u kome organizacije smanjuju troškove i povećavaju svoju unutrašnju imovinu radi stvaranja novog prihoda.
2. Upravljanje znanjem je sistematičan i integriran proces usklađivanja različitih aktivnosti organizacije za ostvarivanju ciljeva.
3. Upravljanje znanjem jača sposobnost organizacije da održi i poboljša performanse organizacije, na osnovu iskustva i znanja.

4. Upravljanje znanjem omogućava organizaciji da identifikuje potrebna znanja, da dokumentuje znanja, da ih razvija, da učestvuje, primenjuje i ocenjuje znanje.
5. Upravljanje znanjem je alat efikasnosti organizacija da iskoristi svoj intelektualni kapital na taj način, što omogućava pristup znanju i drugim osobama na jednostavan i izvodljiv način.
6. Upravljanje znanjem je podsticajno sredstvo za organizaciju koje podstiče kreativne mogućnosti ljudskih resursa, kako bi se stvorilo solidno znanje i predviđanje prepoznatljivih odnosa.
7. Pruža mogućnost da se ostvaruje kontinuirana konkurentna prednost organizacija kroz usvajanje više inovacija, novih dobara i usluga.

### 3 CILJEVI UPRAVLJANJA ZNANJEM

Ciljevi upravljanja znanjem su sledeći (Vahab, 2014, str. 92):

1. Usvajanje ideje o kreativnosti podsticanjem načela slobodnog protoka ideja.
2. Povećanje finansijskih prihoda putem efikasnijeg plasmana proizvoda i usluga.
3. Aktiviranje znanja i intelektualnog kapitala za poboljšanje metoda pružanja usluga.
4. Fokusranje na razvoj društvenih, kulturnih i organizacionih aspekata upravljanja znanjem.
5. Učestvovanje u raspravama o vladinim politikama, i aktivnostima vezanim za upravljanje i razvoj infrastrukture društva znanja.
6. Proučavanje društvenih, kulturnih, ekonomskih i srodnih sistema u arapskim i drugim zemljama koje utiču na efikasnost inicijativa za upravljanje znanjem.
7. Rad na razvoju socijalnih i kulturnih faktora koji podstiču pojedince da razmenjuju znanja unutar regiona.
8. Rad na povećanju broja ljudi koji imaju pristup računarima, Internetu i tehnologijama.
9. Razvijanje osnova i standarda arapske kvalifikacije za upravljanje znanjem, koji pomaže u razvijanju profesionalnih i obrazovnih aspekata profesionalaca u upravljanju znanjem.

### 4 OBRAZLOŽENJE ZA PRELAZAK NA UPRAVLJANJE ZNANJEM

Prema istaknutim istraživačima Javad Mohammedu, Abbas Husseinu i Khavla Abdul Hamidu (2014, str. 67), osnovne karakteristike prelaska na upravljanje znanjem su:

- Rastuća uloga znanja u organizacionom uspehu, kao izvrsna prilika za smanjenje troškova i podizanje sredstava organizacije za generisanje novih prihoda.
- Globalne zajednice direktno se povezuju jeftinim sredstvima, kao što su satelitski kanali i Internet, koji su olakšali kreiranje i razmenu standardnih izveštaja, pružanje telekomunikacionih sistema, kao i pružanje druge komunikacione infrastrukture.
- Razumevanje globalnih finansijskih tržišta, da informacije i znanje (koje predstavlja najvažniju imovinu intelektualnog kapitala u organizacijama), čine izvor konkurentne prednosti važniji od tradicionalnih izvora, kao što su zemlja, kapital i rad.
- Široki spektar oblasti koje je menadžment znanja uspešno rešava, posebno u oblasti konkurencije, inovacija i raznovrsnosti.

### 5 UPRAVLJANJE ZNANJEM I ORGANIZACIONOM KREATIVNOŠĆU

Mnogi autori i istraživači su istakli uticaj znanja i upravljanje znanjima, u domenu organizacione kreativnosti. Samim tim, razvijene su višestruke faze izučavanja ovog procesa, kako bi se dijagnostifikovao ovaj efekat ili kako bi se definisali odnosi, između ove dve varijable. Međutim, i dalje treba obogatiti ovu temu zbog nedostatka šireg istraživanja važnih za budućnost poslovanja organizacija. Razlog tome nije što su koreni znanja duboki ili što je tema savremena inovacija, već zbog modernog pristupa upravljanja znanjem.

