

# Suvremeni koncepti upravljanja znanjem u organizaciji

---

**Drkulec, Dinka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:046249>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-05-17**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Dinka Drkulec

# **SUVREMENI KONCEPTI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

|                                 |
|---------------------------------|
| Diplomski rad iz predmeta ..... |
| ocijenjen ocjenom .....         |
| Osijek, ..... 20 .....          |
| Potpis nastavnika: .....        |

**I RAZINA OBRAZOVANJA**

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Dinka Drkulec

# **SUVREMENI KONCEPTI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Poslovni informacijski sustavi**

JMBAG: 0111123694

e-mail: [dinka377@gmail.com](mailto:dinka377@gmail.com)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Dinka Drkulec

**MODERN CONCEPTS OF HUMAN KNOWLEDGE  
MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2019

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Dinka Drkulec

**JMBAG:** 0111123694

**OIB:** 14852310807

**e-mail za kontakt:** dinka377@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij – Poduzetništvo

**Naslov rada:** Suvremeni koncepti upravljanja znanjem u organizaciji

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2019. godine.

Potpis \_\_\_\_\_

## SAŽETAK

Kako bi se poboljšao rad organizacija potrebno je upravljati znanjem koje je na raspolaganju. Iskorištavanje ljudskih znanja i potencijala uvelike pridonosi poboljšanju rada organizacije. Za što efikasniji rad same organizacije potrebno je korištenje informacija u svim oblicima – od prikupljanja do prenošenja i upotrebe.

Intelektualni kapital odnosno znanje je glavni i najvažniji resurs u organizacijama. Potrebno je konstantno obrazovanje i razvijanje vještina te sposobnosti.

Razvoj potencijala dovodi do usavršavanja rada zaposlenika čime je na dobitku i zaposlenik i sama organizacija jer dolazi do povećanja konkurentske moći na tržištu.

Upravljanje znanjem – maksimalno iskorištavanje resursa, tj. intelektualnog kapitala. Tijekom upravljanja znanjem važno je postizanje generiranja znanja, kodifikacije znanja, transfer znanja te sama aplikacija znanja u organizacijama. Zaključuje se kako je cilj svake organizacije pretvaranje nematerijalnog znanja u materijalno znanje.

Menadžment je glavni pokretač organizacije i upravljanja potencijalima, usmjerava ljude i njihove potencijale ka ostvarenju cilja. Menadžer u instituciji ili organizaciji mora biti ujedno i savjetnik i suradnik te nadglednik i izvršitelj. Etika u poslovanju se može vezati u širem i u užem smislu. Etika se bavi provjerom onoga što je ispravno, a što neispravno ponašanje u organizacijama. U poslovnom svijetu etika se vezuje za određenu profesiju i određuje etično ponašanje zaposlenika unutar te iste profesije.

Ključne riječi: ljudski potencijali, upravljanje znanjem, menadžment

## **ABSTRACT**

To improve the performance of the organization it is necessary to manage the knowledge that is available. The use of human knowledge and potential can greatly contribute to the improvement of the organization. The most efficient operation of the organization itself requires the use of information in all forms – from collecting it to transferring and using it. Intellectual capital also known as knowledge is the main and the most important resource in organizations. It also requires constant education and development of skills and abilities. The development potentials leads to the improvement of the work of employees, which benefits both the employee and the organization itself, as it increases competitive power in the market. Knowledge management – maximizing the use of resources also known as intellectual capital. During knowledge management, it is important to achieve knowledge generation, knowledge codification, knowledge transfer and knowledge usage in organizations. It can be concluded that the goal of every organization is to transform intangible knowledge into material knowledge. Management is the main driver of organization and potential management, directing people and their potentials towards the goal. A manager in an institution or organization must be both advisor and associate and a supervisor and an executor. Business ethics can be broadly and narrowly linked. Ethics is controlling which behavior is right and which is wrong for the organizations. In the business world, ethics is tied to a particular profession and determines the ethical behavior of employees within that same profession.

**Keywords:** human resources, knowledge management, management

# SADRŽAJ

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>                                                  | <b>1</b>  |
| <b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>                                     | <b>2</b>  |
| <b>3. VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U SUVREMENOM SVIJETU .....</b>     | <b>3</b>  |
| <b>3.1. Povijest upravljanja ljudskim potencijalima.....</b>          | <b>3</b>  |
| <b>3.2. Značaj ljudskih potencijala .....</b>                         | <b>4</b>  |
| <b>4. LJUDSKI POTENCIJALI.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>4.1. Razvoj ljudskih potencijala .....</b>                         | <b>6</b>  |
| <b>4.2. Usavršavanje i osposobljavanje ljudskih potencijala .....</b> | <b>8</b>  |
| <b>5. UPRAVLJANJE ZNANJEM .....</b>                                   | <b>9</b>  |
| <b>5.1. Znanje kao resurs.....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>5.2. Organizacija znanja .....</b>                                 | <b>15</b> |
| <b>6. ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>6.1. Etika i upravljanje ljudskim potencijalima .....</b>          | <b>21</b> |
| <b>7. ZAKLJUČAK .....</b>                                             | <b>23</b> |
| <b>8. LITERATURA.....</b>                                             | <b>24</b> |
| <b>9. POPIS SLIKA .....</b>                                           | <b>26</b> |
| <b>10. POPIS TABLICA.....</b>                                         | <b>27</b> |

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima čini niz aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih vještina, znanja, motivacije. Menadžment je zadužen za ostvarenje ciljeva organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima odnosno menadžment ljudskih potencijala temelj je za ostvarivanje konkurentske prednosti organizacije ili poduzeća. Menadžmentu ljudskih potencijala je cilj razvijanje odnosa privrženosti zaposlenih u organizaciji.

Ono što predstavlja opće smjernice putem kojih tvrtka pribavlja, razvija i zadržava ljudske resurse potrebne za provedbu zadataka nužnih za osiguranje kompetitivne prednosti i dugoročan opstanak jest strategija upravljanja ljudskim resursima.

Dakle, prethodno navedena strategija se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću – od planiranja potreba, pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja sve do zaštite zaposlenika te unapređivanja. Kako bi se stvorila atmosfera koja snažno i pozitivno utječe na uspješnost poslovanja organizacije moraju se razviti ključne kompetencije kao i poželjne osobne kvalitete koje se manifestiraju kroz ponašanje i odnos djelatnika prema poslu.

S obzirom da je današnji poslovni svijet podložan promjenama u suvremenom radnom okruženju ističu se novi stavovi prema radu i veća socijalna odgovornost poduzeća koji zahtijevaju zadovoljenje potreba, očekivanja interesa zaposlenika, poboljšanje njihova socioekonomskog položaja kao i upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti.

Za pravilan rad organizacije potrebno je i pravilno upravljanje ljudskim potencijalima. Zbog potrebe za pravilnim upravljanjem potencijalima dolazi do sustava nazvanog upravljanje znanjem.

U nastavku rada bit će više riječi o važnosti te razvoju ljudskih potencijala, upravljanje znanjem te same uloge menadžera u upravljanju ljudskim resursima.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U radu je korištena induktivna metoda gdje se pojedinačni slučaj dovodio do cjeline odnosno gdje su se pojedinačni slučajevi dovodili do općeg zaključka slučaja.

U radu je također korištena deduktivna metoda rada kojom se dolazilo do zaključka rada u cjelini.

Analiza odnosno kako se još naziva i metoda istraživanja – kao takva metoda pomogla je u istraživanju literature koja je bila potrebna za obradu u cijelosti.

Tijekom obrade cjelokupnog rada bila je potrebna upotreba sinteze odnosno spajanja jednostavnih cjelina i problema u jedan složeni zaključak.

Literatura je u cijelosti sadržana u knjigama te stručnim člancima. Internetske stranice su služile samo pri proširivanju vidika već postojećeg znanja.

