

# Ljudski resursi za upravljanje znanjem

---

Hajdin, Mihael

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:737643>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-26**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Mihael Hajdin**

**LJUDSKI RESURSI ZA UPRAVLJANJE  
ZNANJEM**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Mihael Hajdin**

**Matični broj: 0066134691**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**LJUDSKI RESURSI ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Vlatka Sekovanić, mag. educ. inf.

**Varaždin, rujan 2022.**

*Mihael Hajdin*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Predmet ovog rada je utjecaj upravljanja znanjem na ljudske resurse koji su istaknuti kao ključni faktor konkurentnosti i uspješnosti svake organizacije. Uslijed ubrzanih tehnoloških promjena i globalizacije, tradicionalna načela poslovanja ustupaju mjesto novim načelima i paradigmatama temeljenim na znanju i njegovoj implementaciji u organizacijama.

Rad je teorijskog karaktera u kojem se iznose relevantne teorijske postavke iz područja definiranja ljudskih resursa i znanja, kao i utjecaj znanja na cjelokupne performanse poduzeća. Dat je i kratki prikaz međusobnog odnosa upravljanja znanjem i upravljanja ljudskim resursima s fokusom na integrativni pristup tih dviju disciplina.

Efektivno korištenje znanja u organizaciji će pouzdano rezultirati boljim rezultatima zbog poboljšanja kompetencija ljudskih resursa i općenito unapređenja poslovnih performansi.

**Ključne riječi:** znanje; upravljanje znanjem; ljudski resurs; upravljanje ljudskim resursima

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Ljudski resursi .....	2
2.1. Definiranje pojma .....	2
2.1.1. Ljudski resursi v.s. ljudski potencijali .....	3
2.1.2. Važnost ljudskih resursa .....	3
2.2. Upravljanje ljudskim resursima .....	5
2.2.1. Područja upravljanja ljudskim resursima .....	7
2.3. Razvoj ljudskih resursa .....	8
3. Znanje kao osnovni strateški resurs organizacije .....	10
3.1. Pojmovno određenje znanja .....	11
3.2. Radnici znanja .....	12
3.3. Vrste znanja .....	15
4. Upravljanje znanjem .....	18
4.1. Definiranje upravljanja znanjem .....	19
4.2. Nastanak upravljanja znanjem .....	21
4.3. Ciljevi upravljanja znanjem .....	22
4.4. Procesi upravljanja znanjem .....	23
4.5. Odnos upravljanja ljudskim potencijalima i upravljanja znanjem .....	26
Zaključak .....	28
Popis literature: .....	29
Popis slika .....	32
Popis tablica .....	33

# 1. Uvod

U suvremenim uvjetima globalizacije, tehnoloških promjena, promjena na svjetskim tržištima, kao i cjelokupnoj ekonomiji, ništa nije stalno ili dugoročno predvidivo, što dovodi do novih, dinamičnih strategija i ciljeva. Da bi se to postiglo, nužne su promjene na svim organizacijskim razinama i novi koncepti upravljanja, a jedan od najvažnijih je nova uloga funkcije ljudskih potencijala.

U ovom radu govori se o utjecaju upravljanja znanjem na ljudske resurse koji predstavljaju ključni faktor konkurentnosti i dobrog poslovanja svake organizacije. Upravljanje znanjem i ljudski faktor, tj. zaposlenici su u uskoj vezi, jer samo oni svojim djelovanjem mogu dovesti do unaprjeđenja organizacije. U suvremenim uvjetima naprednih informacijskih tehnologija moderne organizacije sve više ovise o ekonomiji temeljenoj na znanju koja predstavlja najvažniju pokretačku snagu. Upravo iz tog razloga će rasti potražnja za pojedincima koji svojim znanjem i sposobnostima mogu doprinijeti unapređenju organizacije. Upravljanje znanjem u poduzeću predstavlja sustav koji označava skup znanja i vještina koje zaposlenici posjeduju, a doprinose izgradnji, konkurentnosti i rastu poduzeća.

Rad je usmjeren na pojam ljudskih resursa i upravljanje znanjem te njihov međusobni utjecaj i povezanost. Definirat će se najvažniji pojmovi vezani uz zadanu temu. Rad ima za cilj ukazati na značaj i ulogu upravljanja znanja i upravljanje ljudskih potencijala u organizacijama koja dovodi do unaprjeđenja poslovanja, konkurentnosti i rasta poduzeća. U radu će biti definirano pojmovno određenje upravljanje ljudskim resursima, upravljanja znanjem, procesi te međusobni odnos upravljanja znanjem i upravljanja ljudskim resursima.

Rad je teorijskog karaktera te će se u skladu s tim analizirati relevantna predmetna literatura i ostali sekundarni izvori, kao što su online baze podataka, tj. elektronički izvori dostupni za hrvatsku znanstvenu i akademsku zajednicu. Metodologija korištena u ovom radu obuhvaća metodu analize, sinteze, deskripcije i kompilacije. Metoda analize je postupak raščlanjivanja složenih koncepata na jednostavne sastavne dijelove i proučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na cjelinu. Metoda sinteze je metoda putem kojemu se spajaju jednostavne misaone tvorevine u složene putem koje se povezuju elementi, procesi i pojave u jedinstvenu cjelinu (Zelenika, 2000;327-330).Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja činjenica i procesa te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Obično se koristi u početnom stadiju znanstvenog rada (Zelenika, 2000;338-339). Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja (Zelenika, 2000;339).

## 2. Ljudski resursi

### 2.1. Definiranje pojma

Nova paradigma menadžmenta koja se oblikovala posljednjih dvadesetak godina uslijed naglih tehnoloških promjena i globalizacije, snažno je okrenula smjer od tzv. Stare ekonomije, ili Industrijske ere, s naglaskom na sustave, proizvodnju, proizvodna praksa i procesi, financije prema Novoj ekonomiji u kojoj se pažnja usmjerava na različite „ljudske“ varijable. To su resursi poduzeća za koje u literaturi nailazimo na izraze „meki“ ili „ne opipljivi“ resursi poduzeća<sup>1</sup> koji predstavljaju najvažniju novostvorenu vrijednost poduzeća, za razliku od „tvrdih“<sup>2</sup> resursa ili varijabli koji se odnose na tehnologiju, proizvodnju, procese, financije i slično.

Pojam „ljudski resursi“ (human resources – HR) u hrvatskom se jeziku koristi kao sinonim za „ljudske potencijale“, čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na osoblje neke organizacije ili radnu snagu. Označava pojedince u organizaciji i njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje (Zlataar, 2010). U užem smislu najčešće se upotrebljava za odjel u tvrtki ili ustanovi koji je zadužen za različite aktivnosti vezane uz regrutaciju, zapošljavanje i upravljanje zaposlenicima. Smatra se jednim od najznačajnijih odjela jer u velikoj mjeri utječe na cjelokupno poslovanje tvrtke i ostvarenje njezinih ciljeva. Međutim, sama koncepcija ljudskih potencijala, koja se javila ranih osamdesetih godina i u potpunosti zamijenila kadrovsku funkciju, suštinski je promijenila pristup ljudskoj dimenziji organizacijske uspješnosti, dodala joj novi sadržaj i način djelovanja u usporedbi s personalnom funkcijom. Od problematike radnih i međuljudskih odnosa, razvila se u poslovnu funkciju usmjerenu na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, ostvarivanja konkurentске prednosti i profita u iznimno promjenljivoj poslovnoj okolini (Bahtijarević-Šiber, 1999;14).

Temeljem navedenog, može se izvesti definicija pojma ljudskih resursa u širem smislu kao ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i odanost kojom raspolaže neka organizacija, tj. ukupna intelektualna ili psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999;16).

---

<sup>1</sup> Engl. soft, intangible

<sup>2</sup> Engl. hard



### **2.1.1. Ljudski resursi v.s. ljudski potencijali**

Postoji dvojba oko korištenja termina „resurs“ preuzetog iz engleskog jezika i hrvatske inačice „potencijal“, a koji je ušao u upotrebu uz brojne kritike. Naime, tumačenje njegove uporabe u teoriji je često dvosmisleno. Resursi označavaju sredstva na kojima se temelji neka djelatnost ili razvoj, a uključivanje ljudi u taj skup naglašava njihov značaj i važnost kao „resursa“ o kojem se organizacija mora brinuti isto kao i za opremu, sirovine i kapital. S druge strane, pojedini teoretičari smatraju da nije primjereno ljude izjednačavati s tehničkim i financijskim sredstvima te je zbog toga izraz „ljudski potencijal“ prihvatljiviji. (Šverko, 2012, str. 13).

Pojedini autori smatraju da termin ljudski potencijali ne samo da u sebi izražava dostojanstvo ljudske osobe, već istovremene ukazuje na bitnu razliku između ljudskog rada i ostalih organizacijskih resursa, a to su potencijal rasta i razvoja, međusobna suradnja i stvaranje organizacijske sinergije. Pojam ljudskih resursa nema razvojnu, tj. dinamičku dimenziju, naime, za razliku od ljudskih potencijala koji daju mogućnost mijenjanja, povećanja, usavršavanja ili preoblikovanja ljudskih resursa. Za razliku od njih, ljudski resursi se odnose na sredstvo ili vrijednost koja je zadana i koju organizacija koristi, dakle kao statička dimenzija. (Balog, 2021, str. 236)

U radu će se koristiti i jedan i drugi izraz, ovisno o izvorima i literaturi u kojima se obrađuje navedeno područje.

