

# Zadržavanje i razvoj talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije

---

**Kolarik, Diana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:258283>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DIANA KOLARIK**

**ZADRŽAVANJE I RAZVOJ TALENATA KAO  
ČIMBENIK DUGOROČNE USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DIANA KOLARIK**

**ZADRŽAVANJE I RAZVOJ TALENATA KAO  
ČIMBENIK DUGOROČNE USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303041857, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Mentor: doc. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ koristi na način  
da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne  
knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne  
i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu  
i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga  
pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ:

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Menadžment ljudskih potencijala .....</b>	<b>3</b>
2.1. Trendovi u menadžmentu ljudskih potencijala .....	4
2.2. Izazovi menadžmenta ljudskih potencijala .....	7
2.3. Budućnost menadžmenta – inovacije menadžmenta ljudskih potencijala .....	11
<b>3. Zadržavanje talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije .....</b>	<b>15</b>
3.1. Važnost zadržavanja talenata .....	16
3.2. Uvjeti kvalitetne strategije zadržavanja talenata .....	16
3.2.1. Važnost talenata .....	17
3.2.2. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca .....	17
3.2.3. Identificiranje ključnih vještina i talenata .....	18
3.3. Zadržavanje talenata .....	19
3.4. Aktivnosti potrebne kod zadržavanja talenata .....	23
3.4.1. Proces integracije zaposlenika .....	23
3.4.2. Motivacija i nagrađivanje .....	25
3.4.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika (produktivnost).....	30
<b>4. Razvoj talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije .....</b>	<b>34</b>
4.1. Važnost razvoja talenata.....	34
4.2. Obrazovanje i obuka zaposlenih talenata .....	37
4.3. Upravljanje karijerom talenata .....	40
4.3.1. Informacijski sustav ljudskih potencijala .....	45
4.3.2. Potencijalne opasnosti kod upravljanja karijerom talenata .....	46
4.3.3. Upravljanje osobnom karijerom.....	47
4.3.4. Upravljanje talentima.....	48
<b>5. Primjena strategija zadržavanja i razvoja talenata u stvarnoj okolini. 49</b>	
5.1. Olam International.....	51
5.1.1. Aspire sustav upravljanja učinkom .....	52
5.1.2. Globalni rezervni izvor talenata (engl. Global Assignee Talent Pool, GATP) .....	53
5.1.3. Unutarnja mobilnost talenata (engl. Internal Talent mobility).....	55
5.2. Boston Consulting Group (BCG).....	55
5.2.1. BCG integrirani pristup vodstvu i talentima .....	59

5.2.2.	<i>Vodič za upravljanje talentima</i> .....	60
5.2.3.	<i>Afrika talent program (ATP)</i> .....	62
5.2.4.	<i>BCG 'strateški kup: Liga mladih talenata' (engl. BCG Strategy Cup: Young Talent League edition)</i> .....	62
5.3.	<b>Osvrt na primjere Olam International i BCG organizacije</b> .....	63
<b>6.</b>	<b>Zaključak</b> .....	<b>65</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>67</b>
	<b>Popis slika</b> .....	<b>70</b>
	<b>Popis tablica</b> .....	<b>71</b>
	<b>Sažetak</b> .....	<b>72</b>
	<b>Summary</b> .....	<b>73</b>

## 1. Uvod

Pri prvoj pomisli na talente najprije se pomisli na uspješne sportaše ili glazbene umjetnike, slikare, kipare i slično, no postoje brojni drugi talenti koji često ne dođu brzo do izražaja i teže ih je prepoznati. Talenti se danas mogu sresti na zbilja različitim područjima djelovanja, a određeni talent prepoznat još u djetinjstvu može doći do izražaja i u poslovnom odnosu kakav god on bio. No, što je to uopće talent? Je li javnost dobro upoznata sa pojmom talenta i može li ga lako prepoznati? U knjizi *'HR Menadžment – suvremeni pojmovnik'* autora Ivekovića (2007.) dobro je pojašnjen sam pojam talenta. Dakle, za riječ talent rabi se još i naziv nadarenost ili darovitost, te se ističe kako je to sve traženija osobina koju poslodavci očekuju od zaposlenika. Recimo izraženi talent pojedinci očituju kao poseban oblik odnosno način ponašanja koji se ponavlja kroz njihovo djelovanje u različitim situacijama. Kroz takav poseban način ponašanja pojedinci u društvu s podjednakim vještinama i stupnjem obrazovanja mogu postići bolje rezultate rada, te na taj način istaknuti svoj talent koji kod ostalih jednostavno nije toliko izražen. No talenti zaista mogu biti i vrlo različiti, kao što je već spomenuto ovisno o području na kojem djeluju ili ih je jednostavno okolina drukčije oblikovala i istakla. Talenti su tu da izgrađuju osobe i da ih vode na njihovom putu ostvarivanja karijere, ali treba biti svjestan da talent u jednu ruku svakako olakšava i pomaže prilikom probijanja i dokazivanja, ali ne garantira trajni uspjeh. Svaki prepoznati talent da bi ostvario svoj maksimum mora biti razvijan, posebice u današnjem svijetu obilježenom brzim promjenama. Tu uloga menadžmenta ljudskim potencijalima postaje presudna.

Jedna od uloga menadžmenta ljudskih potencijala, koja je danas kritična kod upravljanja talentima, jest razumijevanje ponašanja vlastitih zaposlenika posebice onih iznadprosječnih. Upravo su oni ti pomoću kojih se rad organizacije odvija i koji su ključni za postizanje organizacijskih ciljeva i uspješnog poslovanja. Zaposlenici ne reaguju uvijek jednako u svim situacijama te svojim zadovoljstvom ili nezadovoljstvom lako mogu utjecati na procese svog rada, stoga je potrebno uspješno ukomponirati i emocionalnu i racionalnu stranu kod donošenja važnih odluka. Dakle, zaposlenici odnosno ljudski kapital su vrlo važan i strateški i razvojni resurs u organizacijama, stoga se smatraju najvrjednijom imovinom organizacije, pomoću koje se može stjecati i sama tržišna vrijednost. Zaposlenici se smatraju najvrjednijom imovinom, jer se upravo među njima kriju talenti koji u ključnim trenucima mogu biti 'krila' organizacije. No, utvrđeno je kako čak i u inozemnim državama organizacije jesu svjesne potrebe za brigom oko



talenata i donose odluke kojima to žele poboljšati, ali na kraju godine ipak se susreću s gubicima. U Hrvatskim poduzećima situacija je još kritična, jer veliki dio njih vrlo teško odvaja vrijeme i resurse za upravljanje talentima. Upravljanje talentima nije nimalo jednostavan zadatak ponajviše zbog toga jer to nije jednokratni proces, već kontinuiran. Već prilikom ulaska u organizaciju menadžment ljudskih potencijala (MLJP) ima zadatak prepoznati talente, a potom raditi na njihovom zadržavanju, ali i na njihovom razvoju.

Zadržavanje i razvoj talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije tema je ovog diplomskog rada, te će se na početku rada kratko osvrnuti na ulogu menadžmenta ljudskih potencijala radi lakšeg razumijevanja i shvaćanja potrebe za upravljanjem talentima i odakle ona uopće proizlazi. Zatim se prelazi na samu bit rada, a to je zadržavanje i razvoj talenata gdje će se prikazati načela i strategije potrebne prilikom upravljanja talentima. 'Na koji način, kojim snagama, te odakle krenuti uopće po pitanju zadržavanja i razvoja talenata?', pitanja su na koja će se nastojati odgovoriti u ovome radu. Na samom kraju prikazat će se nekoliko primjera uspješne poslovne prakse.

## 2. Menadžment ljudskih potencijala

Danas su ljudski potencijali<sup>1</sup> sve značajniji za uspješni rad svake organizacije te ujedno predstavljaju i sve zahtjevniji dio organizacije u kojem uvijek postoji prostora za promjene i napredovanje. Kako je spomenuto u uvodnom djelu, uloga ljudskih potencijala postaje sve važnija te je upravo njima potrebno pridodati sve veću pažnju. Osim što je vrlo važno shvatiti ulogu ljudskih potencijala u svakodnevnom poslovanju još je važnije pravilno upravljanje njima.

Prema autorici Bahtijarević-Šiber (2014:5) „ O menadžerskoj filozofiji i poimanju važnosti ljudi kao najvažnijeg izvora konkurentske prednosti, organizacijskog opstanka i razvoja ovisi njihova posvećenost temeljnom zadatku i funkciji postizanja rezultata i uspješnosti pomoću ljudi te razvijanju aktivnosti MLJP-a<sup>2</sup> u cijeloj organizaciji i funkciji ljudskih potencijala. U njoj se koncentriraju, povezuju i razvijaju poslovi i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i razvoj, upravljanje uspješnošću i drugo.“

Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, naravno uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika te pitanjima pravednosti (Dessler, 2015.). U svom radu Dessler (2015.) također navodi konkretnije aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala kao što su:

- provođenje analize posla (odnosno sagledavanje i određivanje same prirode posla koja bi odgovarala svakom zaposleniku);
- planiranje kadrovskih potreba i pribavljanje potencijalnih zaposlenika (kandidata) za posao;
- odabir potencijalnih zaposlenika;

---

<sup>1</sup> **Ljudski potencijali** su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarenju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. Odnosno, to je ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva. (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

<sup>2</sup> **Menadžment ljudskih potencijala (MLJP)** cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg borja strukture zaposlenika, njihova znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti. (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

- usmjeravanje i usavršavanje novih zaposlenika (primjerice kroz obrazovanje, prisustvovanje određenim seminarima, radionicama, konferencijama, edukacijama ili tečajevima i sl.);
- upravljanje plaćama i naknadama (nagrađivanje zaposlenika);
- određivanje poticaja i beneficija;
- procjenjivanje (mjerenje) učinkovitosti;
- komuniciranje (intervjuiranje, savjetovanje, discipliniranje i sl.);
- usavršavanje i razvoj menadžera;
- razvoj predanosti zaposlenika;
- jednake mogućnosti svih zaposlenika i sprečavanje diskriminacije;
- zdravlje i sigurnost zaposlenih, te
- rješavanje pritužbi i radni odnosi.

„Prema istraživanjima, vrijednost je ljudskog kapitala više nego 36% ukupnog prihoda u tipičnoj organizaciji. Ljudi sve više određuju i čine poslovanje tako da se često čuje izreka 'posao su ljudi (engl. People are business)'.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 10)

Ono po čemu se važnost menadžmenta ljudskih potencijala ističe jest da ono postaje ključna kompetencija odnosno sposobnost organizacije da stvara visoku vrijednost, te mogućnost razlikovanja organizacije s obzirom na njezinu konkurenciju. Osim toga upravo te sposobnosti organizacije očituju se kroz privlačenje, zadržavanje zaposlenika s jedinstvenim profesionalnim i tehničkim sposobnostima, također ulaganjem u obrazovanje i razvoj svih zaposlenika i njihovim nagrađivanjem na način koji ih zadržava i održava konkurentnim u odnosu prema njihovim kolegama u drugim organizacijama.

Menadžment ljudskih potencijala sasvim sigurno ima utjecaj na organizacijsku dugoročnu uspješnost, te iz toga proizlazi i sve veća potreba za stvaranjem odgovarajućih strategija u menadžmentu ljudskih potencijala.

## **2.1.Trendovi u menadžmentu ljudskih potencijala**

Postoje razni trendovi koji su utjecali i koji će utjecati na promjene u menadžmentu ljudskih potencijala. Štoviše, oni se konstantno mijenjaju brzim ili laganim koracima te je sve potrebnije prilagođavanje strategija kod MLJP-a u svim organizacijama koje svoju uspješnost temelje upravo na tome.

U svom radu Bahtijarević-Šiber (2014.) navodi promjene ekonomske paradigme i koncepcije, globalizaciju, razvoj tehnologije i demografske promjene u svijetu kao trendove koji utječu na transformaciju odnosno promjene u MLJP-a.

Na sljedećoj slici (Slika 1) može se vidjeti malo detaljniji popis trendova koji utječu na razne načine na organizacije i što trendovi kao takvi zahtijevaju od poduzeća odnosno koje promjene u menadžmentu ljudskih potencijala.

Slika 1: Trendovi koji utječu na menadžment ljudskih potencijala

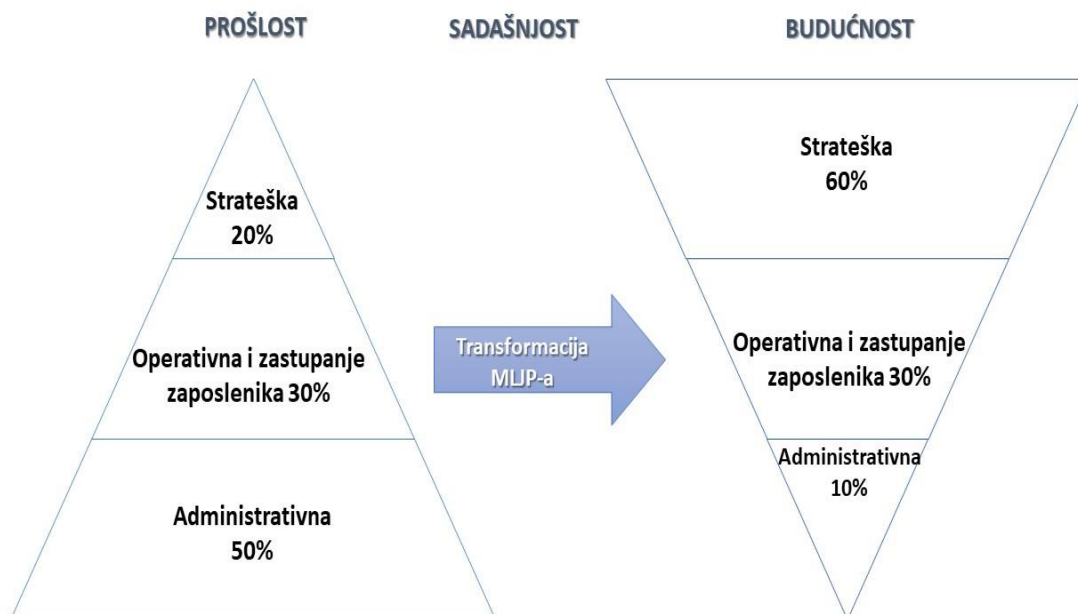


Izvor: DESSLER, (2015.)

Također, Bahtijarević-Šiber (2014.) govori o tome kako se pod utjecajem svih navedenih trendova sve više mijenjaju pojedini temelji kod menadžmenta ljudskih potencijala. Kao primjer navodi se izmijenjeni lanac stvaranja dobiti/profita koji prikazuje slijed od uspješnog menadžmenta koji vodi ka zadovoljstvu zaposlenih koji zatim vode ka zadovoljstvu potrošača, te isti na kraju dovode do dugoročne profitabilnosti i rasta, što je zapravo jedan od glavnih ciljeva svake organizacije. Osim toga, do promjene dolazi i kod unutarnje strukture aktivnosti i same uloge menadžmenta ljudskih potencijala, čemu je najviše doprinijelo sve veće jačanje informacijske tehnologije, interneta i intraneta. Novi trendovi koji nastaju kod MLJP-a

uslijed takvih utjecaja jesu omogućavanje izdvajanja (engl. *outsourcing*)<sup>3</sup> i elektroničko obavljanje mnogih operativnih i administrativnih poslova. Navedene promjene u strukturi mogu se vidjeti na slici 2.

Slika 2: Promjene u strukturi aktivnosti MLJP-a



Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, (2014.)

Bez utjecaja trendova poput globalizacije, demografskih promjena i razvoja tehnologije i dr., poduzeća bi vjerojatno poslovala na jednakoj razini duži dio razdoblja poslovanja, jer ih jednostavno ništa ne bi guralo prema naprijed i na 'dobrodošle' promjene koje utječu na poslovanje naprijed većom brzinom. Što je najvažnije, izostajale bi inovacije koje na kraju krajeva razvijaju zajednicu u kojoj organizacije djeluju, kao i cjelokupno društvo. No, također ne uspiju se svi uvijek uspješno boriti sa trendovima odnosno razvijati se paralelno sa njima, stoga svaki 'novi' trend ujedno postavlja i nove izazove za svaku organizaciju zasebno.

<sup>3</sup> **Outsourcing** predstavlja izdvajanje posla odnosno poslovnih procesa (ugovaranje posla ili poslovnoga procesa s vanjskim dobavljačem), a posljedica je toga uzimanje vanjskih dobavljača (za određeni posao ili poslovni proces). (<http://bolje.hr/rijec/outsourcing-gt-izdvajanje-posla/1/> , pristupljeno 08.05.2018.)

## 2.2. Izazovi menadžmenta ljudskih potencijala

Izazovi su danas važan dio poslovne svakodnevnice, oni naime mogu biti značajni za pojedinog zaposlenika sve od najniže do najviše razine, pa tako i za cjelokupnu organizaciju/poduzeće u kojem oni rade. Kroz tekst u prethodnom podnaslovu govorilo se o trendovima koji utječu na promjene u menadžmentu ljudskih potencijala, ali i o novim trendovima koji nastaju u pojedinim organizacijama, a koji pred vodeće stavljaju mnoge izazove iz kojih se kasnije javljaju nove uloge funkcije LJP-a i nove uloge menadžera LJP-a.

Po pitanju novih uloga menadžmenta ljudskih potencijala prema autorici Bahtijarević-Šiber (2014.) razvio se novi model od pet ključnih uloga:

- zastupnik zaposlenika (usklađivanje interesa i zahtjeva zaposlenika sa zahtjevima menadžera za njihovom uspješnošću);
- razvijatelj ljudskog kapitala (razvijanje sposobnosti i kompetencija zaposlenika potrebne za budućnost);
- funkcijski ekspert (obavljanje stručnih poslova vezanih uz LJP i osiguravanje djelotvornih i učinkovitih sustava za doprinos uspješnosti organizacije);
- strateški partner menadžmentu (usklađivanje ljudskih potencijala i poslovne strategije koje pružaju organizacijski LJP) i
- lider ljudskih potencijala (uloga vođenja LJP-a i suradnje s drugim funkcijama, postavljanje i jačanje standarda strateškog mišljenja te osiguravanje kvalitetnog korporacijskog upravljanja).

Osim navedenog, funkcija ljudskih potencijala postaje centar ekspertize<sup>4</sup>, radi toga što sadrži relevantna znanja i informacije o funkcioniranju i uspješnosti ostalih funkcija odnosno organizacije u cjelini. Na menadžere LJP-a se gleda kao na izvor vrlo važnih i kritičnih informacija o praksi zapošljavanja, ponašanja zaposlenih, radnim odnosima i djelotvornom upravljanju u svim aspektima djelovanja LJP-a u određenoj organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Naravno sve to vrlo je važno za uspješno funkcioniranje poslovanja, jer su zaposlenici ti koji 'nose posao', a ukoliko dođe do određenog kritičnog trenutka menadžeri pojedinih odjela će se najvjerojatnije najprije obratiti službi za menadžment ljudskih potencijala. Upravo na sljedećoj slici 3 može se vidjeti međusobna ovisnost različitih funkcija u organizaciji.

---

<sup>4</sup> **Ekspertiza** stručni pregled i procjena vrijednosti ili stanja, posao koji obavlja eksperta odnosno stručnjak specifičnog područja (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 09.05.2018.)

Slika 3: Funkcija ljudskih potencijala kao centar ekspertize



Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, (2014.)

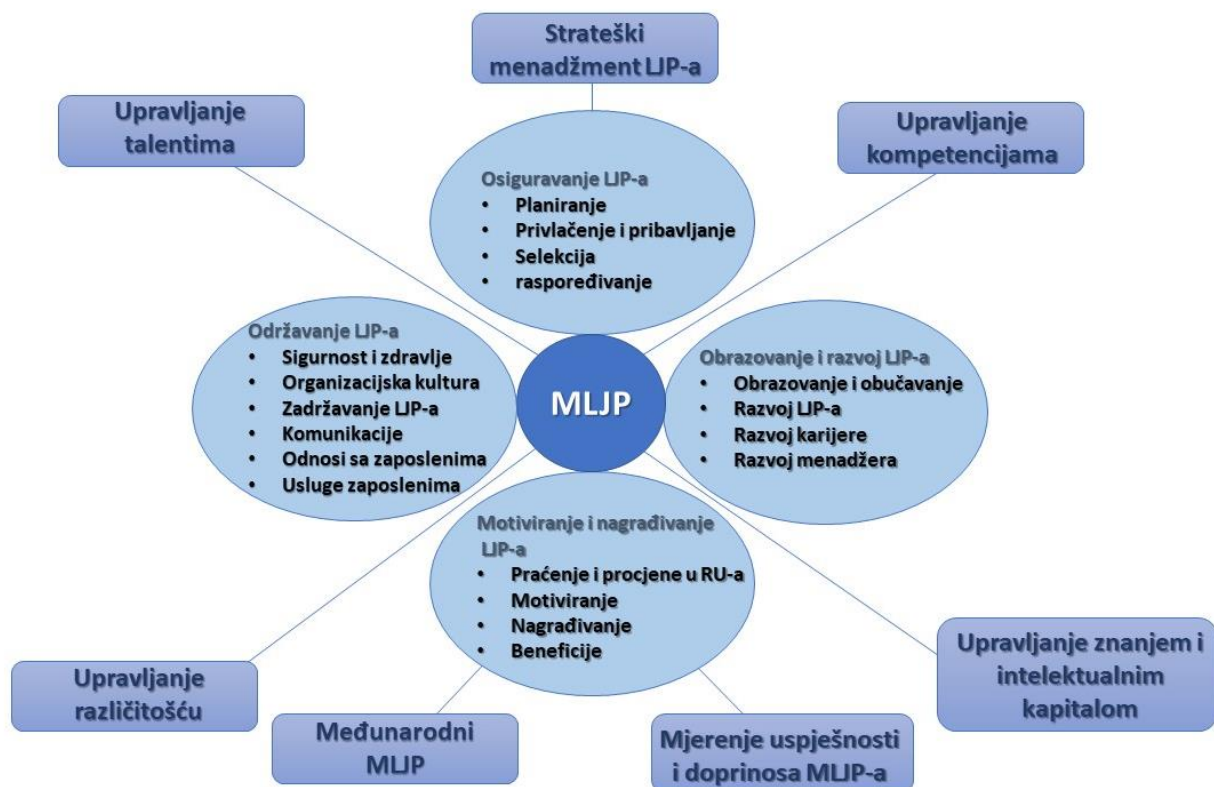
Kako se dalje razvijaju funkcije LJP-a tako one zahtijevaju i sve više novih uloga menadžera u njihovim organizacijama, pa tako u svom radu Bahtijarević-Šiber (2014.) spominje sljedeće nove uloge menadžera:

- glavni integrator (vrlo važno uključivanje zaposlenika u organizaciju koja predstavlja 'obitelj');
- kreator poslovnog uspjeha (menadžeri LJP-a sve više preuzimaju vodeću ulogu u kreiranju poslovnog uspjeha i konkurentske prednosti);
- menadžer različitosti (u svakoj organizaciji postoji mnogo različitih karaktera i sve je izazovnije upravljati njima na uspješan način);
- inovator (uz česte promjene trendova potrebno je i dolaziti do novih održivih ideja);
- glavni menadžer uspješnosti;
- car produktivnosti (produktivnost dolazi najvećim dijelom od zaposlenika, a dobri zaposlenici od službe LJP-a);
- agent promjena (zaposlenicima je sve teže pristajati na promjene, stoga je potrebno biti vješt u provođenju istih) i
- zastupnik ljudskih potencijala (zaposlenike treba konstantno razvijati, iako je sve teže dobre zaposlenike zadržati u poduzeću)

Uočava se kako je zaista sve potrebija uloga povezivanja kompetencija, vještina i interesa zaposlenih s poslovnim potrebama organizacije u kojoj je zasnovan radni odnos, kako bi se doprinijelo i samoj konkurentskoj sposobnosti organizacije i poslovnoj uspješnosti.

