

# Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije

---

Šubarić, Mario

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:137:315545>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

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



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

Mario Šubarić

**Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne  
uspješnosti poslovanja organizacije**

Diplomski rad

Pula, 2018.

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

Mario Šubarić

**Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne  
uspješnosti poslovanja organizacije**

Diplomski rad

Matični broj: 785-ED, redovni student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Socio – ekonomski management

Mentorica: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Mario Šubarić, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega 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  
Mario Šubarić

U Puli, 05.06.2018.



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Mario Šubarić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "Privlačenje i pribavljanje talenata kao čimbenik dugoročnog poslovanja organizacije" 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 sa 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, 05.06.2018.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	4
2. Pojmovno određenje talenta i darovitosti.....	6
3. Ljudski potencijali i njihov razvoj .....	8
3.1. Pojmovno određenje ljudskih potencijala .....	8
3.2. Razvoj ljudskih potencijala .....	11
4. Menadžment ljudskih potencijala .....	13
4.1. Određenje menadžmenta ljudskih potencijala.....	14
4.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.....	15
5. Upravljanje talentima .....	17
5.1. Integrirano upravljanje talentima .....	20
5.2. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca .....	22
5.2.1. <i>Proces stvaranja imidža</i> .....	23
5.2.2. <i>Najbolji poslodavci u Hrvatskoj u 2017. godini</i> .....	24
6. Identifikacija ključnih talenata.....	28
7. Pribavljanje talenata.....	29
7.1. Izvori pribavljanja talenata .....	32
7.1.1. <i>Unutarnji izvori pribavljanja</i> .....	33
7.1.2. <i>Vanjski izvori pribavljanja</i> .....	37
7.1.3. <i>Alternativa pribavljanju</i> .....	41
7.2. Strategijske opcije MLJP-a prilikom pribavljanja.....	43
7.2.1. <i>Funkcija pribavljanja i strategija status quo</i> .....	43
7.2.2. <i>Funkcija pribavljanja i razvojne strategije</i> .....	44
7.2.3. <i>Funkcija pribavljanja u uvjetima krize</i> .....	46
8. Selekcija talenata .....	48
8.1. Osnovna određenja .....	48
8.2. Psiholojski testovi kao selekcijske metode .....	50
8.2.1. <i>Testovi kognitivnih sposobnosti</i> .....	50
8.2.2. <i>Testovi psihomotoričkih sposobnosti</i> .....	51
8.2.3. <i>Testovi senzornih sposobnosti</i> .....	51
8.2.4. <i>Testovi sposobnosti specifični za neka područja djelatnosti</i> .....	52
8.2.5. <i>Testovi ličnosti</i> .....	53
8.3. Ostale selekcijske metode.....	54

8.4. Donošenje selekcijske odluke.....	56
9. Primjena strategija pribavljanja i selekcije talenata u praksi .....	58
9.1. AT&T Inc. ....	58
9.1.1. <i>Pribavljanje talenata u AT&amp;T Inc.</i> .....	58
9.1.2. <i>Tehnički zahtjevi koji se brzo mijenjaju</i> .....	59
9.1.3. <i>Program „radna snaga“ 2020 (WF2020)</i> .....	60
9.1.4. <i>Alati za prilagodbu</i> .....	61
9.1.5. <i>Model korporativnog rešetkastog razmišljanja</i> .....	62
9.2. Google LLC.....	64
9.2.1. <i>Kultura pribavljanja talenata i inovacija „20% vremena“</i> .....	65
9.2.2. <i>Model zapošljavanja</i> .....	66
9.2.3. <i>Alati zapošljavanja</i> .....	67
10. Zaključak .....	69
Literatura .....	71
Popis slika i tablica .....	74
Sažetak .....	75
Summary.....	76

## 1. Uvod

Živimo u vremenima u kojima se vode najveće tržišne borbe u povijesti. Pri tome treba naglasiti da se na tržištima organizacije danas ne natječu isključivo kako bi stekle nove tehnologije, nego ulažu sva raspoloživa sredstva kako bi privukle talente koji će im omogućiti da razvojem procesa i tehnologija povećaju tržišni udio.