### **2.1.2. Važnost ljudskih resursa**

Kao što je u radu i spomenuto, bavljenje ljudskim resursima se posljednjih dvadesetak godina znatno povećalo i dobilo na važnosti i utjecaju. Dok se Stara ekonomija temeljila na tehnologiji i potpunom nepoznavanju i nezainteresiranosti za ljudske resurse, danas se proizvodnost, ekonomičnost, globalizacija i konkurentnost ne mogu provesti bez cjelovitog i sustavnog poznavanja ljudskih resursa. Ljudski faktor više nije rubni, sporedni organizacijski resurs, već važno izvorište nove vrijednosti. To su promjene o kojima ovisi uspjeh na tržištu, konkurentnost i dugoročan razvoj.

S tim u vezi nastala je i koncepcija menadžmenta/upravljanja ljudskim resursima, s ciljem adekvatnog upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije. Postoji niz pokazatelja važnosti ljudskih resursa za organizaciju, a neki od njih su:

- visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa,
- ljudski resursi su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti,

- programi ljudskih resursa se smatraju strogom poslovnom tajnom,
- široka obuhvatnost – od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- porast razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti,
- materijalne kompenzacije i nagrađivanja,
- temeljite promjene organizacijske strukture i dr. (Kuka, 2011, str. 65)

Važnost ljudskih resursa ogleda se i u nizu specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 24-28):

1. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim potencijalima jedino su obilježje i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se kopirati;
2. Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i upravljanja ljudskim resursima – nijedna druga poslovna funkcija nema tako direktan utjecaj na poslovanje organizacije;
3. Menadžment ljudskim resursima specifičan je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) učincima za razvoj i uspješnost organizacije;
4. Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije;
5. Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa, gdje se razvoj više odnosi na socijalne nego ekonomske investicije. Ponašanje i uspješnost ljudi ne ovisi samo o njihovim znanjima i sposobnostima, već i o motivaciji;
6. Golem nesrazmjer ulaganja i efekata – postignuti ekonomski efekti uvelike premašuju vrijednost ulaganja, ulaganje u ljude je stoga najrentabilnija investicija;
7. Menadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija, kap primjerice računovodstvo ili marketing;
8. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se ograničiti na jednu poslovnu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala (kao što je to slučaj kod drugih poslovnih funkcija);
9. Činjenica je da je najteže i najsloženije rješavati „ljudske probleme“ – zbog individualnosti i jedinstvenosti svakog zaposlenika ne postoji mogućnost unificiranja i nalaženja jednog rješenja za sve, već se traži individualan i specifičan pristup;
10. Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu djelatnosti.

## 2.2. Upravljanje ljudskim resursima

Već je naglašeno da su zaposlenici jedan od najvažnijih resursa organizacije, čiji značaj je sve veći pa se upravljanje ovim resursom smatra osnovnim interesom organizacije za koje su nadležni viši nivoi menadžmenta tj. upravljanja. U novije vrijeme se sve više ističe uloga i važnost upravljanja ljudskim resursima za koje u literaturi nalazimo na više teorijskih izraza i akronima. Engleski izraz Human Resource Management (akronim HRM) se u domaćoj literaturi pojavljuje kao Upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima ili kao Menadžment ljudskih potencijala (akronim MLJP).

Koncept menadžment ljudskih potencijala pojavljuje se osamdesetih godina prošlog stoljeća i zamjenjuje dotadašnju koncepciju personalnog menadžmenta, tj. kadrovsku funkciju. Ne radi se o istom nazivu za isto područje djelovanja i aktivnosti, već o suštinskoj razlici o pristupu organizacijske uspješnosti. Naime, on označava novi sadržaj i način djelovanja, zaokret od funkcije oko rješavanja problema radnih i međuljudskih odnosa prema funkciji usmjerenoj na podizanje organizacijske uspješnosti, stvaranje konkurentne prednosti u novoj, promjenljivoj poslovnoj okolini. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 13)

Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strateški i sveobuhvatan pristup upravljanju najvrednijim resursima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Radi se o skupu međusobno povezanih aktivnosti od kojih su najvažnije (Zlatar, 2010:

- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova, regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- obuka i razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom i ponašanjem,
- motiviranje,
- poštovanje zakonskih propisa,
- otpuštanje.

Sve navedene aktivnosti usmjerene su prema najvažnijem cilju upravljanja ljudskim resursima, a to je postizanje uspjeha kroz zaposlenike.

Termin upravljanje ljudskim resursima ili ljudskim potencijalima je specifična znanstvena disciplina koja izučava posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa koja ljude smatra najvažnijim resursom i razvojnim potencijalom, a osobito se razvija posljednjih desetljeća. U tom kontekstu može se postaviti jednostavna tvrdnja da se radi o korištenju

pojedincima radi postizanja organizacijskih ciljeva. Postoji mnogo definicija ove sintagme, jednu od cjelovitijih određenja ovog područja daje Bahtijarević-Šiber (2014, str. 5) koristeći termin menadžment ljudskih potencijala kao „cjelovit i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti“.

Nakić (2020, str. 12) upravljanje ljudskim resursima označava kao proces privlačenja, razvoja i zadržavanja ljudskih resursa, a sve kako bi se ciljevi ostvarili na što efektivniji i efikasniji način. Permanentno stručno osposobljavanje zaposlenih jedna je od prioritarnih obveza svake organizacije, što je istodobno i preduvjet uspješnog obavljanja poslova koje obavljaju.

Dessler (2015, str. 30) u svojoj definiciji stavlja naglasak na kadrovski aspekt menadžerskog posla, gdje Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti.

Svetlik i Stavrou-Costea (2007) ističu ključni momenat u upravljanju ljudskim resursima, a to je da ljudi i njihovi međusobni odnosi postaju i smatraju se resursima, što bi se moglo promatrati kako s pozitivne tako i s negativne strane. Negativna strana je da se resursi uglavnom tretiraju kao potrošni materijal, a pozitivna strana je da su resursi vrijedna i neophodna sredstva za organizaciju.

Temeljem navedenih definicija mogle bi se izvesti dvije uloge, tj. dva najvažnija zadatka ove discipline.

Prva uloga ili zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je podrška ostvarivanju konkurentske prednosti uz pomoć svojih zaposlenika. Da bi zaposlenici mogli pridonijeti razvoju konkurentske prednosti svoje organizacije, nužno je ulaganje u njihova znanja i vještine, dakle nužno je na dobar i pravilan način upravljati ljudskim potencijalima.

Druga uloga upravljanja ljudskim potencijalima je da samo na ispravan način oblikovano, tj. kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima doprinosi uspješnosti organizacije.

Iz navedenog određenja jasan je naglasak na kadrovskoj politici, tj. aktivnostima oko osiguranja stručnog i znanjem osposobljenog kadra kako bi se što bolje ispunili organizacijski ciljevi.

Suvremena poduzeća su sve više orijentirana na obrazovanje svojih zaposlenika i njihovo cjeloživotno učenje čime proširuju područje svojeg djelovanja i stvaraju veće poslovno okruženje. Upravo zbog toga je nužno upravljanje ljudskim potencijalima, tj. njihovim znanjem, jer je to ključ uspješnog poslovanja.

### **2.2.1. Područja upravljanja ljudskim resursima**

Aktivnosti i djelovanje u okviru područja upravljanja ljudskim resursima mogu se analizirati kroz tri ključna područja (Rupčić, 2018; 235):

1. Planiranje ljudskih resursa – primarni je zadatak menadžmenta, jer ostvarivanje ciljeva ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala, a uključuje:

- planiranje potreba za zaposlenicima,
- regrutaciju kadrova,
- proces selekcije, odnosno odabira kandidata.

2. Razvoj ljudskih resursa – nakon odabira, novi zaposlenik se mora detaljno upoznati s poduzećem ili organizacijom, tj. potrebno mu je pružiti sve potrebne informacije o radu. To se provodi u okviru nekoliko procesa:

- proces orijentacije i socijalizacije zaposlenika u svrhu upoznavanja s poduzećem, kao i upoznavanja s vrijednosnim sustavom poduzeća.
- osiguravanje programa obuke i razvoja zaposlenicima, podrazumijeva niz aktivnosti kojima zaposlenici unaprjeđuju svoje radne vještine vezano za svoje radno mjesto, kao i omogućavanje stjecanja različitih, novih znanja i vještina, često formalnog tipa (npr. poslijediplomski studij).
- Upravljanje talentima i razvoj karijere.

3. Održavanje kvalitete ljudskih resursa – odnosi se na aktivnosti vezane uz:

- procjenu i ocjenu rezultata rada,
- razvoj motivacije kroz upravljanje kompenzacijama i drugim faktorima koji mogu utjecati na stupanj zadovoljstva zaposlenika,
- upravljanje sukobima u cilju izgradnje i održavanja skladnog radnog okruženja.

Promjene uvjetovane ubrzanim tehnološkim razvojem su više nego ikada dovele do potrebe za cjeloživotnim učenjem i ulaganjem u razvoj ljudskih potencijala. Upravljanje ljudskim resursima, kao jedna od funkcija menadžmenta, sastoji se od niza međusobno povezanih aktivnosti koji imaju za cilj optimalno korištenje i razvoj ljudskih resursa.

U nastavku je prikaz područja koja prema Žugaju (1991) obuhvaćaju upravljanje ljudskim resursima.

Tablica 1. Područja upravljanja ljudskim resursima

HRM Upravljanje ljudskim resursima	HRD Razvoj ljudskih resursa	Individualni razvoj Razvoj karijere (profesionalni razvoj) Razvoj organizacije
	Korištenje ljudskih resursa	Projektiranje poslova u organizaciji Planiranje ljudskih resursa Izbor i zapošljavanje Informacijski sustavi za ljudske resurse Kompenzacije/nagrade Savjetovanje i pomoć zaposlenicima Odnos sindikat/organizacija

Kako je tema ovog rada utjecaj upravljanja znanja na ljudske resurse, a područje *Razvoj ljudskih resursa* se u najvećoj mjeri odnosi na usvajanje novih znanja, vještina i stavova pojedinaca vezano za posao koji obavlja, kao i njihov profesionalni razvoj, u nastavku će se analizirati upravo to područje upravljanja ljudskim resursima.

