

Gordana Zoretić*
Ondina Čižmek Vujnović**
Helena Radovanić***

UPRAVLJANJE ZNANJEM U FUNKCIJI INDIVIDUALNOG I PROFESIONALNOG RAZVOJA ZAPOSLENIKA

Sažetak

U suvremenom svijetu okruženje je vrlo dinamično i promjenjivo pa se svaka organizacija tijekom svoga postojanja suočava s izazovom: kako se čim prije i uspješnije prilagoditi zahtjevima nacionalnog i svjetskog tržišta. Organizacijama su stoga, kao nužnost dugoročnog opstanka na tržištu, ključni njezini zaposlenici. Njihovo se znanje i sposobnosti te vrijednosti i prepoznatljivost kojima organizacija raspolaže mogu pretvoriti u vrijednost na tržištu. Za kontinuirano stvaranje vrijednosti iznimno je važno ulaganje u individualni i profesionalni razvoj zaposlenika, odnosno u ljudski potencijal. Stoga bi proces upravljanja znanjem neminovno trebao rezultirati poboljšanim kompetencijama zaposlenika, odnosno povećanjem njihove proaktivnosti, originalnosti, kreativnosti i fleksibilnosti. Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalom te suradnja menadžmenta i zaposlenika vrlo je složen proces u kojem se od menadžmenta očekuje da utječe na zaposlenike, da stvara i potiče kulturu učenja, rada, razvoja i dijeljenja znanja te inovativnosti i komunikacije pri čemu se trebaju usuglasiti interesi zaposlenika i interesi organizacije.

Ključne riječi: ljudski potencijal, ljudski kapital, upravljanje znanjem, individualni razvoj, profesionalni razvoj

1. Uvod

Zbog procesa globalizacije,¹ koji sa sobom nose sve intenzivnije odnose među ljudima, organizacijama i državama, svijet se doživljava kao jedna cjelina. U novim uvjetima poslovanja, ekonomiji znanja (Karaman Aksentijević, 2012: 71) naglašavaju se *inputi*:

* Gordana Zoretić, univ. spec. oec., Ministarstvo pravosuđa i uprave, Zagreb, Gordana.Zoretic@uzs.pravosudje.hr

** Ondina Čižmek Vujnović, univ. spec. oec., Druga ekonomska škola, Zagreb

*** Helena Radovanić, studentica, Zagreb

¹ S ekonomskog aspekta, globalizacija je proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskom tržištu (Klaić, 1986).

zemlja, rad, kapital i znanje, a na mikroekonomskoj razini koriste se novi pokazatelji uspješnosti poslovanja: fleksibilnost (sposobnost organizacije da se svojom unutarnjom organizacijom prilagodi tržištu i okružju) i adaptabilnost (sposobnost organizacije da se prilagodi tijekom svoga postojanja suočava s izazovom kako se čim prije i uspješnije prilagoditi globalnim trendovima i zahtjevima nacionalnog i svjetskog tržišta. Jedan od načina učinkovitog prilagođavanja tim trendovima je i primjena suvremenog modela za poticanje društvene odgovornosti i održivosti u poslovanju, poznatijeg kao model 3P. Taj model obuhvaća djelovanje na trima područjima, a to su ljudi/zaposlenici (engl. *people*), okoliš/planet (engl. *planet*) i profit/zarada (engl. *profit*).² Aktivnost organizacije kroz taj se model ogleda u sljedećem: u području „ljudi” nastoji kroz svoje poslovanje osigurati korist svojim zaposlenicima, ali i zajednici u kojoj posluje. Stoga se menadžeri, osim isplate odgovarajućih naknada svojim zaposlenicima, brinu i o stvaranju sigurnog i ugodnog radnog okruženja te im pomažu da u svom poslu pronađu vrijednost. Također, nastoje pronaći načine da pridonesu zajednici aktivnostima poput dobrotvornih priloga, obrazovnih programa te promicanja zapošljavanja jednakih mogućnosti i osiguranja jednakih mogućnosti na radnome mjestu (pravo na jednakost, socijalnu uključenost, suzbijanje diskriminacije).

U području „planet” organizacija izbjegava bilo kakve aktivnosti koje bi mogle štetiti okolišu pa je usmjerena na smanjivanje negativnog utjecaja koji bi njezino poslovanje moglo imati na ekosustav. Kontrolira, na primjer, svoju potrošnju energije i provodi mjere za smanjenje emisije ugljika te se usmjerava na uporabu energije vjetra. Mnogi slučajevi takvog ponašanja zapravo povećavaju profitabilnost tvrtke, a istodobno pridonose zdravlju našeg planeta. U području „profit” organizacija u današnjem globalnom poslovanju mora razmišljati o povezanosti svoje dobiti te ekonomskih i socijalnih utjecaja onoga što radi jer je to jedini način njezine dugoročnosti i održivog razvoja.

Što je globalno razmišljanje dominantnije, to je i poslovanje u tom smislu zahtjevnije jer je jedno od obilježja globalizacije liberalizacija kretanja dobara i kapitala, ali ne posve i radnog *inputa*. Suočavanje s kontinuiranim, nepredvidivim i često vrlo složenim promjenama, menadžment svake organizacije prisiljava da se usmjeri prema svemu onome što će pomoći u osvajanju i zadržavanju konkurentske prednosti na tržištu. Potrebna je poduzetnost, originalnost, kreativnost i fleksibilnost jer su organizacije fokusirane na uslugu, kvalitetu, stvaranje tržišnih niša i slušanje potrošača.

Potrebno je, u okviru razmišljanja o radnom *inputu* organizacije, promišljati o zaposlenicima na svim razinama, što znači i o menadžmentu. Poduzetnost i poduzetništvo nužni su elementi suvremenog upravljanja pa organizacije moraju preuzeti odgovornost za razvoj ljudskih potencijala i to postaviti kao svoj strateški cilj. Također,

² <https://smallbusiness.chron.com/3p-triple-bottom-line-company-4141.html>.

ukoliko zaposlenici žele izdržati sav pritisak koji donosi globalizacija i napredovati, moraju biti obrazovani i usmjereni na cjeloživotno učenje te socijalno i mentalno pripremljeni na promjene u radnom okruženju. Menadžment suvremenih organizacija usklađuje interese i ciljeve vlasnika, menadžera i zaposlenika te pruža pomoć zaposlenicima u osvještavanju potrebe za promjenama u profesionalnom razvoju, koje su nužne zbog promjene organizacijske strukture i situacije u okruženju. Takav je pristup utemeljen na pretpostavki uzajamnog ispunjavanja organizacijskih i individualnih ciljeva zaposlenika.

