
TEORIJA I PRIMJENA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

DRAGUTIN GUTIĆ – ĐURO HORVAT – MARINKO JURČEVIĆ, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Effectus studij Financije i pravo – visoko učilište, Zagreb 2018., 256 str.

Knjiga *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni* autora Dragutina Gutića, Đure Horvata i Marinka Jurčevića u izdanju Visoke škole za financije i pravo „Effectus“ podijeljena je u 13 cjelina i više od 116 poglavlja. U prvoj cjelini *Uvodne teme iz menadžmenta* autori analiziraju višeznačnost pojma menadžmenta koji se danas promatra unutar različitih znanstvenih polja, ističući pritom njegovu razvojnu narav. Sličan terminološki nesrazmjer zamjetan je i u klasifikaciji funkcija menadžmenta, no autori zagovaraju tzv. POLSC pristup: „planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje“ (2018: 17). Nadalje, semantički se razgraničavaju pojmovi lidera i menadžera, a, uzimajući u obzir tehničko-tehnološke komponente razvoja društva, autori definiraju 25 izazova menadžmenta budućnosti, tj. menadžmenta druge generacije, te analiziraju kobne menadžerske pogreške.

Druga cjelina *Tržište rada* problematizira odnos ponude i potražnje u vidu postizanja ravnoteže te faktora utjecaja na ovaj proces. Istodobno, uz pitanje cijene rada autori propituju fleksibilnost tržišta, učinke migracija na isto te donose usporedbu tržišta rada u Hrvatskoj i EU. *Uvod u menadžment ljudskih potencijala* treća je cjelina koja razmatra ulogu čovjeka u organizacijskome komuniciranju i upravljanju analizirajući višeznačnost karaktera ljudskih potencijala. Autori naglašavaju kako je promjena paradigme unutar menadžmenta doprinijela percepciji snage ljudskoga kapitala (usp. 2018, 44, 45), ali istodobno upozoravaju na nedostatnost metrike u praćenju interesa zaposlenih. Ljudskim potencijalima posvećena je i četvrta cjelina *Strateška gledišta upravljanja ljudskim potencijalima* koja problematizira utjecaj dinamična i složena okruženja na ljudske potencijale. Uspješno upravljanje ljudskim

potencijalima polazi od jasno definirane misije i vizije kao i oslanjanjem na razne analize (SWOT, portfolijska analiza) koje čine temelj kvalitetne strategije, što potvrđuju studijama slučaja globalnih kompanija poput *Walta Disneyja* i *Johnson & Johnson*.

Važan preduvjet upravljanja ljudima čini poznavanje njihova psihičkog stanja, o čemu govori peta cjelina *Psihologija u upravljanju ljudstvom*. Autori detaljno analiziraju psihičke funkcije poput inteligencije, karaktera, temperamenta, emocija, pozornosti i zapažanja, pamćenja, mišljenja, percepcije i motivacije. U šestoj cjelini *Operativne funkcije upravljanja ljudstvom* ispituje se učinkovitost pribavljanja ljudskih potencijala. Traženje nove radne snage (neovisno o kojoj je razini organizacijskoga ustroja riječ) oslanja se na dugotrajne selekcijske procese kojima je cilj pronaći pravu osobu za pojedino radno mjesto. S druge strane, upravljanje ljudstvom podrazumijeva evaluaciju radnoga učinka svih uključenih dionika s ciljem objektivne analize poslovanja, a nagrađivanje najboljih pritom postaje bitan čimbenik. *Vođenje ljudstva* sedma je cjelina u kojoj autori ističu kako se ovo često poistovjećuje s osnovnom menadžerskom funkcijom. Uloga vođe i sljedbenika, stilovi vođenja kao i sposobnost izgradnje tima samo su neke od tema koje se analiziraju. U osmoj cjelini *Upravljanje ponašanjem ljudstva* autori donose pregled metoda mjerenja zadovoljstva poslom, koje stavljaju u odnos sa zaokupljenošću poslom te odanosti organizaciji. Za većinu zaposlenika kao organizaciji važan faktor privlačnosti predstavlja kreativnost u kontekstu načina rada, ali i otvorenost organizacije prema novim metodama i obrascima razmišljanja (usp. 2018, 147), što nerijetko izostaje zbog straha menadžmenta od novoga i preuzimanja odgovornosti za eventualni neuspjeh. Pitanje odgovornosti ogleda se i u preuzimanju rizika, dodaju autori, zatim u borbi s apsentizmom te konfliktima u čijem je središtu često borba za moć u organizaciji ili pak nezadovoljene ljudske potrebe (usp. 2018, 161). Ipak, najveći izazov u upravljanju ljudstvom predstavlja stres.

