

**Doc. dr. sc. Danica Bakotić**

Ekonomski fakultet Split  
Sveučilište u Splitu  
E-mail: danicab@efst.hr

## **MENADŽERSKI IZAZOVI U FUNKCIJI VOĐENJA RADNIKA ZNANJA U SUVREMENIM PODUZEĆIMA**

UDK / UDC: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: J24, O47

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 23. ožujka 2012. / March 23, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Radnici znanja su oni radnici koji u svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja. Radnicima znanja daje se značaj i funkcija generatora budućeg razvoja poduzeća jer oni mogu svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i idejama dati značajan doprinos uspješnosti i razvoju poduzeća. Radnici znanja i poduzeće u kojemu rade su međuoavisni. Poduzeće osigurava radnicima znanja resurse. S druge strane, poduzeća ovise o radnicima znanja i njihovoj sposobnosti da sintetiziraju teorijsko i iskustveno znanje, te ga primjene u konstruiranju adekvatnih rješenja. U ovom smislu ističe se izrazito značajna uloga menadžmenta poduzeća kojemu je osnovni cilj učiniti radnike znanja produktivnima.*

***Ključne riječi: menadžment, radnici znanja, vođenje, proizvodnost.***

## **1. UVOD**

Suvremeno društvo je društvo znanja, a radnici znanja ključni su resurs suvremene ekonomije, odnosno značajni „dioničari“ suvremenog društva. Najkraće rečeno, radnici znanja oni su radnici koji u svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja. Oni koriste svoj intelekt u transformaciji novih ideja u nove proizvode, usluge, procese i ina rješenja i unapređenja. Njihova najveća vrijednost odnosi se na njihovu sposobnost prikupljanja i analiziranja relevantnih informacija te donošenje odluka za dobrobit organizacije u kojoj rade. Radnicima znanja daje se značaj i funkcija generatora budućeg razvoja poduzeća jer oni mogu svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i idejama dati značajan doprinos uspješnosti i razvoju poduzeća.

Do dominacije spoznaje o značaju radnika znanja došlo je u posljednjem desetljeću 20. stoljeća kada se svekoliko društvo drastično promijenilo, i to s aspekta različitih procesa, problema i novonastalih struktura (Drucker, 2001., str. 299.). Uslijed tih promjena došlo je i do promjene u percepciji važnosti određenih resursa poduzeća. U 20. stoljeću najvrjedniji resurs poduzeća bila je oprema i ostali materijalni resursi, a u 21. stoljeću to su radnici znanja. Ovo shvaćanje posljedica je novih zahtjeva koji se postavljaju pred suvremena poduzeća, a koji se ogledaju u pojačanom tržišnom natjecanju, značajnoj konkurenciji, naraslim potrebama kupaca - i po obujmu i po raznolikosti, njihovoj zahtjevnosti po pitanju kvalitete, sofisticiranosti proizvoda, slobodnom protoku i potpunoj raspoloživosti informacija, dostupnosti robe proizvedene bilo gdje u svijetu te slobodnog kretanja radne snage, odnosno samom procesu globalizacije koji je doveo do stvaranja novih uvjeta za poslovanje poduzeća pa time i zahtjeva pred radnicima tih poduzeća koji se, između ostalog, odnose na formalnu edukaciju, sposobnost usvajanja i primjene teorijskih i analitičkih znanja, a posebno na potrebu kontinuiranog učenja.

Briga o radnicima znanja, koja se prvenstveno odnosi na povećanje njihovog zadovoljstva i proizvodnosti, najveći je izazov poduzećima u 21. stoljeću, a ujedno i glavni uvjet za preživljavanje i opstanak na turbulentnom tržištu. Privući i zadržati radnike znanja bit će jedini način održanja i daljnjeg razvoja poduzeća. Radnici znanja ne mogu se kupiti i prodati kao druga imovina i oni se ne osiguravaju spajanjima i pripajanjima poduzeća. Oni imaju slobodnu volju i znanje što im omogućava da zahtijevaju da ih se tretira kao sadašnji i budući najvrjedniji resurs poduzeća.