### **3. VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U SUVREMENOM SVIJETU**

#### **3.1. Povijest upravljanja ljudskim potencijalima**

Šandrk Nukić (2013) smatra kako povijest upravljanja ljudskim potencijalima seže već u 18.stoljeću kada Adam Smith govori o vrijednosti čovjeka i to u smislu doprinosa njegovih vještina, znanja i rada, također slične stavove ističu i ekonomisti 19.stoljeća. Karl Marx naime u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavlja stručnost i umiješanost radnika dok Alfred Marshall smatra kako je najmoćniji motor proizvodnje – znanje.

Premda brojni ekonomisti ističu svoje stavove o ljudskim potencijalima već od 18. stoljeća funkciji upravljanja ljudskim potencijalima ne pridaje se veća važnost sve do kraja 20. stoljeća. Naime, u većem dijelu prošloga stoljeća poduzeća su na upravljanje ljudskim resursima najčešće gledala kao na administrativnu funkciju koja se bavila isplatom plaća, evidencijom prisutnosti na radu te sistematizacijom radnih mjesta.

„Značajan napor u povezivanju ULJP s poslovnim rezultatom u to vrijeme dali su M.A.Devanna, C.Fomburn i N.Tichy, istraživači sa Graduate School of Business, University of Columbia. U seriji znanstvenih radova koje su objavili, proučavali su kako od operativne uloge, koju je do tada imala funkcija ULJP u poduzećima, promaknuti aktivnosti te funkcije do nivoa strateškog značaja.“ (Singer, 2013:190)

Tako se tijekom vremena mijenjala i sama ideja menadžmenta te shvaćanje zaposlenika. Od resursa koje treba maksimalno iskoristiti do potencijala koje treba usmjeriti i voditi s ciljem napretka cjelokupne organizacije.

### 3.2. Značaj ljudskih potencijala

Šandrk Nukić (2013) Uz ljudske resurse često se puta veže pojam intelektualnog kapitala. Time se zaključuje da je ljudski kapital pokretač intelektualnog kapitala. Odnosi se na vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost te budućnost svih zaposlenika. Također se odnosi i na menadžment te njihovu sposobnost da svoje iskustvo, znanje te vještine transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za organizaciju. Upravo ljudski potencijal predstavlja sposobnost i vještinu svih zaposlenika koje su od ključne važnosti za svaku organizaciju, tj. poduzeće, ali i sam način organizacijske strukture svakoga poduzeća. Koncept podrazumijeva koordinaciju tri vrste kapitala odnosno ljudskog kapitala, strukturalnog te potrošačkog.

Blažinić (2011) Intelektualni kapital kao ekonomska kategorija koja se ne može odrediti materijalno, tj. kategorija koja se sastoji od čimbenika poslovanja koje je nemoguće odrediti u financijskim izvješćima iako u velikoj mjeri utječu na profitabilnost i konkurentnost organizacije. Izvor kapitala je zapravo znanje koje se može pojavljivati u implicitnom i eksplicitnom obliku. Nematerijalno odnosno implicitno znanje također se naziva i tiho znanje upravo iz razloga što se nalazi u samim zaposlenicima, a u to se ubrajaju vizije, rutine, znanje, te sposobnosti zaposlenika koje daju odgovore na pitanja i probleme koji se pojavljuju u samome procesu poslovanja. To znanje predstavlja nevidljivu imovinu organizacije. Za razliku od implicitnog znanja – znanje koje se pojavljuje u materijalnom obliku odnosno eksplicitnom predstavljaju transparentni oblici poput nacrti, patenta, tehničkih specifikacija i ostalo.

Zapravo, cilj svake organizacije jest ostvarenje pretvorbe nematerijalnog znanja u materijalno znanje. Upravo tom pretvorbom neopipljivog znanja u opipljivo znanje – ono postaje vlasništvo tvrtke te se nakon toga ne može otuđiti. Daljnjim ulaganjem u znanje zaposlenika, odabirom kvalitetnih ljudskih resursa, mogućnost njihova napretka te stvaranje karijere omogućava organizaciji da putem zadovoljnih zaposlenika bolje posluje. Time se stvara željena pozitivna okolina u kojoj i organizacija i zaposlenici bolje funkcioniraju. Pred poduzeća se svakodnevno postavljaju brojni izazovi, poslovni svijet u današnje vrijeme izložen je svakodnevnim, neizvjesnim promjenama vezanim uz poslovanje te se upravo zbog toga organizacije sve više orijentiraju prema sposobnim ljudskim resursima i znanju. Samim time, kontinuirano ulaganje u znanje zaposlenih i zapošljavanje kvalitetnih ljudskih resursa koji posjeduju određene vještine, znanja i sposobnosti je nužno. Atmosfera je stvorena razvijanjem ključnih kompetencija kao i poželjnih kvaliteta koje se manifestiraju kroz

ponašanje i odnos djelatnika prema nadređenima, poslu, suradnicima, korisnicima. Također dolazi i do razvoja te se prate brojne promjene u znanju, ponašanju te učinkovitosti svih djelatnika te time pozitivno utječe na uspješnost poslovanja organizacije.

Danas je nedvojbeno da u suvremenim uvjetima globalizacije, konkurentnosti i brojnih drugih promjena poslovanje ne može biti uspješno bez preciznog poznavanja ljudskih resursa.

Pojedinac postaje ključni čimbenik dodavanja nove vrijednosti, a ne samo marginalni organizacijski resurs. U današnje vrijeme više nego ikada se ističe uloga ljudskih potencijala u poslovanju organizacija. Dakle, važan faktor postaju svakodnevne promjene o kojem značajno ovisi uspjeh na tržištu, poslovna strategija te dugoročni razvoj.

Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima postaje presudno za pronalaženje rješenja kako bi se udovoljilo sve većim zahtjevima tržišta te radi stjecanja same konkurentske moći i prednosti. Uključivanjem svih procesa planiranja i razvoja ljudskih potencijala moguće je poslovati inovativno i ostvariti ciljeve organizacije. Ljudski resursi odnosno njihova znanja, vještine i kompetencije su ključni čimbenici uspješnog poslovanja i djelovanja svake organizacije, a kao jedne od najvažnijih sastavnica upravljanja ljudskim resursima javljaju se upravljanje i motivacija zaposlenih i njihovih resursa.

Ukoliko su pojedinci na pravilan način motivirani te ukoliko im se pruža mogućnost razvoja i obrazovanja na poslu oni će biti zadovoljniji te ujedno i uspješniji. Rad zadovoljnih zaposlenika će pozitivno utjecati na ostvarenje ciljeva organizacija. Ljudski resursi su važan element za rast, napredak te uspjeh organizacije.

## 4. LJUDSKI POTENCIJALI

Ljudski resursi najčešći je termin koji se koristi u organizacijama, a odnosi se na ukupnost svih zaposlenika unutar određene organizacije. Upravo iz same riječi ljudski potencijali izvodi se kako je potencijal nešto što još uvijek nije razvijeno ali ima mogućnost daljnjeg razvoja. Organizacije su te koje mogu potaknuti razvitak potencijala kod svojih zaposlenika. Obrazovanje, učenje, motiviranje zaposlenika, poboljšanje organizacijskih vrijednosti te usavršavanjem potencijala od velike je važnosti za organizaciju jer time zaposlenik na temelju svojih ostvarenih i usavršenih potencijala ostvaruje organizacijske ciljeve.