2. Upravljanje znanjem zaposlenika kao ključni čimbenik u razvoju ljudskih potencijala

Kao čimbenici razvoja suvremenih organizacija, materijalni/tradicionalni *inputi* zemlja i kapital sve više gube na važnosti, a naglašavaju se nematerijalni *inputi* informacije, komunikacije, znanje i poduzetničko upravljanje (Zekić, 2007: 22). Znanje kao proizvod i kao instrument postaje najvažnije i nezamjenjivo, pridonosi uspješnosti pojedinih organizacija, kao i tehničkom i znanstvenom napretku društva, pri čemu se intelektualne sposobnosti (posjeduju ih tzv. umni radnici, radnici znanja³) više vrednuju od fizičkog kapitala i prirodnih *inputa* (Bečić et al., 2009: 118).

Potreba za čuvanjem i prenošenjem znanja u prirodi je čovjeka, postoji od kada postoji i čovječanstvo. Upravljanje znanjem u organizaciji⁴ omogućuje identificiranje najvažnijih znanja za unapređivanje razvoja te organiziranje najdjelotvornijeg protoka znanja i podataka/informacija kako bi se povećala organizacijska učinkovitost.

U tom kontekstu svaka bi organizacija trebala svoje poslovanje usmjeriti na pokretanje, organiziranje i inoviranje s temeljnom svrhom pronalaženja novih izvora stvaranja profita. U ekonomiji znanja pojavljuju se kreativne industrije,⁵ što se očituje u velikom značenju koji za njihov razvoj imaju nove tehnologije, ulaganja u istraživanja, obrazovanje i usavršavanje, istraživanja, nematerijalno vlasništvo, transfer znanja. Ubrzani razvoj novih tehnologija zadnjih je desetljeća posebno utjecao na transformaciju digitalnih medija, također je utjecao i promijenio odnose među sektorskim industrijama te srušio granicu između kreativnog proizvođača i kreativnog

³ „Umni radnici” koristi Zekić (2007: 28), a „radnici znanja” koristi Drucker (<https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/radnici-znanja-partneri-menadzerima>).

⁴ Proces upravljanja znanjem obuhvaća niz aktivnosti i prakse kojima se identificira, stvara, čuva, prikazuje i prenosi znanje za praktičnu uporabu ili za daljnje izučavanje; cilj je unapređivanje obavljanja određenih aktivnosti, razrješavanje problema koji se pri tome pojavljuju te razvijanje novih spoznaja/znanja utemeljenih na dotadašnjim postignućima.

⁵ Kreativna industrija, prema definiciji i klasifikaciji UNCTAD-a, sadrži kulturnu baštinu koja uključuje vidove tradicionalnih kulturnih izraza; vizualne i izvedbene umjetnosti; audiovizualnu industriju; nakladništvo i tiskane medije; nove medije; dizajn; kreativne usluge, uključivši oglašavanje i arhitekturu (Goldstein, 2016: 23, prema Cerative Economy Report, 2010).

potrošača (Goldstein, 2016: 20). Čovjek, odnosno, radni *input* nositelj je znanja i nezamjenjiv je za pokretanje bilo koje aktivnosti. Stoga je za suvremeno poslovanje i dugoročni opstanak organizacije, više nego ikada, neophodan odgovarajući radni *input*. Organizacije koje su svjesne značaja radnog *inputa* učinkovito upravljaju razvojem ljudskih potencijala.⁶ Na razini organizacije, ljudski potencijali predstavljaju ukupne psihofizičke sposobnosti (znanje, vještine, kreativnost i motivaciju) koje se mogu iskoristiti za ostvarenje poslovnih ciljeva. Psihofizičke sposobnosti ljudi, odnosno stvaranje znanja, razvijanje vještina i radnih sposobnosti ovise o ljudskom kapitalu, a on predstavlja vrijednost uloženu u ljude, prvenstveno kroz obrazovanje i zdravstvenu zaštitu (Karaman Aksentijević, 2012: 8). Dakle, ljudski kapital je individualno vlasništvo pojedinca, predstavlja njegovo akumulirano znanje, razvijene vještine i radne sposobnosti izražene kroz njegovu samostalnost i odgovornost u obavljanju poslova određenog radnog mjesta. To mu omogućuje da poveća produktivnost i zaradu, pridonosi bogatstvu organizacije i cijelog društva te se smatra najvažnijom sastavnicom ljudskih potencijala. Zbog svih navedenih promjena, više nego ikada dosad uočava se potreba za cjeloživotnim učenjem i ulaganjem u razvoj ljudskih potencijala. Upravljanje ljudskih potencijalima kao funkcija menadžmenta u organizaciji obuhvaća niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka usmjerenih na optimalno korištenje i razvijanje ljudskog potencijala.

U nastavku je prikaz područja koja prema Žugaju (1991) obuhvaća upravljanje ljudskim potencijalima.

Tablica 1. Područja upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima	Razvoj ljudskih potencijala	Individualni razvoj Profesionalni razvoj (razvoj karijere) Razvoj organizacije
	Korištenje ljudskog potencijala	Projektiranje poslova u organizaciji Planiranje ljudskih potencijala Izbor i zapošljavanje Informacijski sustavi za ljudske potencijale Kompenzacije/nagrade Savjetovanje i pomoć zaposlenicima Odnos sindikat / organizacija

Rezultati ulaganja u razvoj ljudskog potencijala, odnosno upravljanja znanjem vidljivi su u mnogim pozitivnim rješenjima na dulji vremenski rok. Tako je moguće da se primjerice:

⁶ Na nacionalnoj razini ljudski potencijali su ukupna psihofizička energija koju posjeduju stanovnici jedne zemlje, tj. raspolaže jedno društvo i može ga iskoristiti za ostvarenje svojih razvojnih ciljeva (Karaman Aksentijević, 2012: 9).

- kontinuiranim učenjem u organizacijama postiže širenje pismenosti, kulture i ideja
- primjenom znanja znatno utječe na stvaranje raznih inovacija
- dijeljenjem znanja omogućuje uvođenje novih tehnologija i promjena u stavovima i ponašanjima ljudi.

Globalizacija donosi promjene i u obrazovanju jer se na globalnom tržištu osjećaju efekti nacionalnih obrazovnih politika pa zaposlenici brzo uočavaju vrijednosti vlastitog ljudskog kapitala i nužne potrebe za dodatnim učenjem. U skladu s prihvaćanjem koncepcije cjeloživotnog učenja, potrebno je jačati motivaciju za sposobnost daljnjeg učenja i mogućnost pristupa novim znanjima. Kao ključni element motivacije volja je zaposlenika koji je otvoren za nove izazove i spreman je na prihvaćanje promjena koje će mu učenje donijeti. Učenje je proces, što znači da će se trebati promijeniti organizacija svakodnevnog života – uz nove obaveze bit će potrebna i odricanja.