Cilj je ovoga rada elaborirati važnost i ulogu radnika znanja u suvremenim poduzećima te sugerirati načine za njihovo efikasno vođenje koji se prvenstveno odnose na privlačenje, zadržavanje i motiviranje radnika znanja, kao i na unapređenje njihove proizvodnosti kao temeljne determinante konkurentske sposobnosti suvremenih poduzeća.

## **2. POJAM, VAŽNOST I ULOGA RADNIKA ZNANJA U SUVREMENOM DRUŠTVU**

U povijesti ljudskog roda nijedno stoljeće nije donijelo toliko promjena kao 20. stoljeće. Ovo stoljeće obilježile su brojne društvene promjene u svim dijelovima svijeta, intelektualne i duhovne krize, pobune i ratovi, etnička čišćenja i genocidi. Sve navedeno dovelo je do značajnih promjena u konfiguraciji društva i njegovih struktura i procesa, ali i do otvaranja nekih novih pitanja i postavljanja nekih novih očekivanja.

U kontekstu tih promjena javljaju se i radnici znanja koji su nastali kao rezultat zahtjeva koji se postavljaju u kreiranju novih radnih mjesta. Ta radna mjesta zahtijevaju znatnu formalnu izobrazbu, sposobnost usvajanja i primjene znanja. S tim u vezi, radni zadatci koji se stavljaju pred radnike znanja zahtijevaju

drugačiji pristup radu i stvaranje navike kontinuiranog učenja. Slijedom navedenoga, radnici znanja definiraju se kao osobe s visoko razvijenim vještinama i znanjem, s razvijenom spoznajnom moći i apstraktnim rezoniranjem. Ovo uključuje sposobnost opažanja, raščlanjivanja i interpretacije podataka, dolaženja do i prenošenja novih perspektiva i viđenja radi donošenja učinkovitih odluka, procesa i rješenja. Nadalje, radnici znanja su radnici koji smatraju da je stvaranje i prenošenje znanja njihova osobna i profesionalna odgovornost (Redpath I dr., 2009., str. 86.). Oni su ključni resurs koji poduzeću osigurava konkurentsku prednost (Frost i dr., 2010., str. 127.). Radnici znanja često se definiraju i kao grupa različitih struka ili profesija koje su najčešće vezane uz informatičku tehnologiju ili neke druge visoke tehnologije, međutim, to ne mora biti uvjet. Profesije koje se u literaturi spominju u kontekstu radnika znanja su: znanstvenici, inženjeri, informatičari, profesori, psiholozi, odvjetnici, liječnici, bankari, računovođe i fizičari.

Promatrajući karakteristike radnika znanja, njihovu društvenu poziciju, vrijednosti i očekivanja, uočava se da se oni bitno razlikuju od drugih povijesno dominantnih društvenih skupina. U prvom redu oni svoju poziciju osiguravaju putem svoje formalne izobrazbe. Oni svakodnevno koriste znanje u svom radu stvarajući dalje nova znanja i tako postaju generatori unapređenja i razvoja. Oni postaju temelj društva, a društvo u kojemu oni djeluju naziva se društvo znanja. Temeljna je odrednica tog društva obrazovanje - škole i fakulteti njegove su ključne su institucije, a kvalitetno i kontinuirano učenje njegova osnovna briga.

Društvo znanja najkonkurentnije je društvo dosad i to zbog činjenice da je znanje svima dostupno i u takvoj situaciji ne postoji isprika za loše performanse. Konkurencija postaje izrazito izražena i na individualnom nivou i na organizacijskom i na društvenom nivou. U tom smislu radnici znanja moraju biti strogo specijalizirani jer znanje može biti efektivno jedino u slučaju uske specijalizacije i usmjerenosti (Drucker, 2001., str. 308.). Međutim, važno je naglasiti da radnici znanja jedino u okviru organizacija, tj. poduzeća, mogu svoje znanje pretvoriti u značajne performanse. Znanje izolirano od poduzeća i resursa koje poduzeća imaju nema nikakve svrhe i ne donosi nikakvu korist. Jedino poduzeća mogu osigurati kontinuitet u efektivnosti radnika znanja. U ovom smislu uloga menadžmenta postaje izrazito značajna u poduzeću, a osnovni joj je cilj učiniti radnike znanja produktivnima.