Na slici 4 prikazat će se standardne aktivnosti i zadatci te novi izazovi menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP-a) koji su nastali pod utjecajem raznih trendova. Naime u sredini slike (četiri velika kruga) se nalaze standardne odnosno sržne aktivnosti koje su kostur ukupne djelatnosti. Upravo te sržne aktivnosti se tijekom vremena i radi promjena u okolini mijenjaju svojim opsegom, načinom i metodama odvijanja. U pravokutnim okvirima su izazovi i zadatci koji predstavljaju nove trendove i stratešku orijentaciju MLJP-a te odgovor na promjene i izazove unutarnje i vanjske okoline. Upravo oni u sebi integriraju i razvijaju sve standardne (sržne) aktivnosti MLJP-a. (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

Slika 4: Standardne aktivnosti i zadatci te novi izazovi menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, (2014.)

U posljednje vrijeme sve češće možemo naići na pojam menadžment ljudskog kapitala umjesto menadžment ljudskih potencijala. Bahtijarević-Šiber (2014.) u svom radu govori o temeljnoj razlici, a to je da MLJK smatra ljude imovinom, dok MLJP troškom. Autorica također ističe



kako nije dobro previše naglašavati ljude kao imovinu, jer može doći do njihove depersonalizacije<sup>5</sup> i mogu biti promatrani isključivo u financijskim terminima što dovodi do kontraproduktivnosti. Ideja ljudskih potencijala kao najvrijednije imovine i kapitala jest da se ulaganje u njih treba gledati kao na investiciju u razvoj, a ne trošak. Dakle, teorijski izraz menadžmenta ljudskih potencijala postaje koncepcija menadžmenta ljudskog kapitala (engl. *Human Capital Management - HCM*). Ono ističe ekonomsku važnost i ulogu ljudskih potencijala i upravljanje istima u stvaranju vrijednosti, povećava istraživanje i isticanje uloge intelektualnog kapitala, koji je ključan za stvaranje nove vrijednosti, ljudskog kapitala.

Prema Bahtijarević-Šiber (2014.) bitne odrednice koncepcije MLJK-a su:

- usmjerenost na stvaranje vrijednosti;
- ljudski potencijal kao ključna imovina organizacije;
- uloga ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala u stvaranju vrijednosti (ono što je važno ovdje naglasiti jest mjerenje njihova doprinosa vrijednosti i organizacijskoj uspješnosti);
- isticanje sustavnog mišljenja i
- odlučivanje na temelju analize i objektivnih podataka.

Prethodno navedeno potrebno je za postizanje konkurentske prednosti i to strateškim ulaganjem u ljudsku imovinu programom zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika (o čemu će se više govoriti u glavnom dijelu ovoga rada), upravljanjem talentima te učenjem i razvojem. (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

Kao posljednji 'novitet' koji je uveo promjene u 'svijet' MLJP-a navest će se elektronički menadžment ljudskih potencijala (e-MLJP), koji je vezan uz informacijsku i komunikacijsku tehnologiju. U radu Bahtijarević-Šiber (2014.) navode se i ostali termini koji se koriste za lakše obavljanje zadataka MLJP-a, kao što su virtualni MLJP, MLJP zasnovan na webu, poslovanje poduzeća sa zaposlenicima (engl. *Business-to-employee – B2E*<sup>6</sup>).

„Virtualni MLJP odnosi se na tehnološki posredovane mreže različitih unutarnjih i vanjskih sudionika koji pružaju organizaciji potrebne usluge funkcije LJP-a bez potrebe da dalje postoji

---

<sup>5</sup> **Depersonalizacija** gubljenje osobnosti, utapanje u gomilu; obezličavanje (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 10.05.2018.)

<sup>6</sup> **B2E** (Business-to-employee) je pristup gdje poduzeća uspostavljaju alate unutar poduzeća za pružanje proizvoda i usluga svojim zaposlenicima (<https://www.cleverism.com/lexicon/b2e-business-to-employee/>, pristupljeno 10.05.2018.)

tradicionalni odjel LJP-a koji postaje virtualan. Elektronički je MLJP otvoren za manje vrste aplikacija kao što su zajedničko obavljanje procesa aplikacije putem konvencionalnog odjela LJP-a i aplikacije putem interneta.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

Kao i kod svakog uvođenja novog načina rada obično se nastoje postići i određeni ciljevi kako bi se poboljšalo poslovanje, pa se tako kod uvođenja e-MLJP-a prema autorici Bahtijarević-Šiber (2014.) ističu sljedeći ciljevi:

- smanjivanje troškova;
- poboljšanje usluga funkcije LJP-a;
- pojačavanje strateške orijentacije i
- povećanje vrijednosti funkcije LJP-a.

Informacijska tehnologija u mnogim područjima donosi prednosti, ali za sobom vuče i poneke nedostatke ovisno o području u kojem se primjenjuje. Kod menadžmenta ljudskih potencijala ona uvelike olakšava i ubrzava rad, no istodobno se povećavaju zahtjevi efikasnosti, strategije, fleksibilnosti i sl.

No, uvijek je potrebno biti oprezan u kojoj mjeri i s kolikom sigurnošću koristimo nove informacijske tehnologije u vlastitom poslovanju. Malo je vjerojatno da se u potpunosti svi razumiju u nove trendove i izazove, stoga će uvijek biti potrebno potražiti stručnjaka za specifična područja poput IT-a, kako se poslovanje poduzeća ne bi dovelo u nepovoljne trenutke. Menadžment ljudskog kapitala i elektronički MLJP dvije su novosti menadžmenta ljudskih potencijala koje daju uvod u sljedeće poglavlje o budućnosti menadžmenta.

### **2.3. Budućnost menadžmenta – inovacije menadžmenta ljudskih potencijala**

Prošlost i industrijsko doba oblikovalo je standarde i okvire u kojima se odvijao rad menadžmenta. Upravo ti okviri davali su određenu dozu sigurnosti u radu menadžera, ali gledajući s druge strane, trebalo bi se postaviti pitanje koliko su ti okviri bili dobro postavljeni po pitanju zaposlenika. Je li se unutar tih okvira zaista poticala njihova kreativnost, talenti i sposobnosti? Zaposlenici su oni koji na kraju krajeva drže posao i treba ih zaštititi i razvijati njihove talente, jer 'zdravlje' i uspješnost jedne organizacije predstavljaju upravo njezini zadovoljni zaposlenici i talenti. Stoga u budućnost menadžmenta treba konstantno inovirati i ulagati, ponajviše što se svijet svakim danom sve više mijenja te je sve više potrebno ulagati u druge vrijednosti, kao što je društvo i zajednica.

„Da bi organizacije opstale u sve dezorganiziranijem svijetu, poduzeća moraju postati strateški prilagodljiva koliko i operativno učinkovita. Ako žele sačuvati svoju maržu, moraju postati zagovornice inovacija koje ruše pravila. I ako imaju namjeru nadmašiti u inovacijama i razmišljanjima sve veću gomilu početnika, moraju naučiti kako potaknuti svoje zaposlenike da svaki dan daju najbolje od sebe. To su izazovi s kojima se moraju suočiti inovatori menadžmenta 21. stoljeća.“ (Hamel, 2009., str. 11)

Kroz određeno vrijeme postavljene strategije i načela u organizacijama po pitanju menadžmenta ljudskih potencijala na neki način mogu 'izbljediti' odnosno gubiti na svojoj snazi i jednostavno više ne pridonositi rastu i uspjehu u radu organizacije. Stoga, prije ili kasnije potrebno je pomiriti se s time da će inovacije menadžmenta<sup>7</sup> ili nekakve promjene u dosadašnjem radu biti potrebne za daljnje poslovanje. U svakom dijelu poslovanja javlja se potreba improvizacija i poboljšavanja procesa rada, bilo to popravkom ili nadogradnjom u samom sustavu i načinu rada. Kako je ranije spomenuta važnost ulaganja u zaposlenike, u ovom potpoglavlju naglasak će biti na inovacijama koje razvijaju ljudske potencijale i njihove talente.

U svom radu Hamel (2009.) ističe da inovacija menadžmenta počinje malim koracima. Naime, zaposlenike treba zvati 'kolegama' i 'članovima tima', no to ne znači automatsko povećavanje djelokruga njihovih ovlasti, već se radi o poticanju zaposlenika prema pozitivnom prihvaćanju promjena. Buduće promjene zaposlenicima treba prikazati kao promjene pozitivnog karaktera potrebne za razvoj ili čak otkrivanje njihovih talenata.

Poduzeća kad-tad mogu naići na probleme u svom poslovanju, zato je važno da se na takve situacije ne gleda kao na problem već izazov, te da je vrijeme za primjenu inovacije menadžmenta. Hamel u svojoj knjizi (2009.) predstavlja tri moguća izazova. Primjerice, kada postojeće strategije organizacije radi određenih okolnosti više ne funkcioniraju kao ranije, potrebno je što brže ispravno reagirati. Drugi izazov jest postizanje situacije u kojoj inovacija predstavlja svakodnevni posao svih ljudi, a treći izazov postaje stvaranje iznimno ugodne radne okoline koja potiče svakog zaposlenika da u svom radu daje najbolje od sebe.

Kako bi se osigurala konkurentnost i uspjeh organizacije potrebno je prihvatiti inovativnost kao ključni element organizacije, premda su glavni pokretač inovacija ljudski potencijali i sposobnost menadžera da njeguje inovativnu kulturu. Upravo na temelju navedenih zaključaka

---

<sup>7</sup> „**Inovacija menadžmenta** sve je ono što značajno mijenja način na koji se obavlja posao menadžmenta, i značajno mijenja uobičajene organizacijske oblike i samim time pospješuje ostvarivanje organizacijskih ciljeva.“ (Hamel, 2009., str. 19)

navedenih na *Svjetskoj konferenciji poslovanja, ekonomije i menadžmenta* (2013.) predložen je okvir za razvoj ljudskih potencijala za inovacije. Ljudski potencijali imaju značajnu ulogu u poticanju inovacija budući da se poslovni uspjeh uglavnom vrti oko ljudi. Prvo, inovacije u menadžmentu ljudskih potencijala polaze već od planiranja traženja potrebnih zaposlenika za prave pozicije, zatim zapošljavanja, pa sve do obrazovanja i osposobljavanja zaposlenika. Drugo, tehnološka inovacija također je ključna za strateški razvoj ljudskih potencijala i izgradnju kapaciteta. Ovdje ključnu ulogu vode i financijska podrška bez koje inovacije ne mogu doći do razvojnog stadija. Okvir za razvoj ljudskih potencijala za inovacije zalaže se za kreativnost i inovativne karakteristike kao kriterije kod zapošljavanja, jer postoji vjerojatnost da će i sami zaposlenici poticati raznolike inovativne ideje. U tim trenucima zaposlenici postaju važan izvor novih ideja. Zatim, bitno je osmisliti ispravan sustav nagrađivanja koji će pomoći u jačanju predanosti, usmjeravanju profesionalnog rasta zaposlenika i oblikovanju inovativne kulture među zaposlenima od strane nadređenih. (Maier et al., 2014.)

Jedan od načina postizanja inovativnijih organizacija leži u njihovoj sposobnosti poticanja, razvijanja i korištenja talenata, osobito inovativnih potencijala svojih zaposlenika. Sustav zasluga trebao bi nagrađivati učinkovite zasluge i služiti kao snažan motivator za održavanje i promicanje talentiranih zaposlenika u organizaciji. Samim time dolazimo do zaključka da je upravljanje talentima jedna od inovacija menadžmenta ljudskih potencijala koja itekako ima sve veću ulogu u poslovanju organizacije. Primjerice, danas postoji upravljačka ploča talentima (*engl. talent management dashboard – TMD*) koja u sebi sadrži pet funkcija:

1. Izvješćivanje – pregled 'vodilje' talenta od zapošljavanja do završetka rada u organizaciji
2. Upravljanje učinkom – mjerenje uspješnosti zaposlenika koje služi maksimalnom iskorištavanju vještina zaposlenih, ali i za pronalaženje novih talenata
3. Sudjelovanje zajedno s talentom – vođenje razgovora vezanih uz razvoj karijere
4. Obrazovanje i razvoj – različite mogućnosti obrazovanja i razvoja
5. 'Vodilja' talenata – organiziranje karijernog puta talenata u slučaju potrebnih novih radnih mjesta.

(<https://www.digitalhrtech.com/talent-management-dashboard-functions-examples/>, pristupljeno 18.09.2018.)

Gledajući na zaposlenike, na razvoj njihovih talenata i zadržavanja u poduzeću, postoji nekoliko savjeta prema autoru Hamel (2009.). Prvo ističe potrebu za dobrim upravljanjem zaposlenicima, ali pritom zaboravlja na davanje slobode u pojedinim situacijama. Razlog davanja slobode leži u činjenici da se upravo najvrjednijim ljudskim sposobnostima najmanje može upravljati i vrlo

često se bez slobode ne razvija kreativnost i talent zaposlenog. Drugo, hijerarhije jesu dobre ukoliko se radi o poduzećima s velikim brojem zaposlenika, ali ponovno dolazi do sprečavanja razvijanja njihovih talenata i razmišljanja izvan okvira svojih mogućnosti. Treće, uz samo poticanje zaposlenika mora postojati i svrha odnosno cilj poticanja.

Dakle, jedan od važnijih naglasaka jeste na promjenama odnosa prema talentiranim zaposlenicima organizacije. Prije svega u novije vrijeme sve više bi se trebalo raditi na stvaranju zajednice sa svrhom, gdje bi svaki od zaposlenika mogao imati osjećaj da upravlja jednim manjim poduzećem i gdje bi misija bila jednako važna kao i materijalni aspekti (Hamel, 2009.). Kroz osnaživanje zajednice i promjene u upravljanju, poduzeća često mogu steći konkurentsku prednost koju je zapravo vrlo teško preslikati od strane konkurenta iz razloga što uspjeh koji proizlazi iz menadžmenata ljudskih potencijala često nije vidljiv ili transparentan u odnosu na izvor. (Maier et al., 2014.)

Sve u svemu, kako bi stvorili uspješnu organizaciju temeljenu na humanosti, ono što sasvim sigurno predstoji jest ulaganje u inovacije menadžmenta ljudskih potencijala uz uvjet da organizacija na sebe gleda kao na zajednicu ljudi sa svrhom, a ne samo zajednicu čija je jedina svrha zarađivanje. Bilo koja inovacija menadžmenta ljudskih potencijala dovodi do otkrivanja važnosti i značaja talentiranih pojedinaca u organizaciji, jer se putem inovacija oni sami otkrivaju i daju prostora njihovom razvitku. Stoga, u budućnosti menadžmenta ključni su talentirani pojedinci kao i timski rad uz veliku ulogu kreativnosti i inovativne kulture u radnim aktivnostima. Ovakvim načinom rada postoji mogućnost i za stvaranjem sve većeg broja talenata jer se zaposlenicima pridaje osjećaj sigurnosti i povjerenja, slobode, uključenosti te svaki dan predstavlja izazov vrijedan prihvatanja.

### **3. Zadržavanje talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije**

Kako je ranije navedeno, ljudski kapital danas zaista počinje imati sve veću ulogu u poslovanju organizacija, stoga i prema Bahtijarević-Šiber (2014.) upravo taj kapital sadržava bitne ljudske osobine poput znanja, vještina, kreativnosti, iskustva, motivacije i sposobnosti, čijom se kombinacijom i kvalitetnim upravljanjem može stvoriti produktivnije poslovanje. Osim toga ljudski kapital smatra se rezultatom napora i aktivnosti ljudi i menadžmenta ljudskim potencijalima koji se očituje u znanjima, vještinama, kompetencijama, motivaciji i odanosti zaposlenika. Odanost zaposlenika 'igra' veliku ulogu u zadržavanju talenata što je ujedno i tema o kojoj će se najviše govoriti, stoga je ljudski kapital iznimno važno povećavati trima ključnim aktivnostima, a to su:

- privlačenje i uvjeravanje ljudi da rade u nekoj organizaciji,
- njihovo zadržavanje i
- njihov razvoj.

Strategije, načela i razni procesi menadžmenta ljudskih potencijala zapravo kreiraju vrijednost poduzeća, uz naglasak na aktivnosti i suradnji zaposlenika poduzeća. Stoga se ulaganje u zadržavanje talenata uz inovacije menadžmenta ljudskih potencijala smatra jednim od bitnijih aktivnosti cjelokupnog poslovanja određene organizacije.

Naglasak također treba staviti na ulogu menadžera u zadržavanju talenata, a Buckingham i Coffman (2004.) upravo predstavljaju četiri ključa vrsnih menadžera, to su:

- prvi ključ: odabiranje na osnovi talenta (nije poželjno odabirati samo na temelju iskustva, inteligencije ili odlučnosti);
- drugi ključ: definiranje pravih rezultata (pri postavljanju očekivanja treba definirati prave rezultate, a ne ispravne korake);
- treći ključ: usredotočenost na snage (pogrešno je identificirati slabosti i pomagati u nadilaženju tih slabosti, već je potrebno istaknuti i usredotočiti se na jakost);
- četvrti ključ: pronaći odgovarajuće radno mjesto (pomagati osobi da otkrije kakva treba biti na pravom mjestu bolje je nego pomagati joj da bude promaknuta).

### **3.1. Važnost zadržavanja talenata**

Različiti su trendovi u menadžmentu ljudskih potencijala, no ono što bi najveću pažnju trebalo privući menadžerima jest uspješno upravljanje kompetencijama ljudskih potencijala odnosno njihovim znanjem, talentom, vještinama, pa čak i različitošću.

Prije svega, kod uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala veliku ulogu igraju kompetencije LJP-a, odnosno odnos između individualnih i organizacijskih kompetencija, upravljanje njima, način utvrđivanja potrebnih i aktualnih kompetencija i dr. (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Danas se pojave napuštanja posla i prelaska na drugi smatraju sasvim normalnim, no to nije nužno dobro i za organizaciju, štoviše u takvim situacijama često dolazi do rasta troškova zapošljavanja i usporavanja tijeka poslovanja. Ukoliko zaposlenici posjeduju vrlo kvalitetne kompetencije, tada je cilj svake organizacije razvijati i zadržati takvog zaposlenika, tim više ako se otkrije da zaposlenik posjeduje i određene talente. Prema Bahtijarević-Šiber (2014.) talenti su najtraženiji u kriznim situacijama te ujedno predstavljaju najvitalniji i najdinamičniji dio svake organizacije, zato jer upravo talentirani zaposlenici uvijek traže bolje mogućnosti primjene i razvoja svojih kompetencija te zadovoljavanje osobnih potreba.

Kao što su naveli Phillips i Edwards (2008.) talenti su kritičan izvor uspjeha u organizaciji te postoji nekoliko glavnih razloga zašto su talenti toliko važni, a još više i njihovo zadržavanje. Najprije gledajući tržište dionica, investitori stavljaju ogromnu vrijednost na ljudski kapital. Najbolje ideje mogu propasti bez posjedovanja talenata i njihova iskorištavanja stoga vodeći menadžeri razumiju važnost izvora talenata te se samim time oni trude otkriti ključne zaposlenike koji ostvaruju izvanredne rezultate i nastoje ih razvijati i zadržati u organizaciji. Zadržavanje talenta ključno je za rast i uspjeh organizacije, jer se na njima gradi uspješnost.

### **3.2. Uvjeti kvalitetne strategije zadržavanja talenata**

Prije negoli se krene u dubinu teme zadržavanja talenata, kroz nekoliko važnih obilježja upravljanja talentima vezanih uz zadržavanje talenata približit će se samoj srži teme, jer su isti bitni temelji kod razvoja strategija i načina zadržavanja talenata.

### 3.2.1. *Važnost talenata*

Mnogo je razloga zašto su talenti zaista važni za dobro funkcioniranje poduzeća i mnoga poduzeća su svjesna važnosti brige o njima, ali im još uvijek znaju promaknuti bitne činjenice. Temeljni razlozi zbog kojih je upravljanje talentima važno za uspjeh organizacija bili bi sljedeći (Phillips i Edwards, 2008.):

- organizacije ne mogu biti uspješne bez talenata;
- talenti dodaju tržišnu vrijednost;
- talenti ostvaruju ideje;
- talent je konačni izvor konkurentske prednosti;
- dobra mjesta za rad privlače i zadržavaju talente;
- najuspješnije kompanije i one kojima se najviše digne imaju velike talente;
- cijena talenta je visoka;
- konkurentska okolina izaziva krizu zadržavanja talenata;
- zadržavanjem talenata se može upravljati;
- presudni za uspjeh organizacije sada, ali i u budućnosti;
- mogu se razvijati;
- povećavaju i ubrzavaju inovacije;
- pomažu organizaciji da se razlikuje i ostvari konkurentsku prednost i
- upravljanje njima koristi kako pojedincima tako i ukupnoj organizaciji.

### 3.2.2. *Stvaranje imidža poželjnog poslodavca*

Danas se sve češće nailazi na pojam brenda<sup>8</sup> poslodavca koji postaje presudan čimbenik u privlačenju talenata i općenito ljudskih potencijala. Sve navedeno itekako ima smisla i trebalo bi se primjenjivati ukoliko poduzeće želi privući talentirane zaposlenike. Borba za talentirane zaposlenike sve je veća i svako poduzeće mora raditi na svojoj prepoznatljivosti i postati privlačno onime što nude i garantiraju svojim zaposlenicima. Kvalitetna izgradnja imidža odnosno prepoznatljivosti poslodavca sve više služi u privlačenju, ali i zadržavanju talenata na temelju poruka i obećanja koja im se daju. Imidž poslodavca omogućuje ne samo privlačenje najboljih talenata, već i motiviranje za veću uspješnost, održavanje njihove angažiranosti i

---

<sup>8</sup> **Brend** – predstavlja obećanu vrijednost koja se nudi odnosno razina povjerenja i pouzdanja nekog pojedinca ili skupine u sposobnost organizacije da konstantno pruža visoku razinu onog što oni vrednuju u imidžu organizacije i potpori koju daje nježnim proizvodima li uslugama (Bahtijarević-Šiber, 2014.).



razvoja njihovih sposobnosti vještina, kako bi imali i bolji doprinos poslovanju organizacije. (Phillips i Edwards, 2008.)

„Izgradnja prepoznatljiva imidža poslodavca odnosi se na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i organizacija radi stvaranja i prenošenja u javnost imidža poželjnog poslodavca i ugodna mjesta za rad koji će privući i zadržati kvalitetne kandidate i talente presudne za ostvarivanje organizacijskih ciljeva i postizanje održive konkurentske prednosti.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 171).