Cilj svakog sustava upravljanja znanjem u organizaciji trebao bi biti prikupljanje i otkrivanje što je više moguće znanja s kojim zaposlenici raspolažu i kako ga na najbolji način koristiti. No, znanje je prije svega intelektualni kapital pojedinca i njegovo individualno vlasništvo. S obzirom na tu činjenicu, kod zaposlenika se mogu pojaviti pozitivne i negativne reakcije pri postavljanju zahtjeva za dijeljenjem znanja koje posjeduje. Zato bi trebalo razmišljati o upravljanju znanjem na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini, što će pridonijeti individualnim i organizacijskim interesima. Potrebno je pronaći načine kako individualno znanje svakog pojedinca transformirati u zajedničko, koje se koristi za ostvarenje organizacijskih ciljeva, ali da se pritom poštuje profesionalni etički kodeks.

Organizacijski razvoj integrira poslovne planove i kompetencije zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi u svrhu ekonomskog rasta i razvoja. Organizacijski razvoj, dakle, ovisi o razvoju ljudskih potencijala pa ulaganje u razvoj ljudskih potencijala mora biti smisleno i svrsishodno. Stoga je važno odrediti u kojoj su mjeri pojedini elementi kompetencija zaposlenika (postojećih i kandidata koje se testira za buduće zapošljavanje) podložne za razvoj, a koje su teže podložne promjenama. Elementi kompetencija koje su podložne promjenama obično imaju za svrhu uspješno ispunjavanje zahtjeva radnog mjesta. To su obrazovanje, znanje, iskustvo, samostalnost, radne sposobnosti i vještine. Elementi kompetencija koje su teže podložne promjenama, kao što su karakter, emocije, stavovi, odgovornost i vrijednosti, najčešće određuju ponašanje kandidata u budućnosti i njegovo uklapanje u specifičnosti radnog okruženja organizacije. U tom kontekstu potrebno je promatrati međuovisnost individualnog i organizacijskog razvoja. Iako je skupina lakše promjenjivih elemenata kompetencija zaista važna za bolje obavljanje posla te za profesionalni razvoj pojedinca, ta druga skupina teže promjenjivih elemenata kompetencija značajno može utjecati na individualni razvoj, ali i na razvoj organizacije.

Posebnu važnost u sustavu upravljanja ljudskim potencijalima, a u tom smislu i upravljanja znanjem zaposlenika ima menadžment, što može biti ključno za motivaciju. Menadžeri i zaposlenici razmjenjuju znanje u svrhu rješavanja problema koji se pojavljuju tijekom obavljanja posla, obogaćivanja njihova znanja u području struke te međusobne suradnje i podrške. Stoga bi proces oblikovanja, skladištenja, distribucije i razmjene znanja u organizaciji trebao biti jasan svim zaposlenicima, a pri oblikovanju tog procesa trebalo bi misliti na potrebe zaposlenika koji će uočiti stvarnu i potencijalnu vrijednost znanja koje posjeduju i koje mogu primiti.

Obogaćivanje i razmjenu znanja pojedinca u organizaciji moguće je pospješiti kroz sljedeće procese: regrutacijom novih zaposlenika koji raspolažu specifičnim znanjima i vještinama i procesom cjeloživotnog učenja postojećih zaposlenika te organizacije.⁷ Organizaciji je stoga važno i u interesu usmjeriti svoje aktivnosti i napore na ključne ljude i one koji više pridonose, ali da pritom ne izostavi i ne zanemari ostale (Vrančić, 2015: 91). Upravo bi doprinosi ukupnom rezultatu organizacije te jedinstvenost kompetencija pojedinca trebali biti glavni kriteriji na temelju kojih bi organizacija trebala odabrati odgovarajuće kandidate.

Kao što je već spomenuto, zbog jako promjenjivog poslovnog okruženja, zaposlenici moraju biti usmjereni na cjeloživotno učenje. Oni više nisu samo izvršitelji, organizacijska su očekivanja od zaposlenika puno veća i složenija, moraju raspolagati puno širim znanjima i vještinama. Stoga im je potrebno pokazati koliko su vrijedni za organizaciju. Na ljudski potencijal se, uz ulaganje u obrazovanje i zadržavanje dobrog zdravstvenog stanja, može utjecati i menadžerskim upravljanjem. Promjene u stilu upravljanja, prema kojem je više fokus na ljude, potaknula je moderna informacijska tehnologija čiji su razvojni potencijali u direktnoj ovisnosti o kreativnosti ljudi. Menadžment, u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva, mora razvijati kulturu učenja za sve ljude, pronaći najbolje, vrhunске stručnjake za upravljačka, ali i izvršna/operativna radna mjesta, zainteresirane za učenje i prihvaćanje promjena, zaposlenike mora razlikovati prema jasnim kriterijima i nagrađivati, stalno razvijati njihove potencijale i znanja, biti sposoban uočavati sve mogućnosti/potencijale zaposlenika za koje je zadužen. Stoga je velika odgovornost na menadžmentu koji mora biti poduzetnički. Drugim riječima, primjenom pozitivnih motivacijskih tehnika u poslovnom okruženju treba se poticati poduzetnički duh/poduzetnost i kreativnost svih zaposlenika kako bi na najbolji mogući način, inovativno i optimalno kombinirali dostupne radne *inpute* u okviru danih sociokulturnih uvjeta i uz uvažavanje mogućeg rizika ostvarili maksimalni profit. Dakle, važno je usmjeravati zaposlenike prema razvoju kompetencija potrebnih za obavljanje određenih radnih zadataka za koje imaju najviše afiniteta

⁷ Prema Rupčić i Žic (2012: 24) stjecanje znanja moguće je i procesima istraživanja i razvoja u organizaciji, kupovanjem licenci, *know-how*, patentima, akvizicijom drugih organizacija čime se stječe njihovo znanje, umrežavanjem organizacija s drugim organizacijama, konzultantima, partnerima, a posebno povezivanjem s vanjskim izvorima, bazama i bankama podataka.

i prilika. Potrebno je uočiti koji od zaposlenika imaju menadžerski potencijal, usmjeravati ih prema tim pozicijama, ali da u skladu s individualnim i profesionalnim razvojem razvijaju i odgovarajući menadžerski stil upravljanja koji organizacija njeguje kao element svoje organizacijske kulture. Na taj se način dugoročno osigurava prijenos i upravljanje znanjem kroz upravljanje ljudskim potencijalima. Odnos organizacije i pojedinca može se promatrati kao stalni proces razmjene i usklađivanja međusobnih potreba i ciljeva. Taj proces prikazuje se u tablici 2.

