



ZAPOSLENIK XXI STOLJEĆA

Prof.dr.sc. Enes Huseinagić, email: huseinagic_e@hotmail.com
Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina
Ma. Dženana Huseinagić, prof., email: dzenana.h@hotmail.com
JU Osnovna muzička škola Tuzla; JU Srednja muzička škola Tuzla

Sažetak: Sa sigurnošću možemo tvrditi kako će za razliku od današnjeg zaposlenika koji na posao dolazi već ustaljenom procedurom, zaposlenik XXI stoljeća, odnosno zaposlenik budućnosti, raditi bilo gdje, bilo kada i na bilo kojem radnom mjestu sa neophodnim kompetencijama. Već tokom školovanja i pripremanja za radni angažman svaki zaposlenik budućnosti morat će da posjeduje određenu listu kompetencija, znanja i vještina kako bi spremno dočekaio izazove koje prate problem prvog zaposlenja i razvoja njegove karijere. Današnje organizacije uvode nove modele poslovanja, u odnosu na klasične kakve su preovladavale prije dva desetljeća. Presudnu ulogu za prihvaćanje „novog“ zaposlenika odigrale su globalizacijske promjene sa zahtjevima tržišta. Dakle, neophodno je organizacijama ustanoviti kompetencijski pristup. Implementacija učinkovitih organizacijskih vrijednosti, jasno profilirane strategije i očekivanja od zaposlenika u razvijenim zemljama pokazale su se glavnim razlozima uvođenja kompetencija. Kompetencije se tiču sposobnosti zaposlenika. One predstavljaju osnovnu jedinicu u razvoju i zadovoljavanju ljudskih resursa i radnog mjesta. Ujedno one kreiraju način sporazumijevanja u organizacijama koje omogućavaju zaposlenicima da demonstriraju određenu vrstu ponašanja u smislu učinka, efikasnosti, efektivnosti i njihovih stavova.

Ključne riječi: kompetencije, ljudski resursi, znanje, organizacija i tržište rada.

EMPLOYEE OF THE 21st CENTURY

Abstract: With certainty we can say that in contrast to today's employee who comes to work by established procedure, an employee of the 21st century, respectively employee of the future could work anywhere, at anytime and on any workplace with the acquired competencies. Already during the school and preparation for employment any employee of the future will need to possess a specific list of competencies, knowledge and skills to meet the challenges that accompany the problem of first employment and the development of his career. Today's organizations introduce new business models, compared to conventional kind which prevailed two decades ago. Crucial role in the acceptance of "new" employee have played a globalization changes related to market requirements. Therefore, it is necessary for organizations to set up a competence approach. Implementation of effective organizational values, clearly profiled strategy and expectations from an employee, in developed countries have proven to be the main reasons for the introducing the competences.

Those competences are regarding the ability of employees. They represent the basic unit in developing and satisfying human resources and work place. At the same time they create a way of communication in organizations that allow employees to demonstrate a certain kind of behavior in terms of performance, efficiency, effectiveness, and their attitudes.

Keywords: competences, human resources, knowledge, organization and labor market.

UVOD

Dinamične promjene u svijetu neminovno se doprinijele drugačijim kriterijima poslodavaca i njihovim očekivanjima od budućih zaposlenika. Sve ekonomske analize govore da zbog još



veće nadolazeće globalizacije i novih pristupa tehnologijama, promjene će postati sve naglašenije u XXI stoljeću.