„U hrvatskom jeziku se izraz „ljudski potencijali“ koristi obično kao sinonim za „ljudske resurse“. Odnosi se na osoblje neke organizacije ili na cjelokupnu radnu snagu neke zemlje. No taj izraz ne označava samo broj i demografsku strukturu osoblja, nego i njihov djelatni potencijal, koji ovisi o intelektualnim i drugim svojstvima pojedinaca. U skladu s time, psihologijski rječnik američke psihološke udruge navodi da ljudske potencijale čine „pojedinci i skupine čija znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine omogućuju organizaciji da ostvari svoje ciljeve“.“ (Šverko, 2012:12)

### 4.1. Razvoj ljudskih potencijala

Šverko (2012) smatra kako se obrazovanje ljudi usko povezuje s izrazom razvoja ljudskih potencijala. Ono što je uočljivo kod ljudskih potencijala jest da se sve svodi na osobine ljudi. Osobine ljudi su prije svega znanje, sposobnosti i vještine te ostale ljudske vrijednosti. Sposobnosti se temelje na aktivnostima poput sposobnosti pamćenja ili zamjećivanja, brzine reagiranja te koordinacije pokreta pa sve do osjetilnih osobina. Sposobnosti se ne mogu razvijati odnosno ne mogu se poboljšati obrazovanjem, sposobnost je ono što čovjek sam u sebi ima – nasljeđene dispozicije koje je pojedinac razvio u okolini koja ga okružuje. Nasuprot sposobnostima nalaze se znanja i vještine koje se stječu obrazovanjem i kontinuiranim učenjem. Rezultat su stalnog ponavljanja aktivnosti te organiziranog učenja. Prema tome, tri glavna načina razvoja i učinkovitijeg korištenja ljudskog potencijala jesu:„

- Profesionalno usmjeravanje ljudi u zanimanja i poslove koji odgovaraju njihovim sposobnostima (profesionalna orijentacija);
- Odabir kompetentnih pojedinaca pri primanju u obrazovne programe i na pojedine poslove (profesionalna selekcija);

- Sustavno obrazovanje i izobrazba (profesionalno osposobljavanje).“  
(Šverko, 2012:14)

„Svaki pojedinac teži onom području rada koje odgovara njegovomu sklopu interesa i vrijednosti. Na temelju svog dugogodišnjeg iskustva u praksi profesionalnog savjetovanja i brojnih istraživanja osobina koji rade u različitim zanimanjima, Holland je ponudio jednostavan način za klasifikaciju ljudi i radnih okolina unutar jedinstvenog tipološkog sustava. Taj tipološki sustav razlikuje šest osnovnih orijentacija ili tipova ličnosti,...“  
(Šverko, 2012:24)

### Tablica 1. Hollandovi tipovi i skraćeni opis njihovih osobina

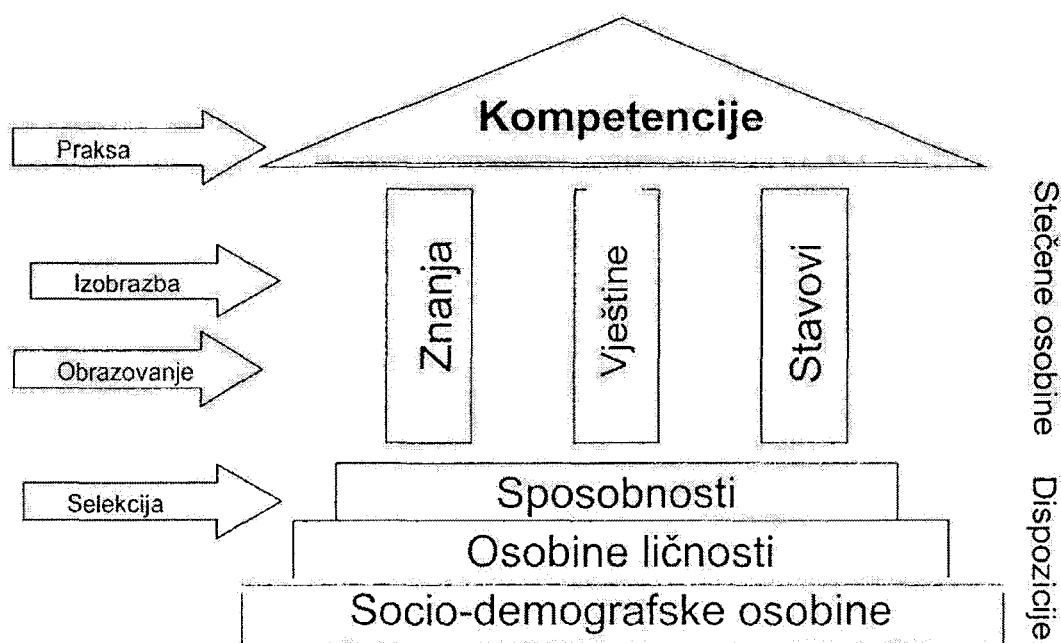
Izvor: Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb 25 str.

| Tip*                         | Tipične osobine                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tipična zanimanja                                                                                            |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Realistički</i><br>(R)    | Sklon tjelesnim aktivnostima i manipulaciji objektima, alatima, strojevima i životinjama. Radije se bavi konkretnim nego apstraktnim problemima. Nesklon poslovima koji uključuju međuljudske odnose i rječitost. Uskih je interesa, konvencionalnih vrijednosti i zatvorenog sustava uvjerenja. | Automehaničar, pilot, frizer, urar, kuhar, vozač, vatrogasac, ribar, zubotehničar                            |
| <i>Istraživački</i><br>(I)   | Sklon sustavnom prikupljanju informacija te otkrivanju i objašnjavanju nepoznatog. Nesklon socijalnoj interakciji i uvjeravanju drugih. Misaon i radoznao, ima nekonvencionalne vrijednosti i otvoren sustav uvjerenja. Nezavisnost i postignuće cijeni više nego socijalnu sigurnost.           | Fizičar, biolog, eksperimentalni psiholog, inženjer projektant, visokoškolski nastavnik, medicinski tehničar |
| <i>Umjetnički</i><br>(A)     | Sklon nestrukturiranim aktivnostima i umjetničkom izražavanju u bilo kojoj formi. Nesklon urednom djelovanju koje ograničavaju forma i propisi. Imaginativan, individualist, čuvstveno ekspresivan. Cijeni samostalnost, ima otvoreni i nekonvencionalni vrijednosni sustav.                     | Književnik, skladatelj, glumac, dizajner, arhitekt                                                           |
| <i>Socijalni</i><br>(S)      | Sklon radu s ljudima; razumijevanju, poučavanju, savjetovanju i pomaganju. Nesklon sustavnom promišljanju i fizičkoj aktivnosti. Rječit, ugodan i odgovoran, empatičan i kooperativan. Ima relativno otvoren vrijednosni sustav, ali naginje tradicionalnim vrijednostima.                       | Nastavnik, odgojitelj, klinički psiholog, socijalni radnik, fizioterapeut, policajac                         |
| <i>Poduzetnički</i><br>(E)   | Sklon aktivnostima koje traže inicijativu, smisao za organizaciju te uvjeravanje i vođenje drugih. Dominantan, vrednuje prestiž i autoritet. Skloniji akciji nego misaonom naporu. Vješt u nejasnim situacijama. Ima tradicionalne i relativno postojeane vrijednosti.                           | Poduzetnik, menadžer, političar, TV producent, trgovac                                                       |
| <i>Konvencionalni</i><br>(C) | Sklon je administrativnim ili financijskim aktivnostima, u kojima je važna sredenost, točnost i smisao za detalje. Voli pravila, strukturu i red, ne voli nejasne situacije. Konformist, cijeni prestiž i moć. Sklon tradicionalnim vrijednostima i ima zatvoren sustav uvjerenja.               | Knjigovođa, blagajnik, inspektor, carinik, administrativni službenik, računalni programer                    |

## 4.2. Usavršavanje i osposobljavanje ljudskih potencijala

„Obrazovanje povećava konkurentnost gospodarstva osiguranjem potrebne kvalitete ljudskih resursa. Upravo obrazovanje omogućuje stjecanje znanja, vještina, stavova i vrijednosti koji su pojedincu potrebni za ostvarivanje radnih i društvenih uloga“ (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2004:19) citirano prema: (Šverko, 2012:117)

Ljudi se osposobljavaju za svoj budući posao kroz različite tečajeve i obrazovne ustanove. Kompetitivnu prednost može ostvariti osoba koja je osposobljena radna snaga.