Tablica 2. Proces razmjene između pojedinca i organizacije

Individualne odluke	Pojedinci donose u organizaciju	Organizacija nudi ili olakšava
<ul style="list-style-type: none"> • Pridružiti se, zaposliti • Ostati u organizaciji • Postizati visoke rezultate • Uspješnost • Razvijati se • Usmjeriti svoje sposobnosti na organizacijsku uspješnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Obrazovanje • Fizičke sposobnosti • Mentalne sposobnosti • Ličnost • Kreativnost • Radno iskustvo • Osobne potrebe • Stavove • Sustav vrijednosti • Očekivanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaću, beneficije • Pribavljanje, izbor • Orijentaciju, obrazovanje • Razvoj • Premještanje, proporcije • Dizajn posla • Timski rad i suradnju • Označavanje pravca razvoja karijere • Buduće mogućnosti • Individualni osjećaj prilika i mogućnosti razvoja • Individualni osjećaj osobnog izbora • Izbor karijere, iskustvo • Radnu klimu, natjecanje • Podršku, povratne informacije, opću motivaciju

Izvor: Bahtijarević Šiber (1999: 828–829).

Učinkovito upravljanje razvojem ljudskih potencijala, odnosno upravljanje znanjem zaposlenika moguće je prepoznati kroz mnoge pozitivne rezultate, na individualnoj razini zaposlenika i na organizacijskoj razini: poboljšavanje i razvijanje profesionalnih kompetencija,⁸ skraćivanje perioda privikavanja i učenja novih zaposlenika, poboljšanje konkurentne sposobnosti i radne uspješnosti, učinkovitije upravljanje vremenom, tj. štednja vremena pri obavljanju poslova, poticanje umrežavanja i suradnje zaposlenika i menadžmenta, brže rješavanje problema, lakša prilagodba u stalno promjenjivoj okolini, razvijanje poduzetničkog upravljanja i izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja, poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga i odnosa s potrošačima te poboljšanje sigurnosti rada.

⁸ Prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, kompetencije (engl. *competences*) označavaju „skup znanja i vještina te pripadajuću samostalnost i odgovornost.”

3. Utjecaj učinkovitog upravljanja znanjem na individualni i profesionalni razvoj zaposlenika

Razvoj ljudskih potencijala obuhvaća individualni i profesionalni razvoj zaposlenika pa je u tom smislu razvoja potrebno zaposlenika promatrati cjelovito. Kada se govori o zaposlenicima, misli se na zaposlenike svih hijerarhijskih razina u organizaciji, dakle i upravljačkih, koje čine menadžment. Potreba za razvojem zaposlenika u organizaciji prije svega je poslovna potreba. U tom kontekstu individualne kompetencije, koje su osnova od koje se polazi, trebaju proizlaziti iz organizacijskih kompetencija. Pravi razvoj kompetencija zaposlenika dogodit će se tek onda kada on zaista prepozna razvojne potrebe, odnosno razumije zašto bi se u određenom području trebao razvijati. Razvojne je potrebe važno argumentirati primjerima ponašanja i zaposlenika i nadređenih u svakodnevnom radu, što bi u konačnici trebalo rezultirati međusobnim usuglašavanjem prepoznatih razvojnih područja. Razvoj je proces u kojem se zaposleniku omogućava da nauči, vježba i primijeni nova i drugačija ponašanja pa će do osobnog i profesionalnog razvoja zaposlenika doći tek kada se ozbiljno i sustavno pristupi razvoju svih njegovih kompetencija. Načini na koje je moguće razvijati kompetencije neograničeni su i ovisi o kreativnosti, domišljatosti i radnim sposobnostima, a prvenstveno znanju onih koji su zaduženi za organizaciju i provođenje razvoja, na primjer, zaposlenicima odjela za ljudske potencijale i menadžmentu organizacije. Iskustvo i praksa, odnosno izravna aktivnost i uključenost zaposlenika u sve radne procese omogućit će im primjenu stečenih znanja, što će stvoriti uvjete za unapređenje rezultata na postojećem radnom mjestu, ali i za pripremu obavljanja zadataka i aktivnosti na mogućem budućem radnom mjestu.

U skladu s time, mnogobrojne razvojne aktivnosti može se podijeliti na one koje nam daju osnovna znanja (čitanje literature, praćenje stručne publikacije, kongresi, seminari, konferencije, radionice, treninzi, e-učenje i sl.) i na one koje omogućuju primjenu znanja koje izravno utječe na ponašanje i daje iskustveni element (studijski posjeti, sudjelovanje u projektima, sudjelovanje u stručnim raspravama, zamjena radnih mjesta, mentorstvo, *coaching* i sl.) (Vrančić, 2015: 143, 145).

Učenje i dijeljenje znanja u organizaciji može se potaknuti individualnim instrukcijama, mentorstvom, sudjelovanjem u projektnim timovima, razmjenom iskustva kroz rasprave, analize slučaja, stručnu praksu, studijske posjete, sudjelovanjem na seminarima, konferencijama, simpozijima i kongresima te na druge načine. Smatra se da su osobni kontakti i timski rad najbolji za dijeljenje znanja. Sustavom regrutacije novih zaposlenika sa specifičnim znanjima i vještinama te ulaganjem u cjeloživotno učenje upravlja se znanjem zaposlenika u organizaciji, što će ujedno pridonijeti i profesionalnom razvoju zaposlenika. Na taj se način povezuju individualni i organizacijski ciljevi u području profesionalnog razvoja, a organizacija stvara kvalitetan ljudski

potencijal. Individualni razvoj obuhvaća usvajanje novih znanja, stajališta i vrijednosti, razvoj novih vještina i radnih sposobnosti te poboljšanje ponašanja zaposlenika, a profesionalni razvoj unutar organizacije (razvoj karijere) odnosi se na planirano usmjeravanje zaposlenika prema ciljevima koje u području stručnosti taj zaposlenik može ostvariti u odnosu na svoje potencijale. U određivanju ili planiranju profesionalnog razvoja, tj. razvoja karijere trebali bi aktivno sudjelovati zaposlenik i organizacija, tj. to bi trebao biti zajednički interes, ako je organizacija svjesna da dinamična okolina uvjetuje i dinamiku promjena kompetencija zaposlenika. Stoga je bitno usmjeriti se na odabir onih zaposlenika koji, osim kompetencija koje posjeduju i koje se mogu razviti (u skladu s potrebama organizacijskog razvoja) i na osobnu težnju zaposlenika za samorazvojem. Usmjeravanjem karijere zaposlenika u organizaciji se osigurava visoka razina stručnosti i kvaliteta izvršenja radnih zadataka zaposlenika koji na taj način ostaju „vjerni” organizaciji u kojoj mogu realizirati osobne interese, a oni se vežu uz individualni i profesionalni razvoj. Organizacija osigurava kvalitetnije izvršitelje, a time se snaži i širi njezina konkurentna sposobnost. U nastavku je prikaz razlike između posla i karijere, gdje se može uočiti da se obavljanjem posla osigurava sigurnost, zarada od rada, a karijera pojedincu osigurava istraživačku i bogatu aktivnost koja donosi zadovoljstvo i omogućuje ispunjenje njegovih kreativnih potencijala.