S obzirom na to da su talenti na tržištu rada deficitaran resurs, ovaj se rad bavi problematikom privlačenja istih. Dakle, nastoje se odgonetnuti koraci procesa koji trebaju biti usvojeni od strane organizacija kako bi privukle, izabrale i na poslijetku zaposlile najbolje od najboljih.

Rad se sastoji od osam temeljnih poglavlja pri čemu je svako od poglavlja posvećeno proučavanju određenog aspekta teme.

Drugim se poglavljem nastoje razgraničiti talenti od darovitih pojedinaca.

Trećim su poglavljem definirani ljudski potencijali te su predloženi načini kojima ih je moguće dodatno razviti, ali i bolje iskoristiti.

Četvrto poglavlje daje bolji uvid u osnovne funkcije i ciljeve menadžmenta ljudskih potencijala. Također, poglavlje je to koje povezuje menadžment ljudskih potencijala i potrebu upravljanja talentiranim zaposlenicima.

Peto poglavlje se bavi problematikom upravljanja talentima te nastoji pobliže pojasniti koncept integriranog upravljanja talentima. Osim navedenog, bavi se i vrlo bitnom stavkom u procesu zapošljavanja, a to je stvaranje imidža poželjnog poslodavca.

Šesto poglavlje nastoji prikazati važnost pravovremene identifikacije ključnih talenata koji su potrebni za organizaciju.

Sedmim je poglavljem prikazan proces pribavljanja kandidata iz unutarnjih i vanjskih izvora, a ujedno su i prikazane alternative pribavljanju ovisno o tržišnim strategijama koje organizacija izabere.

Osmo poglavlje prikazuje proces selekcije i alate koji se koriste. Također, nastoji dublje prikazati problematiku donošenja selekcijske odluke.



Deveto poglavlje prikazuje dva svijetla primjera poslovne prakse, a to su AT&T Inc. i Google LLC. U poglavlju su prikazani problemi s kojima su se organizacije suočile i načini na koje su problemi riješeni.

Prilikom izrade rada korištene su brojne metode, a neke od njih su: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda kompilacije i dr.

## 2. Pojmovno određenje talenta i darovitosti

Darovitost, talent i kreativnost se ni u kom slučaju ne mogu promatrati kao istoznačnice. Naime radi se o pojmovima čije pravovremeno razlikovanje može povećati kvalitetu rada s djecom u procesu razvijanja njihovih potencijala. Valja napomenuti da iako se ove sposobnosti pojavljuju kod populacije u različitim postotcima zastupljenosti, itekako ih je moguće dodatno razvijati kako kod prepoznatih tako i kod nepreznatih pojedinaca. Nije tajna da društvo nerijetko svjesno ili nesvjesno odbacuje darovite i kreativne pojedince zbog njihove različitosti i „neuklapanja“ pa isti često egzistiraju na društvenim marginama. Slijedom toga daroviti i kreativni se često nalaze u nezavidnim pozicijama, a prava je istina da ih društvo itekako treba, odnosno da baš ponajviše o njima ovisi razvoj društva.

*„Ljudske su sposobnosti u populaciji statistički raspoređene po Gaussovoj, zvonastoj krivulji normalne distribucije.<sup>1</sup>“* To načelo znači da većina ima određenu sposobnost razvijenu na nekoj prosječnoj razini, dok se broj pojedinaca s povećanim ili smanjenim sposobnostima simetrično smanjuje.

Nadareni pojedinci su oni koji imaju jednu ili više natprosječno razvijenih sposobnosti. Dakle, darovito je dijete svako koje je rođeno s neuobičajenom sposobnošću da svlada problematiku određenog područja, dok je genij ekstremnija verzija darovitog djeteta koje stvara na stupnju odrasle osobe iako je još uvijek dijete.

*„Talentiran je riječ koja dolazi iz grčkog jezika – talanton, odnosno latinskog jezika – talentum, a predstavlja mjeru, zdjelicu kojom se mjeri ili zlatan novac. Talanton je u staroj Grčkoj bila oznaka za novčanu jedinicu od 55 funti, odnosno 26 kilograma srebra.<sup>2</sup>“* U to je doba predstavljao najveću novčanu vrijednost kod Helena, što je bilo oko 6000 denariususa. S obzirom na to da je prosječna radna dnevnicu iznosila jedan denarius, talent je vrijedio dvadesetak godina rada običnog čovjeka, što dovoljno govori o njegovoj vrijednosti.