Autori koji pišu o ljudskim resursima smatraju da je u menadžmentu moguće postupati sa ljudskim resursima isto onako kao i sa svim drugima. Prema njihovom mišljenju uloga savladavanja ljudskih izvora treba pripadati menadžerima. Naravno da je ovakvo mišljenje veoma grubo. Jer ljudi pored toga, da mogu biti izvori, također izvore imaju i raspolažu njima sami, a ne rukovodioci ili menadžeri. Na prostoru bivše Jugoslavije uvriježen je bio izraz „oslobađanje ljudskih sposobnosti“ za koje je bio kompatibilan prijevod „*Human Resource Management*“. I ako bi to bio prijevod, u njemu se osjeća pretpostavka, da su ljudske sposobnosti pri poslu manje ili više blokirane, te je zadatak menadžera, da pronade najučinkovitiji put do te sposobnosti. U svakom slučaju su čovjek (zaposlenik) i njegove sposobnosti bitno sastavni dio svakog događanja.

Učinkovito uključivanje ljudskog kapitala, intelektualnog kapitala zaposlenika u poslovnim aktivnostima može bitno promijeniti rezultate u konačnici. Zbog toga nije samo dovoljno razumjeti sposobnosti zaposlenika kao intelektualnog kapitala, već ih treba poštovati, cijeniti i znati uključivati u planiranje i provođenje različitih aktivnosti.

1. OPREDJELJENJE LJUDSKIH IZVORA

Istraživači, koji najavljuju budućnost i predviđaju uvjete za uspješno savladavanje budućih problema, naglašavaju, da će odlučujuću ulogu u XXI stoljeću u svim segmentima poslovnih aktivnosti igrati upravo ljudi i njihove sposobnosti. Među konkurentima neće više biti tehničkih tajni. Iako bi došlo do tehničke prednosti jednog pred drugim, to će se dogoditi samo za kratko vrijeme. Zato neki u tehničkim prednostima ne vide poseban konkurentski prostor, nego ga vide u neiskorištenim i čak nepoznatim ljudskim sposobnostima.

1.1. Rast i konkurentnost

U smislu rasta i konkurentnosti treba istaći da će sve aktivnosti menadžmenta prilagođavati svoju strategiju i podršku potrebama specifičnog tržišta. Na rastućim tržištima Azije, Bliskog istoka, Afrike i Južne Amerike bit će usmjereni na visoku kvalitetu obuke i razvoja kako bi osigurali da njihovi zaposlenici imaju potrebne vještine za upravljanje održivim rastom. Na razvijenim tržištima Europe i Sjeverne Amerike rukovodna struktura već dugo koristi aktivnosti vezane uz upravljanje postignućima i razvojem kako bi se osiguralo da zaposlenici budu opremljeni za osiguranje, odnosno povećanje operativne konkurentnosti te na taj način klijentima pružila usluga vrhunske kvalitete.

Na svim tržištima ljudski potencijali usmjereni su na visoku kvalitetu i vodstva koje upravlja visokim nivoom angažmana zaposlenika i njihove odgovornosti.⁸⁵

⁸⁵ J. Bramham, *Human Resource Planning*, Institute of Personnel Management, London 1990, 48.