### **3. MENADŽERSKI IZAZOVI U FUNKCIJI VOĐENJA RADNIKA ZNANJA**

#### **3.1. Privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja**

Radnici znanja predstavljaju novu vrstu radnika koja ima različite potrebe, vrijednosti i različite motivatore u odnosu na ostale radnike. S tim u vezi, kada je riječ o privlačenju, motiviranju i zadržavanju radnika znanja, jedno

njihovo obilježje, koje donosi brojne implikacije u funkciji vođenja, trebalo bi ozbiljno uzeti u obzir, a to je da se radnici znanja jače identificiraju sa svojim zvanjem i profesijom nego s organizacijom u kojoj rade (May i dr., 2002., str. 793.). Kao posljedica navedenog, veća je fluktuacija ovih radnika u odnosu na ostale radnike (Despres i Hiltrop, 1995.; Dessler, 2000.; Horwitz i dr., 2003.). Najčešći razlozi te fluktuacije vezani su uz plaću i perspektivu, a nakon toga slijede individualni razlozi te razlozi vezani uz razvoj karijere. S obzirom da su istraživanja s tematikom radnika znanja malobrojna, i spoznaje do kojih su došli May i suradnici (2002.) mogu doprinijeti boljem sagledavanju tematike privlačenja, motiviranja i zadržavanja radnika znanja. Oni su, naime, u svom istraživanju utvrdili da radnici znanja, rangirajući aspekte posla, plaći dodjeljuju prvo ili drugo mjesto, zatim navode različitost radnih zadataka, izazovnost i mogućnost daljnjeg učenja i usavršavanja. Na treće mjesto stavljaju mogućnost napredovanja pa odnose s kolegama i mogućnost odlučivanja (May i dr., 2002., str. 791.). Na temelju rezultata istraživanja ovi autori zaključuju da su radnici znanja više predani svojim profesijama nego poduzećima u kojima rade. Osim toga, Wang i suradnici (2009.) u svom su radu, analizirajući fluktuaciju radnika znanja, došli do zaključka da su njihove individualne karakteristike značajna determinanta njihove fluktuacije. Slično tome, Wu (2009.) ističe da vođenje radnika znanja mora biti prilagođeno njihovim različitim karakteristikama u odnosu na ostale radnike.

Sve navedeno upućuje da ovim radnicima prilikom regrutiranja, motiviranja i zadržavanja treba promišljeno i specifično pristupiti. Stoga je izrazito potrebno diferencirati strategije koje se koriste za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja od strategija koje se koriste za ostale radnike. Naravno, treba znati da iste strategije neće biti efikasne za sve radnike znanja, već bi se trebale prepoznati individualne potrebe, interesi i aspiracije pojedinih radnika. Horwitz i suradnici (2003.) izdvojili su najučinkovitije strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja kako je prikazano na slici 1.

Privlačenje radnika znanja	Motiviranje radnika znanja	Zadržavanje radnika znanja
<b>MOGUĆE STRATEGIJE</b>	<b>MOGUĆE STRATEGIJE</b>	<b>MOGUĆE STRATEGIJE</b>
Konkurentni kompenzacijski paketi Interno razvijanje talenata Korištenje proaktivnih inicijativa za regrutiranje (npr. korištenje "head huntera") Oglašavanje slobodnih radnih mjesta Izrada planova razvoja karijere radnika znanja te planova za njihovo razmještanje i promociju	Sloboda planiranja i djelovanja Izazovni poslovi Pristup najnovijim tehnologijama Potpora top managementa Redoviti kontakti sa starijim kolegama Korištenje poticajnih bonusa	Izazovni poslovi Konkurentni kompenzacijski paketi Poticajni bonusi temeljeni na performansama Mogućnost razvijanja u specijaliziranim područjima Potpora top menadžmenta Sloboda planiranja i djelovanja

Izvor: Horwitz i dr., 2003., str. 32.

Slika 1. Najefikasnije strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja

Osnova za privlačenje i regrutiranje radnika znanja adekvatne su kompenzacije i osigurani uvjeti za kvalitetan rad. Adekvatne kompenzacije odnose se na formiranje konkurentskih kompenzacijskih paketa te korištenje poticajnih bonusa za izvanredne performanse (Baron i Hannan, 2002.). Ovo je ključan preduvjet da bi uopće moglo doći do procesa selekcije u okviru kojega se biraju kandidati s određenim znanjima, vještinama, potencijalima i za koje postoji uvjerenje da će se uklopiti i dobro funkcionirati u postojećoj organizaciji.