## 2.3. Razvoj ljudskih resursa

Žugaj (1991, str 247) naglašava da Razvoj ljudskih resursa<sup>3</sup>, kao jedan od segmenata upravljanja ljudskim resursima, postaje sve važnija disciplina u kontekstu suvremenih tehnoloških i društvenih promjena. Razvoj ljudskih resursa se u širem smislu odnosi na usvajanje i povećanje znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, te poboljšanja ponašanja ljudi, dok se u užem smislu vezuje uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade. To je organizirana aktivnost učenja pokrenuta u organizaciji radi poboljšanja uspjeha i osobnog razvoja, s ciljem unapređivanja rada, kako pojedinca (na sadašnjim i budućim poslovima), tako i cijele organizacije. Autor navodi da je razvoj ljudskih resursa sastavljen od tri komponente i to:

a) individualni razvoj – odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća i sposobnosti pojedinca vezano uz posao koji obavlja,

<sup>3</sup> Eng. Human Resource Development - HRD

b) profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca – odnosi se na planirane napore i pojedinca i organizacije u cilju optimalizacije interesa pojedinca i organizacije,

c) razvoj organizacije – usmjereno je na razvoj novih rješenja za poboljšanje rezultata i zdravijih inter i intra-organizacijskih odnosa. (Žugaj, 199, str. 249)

Šverko (2012, 14) u svojoj analizi razvoja ljudskog potencijala naglašava da se taj izraz često odnosi samo na jednu aktivnost – obrazovanje ljudi. Međutim, autor taj izraz koristi šire, jer uključuje i ostale postupke koji doprinose kvaliteti zaposlenika. Kako bi se ti postupci što bolje razumjeli, potrebno je krenuti od analize temeljnih osobina ljudi, koje prije svega čine znanja, vještine i sposobnosti, kao i stavovi i vrijednosti.

Sposobnosti su temeljne čovjekove osobine koje određuju razinu njegove uspješnosti, primjerice intelektualne ili psihomotoričke, ne mogu se razvijati obrazovanjem ili izobrazbom. Zbog toga je potrebno raspoređivati ljude u zanimanja i poslove u skladu s njihovim sposobnostima.

Znanja i vještine, stavovi i vrijednosti su stečene osobine i rezultat organiziranog učenja, zbog čega je izuzetno važno sustavno obrazovanje i izobrazba.

U skladu s time, postavljena su tri glavna načina razvoja i učinkovitijeg korištenja ljudskog potencijala i to:

- 1) profesionalno usmjeravanje ljudi u zanimanja i poslove koji odgovaraju njihovim sposobnostima (profesionalna orijentacija);
- 2) odabir kompetentnih pojedinca pri primanju u obrazovne programe i na pojedine poslove (profesionalna selekcija);
3. sustavno obrazovanje i izobrazba (profesionalno osposobljavanje).

Strategija razvoja ljudskih resursa temelji se na nekoj od kombinacija tih triju komponenata, neke organizacije se kod odabira osoblja odlučuju za one koji već imaju određene sposobnosti, vještine i znanja, dok druge daju veći naglasak na sustavno profesionalno obrazovanje i razvoj vlastitog osoblja.

Sličan obrazac slijedi i Rupčić (2018, 247) gdje se proces socijalizacije dijelom odnosi i na usvajanje poželjnih obrazaca ponašanja, kao i upoznavanjem s vrijednosnim sustavom poduzeća. Obuka najčešće podrazumijeva pohađanje posebnih programa treninga koji uključuju i praksu. Edukacija podrazumijeva stjecanje znanja formalnog tipa, usmjereno je na pojedinca i služi razvoju njenih potencijala, odnosno talenata za poslove potrebne u budućnosti, dakle, radi se o profesionalnom osposobljavanju.

### **3. Znanje kao osnovni strateški resurs organizacije**

Stalne promjene uzrokovane ubrzanim razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije i globalizacije dovele su do razvoja tzv. „nove ekonomije“ u kojoj koncepti intelektualnog kapitala i znanja imaju ključnu ulogu. Poduzeća su u tradicionalnoj, staroj ekonomiji ovisila o materijalnoj imovini, kao što su nekretnine i tvornice, dok se nova ekonomija temelji na novoj vrsti poduzeća koja ovise o nematerijalnoj imovini, tj. o informacijama i znanju. U suvremenoj informacijskoj i globalnoj novoj ekonomiji znanje postaje navažniji resurs, jer ono stvara novu vrijednost, ali isto tako i novo znanje. (Kolaković, 2003).

Drucker (2006, str. 166), teoretičar suvremenog menadžmenta, smatra da upravo nova ekonomija i novo društvo dovode do nastanka novog društvenog poretka, društva znanja, sa znanjem koje je njegov ključan resurs i radnicima znanja kao dominantnoj grupi unutar radne snage. Po njemu postoje tri osnovne značajke znanja:

- Nekontruirano širenje - širi se i putuje lakše i od novca;
- Vertikalna pokretljivost - dostupno je svima preko formalnog obrazovanja;
- Jednaka mogućnost uspjeha i neuspjeha – nužno je za svaki posao, svatko ga može koristiti, ali ono ne jamči uspjeh.

Sve tri značajke zajedno doprinijet će da društvo znanja postane visoko konkurentno, kako za organizacije, tako i za pojedince.

U narativima svjetskih i europskih integracija sve češće su prisutni i razvijaju se koncepti društva znanja i gospodarstva utemeljenog na znanju. Tako je i nova paradigma ugrađena je u strateški cilj Europske unije u dokumentu pod nazivom „Lisabonska strategija“, odnosno „Lisabonska agenda“ (2000).

Cilj Lisabonske strategije, koju su u ožujku 2000. pokrenuli čelnici država i vlada EU-a, bio je učiniti Europu do 2010. godine najkonkurentnijim i najdinamičnijim gospodarstvom svijeta utemeljeno na znanju, te sposobno za održivi gospodarski rast, s najvećom stopom zaposlenosti i snažnom gospodarskom i socijalnom kohezijom. Konkurentsku prednost u ekonomiji baziranoj na znanju obilježava prijelaz s materijalne i financijske imovine na nematerijalnu i nefinancijsku imovinu integriranu u konceptu intelektualnog kapitala i znanja. Svi poslovni subjekti se moraju prilagoditi novom okruženju u kojem znanje postaje glavni pokretač razvoja poduzeća. U tom smislu je postavljen i glavni izazov poduzeća 21. stoljeća, a to je definiranje, mjerenje, poboljšanje, vrednovanje i upravljanje znanjem.



### 3.1. Pojmovno određenje znanja

Znanje je složen koncept o kojem se vode rasprave i postavljaju teze među filozofima i znanstvenicima još iz doba antičke Grčke, pa sve do današnjih dana te stoga ne čudi što postoje brojne definicije znanja. Prirodom, dosegom i obuhvatom pojma *znanja* u zapadnoj kulturi bavi se posebna grana filozofije, epistemologija ili teorija znanja, koja pokušava dati odgovore na pitanja: „Što je znanje?“, „Što ljudi znaju?“, „Kako znamo da nešto znamo?“. Zagzebski (2004) u svojim epistemološkim razmatranjima predlaže definiciju znanja po kojoj je „znanje vjerovanje koje proizlazi iz činova intelektualne vrline“.

Prema Oxford Business Dictionary-u (Parkinson, 2005) znanje predstavlja „informacije, razumijevanje i vještine koje ljudi stječu obrazovanjem ili iskustvom“

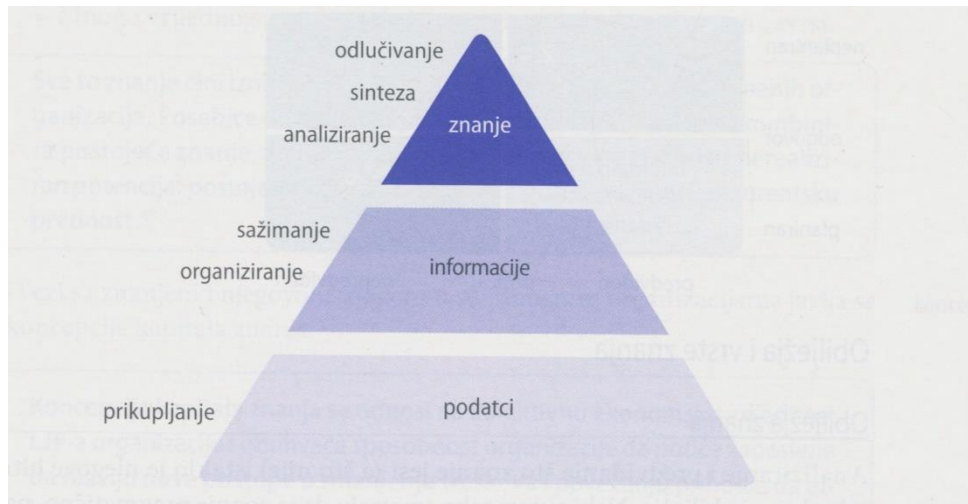
Bahtijarević-Šiber (2014; str. 223) smatra da je sastavni dio određenja znanja i određenje što znanje nije, odnosno odnos pojmova i koncepcija tog područja, kao što su podatak – informacija – znanje. Naime, u teoriji znanja postoji uska povezanost znanja sa „podatkom“ i „informacijom“.