Znanje je strateški elemenat koji zavisi od odlučivanja i realizacije zadataka organizacije. Pored kontinuiranog učenja, razvijanje znanja se ostvaruje uspešno kroz elemente koji generišu vrednosti za korisnika. Samim tim, to zahteva od organizacije da razvija znanje pre drugih organizacija, radi obezbeđivanja konkurentne prednosti (Said, 2016, str. 77).

Naučnici i istraživači Maan Thabet Aref i Talal Nazim Alwan su identifikovali osnovne sile koje pokreću ekonomiju u današnje vreme uvodeći stavove da su (Maan Thabet, 2006, str. 98):

1. Promene nastale kao rezultat uticaja informacione i komunikacione tehnologije.
2. Globalne promene postale veće otvaranjem tržišta kroz veće istraživanje i razvoj, kroz nove tehnologije, proizvodnju, finansiranje i poslovanje.

Nove snage su pretvorile ekonomiju organizacije u novu ekonomiju, tj. u ekonomiju koja se osniva na novom znanju, na način koji je stvorio veću potrebu za kreativnost. Znanja se ugrađuju u nove razvojne oblasti koje obuhvataju (robu, usluge, procese), što svaka organizacija treba da postigne pre konkurenata, radi ostvarivanja konkurentske prednosti (El-Maaadidi, Maiser, & Maan, 2013, str. 43).

Prema istraživaču Sanaa Abdul Kareem (2006, str. 88), znanje zabeleženo u dokumentima i arhivskim izveštajima imalo je informatički značaj i predstavljalo je glavni izvor kreativnosti, sa kojima organizacija može da trguje.

Uspešni američki naučnik i menadžer Peter Drucker ukazuje na to, da organizacije moraju da povećaju svoje kognitivne produktivnost, što predstavlja veliki izazov zaposlenih obzirom da to predstavlja glavni izvor konkurentske prednosti u 21. veku. Prema menadžerskim shvatanjima organizacija je postala naučna snaga koja inovira znanja, koja se odražavaju na kapacitet ljudskih resursa, na kreativnosti novih mašina, karakterističnih stilova, na obnavljanje svega što je staro. Organizacije u ovom veku stvaraju i distribuiraju nova znanja u kontinuitetu (Al-Harhasha, 2015, str. 105).

Da bi se postigao uspeh u kreacijama koje generišu znanje, neophodno je da menadžment poseduje kreativnost, koja omogućava detaljnu analizu različitih vrsta znanja. Ona obuhvataju stvaralaštva kod proizvoda ili realizovanu uslugu ostvarenu pomoću efikasnih funkcija tog saznanja, pomoću identifikovanja potrebe tržišta na osnovu inovacija.

Menadžment znanja ima značajnu ulogu u podsticanju kreativnosti koje utiču na uspeh konkurentskih organizacija, kao i na uticaj ovog odnosa u formulisanju strategije konkurencije, jer

je razvoj znanja u vezi sa karakteristikama pojedinaca i njihovog razvoja, a to je ono što podržava kreativnost organizaciju, i njenu konkurentnost.

Savremene organizacije koriste znanje koje donosi finansijsku korist, a njeni članovi su obavezni da nauče i primenjuju novo znanje, koje stvara konkurentnost kao ciljnu aktivnost, kako bi se osiguralo stvaranje organizacione baze posvećene inovacijama. Zasniva se na posvećenosti svih zaposlenih, na filozofiji znanja usmereno ka stvaranju konkurentske prednosti (Daum, Ikbal, & Rahman, 2006, str. 38).

Uspešna organizacija je ona koja investira u znanje, distribuira svoja znanja preko kanala organizacije, i primenjuje je u obnovi postojećeg stanja rada organizacije. Tako ona postaje jaka na konkurentnoj utakmici. Cilj je, lakše prilagođavanje promenama životne sredine kroz iskorišćavanje njene kreativne snage (kreativnih radnika) u izradi nove inovacije i kreativnosti.

## 6 ZAKLJUČAK

Kreativnost je u suštini promena, a promena je značajna jer je potražuju mnoge organizacije u svetlu brzih događaja (konkurentnosti, IT, profita, inovacija, u životnoj sredini). To naglašava potrebu kompanija za većom organizacionom kreativnosti da bi bila u stanju da obezbedi i primeni ono što je novo na tržištu i da bi mogla da nastavi uspešan rad u dinamičnim uslovima. Pored toga, kreativnost ne omogućava organizaciji samo opstanak, već i konkurenciju, stalno prikazujući ono što je novo na tržištu za rast i prosperitet organizacija.