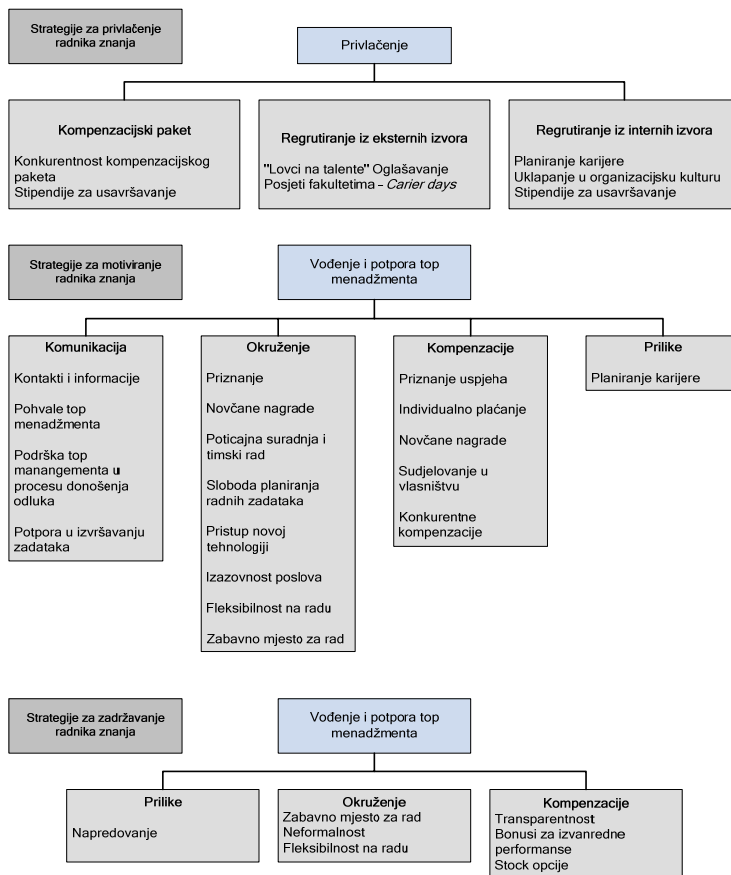
Faktori koji su važni za motiviranje i zadržavanje radnika znanja uključuju izazovne radne zadatke, stvaranje radne klime koja osigurava autonomiju, podupiranje dobrih rezultata i postignuća, razvijanje smisla za svrsishodnost, uzbudljivost i zanimljivost. Osim ovih faktora neke prakse uključuju efektivnu komunikaciju, brigu za ljude, osiguravanje podupirućih resursa, nove tehnologije te poticanje radnika da steknu nova znanja i vještine kojima će osigurati veću konkurentnost i na internom i na eksternom tržištu rada (Robertson i Hammersley O'Malley, 2000.; Urlich, 1998.). Osim navedenih istraživanja, druga su istraživanja definirala neke iste, ali i neke nove strategije za zadržavanje radnika znanja, koje su fokusirane na skup elemenata, i to: samostalnost, odgovarajući opis posla, određene tipove financijskih kompenzacija temeljenih na priznanju i postignuću, pristup novim tehnologijama i razvojne mogućnosti (Kinner i Sutherland, 2000.; Thompson i Heron, 2002.).

Na temelju definiranih najefikasnijih strategija za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja, Horwitz je sa suradnicima (2003.) razradio su model privlačenja, motiviranja i zadržavanja radnika znanja koji je prikazan na slici 2.

Navedeni autori u svoj su model, osim strategija koje su se u njihovom istraživanju pokazale kao najefikasnije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja, uključili i neke za radno ponašanje značajne dimenzije, kao što su: uklapanje u organizacijsku kulturu, fleksibilnost na radu, sudjelovanje u vlasništvu, *stock* opcije, transparentnost, neformalnost na radnom mjestu, zabava i sl. Ovo potonje karakteristično je isključivo za mala i srednja poduzeća u kojima je stvaranje ozračja i smisla za zabavu i neformalnost vrlo efikasna strategija motiviranja, za razliku od velikih poduzeća gdje je to teško postići s obzirom na hijerarhijsku složenost organizacije i kontrole.