**Slika 1. Arhitektonski model kompetencija** (modificirano prema Roe,2002.)

Izvor: Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb 121 str.

Iz priložene slike uočava se „kompetencije su kombinacije različitih osobina. Utemeljene na sposobnostima i osobinama ličnosti, one integriraju stečena znanja i vještine ali i određene stavove i vrijednosti. Sposobnosti i osobine ličnosti relativno su postojeane osobine koje se, kad su jednom razvijene, malo mijenjaju. Na njih ne možemo znatnije djelovati izobrazbom i obrazovanjem, ali ih uzimamo u obzir pri selekciji osoblja. No to ne umanjuje važnost učenja u razvoju kompetencija: budući da su znanja i vještine, kao i stavovi i vrijednosti, stečene osobine, kompetencije se oblikuju tijekom obrazovanja, izobrazbe i realne profesionalne prakse.“ (Šverko, 2012:121)

## 5. UPRAVLJANJE ZNANJEM

„Najvažnije obilježje ekonomije zasnovane na znanju je da znanje koristi jednako kao input i output.“ (Dragičević, 2002:5)

Od posebnog je značaja i za srednja i za mala poduzeća upravo – upravljanje znanjem.

Upravljanje znanjem uvelike može pridonjeti unapređenju poslovanja u organizaciji.

Tehnologija je u velikom usponu i što više napreduje to je važnije za poduzeće da krene upravljati znanjima koje posjeduje unutar organizacije ili poduzeća. Upravljanjem znanja poduzeća mogu maksimalno iskoristiti svoje mogućnosti dijeljenja znanja kojeg posjeduju unutar svoje organizacije ali i izvan organizacije – time se ujedno potiče i bolja komunikacija te suradnja s partnerima, promiču se inovacije.

Dakle, upravljanje znanjem kako se još naziva i menadžment znanja označava strategiju upravljanja ljudskim kapitalom. Kroz razna obrazovanja dolazi do stjecanja iskustva od profesionalnog do radnog, razvoj vještina i kompetencija općenito. Svakako, cilj jest širenje i prenošenje informacija koje se posjeduju kroz cijelu organizaciju ili poduzeće. Stjecanjem i upravljanjem znanja ujedno organizacija osigurava i najbolje znanje za donošenje pravilnih odluka, njihove pravilne primjene i suradnju s vanjskim izvorima što predstavlja dobrobit i za organizaciju i njene buduće suradnike.

„Davenport i Prusak (1998) identificiraju generiranje (stvaranje) znanja, kodificiranje i koordiniranje (pohranu) znanja i transfer (distribuciju) znanja kao ključne procese u upravljanju znanjem. Ta klasifikacija vrlo je slična podjeli koja je sastavni dio Fraunhoferovog referentnog modela upravljanja znanjem, a koja tim procesima dodaje još i aplikaciju (upotrebu) znanja (Mertins et al., 2003.)“ citirano prema: (Hajdić, 2014:19)

Prema istraživanju Hajdić (2014) postoji četiri klasifikacije upravljanja znanjem, a to su:

- Generiranje znanja
- Kodificiranje znanja
- Transfer znanja
- Aplikacija znanja

Aktivnosti koje bi povećavale zalihe znanja bilo individualnog ili organizacijskog naziva se generiranjem znanja. Prema Davenportu i Prusaku (1998) postoji pet načina na koje se znanje generira, a to su: akvizicija, izdvajanje resursa, fuzija, adaptacija te stvaranje mreža znanja. Znanja u organizacijama se prikupljaju iz različitih izvora, bilo internih ili eksternih.

Organizacije generiraju novo znanje kroz sortiranje postojećeg ili kroz istraživanje. Grupe ili pojedinci stapaju svoja različita znanja u jedno kada se međusobno okupe te zajedničkim znanjem rješavaju problem ili rade na određenom projektu. Povezivanje ljudi kroz društvene mreže je također jedna vrsta generiranja znanja jer međusobno dijele znanja, interese u rješavanju problema i zadataka.

U ranoj fazi razvoja organizacije ili poduzeća treba doći do kodificiranja i pohrane znanja u raznim dokumentacijama, arhivama i slično. Distribucija znanja odnosno transfer kreće od osobne konverzacije pa sve do ljudske interakcije u timovima i grupama. A da bi distribucija bila pravilna važno je prethodno kodificiranje i pohranjivanje znanja. Zadnja faza je aplikacija odnosno sama primjena znanja. Aplikacija znanja je ujedno i krajnji cilj upravljanja znanjem. Svo znanje koje je prethodno generirano, pohranjeno, distribuirano od velike je važnosti za poduzeće jer mu uvećava efikasnost i potiče konkurentsku prednost.

**Tablica 2. Povezanost životnog ciklusa s obilježjima znanja/upravljanja znanjem**

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>START-UP<br/>poduzeće</b></p> | <p><b>Generiranje znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korištenje društvenih mreža za generiranje i razmjenu poduzetničkih ideja, stvaranje kontakata s partnerima, distributerima, kupcima</li> <li>• Korištenje tacitnog znanja poduzetnika i zaposlenika, pojedinačno učenje i neformalni kontakti/komunikacija u poduzeću</li> </ul> <p><b>Transfer znanja:</b> Neformalni transfer znanja, prvenstveno putem društvenih interakcija</p> <p><b>Primjena znanja:</b> Nesistematsko, eksperimentalno, „learning by doing“</p>                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Faza rasta</b></p>            | <p><b>Kodifikacija i „skladištenje“ znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizirane procedure i dokumenti</li> <li>• Osiguranje kvalitete, uvođenje ISO standarda</li> <li>• Korištenje arhiva i baza podataka</li> </ul> <p><b>Transfer (distribucija) znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronička komunikacija (intranet, elektronički formulari i standardizirani dokumenti...)</li> <li>• Distribucija znanja prema hijerarhijskoj poziciji u poduzeću</li> <li>• Usmjeravanje znanja potrebnog za ostvarivanje misije i vizije</li> </ul> <p><b>Primjena znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavna, na temelju prethodnog iskustva</li> <li>• Kontrola i dokumentiranje primjene znanja</li> </ul> |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Faza zrelosti</b></p>                                       | <p><b>Transfer znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavan i zasnovan na pravilima i procedurama</li> <li>• Distribucija znanja prema hijerarhijskoj poziciji u poduzeću, uglavnom utemeljena na elektroničkoj komunikaciji (informacijskoj tehnologiji)</li> <li>• Stvaraju se ekspertni timovi te baze znanja</li> </ul> <p><b>Primjena znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavno, na temelju propisanih pravila i procedura</li> <li>• Dokumentirane rutine umjesto inicijative i inovacije</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Faza opadanja (i eventualnog ponovnog oživljavanja)</b></p> | <p><b>Generiranje znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećava se značaj stvaranja novog znanja</li> <li>• Novo naglašavanje inicijative i inovacije</li> <li>• Intenzivno istraživanje i razvoj, ali i korištenje vanjskih eksperata (konzultanata)</li> <li>• Ubrzana konverzija eksplicitnog u organizacijsko tacitno znanje</li> </ul> <p><b>Prijenos znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavno, ali manje formalizirano negoli u prethodnim fazama životnog ciklusa</li> <li>• Naglasak na participaciju u prijenosu znanja, benchmarking i prihvaćanje naučenih lekcija</li> </ul> <p><b>Primjena znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naglašavaju se inicijativa i inovacija svih poslovnih procesa, uključivši i procese upravljanja znanjem</li> </ul> |

Prema Alfirević, Talaja, Garbin Prančević (2014) upravo se dodatni razlog za spajanje organizacijskog ustroja s upravljanjem znanja pronalazi u suodnosu zahtijevanih obilježja znanja u odnosu na faze životnog ciklusa – koja se prikazuje u tablici „Povezanost životnog ciklusa s obilježjima znanja/upravljanja znanjem.“ Tvrde da nije nužno usvajanje koncepcije determinizma izloženu koncepcijom životnog ciklusa koji tumači organizacijske promjene. Prihvaća se da su relevantno znanje i aktivnosti usmjereni upravljanju te će se u daljnjem razvoju morati prilagođavati.