2. LJUDSKE SPOSOBNOSTI

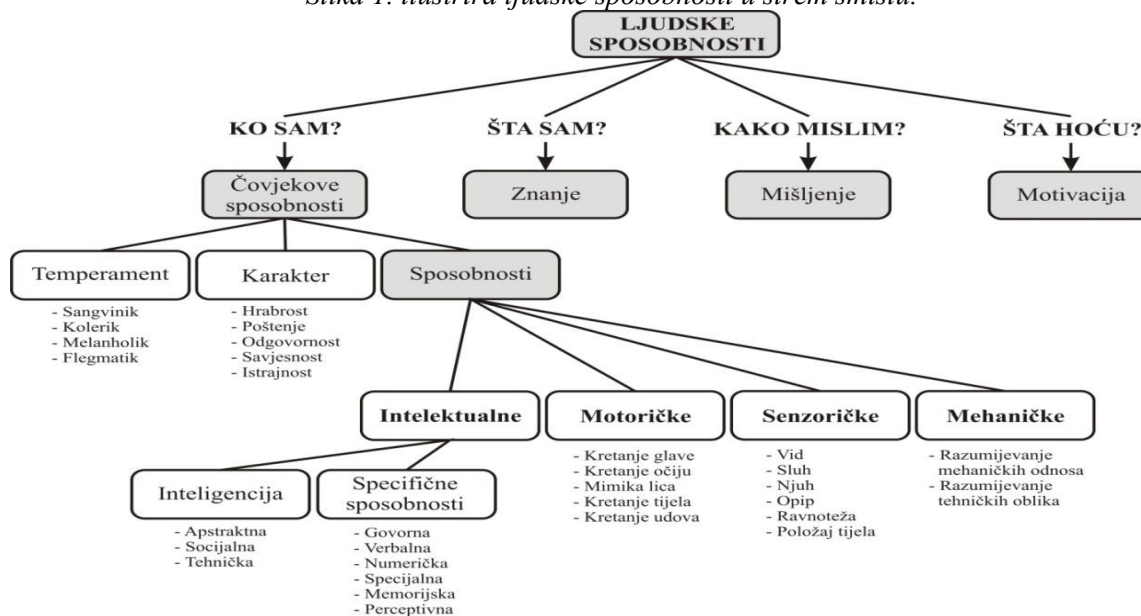
Ljudske sposobnosti su izuzetno širok pojam, koji zahvata sve poznate i nepoznate osobine. Zbog toga govorimo o ljudskim sposobnostima u širem smislu, a one su mnogobrojne i raznovrsne te se odnose na različita područja ljudskog života. Tako govorimo o psihičkim sposobnostima, fiziološkim i fizičkim. Pored toga možemo razlikovati ljudske sposobnosti obzirom na način stjecanja tih sposobnosti. Jednu je čovjek razvio uveliko u vezi sa nasljednim dispozicijama, među koje spadaju sve vrste sposobnosti, dok je druge stekao u vrijeme svog života. Među te spada znanje svih vrsta.

Kada govorimo o ljudskim sposobnostima u užem smislu, te imamo u mislima većinom sposobnosti, znanje i motivaciju.

Bez obzira na to, kakve i koliko sposobnosti možemo naći kod čovjeka, za organizacije i ponašanje ljudi u njima su odlučujuće.

2.1. Ljudske sposobnosti su brojne

Slika 1. ilustrira ljudske sposobnosti u širem smislu.



2.1.1. Sposobnosti

Sposobnosti su u biti ljudski potencijali za razvoj određenih vrijednosti. Same od sebe odlučujuće utječu na rješavanje problema sa sasvim nepoznatim rješenjima, ali ipak do izražaja dolaze u kombinaciji sa znanjem.

Poslovna sposobnost je svojstvo fizičke i pravne osobe da vlastitim očitovanjima volje stvaraju pravne učinke, odnosno stječu prava i obaveze. Poslovnu sposobnost fizička osoba stječe punoljetnošću, a pravna danom nastanka, ako pravnim propisima (zakonom) nije drukčije određeno. Unutar poslovne sposobnosti fizičkih osoba postoje tri nivoa: potpuna poslovna sposobnost, djelimična poslovna sposobnost i potpuna poslovna nesposobnost. Osoba koja nije punoljetna može stvarati samo pravne učinke određene zakonom. Umjesto



osobe koja nema poslovnu sposobnost očitovat će svoju volju njezin zakonski zastupnik ili skrbnik.

2.1.2. Znanje

Znanje je dio čovjekovih sposobnosti i omogućava rješavanje poznatih problema, i to takvih, koje je već vidio i riješio. Bez obzira na to, gdje i kako je to znanje stekao, ono mu većinom pomaže rješavati probleme sa poznatim rješenjima. Sa sposobnostima čovjek, odnosno zaposlenik znanje može iskoristiti za rješavanje problema sa još nepoznatim rješenjima.