Tablica 3. Razlike između posla i karijere

Posao	Karijera
Kratkoročna vremenska perspektiva	Dugoročna (životna) vremenska perspektiva
Neposredni rezultati	Dugoročni razvoj
Određuje ga organizacija	Određuje ju pojedinac
Situiran unutar sadašnje organizacije	Situirana u profesiju, struku ili djelatnost
Zadovoljava organizacijske potrebe	Ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe
Fiksni, ograničeni motivacijski sustav (obično temeljen na novcu i/ili napredovanju)	Višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja za pojedinca (npr. obogaćivanje posla)

Izvor: Bahtijarević Šiber (1999: 828).

Organizacija koja se bavi profesionalnim razvojem svojih zaposlenika usmjere-na je na pojedinca i njegove potencijale. Karijera i njezin razvoj postali su važni ne samo pojedincu zaposleniku nego i organizaciji u kojoj je zaposlen. Neki od razloga su u nastavku (prilagođeno prema Bahtijarević Šiber, 1999).

- Razvoj karijere ima ključnu ulogu u pripremi strategije, osiguranju fleksibilnosti i konkurentnih ljudskih potencijala.
- Karijera obuhvaća veliki dio životnog vijeka pojedinca te o zadovoljstvu s radom i na radnome mjestu ovisi velikim dijelom njegovo ukupno životno zadovoljstvo.
- S povećanjem obrazovne razine i težnji/ambicija te promijenjenom vrijednosti, karijera postaje sve važnija za veliki dio zaposlenika, pokazuje u kojoj se razini

pojedinci vežu uz organizaciju jer je to mogućnost razvoja veze i razmjene između pojedinca i organizacije. Mladi, sposobni i obrazovani stručnjaci uglavnom stavljaju profesionalni razvoj i karijeru na prvo mjesto te ostaju u nekoj organizaciji sve dok vide mogućnosti poželjnog individualnog i profesionalnog razvoja.

- Planiranje i razvoj karijere zaposlenika odražava interes organizacije za njih, razumijevanje njihovih potreba i želja, što pozitivno djeluje na motivaciju za rad i individualni razvoj.
- Sustavni razvoj karijere i prilike za individualni razvoj smanjuje fluktuaciju, apsentizam, frustracije i stres zaposlenika, pridonoseći time boljem iskorištenju ljudskih potencijala.

Jedan je od ključnih zadataka organizacije u razvoju karijere pojedinca motivirati zaposlenike na bolju učinkovitost, ali i poticati kulturu identificiranja s organizacijom. U tom su kontekstu stručnjaci Gross i Shichmansu ponudili tzv. model HOME čiji naziv potječe od prvih slova engleskih riječi povijest, zajedništvo, članstvo i promjena (*history, oneness, membership i exchange*). Drugim riječima, taj model polazi od:

- potrebe razvoja osjećaja za tradiciju, odnosno povijest organizacije (*history*)
- potrebe razvijanja osjećaja za zajedništvo (*oneness*) u organizaciji uz pomoć uloge vođenja i razvijanja sustava komuniciranja
- potrebe razvijanja osjećaja za članstvo (*membership*) pomoću različitih sustava nagrađivanja, napredovanja u karijeri, sigurnosti zaposlenja, treniranja i razvoja ljudskih potencijala itd.
- potrebe za razvijanje osjećaja za promjenama (*exchange*), što se postiže međusobnim kontaktima, participativnim odlučivanjem, izmjenom ljudskih potencijala i intergrupnom koordinacijom (Sikavica, 2011: 757).

Menadžment je odgovoran za stvaranje psihološkog okvira koji će omogućiti kvalitetno komuniciranje s uvažavanjem unutar organizacije i organizacije s dionicima u okruženju. U tom kontekstu nameće se i potreba za praćenjem, utvrđivanjem i vrednovanjem individualnog doprinosa svakog zaposlenika. Kontinuirano prepoznavanje i nagrađivanje željenih ponašanja zaposlenika jedan je od vrlo učinkovitih načina upravljanja i organizacijskom kulturom. Stoga bi, u svrhu motivacije te dosljednog i pravičnog nagrađivanja, menadžeri trebali svojim zaposlenima detaljno, jasno te na svima razumljiv način objasniti ponašanje koje je poželjno u samoj organizaciji. Za zadržavanje kvalitetnih zaposlenika u organizaciji važno je razviti ozračje povjerenja i uvažavanja, samostalnosti i odgovornosti u realizaciji ciljeva, podržavati dobre rezultate i postignuća, stvarati prilike za sudjelovanje u upravljanju, ponovno dokazivanje kompetentnosti i osobno napredovanje. Usmjerenost na razvoj pojedinca i njegove potencijale svakako zahtijeva visoku koordinaciju i usklađenost djelovanja organizacijske jedinice ljudskih potencijala, menadžmenta i zaposlenih. Stoga je, za uspješno

upravljanje individualnim i profesionalnim razvojem pojedinca, potrebno da svaki od sudionika u tom procesu u potpunosti i kvalitetno ispuni svoju ulogu te da se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja, razmjena informacija i podrška. Takvi su primjeri učestali u mnogim uspješnim organizacijama, poput tvrtki Podravka i Pliva o čemu je riječ u nastavku.