Becerra-Fernandez i Sabherwal (2010) navodi prilično jasne razlike između ta tri termina, iako se vrlo često koriste naizmjenice. Po njemu podaci sadrže gole činjenice, zapažanja ili tvrdnje same po sebi koje upravo zbog toga mogu biti lišeni konteksta ili značenja. Označava skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom predmetu. Informacije predstavljaju podskup podataka, uključujući samo one podatke koje uključuju kontekst, relevantnost i svrhu. Informacija obrađuje sirove podatke kako bi se dobila smislena indikacija trendova ili uzoraka u podacima, tj. to je podatak organiziran u smislenom obliku. Znanje se razlikuje od podatka i informacija na dva različita načina:

- Jedan gleda na znanje kao najvišu razinu u hijerarhiji, gdje je informacija smještena u središnjoj, a podatak na najnižoj razini. Po tom gledištu, znanje je intrinzično, svojstveno slično informacijama i podacima, iako najbogatije i najdublje, posljedično najvrednije. Konkretnije, odnosi se na informacije koje uključuju djelovanje, akciju i odlučivanje. Znanje je informacija koja olakšava djelovanje, primjerice stručnjacima neke organizacije.
- Po nešto složenijoj perspektivi gledišta, znanje se suštinski razlikuje od podatka i informacije. Umjesto razmatranja znanja kao bogatijeg ili detaljnijeg skupa činjenica, znanje se definira kao opravdana uvjerenja o odnosima među konceptima relevantnim za to određeno područje (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2010, str. 17-21).

Znanje je krajnji proizvod lanca u kojem se podatci povezuju s kontekstom te preoblikuju u informacije koje tek s interpretacijom i povezivanjem s iskustvom postaju znanje. Znanje je stanje uma i postoji samo u glavama pojedinaca, dok se podatci i informacije mogu bilježiti, prenositi ili pohranjivati izvan ljudskog mozga (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 223-224)

U kontekstu dodavanja vrijednosti znanje ima najznačajniju ulogu i vrijednost, kao što je prikazano na Slici 1.



Slika 1. Proces dodavanja vrijednosti (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 225)

### 3.2. Radnici znanja

U društvu temeljenom na znanju, radnici čiji rad se također bazira na znanju, postaju radnici znanja, tj. zaposlenici koji posjeduju znanje kao ključni resurs. Pojednostavljeno, to su radnici koji su svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja. Oni koriste svoje intelektualne vještine kako bi nove ideje preobrazile u nove proizvode, usluge, rješenja i druga unapređenja. Radnicima znanja se daje posebna važnost i uloga pokretača budućeg razvoja jer svojim znanjem, vještinama i idejama mogu pridonijeti uspješnosti i razvoju poduzeća (Bakotić, 2012).

Radnici znanja, za razliku od fizičkih radnika/namještenika, su radnici koji imaju visoko obrazovanje i karakterizira ih rad temeljen na njihovom znanja koji pak zahtijeva daljnje stvaranje i primjenu znanja. Ta definicija polazi od gledišta upravljanja ljudskim resursima temeljenom na znanju. U tom kontekstu, zanimljiva je činjenica da se pojedina pitanja u okviru menadžmenta ljudskim resursima (npr. zadovoljstvo zaposlenika, angažiranost i učinkovitost) u literaturi do nedavno nisu bavila iz perspektive znanja i upravljanja znanjem, već iz nekih

drugih perspektiva, kao što su prakse i strategije ljudskih resursa. Tek kasnije studije zagovaraju stav da iskustvo stručnjaka u praksi upravljanja znanjem može bitno poboljšati njihovu učinkovitost (Razzaq et al., 2018). Razlog tim promjenama leži i u promjeni u percepciji važnosti određenih resursa poduzeća, u 20. stoljeću to su oprema i ostali materijalni resursi, a u 21. stoljeću to su nematerijalni resursi, tj. radnici znanja (Bakotić, 2012, str. 146)

Pojam radnici znanja uveo je početkom 1960-tih godina otac suvremenog menadžmenta Peter Drucker, kojeg je koristio u više svojih radova tako da je postao općeprihvatljiv pojam modernih radnika i jedno od glavnih obilježja suvremenih organizacija (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 241). Drucker (2006, str. 27) smatra da je informacijska revolucija, zapravo revolucija znanja, a ono što je omogućilo taj proces nije elektronika, već spoznajni proces i društveni položaj radnika znanja te prihvaćanje njihovih ideja od strane društva. Predviđa da će se nova ekonomija znanja snažno oslanjati na radnike znanja, a osobito će se presudan razvoj odigrati u „tehničkim znanjima“. Tzv. „tehničari znanja“ će po njemu postati dominantna društvena i politička sila tijekom sljedećih stoljeća. Napominje da se ti radnici znanja ne smatraju ni „radnicima“ ni „zaposlenicima“, već „profesionalcima“ (Drucker, 2006, str. 167). Drucker naglašava da takvi radnici trebaju zadovoljiti dva osnovna zahtjeva:

- da imaju formalno obrazovanje,
- spremnost nastaviti obrazovanje tijekom radnog vijeka kako bi ga unaprijedili.

Naglašava potrebu za nastavkom obrazovanja već osposobljenih i visokoobrazovanih osoba, jer u društvu znanja obrazovanje nikad ne prestaje (Drucker, 2006, str. 187). Ovo je vrlo važna teorijska spoznaja, koja se danas snažno promiče kao koncept cjeloživotno učenje.

Promatrajući karakteristike radnika znanja u kontekstu vrijednosti i društvene pozicije, postoji nekoliko bitnih razlika u odnosu na druge povijesno dominantne društvene skupine, primjerice:

- svoju poziciju osiguravaju putem svoje formalne izobrazbe,
- svakodnevno koriste znanje u svojem radu stvarajući dalje nova znanja,
- postaju generatori razvoja,
- postaju temelj društva koje se naziva društvo znanja (Bakotić, 2012).

Bahtijarević-Šiber (2014, str. 241) također ističe da se od radnika znanja očekuje da stalno uče i da se aktivno uključuju u prijenos znanja. Ulaze u organizaciju s vještinama i znanjem koje su stekli formalnim obrazovanjem, a onda ga iskustvom i primjenom znanja produbljuju. Svoje kompetencije mogu širiti i dodatnim formalnim obrazovanjem tijekom rada. Radnici znanja su oni zaposlenici koji dodaju vrijednost organizaciji s onim što znaju. Temeljem toga autorica izvodi kompetencije radnika znanja koje predstavljaju međusobno povezane elemente

eksplicitnog znanja, vještina, iskustva, prosudbe, prenošenje znanja i stalnog učenja, kao što je prikazano u Tablici 2.

Tablica 2. Elementi kompetencije radnika znanja (Izvor: Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 242)

Elementi kompetencija radnika znanja	
eksplicitno znanje	Stječe se uglavnom formalnim obrazovanjem i uključuje poznavanje činjenica i informacija.
vještine	Stječu se treningom i vježbanjem te uključuju praktično znanje, znanje kako (fizičko i intelektualno), poznavanje pravila postupanja i komunikacijske vještine.
iskustvo	Stječe se praksom i razmišljanjem o prošlim uspjesima, pogreškama i neuspjesima.
prosudbe	Prosudivanje je bitan dio posla radnika znanja. Odnosi se na ono što pojedinac smatra ispravnim. Prosudbe djeluju kao svjesni ili nesvjesni filtri u procesu spoznaje i primjene znanja u rješavanju problema.
društvene mreže	Čine ih odnosi s drugim ljudima u užoj i široj socijalnoj okolini, uključujući i kulturu koja se prenosi tradicijom.
stalno učenje	Bitna je oznaka radnika znanja njihova želja i navika da stalno uče i razvijaju se cijeli život.

Od menadžmenta za 21. stoljeće očekuje se, kao njegov najvažniji doprinos, povećanje produktivnosti rada znanja i radnika znanja. Temeljem toga, analizirajući proizvodnost radnika znanja, Drucker (1999, str. 142) je izdvojio šest glavnih čimbenika koji utječu na njihovu proizvodnost:

1. Ključno pitanje za produktivnost radnika znanje je „Što je posao radnika znanja?“ Najbolji odgovor bio bi – zadovoljiti kupce, što je zapravo vrlo složen i zahtjevan proces koji uključuje različite aktivnosti.
2. Radnici znanja moraju znati upravljati sami sobom što znači da njihova proizvodnost predstavlja njihovu odgovornost.
3. Stalne inovacije moraju biti dio posla radnika znanja, njihov zadatak i njihova odgovornost.
4. Njihov posao zahtjeva kontinuirano učenje, ali i podučavanje. Znači njihova proizvodnost ovisi o širenju i dijeljenju znanja i sl.
5. Mjerilo njihove produktivnosti je kvaliteta, a na kvantiteta. Uvijek se očekuje maksimalna kvaliteta i tek kad se postigne postavlja se pitanje kvantitete.
6. Konačno, da bi bili produktivni, radnici znanja moraju bez obzira na okolnosti željeti biti dio organizacije i raditi za nju.

### 3.3. Vrste znanja

Za uspješno upravljanje znanjem, važno je određenje o kojoj se vrsti znanja radi, jer o tome ovisi pristup i način upravljanja znanjem. Jedna od najčešće korištenih jest Nonakova podjela znanja na:

- eksplicitno (objektivno) ;
- tacitno (neiskazano) znanje. (Bahtijarević-Šiber, 2014 ; str. 227)

Razlikovanje tih dvaju pojmova se smatra najdominantnijim konceptom u suvremenoj teoriji upravljanja znanjem.