Ovisno o tome koje elemente modela poduzeća primjenjuju, odnosno koje strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja koriste, razlikuje se nekoliko „vrsta“ poduzeća. Postoje poduzeća koja regrutiraju najbolje radnike, nagrađuju ih s vrlo visokim plaćama, osiguravaju im potrebne resurse i daju im potpunu autonomiju u izvršavanju radnih zadataka. Zatim postoje poduzeća u kojima predanost radnika ima vrlo velik značaj i u kojima radnici rade gotovo cijeli radni vijek. U ovim poduzećima akcent se daje na organizacijsku kulturu, zajedničke vrijednosti i međusobnu potporu. Posljednju kategoriju čine autokratsko-birokratska poduzeća u kojima su uloge i funkcije

precizno definirane i u kojima se koriste „krute“ menadžerske tehnike, tradicionalni instrumenti upravljanja ljudskim resursima i ugovorne obveze.



Izvor: Horwitz i dr., 2003., str. 41.

Slika 2. Model privlačenja, motiviranja i zadržavanja radnika znanja

Sumirajući u gornjem tekstu elaborirane spoznaje o privlačenju, motiviranju i zadržavanju radnika znanja, očito je da prva kategorija poduzeća na najbolji način pristupa ovoj problematici. U ovakvim poduzećima vodi se računa da se radnici znanja pozicioniraju tamo gdje će moći dati najveći doprinos organizaciji i gdje će se moći razvijati. Kako su se radnici znanja pojavili kao rezultat novih zahtjeva koji se postavljaju pred moderna poduzeća, tako će učinak i uspješnost tih poduzeća ovisiti o efikasnosti njihovog upravljanja i vještinama da se privuku, zadrže i motiviraju radnici znanja (Drucker, 2005., str. 224.).

### **3.2. Determinante, specifičnosti i načini povećanja proizvodnosti radnika znanja**

P. Drucker je još 1998. godine upozoravao da je proizvodnost radnika znanja na izrazito niskoj razini, smatrajući da su poduzeća uglavnom usmjerena na povećavanje proizvodnosti radnika u proizvodnji (Drucker, 1998.). U ovom kontekstu istaknuo je da je povećanje proizvodnosti radnika znanja jedan od najvećih izazova suvremenih poduzeća o kojemu će ovisiti njihov opstanak i uspjeh (Drucker, 1999.).

Međutim, brojni pokušaji usmjereni na povećanje proizvodnosti radnika znanja polučili su uglavnom neuspjeh (Roell, 2004.). Razlozi tog neuspjeha nalaze se u tretiranju znanja kao objekta. Kod upravljanja znanjem ono se tretira izolirano, pokušava ga se definirati neovisno o drugim elementima i procesima te se s njim upravlja u okviru informacijskog menadžmenta (Nabeth i dr., 2002.). Svakako, znanje je to što radnike znanja čini produktivnima, međutim, pitanje povećanja proizvodnosti radnika znanja moći će se riješiti samo ako je potpuno jasno što radnici znanja rade, odnosno na koji način koriste svoje znanje i informacije u stvaranju novih vrijednosti. Iako su se brojni autori bavili upravljanjem znanjem, ipak su spoznaje o radnicima znanja, njihovom vođenju i načinu mjerenja njihovih performansi vrlo oskudne i nedostatne (Davenport, 2003.). Kako bi se moglo utjecati na povećanje proizvodnosti radnika znanja, potrebno je bolje razumjeti prirodu posla ovih radnika. Nakon toga potrebno je analizirati koje se tehnološke i organizacijske mjere mogu koristiti za unapređenje njihove proizvodnosti.

Kada je govorio o motivaciji, P. Drucker je radnike znanja usporedio s volonterima, istaknuvši da ono što motivira radnike znanja motivira i volontere (Drucker, 2006., str. 21.). I jednima i drugima novac nije presudan. Oni žele izazove. Oni žele znati misiju organizacije u kojoj rade i da bi bili motivirani moraju vjerovati u nju. Ova Druckerova razmišljanja bitno su različita od rezultata do kojih je u svom istraživanju došao May sa suradnicima (2002.), što ukazuje da je način motivacije radnika znanja još uvijek velika nepoznanica.