Kao što se već navodilo znanje se odavno smatra kao najvažnijim resursom u organizacijama. Do uspješnosti organizacije može dovesti upravo učinkovito upravljanje znanjem i upravljanje tehnologijom. Dolazi do potrebe za uvođenjem sustava za upravljanjem znanja – kako bi znanje postalo dostupno zaposlenicima. „Razna tehnološka rješenja i informacijske tehnologije koje omogućavaju upravljanje znanjem u organizaciji izgrađuju sustave za upravljanjem znanjem (*eng. Knowledge Management Systems*). Sustavi za upravljanje

znanjem podržavaju procese strukturiranja znanja, kodiranje i pohranjivanje znanja, prijenos, primjenu te ponovno korištenje znanja, s krajnjim ciljem povećanja učinkovitosti organizacije.“ (Grgat, Garbin Prančević, 2014:154) Izgradnjom sustava dolazit će i do veće količine znanja. Informacijska tehnologija jedna je od sastavnica za dobro vođenje upravljanja znanjem u organizacijama. Tim informacijskim sustavima jest zajedničko da se temelje na kodificiranom, eksplicitnom znanju. Što su veće količine znanja u informacijskim sustavima veći su i doprinosi kvalitetnijem upravljanju znanja u organizacijama. „...sustav za upravljanje znanjem izgrađen s namjerom da pruži potporu mreži djelatnika organizacije u kreiranju, konstrukciji, identifikaciji, prikupljanju, odabiru, procjeni, organizaciji, povezivanju, strukturiranju, oblikovanju, vizualizaciji, distribuciji, zadržavanju, održavanju, rafiniranju, razvoju, pristupu, pretraživanju i primjeni znanja, s ciljem potpore dinamici organizacijskog učenja i organizacijske efektivnosti, treba očekivati da će potreba za znanjem sve više rasti.“ (Grgat, Garbin Prančević, 2014:155)

Upravljanje znanjem se može primijeniti i u neprofitnim organizacijama. Neprofitne su organizacije zabilježile značajan rast te utjecaj na društvo u cjelini. Kako bi se ostvarila konkurentska prednost neprofitnih organizacija te se poboljšala njihova efikasnost i upješnost zasigurno odlučujući faktor koji će tome pridonijeti je ekonomija znanja. Rast neprofitnih organizacija zasniva se na znanju odnosno na intelektualnom kapitalu.

„Stoga je nužno očekivati ne samo porast zanimanja za ekonomiju znanja te upravljanje marketinškim i menadžerskim znanjem u neprofitnom sektoru, nego i učenje primjene stečenog organizacijskog znanja u svom području djelovanja.“ (Andreasen et al., 2005) citirano prema (Najev Čačija, Draganić, 2014:143)

„Zbog već spomenutog naglog rasta broja i veličine neprofitnih organizacija, rad u neprofitnom sektoru danas karakterizira (Kong, 2007):

- Veće očekivanje/zahtjevi javnosti za pružanjem određenih usluga i/ili proizvoda
- Jača konkurencija poslovnih subjekata profitnog i neprofitnog sektora
- Opadajuća volonterska podrška
- Manja financijska potpora države.“ (Najev Čačija, Draganić, 2014:143)

Sve navedene promjene moraju vršiti promjene na oskudne resurse, a važnu ulogu u tom procesu ima organizacijsko znanje. U današnjem poslovanju mnogi se pristupi znanju prenose iz profitnih u neprofitne organizacije.

Prema Najev Čačija, Dragnić (2014) vođe neprofitnih organizacija zahtijevaju i trebaju vrlo brze, točne te relevantne informacije koje će im pomoći u donošenju marketinških odluka, kojima također utječu i na donatore te volontere i korisnike. Takve brze i točne informacije mogu se prikupiti iz sustava upravljanja znanjem. Sustav se sastoji od više podsustava i nije nužno da se prilikom traženja informacija koriste svi podsustavi – ovisno o razvijenosti te kompleksnosti organizacijske strukture ovisi i razina primjene podsustava.

## 5.1. Znanje kao resurs

„Znanje je oduvijek bilo jedan od osnovnih instrumenata razvoja društvenih zajednica i uspješnih nacionalnih gospodarstava. U suvremenim uvjetima, osobito globalizacijskim, inovacije i novostvoreno znanje kao rezultat istraživanja postaje ne samo temelj razvoja već i ključni čimbenik društva. Povećanje ulaganja u stvaranje novog znanja na svim znanstvenim područjima i pretvaranje tog znanja u svekoliki razvoj nužno je ne samo za stvaranje društva temeljenog na znanju već i za poboljšanje nacionalne konkurentnosti, kvalitete života pojedinca i društva, smanjivanje nesklada na tržištu rada, stvaranje socijalne pravičnosti i povezanosti svih skupina društva. U današnjem okruženju globalnoga tržišnog gospodarstva moguć je napredak samo onog gospodarstva koje vrednuje znanje i inovacije te ulaže odgovarajuća sredstva u inovativnost, istraživanje i razvoj. Globalizacijski trendovi povezuju svijet informacijski, gospodarski, tehnološki, prometno i medijski u cjeline, u kojima se primjenjuju jednaka mjerila i vrijednosni sustavi.“ (Jakovac, 2012)

Znanje je ukupnost svega već prethodno naučenog, prikupljenih informacija te steknutog iskustva. Znanje je resurs prijeko potreban za svakodnevni život i snalaženje u prostoru i vremenu. Postiže se učenjem, obrazovanjem, iskustvom – ulaganjem u znanje proširuju se vidici, osoba postaje inovativnija, otvorenija novim izazovima, samouvjerenija u svoje mogućnosti. To je ljudski resurs koji je važan u organizacijama, u međusobnoj komunikaciji. Svaki čovjek teži ka napredovanju i stjecanju što većeg iskustva upravo obrazovanjem kako bi dalje mogao razvijati svoje kapacitete.