Eksplicitno znanje, za koje u literaturi nailazimo još i nazive objektivno, deklarativno ili kodificirano, se definira kao objektivno i racionalno znanje koje se može izraziti riječima i brojevima (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2010, str. 25). Obično se stječe obrazovanjem, izriče se u formalnom jeziku, sistematizirano je i strukturirano, računalno je obrađeno i pohranjeno u bazama podataka te je stoga lako dostupno i prenosivo i kao takvo može se neograničeno koristiti bez obzira na vrijeme i mjesto.

Suprotno tome, tacitno ili implicitno znanje je osobno znanje, utemeljeno na iskustvu pojedinca. Naziva se još implicitno, prešutno ili skriveno, proceduralno, praktično, nije lako vidljivo, teško se formalizira i prenosi. Zato i njegovo pohranjivanje nije moguće. Ono je intuitivno i neuhvatljivo, uključuje osobna uvjerenja, slutnje i vrijednosti (Beccera-Fernandez i Sabherwal, 2010, str. 26).

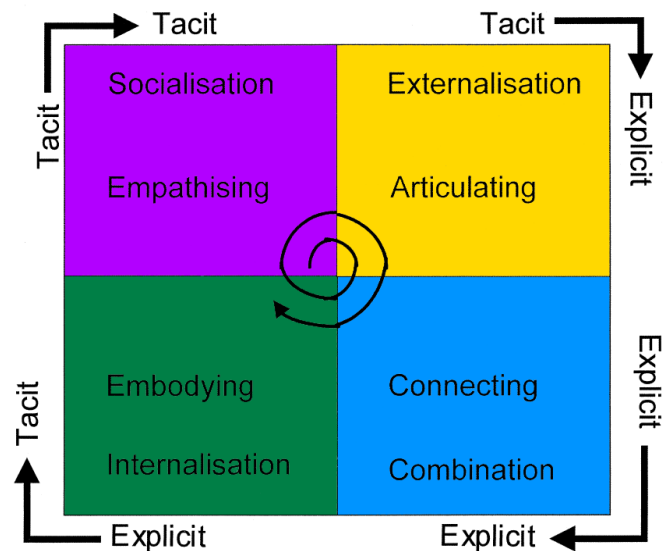
Tablica 3. prikazuje osnovna svojstva tacitnog i eksplicitnog znanja. Eksplicitno znanje predstavlja konačni proizvod, a tacitno sve one procese koji su potrebni za formiranje konačnog proizvoda.

Tablica 3. Usporedba svojstva tacitnog vs. eksplicitnog znanja (Izvor: Dalkir, 2017. str. 11)

Svojstva tacitnog znanja	Svojstva eksplicitnog znanja
Sposobnost prilagodbe, snalaženja u novim i iznimnim situacijama	Sposobnost širiti, reproducirati, pristupati i ponovno primijeniti u cijeloj organizaciji
Stručnost, znati-kako, znati-zašto, brinuti-zašto	Sposobnost podučavanja i vježbanja
Sposobnost surađivati, dijeliti viziju, prenositi kulturu	Sposobnost organiziranja, sistematiziranja, prevođenje vizije u misiju u operativnim smjernicama
Podučavanje i mentoriranje za prijenos iskustvenog znanja jedan na jedan, tj. licemu lice	Prijenos znanja kroz proizvode, usluge i dokumentirane procese

Kako je znanje kombinacija informacija, iskustva i intuicije pojedinaca, tako i u svakoj organizaciji istovremeno postoji i eksplicitno i implicitno (tacitno) znanje. To su odvojene, komplemetarne cjeline u međusobnoj interakciji. Pojedinci uče iz eksplicitnog znanja koje je zapisano i pohranjeno u organizacijskog bazi, s druge strane i organizacija uči od pojedinaca koji svoje znanje dijele i koje postaje trajna vrijednost kad se pohrani u organizaciji.

Ta međusobna interakcija između eksplicitnog i tacitnog znanja naziva se *konverzija znanja*. Pretpostavka da se znanje stvara pretvorbom između tacitnog i eksciplitnog znanja omogućuje postavljanje četiri načina ili modela pretvorbe, konverzije znanja. Nonaka i T (2000) opisuju model koji objašnjava stvaranje znanja kroz interakciju ove dvije vrste znanja, poznato kao SECI model prikazan na Slici 2.



Slika 2.– model konverzije eksplicitnog i tacitnog znanja (Nonaka et al, 2000)

SECI model prikazuje četiri načina konverzije znanja i to:

- Socijalizacija (od tacitnog do tacitnog)
- Eksternalizacija (od tacitnog do eksplicitnog)
- Kombinacija (od eksplicitnog do eksplicitnog)
- Internalizacija (od eksplicitnog do tacitnog)

*Socijalizacija* je konverzija tacitnog znanja u tacitno znanje. Predstavlja proces razmjene iskustva među pojedincima i oblikovanje novog tacitnog znanja. Primjer za takvo prenošenje znanja je npr. majstor – pripravnik, gdje pripravnik uči promatrajući kako radi majstor. To je obučavanje kroz rad s ciljem stjecanja određenih vještina i znanja.

*Eksternalizacija* je konverzija tacitnog u eksplicitno znanje, proces u kojem znanje pojedinaca postaje eksplicitno znanje ili znanje organizacije. To je proces kodificiranja i

interpretacije tacitnog (neiskazanog, prešutnog) znanja, čime se omogućuje širenje i dijeljenje unutar organizacije.

*Kombinacija* je proces konverzije eksplicitnog u eksplicitno znanje u kojem se postojeće eksplicitno znanje pretvara u novi, razvijeniji oblik eksplicitnog znanja preko različitih medija i to putem prikupljanja, analize, sinteze i kombiniranja postojećih podataka. Korištenje računalne tehnologije olakšava ovaj model konverzije znanja.

*Internalizacija* predstavlja konverziju eksplicitnog u tacitno znanje. Znači da se eksplicitno znanje internalizira (inkorporira, ugrađuje) u tacitno znanje pojedinca koje se na taj način povećava. Često se veže uz pojam „učenje kroz rad“<sup>4</sup>, kada pojedinac stječući iskustvo kroz rad prihvaća eksplicitno znanje kao svoja načela i ponašanja.

Model, prihvaćen od većine autora znanstvene zajednice s područja upravljanja znanjem, razmatra stvaranje znanja kao dinamički proces u kojem kontinuirani dijalog između tacitnog (prešutnog) i eksplicitnog znanja stvara novo znanje i pojačava ga na različitim ontološkim razinama (individualnoj, organizacijskoj, međuorganizacijskoj) (Farnese, 2019).

Kako je znanje najvažniji resurs organizacije, postaje korporacijska imovina bez koje je nemoguće postići uspjeh. Samo one organizacije koje se temelje na znanju postižu konkurentsku prednost i kontinuirani napredak. Da bi to postigle, organizacije moraju naučiti upravljati znanjem (Bahtijarević-Šiber, 2008 ; 596)

---

<sup>4</sup> Engl. „learning by doing“

## 4. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem<sup>5</sup> kao dobro definirano interdisciplinarno područje, posljednjih desetljeća postaje predmet znanstvenih istraživanja u brojnim znanstvenim disciplinama, kao što su ekonomija, organizacija, menadžment, marketing i druge, čiji su korisni učinci vidljivi na svim razinama unutar pojedinog organizacijskog sustava. Kao disciplina se u početku isključivo bavilo primjenom informacijske tehnologije za prikupljanje, pohranjivanje i širenje znanja, dok se kasnije fokus interesa usmjerava na upravljanje intelektualnim kapitalom, učeća društva, upravljanje inovacijama i upravljanje promjenama. (Bosilj-Vukšić, 2004, str. 34).

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja se danas s pravom smatra „suvremenim menadžmentom“ iz nekoliko razloga:

- 1) Koristi informatičku tehnologiju za prikupljanje, pohranjivanje i primjenu različitih znanja potrebnih u organizaciji.
- 2) Pored obrazovanja uključuje i iskustvo zaposlenih.
- 3) Uključuje upravljanje intelektualnim kapitalom (oblikovanje organizacije koja uči).
- 4) Upravljanje odgovornošću na temelju znanja.
- 5) Upravljanje informacijama na temelju znanja.
- 6) Upravljanje promjenama u organizaciji na temelju znanja (Gutić et al., 2018, str. 72).

North (2008; 3) smatra da upravljanje znanjem ima za cilj optimalno iskoristiti postojeće znanje, dalje ga razvijati, primijeniti na nove proizvode, procese i poslovna polja. Nadalje dodaje da kapital znanja treba povećati čime će se trajno povisiti vrijednost poduzeća. Upravljanje znanjem se ne odnosi samo na djelovanje u poduzeću, već i na vanjske nositelje, što naziva „boundaryless behaviour“<sup>6</sup>. Iz toga proizlazi da upravljanje znanjem predstavlja „vođenje poduzeća usmjereno prema znanju“. U okruženju globalnog i brzo rastućeg gospodarstva, poslovni uspjeh ovisi o nizu različitih čimbenika, ali znanje zauzima najvažniji resurs koji organizacije trebaju imati kako bi opstale.

Sposobnost da organizacija upravlja svojim znanjem postaje ključna sposobnost suvremenog gospodarstva, što potvrđuje i Bahtijarević-Šiber (2014, str. 231) prilikom definiranja temeljnih obilježja upravljanja znanjem:

- upravlja najvažnijim organizacijskim resursom,

---

<sup>5</sup> Eng. Knowledge Management - KM

<sup>6</sup> Engl. Boundaryless behaviour - Neograničeno ponašanje



- ključan je proces stvaranja nove vrijednosti,
- mehanizam je za postizanje održive konkurentske prednosti,
- zahtijeva koordiniranje i sinergijski učinak mekih i tvrdih dimenzija organizacije,
- pretvara pojedinačno znanje u kolektivno i organizacijsko,
- osigurava da pravi ljudi dobiju pravo znanje u pravo vrijeme,
- važnu ulogu u upotrebi znanja ima upravljanje ljudskim resursima, posebice strateški menadžment ljudskih potencijala.