Ono na što se trenutno želi staviti najveći naglasak je zadržavanje kvalitetnih kandidata, jer među mnogim prednostima i koristima imidža poželjnog poslodavca (manji troškovi traženja, pribavljanja; konkurentska prednost na tržištu rada; veća kvaliteta, motivacija i zadovoljstvo zaposlenih i sl.), zapravo bi se najviše istaknulo lakše privlačenje i zadržavanje najvećih talenata. Najlakše će se privući i zadržati talente ako je praksa menadžmenta ljudskih potencijala organizacije na visokom nivou kvalitete, a to je upravo ono što čini temelj imidža i ugleda organizacije. Dakle, imidž poslodavaca u javnost prenosi informacije o kvaliteti rada MLJP-a te o njegovoj namjeri da održi i poveća kvalitetu rada. Imidž izražava vrijednost i standarde koji usmjeravaju ponašanje ljudi, upoznaje potencijalne zaposlenike s time za što se organizacije zauzima, točnije, ono prikazuje usklađenost između poslova ljudi, kulturu razvijanja te koje rezultate priznaje i nagrađuje. (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

### *3.2.3. Identificiranje ključnih vještina i talenata*

Prema Bahtijarević-Šiber (2014.) kod privlačenja ključnih talenata, organizacije moraju odrediti točno koju vrstu talenata trebaju i tko su za njih uopće talenti na koje se oni žele usredotočiti. To se postiže na dva moguća načina, a to su kvalitativna analiza i segmentacija talenata.

Kvalitativna analiza, prema autorici Bahtijarević-Šiber (2014.), jest utvrđivanje talenata, posebice ključnih te zahtijeva temeljnu analizu strategije organizacije, potrebnih i postojećih vještina i kompetencija kao i individualne i organizacijske uspješnosti te ostalih aspekata vezanih za ljudske potencijale. Analiza obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- identificiranje vještina ključnih/presudnih za strategiju;
- analiziranje razlika u vještinama i uspješnosti zaposlenih na ključnim pozicijama;
- utvrđivanje razine rijetkosti i oskudnosti vještina i

- analiziranje i procjena pozicija i poslova u organizaciji na kriterijima rijetkosti, razlika u uspješnosti i strateškog utjecaja.

Segmentacija talenata jest prema podjeli Bahtijarević-Šiber (2014.) drugi pristup kod utvrđivanja ključnih/presudnih vještina i talenata te se temelji na sljedećim elementima:

- ideja i metode segmentacije tržišta i potrošača;
- primjena znanosti o odlučivanju na odluke u menadžmentu ljudskih potencijala;
- diferenciranje važnih i ključnih resursa i talenata i
- optimiranje ulaganja.

Segmentacija talenata temelji se na ideji i iskustvu segmentacije u marketingu koja se najčešće provodi na različitim razinama uključujući tržište, potrošače i obilježja proizvoda i sl.

### **3.3.Zadržavanje talenata**

Ukoliko organizacije temeljno i kvalitetno ispune prethodno opisane uvjete, tada će vrlo vjerojatno i postupak pribavljanja i selekcije biti kvalitetno proveden te ono što predstoji dalje jest stvaranje dobre i održive strategije zadržavanja talenata.

Radi važnosti talenata fokus organizacija mora biti sve više na njihovu zadržavanju stoga je potrebno da i fokus i vrijeme i resursi budu usmjereni ka zadržavanju talenata. U mnogim organizacijama unutarnji i vanjski podatci o odlascima talenata kreiraju rješenja i strategije za zadržavanje. Pritom treba obratiti pozornost na kvalitetu usluge, gubitke prilika, administrativne probleme, zadovoljstvo zaposlenika, međusobnu komunikaciju i sl. (Phillips i Edwards, 2008.)

Danas se sve više u poslovnim člancima može čitati kako brojna poduzeća/organizacije pred sebe stavljaju jedan novi izazov zadržavanja talenata. Prema Bahtijarević-Šiber (2014.) čak se sve više u organizacije uvodi novo radno mjesto menadžera zadržavanja<sup>9</sup> te zadržavanje talenata sada već počinje predstavljati strateški problem organizacija i to iz sljedećih razloga:

- sve je veća ovisnost poslovne uspješnosti kao i samog opstanka organizacije o njezinim talentima odnosno ljudskim potencijalima koji ulažu trud;

---

<sup>9</sup> **Menadžer zadržavanja** – osoba koja je zadužena za probleme i visok prioritet zadržavanja talenata (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

- globalizacija tržišta talenata i rada<sup>10</sup>;
- sve je manje talenata i sve ih je teže pronaći;
- činjenica da su upravo oni najkvalitetniji ljudi i talenti, sve fleksibilniji i traženi (što znači da se javlja konkurencija odnosno sve je veća borba za takvim talentima), te
- nadmetanje u načinu privlačenja talenata.

Bahtijarević-Šiber također govori o brojnim čimbenicima koji djeluju na zadržavanje talenata, ali i općenito na zaposlenika, a oni koji su najvažniji prikazani su na slici 5.

Slika 5: Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata



Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, (2014.)

Postoji nekoliko ključnih pretpostavki i aktivnosti koje bi organizacija trebala osigurati, kako bi uspješno zadržala zaposlenike i posebno prijeko potrebne talente. Jedna od aktivnosti jest psihološki ugovor između organizacije i zaposlenika, odnosno kako Bahtijarević-Šiber (2014.) tvrdi: „ Kad je riječ o ljudima velikog potencijala i sposobnosti, uobičajeno nazvanim talentima, posebno važno postaje ono što organizacija nudi i očekuje u vezi s korištenjem i razvojem njihovih potencijala i kompetencija“. U tablici 1 prikazat će se primjer psihološkog ugovora.

<sup>10</sup> Ogladava se u tome što organizacije danas često moraju širiti svoje poslovanje na međunarodno tržište, a tada se javlja i potreba za zaposlenicima koji su spremni na rad izvan svoje zemlje, ali i za lokalnim potencijalima koji razumiju načine poslovanja i lokalne potrošače zemlje na koju se organizacija proširila.

Tablica 1: Psihološki ugovor između organizacije i zaposlenika

Organizacija	Zaposlenik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osigurava stalne prilike i potporu za obrazovanje i usavršavanje unutar i izvan organizacije</li> <li>• Oblikuje svakodnevni posao i putanju karijere prema maksimalnom iskorištavanju postojećih i razvojem novih kompetencija i vještina</li> <li>• Ohrabruje i nagrađuje osobe koje razvijaju vještine i djelotvorno se njima služe</li> <li>• Pomaže ljudima pri pronalasku novih prilika i mogućnosti unutar, ili ako opada potreba za takvim kompetencijama, izvan organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaže u stalan razvoj osobnih kompetencija i vještina</li> <li>• Korištenjem kompetencija pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva</li> <li>• Pomaže graditi i razvijati kompetencije kolega i spremno dijeli i prenosi znanje drugima</li> <li>• Pridonosi organizacijskom učenju i razvoju</li> </ul>

Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, (2014.)

Organizacije bi trebale vrlo dobro poznavati tržište rada odnosno istraživati ponude svojih konkurenata ka potencijalnim zaposlenicima i talentima te što je više moguće uskladiti se s njima ili biti još i bolji kako bi presudne talente privukli upravo k sebi. Dakle, potrebno je promotriti što to nude konkurenti uključujući čak i financijsko nagrađivanje i povlastice za ključne i jako učinkovite talente, no isto tako navedeno treba gledati kroz percepciju zaposlenika o ponudama na tržištu te njihova zadovoljstva položajem i mogućnostima u organizaciji. Treća aktivnost koju bi poduzeće trebalo poduzeti za uspješno zadržavanje talenata jest dobro poznavanje pojedinaca odnosno razumijevanje onoga što oni žele i vrednuju (koliko im je važna plaća, mogućnosti daljnjeg napredovanja u organizaciji, kao i sam sadržaj posla, komunikacija s menadžerima i ostalim zaposlenicima i sl.) uzeći u obzir različitosti svakog pojedinca. Svaka osoba ima svoju ljestvicu vrednovanja i preferencija te je prema autorici

Bahtijarević-Šiber (2014.) upravo poznavanje stvarnih potreba i preferencija zaposlenika osnovna pretpostavka za kreiranje okoline koja ih može zadržati.

Kod razrade strategije zadržavanja talenata potrebno je imati na umu razlike po pitanju ambicioznosti zaposlenika, budući da sve strategije neće jednako djelovati na sve zaposlenike. Razina ambicioznosti je uvijek različita i ponekad određeni zaposlenici mogu posjedovati ključne talente, ali radi neslaganja i smanjenja motivacije, zaposlenik ne dolazi do izražaja i njegov talent ne biva dovoljno iskorišten. Štoviše, može ga propustiti njegovim prelaskom u drugu organizaciju.

Od velikog značaja jest i način komunikacije i informiranja zaposlenika o njegovim mogućnostima. Zaposlenikove reakcije se najviše temelje na njegovim percepcijama mnogih situacija, kvalitete zaposlenja te prilikama i mogućnostima razvoja karijere i nagrađivanja, stoga je primjereno da isti budu dobro informirani o svemu što njihovo vodstvo ili organizacija nudi. Upravo zbog neinformiranja pojedinci napuštaju organizaciju, nesvjesni ili nedovoljno upoznati sa svojim mogućnostima i prilikama za razvoj karijere te što je poslodavac uopće planirao za njih u budućnosti. No, postoji i situacija o kojoj u svom radu Bahtijarević-Šiber (2014.) govori kako mnoge organizacije ulažu velike napore u informiranje i obrazovanje novih i potencijalnih zaposlenika o mogućnostima i pogodnostima koje im se nude, ali radi velike zaokupljenosti zaboravljaju informirati postojeće zaposlenike o njihovim mogućnostima i budućnosti.

Dobro je truditi se privlačiti i razmišljati o načinima zadržavanja novih talenata, ali nije dobro zaboraviti na postojeće zaposlenike. U navedenoj situaciji zapravo se najviše misli na one iznadprosječne talente koje organizacije ima, zato što su upravo oni najčešće meta ostalih organizacija koje također žele u svom timu imati talente. Stoga je vrlo važno da organizacije nanovo privlače svoje postojeće talentirane zaposlenike (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Tržišnu vrijednost često određuju iznadprosječni talenti, oni ujedno predstavljaju najviši trošak odlaska i najskuplju zamjenu za njih. Stoga Bahtijarević-Šiber (2014.) smatra kako je zadržavanje iznadprosječnih talenata ključno za povećanje organizacijske uspješnosti. A da bi organizacija bila uspješna u zadržavanju takvih talenata, potrebno je:

- identificirati ih,
- utvrditi njihove preferencije i očekivanja i
- dobro ih nagrađivati i pružati im dobre mogućnosti razvoja i napredovanja.

Phillips i Edwards (2008.) tvrde kako postoji opasnost od previše rješenja i strategija za zadržavanje talenata. Čak i uspješne organizacije temelje svoj pristup problemu zadržavanja na brojnim strategijama. Mnoge organizacije u želji da dođu do dobrih rezultata prihvaćaju svaku strategiju koja se nudi u javnim publikacijama, no zapravo dođu to obrnutih rezultata. Jako puno rješenja i strategija može nagomilati velike količine podataka, što dovodi do zbunjenosti i nesnalaženja, a utječe i na povećanje troškova poslovanja.

### **3.4. Aktivnosti potrebne kod zadržavanja talenata**

Postoji naime još nekoliko bitnih aktivnosti koje utječu na zadržavanja talenata u organizaciji, kao što su:

- rasporediti zaposlenike (talente) na pravo radno mjesto;
- proces integracije zaposlenika;
- motivacija i nagrađivanje;
- praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika (produktivnost);
- oblikovanje posla i
- oblikovanje radnih odnosa i radne okoline.

Svaka od navedenih aktivnosti u određenim situacijama, može biti ključna, no u nastavku će se detaljnije razraditi proces integracije zaposlenika, motivacija i nagrađivanje, te praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika.

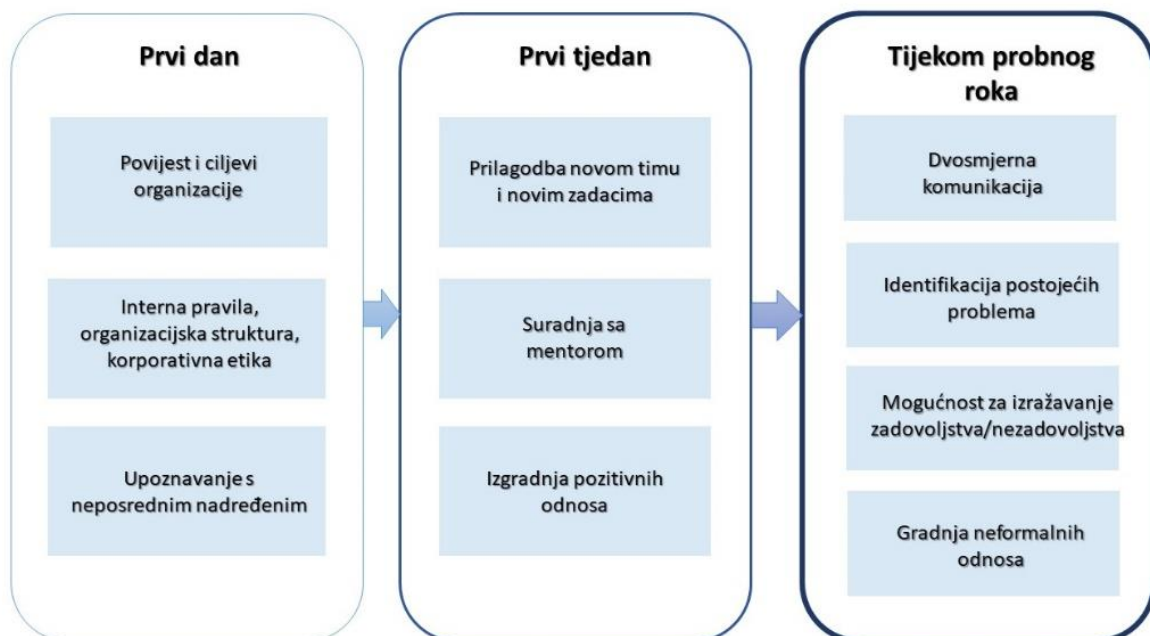
#### *3.4.1. Proces integracije zaposlenika*

Integracija zaposlenika zapravo predstavlja skup aktivnosti uvođenja zaposlenika u posao odnosno obuhvaća orijentacije koje se provode nakon što osoba prihvati ponudu za posao. Vrlo je važno novom zaposleniku pružiti potporu pri upoznavanju s novom radnom okolinom i procesima u organizaciji. Smatra se kako je upravo to jedan od najvažnijih početnih koraka u zadržavanju talenata, jer osigurava povezanost novog zaposlenika (talenta) s organizacijskim vrijednostima i strategijama te potiče učinkovitost zaposlenika u ispunjenju zajedničkih ciljeva. U svom djelu Samardžija J. (2015.) govori kako bi svaki novi zaposlenik trebao imati mentora koji bi ga upoznao s organizacijskom strukturom i poslovima koji se obavljaju, sve kako bi zaposlenik stekao dobru povezanost između pojedinih odjela i cjeline te kako bi na taj način ujedno otkrio koji dio ga najviše zanima odnosno u kojem području bi mogao dati svoj maksimum. Ono što je kroz cijeli proces integracije važno jest da i pojedinac kao zaposlenik i organizacija teže istome cilju.

„Organizacije trebaju razviti strategije integracije, obuke i razvoja karijere svojih zaposlenika jer zadržavanje zaposlenika počinje već prvi dan na poslu, a upravo proces integracije čini veliku razliku jer podaci pokazuju da korištenje integracijskih program može unaprijediti stopu zadržavanja zaposlenika i do 25%.“ (Samardžija, 2015.).

Integracija obuhvaća upoznavanje zaposlenika s poslovima, zadacima, raznim aktivnostima i organizacijskom kulturom te i sam proces ima pozitivan učinak i na zaposlenika, ali i na organizaciju. Za zaposlenika je to proces brže prilagodbe novoj poslovnoj okolini i samim time i zadovoljstvo obavljanja posla dok je u pogledu organizacije mnogo ekonomičnije provoditi program integracije nego izgubiti nove zaposlenike i potom imati nove troškove pronalaženja zamjene. Sve u svemu cilj integracijskog programa jest što brže i efikasnije prilagođavanje ili ujedinjenje novog zaposlenika s radnim timom. Sadržaj programa integracije je individualan te je potrebno u obzir uzeti poslovne procese, specifične ciljeve i organizacijsku kulturu. Naravno, što je organizacija veća to će i proces integracije biti kompleksniji, no što je veća podudarnost između zaposlenika, pozicije i organizacije, to će i proces integracije biti jednostavniji. Proces integracije može biti podijeljen u tri faze kako će biti i prikazano u nastavku na slici 6. (Samardžija, 2015.)

Slika 6: Tri faze procesa integracije zaposlenika



Izvor: KOBOZEVA, (2007.); navedeno u: SAMARDŽIJA et al., (2015.)

### 3.4.2. Motivacija i nagrađivanje

Ako postoje određeni čimbenici u organizaciji koji bi mogli nepovoljno utjecati na ostanak zaposlenika u organizaciji, dobar i kvalitetan sustav motiviranja je taj koji na presudan način može utjecati na problem i ostanak zaposlenika. Ono što se usko veže uz motivaciju, a također je vrlo bitno kod zadržavanja talenata jest sustav nagrađivanja koji bi prema riječima Bahtijarević-Šiber (2014.) trebao biti raznovrstan i obuhvatan, te bi se trebao temeljiti na zaposlenikovim preferencijama i potrebama s uključenim intrinzičnim i ekstrinzičnim čimbenicima motivacije<sup>11</sup>, što podrazumijeva:

- razvijanje kvalitetnog sustava upravljanja pomoću ciljeva;
- kreiranje kompleksnih i izazovnih zadataka koji bi pružali autonomiju i odgovornosti i poticanje individualnog razvoja (iznadprosječni talenti su najčešće i vrlo ambiciozni te na njih vrlo povoljno utječu zadaci gdje mogu biti slobodni i na svoj način iskazati svo znanje i vještine koje posjeduju);
- primjena demokratskog i transformacijskog stila vođenja koji podržava međusobno poštovanje i samoupravljanje te potiče entuzijazam, suradnju i kreativnost;
- razvijanje organizacijske kulture koja podržava i potiče talente i njihovu izvrsnost (brži i efikasniji razvoj talenata ako i sama organizacijska kultura ide u istome smjeru);
- uvođenje fleksibilnog (prilagodljivog) radnog vremena;
- omogućavanje napredovanja i razvoja vlastite karijere (prostor za napredovanje i postojanje plana za njihovu budućnost u organizaciji);
- osiguranje slobodnog vremena za usavršavanje i ostale čimbenike važne za intrinzičnu (unutarnju) motivaciju i
- razvijanje dobrog i poticajnog sustava nagrađivanja i povlastica.

Svaka osoba ima određeni motiv odnosno razlog koji ga potiče na određeno ponašanje i primjenu znanja i vještina u određenoj aktivnosti, a ono može biti unutarnji psihološko-emocionalni poticaj, materijalno, nematerijalno, financijsko ili psihološko postignuće. Uz motivaciju se često veže pojam varijabilnosti ponašanja, radi toga što se u jednoj masi ljudi pod jednakim vanjskim uvjetima mogu uočiti različita ponašanja. Ljude motiviraju različiti načini nagrađivanja stoga i svatko od njih bira različita ponašanja u određenim okolnostima. U sustavu

---

<sup>11</sup> Čimbenici motivacije koji su pod utjecajem ljudske nutrine ili vanjske okoline.



motiviranja i nagrađivanja veliku ulogu imaju neposredni nadređeni iz razloga što upravo oni daju radne zadatke svojim podređenima i mogu direktno vidjeti u kojoj mjeri je radni zadatak dobro obavljen te zaslužuje li zaposlenik nagradu. Ovakav zadatak neposredno nadređenih može biti vrlo zahtjevan, jer se u situaciji promatranja rada zaposlenika potrebno usredotočiti na njegovo ponašanje prilikom prihvaćanja i izvršenja zadatka, kvalitetu odrađenog zadatka, a također i uočiti njegove talente koji možda još nisu otkriveni. Osim navedenog, zadatak se ponekad može činiti kompleksnim zbog pogrešaka u procjeni koje se mogu pojaviti kao što su predrasude, statusni efekt, diskriminativnost, pogreška sličnosti, halo-efekt<sup>12</sup> i sl..

Beck (2003.), kako je navedeno u radu Samardžije (2015.), objašnjava temeljnu motivacijsku pretpostavku kao situaciju gdje se ljudi približavaju cilju ili se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne rezultate odnosno ishode, a izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili odbojnih ishoda. Dakle, pod motivacijom se smatraju svi čimbenici koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju ili ciljno usmjeravaju ljudsko ponašanje, dok se motivacijskim sustavom smatra sveukupnost motivacijskih čimbenika, poticajnih mjera i strategija ili načina motiviranja koji se sustavno ugrađuju u radnu odnosno organizacijsku okolinu, naravno s ciljem motiviranja ljudi te s krajnjim ciljem postizanja individualnih i poslovnih ciljeva (Samardžija, 2015.).

Ako su pojedinci motivirani, oni tada ulažu svoj trud te sami određuju intenzitet i trajanje svojih radnih aktivnosti odnosno oni tada počinju pokazivati količinu spremnosti za radom u postizanju ciljeva organizacije. Dobri menadžeri su ključni u motiviranju svojih zaposlenika, a prema Samardžiji (2015.) motivacije i nagrađivanje imaju presudnu ulogu u:

- uporabi i razvijanju ljudskih potencijala za uspješno poslovanje organizacije te njihovo usmjeravanje prema ostvarenju organizacijskih ciljeva;
- zadržavanju iznadprosječnih talenata u organizaciji;
- povećanju zadovoljstva i kvalitete radne okoline i u
- otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja koje bi postojeći sustav motivacija i nagrađivanja mogao umanjiti.

Motiviranjem svojih zaposlenika podižemo stupanj njihova samopouzdanja s ciljem identifikacije i iskorištavanja individualnih prednosti za uspjeh kao jedinstven cilj pojedinca.