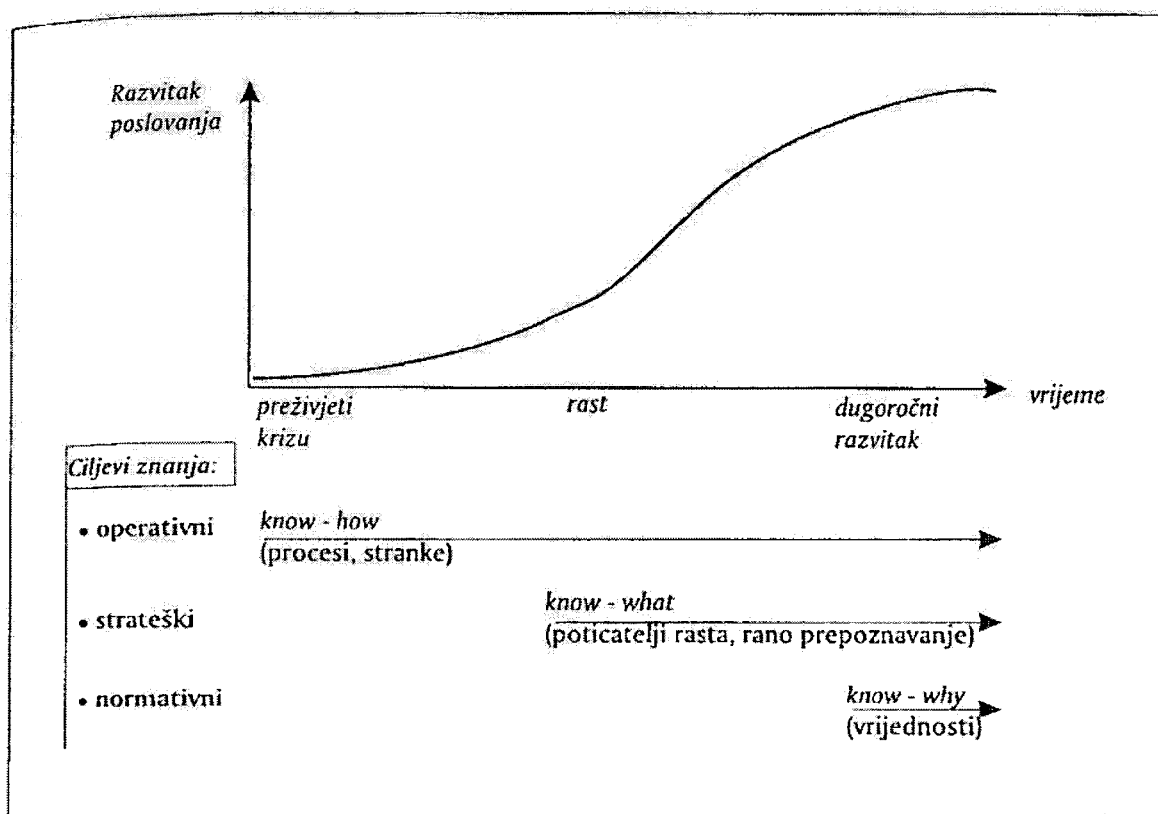
Znanje je resurs svake organizacije, „korporativni donositelji odluka prepoznali su vrijednost znanja u toliko značajnoj mjeri da je znanje definirano kao intelektualni kapital, odnosno kao jedan od najvažnijih resursa poduzeća. Znanje čini bit, srž svega jer sve i jest proizvod znanja koje je u nekom vremenu, bilo u eksplicitnom, bilo tacitnom obliku, proizvelo sve vrijednosti kojima neko poduzeće raspolaže. Bilo da se radi o opipljivoj ili neopipljivoj imovini nekog poduzeća, ona je rezultat znanja proizašlog iz glava pojedinaca.“ (Katavić, 2018:42)

Iskorištavanje punog potencijala znanja zaposlenika unutar poduzeća doprinosi konkurentskoj prednosti. Važno je prilagođavati se okruženju, biti u toku s vremenom. Kako ne bi došlo do stagniranja unutar organizacije potrebno je razvijati te motivirati zaposlenike na razvoj njihova znanja.

## 5.2. Organizacija znanja

„...poduzeća svoj uspjeh pripisuju tome što znanje čine učinkovitim u natjecanju ili, drugim riječima, samomotivirana primjena „intelektualnog kapitala“ stvara dobru dobit za ulagača. Analiziraju li se objavljene ogledne studije o vođenju poduzeća usmjerenom prema znanju, tada se uočava koncentracija na bolje korištenje postojećeg znanja („economies of reuse“), generiranje novog znanja stupa u pozadinu.“ ( North, 2008:171)

Organizacija znanja je potrebna upravo kako bi poduzeća mogla mijenjati organizacijsku osnovu znanja i time postizala određene ciljeve poduzeća. Proces vođenja poduzeća usmjereno je ka znanju.



Slika 2. Ciljevi znanja u ovisnosti o razvitku poslovanja

**Izvor:** North, K. (2008). *Upravljanje znanjem, vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Naklada Slap, 173 str.

Prema Northu (2008) oni ciljevi koji se odnose na poželjno ponašanje koje je važno za dugoročnu sposobnost nazivaju se normativni ciljevi.

Kod strateških ciljeva postoje dvije strane, jedna tvrdi kako se postojeće znanje može preobraziti u poslovni uspjeh, a druga strana ističe koje je znanje potrebno da bi se postigao željeni porast. Ono što se odnosi na dnevni posao, tj. vladanje procesima jesu operativni ciljevi.

„Strateški cilj intervencija u organizacijsku osnovu znanja jest pretvoriti znanje u natjecateljske prednosti koje su mjerljive kao poslovni uspjesi. Iz toga se mogu izvesti sljedeći operativni ciljevi:

- Osigurati da za razvitak poslovanja i poslovne procese na raspolaganju stoji neophodno znanje;
- Osigurati da se znanje razvija na najprikladnijem mjestu unutar ili izvan poduzeća;
- Osigurati da se znanje učini optimalno korisnim i stvarno koristi;
- Osigurati da je organizacija sposobna za učenje.“ (North, 2008:173)

Po North-u (2008) treba se organizirati znanje koje će biti potrebno u današnjem poslovanju i koje će također biti potrebno i u budućem poslovanju. Trenutno znanje se vrlo lako prepoznaje, no ono buduće se može samo uvjetno utvrditi. Tehnologija je ta koja uvelike pomaže ali i stvara problem o predodžbi budućeg znanja. Jasno je kako razvitkom tehnologije i znanje ljudi se mora razvijati i napredovati kako bi išli u korak s tehnologijom.

## 6. ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U organizacijama ili poduzećima postoje tijela koja donose najvažnije odluke, najvažnija i temeljna dužnost jest postavljanje cilja poduzeća te drugih uvjeta za ostvarenje cilja, poput:“

- Definirati svrhu i ciljeve poduzeća,
- Odrediti strategiju i planove za postizanje definirane svrhe i ciljeva,
- Ustanoviti politiku poduzeća u provođenju planova,
- Postaviti glavnog izvršnog direktora i nadgledati njegov rad,
- Biti pokretačka snaga u poduzeću.“ (Buble, 1997:33)

Buble (1997) također navodi kako su ljudi ključni čimbenici svake organizacije, oni su začetnici i nositelji svih ideja te aktivnosti koje se događaju unutar organizacije. Tvrdi kako upravo ljudski potencijali pretočeni u kreativni, stvaralački te djelotvorni ljudski rad povezuje sve ostale organizacijske resurse. Najvažnija funkcija menadžmenta danas je upravo upravljanje ljudskim potencijalima. Menadžeri su usmjereni prema ljudima, ljudskom resursu te je na njima da spoznaju pravu kvalitetu ljudskih resursa unutar organizacije jer upravo zadovoljni i kvalitetni ljudi u organizaciji donose plodonosan razvitak i opstanak poduzeća, tj. organizacije.

Uloga menadžera unutar organizacije predstavlja određen način ponašanja.