## 4.1. Definiranje upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja je niz međusobno povezanih povezanih aktivnosti organizacije usmjerenih na strategije i taktiku upravljanja ljudskim resursima, tj, razvoj znanja i vještina zaposlenih kroz obrazovanje i obuku te stjecanje radnog i profesionalnog iskustva

Upravljanje znanjem je kompleksna znanstvena disciplina i praktična metodologija za koju, upravo zbog svoje multidisciplinarnosti, postoji velik broj definicija. Razlog velikog broja definicija Dalkir (2017, str. 5) vidi u širokom obuhvatu ove discipline, te naglašava da postoje barem četiri perspektive iz kojih se ova disciplina može definirati:

- *Poslovna perspektiva* – Upravljanje znanjem je suradnički i integrirani pristup stvaranju, prikupljanju, organizaciji, pristupu i korištenju intelektualne imovine poduzeća. (Grey, 1996; Dalkir, 2017).
- *Intelektualna perspektiva/perspetiva znanja* – Upravljanje znanjem obuhvaća korištenje intelektualne imovine za poboljšanje organizacijske učinkovitosti (Stankosky, 2008; Dalkir, 2017).
- *Perspektiva kognitivne znanosti* – Znanje - uvidi, razumijevanja i praktično znanje i iskustvo koje svi posjedujemo - temeljni je resurs koji nam omogućuje inteligentno funkcioniranje (Wiig, 1993; Dalkir, 2017).
- *Iz procesno/tehnološke perspektive* – Upravljanje znanjem je koncept prema kojem se informacije pretvaraju u djelotvorno znanje i bez napora stavljaju na raspolaganje u upotrebljivom obliku ljudima koji ih mogu primijeniti (Patel & Harty, 1998; Dalkir, 2017).

Žugaj i Schatten (2008) predstavljaju nekoliko definicija upravljanja znanjem, ona koju daje Quintas defnira „upravljanje znanjem kao kritični proces manipuliranja znanjem da bi se zadovoljile postojeće potrebe, prepoznali i iskoristili postojeći izvori znanja i razvile nove

poslovne prilike“. Temeljem toga, također postavljaju četiri najvažnija motrišta upravljanja znanjem:

- *Upravljanje znanjem kao tehnologija* – naglasak se stavlja na praktičke metode, sustavi i pristupi za upravljanje procesima koji se temelje na informacijskoj tehnologiji.
- *Upravljanje znanjem kao poslovna/znanstvena disciplina* – omogućuje izvođenje istraživanja, edukaciju, trening i druge nove metode i pristupe.
- *Upravljanje znanjem kao filozofija* – odnosi se na poslovno opažanje kako iskoristiti i primijeniti upravljanje znanjem. Uglavnom se odnosi na menadžere koji se koriste upravljanjem znanja prilikom uvođenja novih poslovnih strategija ili poboljšanja u poduzeću.
- *Upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pokret* – motrište u kontekstu globalizacije koja čini upravljanje znanjem neophodnom aktivnošću bitnom za održavanje konkurentne prednosti u 21. stoljeću. Odnosi se na strategije, politike i alokaciju resursa za izgradnju potrebnog intelektualnog kapitala.

Lee i Young (2000) definiraju upravljanje znanjem s gledišta ljudskog faktora kao „skup organizacijskog dizajna i operativnih principa, procesa, organizacijskih struktura, aplikacija i tehnologija koji pomaže radnicima znanja da dramatično iskoriste svoju kreativnost i sposobnost da isporuče poslovnu vrijednost“. Pojednostavljeno, upravljanje znanjem je skup procesa koji upravljaju stvaranjem, širenjem i korištenjem znanja za ispunjavanje organizacijskih ciljeva.

Beccera i Sabherwal (2010, str. 39) kao ishodište naglašavaju da se upravljanje bilo kojim resursima može definirati kao činjenje onoga što je potrebno da se iz tih resursa izvuče maksimum. Dakle, na vrlo jednostavnoj razini, upravljanje znanjem definiraju kao činjenje onoga što je potrebno da se iz resursa znanja izvuče maksimum. U nastavku nude precizniju definiciju upravljanja znanjem kao obavljanje aktivnosti koje uključuju otkrivanje, obuhvaćanje, dijeljenje i primjenu znanja kako bi se poboljšao, na najučinkovitij način, utjecaj znanja na postizanje ciljeva organizacije.

Singh i Anand definiraju upravljanje znanjem kao eksplicitno i sistematično upravljanje ključnim znanjem i procesima njegovog kreiranja, prikupljanja, organiziranja, difuzije, upotrebe i iskorištavanja. Zahtijeva pretvaranje osobnog znanja u organizacijsko, koje se na taj način može široko distribuirati i primjenjivati na primjeren način u cijeloj organizaciji. Sve navedene definicije imaju zajedničku osnovu, a to je krajnji cilj svih aktivnosti upravljanja znanjem, kreiranje dodane vrijednosti proizvoda ili usluga, odnosno vrijednosti poduzeća u cjelini (Hajdić, 2014, str. 19).

Prema Bahtijarević-Šiber (2014; str. 231) upravljanje znanjem je kompleksan, sveobuhvatan i sustavan proces kreiranja ljudskih, tehnoloških, kulturnih i organizacijskih pretpostavki i uvjeta za poticanje i povećanje stalnog kreiranja, širenja i primjene organizacijskog znanja kako bi se povećale inovacije, ukupna organizacijska uspješnost i ostvarila održiva konkurentna prednost.

## 4.2. Nastanak upravljanja znanjem

Iako je upravljanje znanjem kao disciplina stara samo dvadesetak godina, a sam koncept „upravljanje znanjem“ postaje popularno i koristi se tek od kasnih 1980-ih, njezin nastanak i razvoj može se pratiti kao razvoj najranijih znanstvenih postulata kroz različita područja znanosti, kao što su sociologija, filozofija, ekonomija, antropologija, lingvistika, informacijska i knjižničarska znanost, komunikacijske znanosti, obrazovanje i mnoge druge, što ukazuje na izrazitu multidisciplinarnost ove discipline (Dalkir, 2017;8). Povijest upravljanja znanjem datira do najranijih civilizacija Sumerove i Akkadove arhive otkrivene u Ebla-i u današnjoj Siriji prije više od 4000 godina. Sve su to bili pokušaji da se sačuvaju vrijedni zapisi njihovih civilizacija kao bi se spriječilo njihov gubitak kroz generacije. Čuvanje i organiziranje znanja rezultiralo je i nastankom nekih od najčuvanijih i najvrednijih antičkih knjižnica, među kojima je najpoznatija Aleksandrijska knjižnica osnovana 200.te godine prije Krista. (Šišić, 2011, str. 307).

Po tome se nastanak sintagme i koncepta može smjestiti u daleku povijest, ali prvi korijeni nastanka ove discipline u suvremenom smislu javljaju se 50-tih godina dvadesetog stoljeća, i to osobito u spomenutim radovima Petera Druckera, koji postavlja novi koncept menadžmenta temeljen na znanju i radnicima kao najvažnijem resursu svake organizacije. Po njegovom viđenju „poslovno poduzeće temeljit će se na znanju i sastojat će se od stručnjaka, koji usmjeravaju i strukturiraju vlastito funkcioniranje pomoću organizirane povratne informacije od kolega“ (Drucker, 1992, str. 184). Upravljanje znanje je disciplina koja je nastala ne samo kombiniranjem različitih znanosti, već se do važnih spoznaja se došlo i proučavanjem svakodnevnog rada, kao i učenja kroz rad.

Početakom 1990-tih, organizacijski teoretičar Ikujiro Nonaka iz Japana predstavio je poznati koncept „organizacijskog kreiranja znanja“ koje je objasnio kao sposobnost organizacije da kreira znanje, dijeli ga i širi i ugrađuje ga u proizvode, usluge i sustave (Nonaka, 1991). Na temelju toga je nastala i jedna od najpopularnijih knjiga iz područja upravljanja znanjem u koautorstvu s Hirotaka Takeuchijem 1995. godine pod naslovom: *Knowledge-Creating*

*Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Rane devedesete godine smatraju se početkom upravljanja znanja kao znanstvenom disciplinom. U to vrijeme pojavljuju se i prvi znanstveni radovi i druge publikacije o upravljanju znanjem, a održano je i nekoliko većih međunarodnih konferencija na tu temu. Prva znanstvena konferencija posebno posvećena upravljanju znanjem održana je u Bostonu početkom 1993. godine. Bila je to prekretnica za označavanje početka vremenske crte upravljanja znanjem. Glavna tema konferencije je definiranje organizacijskog znanja u cilju razlikovanja od podataka i informacija. (Prusak, 2001, str. 1003).

Značajan doprinos široj poslovnoj i akademskoj zajednici za predstavljanje i uvođenje pojma upravljanja znanjem daje knjiga pod naslovom *Peta disciplina u praksi*, autora Petera Sengea (2002), čije prvo izdanje je objavljeno 1991. godine u kojoj je predstavljen konceptualni temelj izgradnji učećih organizacija i koja je potaknula val zanimanja za predmetnu disciplinu. Novije izdanje razrađuje koncept sa korisnim prikazima i alatima za gradnju učeće organizacije.