---

<sup>1</sup> Huzjak, Miroslav., *Giftedness, talent and creativity in the educational process*, *Odgojne znanosti* 8, br. 1(11) (2006): 289-300. <https://hrcak.srce.hr/26205> ( pristupljeno 5. lipnja 2018.)

<sup>2</sup> <http://hrcentar.rs/riznica/liderstvo-i-menadzment/sta-je-to-talenat/> ( pristupljeno 5. lipnja 2018.)

Danas talent označava visoko razvijenu područnu darovitost. Područja mogu biti akademska, umjetnička, sportska, tehnološka i slično. Organizacije podrazumijevaju da je talentiran onaj koji posjeduje sposobnost da obavi određeni posao brže, lakše i bolje nego prosječni zaposlenik na određenoj poziciji.

Menadžeri ljudskih resursa pak smatraju da je talentiran onaj zaposleni čije sposobnosti dovode do kvalitetnije obavljenog posla. Dakle, u odnosu na druge, talentirani zaposlenik će brže, lakše i bolje rješavati pojedine složene probleme, što ga čini iznadprosječnim. Primjenom svojeg talenta da odrade posao što je bolje moguće, oni istovremeno unaprjeđuju rad i poslovanje same kompanije. *„Stoga, ovisno o djelatnosti kojom se organizacija bavi, zaposleni svojim talentom može unaprijediti rad, uvećati prihode ili pak poboljšati organizacijski imidž u javnosti.“*<sup>3</sup>

Dakle, u kontekstu organizacijskog zapošljavanja talenti ne predstavljaju nužno „genijalce“ nego sve one zaposlene ili potencijalno zaposlene osobe koje u određenom području imaju predispoziciju biti izvrsni. *„ Za razliku od znanja i vještina, talente ne možemo učiti od drugih i nije ih moguće prenositi s osobe na osobu.“*<sup>4</sup>

U današnje se vrijeme nerijetko zanemaruju poslovi srednje složenosti, a upravo takvi poslovi zauzimaju većinski udio u poslovanjima organizacija. Radi se o poslovima koji održavaju kontinuiranost poslovanja pa je neophodno pronaći talente koji će ih obavljati. S obzirom na to da takvi poslovi često znaju biti poprilično monotoni, u slučaju krivog odabira zaposlenika, može se dogoditi da isti izgube interes te ga prestanu obavljati na najbolji mogući način. Talent se nerijetko odražava i u performansama zaposlenika koji kontinuirano obavljaju poslove na visokoj razini unatoč njihovoj tipiziranosti.

Upravo se tim zaposlenicima bavi menadžment ljudskih potencijala. Radi se o odjeljenju koje se bavi pribavljanjem, razvojem, nagrađivanjem i zadržavanjem talenata. Za svako je poduzeće neophodno da pronađe jedinstven način za privlačenje i razvoj talenata, vodeći računa o djelatnosti kojom se bavi i cilju koji želi postići.

---

<sup>3</sup> loc.cit.

<sup>4</sup> Srića, V., *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati promjenama i postići uspjeh*, Zagreb, Algoritam i Delfin, 2017., str. 6.

### 3. Ljudski potencijali i njihov razvoj

Nebrojeno smo se puta susreli sa sloganima o ljudima koji su najveća vrijednost. Slogani su to koji krasi web stranice mnogih kako domaćih, tako i stranih organizacija. Međutim, radi se o sloganima koji ne odražavaju stvarno ponašanje organizacija. Naime, ovakvi slogani krasi web stranice najuspješnijih koji zaista puno zapošljavaju i čiji su zaposlenici izrazito zadovoljni svojim poslom, ali i onih manje uspješnih koji masovno otpuštaju svoje radnike. Kako bismo jasnije protumačili važnost brige za zaposlenike u dugoročnom radu organizacije, neophodno je definirati ljudske potencijale i proizvodnost rada.

#### 3.1. Pojmovno određenje ljudskih potencijala

Izraz „ljudski potencijali“ se često izjednačuje sa „ljudskim resursima“. Izraz je to koji u oba slučaja predstavlja zaposlenike neke organizacije ili cjelokupnu radnu snagu neke zemlje. Pritom, ne radi se o pukom broju koji samo obuhvaća demografsku strukturu radne snage, nego isti predstavlja i njihov potencijal zasnovan na intelektualnim i drugim sposobnostima pojedinaca.