Definicije znanja su u većini stručne literature mnogo kompleksnije od definicija informacije i podatka. Treba napomenuti da je znanje dvosmislen i dvoznačan termin jer još uvijek ne postoji konsenzus o prirodi znanja osim činjenice da je znanje bazirano na percepciji stvarnosti i nudi racionalno objašnjenje za istu.

Znanje je kombinacija podataka i informacija u koje su dodana mišljenja stručnjaka, vještine i iskustvo, a rezultira vrijednim setom korištenim kod donošenja odluka. Gradi se na temelju informacija koje su izvučene iz podataka. Dok je podatak svojstvo stvari, znanje je svojstvo ljudi koji koriste stvari na neki određen način.⁸⁶

Znanje se može definirati na razne načine, kao:

- činjenice, informacija i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem; teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta,
- ukupnost svega poznatog u nekom polju; činjenice i informacije,
- svjesnost ili familijarnost stečena iskustvom neke činjenice ili situacije.

Autori znanje definiraju na različite načine:

- Znanje je potvrđeno istinito vjerovanje – većina filozofa prihvata ovu definiciju, naročito empirijski filozofi koji vjeruju da se znanje može potvrditi činjenicama.⁸⁷
- Znanje su informacije u kontekstu – znanje ima vrijednost ako se uklapa bez kontradikcija u širi okvir znanja,⁸⁸ što znači da se može promatrati i u širem kontekstu, odnosno kao racionalistički pristup. Znanje su informacije korisne u kontekstu situacija kao što su donošenje odluka ili samih akcija – pragmatični pristup.
- Znanje je razumijevanje zasnovano na iskustvu – moderni pragmatizam.⁸⁹
- Znanje su iskustva ili informacije preko kojih se može komunicirati i koje se mogu razmjenjivati.⁹⁰
- Znanje, koje se sastoji od podataka i informacija, se može smatrati puno širim razumijevanjem situacija, odnosa, uzročnih fenomena, i teorija i pravila

⁸⁶<http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM+-+Tim+55&page=Definicija+znanja>

⁸⁷I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995.

⁸⁸B. Aune, *Rationalism, empiricism, and pragmatism: an introduction*. Random House, New York 1970, 35.

⁸⁹W. James, *Pragmatism's conception of truth*. The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods 4, 1907, 141–155.

⁹⁰V. Allee, *Twelve principles of knowledge management*, Training&Development, 1997, Vol. 51 No. 11, pp. 71-4.



(eksplicitnih i implicitnih), koji leže u danoj domeni ili problemu, gdje je naglasak na razumijevanju.⁹¹

- Znanje se može smatrati kao da je sastavljeno od razumijevanja, poopćavanja (generalizacija) i apstrakcija, koje nosimo sa sobom na trajnoj ili polutrajnoj bazi i primjenjujemo za interpretaciju i upravljanje svijetom oko nas.⁹²

Filozofske debate općenito započinju Platonovom formulacijom znanja kao „opravdanog istinskog vjerovanja“. Ne postoji, međutim, općeprihvaćena definicija znanja, niti se neka nazire, i ostaju mnogobrojne natječuće teorije. Stjecanje znanja involvira složene kognitivne procese: percepciju, učenje, komunikaciju, asocijaciju i zaključivanje.

Termin *znanje* se također koristi za označavanje pouzdanog razumijevanja nekog predmeta, uz potencijalnu sposobnost korištenja za specifičnu svrhu.

2.1.3. Spretnosti

Spretnosti označavaju sposobnost rukovanja pri izvođenju određene radnje ili aktivnosti. To su pretežno sposobnosti, koje se odnose na čovjekovo motoričko znanje i sposobnosti. Čovjeku omogućavaju brzo i motoričko znanje i sposobnosti. Čovjeku omogućavaju brzo i učinkovito motoričko odazivanje na teškoće. Iako izraz spretnosti koristimo u različitim značenjima, većinom je rezervisan za motoričko područje.