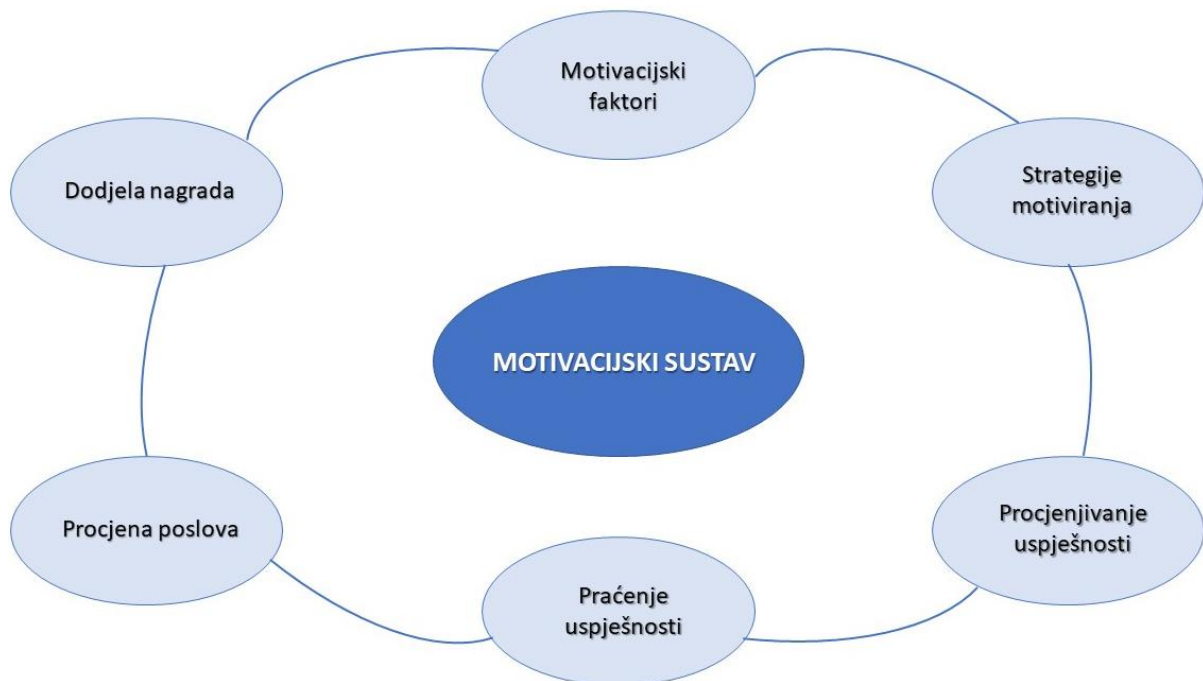
---

<sup>12</sup> **halo-efekt** - u psihologiji, pogreška pri procjenjivanju ljudi, koja se sastoji u proširivanju općeg dojma o pojedincu (pozitivnog ili negativnog) na njegove pojedinačne karakteristike ili pak u donošenju suda o nekoj osobi na temelju neke njezine izražene osobine ili svojstva. Halo-efekt nastoji se umanjiti ili ukloniti upoznavanjem

Kao najsnažniji motivator često se ističe korištenje osobnih ideja i zamisli, kada veliku ulogu ima autonomija ukoliko je poduzeće odobrava. Povećanom motivacijom za rad i zadovoljstvom na poslu mogu se bitno reducirati izostanci, fluktuacija, neproduktivno ponašanje, konflikti, ali i postići značajne materijalne uštede u organizaciji.

Samardžija (2015.) smatra kako bi motivacijski sustav trebao privlačiti i zadržavati najkvalitetnije ljude te ujedno postići poslovnu izvrsnost i poticati kreativnost i inovativnost u radnim aktivnostima. Osim navedenog potrebno je postići i ostvarenje planiranih ciljeva, kao i izgraditi participativne odnose unutar i izvan organizacije. Na slici 7 može se vidjeti što bi sve točno trebalo ulaziti u jedan motivacijski sustav.

Slika 7: Motivacijski sustav i njegove komponente



Izvor: SAMARDŽIJA et al., (2015.)

Najbolja situacija je kad se kroz motivacijski sustav mogu aktivirati svi potencijali zaposlenika, sa svrhom ostvarenja i osobnih i organizacijskih ciljeva. Ključno je tada usredotočiti se na snage zaposlenika, a ne slabosti. U radu Samardžije (2015.) ističe se svrha cjelovitog motivacijskog sustava kao podizanja pojedinačne radne uspješnosti stimulirajući i nagrađujući one oblike ponašanja koji pozitivno utječu na radnu učinkovitost. Oblikovanje i primjena uspješnog

motivacijskog sustava zapravo je vrlo složen i zahtjevan zadatak te mu treba posvetiti posebnu pažnju, prije svega zato što postoje razlike u aspiracijama<sup>13</sup> ljudi.

Bahtijarević-Šiber (1986.) kako je navedeno u radu Samardžije (2015.), objašnjava kako je aspiracija ljudi podijeljena u dvije skupine, a to su mladi zaposlenici i zaposlenici koji rade preko 10 godina. Naime, mladi zaposlenici više preferiraju i vrednuju mogućnost uporabe znanja i sposobnosti ili vještina, privlači ih interesantan i raznolik posao, visok osobni dohodak i dobri radni uvjeti, dok oni koji rade preko 10 godina ističu najviše dobre radne uvjete, samostalnost i odgovornost u radu, visoki osobni dohodak, ali i suradnju s drugima. Nagrađivanjem se nastoji postići optimalno ponašanje zaposlenika, no ponekad se može dogoditi da nagrada ne bude dovoljno privlačna/atraktivna ili je neprikladna, radi čega dolazi do nedostatka motivacije, a i u krajnjem slučaju do neželjenih situacija.

Kvalitetnim motivacijskim sustavom postiže se:

- privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi (izvanrednih talenata) u organizaciji;
- osiguravanje zaposleniku da kvalitetno izvrši preuzete zadatke i obveze te postigne očekivane rezultate;
- poticanje kreativnosti, inovativnih aktivnosti i različitih doprinosa u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, također kreiranje novih proizvoda i usluga uz vrhunsku kvalitetu te sveukupno poticanje unapređenja poslovanja, ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije i
- osiguravanje identifikacije zaposlenih s organizacijom i njihove zainteresiranosti za njezin stalni razvoj i napredak.

(Bahtijarević-Šiber, 1999. navedeno u Samardžija, 2015.)

Dakle, motivacijski sustav trebao bi biti sačinjen od različitih i primjerenih (ovisno o organizaciji i vrsti njezinih zaposlenika) motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja, koje bi naravno bile svjesno i sustavno usađene u radnu i organizacijsku situaciju sa svrhom motiviranja ljudi. Budući da to ponekad zaista može biti kompleksan zadatak (ovisno o organizaciji) ponekad može doći do dvije pojave koje su u korelaciji s manjkom motivacije. Općenito gledajući, kroz snažnu korelaciju između motivacije i izvršenja određenih radnih zadataka, Samardžija (2015.) smatra da dolazi do mnogih benefita odnosno zaposlenici postaju efikasniji u svojim izvedbama i odaniji svojim organizacijama u kojima djeluju. Ovdje valja

---

<sup>13</sup> **Aspiracija** - težnja za kim ili čim, želja da se što postigne (npr. imati aspiracije na visok položaj), (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 18.06.2018.)

skrenuti pozornost odnosno uvijek imati na umu i mogućnost pojava povezanih s manjkom motivacije kao što su apsentizam<sup>14</sup> i fluktuacija<sup>15</sup>. Na njih treba obratiti posebnu pozornost, jer se one ujedno uzimaju i kao pokazatelji kvalitetnog i uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala.

Uz motivacijski sustav uvijek se veže i kvaliteta sustava nagrađivanja te Bahtijarević-Šiber (2014.) u svom radu govori o dva sustava nagrađivanja. Naime, potrebno je optimalno kombinirati dva sustava koja su u osnovi zapravo različita. Jedan sustav trebao bi se temeljiti na znanjima i vještinama koje posjeduju zaposlenici, dok bi se drugi sustav trebao temeljiti na radnoj uspješnosti.

Prvi sustav nagrađivanja, na temelju znanja i vještina, trebao bi poticati stjecanje novih znanja i vještina. Ovakav sustav nagrađivanja nije samo povoljan i pogodan za pojedince, već i za cijelu organizaciju, jer se širenjem individualnih znanja i vještina povećavaju šanse za cjelokupni organizacijski razvoj. Kod drugog načina, praksa i istraživanja pokazuju da je nagrađivanje na temelju radne uspješnosti vrlo važno u motiviranju te je iz istog razloga potrebno povezivati nagrade s radnom uspješnošću i osmisлити optimalan sustav nagrađivanja prema radnim učincima zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Bahtijarević-Šiber (2014.) također u svom radu spominje i nagrađivanje na temelju izvrsnosti, kao zaista posebnog i izdvojenog načina nagrađivanja od ostalih. Ono ima posebnu važnost jer se kroz njega 'izvrsnost' može pretvoriti u konkurentsku prednost. Kod ovakvog nagrađivanja, nagrađuje se izvrsnost i u stjecanju novih znanja i vještina i u efikasnom obavljanju poslovnih aktivnosti. Kod nagrađivanja na temelju izvrsnosti najčešće se susreću iznadprosječni i rijetki talenti koji su vrlo značajni za organizaciju te je za njih potrebno osigurati posebne nagrade odnosno nagrade koje bi se razlikovale od prosječnih u statusu, uvjetima i nagradama.

Kod sustava motiviranja i nagrađivanja talenata polazi se od osobe, a ne od posla. Potrebno je dakle odrediti sposobnost, znanje i vještine (kompetencija) zaposlenih osoba te radnu učinkovitost gledanu u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Često se kod sustava nagrađivanja spominje i načelo samoodređenja, pri kojem bi trebalo biti više oprezan, jer se prema načelu samoodređenja nagrade određuju prema željama osoba koje bi trebale imati mogućnost biranja

---

<sup>14</sup> **Apsentizam** – svako izostajanje s posla prema rasporedu bez obzira na trajanje ili razlog izostanka (isključuje godišnje odmore, vikende i druge opravdane razloge izostajanja), (Samardžija, 2015., str. 174)

<sup>15</sup> **Fluktuacija** – svako trajno odlaženje zaposlenika iz organizacije, posebice je važna za proučavanje ona fluktuacija koja je nastala kao dragovoljno napuštanje, radi toga što se na nju može utjecati (Samardžija, 2015., str. 175)

nagrada i povlastica. Zaposlenici tada najviše biraju nagrade i povlastice koje odgovaraju njihovim potrebama i životnom stilu, no zaposlenici često ne mogu imati jasnu sliku o tome koje bi nagrade i povlastice zapravo trebali primiti, jer ljudi često znaju donositi brze i neadekvatne odluke odnosno prema svojim osjećajima. Uz to, veže se još jedan dio misli autorice Bahtijarević-Šiber (2014.) koji se ujedno iznosi i kao zaključak ovog dijela, a to je:

„Stoga znatan dio nagrada treba izlaziti iz organizacijske uspješnosti putem sustava sudjelovanja u dobiti odnosno profitu, sudjelovanja u vlasništvu, stjecanju dionica i drugog što neposredno povezuje interese i rad pojedinca s organizacijskim interesima.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 200).

### *3.4.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika (produktivnost)*

Za svaki sustav motiviranja ili nagrađivanja kako bi se utvrdili njegovi rezultati potrebno je izvršiti praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih talenata odnosno kako se točno rad i pristupanje sustava odrazilo na radnu uspješnost zaposlenih.

Praćenjem i procjenjivanjem radne uspješnosti koristi se proces vrednovanja kvalitete i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada zaposlenih talenata, a ujedno se na taj način pospješuje zadržavanje i razvijanje talenata te je riječ o procesu koji prethodi nagrađivanju.

Efikasan sustav procjene radne uspješnosti treba biti: strategijski sukladan, relevantan, pouzdan, osjetljiv, prihvatljiv i praktičan. Vrednovanje učinka služi postizanju ciljeva organizacije i zadovoljavanju potreba zaposlenih, stoga nije dovoljno samo ocjenjivati ostvareni učinak već treba i kvalitetno upravljati njime i unapređivati sposobnosti zaposlenih talenata. Procjena radne uspješnosti je analiza i vrednovanje sinergije među djelatnicima određene organizacije čiji krajnji cilj treba biti postizanje učinkovitog rezultata rada svakog pojedinca tijekom određenog razdoblja. (Samardžija, 2015.)

Ocjenjivanje radne uspješnosti svakako pozitivno djeluje i na transparentnost ciljeva, međuljudske odnose i komunikaciju unutar organizacije. Osim navedenog potiče se i pozitivan 'natjecateljski duh' između zaposlenika organizacije. Kako bi cijeli proces rezultirao učinkovitošću, bitno je individualne ciljeve i rezultate svakog zaposlenika implementirati u rezultate tima i strategiju cijele organizacije. (Samardžija, 2015.)

Proces praćenja i procjene radne uspješnosti razvijen je sa svrhom da se aktivnostima funkcije ljudskih potencijala osigura primjena organizacijskog principa 'pravi čovjek na pravom mjestu',

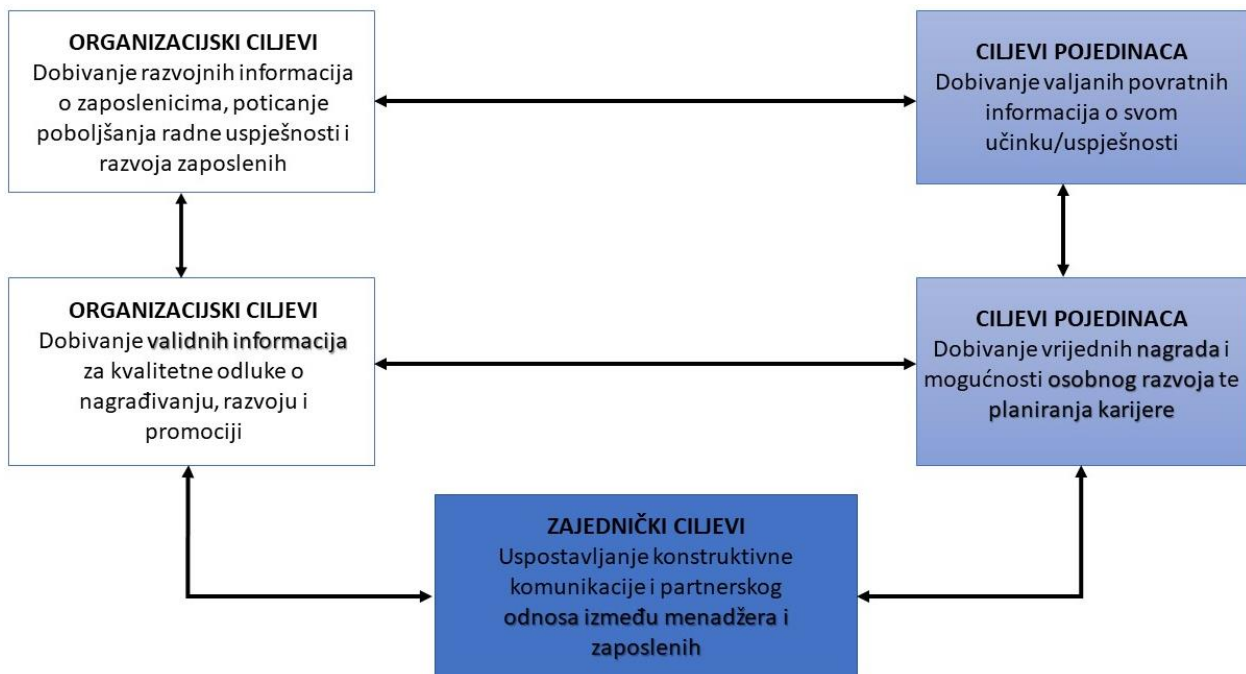
a upravo nam procjena pomaže u donošenju takvog zaključka. Praćenje uspješnosti predstavlja postupak u kojem se sistematski procjenjuje:

- koje relevantne karakteristike ima zaposlenik;
- kako se one očituju i
- koliko je to u skladu s izvršenjem radnih zadataka na poslu te što učiniti kako bi se unaprijedilo njihovo usklađenje.

(Samardžija, 2015.)

Na slici 8 u nastavku prikazani su organizacijski i individualni interesi kod ocjenjivanja radne uspješnosti odnosno učinkovitosti.

Slika 8: Organizacijski i individualni interesi ocjenjivanja radne uspješnosti



Izvor: SAMARDŽIJA et al., (2015.); (prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber (1999:509))

Kod svake procjene i ocjenjivanja vrlo često može doći do određenih pogrešaka, primjerice zbog nepripremljenosti ocjenjivača, subjektivnosti, halo-efekta i sl. Osim navedenog ono što predstavlja možda i najčešću pogrešku jest što se ponekad veći naglasak stavlja na negativne situacije nego na pozitivne. Ponajviše se ova situacija pojavljuje kada ocjenjivači više pridaju važnost negativnom ponašanju koje se nedavno dogodilo, nego vrlo pozitivnom ponašanju od prije nekoliko tjedana, mjeseci ili godina. (Samardžija, 2015.)

Također Dessler (2015.) kao probleme kod procjenjivanja učinkovitosti navodi nejasne norme, tendenciju ka sredini prilikom ocjenjivanja na ljestvici, 'favoriziranje', pristranost i sl., no osim problema autor nudi i pet smjernica u izvršavanju učinkovite procjene:

1. Upoznavanje problema – razvijanje razumijevanja i očekivanje mogućih problema
2. Korištenje odgovarajućeg alata za procjenu – postoje specifični alati sa svojom prednostima i nedostacima, stoga i svaki alat odgovara drukčijem načinu procjenjivanja
3. Potrebno je voditi dnevnik (dnevnik radne učinkovitosti zaposlenika tijekom godine)
4. Osiguranje suglasnosti u vezi plana
5. 'Budite pravedni!'

Prema Dessleru (2015.) procjena radne učinkovitosti može značiti ocjenjivanje zaposlenikove trenutačne i/ili prošle radne učinkovitosti u odnosu na njegove norme učinkovitosti. U osnovi, procjena radne učinkovitosti vrlo često podrazumijeva:

- određivanje radnih normi
- procjenjivanje zaposlenikove stvarne radne učinkovitosti u odnosu na te norme i
- osiguravanje povratne informacije zaposlenicima u svrhu motivacije u ispravljanju nedostataka svoje radne učinkovitosti ili poticanja prema vrhunskoj učinkovitosti.

Kod procjene je vrlo važno jasno i unaprijed postaviti konkretne ciljeve organizacije i što će se točno tražiti od zaposlenika te da zaposlenici budu upoznati s kriterijima procjenjivanja. Dakle, potrebno je odrediti ciljeve koji su mjerljivi, izvedivi, pravovremeni, izazovni, ali je važno i ohrabriti sudjelovanje u ostvarenju postavljenih ciljeva. Osnova procjene radnog učinka zapravo proizlazi iz upravljanja pomoću ciljeva (MBO), gdje se najviše ističe upotreba SMART metode<sup>16</sup> postavljanja ciljeva. (Dessler, 2015.)

Zatim je potrebno izabrati odgovarajući alat procjene, pa se tako često može naići na izbor između grafičke mjerne ljestvice, bihevioralno bazirane ocjenjivačke ljestvice (BARS), izmjeničnog rangiranja, metode nametnute distribucije, metode kritičnog događaja, upravljanja pomoću ciljeva (MBO) i sl. (Dessler, 2015.)

Kod izvođenja procjene Dessler (2015.) detaljno navodi tko bi se sve mogao naći na toj funkciji te najprije navodi izravno nadređene voditelje. Slijedi procjena koju vrše kolege, vijeća za

---

<sup>16</sup> **S.M.A.R.T.** se sastoji od engleskih riječi: Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely (Specifičan – Mjerljiv – Ostvariv – Relevantan – Vremenski definiran), one predstavljaju karakteristike koje bi trebali sadržavati dobro postavljene ciljeve, (<http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/>, pristupljeno 27.06.2018.)

ocjenjivanje, samoocjenjivanje i procjene koju vrše podređeni te 'povratna informacija od 360 stupnjeva'. Posljednja metoda najviše se razlikuje od ostalih i odnosi se na prikupljanje informacija o procjeni od apsolutno svih uključenih u poslovanje organizacije, pa čak i unutarnjih i vanjskih kupaca.

Kod procjenjivanja učinka rada postoji i procjenjivački intervju, no po pitanju zadržavanja talenata u organizaciji, zapravo je vrlo nelagodan način te ga se izbjegava koristiti zbog malog broja ljudi koji voli ili može primiti negativnu povratnu informaciju. (Dessler, 2015.)

Procjena radne učinkovitosti od velike je važnosti iz nekoliko razloga: pomoću procjene lakše je temeljiti svoje odluke o plaćama i promaknućima, omogućuje bolje oblikovanje plana korigiranja određenih nedostataka i utvrđivanja aktivnosti koje zaposlenici dobro rade te se učinkovitije razvija plan karijere zaposlenih. Osim navedenog, procjene imaju veliku ulogu u upravljanju radnom učinkovitošću zaposlenih talenata. (Dessler, 2015.)

Prema Dessleru (2015.) upravljanje radnom učinkovitošću jest kontinuirani proces identificiranja, mjerenja i razvijanja radne učinkovitosti kako talentiranih pojedinaca, tako i samih timova kako bi se njihova djelovanja uskladila sa ciljevima organizacije. Osim mnogobrojnih dobrobiti ovakvog načina upravljanja, kao što su usklađivanje ciljeva, nadziranje radne učinkovitosti, osiguranje povratnih informacija i različite nagrade, priznanja i kompenzacije za zaposlenike, posebno bi se istaklo to što upravljanje radnom učinkovitošću zapravo daje vrlo dobru podlogu za oblikovanje treninga i razvoja talenata, što je predmet razrade u četvrtom poglavlju ovog diplomskog rada.



## **4. Razvoj talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije**

Nakon što je talent primijećen ili tek zaposlen, obrazovani i razvojni proces započinje. Početni trening i obrazovanje za posao kao i razvoj talenta, definira proces osposobljavanja te priprema individualce za njihova radna mjesta. (Phillips i Edwards, 2008.)

Šverko B. i Galić Z. (2009.) proveli su jedno istraživanje o radnom životu u Hrvatskoj temeljem kojeg Bahtijarević-Šiber (2014.) u svom radu navodi da je najvažniji razlog zadržavanja talenata u organizacijama mogućnost napredovanja i usavršavanja koje im organizacija pruža. Stoga, razvoj talenata svakako predstavlja čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije koji će se razraditi u nastavku.

Prije svega i za zadržavanje, ali i za razvoj talenata, potrebno je dobro oblikovanje posla i radnih uvjeta, jer se upravo kroz te uvjete i aktivnosti koje zaposleni talenti svakodnevno obavljaju, oni mogu i uspješno zadržati i dalje razvijati. Posao da bi bio poželjan mora sadržavati karakteristike poput izazovnosti, fleksibilnosti, možda i dinamičnosti (ovisno o karakteru osobe) te svakako opis posla treba zahtijevati i angažirati sve potencijale zaposlenih kao i poticati njihov kontinuirani razvoj. Naravno, važni su tu i motivacijski faktori. Kako ističe Bahtijarević-Šiber (2014.) u svom radu, važan je identitet i cjelovitost, raznolikost vještina koje posao zahtijeva, autonomija u obavljanju posla i odlučivanju te povratna informacija o postignutim rezultatima i uspješnosti.

Kontinuirano učenje i općenito mogućnosti stjecanja novih vještina i kompetencija vezanih uz osobni rast i razvoj bitan su izazov za talente i novu generaciju mladih obrazovanih zaposlenika čiji se doprinos temelji na znanju. Dakle, mogućnosti neprekidnog profesionalnog unaprjeđivanja i razvoja karijere, stjecanja novih znanja i profesionalnih iskustava odlučujući su čimbenik radnih uvjeta za zadržavanje talenata (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

### **4.1. Važnost razvoja talenata**

Ponekad organizacije mogu posjedovati optimalan broj talenata, ali ukoliko njihovi menadžeri ne uspijevaju izvlačiti ono najbolje od njih, tada se gubi na njihovoj kvaliteti rada te se smanjuju mogućnosti osobnog rasta i razvoja talentiranih zaposlenika, ali osporava se i razvoj organizacije i jačanje njezine konkurentnosti. Prema Dessleru (2015.) pod pojmom treniranje misli se na obrazovanje, obučavanje i osposobljavanje talenata u određenoj

organizaciji. Pri donošenju odluke o treniranju ili 'mentorstvu' talenata organizacije, važne su ključne vještine menadžera, no o tome će se malo više kasnije govoriti.