Za upravljanje organizacijom, osim poželjnih vještina, potrebno je i znanje čije je usvajanje dio procesa cjeloživotnoga učenja, a glavni su faktori privlačenja menadžera znatiželja i motivacija (usp. 2018, 173),

naglašavaju autori u devetoj cjelini *Upravljanje znanjem i ljudski potencijali*. Uz analizu modela učenja razmatra se i odnos prema navedenom procesu. Nadalje, u desetoj cjelini *Upravljanje karijerom zaposlenih* autori pokazuju kako je izgradnja karijere višestapni proces, a svjesnost o tome prisiljava lidere i menadžere na temeljito promišljanje o ciljevima koji su ugrađeni u plan osobnoga razvoja. To nerijetko podrazumijeva i traženje pomoći u izgradnji karijere ili pružanju iste s ciljem privlačenja novih kadrova ili zadržavanja postojećih.

Uz kreativnost i poticajno radno okruženje preduvjet opstanka čine i inovacije, o čemu govori jedanaesta cjelina *Upravljanje inovacijama i ljudski potencijali*. Iako je riječ o široku pojmu koji obuhvaća mnoge aspekte (kvaliteta proizvoda i usluga, poslovni procesi, komunikacijski tijekovi), autori ističu nužnost strateškoga planiranja i u ovome dijelu menadžerskoga upravljanja. Uvođenje inovacija nerijetko je i priprema za organizacijske promjene te razvoj procesa prilagodbe. Većina promjena odvija se u fazama, a odgovorni menadžeri usmjerit će se na mjerenje njihova učinka, naglašavaju autori u dvanaestoj cjelini *Ljudski potencijali i upravljanje promjenama*, stavljajući naglasak na praćenje promjena stavova zaposlenih i ulogu korporacijske kulture u organizacijskim promjenama. Posljednja cjelina *Emocionalna inteligencija* ističe važnost identifikacije emocija kod zaposlenika, njihova oslobađanja, ali i odgovaranja menadžmenta na različite potrebe zaposlenika u kontekstu dokazivanja komunikacijske i emocionalne kompetentnosti.

Iako je na domaćem i međunarodnom tržištu prisutno mnogo naslova koji problematiziraju menadžment i menadžere, knjiga *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni* jedinstvena je jer temeljito i iscrpno analizira novo područje upravljanja ljudskim resursima za koje postoji veliki interes kako na akademskoj razini u vidu novih studijskih programa posvećenih ovoj tematici tako i na poslovnoj. Budući da su svjesni prednosti i nedostataka multidisciplinarnoga pristupa, autori ga hrabro primjenjuju u ovome djelu, pri čemu svaku cjelinu započinju teorijskim određenjem osnovnih pojmova poput menadžmenta, učenja, inovacija i promjena koje nadograđuju brojnim praktičnim primjerima/studijama slučaja iz prakse vodećih svjetskih kompanija. Poseban

doprinos knjizi daju menadžerski instrumenti i alati dostupni na kraju svake cjeline u vidu testova za samoevaluaciju ili evaluaciju organizacijskih karakteristika. Knjiga je iznimno korisna za studente društvenih i humanističkih znanosti, akademsku zajednicu, menadžere, ali i sve one koji to žele postati, jer poziva na promišljanje o sebi, o ljudima koji nas okružuju u poslovnoj sredini te o položaju organizacije u društvu s ciljem stvaranja konkurentne prednosti i inkluzivne radne sredine.

TANJA GRMUŠA
tanja.grmusa@pvzg.hr