4. Primjeri upravljanja znanjem u odabranim organizacijama

4.1. Podravka d.d.

Podravka je dioničko društvo prehrambene industrije iz Koprivnice. Nalazi se na adresi A. Starčevića 32, Koprivnica, a osnovni podaci su MBS: 010006549, OIB: 18928523252 i temeljni kapital: 1.566.400.660,00 kuna.⁹ Najveća vrijednost Grupe Podravke su njezini zaposlenici, puno se ulaže u promoviranje ključnih vrijednosti organizacije ugrađenih u organizacijsku kulturu, a to su uredno i savjesno poslovno ponašanje te korporativni sustav vrijednosti koje primjenjuju uprava, menadžment i svi zaposlenici Grupe sa svrhom stvaranja i održavanja prepoznatljivog identiteta organizacije u odnosu na konkurenciju; stvaranje lojalnosti kod potrošača te povjerenja kod investitora, poslovnih partnera i cjelokupne javnosti; zakonitost i transparentnost u poslovanju te profesionalnost i objektivnost u radu; važnost odnosa prema javnosti, prema okolišu i društvenoj zajednici te izbjegavanje sukoba interesa. Dugoročno planiranje zapošljavanja određeno je Strategijom Grupe, na temelju koje se sustavno planira zapošljavanje na godišnjoj razini s ciljem osiguranja optimalnog broja zaposlenika s potrebnim kompetencijama u skladu s opisima radnih mjesta, a procesom se centralno koordinira i upravlja u skladu s dokumentom Proces zapošljavanja Grupe Podravka. Postupak zapošljavanja je standardiziran i opisan u navedenom dokumentu te je povezan sa standardima ISO 9001 i ISO 33000, IFS, BRC i HALAL BAS 1049.

⁹ https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010006549 i <https://www.podravka.hr>. Djelatnost: proizvodnja hrane, pića, lijekova, dodataka prehrani, hrane za životinje itd. Povijesni razvoj: 1934. koprivnički poduzetnici, braća Marijan i Matija Wolf osnivaju radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza koja 1947. prelazi u društveno vlasništvo i dobiva naziv Podravka. Godine 1952. počinje proizvodnja novih Podravkinih proizvoda: kandirano voće, žele bomboni, voćni sirup, senf, kečap, voćna vina, sušeno povrće, sterilizirane mahune i grašak, mesne konzerve, a 1957. počinje proizvodnja juha. Dvije godine poslije prof. Zlata Bartl zajedno sa svojim timom stvara Vegetu, najpoznatiji univerzalni dodatak jelima. Prve suradnje s inozemnim partnerima i prvi izvoz Vegete u Mađarsku i Rusiju događaju se 1967., a 1970. počinje proizvodnja Čokolina, kasnije i drugih okusa dječje hrane. U Ludbregu je 1972. osnovana tvrtka Belupo za proizvodnju lijekova, 1973. u sklopu industrijske zone gradi se Podravkin mesni kompleks, danas Danica mesna industrija d.o.o., a 1981. Belupo, tvornica lijekova i kozmetike, izgrađena je u sklopu industrijske zone Danica u Koprivnici. Podravka je 1993. privatizirana i postaje d.d., a 2000. je otvorena nova tvornica Vegete u Koprivnici te tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj te 2015. akvizicija Žita.

Kanali regrutiranja su zapošljavanje na temelju natječaja i interna preraspodjelu zaposlenika. Za poticanje interesa zapošljavanja razvijena je suradnja sa školama i fakultetima te drugim ustanovama, a također je snažna i medijska suradnja. Kontinuirano obrazovanje i obuka provode se na temelju iskazanih potreba zaposlenika i u skladu s poslovnom strategijom, što je regulirano dokumentom Proces obrazovanja FO-HR-041-R11, koji se periodički revidira. Ulaganjem u obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala nastoji se postići, održati i povećati razina kompetentnosti zaposlenika, što izravno utječe na rast i razvoj te dugoročnu održivost Grupe. Stoga se prate i analiziraju razmjeri i učinci ulaganja kroz unaprijeđene razine znanja i razvijenosti vještina zaposlenika. Sustavno se vodi briga o prepoznavanju doprinosa svih zaposlenika uspjehu organizacije i njihovoj uključenosti u cjeloživotno učenje. Proces obrazovanja podrazumijeva donošenje sljedećih dokumenata: Plan potreba za obrazovanjem,¹⁰ Godišnji plan potreba za obrazovanjem¹¹ i Godišnji plan i budžet obrazovanja.¹² Usavršavanje zaposlenika Grupe se provodi kroz:

- „SHAPE” pripravnički program (od 2016. godine) za novozaposlene bez radnog iskustva, usmjeren na primjenu stručnih znanja, razvoj vještina i sudjelovanje u projektima uz podršku iskusnih mentora
- „SHAPE UP” razvojni program usmjeren na razvoj osobnih kompetencija, povezivanje mladih ljudi i na suradnju mladih/novih zaposlenika nakon završetka pripravničkog programa
- prekvalifikaciju postojećih zaposlenika preko formalnog obrazovanja, kada za određena radna mjesta postoji potreba
- „Recept za izvrsnost” koji obuhvaća interni MBA program, namijenjen razvoju zaposlenika s visokim potencijalom i visokom radnom učinkovitošću; radom na projektima zaposlenici dodatno proširuju svoje poslovno znanje i iskustvo
- „SCORE”, internu prodajnu akademiju za razvoj prodajnih kompetencija zaposlenika prodaje i dodatno razvijanje suradničkih odnosa; programom se gradi proaktivna kultura u kojoj su u središtu pozornosti potrošači
- „Znamo, dijelimo, rastemo” pomoću kojeg interno zaposlenici dijele poslovna znanja i vještine iz svog područja rada
- „Znanje na pladnju” namijenjeno internom dijeljenju znanja i vještina zaposlenika u cilju razvoja njihovih osobnih kompetencija

¹⁰ Izrađuje ga direktori sektora za pojedina poslovna područja kojima upravljaju na temelju podataka o potrebama osobnog i profesionalnog razvoja svojih zaposlenika nakon procjene njihove radne uspješnosti i razvojnih potencijala.

¹¹ Izrađuje odjel Upravljanje ljudskim potencijalima na temelju podataka sadržanih u Planovima potreba za obrazovanjem za pojedina poslovna područja te plana razvoja ljudskih potencijala sastavljenog prema potrebama razvoja zaposlenika.

¹² Izrađuje ga organizacijska jedinica Upravljanje ljudskim potencijalima na temelju Godišnjeg plana potreba za obrazovanjem koji odobrava uprava i službeni je dokument za realizaciju obrazovanja i obuka tijekom godine.

- stručne studije na koje se odabrane zaposlenike upućuje svake dvije godine
- stručne seminare, konferencije u zemlji i inozemstvu za zaposlenike tijekom cijele godine
- mentorske programe koji obuhvaćaju razvojni program za mentore kroz koji se zaposlenici pripremaju za mentorstvo, upoznaju važnost uloge mentora i na koji način prenositi znanje te razvijaju i poboljšavaju komunikacijske vještine
- interne seminare iz raznih područja, na primjer informatičkih znanja, vještina, razvoja tzv. mekih vještina, vlastitog menadžerskog programa sastavljenog od 8 modula
- stipendije za učenike i studente.