Nadalje, analizirajući proizvodnost radnika znanja, Drucker je (2006.) definirao šest faktora koji na nju utječu:

1. Proizvodnost radnika znanja ovisi o odgovoru na pitanje što je posao radnika znanja, odnosno što oni trebaju napraviti na svom radnom mjestu. Ovo je u principu vrlo jednostavno pitanje, međutim u slučaju radnika znanja, na njega ipak nije lako odgovoriti. Jedino radnici znanja sami mogu dati odgovor na ovo pitanje. Od njih samih očekuje se da definiraju što trebaju napraviti, što žele postići i koji je doprinos njihovog rada. Najbolji odgovor na pitanje što je posao radnika znanja možda bi bio - zadovoljiti kupce. Zadovoljenje kupaca u najopćenitijem je smislu vrlo složen i zahtjevan proces koji uključuje različite aktivnosti i faze te zahtijeva sudjelovanje radnika znanja u tim aktivnostima.

2. S obzirom da nije lako definirati što je to posao radnika znanja, otuda proizlazi da proizvodnost radnika znanja ovisi o načinu na koji oni upravljaju sami sobom pa prema tome njihova proizvodnost predstavlja njihovu odgovornost.
3. Kontinuitet inoviranja mora biti dio posla radnika znanja, njihov radni zadatak i njihova odgovornost. Njihova proizvodnost ovisi o inovacijama koje stvaraju na svom radnom mjestu.
4. Dio posla radnika znanja odnosi se na kontinuirano učenje, ali isto tako i kontinuirano podučavanje. Dakle, njihova proizvodnost ovisi o širenju znanja, usavršavanju i sl.
5. Produktivnost radnika znanja mjeri se kvalitetom, a ne kvantitetom. Dakle, kvaliteta je mjerilo njihove proizvodnosti, odnosno temelj njihovih performansi. Ta kvaliteta ne smije biti minimalna, pa čak ni optimalna, nego maksimalna. Tek nakon što je osigurana zadovoljavajuća razina kvalitete, tada se postavlja pitanje kvantitete njihovih *outputa*.
6. Kako bi radnici znanja bili produktivni, oni moraju nesporno htjeti biti dio poduzeća u kojemu rade, bez obzira na druge mogućnosti i alternative.

Analizirajući ove zahtjeve, može se uočiti da su svi osim posljednjeg obrnuti u odnosu na one koji su bili potrebni da bi se povećala proizvodnost manualnih radnika.

Iz svega navedenog može se zaključiti da povećanje proizvodnosti radnika znanja zahtijeva promjene u stavovima i to ne samo na razini samih radnika znanja nego i na razini cijele organizacije. Proizvodnost radnika znanja najveći je izazov 21. stoljeća i zahtjev za opstanak jer proizvodnost radnika znanja postaje izvor konkurentske prednosti poduzeća.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Radnici znanja pokretači su rasta i razvoja poduzeća te je njihova važnost u suvremenim poduzećima neupitna. Ona je određena vlasništvom nad znanjem i sposobnošću rješavanja najsloženijih problema te razvijanja novih naprednijih i boljih rješenja koja će poduzećima osigurati konkurentsku prednost. Adekvatno vođenje radnika znanja odnosi se na pronalaženje načina na koji će se njihovo individualno znanje transformirati u organizacijsko, koje će onda biti usmjereno na postizanje organizacijskih ciljeva.

Radnici znanja i poduzeće, tj. organizacija u kojoj rade, međuovisni su. Naime, organizacija osigurava radnicima znanja resurse (Alverson, 2000.). Samo je znanje, bez organizacijske potpore i resursa, bezvrijedno. S druge strane, poduzeća ovise o radnicima znanja i njihovom znanju, odnosno njihovoj



sposobnosti da sintetiziraju teorijsko i iskustveno znanje te ga primijene u konstruiranju adekvatnih rješenja. U tom smislu poduzeća trebaju udovoljiti aspiracijama i očekivanjima radnika znanja, a rezultat toga trebao bi biti njihov predani angažman u ostvarenju ciljeva poduzeća.

## LITERATURA

Alverson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37, 8, 1101.-1123.