I treniranje i mentorstvo imaju važne, ali i pomalo različite uloge. Kod treniranja veći je naglasak i usmjerenost na razvijanje i jačanje vještina potrebnih za obavljanje svakodnevnog posla, dok se kod mentorstva više pomaže zaposlenim talentima u usmjeravanju i razvoju njihovih karijera te ih se upozorava na potencijalne opasnosti. Također, treniranje i mentorstvo nije nimalo jednostavno, te ono zahtijeva i analitičke, ali i međuljudske vještine. Kroz analizu potrebno je utvrditi gdje se nalaze problemi kako ne bi došlo do nepotrebnog treninga ili savjetovanja talenata, a međuljudske vještine dolaze do izražaja kad već znamo problem kod određene osobe, ali se kod iste teže ostvaruje poticaj i napredak (Dessler, 2015.).

Dakle, ukoliko se ne oforme i ne prakticiraju razni sustavi osposobljavanja i razvoja talenata, može doći do velikih gubitaka u poslovanju organizacije, a danas definitivno nije vrijeme za gubljenje iznadprosječnih i talentiranih zaposlenika, stoga je vrlo važno shvatiti važnost treniranja odnosno razvoja i mentorstva svojih zaposlenika.

Rijetke su situacije u kojima neće biti potrebno treniranje zaposlenika, stoga treniranje istih uvijek treba imati na umu. Luecke (2004.) kako je navedeno u radu Dessler (2015.) upućuje na to kako je na treniranje potrebno gledati kao na proces od četiri koraka kao što su priprema, planiranje, aktivno treniranje i praćenje.

Prije svega, prema Dessleru (2015.) ističe se kako je vrlo važno dobro proučiti i poznavati odnosno razumjeti problem koji je vezan uz zaposlenika. Ukratko ovaj dio pripreme za treniranje i razvijanje talenata može se nazvati proces promatranja. Nakon priprema slijedi planiranje odnosno osmišljavanje kako na što bolji i praktičniji način usmjeriti zaposlenika ka određenoj promjeni ili jačanju njegovih kvaliteta/talenata. Nakon dobro razrađenog plana i dogovora s podređenim slijedi 'aktivno treniranje' odnosno obrazovanje, obučavanje ili osposobljavanje koje je pripremljeno za istog. Kao završni dio dolazi praćenje zaposlenika kroz razvoj ili 'trening', koji se naizgled čini najkraćim ili najlakšim korakom. Proces praćenja je zapravo jedan od najvažnijih, jer često može doći do neželjenih rezultata i negativnog iskorištavanja prilika za razvoj od strane zaposlenih, stoga je uvijek potrebno pratiti i provjeravati implementaciju donesene odluke.

Osim navedenog, prema Bahtijarević-Šiber (2014.) ako se želi dobro i kvalitetno upravljati talentima organizacije, tada su njihov stalni razvoj odnosno mogućnosti osobnog, ali i profesionalnog razvoja od velike važnosti iz nekoliko razloga:

- novim generacijama talentiranih ljudi jedan od najvažnijih ciljeva jest razvoj karijere i ostvarivanje vlastitih potencijala;
- organizacija postaje 'instrument' za ostvarivanje vlastitih profesionalnih, ali i razvojnih ciljeva;
- dolazi do izražaja iznimna dinamičnost i fleksibilnost u razvoju karijere, te
- brzo zastarijevanje znanja, vještina i stalna ulaganja u održavanje individualne konkurentnosti na tržištu talenata.

„Razvoj pretpostavlja stalno stjecanje novih znanja i vještina, ali i novog radnog i praktičnog iskustva, odnosno i primjenu i provjeru znanja i vještina u praksi.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 201).

Prema citiranom, svaku organizaciju se upućuje na stvaranje kvalitetnih sustavnih programa koji omogućuju stalna usavršavanja i obrazovanja. Autorica Bahtijarević-Šiber (2014.) navodi i važnost sustavnih planova stjecanja iskustva na različitim poslovima, projektima, međunarodnim zadacima i slično kao i važnost menadžerskih talenata odnosno osiguravanje kvalitetnih i sposobnih menadžera na ključnim položajima.

„Jedan je od ključnih zadataka MLJP-a i menadžmenta u upravljanju talentima identificiranje i razvijanje prilika i razvojnih šansi. To znači ulaganje novca i vremena u širenje prilika kao što su kvalitetan razvoj na poslu, sudjelovanje u projektima, međunarodnim zadacima, mentorstvo te savjetovanje i obučavanje.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 201).

Dakle prije i negoli se oformi sustav razvijanja talenata, potrebno je ulagati u stvaranje samih prilika za razvoj talenata, jer je u suprotnom vrlo teško otkriti njihove potencijale te postoji opasnost od propuštanja idealnih prilika za razvoj kako njih samih, tako i cjelokupne organizacije.

Na slici 9 prikazat će se model razvoja talenata koji u ključnim trenucima može donijeti mnogo dobrobiti po pitanju rješavanja problema u kojem se organizacija pronade. Naime, organizacije se često tokom svog poslovanja mogu naći u nenadanim situacijama u kojima najčešće dolaze do izražaja upravo iznadprosječni zaposlenici odnosno talenti u koje se ulagalo te koji uz svoju kreativnost i vještine mogu pravodobno reagirati u danoj situaciji. Stoga, kako je i ranije navedeno, otkrivanje talenata u organizaciji odnosno njihovih potencijala te njihovo razvijanje i poticanje od velike je važnosti i kod regularnog poslovanja, a kudi kamo kod izvanrednih situacija.

Slika 9: Model razvoja talenata



Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, (2014.)

Sve u svemu, potrebe za razvijanjem talenata sve su veće te pravilnim i pomnim otkrivanjem istih i njihovih potencijala ostvaruju se velike prednosti kako za njih tako i za samu organizaciju. Kombinirajući sposobnosti zaposlenika, ispravnog sustava motivacije te stvarajući prilike za razvoj otkrivaju se i novi talenti.

#### 4.2. Obrazovanje i obuka zaposlenih talenata

Potreba za obrazovanjem ili obukom zaposlenih često se zna javljati iz različitih razloga te se ti razlozi iz godine u godinu mogu razlikovati. Razlog koji je danas možda i svima najočitiiji jest naša okolina koja se vrlo ubrzano mijenja i njezin sve prisutniji pritisak i utjecaj u poslovanju organizacija. Dakle, sve je veća potražnja za novijim kadrovima s kojima se pojedine organizacije još nisu ni susrele. Osim navedenog, uz konstantni trud, ukoliko dođe do otkrivanja i isticanja talenata odnosno njihovih vještina i sposobnosti, potrebno je ulagati u njih slanjem na različite edukacije. Svi ti razlozi među još mnogima počeli su navoditi organizacije na pomno i kvalitetno osmišljavanje programa obrazovanja, obuke, treninga, mentorstva i slično.

Kako bi se mogli osmisliti kvalitetni programi obrazovanja, prije svega potrebno je pratiti kompetencije zaposlenika, kako bi lakše uočili koje je talente potrebno razvijati, ali i kod kojih radnika je potrebno razvijati određene nove vještine. Kompetencije zaposlenika često su vezane

uz zahtjeve postojećeg radnog mjesta te se u skladu sa zahtjevima pružaju mogućnosti za osobni napredak i razvoj karijere u skladu sa vlastitim interesima. (Samardžija, 2015.)

Iako na prvu obrazovanje i obuka djeluju kao pojmovi jednakog značenja, pojmove je zapravo potrebno razlikovati. Prema definiciji iz Zakona o strukovnom obrazovanju, NN 30/09 kako je navedeno u radu Samardžije (2015.) „Obrazovanje je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe te se može smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina. Obrazovanje se odvija kao formalno<sup>17</sup>, neformalno<sup>18</sup> i informalno<sup>19</sup> i/ili samousmjerenom učenju.“, dok se obuka prema Bahtijarević-Šiber (1999.) navedeno u radu Samardžije (2015.) definira kao „priprema zaposlenika za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tih zaposlenika tražiti, pri čemu je obuka planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti“. Ukratko, kroz obuku veća je orijentiranost na posao koji se obavlja, nego na osobu. Obuka zapravo predstavlja sustav organiziranog programa kojim se stječu tjelesne ili intelektualne osobine, a može biti i za stjecanje i jačanje psihičkih osobina. Najčešće nakon obuke zaposlenih slijedi trening naučenih vještina, a njegova specifičnost jest ponavljanje naučenih vještina, jer na taj način zaposlenik /talent postaje još izvrsniji u primjeni iste, recimo trening pregovaračkih vještina, prodajnih vještina i slično. Odabir obuke ovisi o vrsti programa za koji bi se obuka i trebala izvršiti kao i o vrsti posla za koju je potrebna obuka, a u osnovi metode se dijele na obuku na poslu i obuku izvan posla. Obuka na poslu je češći oblik, prema kojem neposredni nadređeni ili dobro obučeni suradnik ima ulogu instruktora te se uglavnom koristi za jednostavnije aktivnosti. Obuka izvan posla uključuje primjenu brojnih modela kao što su:

- Metoda rasprave – razmjena mišljenja uz pomoć moderatora,
- Metoda obuke u radionici,

---

<sup>17</sup> **formalno obrazovanje** (*formal education*) – obrazovanje koje se provodi u različitim akreditiranim obrazovnim institucijama prema odobrenim programima sa ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija za osobne, društvene i profesionalne potrebe i putem kojega se stječu priznate diplome i kvalifikacije. (<http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/#6>, pristupljeno 07.08.2018.)

<sup>18</sup> **neformalno obrazovanje** (*non-formal education*) – svaki oblik obrazovanja koji ne dovodi do stjecanja novih kvalifikacija, odnosno novih diploma ili napredovanja na kvalifikacijskoj ljestvici. Označava organizirane procese učenja usmjerene na osposobljavanje odraslih osoba za rad, za različite socijalne aktivnosti te za osobni razvoj. (<http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/#6>, pristupljeno 07.08.2018.)

<sup>19</sup> **informalno učenje** (*informal learning*) – učenje koje rezultira iz dnevnih aktivnosti vezanih uz posao, obitelj ili slobodno vrijeme. Nije organizirano ili strukturirano u smislu ciljeva, vremena ili podrške učenju. Informalno je učenje u većini slučajeva nenamjerno iz perspektive onog koji uči. (<http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/#6>, pristupljeno 07.08.2018.)

- Metoda programirane nastave – uz knjigu, priručnik ili računalo poučavaju se programirani predmetni sadržaji,
- Metoda obuke računalom – poučavanje potpomognuto računalom ili poučavanje upravljano računalom,
- Metoda simulacije – koriste se simulatori za uvježbavanje polaznika

Svaki zaposlenik ističe se po određenim kompetencijama, poneki i u određenim specifičnim vještinama pokazuju iznimnu sposobnost, čime je vidljivo da posjeduju određene talente, što je danas sve traženije kod poslodavaca. No, da bi ti talenti uistinu bili iskorišteni nakon njihova prepoznavanja ono što svakako mora uslijediti jest osposobljavanje i usavršavanje odnosno obrazovanje o kojem je ranije pisano. Povećanjem i razvijanjem znanja, vještina i sposobnosti kroz obrazovanja i obuke, talenti povećavaju mogućnosti razvoja svoje karijere, općenito svoje unutarnje zadovoljstvo te još mnogo toga, a osim njih samih i organizacije jačaju svoju konkurentnost.

Porastom potreba razvoja talenata najčešće dolazi do razvoja posebne funkcijske jedinice, odjela za obrazovanje koje se usko veže uz menadžment ljudskih potencijala, radi toga što je politika obuke i razvoja zaposlenih sastavni dio ukupne politike organizacije, a temelji se na permanentnoj obuci zaposlenika. (Samardžija, 2015.)

Kako je ranije navedeno od strane ostalih autora, tako se i u tekstu Samardžije (2015.) spominje važnost mentorstva i podučavanja. Prema autorici podučavanje je vrlo popularno radi toga što ono predstavlja koristan način upućivanja na ponašanje u svakodnevnim poslovnim situacijama dok za mentorstvo tvrdi kako je ono zapravo nastavak ili određena vrsta dodatka koncepta podučavanja, no svakako je slobodniji oblik jer prisutnost mentora na radnom mjestu nije nužna. Mentorstvo uključuje dio uvodnog treninga i orijentacije za nove zaposlenike u duljem vremenskom periodu, uključuje i oblik psihosocijalne funkcije kroz savjetovanja (prijateljstvo), ali svakako uključuje i unapređenje karijere za talente kao primjerenu vrstu podrške, vodstva ili čak sponzoriranja.

Kroz sve vrste obrazovanja i razvoja, preporuča se i praćenje efikasnosti zaposlenika (kao što je i ranije opisano u tekstu Desslera (2015.)). Praćenje efikasnosti uvelike doprinosi razvoju i donošenju novih odluka glede razvoja talenata, jer se kroz praćenja mogu uočiti negativni i pozitivni rezultati, nakon kojih je lakše donijeti ispravke i potrebne dodatke obrazovnom programu te je također prema stanju talenta lakše odrediti njegov karijerni put i daljnji razvoj.

### 4.3. Upravljanje karijerom talenata

Osiguravanjem kvalitetnih uvjeta razvoja i obrazovanja talenata navedenih u prethodnom poglavlju otvaraju se naravno i bolje mogućnosti za razvoj karijere, a sve to važan je preduvjet za zadržavanje i razvoj talenata. Prema Bahtijarević-Šiber (2014.) baš taj naglasak na osiguranje uvjeta razvoja i obrazovanja talenata vrlo je važan i zbog činjenice da se klasični ciklus izgradnje karijere u posljednje vrijeme drastično smanjio, odnosno kreće se vrlo ubrzano i dinamično i okolina i uvjeti u kojima zaposleni talenti rade.

No, prije nego se dublje zaroni u temu upravljanja karijerom, potrebno je upoznati se s terminima vezanim uz karijeru. Karijera najjednostavnije rečeno predstavlja radno aktivno vrijeme pojedinaca, no prema Dessleru (2015.) ona se može definirati kao sveukupne radne pozicije osobe tijekom više godina, kroz koje pojedinci imaju osjećaj da su uspješni i da su postigli svoje ciljeve, dok se drugi osjećaju kao da svoj potencijal nisu uspjeli iskoristiti u potpunosti. Uslijed potreba za razvijanjem karijere dolazi se i do pojma upravljanja karijerom što se odnosi na proces koji zaposlenima pruža mogućnosti boljeg razumijevanja i razvijanja vlastitih vještina i interesa, koje im pomažu u ostvarenju njihovih ciljeva. Razvoj karijere predstavlja niz aktivnosti koje se odvijaju kroz cijeli život, a doprinose istraživanju, uspostavljanju i ostvarenju karijere zaposlenog. Prema Samardžiji (2015.) razvoj karijere ovisan je o kontinuiranom obrazovanju i usvajanju novih vještina te sveukupnom iskustvu tokom obrazovanja, odgoja i rada i prilagodbi koje na neki način određuju buduće odluke u karijeri. Planiranje karijere jest službeni proces kroz kojeg osoba postaje svjesna svojih vještina, mogućnosti, znanja ili motivacije i sl. te sukladno navedenom uspostavlja akcijski plan kako bi postigla postavljene ciljeve.

Dublje značenje karijere danas se mnogo više razlikuje u odnosu na prošlost. Sve do nedavno ljudima je stvaranje karijere predstavljalo prelaženje s jednog posla na drugi, najčešće unutar jedne organizacije ili svega nekoliko njih. No, prema Dessleru (2015.) uslijed različitih pojava poput recesije, pripojenja, premještanja poslovanja, neprestanog smanjenja broja radne snage došlo je do promjena u načinu ostvarivanja karijere. Ljudi i dalje prelaze s jednog posla na drugi, ali pritom mijenjaju smjer razvijanja svoje karijere, u jednu ruku primorani su mijenjati svoj profesionalni 'identitet'. Primjerice, ako je djelatnica prije pripojenja poduzeća radila u odjelu za nabavu, no otpuštena je zbog ograničenog broja radnih mjesta, tada ona preusmjerava svoj karijerni put ka voditeljici odjela računovodstva. Također, danas se sve više traži i cijeni da organizacije nude obaveze posla uz koje se može voditi uravnotežen obiteljski

život, jer danas i žene sve više teže za vlastitom karijerom. Ranije se podrazumijevalo da zaposlenik treba samo biti predan radu u organizaciji i organizacija će se brinuti za njega, ali danas zaposlenici sve više shvaćaju da se moraju brinuti sami za sebe, ali i oni očekuju da će im organizacija osigurati razvoj i obrazovanje koji bi ih pripremilo za vrijeme kada će trebati otići korak dalje i kako bi mogli uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Navedeni stavovi ne moraju značiti nužno negativne rezultate, jer prije svega kroz taj stav gdje zaposlenici 'moraju dati sve od sebe' počinju se isticati njihovi talenti, koje organizacije treba prepoznati i razvijati te pritom paziti da ne izazove 'bijeg' u drugu organizaciju, već da poštovanjem i dobrim razvojem svog talenta i uspije zadržati istog.

Kako se životni vijek karijere često mijenja, te se vrlo često događaju i promjene u izvršavanju poslovnih obaveza, vrlo je važno stalno se razvijati i biti spreman na promjene. U navedenim uvjetima bilo bi potrebno da u organizacijama odgovorni za ljudske potencijale pružaju kvalitetan 'servis' odnosno pomoć u razvoju karijere koja postaje i osobna odgovornost pojedinca. Pomoć organizacija pojedincima, u razvoju karijere može biti:

- procjena talenata, razvojnih potencijala i radne uspješnosti,
- davanje pravovremene i kvalitetne povratne informacije o prednostima (snagama) i nedostacima (slabostima) osobe, dobivene kroz analizu i razgovor o vještinama i kompetencijama odnosno njihovim talentima,
- informacije o budućim strateškim planovima razvoja poslovanja,
- informacije o predviđanjima koje će to točno vještine i kompetencije biti potrebne organizaciji glede budućnosti, ali i o onima za koje se predviđa zastarijevanje,
- informacije o aktualnim i planiranim programima i mogućnostima obrazovanja i razvoja vještina,
- planiranje sukcesije<sup>20</sup>,
- planiranje i uspješno upravljanje karijerom, te
- osnivanje (virtualnih ili stvarnih) centara razvoja karijere.

(Bahtijarević-Šiber, 2014.)

U prethodno navedenim vrstama pomoći organizacija oko razvoja karijere zaposlenih talenata, vidljivo je kako se ta pomoć najviše odnosi na određenu vrstu informacija, a informacije u

---

<sup>20</sup> **Planiranje sukcesije** (ili upravljanje sukcesijom) je sistematski pristup osiguravanja stabilne i pouzdane baze talenata kojom će se zadovoljiti buduće potrebe za zaposlenima na rukovodećim i drugim ključnim radnim mjestima u organizaciji. (<http://skills.rs/vestine-rukovodjenja/567-osam-najcescih-gresaka-u-planiranju-sukcesije-i-kako-ih-ispraviti>, pristupljeno 11.08.2018.)



današnjem svijetu imaju jako veliku vrijednost. Iako se pružanje informacija možda čini kao mala pomoć, ukoliko talenti znaju iskoristiti dane im informacije mogu jako puno toga postići. Informacije pomažu talentima pri dobivanju stvarnije predodžbe o njihovim mogućnostima za razvoj, ali i o budućnosti organizacije za koju rade te saznanje na kojim vještinama bi trebali poraditi i što je sve potrebno za stjecanje novih vještina, sve s ciljem razvijanja vlastite karijere.

Kao jedan od načina koji se koristi za pomoć kod razvijanja karijere, u svom radu Bahtijarević-Šiber (2014.) govori o virtualnom centru za razvoj karijere. Virtualni centri za razvoj karijere omogućeni su putem intraneta<sup>21</sup> te se putem istih pružaju sredstva za samoprocjenjivanje, mogućnosti konzultiranja i dobivanja povratnih informacija o individualnim vještinama i potencijalima, ažurirani podaci o organizacijskim potrebama u budućnosti, upozorenja zaposlenima na opasnosti od zastarijevanja pojedinih vještina čime se potiče razvoj novih vještina i kompetencija. Među ostalim, korisnici centra mogu imati pravo na takozvanu 'procjenu od 360 stupnjeva' odnosno imaju pravo na više procjenitelja za povratnu informaciju o svojoj uspješnosti po vlastitom izboru. Povratne informacije, osim podataka o procjeni za pojedinca, uključuju i ciljeve i strategije razvoja karijere, obučavanje i konzultacije te seminare i ostale online pristupe.

Slično kao i kod Bahtijarević-Šiber i virtualnog centra za razvoj karijere, dobar zaključak donosi i Dessler (2015.), a to je da su današnje organizacije sve više svjesne ranije navedenih promjena u stvaranju karijere te se polako počinje stvarati karijerni segment u aktivnostima ljudskih potencijala, jer se upravo kroz taj segment podržavaju potrebe zaposlenika i olakšava se samoanaliza za karijerni put i razvoj. Kroz takvu pomoć zaposlenici imaju bolji uvid u snage svojeg zvanja te se mogu bolje pripremiti za rad u organizaciji, povećava se broj talenata i njihove predanosti radu te na kraju krajeva i sam utjecaj na pribavljanje i zadržavanje istih. Iako Dessler (2015.) u svom radu navodi rezultat istraživanja prema Carlu Joinsonu (2001.) o tome kako zapravo samo jedna četvrtina ispitanih ima individualizirane razvojne planove, postoji vjerojatnost da se do današnjeg dana ta brojka itekako povećala. Također treba biti svjestan da i poslodavac i zaposlenik (talent) i menadžer imaju ulogu u ostvarivanju i usmjeravanju razvoja karijere zaposlenika sa potencijalima te su upravo te uloge za svakoga od njih navedene u tablici 2.

---

<sup>21</sup> **Intranet** - područna računalna mreža neke ustanove ili tvrtke namijenjena lokalnoj komunikaciji i vezi s Internetom sa zajedničkim sigurnosnim sustavom (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 14.08.2018.)

Tablica 2: Uloge u razvoju karijere

<b>Pojedinac (talent)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihvatiti odgovornost za vlastitu karijeru</li> <li>- Ocijeniti svoje interese, vještine i vrijednosti</li> <li>- Potražiti podatke i izvore o karijeri</li> <li>- Uspostaviti ciljeve i planove karijere</li> <li>- Iskoristiti mogućnosti</li> <li>- Razgovarati o svojoj karijeri sa svojim menadžerom</li> <li>- Slijediti realistične planove karijere</li> </ul>
<b>Menadžer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osigurati točnu i pravovremenu povratnu informaciju o radnoj učinkovitosti</li> <li>- Osigurati razvojne dužnosti i podršku</li> <li>- Sudjelovati u raspravi o razvoju karijere sa podređenima</li> <li>- Pružiti podršku razvojnom planu djelatnika</li> </ul>
<b>Poslodavac</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prenijeti misiju, politike i postupke</li> <li>- Osigurati mogućnosti osposobljavanja i razvoja, uključujući radionice</li> <li>- Osigurati podatke o karijeri i programe karijere</li> <li>- Ponuditi raznolik izbor smjerova karijere</li> <li>- Osigurati povratnu informaciju o radnoj učinkovitosti usmjerenu na karijeru</li> <li>- Osigurati mogućnosti mentorstva kao podršku razvoju i samoupravljanju</li> <li>- Osigurati zaposlenike s individualnim razvojnim planovima</li> <li>- Osigurati programe podržavanja akademskog obrazovanja</li> </ul>

Izvor: DESSLER, (2015.)