4.2. Pliva Hrvatska d.o.o.

Pliva Hrvatska društvo je s ograničenom odgovornošću iz Zagreba, s adresom Prilaz baruna Filipovića 25. MBS je 080469030, OIB 44205501677, a temeljni kapital: 2.167.360.000,00 kuna.¹³ Kao članica Teva Pharmaceutical Industries Ltd. grupe Pliva u potpunosti primjenjuje Tevin Kodeks poslovnog ponašanja baziran na temeljnim vrijednostima organizacije, a to su promicanje organizacijske kulture etičkog ponašanja i pružanje podrške zaposlenicima za očuvanje integriteta te obavljanje radnih zadataka sukladno propisima koji reguliraju farmaceutsku industriju. Pliva od svojih zaposlenika očekuje da svojim ponašanjem podržavaju i promoviraju proaktivnost, inovativnost i kreativnost, usmjerenost na korisnika, integritet i profesionalnost, timski rad te dijeljenje znanja, što su temeljne vrijednosti organizacije. Zaposlenici su jedan od najsnažnijih izvora Plivinog uspjeha i konkurentske snage na tržištu rada pa se zato ulažu visoka sredstva i energija kako bi se zadržali postojeći zaposlenici te s tržišta rada privukli najbolji kandidati koji svojim specifičnim znanjima i vještinama mogu dodatno pridonijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Politikom upravljanja

¹³ https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080469030 i www.pliva.hr. Osnivači/članovi društva: Ivax International B. V., Nizozemska, 1019 GM Amsterdam, Piet Heinkade 107. Članica je Teva grupe (Teva Pharmaceutical Industries). PLIVINO poslovanje obuhvaća proizvodnju gotovih lijekova i aktivnih farmaceutskih supstancija, komercijalno poslovanje, odnosno marketinške i prodajne aktivnosti na hrvatskom tržištu i regiji Jugoistočne Europe te istraživanje i razvoj generičkih lijekova i aktivnih farmaceutskih supstancija. Povijesni razvoj: 1921. u Karlovcu je osnovan Kaštel d.d., proizvodnja biljnih ekstrakata, 1923. započinje proizvodnja složenijih oblika poput tableta, sirupa i injekcija, 1927. Kaštel d.d. seli u Zagreb i ima 60 zaposlenika, 1935. se Vladimir Prelog priključuje istraživačkom timu Kaštela d.d., 1936. Kaštel d.d. postaje jedan od prvih proizvođača sulfonamida na svijetu. Godine 1941. Pliva dobiva današnje ime (skraćeno od Državni zavod za proizvodnju lijekova i vakcina), 1952. osnovan je Plivin istraživački institut, a 1965. dobiveno je prvo odobrenje FDA-e (Federal Drugs Agency iz SAD-a) za pogon za proizvodnju oksitetraciklina. S radom 1971. počinje pogon u Savskom Marofu, 1980. izumljen je i patentiran azitromicin, 1988. započinje proizvodnja Sumameda (azitromicin), 2001. otvara se novi pogon za proizvodnju suhih oralnih oblika, 2002. otvoren je novi istraživački institut. Članicom Teva grupe Pliva postaje 2008., a 2014. otvoren je Tevin finansijski centar za europske poslove u Zagrebu.

ljudskim potencijalima zaposlenike se motivira na predanost, usmjerenost na osobni i profesionalni razvoj, cijene se njihov ukupni potencijal te ukupna postignuća u organizacijskom uspjehu. Stoga je Pliva već niz godina u samom vrhu najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, što joj omogućuje da već prilikom zapošljavanja ili u okviru programa stipendiranja odabire vrhunske mlade stručnjake koji su tijekom studija postigli iznadprosječne rezultate. Procesu selekcije zaposlenika poklanja se izuzetna pažnja jer je poslovanje u farmaceutskoj industriji specifično. Snažna je usmjerenost organizacije na cjeloživotno učenje pa se odabiru kandidati snažno motivirani za kontinuirano učenje, vlastiti razvoj i timski rad. Od svakog se zaposlenika očekuje učenje kroz cijeli radni vijek pa Pliva ulaže velika sredstva u kontinuirano usavršavanje zaposlenih, nudeći im mnoge mogućnosti za osobni razvoj i razvoj karijere u međunarodnom i domaćem poslovnom okruženju. Razvoj ljudskih potencijala planira se u skladu s pravilom 70: 20: 10 (10 % znanja stječe se formalnim obrazovanjem, 20 % promatranjem i učenjem od drugih, a preostalih 70 % aktivnostima na poslu). Svojim zaposlenicima Pliva omogućuje usavršavanje putem:

- dodatnih edukacija mladih stručnjaka, zaposlenih odmah nakon završetka formalnog obrazovanja, kako bi stekli znanja i vještine potrebne za kvalitetno obavljanje poslova svog radnog mjesta, primjerice u proizvodnji ili osiguranju kvalitete
- savjetovanja i mentorstva
- posjeta drugim odjelima ili drugim Tevinim lokacijama, dijeljenja znanja i napredovanja temeljena na iskustvu i znanjima istraživača iz različitih zemalja u svrhu proširenja područja rada, čime se potiče međunarodna i multikulturalna suradnja
- projekta 55+ (zaposlenici stariji od 55 godina osmislili su i pokrenuli projekt kako bi prenijeli višegodišnja ekspertna znanja i vještine mlađima, promicali kvalitetnije međugeneracijske suradnje zaposlenika, povećali timsku efikasnost i kroz to veće zadovoljstvo svih zaposlenika na radnome mjestu; u Generacijskom jaz(z) caffeu otvoreno se komunicira o temama međugeneracijske suradnje, svi imaju priliku istaknuti i opisati eventualne poteškoće s kojima se susreću na poslu, razmijeniti iskustva i savjete)
- multidisciplinarnih radnih skupina uključenih u razne projekte (zaposlenici raznih struka zajedno pridonose poslovnim ciljevima i rezultatima, pri čemu imaju priliku dodatno se razvijati i proširivati svoju stručnost i kompetencije)
- redovitih edukacija o internim procesima i standardnim operativnim procedurama u području Dobre proizvođačke prakse (DPP)
- preko vlastitog edukacijskog centra pohađanjem specifičnih programa
- stručnih seminara, konferencija, predavanja, treninga na kojima zaposlenici sudjeluju kao predavači ili polaznici

- stručne prakse na koju dolaze učenici (prema prilagođenom programu posjeta) i studenti (obično redovni studenti viših godina studija tehničkih i prirodnih znanosti)
- obavljanjem studentskih poslova
- suradnjom Plive i studenata kroz projekt Zlatni indeks u organizaciji udruge eStudent čemu je cilj bolje povezivanje akademske zajednice i poslovnog svijeta zbog razmjene znanja, novih spoznaja te poboljšanja studentskog života
- pripremanja članaka za specijalizirani zdravstveni portal PLIVAzdravlje, namijenjen općoj javnosti i svima koji žele na jednostavan način doznati nešto više o najrazličitijim temama iz područja zdravlja i medicine
- redovito organiziranih mrežnih tečajeva (Plivamed.net) čime se potiče komunikacija liječnika i farmaceuta s ciljem što kvalitetnijeg i sigurnijeg liječenja bolesnika i kako bi pomogli jedni drugima
- pripremanja članaka za znanstveno-stručni časopis „Medicus”, iz područja temeljne medicinske znanosti, kliničke medicinske znanosti, biomedicine, javnog zdravstva i zdravstvene zaštite te farmacije.

