

Djelo znanstvenoga i praktičnoga doprinosa menadžmentu ljudskih potencijala

(Iva Klepić, Zdenko Klepić, *Suvremeni menadžment ljudskih potencijala*, Sveučilište u Mostaru, PRESSUM, Mostar, 2025.; ISBN: 978-9926-28-123-6)

Upravljanje ljudskim potencijalima u dinamičnome svijetu poslovanja postaje strateški imperativ organizacija koje nastoje ostvariti konkurentsku prednost. Praksa uspješnih organizacija pokazala je da učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima povećava konkurentnost i stvara dodatnu vrijednost. Ljudi, njihova znanja, kreativni potencijal, ulaganja u njihov razvoj, motivaciju i zadovoljstvo značajno pridonose u procesu vođenja organizacije prema uspjehu.

U knjizi *Suvremeni menadžment ljudskih potencijala* autori Iva Klepić i Zdenko Klepić predstavljaju se kao vodeći stručnjaci na području menadžmenta. Svojim predavačkim iskustvom i značajnim brojem objavljenih radova iz navedenoga područja pružaju sveobuhvatan uvid u koncept upravljanja ljudskim potencijalima, koji je na suvremen način s velikim brojem studija slučajeva, tematski i sadržajno ukomponiran u povezanu cjelinu koja obrađuje ovo kompleksno područje. Knjiga je vrijedno djelo znanstvenoga i praktičnoga doprinosa suvremenome menadžmentu, napisana na 1033 stranice, s primjerima iz prakse

uspješno prikazanim u 23 studije slučaja te 379 korištenih znanstvenih izvora literature.

Sadržajno je knjiga podijeljena u sedamnaest poglavlja, s pripadajućim potpoglavljima, upravo jer ovako zahtjevno interdisciplinarno područje iziskuje sveobuhvatnu obradu. Na takav način koncipirana knjiga pruža mogućnost odabira poglavlja i tema kojima će čitatelj posvetiti veću pozornost u skladu sa svojim zanimanjem.

U prvome poglavlju *Uvod u menadžment ljudskih potencijala* autori su detaljno obradili definicije osnovnoga pojma i važnosti ljudskih potencijala prema različitim autorima, koncept ciljeva menadžmenta ljudskih potencijala i njihovu glavnu podjelu. Sadržajni elementi istaknuti su kroz objašnjenja funkcija i aktivnosti, dok su suvremeni trendovi i prakse menadžmenta ljudskih potencijala definirani kroz rezultate novih spoznaja i najnovije prakse koje organizacije moraju usvojiti kako bi unaprijedile svoje poslovanje te menadžment ljudskih potencijala učinile učinkovitijim i uspješnijim. Drugo poglavlje *Faktori*

menadžmenta ljudskih potencijala govori o vanjskim i unutarnjim faktorima menadžmenta ljudskih potencijala. Vanjski faktori koji djeluju na sve organizacije, bez obzira na to gdje se nalaze, detaljno su pojašnjeni kroz ekonomski sustav i ekonomsku razvijenost društva, institucionalne faktore, organizaciju tržišta rada i kulturu društva. Unutarnji faktori definirani su kroz analizu menadžmenta, organizacijske strukture, organizacijske kulture, veličine organizacije, faze životnoga ciklusa razvoja organizacije i vrste djelatnosti i tehnologija.

U trećemu poglavlju *Upravljanje kompetencijama ljudskih potencijala* autori su istaknuli značaj upravljanja kompetencijama detaljnim prikazom pojma, definiranja, strukture i vrsta kompetencija prema različitim autorima. Modeli upravljanja objašnjeni su usporedbom tradicionalnoga modela nasuprot modela upravljanja temeljenome na kompetencijama, ističući prednosti istoga za organizaciju kao i detaljne grafičke prikaze procesa upravljanja kompetencijama prema različitim autorima. U skladu s fazama modela analizirano je utvrđivanje potrebnih kompetencija i utvrđivanje trenutačnih kompetencija kao i utvrđivanje kompetencijskoga jaza između njih. Aktivnosti koje je potrebno poduzeti za razvoj kompetencija obrađene su kroz ključne aktivnosti, koristi od obuke i

razvoja ljudskih potencijala kao i evaluaciju obuke i transfera novostečenih kompetencija.

U četvrtome poglavlju, *Analiza posla i planiranje ljudskih potencijala*, autori su istaknuli pojam i važnost analize posla te su detaljno objasnili metode analize posla koje poduzeća koriste. U ovome poglavlju, također, stavljen je naglasak na značaj planiranja ljudskih potencijala, nužnost provedbe ocjenjivanja potreba kroz različite metode planiranja potreba za ljudskim potencijalima kao i usklađivanje potreba i formuliranje odgovarajuće strategije menadžmenta ljudskih potencijala. U petome poglavlju *Pribavljanje ljudskih potencijala* dane su pretpostavke uspješna pribavljanja ljudskih potencijala prateći posljednje trendove na tržištu rada kroz konkretna rješenja kako privući i zadržati kompetentne zaposlenike. Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja ljudskih potencijala detaljno su objašnjeni ističući njihove prednosti i nedostatke primjene.