### Tablica 3. Uloge managera

Izvor: Buble, M. (2000). *Management*. Split, 16 str.

| Uloge managera        |                         |                                                                                                                                  |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorija            | Uloga                   | Aktivnost                                                                                                                        |
| Informacijska uloga   | Osoba za nadzor         | Traži i prima informacije, skanira periodično i izvještava, održava personalne kontakte.                                         |
|                       | Prenositelj informacija | Predaje informacije drugim članovima organizacije; šalje bilješke i izvještaje, obavlja telefonske pozive.                       |
|                       | Glasnogovornik          | Prenosi informacije nečlanovima putem govora, izvještaja, bilješki.                                                              |
| Interpersonalna uloga | Reprezentant            | Izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata.            |
|                       | Voda                    | Usmjerava i motivira podređene; obučava, savjetuje i komunicira sa podređenima.                                                  |
|                       | Osoba za veze           | Održava informacijske veze unutar i izvan organizacije; koristi poštu, telefonske pozive, sastanke.                              |
| Uloga odlučivanja     | Poduzetnik              | Inicira projekte unapređenja; identificira nove ideje, delegira odgovornost za ideje na druge.                                   |
|                       | Korektor                | Poduzima korektivne akcije za vrijeme razilaženja ili kriza; rješava konflikte između podređenih; adaptira se na krize okoline.  |
|                       | Alokator resursa        | Odlučuje tko će dobiti resurse; izrađuje raspored, budžet, set prioriteta.                                                       |
|                       | Pregovarač              | Predstavlja odjel za vrijeme pregovaranja o ugovoru sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima; predstavlja interese odjela. |

Odjeli ljudskih resursa imaju širok spektar aktivnosti poput:

- Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
- Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti),
- Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla),
- Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica),
- Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještaja – outsourcing),
- Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
- Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke),

- Zdravlje i zaštita na radu (kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness), i
- Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje).“ (Kuka, 2011:65)

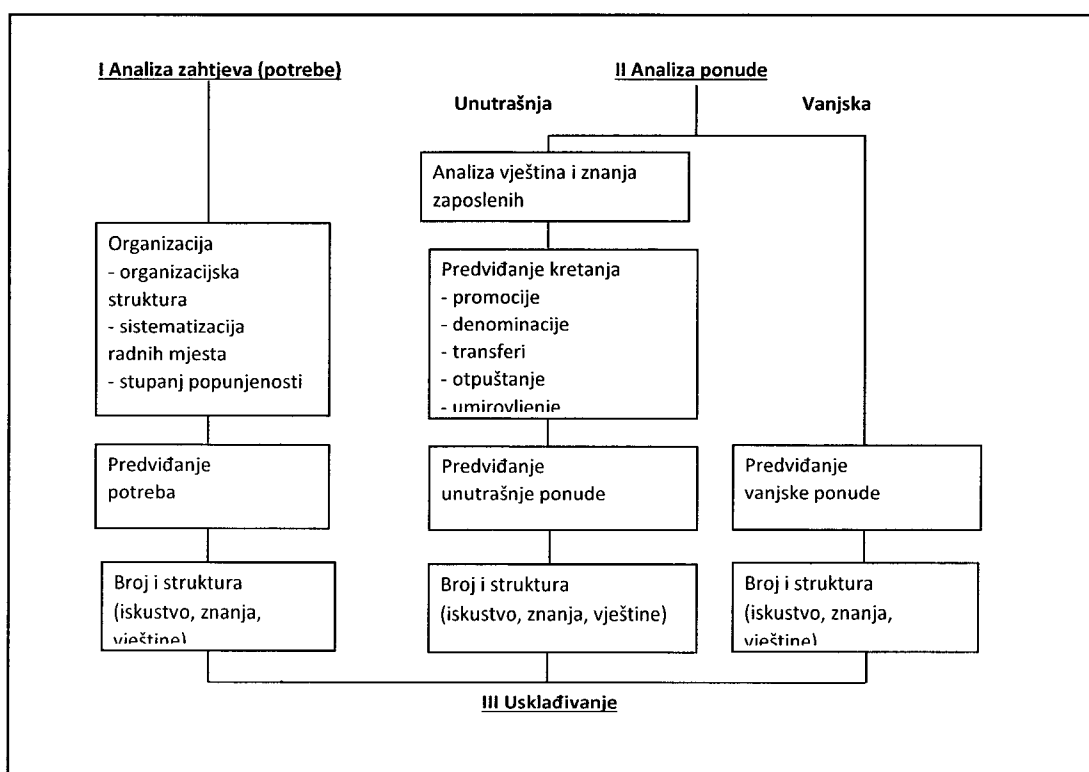
Križmanić (2014) Uočava kako je strategija ljudskih resursa potpuno neodvojiva od poslovne strategije poduzeća budući da bi upravljanje resursima, tj. ljudskim resursima trebalo biti usklađeno sa strateškom vizijom i ciljevima poduzeća u cjelini. Također strateško upravljanje ljudskim resursima ujedinjuje i odluke koje imaju presudne te dugoročne učinke za poslovno ponašanje i uspješnost, odnosno da ono treba polaziti od ostvarivanja ciljeva poduzeća i biti usmjereno na strateške ciljeve poduzeća. Upravljanje uspješnošću poduzeća zapravo počinje i završava s ljudima – oni su najvažniji resurs svake organizacije ili poduzeća. Uspjeh ili problem koji se događa unutar organizacije odabire se upravo samim odabirom ljudskih resursa. Trajno ulaganje u ljudske resurse je rješenje za sve probleme i zadatke koji pogađaju organizaciju.

Dakako, zahtjevno je upravljanje ljudskim resursima i ono predstavlja sveobuhvatnu funkciju o kojoj uvelike ovisi daljnji napredak pojedine organizacije. Zasigurno da zadovoljan zaposlenik bolje radi i više pridonosi uspjehu organizacije. Isto tako vrlo je važno da podređeni mogu bez imalo straha iznositi svoje mišljenje te da se osjećaju ugodno na poslu. Njihov poslodavac bi trebao biti osoba koja štiti svoje zaposlenike koja se prema njima odnosi s poštovanjem, koja na sve svoje podređene gleda jednako i pravedno se odnosi prema svakome pojedincu. Menadžment koji moralno vodi svoje podređene ponaša se kao suradnik i vođa koji uz pomoć svojih podređenih želi ostvariti ciljeve organizacije te ujedno svoje ciljeve i ciljeve svojih zaposlenika.

Prema Buble (2006) kadrovanje je jedna od pet funkcija menadžmenta koja je usmjerena na materijalizaciju organizacije poduzeća. Samim procesom određene su uloge, a zapravo glavna zadaća kadrovanja je dodjela uloge konkretnim ljudima koji bi tu ulogu najbolje izvršavali. Ono obuhvaća poslove koji su vezani uz ljudske resurse unutar organizacije ili poduzeća – sve one aktivnosti koje omogućuju razvitak zaposlenika u organizaciji. Kako bi se najbolje izvršila zadaća kadrovanja potrebna je selekcija, profesionalna orijentacija, promocija, identifikacija raspoloživih kadrova, regrutiranje novih kadrova, planiranje karijere, kompenzacije, osposobljavanje te usavršavanje. Izrazito je složeno kadrovanje upravo iz

razloga što se radi o upravljanju pojedincima koje karakteriziraju osobni motivi i njihove vlastite potrebe. Procesu kadroviranja nužno je pristupiti ozbiljno. Kako se kadroviranje naziva procesom tako postoje faze koje se vežu uz taj proces, poput: planiranja potreba za ljudskim potencijalima, regrutiranje kadrova, selekcija kadrova te razvoja ljudskih potencijala.

Jaganjac (2011) tvrdi kako bi budući zaposlenici mogli odgovoriti zahtjevima koji su potrebni za pojedino radno mjesto, organizacija prije njihovog zapošljavanja treba jasno definirati potrebna radna mjesta, opis i zahtjeve radnih mjesta, kriterije, mjerila uspješnosti te organizacijsku strukturu. Time je dan temelj za daljnje planiranje potreba za ljudskim resursima. Na slici 3.se ističe detaljno planiranje ljudskih resursa.



**Slika 3. Planiranje ljudskih resursa**

Izvor: Šunje, Aziz: Top-menadžer, Sarajevo (2002), 235 str.

## 6.1. Etika i upravljanje ljudskim potencijalima

Etika je jedna od disciplina koja proučava moral i moralno ponašanje bez obzira bilo to vezano za obitelj, posao ili okolinu koja okružuje čovjeka. Etika prije svega proučava ljudsko ponašanje koje će biti prihvaćeno od strane okoline.