Organizacija spoznaje značaj kreativnosti kroz transformacije i promene ka slobodnoj ekonomiji, koja se temelji na poštovanju, prosperitetu, očekivanjima u budućnosti. Pored toga, za nedostatak sredstava i povećani obim i raznolikost potreba pojedinca, organizacija zahteva korišćenje inovativnog pristupa da zadovolji date potrebe.

Na osnovu prethodnih izlaganja i istraživanja, možemo zaključiti sledeće:

1. Menadžment znanja, ne može se odbaciti u savremenim organizacijama, jer današnja ekonomija je ekonomija znanja.

2. Menadžment znanja je jedna od važnih grana organizacije, kao što je i upravljanje proizvodnjom, upravljanje marketingom i dr.
3. Nedostatak informacija potrebnih pojedincima je jedan od faktora, koji otežavaju kreativnost u organizacijama.
4. Usvajanje i prelazak na upravljanje znanjem postao je imperativ, nametnut konkurentskim okruženjem.
5. Organizacione kreativnost postale su cilj svake organizacije, za razliku od prošlosti gde je ta pojava bila ograničena i odnosila se samo na velike i vodeće organizacije.
6. Obezbeđivanje upravljanja znanjem u organizaciji na pravi realan način, predstavlja odgovarajuću klimu i kamen temeljac za postojanje jakih organizacionih i kontinuiranih inovacija u ovoj oblasti.
7. Postoji proporcionalni integrativni odnos između nivoa upravljanja znanjem, i nivoa organizacione kreativnosti.

## CITIRANA DELA

- Al-Ali, A. S. (2014). *Uvod u upravljanje znanjem*. Amman: Izdavanje i distribucija Dar al-Masira.
- Al-Harhasha, M. A. (2015). *Uloga upravljanja znanjem u kreativnosti i inovacijama*. Jordan: Muatah univerzitet.
- Al-Kubaisi, S. A. (2012). *Upravljanje znanjem i uticaj na organizacionu kreativnost*. Bagdad: Univerzitet Mustansiri.
- Al-Savi, J. (2016). *Menadžment znanja i informacione tehnologije*. Kuvajt: Arapski otvoreni Univerzitet.
- Daum, A., Ikbal, A., & Rahman, A. (2006). *Menadžment znanja, socijalna i etička odgovornost*. Amman, Jordan.
- El-Maaadidi, A., Maiser, I., & Maan, A. (2013). *Uticaj procesa upravljanja kapitalom znanja kod konkurentnske prednosti*. Mosul, Irak.
- Javad, M., Abbas, H., & Khavla, A. H. (2014). *Uticaj intelektualnog kapitala na organizacione inovacije. Ahl al-Bait(7)*.
- Kareem, S. A. (2006). *Korišćenje informacionih tehnologija u inovacijama znanja*. Amman, Jordan: Dar Almaarifa.
- Maan Thabet, T. N. (2006). *Upravljanje znanjem i održivi razvoj*. Amman, Jordan: University of Applied Sciences.
- Mter, M. (2015). *Upravljanje znanjem*. Tunis: Dar Alnašr Al-Arabi.
- Najm, N. A. (2015). *Koncepti menadžmenta znanja, strategije i procesi*. Jordan: Al-Varrak Publishing and Distribution Foundation.
- Said, S. M. (2016). *Upravljanje znanjem*. Amman, Jordan: Univerzitet primenjenih nauka.
- Vahab, A. M. (2014). *Kreativni potencijal zaposlenih*. Riad: Journal of Public Administration, Institut za javnu upravu.

Datum prve prijave: 15.01.2018.

Datum prihvatanja članka: 07.04.2020.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Flifel, A. F. (2020, 04 15). Uticaj menadžmenta znanjem na organizacionu kreativnost. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 8(1), 47-53. doi:10.12709/fbim.08.08.01.06

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Flifel, Abdalhkiem F.A. 2020. „Uticaj menadžmenta znanjem na organizacionu kreativnost.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 8 (1): 47-53. doi:10.12709/fbim.08.08.01.06.

Style – **GOST Name Sort:**

**Flifel Abdalhkiem F.A.** Uticaj menadžmenta znanjem na organizacionu kreativnost [Časopis] // FBIM Transactions / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2020. - 1 : T. 8. - str. 47-53.

Style – **Harvard Anglia:**

Flifel, A. F., 2020. Uticaj menadžmenta znanjem na organizacionu kreativnost. *FBIM Transactions*, 15 04, 8(1), pp. 47-53.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Uticaj menadžmenta znanjem na organizacionu kreativnost.* **Flifel, Abdalhkiem F.A.** [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2020, FBIM Transactions, T. 8, str. 47-53.