### **4.3. Ciljevi upravljanja znanjem**

Upravljanje znanjem se koristi kao najvažniji mehanizam za ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Kako bi provedba tog koncepta bila što učinkovitija, potrebno je ispuniti najvažniju svrhu i ciljeve upravljanja znanjem (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 233-234):

- napraviti cjelokupnu procjenu i analizu organizacije i distribuirati je ondje gdje može dati najbolje rezultate,
- uspostaviti efikasne mehanizme za korištenje znanja pojedinca i skupine u organizaciji,
- omogućiti organizaciji da što inteligentnije djeluje u cilju osiguranja svoje vitalnosti i cjelokupnog uspjeha,
- osigurati organizaciji da postigne najveću vrijednost iz svoje imovine znanja,
- smanjiti rizik od gubitka znanja,
- osigurati mogućnosti kreiranja novog znanja i povećanja i usvajanje znanja iz vanjskih izvora,
- olakšati i ubrzati pristup organizacijskom znanju svim zaposlenicima,
- povećati i obogaćivati organizacijsko pamćenje,
- poticati kombiniranje i korištenje postojećim znanjima za stalno poticanje inoviranja,
- poticati primjenu novih znanja u odlučivanju, rješavanju problema, razvoju novih proizvoda i usluga i dr.,

- osigurati stalno stvaranje nove vrijednosti iz znanja,
- stalno evaluirati vrijednost imovine znanja i utjecaja upravljanja znanja na uspješnost organizacije.

Sažetije iskazano, cilj upravljanja znanjem je poboljšati učinkovitost i efektivnost zaposlenika, ostvariti organizacijske ciljeve i unaprijediti konkurentski položaj organizacije na tržištu.

Pojedini autori oblikuju ciljeve upravljanja znanjem na sljedeći način:

- Omogućiti brži i kvalitetniji protok informacija.
- Unaprijediti proces dijeljenja znanja u svim radnim jedinicama.
- Omogućiti bolju povezanost svih zaposlenika.
- Iskoristiti sinergiju među različitim lokacijama.
- Omogućiti efikasnije poslovne procese.
- Omogućiti bolju komunikaciju u kompleksnom i globalnu sustavu .

Upravljanje znanjem je složen proces koji mora pratiti dinamiku poslovanje pojedine organizacije, te će u skladu s time i svaka organizacija oblikovat svoje, specifične ciljeve. Cilj upravljanja znanjem je uskladiti znanje pojedinaca i eksplicitno znanje te ih poticati na što veću inovativnost i profitabilnost organizacije (Hajdić, 2015, str. 46)

Šišić (2011, str. 307) također naglašava da se upravljanje znanjem uglavnom fokusirana na definirane organizacijske ciljeve i stvaranje konkurentске prednosti, kao što su:

- poboljšanje učinka,
- kompetitivnu prednost,
- inovacije,
- distribucije naučenih znanja,
- neprestano unapređenje organizacije.

Navedeni ciljevi upravljanja znanjem ukazuju na to da je upravljanje znanjem način systemske organizacije, čuvanja i dijeljenja znanja u svrhu postizanja ciljeva organizacije kao cjeline, te da ciljevi upravljanja znanja slijede i ciljeve i misiju same organizacije.

## 4.4. Procesi upravljanja znanjem

Kako bi se znanje pretvorilo u vrijednost, tj. organizacijsku imovinu potrebno ga je operacionalizirati, dijeliti i primjenjivati. U literaturi se nailazi na različite modele procesa upravljanja znanjem. Wiig (1993; Hajdić, 2014) predlaže proces koji se sastoji od četiri faze:

1. Generiranje i kreiranje
2. Kompiliranje i prilagođavanje
3. Distribucija
4. Upotreba i stvaranje vrijednosti.

Beckman (1997; Hajdić, 2014)) nudi sličan, proširen proces:

1. Identifikacija - određivanje ključnih kompetencija, strategije izvora i domena znanja.
2. Prikupljanje - formalizacija postojećeg znanja.
3. Selektiranje - procjena važnosti i vrijednosti znanja.
4. Pohrana – kreiranje korporativne memorije u skladištu i bazama znanja.
5. Dijeljenje znanja – distribucija znanja prema pojedincima i odjelima.
6. Primjena znanja – korištenje znanja prilikom odlučivanja, rješavanja problema, obuke i rješavanja drugih poslova.
7. Kreiranje – pronalazak novog znanja kroz istraživanje, eksperimentiranje i kreativno razmišljanje.
8. Prodaja – stavljanje na tržište novih proizvoda i usluga temeljenih na korištenju znanja.

Priručnik za poduzeća Upravljanje znanjem 2.0 (2015) fokusira se na pet procesa znanja i to:

1. Identificiranje znanja – ima za cilj pronaći unutarnje i vanjske baze znanja, omogućiti transparentnost podataka, informacija i znanja.
2. Stvaranje znanja – poduzeće stiče ili razvija postojeća znanja kroz nova zapošljavanja ili daljnje obrazovanje i osposobljavanje postojećih zaposlenika.
3. Pohranjivanje znanja – kako bi se sačuvalo od gubitka, ono mora biti pohranjeno. Može se pohraniti u dokumentima ili bazama podataka ili kroz različite alate za pohranjivanje, tzv. digitalna memorija.
4. Dijeljenje znanja – predstavlja distribuciju znanja, može teći prema pojedinim zaposlenicima ili se dijeli s drugim odjelima.
5. Primjena znanja – stvaranje uvjeta u kojima se koriste postojeća znanja.

Iako određene faze, tj. procesi upravljanja znanjem variraju ovisno o autorima, ipak se mogu izvesti četiri najvažnije faze upravljanja znanjem kao temelji stvaranja nove vrijednosti u organizaciji, a to su:

1. Generiranje (kreiranje) – organizacije pribavljaju znanje iz različitih izvora (različite vrste formalne i neformalne edukacije, formiranje baza znanja, razmjena znanja kod izvršavanja zajedničkih poslova i zadataka i sl.

2. Pohrana i kodificiranje – procesi koju su važni u ranoj fazi razvoja da bi se kasnije mogli na efikasan način koristiti. Ukoliko znanje nije pravilno strukturirano i teško je dostupno, može postati neupotrebljivo.

3. Distribucija ili transfer znanja – proces prenošenja znanja. Znanje se prenosi putem samih zaposlenika međusobnom komunikacijom ili putem nekog vida kolektivne komunikacije (projektni timovi, seminari i sl.).

4. Upotreba, primjena ili aplikacija – krajnji proces upravljanja znanjem. Ukoliko se znanje nakon prethodno provedenih procesa generiranja, pohrane i distribucije ne ni pravilno primijenilo, cijeli proces ne bi imao smisla (Hajdić, 2014;33-36). Važno je da se znanje može pronaći i koristiti u pravom trenutku i na pravom mjestu.

Sve procese upravljanja znanjem opisuje Fraunhoferov referentni model upravljanja znanjem prikazanim na Slici 3.



Slika 3. Fraunhoferov referentni model upravljanja znanjem, Izvor: Prilagođeno prema: Wang, M., Zheng, M., Tian, L., Qiu, Z. (2017).

Model uključuje sve metode i postupke koji omogućuju provođenje integriranog procesa znanja na svim područjima i razinama organizacije kako bi se postiglo poboljšanje organizacijske uspješnosti i time omogućilo stvaranje dodane vrijednost

## **4.5. Odnos upravljanja ljudskim potencijalima i upravljanja znanjem**

U suvremenoj globalnoj poslovnoj okolini, vrlo se često nailazi na razmatranje odnosa između ove dvije discipline, upravljanja ljudskim potencijalima i upravljanja znanjem i ističe potreba međusobne integracije. Ljudski resursi i znanje su neraskidivo povezani i ključni za postizanje uspješnosti i konkurentske prednosti današnjeg gospodarstva. Osim brojnih zajedničkih polazišta, postoje i određene razlike između ta dva koncepta.

Bahtijarević (2014) navodi da je temeljni interes upravljanja znanjem pretvaranje znanja i ljudskog kapitala u vrijednost za organizaciju, a temeljni interes upravljanja ljudskim potencijalima je stvaranje znanja i ljudskog kapitala. Smatra da je upravljanje znanjem ključni dio menadžmenta ljudskim potencijalima u organizacijama. Za pravilno razumijevanje i poboljšanje upravljanja znanjem ključno je dati prioritet ljudskim resursima.

Autori u nastavku naglašavaju važnost veze između upravljanja znanjem i upravljanja ljudskim resursima koju obrazlažu tezom da bi fokus upravljanja znanjem trebao biti postavljen na ljudima i utjecaj upravljanja ljudskim resursima na upravljanje znanjem te da je upravljanje znanjem zapravo evoluirao iz ljudskih resursa. Iz navedenog se može zaključiti da su temelj i poveznica upravljanja znanjem i upravljanja ljudskim potencijalima upravo ljudi koji su zajednički interes i izvor tih dvaju konceptata (Bahtijarević, 2014, str. 296- 297).

U prilog tome su i česte definicije upravljanja znanjem iz perspektive ljudskih resursa. Tako North (2008) definira upravljanje znanjem kao „niz međusobno povezanih aktivnosti organizacije i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim resursima i ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva, i sl.“ Jedan od temeljnih ciljeva upravlja znanjem organizacije je prenošenje i širenje znanja u cijeloj organizaciji ili poduzeću, osiguravanje znanja potrebnog za donošenje najboljih poslovnih odluka i poslovnih procesa, poticanje i osiguravanje kvalitetnog razvoja novih znanja, pružanje podrške i poticaja za usvajanje znanja iz vanjskih izvora i razvijanje sposobnosti njegove uspješne primjene u poduzeću, nesmetane distribucije znanja u poduzeću, i na taj način maksimalizirati efektivnosti aktivnosti vezanih uz znanje (North, 2008). Radi se o poslovima i procesima koji su isključivo vezani i ovise o ljudskim resursima. Upravljanje znanjem i upravljanje ljudskim resursima čine



neodvojivu cjelinu, jer upravljanje znanjem čini temeljnu strategiju razvoja ljudskih resursa. Upravo zbog toga mnogi autori naglašavaju i zagovaraju integrativni pristup upravljanja ljudskih potencijala i upravljanja znanjem.