Dakle, organizacije danas mogu ulagati svoje napore u stvaranje karijernih centara. Karijerni centri mogu djelovati kao online ili offline 'knjižnica' koja sadrži materijale o razvoju karijera, karijerne radionice, instruktore/mentore za usmjeravanje pojedinih karijera i slično. Cilj navedenih napora organizacija jest pomoć zaposlenicima te posebice talentima da razjasne vlastite karijerne puteve i ciljeve te kako ih što kvalitetnije postići unutar organizacije (Dessler, 2015.).

Zanimljivost o kojoj Dessler (2015.) također piše u svom radu jesu inovativne karijerne inicijative poslodavaca, koje danas mogu biti od velike važnosti budući da se okolina ubrzano

mijenja, a talente je možda sve teže otkriti. Pod inovativne karijerne inicijative poslodavaca spada:

- proračuni državnog učenja – radi se o ponudi računa dugoročnog učenja po uzoru na mirovinski fond kapitalizirane štednje, kroz koje i poslodavci i zaposlenici/talenti vrše uplate na te račune te zaposlenici imaju mogućnost korištenja sredstava sa računa za potrebe obrazovanja i razvoja povezano s njihovom karijerom;
- zamjena uloga – privremeni rad na drugim radnim mjestima radi boljeg razumijevanja vlastitih poslovnih snaga i slabosti;
- organizacija timova za postizanje uspjeha u karijeri – manja skupina zaposlenih koja se sastaje periodično radi pružanja podrške jedni drugima u ostvarivanju njihovih karijernih ciljeva;
- osiguranje trenera karijera – treneri pomažu zaposlenicima/talentima pomoći identificirati njihove razvojne potrebe, osigurati osposobljavanje, profesionalni razvoj i prilike umrežavanja;
- ponuda online programa – online sustav mogućnosti praćenja potreba zaposlenika/talenta, dakle moguće je za svaku sposobnost napraviti 'analizu nedostataka' kroz grafički prikaz.

Dakle, postoje razni načini kako poslodavac može utjecati na razvoj karijere svojih zaposlenika i talenata (koji su možda već poznati, a možda se tek otkriju tokom njihovog životnog ciklusa karijere). Mogućnosti sežu sve od klasičnog internog oglašavanja radnih mjesta, pa do povrata troškova školovanja i radionica planiranja karijera. Ono što se također želi postići dobrim sustavima upravljanja karijerom jest da se odašilje poruka kako je poslodavcu stalo do zaposlenika i njegova razvoja i uspjeha u karijeri te da kao takav zaslužuje predanost svojih zaposlenika. (Dessler, 2015.)

Ono što također nije na odmet spomenuti, a o čemu piše Dessler (2015.) jest obrazac za procjenu menadžerske izvedbe. Obrazac se usko dotiče važnosti menadžerskih vještina kod procjene talenata kako bi iste mogle biti što pravednije i kvalitetnije, jer u suprotnom zbog grešaka pri procjenjivanju postoji mogućnost gubljenja vrijednog potencijala. Dakle, obrazac sadrži popis svih poslova u organizacije po tituli, funkciji i razini koju bi menadžeri po mogućnosti mogli uzeti u razmatranje. Organizacija treba osposobiti svoje menadžere da povezuju radnu učinkovitost zaposlenih talenata, njihove karijerne interese i potrebe organizacije te da razviju plan karijere, uključujući i aktivnosti za razvoj talenata. Osnovni cilj obrasca jest pomoći

menadžeru da temeljem radnog iskustva zaposlenih talenata tekuće godine uspije osmisliti planove i ciljeve razvoja talenata.

#### *4.3.1. Informacijski sustav ljudskih potencijala*

Cijeli proces razvoja talenta i njegove karijere može biti podosta složen, krenuvši od procjena, planiranja, izvedbe te krajnjeg osposobljavanja, a također je pitanje i količine vremena da bi se dospjelo do krajnjeg cilja. Danas postoji sustav koji pomaže u integriranju svih navedenih postupaka, koji daje obuhvatan uvid u karijerne interese, napredak i rezultate procjene talenata što ubrzava i olakšava cjelokupan proces. (Dessler, 2015.)

Prema Dessleru (2015.) postoje različiti softverski sustavi (aplikacije za upravljanje talentima i karijerom) koji omogućuju poslodavcima integraciju procjene, razvoja karijere, osposobljavanja, nagrađivanja i slično. Jedan od primjera je CareerTracker tvrtke Kenex, koji predstavlja aplikaciju koja omogućuje upravljanje profilom karijere na učinkovit način odnosno ona je svojevrsni alat koji pomaže organizacijama da optimizira produktivnost radne snage kroz platformu jednostavnog pristupa za kontinuirano upravljanje razvojem karijere talenata, što uvelike olakšava proces razvoja talenata za poslodavce (<http://www.careertracker.co.za/login.aspx>, pristupljeno 14.08.2018.).

Ni autorica Bahtijarević-Šiber (2014.) u svom radu nije izostavila važnost informacijskog sustava ljudskih potencijala. Kroz informacijski sustav LJP-a zaposlenici dobivaju relevantne informacije o karakteristikama različitih poslova i njihovim općenitim zahtjevima, ali i o zahtjevima po pitanju vještina i kompetencija izvršitelja te također primaju informacije o nagrađivanju i izazovima svakog posla. U sustav se dakako pohranjuju i profili zaposlenika s relevantnim podacima o obrazovanju, vještinama i kompetencijama, interesima i aspiracijama pri čemu je omogućeno lakše uspoređivanje između profila posla i profila osobe te praćenje razvoja i osposobljavanja. Kako je ovaj sustav utemeljen na webu, ono omogućuje mnoge prednosti poput:

- otkrivanje talenata.
- brzinsko dobivanje informacija o kompatibilnosti poslova i pojedinaca,
- objektivnije i potpunije utvrđivanje obrazovnih, ali i razvojnih potreba,
- brže širenje informacija o novim mogućnostima cijelom organizacijom (primjerice, poslovne potrebe),
- smanjenje moći menadžera u blokiranju karijere suradnika te

- poticanje zaposlenika na usavršavanje prema njihovim vještinama, znanjima, radnoj uspješnosti i sl.

#### 4.3.2. *Potencijalne opasnosti kod upravljanja karijerom talenata*

Svaki djelatnik na određeni način prolazi kroz vlastiti životni ciklus karijere te paralelno s time ide i odgovornost poslodavca ili organizacije. Već za sami početak ciklusa odnosno kod zapošljavanja vrlo je važno da zaposlenik (potencijalni talent) dobije što realniju sliku o zahtjevima radnog mjesta. Pomoću takvog uvida u posao osoba može usporediti svoje vještine i interese te prilikom početka rada steći samopouzdanje i motivaciju za predanost radu. Općenito gledajući, pri vođenju talenata kroz njihov životni ciklus karijere u svakoj fazi vrlo je važno biti oprezan, jer u nepažnji ili nestručnosti može doći do negativnih posljedica, stoga je ključan stručan i iskusan mentor odnosno menadžer u vođenju karijere talenata. (Dessler, 2015.)

Jedna od opasnosti na koju upozorava Dessler (2015.) je 'šok stvarnosti'. Ono predstavlja fenomen koji se pojavljuje ukoliko zaposlenik nije odmah na početku svog karijernog ciklusa dobro upoznat sa samim poslom i njegovim zahtjevima. Zbog pretjeranog entuzijazma i očekivanja zaposlenik nailazi na neočekivane i neprivlačne situacije koje umanjuju njegovu radnu uspješnost radi čega postaje nezainteresiran za razvoj karijere, a automatski time i njegovi talenti ostaju skriveni. Sa sličnim posljedicama može se susresti prilikom same procjene izvedbe razvoja karijernog puta kao i prilikom rotacije poslova, unutarnjih promaknuća i slično.

Posebnu pozornost potrebno je obratiti kod promaknuća i premještaja, jer oboje predstavlja velike korake u životnom ciklusu karijere. Naime, promaknuće predstavlja napredovanje na radna mjesta veće odgovornosti te se ovdje menadžeri susreću s raznim važnim odlukama poput:

- 'Je li mjerilo radni staž ili sposobnost?',
- 'Kako uopće mjeriti sposobnost?',
- 'Je li potrebno da proces bude služben ili neslužben?' te
- 'Trebaju li promaknuće biti vertikalno, horizontalno ili nešto treće?'

(Dessler, 2015.)

Dakle, ukoliko se ne prođe pažljivo kroz navedene odluke može doći do osjećaja nepravde, proizvoljnosti ili tajnovitosti, što sveukupno može umanjiti uspješnost procesa promaknuća. Premještaji uglavnom predstavljaju imenovanja na slične pozicije, ali u drugim dijelovima

organizacije. S obzirom na promaknuća, kod premještaja najčešće ne dolazi do povećanja plaće i ne mora se nužno povećati odgovornost i osjećaj zadovoljstva iz razloga što premještaji često za određene mogu biti neugodni. Do premještaja dolazi iz različitih razloga koji mogu biti i negativni i pozitivni poput:

- oslobodjenje radnog mjesta jer zaposlenik nije više potreban na tom radnom mjestu,
- premještanje na radno mjesto koje zaposleniku bolje odgovara,
- pružanje šanse za nove zadatke ili radi osobnog razvoja,
- zahtjev samog zaposlenika radi promjene interesa ili bolje plaće, bolje lokacije, bolje prilike za napredovanje i sl.,
- rutinsko premještanje i dr.

(Dessler, 2015.)

Iz kojih god se razloga premještanje želi obaviti, potrebna je velika pozornost, jer i pri najmanjim greškama može doći do gašenja talenta koji zapravo ima veliki potencijal za osobni razvoj, a osim toga može se i uvelike negativno utjecati na zadržavanje potencijalnog talenta u organizaciji.

#### *4.3.3. Upravljanje osobnom karijerom*

Ranije je pisano o tome kako i zaposleni i menadžeri i sama organizacija ima ulogu u razvoju karijere, no također se ponovno svraća pozornost na to kako se koncept stvaranja karijere pod utjecajem okoline sve više mijenja. Pod pritiskom okoline te uloge se i dalje ne gube jer je cilj svake organizacije pružiti što bolje mogućnosti razvoja karijere i tako privući zadržati talente. Ono što se primjećuje jest da odgovornost pojedinca (potencijalnog talenta) postaje sve veća i sve važnija.

Ono o čemu zapravo piše Bahtijarević-Šiber (2014.) jest osobno upravljanje karijerom odnosno samoupravljanje. U tom nastojanju ono što je važno jest poznavati sebe, graditi i održavati mrežne kontakte (umrežavanje), biti ažuran, provjeravati ciljeve i mogućnosti razvoja karijere, uvijek imati na umu više rješenja i slično. Organizacijska kultura ima također važnu ulogu jer ona potiče i omogućuje individualnim talentima mobilnost i razvoj, što je također izazovno i poticajno za talente i njihov osobni razvoj.

#### 4.3.4. *Upravljanje talentima*

Talenti danas sve više imaju značaja u poslovanju određene organizacije, ali i sve je teže brinuti se o njima na ispravan i kvalitetan način odnosno od poduzeća se sve više zahtijeva pozornost na uspostavljanje kvalitetne brige o talentima. U prijašnjim poglavljima su opisane razne strategije zadržavanja i razvijanja talenata te je također isticana važnost brige oko talenta, a upravo je sve to obuhvaćeno pojmom upravljanje talentima.

Prema Dessleru (2015.) upravljanje talentima trebao bi biti već uhodani proces od početka do kraja, koji se sastoji od planiranja, selekcije, pribavljanja, razvoja, upravljanja kompenzacijama zaposlenika kroz cijelu organizaciju. Dakle, dobra koordinacija djelatnosti ljudskih potencijala jednim dijelom odnosi se i na pribavljanje radne snage, procjena, razvoja i zadržavanja. Upravljanje talentima za poslodavca zapravo može predstavljati i čisto upravljanje karijerom, jer je u cilju poslodavca da objedini zaposlenikove želje glede svojih vještina, obrazovanja, povratnih informacija vezanih za radni učinak i razvoj kako bi postigao što uspješniju karijeru, te na kraju krajeva kako bi optimizirao korištenje svog korporativnog talenta. Danas se za upravljanje talentima često koristi informacijska tehnologija<sup>22</sup> te postoji nekoliko softverskih ponuđača sa specijaliziranim programom za upravljanje talentima kao što je e-pribavljanje, e-osposobljavanje, provjere izvedbe i nagrade.

Jedna od važnih funkcija menadžera ljudskih potencijala jest da oni moraju vrlo često provjeravati efikasnost svojih aktivnosti i programa te pronalaziti nove i bolje pokazatelje za svoje poslovne vrijednosti i doprinos ukupnom uspješnom organizacijskom poslovanju. U svom radu Bahtijarević-Šiber (2014.) također napominje kako je upravljanje talentima najvažniji proces za organizacije koje su okrenute ljudskom kapitalu i koje svoje zaposlene smatraju ključnim izvorom svoje konkurentnosti, a to je zapravo i ono ka čemu nas vodi budućnost menadžmenta. Sve u svemu upravljanje talentima izuzetno je važan integrirani sustav pribavljanja i selekcije, upravljanja vještinama, učinkovitošću i karijerom te mjerenja uspješnosti i doprinosa menadžmenta ljudskih potencijala. Dobar sustav upravljanja talentima pridonosi imidžu poslodavca, dobroj brizi o zaposlenima i razvijanju njihovih talenata i karijere te omogućava zadržavanje jako uspješnih talenata.

---

<sup>22</sup> **Informacijska tehnologija** povezuje i integrira sustave svih zadataka i procesa menadžmenta ljudskih potencijala (horizontalna integracija) i povezuje ih i integrira (vertikalna integracija) sa sustavom za planiranje poslovnih resursa. (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

## 5. Primjena strategija zadržavanja i razvoja talenata u stvarnoj okolini

Prema organizacijskoj psihologiji u radu Miljković i Rijavec (2007.), osnovna funkcija svakog menadžera je stvaranje uvjeta pojedincima (talentima) i/ili grupama u svojoj organizaciji u kojima oni mogu ostvarivati visoka postignuća i biti zadovoljni. Funkcija jeste osnovna, ali ne može se uvijek lako postići. Ona zapravo predstavlja pravi izazov za menadžere, no oni koji to uspješno savladavaju postižu dva vrlo bitna rezultata: visoki radni učinak i zadovoljstvo zaposlenih koje na kraju krajeva ima najvažniji rezultat, a to je zadržavanje talenata unutar organizacije.

Nažalost danas s obzirom na to koliko se okolina brzo mijenja, sve češće se čuje o neetičnom ponašanju poslodavaca prema zaposlenicima te se na zaposlenike često gleda kao na 'stvar' ili dodatni resurs. To je potpuno krivo gledište te se na taj način nikako ne postavljaju dobri temelji za otkrivanje talenata, a kamoli njihovo razvijanje i zadržavanje. Ono na čemu se bazira većina moralnih principa jeste humanost<sup>23</sup>, a to je upravo ono čega ponajviše nedostaje u upravljanju menadžera. A kad nedostaje humanosti, polako kroz razne prepreke kao što su lošiji radni uvjeti, vremenski pritisak, mnogo prekovremenih sati, promjene ponašanja, dolazi sve češće do pojava kao što je stres, a on uvelike utječe na sposobnosti i radnu učinkovitost zaposlenih. Također prema Miljković i Rijavec (2007.) ono što najčešće slijedi nakon stresa jest tzv. sagorijevanje na poslu (engl. *burnout*). Sagorijevanje na poslu je rezultat intenzivnog i dugotrajnog stresa na poslu, pri čemu se gubi motivacija i interes za posao te se pojavljuje osjećaj iscrpljenosti i neefikasnosti. Sve o čemu je pisano u prethodnom tekstu ne pridonosi zadržavanju i razvoju talenata, stoga su to sve situacije koje je potrebno izbjegavati.

Najčešći razlozi za napuštanje poduzeća su birokracija (slijeđenje besmislenih pravila); neiskorištenost potencijala (novac nije tolika motivacija koliko je želja da postignu nešto važno i veliko); nedostatak kvalitetne analize (nemarno vođenje analize rada, daje dojam nebrige i nedostatka interesa); ne razgovaranje o razvoju karijere (važnost stjecanja povjerenja i osjećaja brige); prioriteta (nedostatak strategije jednako neozbiljnosti); manjak nadzora (talentima nije dobro u potpunosti prepuštati projekte, dobro je da znaju da u svakom trenutku imaju potporu uz sebe); talentirani zaposlenici vole sebi slične (pripaziti na okruženje talenata, jer uz kvalitetno okruženje mogu postizati još bolje rezultate); nedostatak vizije (doprinos talenata

---

<sup>23</sup> **Humanost**; onaj koji je human - koji ima ili koji izražava ljudske osobine ili kvalitete, koji suosjeća i ima razumijevanja za drugoga čovjeka i druge ljude [*humano ponašanje*]; čovjekoljubiv, milosrdan. ([http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVtnXxk%3D](http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVtnXxk%3D), pristupljeno 21.08.2018.)



viziji organizacije, od velike je važnosti); nedostatak otkačenosti (talenti žele dijeliti svoje ideje) i 'tko je šef' (često dobar menadžer ili direktor mogu biti dobri radnici, ali im odnos s drugima ne ide najbolje). (Lider.media, 2012.)

Prema portalu MojPosao kako prenosi lider.media, napravljeno je istraživanje u Republici Hrvatskoj 2014. godine na više od 50 poslodavaca različitih veličina te oko 22% ispitanih poslodavaca ima potpuno razvijenu strategiju upravljanja imidžom poduzeća u funkciji stvaranja statusa poželjnog poslodavca (engl. *Employer branding*). Prethodno spomenuti postotak ne zadivljuje s obzirom na inozemne omjere, no valja napomenuti kako ostatak ispitanih ima barem djelomično razvijenu strategiju ili su u procesu razvoja, no nažalost postoji čak 7% ispitanih koji smatraju da im strategija 'employer branding' nije niti potrebna. Za poboljšanje imidža poželjnog poslodavca najviše se radi na novim projektima koji su usmjereni na društveno odgovorno poslovanje i sl., dok samo 16% njih surađuje sa studentskim udrugama i fakultetima kako bi privukli nove talente. Po pitanju zadržavanja svojih talenata, 84% poslodavaca koristi se novim poslovnim izazovima i davanjem veće odgovornosti, a 76% zadržava talente dodatnim obrazovanjem odnosno osobnim razvojem te više od 76% svojim talentima nudi napredovanje. Osim navedenog 64% poslodavaca koristi se strategijom davanja veće samostalnosti u funkciji zadržavanja talenata te ih 38% daje veću plaću, a po pitanju dodatnih beneficija 18% ispitanih ih pruža svojim zaposlenicima. Poneki ispitanici imaju problema s privlačenjem talenata. Oko 30% ispitanika spominje problem nedostatka talenata, no ovdje će se više naglasiti problem odlazaka talenata iz poduzeća. Dakle, u istraživanju je čak 56% ispitanih navelo problem odlaska talenata bilo u potpunosti bilo djelomično, dok 44% njih izjavljuje da nema problema s odlascima. (Lider.media, 2014.)

Prethodno istraživanje, s obzirom na općenitu razvijenost po pitanju strategija zadržavanja i razvijanja talenata u Hrvatskoj, pokazuje podosta zadovoljavajuće rezultate gledajući na razvoj inozemnih poduzeća u upravljaju talentima. Također pitanje je kad bi se takvo istraživanje vršilo danas i to na većem uzorku, kakvi bi točno danas bili rezultati. U svakom slučaju, može se zaključiti da usprkos strategijama zadržavanja i razvoja talenata u poduzećima u Hrvatskoj i dalje se vodi bitka sa odlascima talentiranih zaposlenika. Pa tako prema Lider/Hina (2014.) Hrvatska se nalazi na dnu liste država po upravljanju talentima. Naime, Švicarska, Danska i Njemačka imaju najveću sposobnost za privlačenje, razvoj i zadržavanje talenata u organizacijama, dok se Hrvatska nalazi na dnu rang liste koju je objavila švicarska

poslovna škola IMD<sup>24</sup>. U IMD izvješću o svjetskim talentima 2014. godine uključeno je 60 država, te su one također rangirane i u IMD-evoj godišnjoj listi svjetske konkurentnosti. Kroz izvješće se želi pokazati sposobnost država da privuku, razviju i zadrže talente u organizacijama tih zemalja kroz tri faktora, kao što su ulaganje u domaće talente i njihov razvoj, sposobnosti zemlje da zadrži domaće talente i privuče talente izvana te spremnost da se zadovolje tržišne potrebe sa talentima kojima raspolaže određena zemlja. Na listi IMD-a prema prethodno navedenom izvješću Hrvatska se nalazi na 58. mjestu, iza nje dolaze još samo Venezuela i Bugarska. Gledajući samo na ulaganje u domaće talente i njihov razvoj, Hrvatska se nalazi na 32. mjestu, ali gledajući na sposobnost da zadrži domaće i privuče strane talente opet se nalazi pri dnu liste odnosno na 57. mjestu te se po spremnosti (osposobljenosti) talenta nalazi na 58. mjestu. Ono istraživanje pokazuje da su najbolje rangirane države upravo one koje imaju uravnotežen pristup u predanosti obrazovanju, investicijama i razvoju lokalnih talenata te sposobnosti privlačenja stranih talenata. Osim navedenog, ono što je možda još i važnije jest da se države s kvalitetnim i mudrim strategijama za talente također mnogo brinu i o razvijanju politika koje poboljšavaju njihov vlastiti izvor talenata.

U Hrvatskoj se zasad samo u manjim postocima koriste i primjenjuju strategije zadržavanja i razvoja talenata, ali zato postoje dobri primjeri inozemne prakse na koju bi se i Hrvatska poduzeća mogla ugledati. U nastavku se prikazuju dva takva primjera.

### **5.1. Olam International**

Olam organizacija osnovana je 1989. godine sa sjedištem u Singapuru. Njihova djelatnost temelji se na trgovini tretiranim mesom od Nigerije do Indije, no danas ono predstavlja vodeće poljoprivredno poduzeće sa operacijama sve 'od sjemena do polica'. Njihova glavna djelatnost jest opskrba hranom i industrijskim sirovinama za preko 22.900 kupaca širom svijeta. Olam organizacija danas broji oko 69.801 zaposlenika u čak 70 zemalja u kojima je izgrađeno vodstvo na njihovih osamnaest područja gdje djeluju i proizvode kakao, kavu, indijski oraščić, rižu i pamuk. Također se njihova uspješnost uočava time što se nalaze na singapurskoj burzi (SGX) gdje se prema tržišnoj kapitalizaciji nalaze među prvih trideset najboljih organizacija. Njihovo poslovanje obilježava rast odgovornosti odnosno oni osiguravaju da njihov rast profita bude postignut na etičan, društveno odgovorni i ekološki održiv način. Odgovornost predstavlja

---

<sup>24</sup> **IMD** – je samostalna poslovna škola, sa svojim prvim počecima u Švicarskoj, no danas je uglavnom i globalno raširena. Kroz svoj rad stvara i razvija lidere i transformira organizacije koje u krajnjem slučaju kreiraju pozitivan učinak i na okolinu. (<https://www.imd.org/>, pristupljeno 22.08.2018.)

svrhu njihova djelovanja i sastavni dio poslovnog modela. Olam organizacija radi na osnaživanju talenata po regijama, što znači da nastoje zapošljavati lokalno i kroz taj način izgrađivati kapacitete iako to predstavlja veliki izazov budući da svoja poslovanja imaju na tržištima koja još nisu jako razvijena već su u nastajanju. Kroz velika ulaganja u program zapošljavanja i osposobljavanja vjeruju da su njihovi skupovi talenata po regijama dobra vodilja ka budućnosti. U 2016. godini zaposlili su preko pedeset trenera, a također vode program Africa Finance Trainee (AFT) uz pomoć kojega su već zaposlili 8 visoko kvalificiranih računovođa u potrebitim mjestima. Kroz ovakav program imaju dobre prilike tržišno ojačati pojedina područja i stvarati vlastite talente. ([http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16\\_Strategy-Report\\_.pdf](http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16_Strategy-Report_.pdf), pristupljeno 23.08.2018.).