2.1.4. Osobne osobine

To su sve vrline čovjeka, koje same po sebi nisu nužne kod rješavanja problema, ali daju osobni naglasak svakoj čovjekovoj reakciji. U tom slučaju se radi o karakteru, temperamentu i sl. koji nastupaju kao katalizatori kod ljudskog odaziva, dok same po sebi teškoće ne rješavaju. Tako shvatanje ličnih osobina je usko. Shvatanje ličnih osobina u najširem smislu bi uključivalo sve ljudske osobine odnosno sposobnosti do ličnih osobina u užem smislu, dakle ljudske osobine općenito.

2.1.5. Ljudske sposobnosti

U menagmentskoj praksi shvatamo ljudske sposobnosti manje strukturalno, ali zato više funkcionalno. Manje se pitamo za vrste ljudskih sposobnosti (engl. Who am I) ali se više bave pitanjem, kakve sposobnosti čovjek treba imati za obavljanje posla (engl. WHAT can I do?). U tom slučaju dolazi također do zamjene pojma mogućnosti sa pojmom sposobnost. Tako je u menagerskim krugovima rado govore o spsobnostima za obavljanje nekog posla. Tako misle na mogućnost ili ono što čovjek može uraditi. Te sposobnosti su sastavljene od sposobnosti i znanja, a ne samo sposobnostima.

⁹¹ N. Bennet, E. Dunne i C. Corre, *Skills development in higher education and employment*, Open University Press & SRHE, Buckingham 2000, 69.

⁹² K.M. Wiig, K. M. *People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, 132.



Iz sposobnosti, koje ima svaki pojedinac, možemo ocijeniti njegov budući uspjeh, ali je najava mnogo detaljnija, ako znamo odgovoriti također i napitanje šta želi (What do I want to do?). Tako su sposobnosti, znanje i motivacija centralne sposobnosti, koje se trudimo prepoznati i na njih utjecati. Do rezultata naime nije moguće doći, ako u kombinaciji nedostatka samo jedne od tih sposobnosti. *Tako su znanje, sposobnosti i motivacija glavna čovjekova mobilizacijska snaga te mu daju mogućnost za postizanje uspjeha. Zbog toga ih opravdano nazivamo mogućnosti.*⁹³ Kada u nastavku teksta govorimo o sposobnostima, mislimo na znanje, sposobnosti i motivaciju. Motivacija je za ponašanje ljudi u organizaciji izuzetno značajna.

Dakle, može se zaključiti da ljudska uspješnost ovisi o njihovim sposobnostima, znanju i motivaciji.

2.2. Potreba za novim profilom zaposlenika

Kao što nam je poznato kraj XX. i početak XXI. stoljeća bilo je razdoblje ekonomske i političke transformacije iz čega je rezultirao većstepenj integracije svjetske ekonomije s novim otvorenim tržištima u prethodno zatvorenim regijama i novi izvirući konkurenti često s vrlo različitim operativnim normama. To je prisililo preduzeća da se adaptiraju na kulturalne norme onih zemalja s kojima posluju. Pri tome informacijska i komunikacijska revolucija je omogućila pristup enormnom broju informacija. Pojava interneta omogućila je pristup informacijama i zajednički rad u disperziranom uvjetima kao što to nije bilo moguće nikada prije. Došlo je do pojave ekonomije bilo kojeg vremena/bilo kojeg prostora koja je omogućila da se rad obavlja bilo gdje i u bilo koje vrijeme. Time je stvorena pretpostavka novog profila zaposlenika, zaposlenika XXI stoljeća, koji se pojavljuje na svakom mjestu i u svako vrijeme, a kada njegova potreba prestane, isto tako i on iščezava.

C.D. Jerald ističe da u XXI stoljeću će nam biti potrebni zaposlenici s novim vještinama zbog promjena u automatizaciji, demografiji, ličnom riziku i odgovornosti. Sve ove dimenzije su inkorporirane i unijele su velike promjene u poslovanju. Evidentno je da je u uspješnim organizacijama u biznisu mnogo manje kontrole i hijerarhije, a sve više autonomije i lične odgovornosti.