Prema Debeljak (2016) etički kodeks se predstavlja kao profesija koja nastaje krajem 18.stoljeća, a nastaje upravo iz razloga što više ni zakonske regulative nisu u mogućnosti spriječiti zloupotrebu položaja. Također zaključuje se kako se etički kodeks ne bavi sveukupnom etikom. Etički kodeks se bavi isključivo posebnim moralnim situacijama u određenim profesijama. Ono zahtjeva poštivanje zakona i propisa kojih se pojedinci moraju pridržavati jer se etički kodeks gradi na pojedinačnoj odnosno osobnoj odgovornosti za vlastite postupke. Kada je riječ o odgovornosti Debeljak posebno naglašava menadžersku odgovornost za etička ponašanja unutar organizacija kojima upravljaju.

„Poslovna etika u širem smislu, kao etika u poslovanju, je grana promijenjene etike, a proučava što je dobro i ispravno za posao. U užem smislu, ona je poslovna etika kao etika određenih dužnosti i obligacija (deontologija) vezanih bilo uz profesiju ili struku (npr.liječničku ili bankarsku), bilo uz vrstu posla (npr.medicinu ili komercijalno bankarstvo), ili čak uz cijelo društveno ili poslovno područje (npr.zdravstveno ili financijski sektor), a koja se najčešće izražava etičkim kodeksom.“ (Debeljak, 2016:193)

„...etičnost u upravljanju ljudskim potencijalima, možemo raspravljati o primjeni triju etičkih načela u osnovnim aktivnostima ili funkcijama ljudskih potencijala. Različiti autori navode različite funkcije ljudskih potencijala, no većina, koristeći istu ili sličnu terminologiju, nabraja sljedeće:

- Analiza i opis posla
- Pridobivanje i selekcija
- Ocjenjivanje radnog učinka
- Nagrađivanje
- Razvoj i obrazovanje
- Smanjivanje broja zaposlenih i otpuštanja.“ (Richards, Škreblin Kirbiš, Koričan, 2016:493)

Analizu se opisuje kao proces utvrđivanja znanja i vještina koje su potrebne kako bi se posao u organizacijama pravilno izvodio. Analiza je temeljni proces u okviru upravljanja ljudskim potencijalima. Kod pridobivanja istaknute su potrebe pri zapošljavanju novih zaposlenika – bitno je na vrijeme privući dobre zaposlenike. Također pojavljuju se i prilike unutar organizacije poput promaknuća. Pridobivanje se uglavnom vrši oglasima za posao, preporukama i ostalo.

Ocjenjivanje kao što i sam naziv govori jest ocjenjivanje rada zaposlenika, ocjenjivanje njihova ponašanja i broj postignutih ciljeva. Nakon što je odrađeno ocjenjivanje među zaposlenicima unutar organizacije slijedeća etapa koja slijedi jest nagrađivanje.

Nagrađivanje se većinom odnosi na financijsku naknadu bilo to novčanom naknadom ili indirektno plaćenim godišnjim odmorom zaposlenicima koji su se istaknuli svojim radom i trudom.

Kako bi zaposlenici pratili korak s vremenom i tehnologijom te kako bi osigurali da ostanu konkurentni u svome poslu bitno je i konstantno obrazovanje i razvoj znanja i vještina.

Smanjivanje broja zaposlenih se može odrediti odmah na samome početku zaposlenja i to određivanjem roka radnoga odnosa, također menadžment može donijeti odluku o smanjenju troškova te time primijeniti strategiju otpuštanja zaposlenika.

## 7. ZAKLJUČAK

Tema završnog rada „Suvremeni koncepti upravljanja znanjem u organizaciji“ strukturirana je u sedam poglavlja.

Na samome početku rada u uvodnom poglavlju opisana je cijela struktura rada. U drugome poglavlju ukratko je dana metodologija rada koja je korištena u radu. Treće poglavlje opisuje važnost ljudskih potencijala u organizacijama, povijest nastanka i početak proučavanja ljudskih potencijala te njihov značaj u poslovnom svijetu.

Četvrto poglavlje opisuje ljudske potencijale, njihov razvoj te na koje se sve načine potencijali mogu usavršavati. U petom poglavlju proučene su literature koje su se bavile opisivanjem upravljanja znanjem. Opisano je znanje kao temeljni resurs, također i koje je najefikasnije organiziranje samoga znanja unutar organizacije kako bi se ostvarili početni ciljevi. U šestom poglavlju definirana je uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima, očekivana ponašanja menadžera te etičnost u poslovnom svijetu.

U posljednjem sedmom poglavlju dan je zaključak završnog rada.

U promatranim literaturama uočava se važnost ljudskih potencijala i razvijanje istih. Sve organizacije bilo profitne ili neprofitne polaze od ljudskoga znanja. Činjenica je da su u poslovnom svijetu promjene svakodnevne – upravo su te svakodnevne promjene razlog želje za napretkom i usavršavanjem znanja. Razvijanjem ljudskoga potencijala ostvaruje se sve veća konkurentska prednost organizacije u poslovnom svijetu.

Menadžment je glavna točka koja treba upravljati upravo tim ljudskim resursima, te treba omogućiti napredak i razvitak potencijala zaposlenika da bi se što se vještije upravljalo znanjem unutar i izvan organizacija.

## 8. LITERATURA

- Alfirević, N., Garbin Prančević, D., Talaja, A. (2014.) *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split
- Blažinić, B. (2011). *Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR)*. Institut za kvalitetu i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb. 107-116 str.
- Buble, M. (1997). *Strategijski management*. Split
- Buble, M. (2000). *Management*. Split
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija, Zagreb
- Debeljak, J. (2016). *Temeljna pitanja poslovne etike i etičkih kodeksa*. U knjizi Jalšenjak, B., Krkač, K. *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb
- Dragičević, M. (2012). *Znanje kao temeljni strateški resurs 21. stoljeća (i slučaj Hrvatske)*. U knjizi Sundać, D. *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Rijeka
- Grgat, I., Garbin Prančević, D. (2014) *Sustavi za upravljanje znanjem*. U knjizi Alfirević, N., Garbin Prančević, D., Talaja, A. *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split, 153-164 str.
- Hajdić, M. (2014). *Temelji upravljanja znanjem*. U knjizi Alfirević, N., Garbin Prančević, D., Talaja, A. *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split, 17-25 str.
- Jaganjac, J., (2010). *Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu*. Sveučilište „Vitez“ u Travniku. 137-145 str.
- Jakovac, P. (2012). *Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje*. *Tranzicija*, Vol.14 No.29, 88-106 str.
- Katavić, I. (2018). *Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća*. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol.8, No.2, 39-55 str.
- Kuka, E. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.2 No.2, 64-66 str.
- Križmanić, Ž. (2014). *Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova*. *Ekonomski fakultet u Osijeku*. 48-52 str.
- Najev Čačija, Lj., Dragnić, D. (2014) *Upravljanje znanjem u neprofitnim organizacijama*. U knjizi Alfirević, N., Garbin Prančević, D., Talaja, A. *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split, 143-153 str.
- North, K. (2008). *Upravljanje znanjem, vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Naklada Slap
- Richards, R., Škreblin Kirbiš, I., Koričan, M. (2016) *Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima*. U knjizi Jalšenjak, B., Krkač, K. *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb

Singer, S. (2013). *Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima*. Ekonomski vjesnik, 189-197 str.

Šandrak Nukić, I. (2013). *Utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima na percepciju organizacijske uspješnosti u hrvatskim građevinskim poduzećima*. Poslovna izvrsnost, Vol.7 No.2, 125-140 str.

Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb

## **9. POPIS SLIKA**

**Slika 1. Arhitektonski model kompetencija**

**Slika 2. Ciljevi znanja u ovisnosti o razvitku poslovanja**

## **10. POPIS TABLICA**

**Tablica 1. Hollandovi tipovi i skraćeni opis njihovih osobina**

**Tablica 2. Povezanost životnog ciklusa s obilježjima znanja/upravljanja znanjem**

**Tablica 3. Uloge managera**