Svetlik (2007) u svom radu o važnosti veze upravljanja znanjem i upravljanja ljudskim resursima obrazlaže prednosti korištenja integrirajućeg pristupa tih dvaju koncepata sa zaposlenicima u fokusu. To je pristup koji se temelji na međusobnom osnaživanju i pružanju potpore jačanja organizacijske učinkovitosti i uspješnosti. Dok se discipline upravljanje ljudskim resursima i upravljanje znanjem odvojeno bave pitanjima povećanje uloge znanja u suvremenim organizacijama i gospodarstvu iz različitih perspektiva promatranja i proučavanja, kombinacija tih perspektiva u spomenuti integrirani pristup daje mnogo bolje rezultate.

Kao što autor nadalje uočava, postoje dvije važne polazišne točke: prva, upravljanje ljudskim resursima ne upravlja ljudima kao takvima, već njihovim osobnim i međuljudskim karakteristikama, koje bi se mogle smatrati resursima i koje stvaraju organizacijsku prednost, i druga, ljudski resursi ne samo da se stvaraju u organizaciji putem selekcije i zapošljavanja, već se i razvijaju unutar organizacije ulaganjem u njihove osobne kapacitete i njegovanjem međuljudskih odnosa. Razvoj ljudskih resursa unutar organizacije najvećim se djelom odnosi na ulaganje u razvoj i širenje znanja. Uspoređujući nadalje procese upravljanja znanjem s procesima upravljanja ljudskim resursima, pronalazi se niz aktivnosti koje dijele i jedna i druga disciplina. Stjecanje znanja odnosi se na regrutiranje izvrsnih ljudi te pomaganje im i poticanje ih na daljnje učenje i rast kao pojedinaca i kao profesionalaca. Stvaranje znanja postiže se stvaranjem poticajnog okruženja, od kreiranja radnih grupa i timova preko pružanja povratnih tokova informacija, do osmišljavanja stimulativnog nagrađivanja i drugih sustava poticanja. To uključuje ulaganje u obuku i razvoj ljudskih resursa. Prijenos znanja odnosi se na različite oblike učenja, stvaranje klime za dijeljenje znanja i oformljavanje odjela i jedinica za obuku. Autor na kraju naglašava da se korištenje znanja odnosi na raspoređivanje ljudskih resursa putem odgovarajućeg vodstva, podjele zadataka i odgovornosti te sustava nagrađivanja i ocjenjivanja učinka (Svetlik, 2007).

Iz navedenog se može zaključiti da je upravljanje znanjem i upravljanje ljudskim resursima neraskidiva cjelina i sastavni dio upravljačke uloge suvremenog menadžmenta i to na način da upravljanje znanjem predstavlja temeljnu strategiju razvoja ljudskih resursa.

# Zaključak

Uloga znanja i upravljanja znanjem u suvremenim uvjetima poslovanja postaje ključno strateško pitanje svakog poduzeća i središnja funkcija upravljačkih tijela, jer omogućuje uvjete stvaranja i održavanja konkurentne prednosti na tržištu. Brojna istraživanja provedena posljednjih dvadesetak godina dokazala su vezu između pokazatelja uspješnosti poduzeća i aktivnosti vezanih uz upravljanje ljudskim resursima. Sustavi za upravljanje znanjem potpuno mijenjaju paradigmu ljudskih resursa, ljudi postaju okosnica svih procesa i djelovanja u organizaciji ili poduzeću, jer o njima ovisi uspješnost. Zaposlenici postaju izvor znanja, ideja i poboljšanja za proizvode, usluge, nove poslovne modele, tehnološke procese ili cjelokupnu strategiju poduzeća, ali da bi se ta znanja mogla na pravi način primijeniti treba ih pravilno strukturirati i prilagoditi za korištenje. Strukturiranje omogućava optimalno i učinkovito rješavanje problema, donošenje odluka i strateškog planiranja koje uključuje osiguravanje i širenje znanja. Upravo to je odrednica i glavna točka djelovanja upravljanja znanjem. U kojoj mjeri će ti koncepti biti prepoznati i implicirani u organizaciji ili poduzeću ovisi njihova uspješnost. Efikasnost metoda, postupaka i procesa identificiranja, kreiranja i primjene znanja u poduzeću očituje se u kvaliteti njenih zaposlenika, a posljedično time i u ostvarivanju nove vrijednosti, konkurentnosti i uspješnost poduzeća.

Budućnost ovog područja ovisi o brzini i sposobnosti prilagodbe rastućem tehnološkom napretku i globalizaciji koji sve više od radnika i poduzeća zahtjeva nova znanja i vještine u uvjetima tržišne sposobnosti i prilagodljivosti, što dovodi do toga da bi primarni interes upravljanja ljudskim resursima trebao biti razvoj ljudskih resursa i upravljanje znanjem.

Proučavanjem problematike, logično se nameće teza o neraskidivoj vezi između ove dvije znanstvene discipline, upravljanja ljudskim resursima i upravljanje znanjem te time i potreba za što bržom i čvršćom integracijom.

## Popis literature:

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- Bakotić, D. (2012). Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima. *Ekonomski misao i praksa*, 21 (1), 145-156. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/83766>
- Balog, A. (2021). Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija rukovođenja u poslovanju knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 64(2), 233-263. doi:10.30754/vbh.64.2.872
- Becerra-Fernandez, I., i Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management: systems and processes*. New Delhi: PHI Learnig.
- Bosilj-Vukšić, V., Kovačić, A. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Sinergija.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge: The MIT Press.
- Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate.
- Drucker, P. F. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Liber.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. F. (2006). *Upravljanje u budućem društvu*. Zagreb: M.E.P.
- Farnese, M., Barbieri, B., Chirumbolo, A, Patriotta, G. (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Front. Psychol.* 10(12). doi: doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730. Preuzeto: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02730/full>
- Greco, J., Sosa, E. (ur.) (2004). *Epistemologija: vodič u teorije znanja*. Zagreb: Jesenski i Turk.
- Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus.
- Hajdić, M. (2014). Temelji upravljanja znanjem. U Alfrević, N, Grbin Praničević, D, Talaja, A. (ur.), *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem* (str. 17-24). Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Hajdić, M. (2015). *Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća* (Doktorska disertacija). Ekonomski fakultet, Split, Sveučilište u Splitu.
- Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), 925-944. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/25671>
- Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2 (2), 64-66. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76454>

- Lee, C.C., Yang, J. (2000), Knowledge value chain, *Journal of Management Development*, 19(9), 783–793. Preuzeto: [https://www.academia.edu/7829168/Knowledge\\_value\\_chain\\_783\\_Knowledge\\_value\\_chain](https://www.academia.edu/7829168/Knowledge_value_chain_783_Knowledge_value_chain)
- The Lisbon Strategy (2010). Preuzeto s [https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm](https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm)
- Nakić, S. (2020). Motivacija kao čimbenik razvoja ljudskih resursa. *Glasiło future*, 3(3), 1-16. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/402864>
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 2-35. doi: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6. Preuzeto: [https://www.researchgate.net/publication/222666807\\_SECI\\_Ba\\_and\\_Leadership\\_a\\_Unified\\_Model\\_of\\_Dynamic\\_Knowledge\\_Creation](https://www.researchgate.net/publication/222666807_SECI_Ba_and_Leadership_a_Unified_Model_of_Dynamic_Knowledge_Creation)
- Nonaka, I. (2007)), The knowledge creating company, *Harvard Business Review* 85 (7/8). Preuzeto: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- North, K. (2007). *Upravljanje znanjem : vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Parkinson, D. (2005). Knowledge. U *Oxford English dictionary: for learners of English*. Oxford: Univesrity
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: the neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947. Preuzeto s <https://www-emerald-com.ezproxy.nsk.hr/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2018-0079/full/html>
- Rupčić, N (2018). *Suvremeni menadžment : teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Svetlik., Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-206. Preuzeto s <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437720710755209/full/html>
- Šišić, D. (2011). Upravljanje znanjem kao koncept menadžmenta. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije/ Economy and Market Communication Review* 1 (2), str. 300-319.
- Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Wang, M., Zheng, M., Tian, L., Qiu, Z., Li, X, (2017). A full life cycle nuclear knowledge management framework based on digital system. *Annals of Nuclear Energy* 108 (10), 386-393. doi.org/10.1016/j.anucene.2017.04.047. Preuzeto: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306454917300099>
- Zelenika. R. (2000). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

- Zlata, A. (2010). Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar? Preuzeto 20.06.2022. s <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>
- Žugaj, M. (1991). O razvoju ljudskih resursa. *Journal of Information and Organizational Sciences*, (15), 247-261. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/79946>
- Žugaj, M., Schatte, M. (2008). Information system of knowledge management in hypertext organization. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 22(1-2). Preuzeto: <https://hrcak.srce.hr/clanak/66763>

## Popis slika

Slika 1. Proces dodavanja vrijednosti (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 225).....	12
Slika 2.– model konverzije eksplicitnog i tacitnog znanja (Nonaka et al, 2000) .....	16
Slika 3. Fraunhoferov referentni model upravljanja znanjem, Izvor: Prilagođeno prema: Wang, M., Zheng, M., Tian, L., Qiu, Z. (2017). .....	25

## Popis tablica

Tablica 1. Područja upravljanja ljudskim resursima .....	8
Tablica 2. Elementi kompetencije radnika znanja (Izvor: Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 242).....	14
Tablica 3. Usporedba svojstva tacitnog vs. eksplicitnog znanja (Izvor: Dalkir, 2017. str. 11) .....	15