U prilog ovoj tvrdnji ide i razmišljanje, odnosno istraživanje američkog udruženja NACE (*The National Association of Colleges and Employers*) u kojoj su menadžeri za ljudske resurse artikulirali najpoželjnije osobine zaposlenika (sposobnost za rad u timu – timski rad, brzo odlučivanje i rješavanje problema, vještine verbalne komunikacije s ljudima unutar i izvan organizacije, kao i sposobnost planiranja, organiziranja i definiranja prioriteta).

2.3. Uloga obrazovnog sistema u profiliranju zaposlenika

Obrazovni sistem će zasigurno imati kontinuiran eksponencijalni razvoj pod neposrednim utjecajem tri faktora:

- dinamičnih promjena u naučnim i tehnološkim znanjima, što zahtijeva stalne promjene i povećanje intenziteta redovnog obrazovanja,

⁹³B. Lipičnik i D. Mežnar, *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Managment)*, Gospodarski vestnik, 1998, 27.



- sve brzih promjena u svjetskoj privredi i ekonomiji koje će zahtijevati fleksibilan, efikasan i lako dostupan sistem prekvalifikacija, usavršavanja, inoviranja znanja i sl. i
- dramatičnih kulturnih promjena iz ugla pojedinca i, prije svega, mlade generacije (tehnološko-komunikacioni utjecaj na proces socijalizacije, promjene u strukturi, funkciji i dinamici porodice, globalizacija kulturne i informacione ponude).

U ovom ozračju i domaća obrazovna politika neće moći izbjeći preuzimanje jednog određenog broja prioriteta i ciljeva koji se odnosi na profiliranje zaposlenika. Najvažnija funkcija će sigurno biti uključivanje u globalnu podjelu rada i težnja za postizanjem što boljih pozicija u njoj. Integriranjem i proširivanjem Europske zajednice kao i intenziviranjem privrednih veza sa ostalim zemljama svijeta, u Evropi će se nastaviti procesi specifične podjele rada. Bosna i Hercegovina će nužno morati definirati svoj ekonomski profil. Neosporan interes naše zemlje je da u tome ne ostane sirovinska baza i izvor jeftine radne snage, već da se domogne kvalitetnijih pozicija sa naglaskom na sferu visoko-specijalizirane proizvodnje (hrana i biotehnologije, softver) i visokoprotitnih usluga (trgovina sa istokom Europe i Bliskim Istokom, ugostiteljstvo, saobraćaj, intelektualne usluge).

Osnovni osnovni uvjet za dostizanje željenih pozicija bitno različitih od današnjih prioriteta (primarna poljoprivreda i industrija, nerealne ambicije u niskoprofitnom turizmu) jeste hitno kadrovsko prestrukturiranje kroz promjene u obrazovanju radi stvaranja kritične mase adekvatno obrazovanih zaposlenika.

2.4. Upravljanje ljudskim resursima u preduzećima XXI stoljeća

Upravljanje ljudskim potencijalima (*Human Resources Management*) je funkcija koja pomaže organizacijama u ostvarivanju ciljeva postizanjem i održavanjem efektivnosti zaposlenih.

Specifični ciljevi koji se odnose na upravljanje ljudskim resursima su:

- poboljšanje motivacije i radne uspješnosti pojedinca,
- razvoj individualne karijere i planiranje napredovanja,
- osiguravanje poticajnog sistema nagrađivanja,
- prepoznavanje i razvoj potencijala na individualnom i cjelokupnom, organizacijskom nivou,
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja,
- profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima i preferencijama.⁹⁴