Arthur, M. B., Defillippi, R. J., Lindsay, V. J. (2008), "On Being a Knowledge Worker", *Organizational Dynamics*, 37(4): 365.-377.

Bakotić, D. (2009), *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi*, (Split: Ekonomski fakultet Split).

Baron, J. N., Hanan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups!. *California Management Review*, 44:3, 8.-35.

Bentley, T., (1990), "The knowledge workers", *Management Accounting-London*, 68 (3): 47.

Darchen, S., Tremblay, D. G., (2010), "What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities? The case of Montreal and Ottawa", *Cities*, 27: 225.-233.

Davenport, T. (2003). A measurable proposal, *CIO Magazine*, June.

Despres, C., Hiltrop, J. (1996). Compensation for technical professionals in the knowledge age. *Research Technology Management*, 39, 48.-56.

Despres, C., Hiltrop, J. M. (1995). Human resource management in the knowledge age. *Employee Relations*, 17:1, 9.-23.

Dessler, C. (2000). *Human Resource Management (8th Edition)*. New Jersey, Prentice-Hall.

Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41, str. 79.-94.

Drucker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*. Adžes, Novi Sad, 224.

Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker, The pre-eminent management thinker of our time*. Butterworth Heinemann.

Drucker, P. F. (2006). *Management Challenges for 21st Century*. Butterworth Heinemann.

Frost, J., Osterlon, M., Weibel, A., (2010), "Governing Knowledge Work: Transactional and Transformational Solutions", *Organizational Dynamics*, 39 (2): 126.-136.

Harris, M. F., Vining, G. W., (1987), "The IE's future role in improving knowledge worker productivity", *Industrial Engineering*, 19: 28.-32.

Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource management Journal*, Vol. 13, No. 4, 23.-44.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., Noe, R. A., (1997), "Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables", *Personnel Psychology*, 50: 877.-904.

Kinner, A., Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 32:2, 106.-111.

May, T. Y., Korczynski, M., Frenkel, S. J. (2002). Organizational and Occupational Commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, 39:6, 775.-801.

Nabeth, T., Angehrn, A., Roda, C. Towards Personalized, Socially Aware and Active Knowledge Management Systems: Challenges and Achievements in E-business and E-work, 884-891, preuzeto od Roell, M.: Distributed KM-Improving Knowledge Worker's Productivity and Organizational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing, preuzeto s <http://www.roell.net/publikationen/distributedkm.shtml> (21. 1. 2008.)

Redpath, L., Hurst, D., Devine, K., (2009), "Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships", *Personnel Review*, 38 (1): 74.-89.

Robertson, M., Hammersley O'Malley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24:2/3/4, 241.-253.

Roell, M.: Distributed KM-Improving Knowledge Worker's Productivity and Organizational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing, preuzeto sa <http://www.roell.net/publikationen/distributedkm.shtml> (21. 1. 2008.)

Thompson, M., Heron, P. (2002). The employment relationship and knowledge creation: evidence from R&D based high technology firms. *EURAM Conference*, Stockholm (May), 1.-10.

Tucela, C., Tigh, G., (2007), "The management of knowledge workers-Key factors of success", *Management&Marketing*, 1 (1): 171.-176.

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = Competence X Commitment. Sloan Management Review, 39:2, 15.-26.

Wang, Y., Zhu, Z., Cong, Q., (2009), "An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover: A Psychological Contract Perspective", International Journal of Business and Management", 3 (3): 62.-65.

Wu, J., (2009) "On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers", Modern Applied Science, 2 (2): 51.-53.

***Danica Bakotić, Ph. D.***

Assistant professor  
Faculty of Economics, Split  
University of Split  
E-mail: danicab@efst.hr

**CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE WORKERS IN MODERN ENTERPRISES*****Abstract***

*Knowledge workers are workers who, in their work, use the acquired and create new knowledge. With their knowledge, skills, abilities and ideas they make a significant contribution to success and development of a company. Knowledge workers and company where they work are interdependent. Specifically, the company provides knowledge workers with resources. On the other hand, companies depend on knowledge workers and their ability to synthesize theoretical and experiential knowledge, and apply it in the design of adequate solutions. In this context, the role of management is quite significant as its main goal is to make knowledge workers productive.*

***Key words: management, knowledge workers, leadership, productivity***

***JEL classification: J24, O47***