5. Zaključak

Upravljanje ljudskim potencijalima, a time i upravljanje znanjem dio je svake poslovne funkcije u organizaciji. Potrebno je utvrditi s kojim znanjima organizacija raspolaže, primjenjuje li ih na odgovarajući način u poslovnim procesima te kako pribavlja nova znanja i prenosi ih u organizaciji (čuva za daljnje korištenje, dopunjavanje i razvijanje). Najvažniji čimbenik razvoja suvremenih organizacija je čovjek, tj. radni *input*, kao nositelj znanja pa znanje postaje proizvod i instrument kojim se osigurava dugoročnost opstanka organizacije i uspješnog poslovanja u globalnom okruženju. Ljudski kapital kao individualno vlasništvo pojedinca treba oplemenjivati cjeloživotnim učenjem i usmjeravati prema individualnim i profesionalnim težnjama pojedinca. Stoga je važno da menadžment organizacije i zaposlenici razviju partnerske odnose, kako bi upravljanje ljudskim potencijalima, tj. upravljanje znanjem bilo smisleno i svrsishodno. Pritom je važno da menadžment prepozna kompetencije zaposlenika koje treba razvijati i snažiti, u cilju njihovog osobnog i profesionalnog zadovoljstva te više motivacije, ali i za ostvarenje organizacijskih ciljeva (da bude u skladu s potrebama organizacijskog razvoja). Organizacija koja se bavi profesionalnim razvojem svojih zaposlenika, na svim organizacijskim razinama, orijentirana je na pojedinca i njegove potencijale. Stoga je karijera i njezin razvoj postala važna pojedincu, ali i organizaciji u kojoj je zaposlen. Za to ima mnogo razloga, no ulaganje u cjeloživotno učenje zaposlenika, a prema tome i u njihov individualni i profesionalni razvoj neophodno je za bolju učinkovitost, poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga, kreativnost, inovativnost, poduzetnost, fleksibilnost i adaptabilnost zaposlenika, ali i organizacije na tržištu.

Literatura

1. Bahtijarević Šiber, Fikreta. 1999. *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
2. Bečić, Emira et al. 2009. *Međunarodne organizacije o obrazovanju odraslih*. Zagreb: 1. Agencija za strukovno obrazovanje, 1. dio.
3. Čirić, Ivana, Čirić, Zoran, Eremić-Đođić, Jelica i Perin, Jelena. 2014. *Upravljanje znanjem u ostvarivanju konkurentne prednosti preduzeća*. <https://infotech.etf.ues.rs.ba/zbornik/2014/radovi/RSS-3/RSS-3-1.pdf>.
4. Goldstein, Simona. 2016. *Poduzetništvo u kreativnim industrijama*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
5. Goleman, Daniel. 2007. *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
6. Karaman Aksentijević, N., ur. 2012. *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
7. Klaić, Bratoljub. 1986. *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
8. Miljković, Dubravka i Rijavec, Majda. 2008. *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP / D2.
9. Poslovni savjetnik. 2012. *Radnici znanja – partneri menadžerima*. <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/radnici-znanja-partneri-menadzerima>.
10. Rupčić, Nataša i Žic, Matej. 2012. Upravljanje znanjem – Suvremena sržna kompetencija. *Praktični menadžment*, 3 (5): 21–28. <https://hrcak.srce.hr/96977>.
11. Sikavica, Pero. 2011. *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
12. Vrančić, Ivica. 2015. *A ljudi?* Zagreb: Jesenski i Turk.
13. Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru. 2013. *Narodne novine*, 22.
14. Zekić, Zoran. 2007. *Menadžment – poduzetnička tehnologija*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
15. Zoretić, Gordana. 2015. *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi Republike Hrvatske primjenom kompetencijskog modela*. Završni rad na poslijediplomskom specijalističkom studiju Menadžment u javnom sektoru. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
16. Žugaj, Miroslav. 1991. O razvoju ljudskih resursa. U: *Zbornik radova FOI*. <https://hrcak.srce.hr/79946>.

Internetski izvori

17. <https://smallbusiness.chron.com/3p-triple-bottom-line-company-4141.html>. 4. rujna 2020.
18. https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080469030. 24. ožujka 2020.
19. https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010006549. 24. ožujka 2020.
20. www.pliva.hr. 24. ožujka 2020.
21. <https://www.pliva.hr/gradjani/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/>. 1. ožujka 2020.
22. <https://www.pliva.hr/about-pliva/korporativne-brosure/>. 1. ožujka 2020.
23. <https://www.pliva.hr/career/>. 1. ožujka 2020.
24. <https://www.podravka.hr>. 24. ožujka 2020.
25. <https://www.podravka.hr/kompanija/karijera/vijesti/podravka-pokrenula-novi-razvojni-program-za-mlade-zaposlenike/>. 25. veljače 2020.

26. <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-svijetli-primjer-upravljanja-ljudskim-potencijalima/>. 25. veljače 2020.
27. <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/> 25. veljače 2020.



Knowledge management in the function of the individual and professional development of employees

Abstract

In the contemporary world, the environment is very dynamic and ever-changing, so every organization, during its existence, faces a challenge: how to adapt to the requirements of the national and global market as soon and as successfully as possible. For organizations, therefore, as a necessity for long-term survival in the market, its employees are crucial. Their knowledge and skills, as well as values and recognizability that are at disposal to organisation, can be turned into market value. For continuous creation of value, it is extremely important to invest in the individual and professional development of employees, that is, in human potential. Therefore, the knowledge management process should inevitably result in improved employee competencies, as well as in increase of their proactivity, originality, creativity and flexibility. Effective human resource management and cooperation between management and employees is a very complex process in which management is expected to influence employees, to create and encourage a culture of learning, work, development and knowledge sharing, innovation and communication, but also to reconcile employee interests and interests of the organisation.

Key words: human potential, human capital, knowledge management, individual development, professional development