Još u godišnjem izvješću iz 2006. godine spomenuto je kako čak i odbor smatra da budućnost Olam organizacije ovisi o talentima i sposobnostima svojih zaposlenika, ali i o globalnim posrednicima. Globalni posrednici, kako ih oni nazivaju, zapravo su međunarodni mobilni talenti koji se regrutiraju, razvijaju, nagrađuju i raspoređuju iz sjedišta, a ključni su za pokretanje rasta organizacije i za otvaranje novih prilika na postojećim, ali i novim tržištima. Pokazalo se da je jedna od Olam-ovih organizacijskih prednosti upravo njihova sposobnost pri zapošljavanju, treniranju i razvoju, stvaranju karijere, nagrađivanju, motiviranju i poticanju visoko nadarenih pojedinaca odnosno talenata iz cijelog svijeta. Također, Olam International više je puta nagrađivan kao organizacija koja vodi i pruža prava mjerila kod unaprjeđenja zaposlenih i kod upravljanja ljudskim kapitalom, a u nastavku će se više opisati sustavi koje koriste prilikom upravljanja talentima. (<http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2014/01/Olam-Annual-Report-2006.pdf>, pristupljeno 23.08.2018.,)

#### *5.1.1. Aspire sustav upravljanja učinkom*

Olam International nastoji dobro uskladiti svaki dio organizacije kako bi uspješno proveli sve strategije svakog dijela poslovanja. Poseban naglasak i brigu stavljaju na upravljanje talentima, a privlačenje i zadržavanje talenata predstavlja prioritet. Njihov Aspire sustav upravljanja učinkom jest ujedno i razvojni program za talente odnosno taj program uputio ih je na to da u potpunosti uklone sistem ocjenjivanja zaposlenih te da se usredotoče na razvoj procjenitelja talenata. Procjenitelji talentima osiguravaju nagrađivanje i privlačnost radnog mjesta, a time nastoje izgraditi bitne vještine u radnim timovima. Aspire sustav usredotočen je

na zaposlenika kao glavnog korisnika procesa upravljanja učinkom. Pritom se ne misli na učinak organizacije ili nadređenih, već se navedenim sustavom usklađuje pristup organizacije povratnim informacijama o uspješnosti, osobnom razvoju i napredovanju u karijeri talenta. Aspire-ov proces uključuje tri ključna pitanja za zaposlenike:

- 'Radim li posao koji ima smisla?'
- 'Kako trenutno radim u svojoj ulozi i što mogu učiniti kako bih se poboljšao?' i
- 'Što mi je budućnost u društvu?'

Proces sustava započinje razgovorom početkom godine između pojedinca i menadžera o značaju uloge pojedinca. Svaki voditelj poslovnih jedinica također ističe svoje ciljeve i ciljeve svojih timova početkom godine. Tijekom ostatka godine redovito se vode otvoreni i iskreni razgovori o napretku prema ciljevima, bez straha ili anksioznosti talenata radi ocjenjivanja. Svaki razgovor praćen je od strane nadležnog kako bi mogli bolje rješavati probleme zaposlenih te radi dobivanja povratnih informacija.

Ovim sustavom možda jesu više usredotočeni na menadžere, ali gledajući na krajnji cilj i svrhu sustava ono se itekako odnosi na sve zaposlenike. Može se reći da oni zapravo kreću od korijena ili od temelja, jer kako je ranije pisano u teorijskom dijelu, talenti menadžera su također važni, jer su upravo oni ti koji trebaju pronalaziti i razvijati talente u svojim timovima. Dakle, ono što se želi istaknuti jest da su menadžeri ti koji su najčešće u vrlo bliskom odnosu sa svojim zaposlenicima, te su oni ti koji vode razgovore s njima. Razgovori su najčešće orijentirani na budućnost i razvoj u njihovom timu te na taj način menadžeri jačaju i razvijaju sposobnosti svojih podređenih i stvaraju temelj za njihovo zadržavanje i dugoročno planiranje karijere. ([http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16\\_Strategy-Report\\_.pdf](http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16_Strategy-Report_.pdf), pristupljeno 23.08.2018., <http://olamgroup.com/wp-content/uploads/2017/04/Labour-FY16.pdf>, pristupljeno 19.09.2018.)

#### 5.1.2. *Globalni rezervni izvor talenata (engl. Global Assignee Talent Pool, GATP)*

Budući da je Olam International zaista velika organizacija, ona također aktivno radi na širenju svojih granica poslovanja iz godine u godinu. Snaga njihova vodstva je upravo Globalni rezervni izvor talenata (engl. Global Assignee Talent Pool) u kojem djeluje 250 menadžera. Glavna filozofija kojom se vodstvo vodi jest stvaranje talenata, ponajviše u smislu vođa unutar organizacije. Pravilo je da izvršni odbor mora biti sastavljen od vrhunskih menadžera iz cijele

organizacije bez obzira u kojem dijelu rade i da moraju imati između 8 i 17 godina iskustva unutar organizacije s prosječnim mandatom od 14 godina. Možda ove granice izgledaju nemoguće ili kao teško dosezive, ali pokazalo se da je iskustvo zaista često odigralo ključnu ulogu u mnogim situacijama. Svrha ovog sastava jest da se u njemu stvaraju kvalitetni i vrhunski timovi talenata, tako da u bilo kojem trenutku, kako poslovanje napreduje i širi svoje granice na različita geografska područja, organizacija ima dobro pripremljen osnovni tim koji može poslati na novo područje. Tim talenata koji bi se slao u takvim trenucima na različita područja, ovisno o tome gdje se otvaraju novi poslovi, bio bi kvalitetno osposobljen u skladu s potrebnim kvalifikacijama i sposobnostima. Sposobnosti su dokazane kroz rezultate i situacije u kojima su se našli ranije te pritom uspješno reagirali i riješili problem, a prilikom prebačaja dobivaju novu priliku za daljnji razvoj. Dobrobiti ovog sistema stvaranja talenata leže u tome što se zaista na kvalitetan i brz način stvara pravi 'izvor' talenata što njih same dobro priprema za daljnji razvoj karijera, a organizaciji daje čvrstinu i fleksibilnost u situacijama širenja poslovanja, kada odmah imaju spreman istreniran tim koji može početi djelovati na novim područjima. Na ovaj način stvaraju dobar temeljni izvor talenata i to kroz zapošljavanje iz odabranih poslovnih škola diljem svijeta, a u tome ih podržava i njihov imidž vrhunskog međunarodnog poslodavca čime privlače najbolje studente.

Ovakav način pomogao im je da uspješno stvore životni ciklus voditelja kroz programe treninga čime dobivaju ključne kompetencije za svaku fazu u karijeri, što također slijedi i potrebe organizacije. Jedna od ključnih stavki jest da se na početku svake godine sastavlja godišnji pregled talenata koji se redovito pregledava kroz cijelu godinu. Svaka podružnica pregledava talente za svoje područje i potrebe odnosno za ispunjavanje svojih strateških planova. Inače kroz cijeli ovaj sistem naglasak je na menadžerima, što je u jednu ruku prihvatljivo, budući da organizacija broji zaista mnogo zaposlenika (veliki broj podružnica, na različitim geografskim područjima). Time je i veća potreba za vrhunskim menadžerima koji bi tada mogli brinuti za talente na nižim razinama, no ipak ono što je važno jest briga i za ostale zaposlenike i talente među njima. Stoga, ono što je dobro jest da se kroz godišnje preglede talenata dobiva uvid u potrebe organizacije i lakše je identificirati radna mjesta koja će biti potrebno zauzeti, posebice kritična radna mjesta, te se na taj način određuju rotacije talenata i pripremaju se specifični razvojni planovi za identificirane nasljednike. ([http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16\\_Strategy-Report\\_.pdf](http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16_Strategy-Report_.pdf), pristupljeno 23.08.2018.)

Olam International, s obzirom i na svoju veličinu i tradiciju, ima dobro razvijeni sustav upravljanja talentima, svjestan da veći naglasak ipak mora staviti na menadžere, jer su oni ključni za ostale talente na nižim razinama. No, ono na što uvijek treba obratiti pozornost jesu stavovi i razmišljanja talenata na nižim razinama, a također i samih menadžera koji moraju biti spremni na velike i različite izazove.

### *5.1.3. Unutarnja mobilnost talenata (engl. Internal Talent mobility)*

Olam International razvio je program imena Momentum koji je otvoren prema svim zaposlenim talentima. Program predstavlja svojevrsnu platformu koja se pruža zaposlenicima za promjenu 'uloga' odnosno radnih mjesta unutar organizacije. Korištenjem programa preuzima se odgovornost za vlastiti karijerni put u organizaciji, povećavaju se vlastite sposobnosti te se stječe rast u znanju i karijeri. Unutarnjom mobilnošću talenata, zaposlenim talentima pruža se široka slika organizacijskih uloga koje zaposleni talenti imaju priliku razmotriti i odlučiti želi li se priključiti drugom radnom mjestu i postići bolje rezultate na putu svoje karijere, ali i bolje raditi za ciljeve organizacije. Programom je također osmišljeno smanjenje troškova prikupljanja talenata, jače vodstvo timova, ali i bolji financijski rezultati te motivacija iskazivanja najvećih vrijednosti zaposlenika odnosno njihovih talenata.

Ovakva vrsta programa uvelike je pomogla organizaciji te se pokazalo da je imala pozitivan odgovor i na poslovne potrebe koje se javljaju. Naime, program im je olakšao usklađivanje težnji individualaca za karijerom i potrebom organizacije, omogućavanje transparentnosti po pitanju prilika za razvoj vještina i rast karijere, zadržavanje kvalitetnih talenata i njihove dosljednosti, poboljšavanje uspjeha talenata te jačanje suradnje.

Program se pokazao dobrim iz razloga što predstavlja nove prilike i izazove široj skupini zaposlenih unutar organizacije te navedeni način kao takav pretvara u učinkovit kanal regrutiranja osposobljenih kandidata, čime se na kraju krajeva poboljšava i povećava mogućnost uspjeha individualaca odnosno talenata na njihovom karijernom putu. (<http://olamgroup.com/careers/why-olam/internal-talent-mobility/>, pristupljeno 27.08.2018.)

## **5.2. Boston Consulting Group (BCG)**

Boston Consulting Group ili skraćeno BCG je savjetodavna organizacija koja djeluje na globalnoj razini te je ujedno vodeći svjetski savjetnik za poslovne strategije. Oni posluju kao partner svojim klijentima iz privatnog, javnog ili neprofitnog sektora. Djeluju na način da prvo identificiraju visoko vrijedne prilike svojih klijenata, zatim zabilježe njihove najkritičnije

izazove ili probleme u kojima se nalaze, te predlažu promjene u načinu njihova poslovanja. Svojim prilagođenim pristupom prvenstveno promatraju i daju uvid u dinamiku rada organizacije i tržišta u kojem djeluje, uz blisku suradnju sa svim djelatnicima na svim razinama organizacije klijenta. Ovakav način pružanja usluge osigurava njihovim klijentima postizanje održive konkurentske prednosti, jačanje sposobnosti organizacije i osiguranje trajnijih rezultata, a sve to predstavlja nešto što danas zna biti od presudne važnosti u tržišnoj utrci. BCG je osnovan 1963. godine i posluje kao privatna organizacija u otprilike 77 ureda u 42 zemlje. ([https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012.pdf](https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf), pristupljeno 27.08.2018.)

Još od 2007. godine BCG zajedno sa globalnom mrežom 'Svjetski savez za upravljanje ljudskim resursima' (engl. World Federation of People Management Associations, WFPMA) izrađuje godišnja izvješća o razvoju ljudskih resursa. U navedenim izvješćima najviše se bave istraživanjima stručnjaka za ljudske potencijale i drugih poslovnih voditelja u cijelom svijetu. Ono naime obuhvaća rezimirane rezultate istraživanja, te pruža sveobuhvatnu sliku prioriteta i sposobnosti upravljanja ljudskim potencijalima, te također istražuje njihovu povezanost s operativnim i financijskim rezultatima organizacije. Pri istraživanju koriste globalni indeks vodstva i talenata (engl. *GLTI – 'Global Leadership And Talent Index'*), a on predstavlja prvi alat za precizno određivanje sposobnosti organizacije za upravljanje vodstvom i talentima. Ovakva vrsta izvješća odnosno istraživanja može biti kvalitetna podloga kod donošenja odluka i novih promjena u područjima menadžmenta ljudskih potencijala, jer ono služi kao pregled najvažnijih rezultata/noviteta u području upravljanja ljudima. (<https://www.bcg.com/en-hu/publications/2015/leadership-talent-human-resources-global-leadership-talent-index.aspx> i <https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage.aspx>, pristupljeno 29.08.2018.)

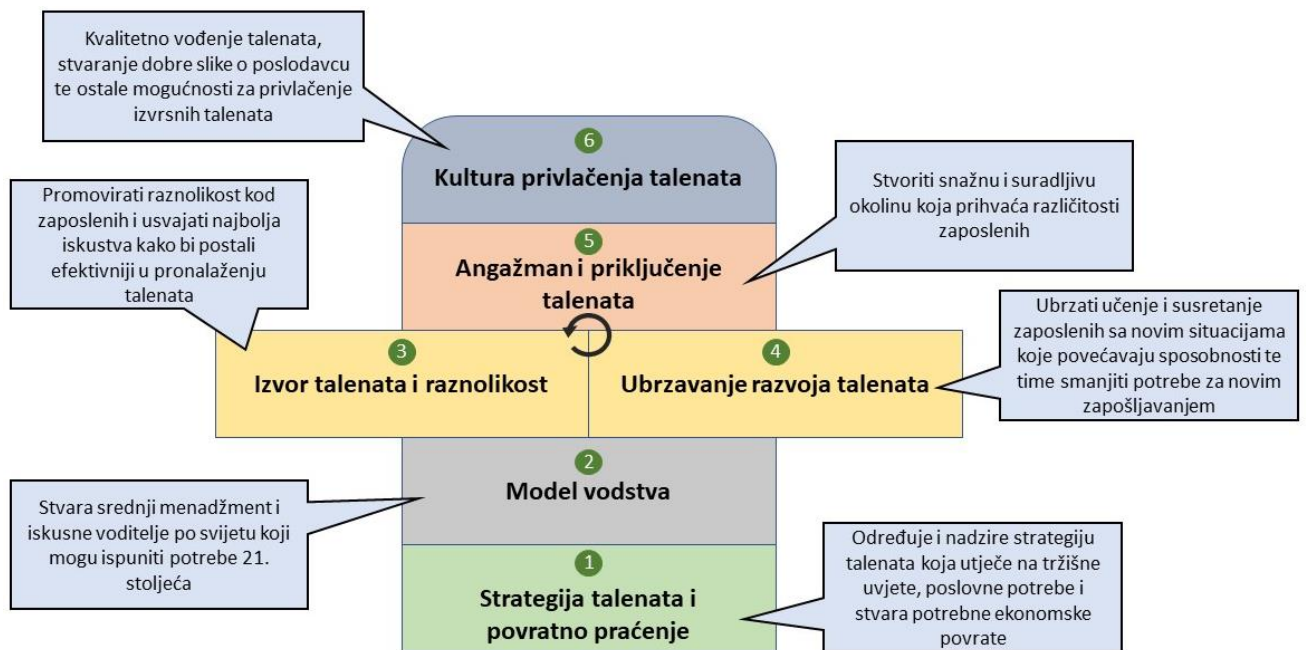
Prema izvješću iz 2012. godine poslovni voditelji su sve više svjesni kako je najvažnija imovina organizacije upravo njezini talenti, te je istraživanjem potvrđeno kako je upravljanje talentima najveći ključ uspjeha budućnosti. No ono što je istraživanje također pokazalo jest da veći broj ispitanih nije uzelo u obzir trenutne sposobnosti svojih organizacija u upravljanju talentima. Kao rezultat istraživanja osmišljeno je nekoliko osnovnih koraka za podizanje i podupiranje talenata, te stjecanje prednosti kroz talente. Postoje dakle, koraci u šest ključnih područja. Prvo, važno je da svaka kompanija ima razvijenu strategiju za talente koja odgovara uvjetima tržišta i poslovnim potrebama stvarajući zadovoljavajuće ekonomske prinose. Drugo, potreban je model rukovođenja koji odgovara zahtjevima i potrebama 21. stoljeća. Prije svega model bi

trebao pomoći u unaprjeđivanju prilagodljivosti i trebao bi omogućiti organizaciji nošenje sa konstantnim promjenama i brzo mijenjajućim izazovima. Treće, izvor talenata mora biti dobro usklađen kako bi se po prilici mogla osigurati raznolika radna snaga. Pod raznolikom radnom snagom ne misli se samo na kulturalne i spolne razlike, već i na različiti način razmišljanja i načina rada. Organizacije kao poslodavca treba uzeti u obzir specifične talente koje ona treba, a regrutacija i osposobljavanje trebaju biti prilagođeni i primjereni različitim grupama talenata na koje organizacija cilja. Četvrto, organizacija mora biti fokusirana na ubrzani razvoj talenata kroz programe koji izgrađuju unutarnje sposobnosti. Peto, uspostavljanje kulture u smjeru angažmana talenata i njihove pripadnosti, kompenzacije i benefita. Potrebno je također da rukovoditelji rješavaju problem zadržavanja talenata na strateški način i da promoviraju vrhunske sposobnosti i suradnju u radnim aktivnostima kroz poticajno ponašanje i nagrađivanje. Šesto, nakon što se ispune svi prethodno navedeni koraci dolazi na red kultura privlačenja talenata. Dakle, kako se organizacija stalno poboljšava u upravljanju svojim talentima, imidžom poželjnog poslodavca i drugim sastavnicama korporacijske kulture, tada počinje više privlačiti talente koji su joj potrebni i stječe prednost kao organizacija koja zapošljava i uspješno posluje. Ovim izvješćima BCG pomaže i vlastitom vođenju talenata, ali i pruža pomoć i savjete mnogim svjetskim organizacijama u području upravljanja talentima. ([https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012.pdf](https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf), pristupljeno 29.08.2018.)

Prethodno navedenih 6 ključnih područja za izgradnju talenata može se vidjeti na sljedećoj slici 10.



Slika 10: Okvir za izgradnju talenata



Izvor: <https://www.bcg.com/publications/2010/people-organization-make-talent-not-war.aspx>

(pristupljeno 30.08.2018.)

Nažalost danas većina pokušaja i truda u vezi razvoja talenata slabo uspijeva, te je sve potrebnije vrhunsko vodstvo na gotovo svim razinama. Štoviše, snažno povezivanje vodstva i razvoja talenata jest ono što stvara pravu vrijednost kako bi organizacije vodile uspješne, ali i održive poslovne rezultate. Danas u cijeloj 'gužvi' u kojoj se organizacije znaju nalaziti, usred raznolikih situacija, ljudi, nestabilnosti i sl., itekako se javlja velika potreba za kvalitetnim i snažnim vodstvom i talentima.

Vodstvo i organizacijska kultura BCG-a govore kako fokus treba biti na zapošljavanju i zadržavanju, kako rukovoditelja tako i talenata (ponajviše talenata kojih je sve manje), na održavanju čvrstog izvora kvalitetnih rukovoditelja i talenata, te osiguravanju potrebnih vještina i sposobnosti za iste. Organizacije slabo ulažu u rješavanje izazova talenata i vodstva. Programi u koje oni najčešće ulažu su izvan svakodnevnog poslovanja, odvojeni su od strateških prioriteta organizacije i često neusklađeni sa sustavom upravljanja talentima u organizaciji. Gledajući na sve navedeno upravljanje talentima je resursno vrlo intenzivno i može doći do smanjenja kvalitete rada zaposlenih. Stoga u BCG-u tvrde da je temelj stvaranje zajedničke i čvrste veze vrijednosti, razvoja vodstva i talenata, te je to 'motor' kojim organizacije mogu nadmašiti ciljeve i postići konkurentnost. (<https://www.bcg.com/capabilities/people-organization/leadership-talent.aspx>, pristupljeno

30.08.2018.). Po pitanju stvaranja talenata na tržištima u razvoju, zastupaju mišljenje ulaganja u ljudski kapital istom snagom kao i ulaganje u kapitalnu imovinu kako bi uspješno nadišli izazove.

### 5.2.1. BCG integrirani pristup vodstvu i talentima

Pristup BCG-a prepoznaje da se vrijednost stvara snažnim rukovoditeljskim sposobnostima, te su u skladu sa svojim vjerovanjima osmislili vlastiti integrirani pristup razvoja rukovođenja. Integrirani razvoj rukovođenja omogućuje trajnu prednost usklađivanjem sustava i procesa vodstva i talenata, a još uz kontinuirano mjerenje i analiziranje rezultata dolazi do daljnjeg poboljšanja i napretka. Stoga se u nastavku predstavlja kroz sliku 11 integrirani pristup vodstvu i pristup talentima BCG-a.

Slika 11: BCG integrirani pristup vodstvu i talentima



Izvor: <https://www.bcg.com/capabilities/client-enablement/leadership-talent-center.aspx>

(pristupljeno 30.08.2018.)

BCG integrirani pristup vodstvu i talentima prolazi kroz tri ključna područja, kao što je prikazano na slici:

1. Definiranje prioriteta vodstva i talenata
  - 'Postoji li količina i kvaliteta talenta za potrebe moje strategije?'
  - 'Jesu li pravi ljudi na pravom mjestu? Postoje li praznine?' i
  - 'Koje su potrebne sposobnosti za vođenje moje organizacije?'

## 2. Izrada i izvedba razvojnih programa

- 'Koja je strategija razvoja ljudi potrebna za naše okruženje i ljude?'
- 'Kako možemo razviti sposobnosti naših ljudi da uspiju u promjeni koja se provodi?' i
- 'Kako razvijamo svoj tim vodstva kao pojedinaca i kao vrhunskog reprezentativnog tima?'

## 3. Ugrađivanje sposobnosti i sustava upravljanja talentima

- 'Kako ugraditi najbolje sustave za upravljanje talentima kako bi podržali našu strategiju?'
- 'Kako možemo postaviti istinski učinkovitu voditeljsku akademiju kako bismo podržali naše ambicije?' i
- 'Kako možemo znati jesu li naši napori i investicije učinkoviti?'

(<https://www.bcg.com/capabilities/client-enablement/leadership-talent-center.aspx>, pristupljeno 30.08.2018.)

Ovakav integrirani pristup za upravljanje rukovođenjem i talentima, može biti vrlo jednostavan i vrlo kompliciran, ovisno o sposobnostima, iskustvu i kapacitetima organizacije. Stoga kod usvajanja ovakvog pristupa potrebno je biti pažljiv i najprije razmotriti u kojem se to trenutno stanju nalazi organizacija, kako bi na kraju krajeva što uspješnije izgradili strategiju zadržavanja i razvoja talenata.