Šesto poglavlje *Selekcija i izbor ljudskih potencijala* pruža uvid u individualne razlike kandidata pri procesu selekcije kadrova, detaljno objašnjenje metoda i tehnika moguće primjenjivih za izbor kadrova. Posebna pozornost dana je selekciji menadžera kao najzahtjevnijemu dijelu procesa selekcije izravno povezanim s razvojem i uspjehom organizacije. U

sedmome poglavlju, *Zasnivanje radnog odnosa, uvođenje u posao i socijalizacija zaposlenika*, objašnjen je proces zasnivanja radnoga odnosa kroz postojeće zakonske regulacije, metodologiju uvođenja u posao i socijalizaciju zaposlenika uz istaknute najbolje prakse. U osmome poglavlju, *Obuka i razvoj ljudskih potencijala*, autori su stavili naglasak na brojne aktivnosti koje se trebaju provesti u procesu obuke, metode obuke i obrazovanja zaposlenika temeljenome na kompetencijama kao i značaju razvoja ljudskih potencijala kao procesa poželjnih promjena.

Deveto poglavlje *Ocjena ljudskih potencijala, njihovih radnih učinaka i uspješnosti* uspješno analizira proces ocjene kroz analizu metoda i tehnike ocjene radnih učinaka zaposlenika i menadžera. Tema se nadovezuje na deseto poglavlje *Motiviranje i angažiranost zaposlenih* u kojemu su detaljno navedene mnogobrojne teorije i strategije motivacije. Učinci angažmana zaposlenika posebno su istaknuti kroz Gallupov Q12 INDEKS i aktivnostima koje je nužno provoditi za poboljšanje angažmana zaposlenika. U jedanaestome poglavlju, *Upravljanje kompenzacijama*, iznesen je ukupan prikaz kompenzacija za izvršeni rad i posebice zanimljivim analizama menadžerskih kompenzacija privatnoga i javnoga sektora.

Fluktuacija i apsentizam glavna su tema dvanaestoga poglavlja kroz koje

su autori prikazali uzroke, učinke, mjerenje i analizu fluktuacije i apsentizma te su zanimljivim pristupom definirali mogućnosti upravljanja fluktuacijom i mjerenja apsentizma.

Poglavlje *Upravljanje talentima* vodi nas kroz cjelokupan proces upravljanja talentima dajući naglasak na pribavljanje, razvoj i zadržavanje talenata unutar organizacije, pravilnim prepoznavanjem generacijske strukture zaposlenih i pretvaranjem istih u potencijal adekvatnim procesom upravljanja. U četrnaestome poglavlju, *Upravljanje etikom i različitostu ljudskih potencijala*, cjelovito su prikazane vrijednosti i etičke dvojbe, različiti etički pristupi kroz aktivnosti i instrumente upravljanja etikom ljudskih potencijala. Upravljanje različitostu promatraju s aspekta nužna za poslovanje te se s posebnom pažnjom osvrću na diskriminaciju i različite pristupe upravljanja različitostu ljudskih potencijala. Poseban je naglasak na poglavlju *Digitalna transformacija menadžmenta ljudskih potencijala* u kojemu se stavlja imperativ na promjenu svih oblika poslovanja i procesa u kojima su zaposlenici organizacije u interakciji sa svojim korisnicima. Primjena umjetne inteligencije kao ključan čimbenik za digitalnu transformaciju društva i prioritet EU-a analizirani su zajedno s informacijskim tehnologijama u

provedbi aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. U šesnaestome poglavlju, *Međunarodni menadžment ljudskih potencijala*, autori su objasnili internacionalizaciju poslovanja poduzeća kao rezultat globalizacije kojom je svijet pretvoren u jedinstveno tržište te uvjete u kojima se ostvaruju svi elementi ljudskih potencijala na međunarodnoj razini.

U posljednjemu poglavlju *Menadžment ljudskih potencijala u malim i srednjim poduzećima* autori su zaokružili značaj upravljanja ljudskim potencijalima kroz problematiku malih i srednjih poduzeća zbog ograničenih resursa i mogućnosti usporedbe s velikim poduzećima. Naglasak je na promjenama u suvremenome poslovanju malih i srednjih poduzeća koja počinju prepoznavati prednosti koje mogu donijeti primjene najboljih praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

Izvornim znanstvenim pristupom, metodologijom i pitanjima za raspravu na kraju svakoga poglavlja ova je knjiga koristan izvor znanja za studente svih obrazovnih ciklusa, iznimno relevantna za stručnjake koji rade u području upravljanja ljudskim resursima kao i poslovne lidere i menadžere koji razumiju stratešku ulogu učinkovita upravljanja praksama ljudskih resursa. Knjiga je iznimno korisna i za sve one koji se po svome akademskome ili nastavnome interesu bave problematikom izučavanja menadžmenta ljudskih potencijala.

Studije slučaja čine je dodatno zanimljivom i na inovativan način približavaju koncept upravljanja ljudskim potencijalima čitatelju. Budući da je riječ o autorima s iznimno bogatim znanstvenim opusom, sasvim je sigurno da su ovom knjigom u znanstvenoj i stručnoj javnosti postavili značajne standarde kada govorimo o domaćoj, ali i inozemnoj literaturi.

dr. sc. *Danijela Madžar*, izv. prof.

Sveučilište u Mostaru

danijela.madzar@fpmoz.sum.ba