ZAKLJUČAK

Ono što je evidentno u zadnjih dvadeset godina Bosna i Hercegovina nije unaprijedila svoju praksu obrazovanja i razvoja zaposlenika jer obrazovanje i razvoj još uvijek nisu aktivnosti kojima se pridaje strateški značaj. Ne postoji značajna povezanost između karakteristika organizacija (veličina, vlasništvo, djelatnost, dobna i obrazovna struktura) i značaja kojeg one pridaju obrazovanju i razvoju zaposlenika, odnosno da u obrazovanju i razvoju u Bosni i Hercegovini značajno ne prednjače one organizacije od kojih se to očekivalo. Sva eksterna istraživanja ukazuju na potrebu za značajnijim ulaganjima BiH organizacija u obrazovanje i

⁹⁴ A. Marcetić, http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/privitak/ps_106_low_part43.pdf.



razvoj njihovih zaposlenika, zaposlenika za 21 stoljeće ne samo u svrhu konkurentnosti na domaćem tržištu, već i u svrhu ostvarivanja konkurentskih prednosti na sve integriranim europskom i svjetskom tržištu.

Budući da je u savremenom društvu znanje ključni faktor za postizanje konkurentskih prednosti, znanja i vještine zaposlenika predstavljaju osnovni resurs organizacijske uspješnosti, a permanentno obrazovanje i razvijanje postaju prijeka potreba. Drugim riječima, „kontinuirano, odnosno cjeloživotno učenje te stalno poboljšanje individualnih i organizacijskih znanja i vještina postali su *conditio sine qua non* onih preduzeća koja žele opstati na izrazito konkurentnom globalnom tržištu koje nas okružuje”.⁹⁵

Kako se bespovratno mijenja priroda posla tako se mijenjaju i ljudi koji treba da ga obavljaju. „Ekonomija znanja“, vrijednost koja u sebi inkorporira sve attribute buduće globalne ekonomije, zasnovana je na konceptu „radnika znanja“ čije su osobine visoka stručna kvalificiranost i fleksibilnost obavljanja posla što zauzvrat proizvodi privremenu radnu snagu (bez stalnog zaposlenja). Osnovna karakteristika zaposlenika XXI. stoljeća jeta da će u budućnosti sve više morati da rade bez formalnog radnog mjesta i da budu posvećeni konceptu neprestanog učenja (usavršavanja) i oni vrjednuju buduće poslodavce upravo prema prilikama koje im u tom smislu mogu obezbijediti. Radne prakse kao privremeno angažiranje, po projektu, fleksibilno radno vrijeme, rad kod kuće, virtualne kancelarije i timovi zapravo daju najveći akcenat na fleksibilnost i inovativnost organizacija i time sposobnost globalnog preživljavanja.⁹⁶

Literatura

- [1] Allee, V. 1997. *Twelve principles of knowledge management*, Training&Development, Vol. 51 No. 11, pp. 71-4.
- [2] Aune, B. 1970. *Rationalism, empiricism, and pragmatism: an introduction*. New York: Random House.
- [3] Bennet, N., Dunne, E. i Corre, C. 2000. *Skills development in higher education and employment*. Buckingham: Open University Press & SRHE.
- [4] Bramham, J. 1990. *Human Resource Planing*. London: Institute of Personnel Management.
- [5] Lipičnik, B. i Mežnar, D. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- [6] Pološki Vokić, N. 2004. *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama*, Ekonomski pregled, (55), 5-6: 455-478.
- [7] Rudman, R. 2004. *Human Resources Management in New Zealand 4th edition*. Auckland: Pearson Education.
- [8] Wiig, K. M. 2004. *People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [9] <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM+-+Tim+55&page=Definicija+znanja>
- [10] http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/privitak/ps_106_low_part43.pdf

⁹⁵N. Pološki Vokić, *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama*, Ekonomski pregled, 2004, (55), 5-6: 455-478.

⁹⁶R. Rudman, *Human Resources Management in New Zealand 4th edition*, Pearson Education, Auckland 2002, 15.