### 5.2.2. *Vodič za upravljanje talentima*

U BCG organizaciji osmišljen je 'Vodič' za upravljanje talentima koji služi svim organizacijama kao praktični pristup za izgradnju voditeljskih sposobnosti. S današnjom usredotočenošću na naprednu tehnologiju, lako je zanemariti jednostavnu činjenicu, a to je da sva ta napredna tehnologija nema smisla bez talenata da je mogu koristiti. Stoga BCG zaključuje da je ljudski talent danas važniji nego ikada, te je iz navedenog razloga osmislio vodič odnosno savjete kod upravljanja talentima. U nastavku slijedi pet jednostavnih načina razmišljanja o uspostavljanju ljudske prednosti (razvijanju talenata) koja je jednako važna i moćna kao i ostale konkurentske prednosti.

#### a) Pitanje je vremena

U upravi BCG-e tvrde kako je općenito potrebno vrijeme u radu s ljudima, te da upravljanje talentima treba zamisliti poput odgajanja djeteta, bitno je na koji način se iskorišćuje vrijeme

koje stoji na raspolaganju. Jednostavno je došlo vrijeme kad se ne može samo 20% ukupnog vremena provoditi sa podređenim talentima i raditi na njihovu razvoju provodeći analize i slušajući ih što govore, već u BCG-i nastoje provoditi vrijeme i istraživati sa svojim talentima na tjednoj bazi.

b) Ne radi se samo o 2% najboljih

Iako broj talenata odnosno iznadprosječnih zaposlenika u organizacijama nije velik u BCG-u se zalažu za to da bez obzira koliko taj postotak talenata iznosio, oni zaslužuju 80% pažnje svojih nadređenih. Danas menadžeri uglavnom žure odraditi određeni posao, te malo pažnje posvećuju talentima kojima su okruženi, računajući na to da će se oni snaći sami za sebe, jer su talentirani i 'dovoljno' vješti, no bez obzira kakav talent netko može posjedovati istog treba i poticati i razvijati.

c) Budi promjena koju želiš vidjeti

Smatraju također kako je vrlo važno biti prilagodljiv i prihvatiti promjene koje dolaze na ispravan način. Postoji nekoliko načela koja su si 'zadali' kako bi se na pravi način borili s promjenama. Prvo, upravljanje poslovnom okolinom, zatim prihvaćati neizvjesnost i usvajati nove pristupe. Drugo, vođenje sa empatijom odnosno prilagodljivi vođe trebaju pronalaziti zajedničku svrhu i na taj način utjecati, a ne na zapovijedan način i kontrolom. Na navedeni način stvaraju zajedništvo u ključnom trenutku kada se talenti razvijaju. Treće, učenje kroz samo-ispravljanje kada se zapravo zaposlenike ohrabruje na eksperimentiranje, jer se na taj način uči na greškama i stječe se dragocjeno iskustvo. Četvrto, stvaranje 'win-win' rješenja<sup>25</sup> odnosno potrebno je usredotočenje na održivi uspjeh i za organizaciju i za vanjske dionike.

d) Gledanje prema naprijed

Rukovoditelji koji se nalaze na 'prvoj liniji' odnosno kako ih oni nazivaju frontalni rukovoditelji, od velike su važnosti, jer njihova usmjerenost zbog količine posla vrlo često ne može stalno biti prema naprijed. Svrha frontalnih rukovoditelja je upravo to, da u sebi uvijek nose viziju i mogu biti usmjereni prema naprijed, a ne rješavajući probleme iza sebe koje može riješiti i određena druga osoba.

---

<sup>25</sup> "win-win rješenje" - opisuje pozitivan osjećaj uspješno dovršenog pregovora za obje uključene strane. (<https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/64831/Kako-uspjesno-pregovarati-Win-win-situacija/>, pristupljeno 30.08.2018.)

e) Za pobjednike, stvaranje talenta je dnevna odgovornost

Programi za razvoj i osposobljavanje talenata ne bi trebali biti usmjereni samo na rast proizvodnje, već i na uvođenje promjena kroz koje se talenti tada zaista i mogu razvijati na jednu višu osobnu razinu. To ujedno predstavlja način koji bi trebao biti ugrađen u svakodnevno poslovanje organizacije i ne samo to već bi na tome svi na određeni način trebali djelovati kao zajednica.

(<https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today.aspx>, pristupljeno 30.08.2018.)

### 5.2.3. Afrika talent program (ATP)

BCG je proširila svoje poslovanje i na Afrički kontinent, te su uslijed velike potrebe za snažnim talentima osmislili specifičan program za buduće talente navedenog područja, a to je Afrika talent program. U program se mogu javiti osobe iz bilo koje zemlje koje imaju želju otići raditi u Afriku, no prije preseljenja potrebno je provesti godinu do dvije u BCG-ovim uredima u SAD-u ili u Europi. Kroz program osigurani su jednaki benefiti kao i u ostalim područjima djelovanja BCG-e, a osigurano je mentorstvo, te imaju podršku i skupljaju iskustvo koje im pomaže u prilagodbi na novo radno mjesto. (<https://www.bcg.com/careers/working-at/diversity-inclusion/africa-talent-program.aspx>, pristupljeno 30.08.2018.)

### 5.2.4. BCG 'strateški kup: Liga mladih talenata' (engl. BCG Strategy Cup: Young Talent League edition)

Program mladih talenata nastao je 2018. godine te kroz njega studenti imaju priliku sudjelovati u jedinstvenom sveučilišnom poslovnom natjecanju i rješavati ključne strateške teme za međunarodne organizacije. Naime svake godine bila bi određena druga organizacija, te se natjecanje izvodi u obliku rješavanja problem slučaja.

Ove godine (2018.) na natjecanju je sudjelovalo više od petsto belgijskih prvostupnika, te sveukupno 250 timova. Timovi su morali raditi na stvarnim poslovnim izazovima putem interaktivne online igre i doći do rješenja jednog od ključnih izazova određene organizacije. Ovo predstavlja jedan od kreativnih načina privlačenja talenata, ali i moguće njihova razvoja na interaktivan način. Danas studenti često zbog stresa još uvijek igraju igrice, te je to jedan od načina na koji ih se lako može privući, ali isto tako postoje primjeri gdje igranje igrice može razvijati ljudsku logiku i kreativnost. Kroz polufinale i finale natjecanja mladi talenti dobili su

prilike mentorstva od strane BCG-e za razvoj svojih rješenja i priliku za intervju u organizaciji za koju su izrađivali rješenje.

(<https://www.bcg.com/en-be/careers/events/young-talent-league/welcome.aspx>, pristupljeno 30.08.2018.)

### **5.3.Osvrt na primjere Olam International i BCG organizacije**

Olam international i BCG primjeri su dobre prakse u svijetu, no oni nisu jedini primjeri, postoji još nekoliko organizacija koje osmišljavaju i provode kvalitetne strategije po pitanju upravljanja talentima. U primjeru Olam International organizacije koja zaista broji veliki broj zaposlenih, te svojim radom djeluje na više kontinenata, vidljivo svoju svjesnost o potrebama za talentima pretače u realne i provedive strategije u upravljanju talentima, koje na kraju krajeva utječu i na zadržavanje zaposlenih talenata. Jedna od odluka vezanih uz Aspire sustav jest ukidanje ocjenjivanja zaposlenika, a ukidanje ocjena kao takvo ima vrlo pozitivan učinak na radnu učinkovitost talenata. Talenti jednostavno ne osjećaju pritisak u radnim aktivnostima i nemaju osjećaj da se trude za ocjenu nego da se trude radi sebe i svoje dobrobiti. Aspire sustav također daje osjećaj brige nadređenih za zaposlenike, čime raste zaposlenikovo zadovoljstvo te se time i smanjuju šanse odlaska talenta iz organizacije. Zaposlenik zajedno sa menadžerom radi na svojim ciljevima, tako da se rijetko kad može osjećati kao da gubi usmjerenje i svrhu, to je ujedno i jedan od prvih koraka ka stvaranju zajednice, a ne velike korporacije. Po pitanju globalnog rezervnog izvora talenta organizacija vjerno vodi brigu i o razvoju talenata i njihovih karijera, prilikom čega se svakom talentu osigurava napredak. Kako Olam organizacija širi granice svojeg poslovanja, tako otvara mogućnosti unaprjeđivanja talenata na nova radna mjesta s time da dok god zaposlenik radi na svom uobičajenom radnom mjestu menadžeri razvijaju njegove talente i pripremaju ga za novu radnu poziciju. Ono što također igra veliku ulogu u zadržavanju talenata jest mobilnost njihova kretanja unutar organizacije, a to ujedno predstavlja i troškovno učinkovitu metodu zadržavanja i razvoja talenata, što može postati ključna strategija upravljanja talentima bilo koje organizacije.

Kod BCG organizacije čija je i sama djelatnost savjetovanje poduzeća u načinu vođenja svojih zaposlenika, ističe se strategijama upravljanja talentima, pomoću kojih uspješno razvija i zadržava talente u organizaciji. BCG organizacije zalaže se za šest osnovnih koraka za podizanje i podupiranje talenata (prethodno prikazanih na slici 10), ono što se primjećuje isto kao i kod Olam organizacije jest angažman i uključivanje talenata po pitanju njihove

pripadnosti, kompenzacije, benefita ili usmjeravanja svoje karijere. Također stvaranje raznolikog izvora talenta i unaprijed razvijanje talenata spadaju pod korake za izgradnju talenata. Kroz navedene korake organizacija je stvorila čvrsti okvir za upravljanje talentima kako bi poboljšala njihovo razvijanje i zadržavanje, te se posebice ističe važnost vodstva menadžera koji najviše provode vremena sa talentima i najbolje mogu razumjeti probleme s kojima se talenti suočavaju. Na takav način ostvaruju se pozitivni rezultati u upravljanju talentima. BCG je kroz integrirani pristup vodstvu i talentima ostvarila kvalitetnu i sistematičnu strategiju razvijanja talenata. Kroz integrirani pristup najprije se definiraju potrebe vodstva i talenata kako bi pri donošenju odluka o razvoju imali cilj kojim se ispunjavaju potrebe obje strana. Pritom nastoje utvrditi jesu li pravi ljudi na pravom mjestu, što ujedno prema Buckinghamu i Coffmanu (2004.) predstavlja četvrti ključ vrsnog menadžera. Nakon što se utvrde potrebe dizajnira se i izvodi program razvijanja talenata, no integrirani pristup BCG organizacije ne ostaje samo na razvoju talenata, već nastoji iskoristiti postignute rezultate i ugraditi ih u sustav upravljanja talentima. Prema vodiču za upravljanje talentima BCG se vodi malim, ali zamjetnim koracima kako bi zadržali svoje talente, primjerice iako talenti zauzimaju manji broj među zaposlenima njima se svejedno pridaje pozornost, čak i više nego prema ostalim zaposlenicima. Primjerice, iako talenti zauzimaju manji broj među zaposlenima njima se svejedno pridaje pozornost i nadređeni vođenje brige oko talenata smatraju dnevnom odgovornošću. BCG organizacije ističe se s još dva programa (Afrika talent program i strateški kup: Liga mladih talenata) pomoću kojih dopire do talenata koji još trenutno nisu zaposleni u organizaciji, ali na taj način stvara dobar imidž o organizaciji. Naime radi se o talentima u slabije razvijenim zemljama Afrike i o talentiranim studentima, budući da su u BCG organizaciji svjesni nedostatka talenta, ona ih nastoji stvoriti i privući prethodno navedenim programima nudeći im mentorstvo i treninge pomoću kojih se mogu razviti. Mentorstvo i trening odlična su strategija (vezana uz talente) kod studenata i ljudi sa slabijim iskustvom, jer danas je opće poznato kako pri zapošljavanju treba imati iskustvo, ali bez pružene prilike talenti ostaju prikriiveni, a njihov nedostatak još više raste.

## 6. Zaključak

Ono što pokreće organizacije prema naprijed i što pridonosi rastu i razvoju jesu inovacije. Kako se mijenja okolina tako je potrebno mijenjati i način poslovanja. A inovacije dolaze od ljudi, prema tome, ono što je zapravo najveće bogatstvo svake organizacije jesu njezini zaposlenici. Prilikom promjena okoline nespremne organizacije se mogu naći u kritičnim situacijama, a tada do izražaja dolazi potreba za inovacijama. U svakoj organizaciji kriju se iznadprosječni zaposlenici koji posjeduju određeni talent, a taj talent predstavlja 'sakriveni dragulj' organizacije. Ono što je glavni izazov danas jest otkrivanje takvih talenata koji u kritičnim situacijama imaju nove ideje i najčešće ne odustaju od pronalaska rješenja. Talenti nose veliku vrijednost, ako se dovoljno dobro brine o njima i ako ih se razvijaju na ispravan način.

Jednom kad organizacija otkrije svoje talente ona već tada mora početi voditi veću brigu o njima. Time dolazi do upravljanja talentima što je sve potrebniji dio menadžmenta ljudskih potencijala, jer talente nije potrebno samo otkriti, nego i razvijati njihove vještine putem različitih programa obrazovanja i obuke. Još veći izazov leži u zadržavanju talenata unutar organizacije, što nije uvijek jednostavno. Organizacija mora paziti da pruži kvalitetne radne uvjete i da oblikuje posao na izazovan i prihvatljiv način te da do izražaja dolaze i sustavi motiviranja i nagrađivanja, kao jedan od utjecajnih čimbenika zadržavanja talenata. Problem s kojim se organizacije također suočavaju jest nedostatak talenata, što zahtijeva velika ulaganja u pronalaženje talenata i 'borbu' za talente. Često se spominje rat za talente, ali umjesto da se govori o nekoj borbi za njih na tržištu, trebalo bi razviti strategije pomoću kojih bi se novi talenti mogli otkriti i razvijati. Potrebno je stvaranje poticajnog okruženja u kojem će sami talenti žuditi za svojim razvojem, jer stjecanjem novih vještina i znanja talent dobiva dobar temelj za njegov daljnji razvoj i napredak. Također, ne smije se zaboraviti na stvaranje imidža poslodavca i kvalitetne mogućnosti razvoja karijere, jer su i to čimbenici koji uvjetuju zadržavanje talenata. Osim navedenog, ono što može biti od velike pomoći kada se talenti otkriju jest da se pred njih postave pravi rezultati, možda čak da im se dozvoli sudjelovanje u postavljanju ciljeva i da to budu ciljevi koji će iz njih izvlačiti pravu snagu koja će ih tjerati dalje na razvijanje i traženje pravog mjesta za njih.

Iako je prema navedenim podacima u radu o strategijama upravljanja talentima u Hrvatskoj vidljivo još mnogo mjesta za napredak i promjene, u radu su također razrađena i dva inozemna primjera dobre poslovne prakse. Olam International i BCG prepoznali su važnost razvoja i



zadržavanja talenata te imaju razrađeno nekoliko strategija pomoću kojih uspijevaju kvalitetno razviti svoje zaposlenike i zadržati ih unutar organizacije. No, ono na što također treba obratiti pozornost jest da nije dobro tek tako slijediti nečiji primjer primjene strategija kod upravljanja talentima, jer postoji opasnost od prevelikog broja nepotrebnih strategija koje samo nagomilavaju podatke u kojima se teško snalaziti.

Sve u svemu, svi zaposlenici bi trebali činiti zajednicu sa svrhom u kojoj ne bi trebao postojati strah iskazati svoj talent. Zadržavanje i razvoj su još uvijek trenutno nova saznanja na kojima kontinuirano treba raditi, istraživati, dolaziti do novih strategija, koje će pomoći pri upravljanju talentima i stvoriti prave konkurentske prednosti. U svemu tome potrebno je raditi na ljudskom moralu i humanosti, kako bi ponekad i kroz prirodnu intuiciju i realnost došli do pravih odluka i rezultata. Ne zaboravimo na budućnost menadžmenta koja već davno 'kuca na vratima' i potrebu za uvođenjem promjena u vlastitom upravljanju, jer ostajući na starom sistemu i načinu upravljanja te sa nedostatnim ulaganjem bit će teško postići nove i vrhunske rezultate važne za jačanje konkurencije. Uvijek ima prostora za razvijanje i napredak, samo treba pomno pratiti i biti usklađen s promjenama okoline te biti spreman na stalni proces inoviranja vlastitog menadžmenta ljudskih potencijala, pomoću kojeg će se na kraju krajeva i više privlačiti talenti i još više njih zadržati.

## Literatura

Knjige:

1. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2014.) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
2. BUCKINGHAM, M. i COFFMAN, C. (2004.) *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije – prvo odbacite sva pravila*. Zagreb: MASMEDIA d.o.o.
3. DESSLER, D. (2015.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Dvanaesto izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
4. HAMEL, G. (2009.) *Budućnost menadžmenta*. Zagreb: MATE d.o.o.
5. IVEKOVIĆ, D. (2007.) *HR Menadžment – suvremeni pojmovnik*, Zagreb: M.E.P. Consult
6. MILJKOVIĆ, D i RIJAVEC, M. (2007.) *Organizacijska psihologija*. Donja Lomnica: Ekološki oglasnik d.o.o.
7. OBRADOVIĆ, V. SAMARDŽIJA, J. i JANDRIĆ, J. (2015.) *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejda d.o.o.
8. PHILLIPS, J.J. i EDWARDS, L. (2009.) *Managing Talent Retention – An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer

Članci:

1. LIDER.MEDIA (2012.) Zbog čega talentirani zaposlenici napuštaju kompanije?. *Lider*. [Online]. (5)  
Dostupno na: <https://lider.media/znanja/zbog-cega-talentirani-zaposlenici-napustaju-kompanije/> [Pristupljeno: 21.08.2018.]
2. LIDER.MEDIA (2014.) Što domaće tvrtke čine kako bi zadržale talentirane zaposlenike?. *Lider*. [Online]. (10)  
Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/sto-domace-tvrtke-cine-kako-bi-zadrzale-talentirane-zaposlenike/> [Pristupljeno: 21.08.2018.]
3. LIDER.MEDIA (2014.) Hrvatska na dnu liste država po upravljanju talentima. *Lider*. [Online]. (11)  
Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/hrvatska-na-dnu-liste-drzava-po-upravljanju-talentima/> [Pristupljeno: 22.08.2018.]

4. MAIER, A. et al. (2014.) Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. Na *2nd World Conference On Business, Economics And Management*.

Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 ( 2014 ) 645 – 648

Internet:

1. <http://bolje.hr/rijec/outsourcing-gt-izdvajanje-posla/1/> (pristupljeno 08.05.2018.)
2. <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (pristupljeno 09.05.2018.)
3. <https://www.cleverism.com/lexicon/b2e-business-to-employee/>(pristupljeno 10.05.2018.)
4. <https://www.digitalhrtech.com/talent-management-dashboard-functions-examples/> (pristupljeno 18.09.2018.)
5. <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/> (pristupljeno 27.06.2018.)
6. <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/#6> (pristupljeno 07.08.2018.)
7. <http://skills.rs/vestine-rukovodjenja/567-osam-najcescih-gresaka-u-planiranju-sukcesije-i-kako-ih-ispraviti> (pristupljeno 11.08.2018.)
8. <http://www.careertracker.co.za/login.aspx> (pristupljeno 14.08.2018.)
9. <https://www.imd.org/> (pristupljeno 22.08.2018.)
10. [http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16\\_Strategy-Report\\_.pdf](http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/Olam-ARFY16_Strategy-Report_.pdf) (pristupljeno 23.08.2018.)
11. <http://49tmko49h46b4e0czy3rlqaye1b.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2014/01/Olam-Annual-Report-2006.pdf> (pristupljeno 23.08.2018.)
12. <http://olamgroup.com/wp-content/uploads/2017/04/Labour-FY16.pdf> (pristupljeno 23.08.2018.)
13. <http://olamgroup.com/careers/why-olam/internal-talent-mobility/> (pristupljeno 27.08.2018.)
14. [https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012.pdf](https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf) (pristupljeno 27.08.2018.)
15. <https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage.aspx> (pristupljeno 29.08.2018.)
16. [https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012.pdf](https://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf) (pristupljeno 29.08.2018.)

17. <https://www.bcg.com/publications/2010/people-organization-make-talent-not-war.aspx> (pristupljeno 30.08.2018.)
18. <https://www.bcg.com/capabilities/people-organization/leadership-talent.aspx> (pristupljeno 30.08.2018.)
19. <https://www.bcg.com/capabilities/client-enablement/leadership-talent-center.aspx> (pristupljeno 30.08.2018.)
20. <https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today.aspx> (pristupljeno 30.08.2018.)
21. <https://www.bcg.com/careers/working-at/diversity-inclusion/africa-talent-program.aspx> (pristupljeno 30.08.2018.)
22. <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/64831/Kako-uspjesno-pregovarati-Win-win-situacija/> (pristupljeno 30.08.2018.)
23. <https://www.bcg.com/en-be/careers/events/young-talent-league/welcome.aspx> (pristupljeno 30.08.2018.)

## Popis slika

Slika 1: Trendovi koji utječu na menadžment ljudskih potencijala .....	5
Slika 2: Promjene u strukturi aktivnosti MLJP-a .....	6
Slika 3: Funkcija ljudskih potencijala kao centar ekspertize .....	8
Slika 4: Standardne aktivnosti i zadatci te novi izazovi menadžmenta ljudskih potencijala .....	9
Slika 5: Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata.....	20
Slika 6: Tri faze procesa integracije zaposlenika .....	24
Slika 7: Motivacijski sustav i njegove komponente .....	27
Slika 8: Organizacijski i individualni interesi ocjenjivanja radne uspješnosti.....	31
Slika 9: Model razvoja talenata .....	37
Slika 10: Okvir za izgradnju talenata .....	58
Slika 11: BCG integrirani pristup vodstvu i talentima .....	59

## **Popis tablica**

Tablica 1: Psihološki ugovor između organizacije i zaposlenika.....	21
Tablica 2: Uloge u razvoju karijere.....	43

## Sažetak

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja vrlo važan dio organizacije jer upravlja sa ljudskim potencijalima za koje se često čuje izraz da su 'krila poduzeća'. Samim time do izražaja dolazi jedna od inovacija menadžmenta ljudskih potencijala, a to je upravljanje talentima. U radu se specifičnije dotiče teorija i strategije zadržavanja i razvoja talenata. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca, identificiranje ključnih vještina i talenata, kvalitetni sustavi motiviranja i nagrađivanja, te praćenje radne učinkovitosti preduvjeti su za stvaranje kvalitetne strategije zadržavanja talenata. Dok su kod stvaranja strategija razvoja talenata ključne uloge programa obrazovanja i obuke kao i upravljanje karijerom talenata. U radu su također prikazani podaci koji daju sliku stanja Hrvatske u području upravljanja talentima. Na kraju rada kao primjeri dobre poslovne prakse opisane strategije zadržavanja i razvoja talenata Olam International i BCG organizacije.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih potencijala, upravljanje talentima, zadržavanje i razvoj talenata

## Summary

Human Resources Management is a very important part of an organization because it manages the human potentials that are often heard as a "business wings". Thus, one of the innovations of human resources management comes to the fore, which is talent management. The paper deals more specifically with theory and strategy of retention and developing talents. Creating an image of employer brand, identifying key skills and talents, high-quality of motivation and reward systems and tracking work efficiency are prerequisites for creating a quality talent retention strategy. While in the creation of talent development strategies, the key role are education and training programs as well as career management of talents. The paper also presents data that gives a picture of Croatia's status in the field of talent management. At the end of the paper as examples of good business practice are described the strategies of retaining and developing the talents of Olam International and the BCG organization.

**Key words:** human resource management, talent management, talent retention and development