*„Ljudski potencijali (human resources – HR) je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru organizacije te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.“<sup>5</sup>*

*„Ljudske potencijale čine pojedinci i skupine, čija znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine omogućuju organizaciji da ostvari svoje ciljeve.“<sup>6</sup>*

Pod resurse najčešće ubrajamo sredstva na kojima se temelji neka djelatnost, a to su: prirodno bogatstvo (zemlja), rad i kapital. S obzirom na to da je nespretno termin „ljudski resursi“ svesti na korištenje na istoj razini kao tehnička i financijska sredstva, primjerenije je koristiti izraz „ljudski potencijali“.

---

<sup>5</sup> <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> (pristupljeno 07. lipnja 2018.)

<sup>6</sup> Šverko, B., *Ljudski potencijali : usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naknada, 2012., str. 12.

*„Danas je u svim poslovnim krugovima prihvaćeno mišljenje da se upravo razumnim upravljanjem ljudskim „resursima“ može ostvariti jedinstvena kompetitivna prednost.<sup>7</sup>“*

Ovu je tvrdnju najlakše poduprijeti činjenicom da je na današnjem globalnom tržištu sve dobavljivo, odnosno većina velikih svjetskih organizacija može nabaviti najsuvremeniju opremu, raspolagati sirovinama, privući kapital i prikupiti informacije. Pri svemu tome i dalje uočavamo velike razlike čak i među organizacijama koje su tržišni lideri, a kamo li među organizacijama koje nemaju ni približno toliko resursa na raspolaganju. No, ono po čemu se razlikuju najuspješniji je njihova radna snaga, odnosno ljudski potencijali kojima raspolažu. Upravo su oni jedinstveni za svaku danu zemlju, odnosno organizaciju.

Nacionalno Vijeće za konkurentnost Vlade Republike Hrvatske u dokumentu o strateškim ciljevima navodi : *„Svaka nacionalna ekonomija i njena konkurentna pozicija ovise prvenstveno o kvaliteti njenih ljudskih resursa. Korištenje tih resursa i ulaganje u njihovu kvalitetu primarni su faktori razvoja. Obrazovanje sudjeluje u povećanju konkurentnosti gospodarstva jer omogućuje stjecanje znanja, vještina, stavova i vrijednosti potrebnih pojedincu za ispunjavanje radnih i društvenih uloga.<sup>8</sup>“*

Proizvodnost rada je omjer između ostvarenog radnog učinka i količine utrošenog rada, a da bi kvalitetnije objasnili razlike u sposobnostima ljudi, neophodno je definirati individualne razlike u proizvodnosti.

*„Na temelju analiza podataka iz većeg broja izvornih studija, Hunter, Schmidt, i Judiesch (1990) našli su da je skupina od 1% najboljih radnika produktivnija od prosječnih radnika za 50% do 127%, ovisno o složenosti njihova posla.<sup>9</sup>“*

Veća složenost posla dovodi do većih razlika u radnom učinku. Primjerice, u jednostavnim nekvalificiranim i polukvalificiranim poslovima, najbolji su tri puta učinkovitiji od najslabijih, u poslovima srednje složenosti su bolji u prosjeku dvanaest puta, a u najsloženijim poslovima je razlika još veća.

*„Produktivnost rada višestruko je važna za zajednicu i pojedinca.<sup>10</sup>“*

---

<sup>7</sup> ibidem, str. 13.

<sup>8</sup> [http://rektorat.unizg.hr/unesco/texts/hrvatska/obrazovanje\\_vijece\\_za\\_konkurentnost.pdf](http://rektorat.unizg.hr/unesco/texts/hrvatska/obrazovanje_vijece_za_konkurentnost.pdf) (pristupljeno 08. lipnja 2018.)

<sup>9</sup> Šverko, B., op.cit., str. 11.

Na nacionalnoj razini, produktivnost rada utječe na realnu cijenu dobara koja se proizvode i životni standard stanovništva.

Na organizacijskoj pak razini, što je veća proizvodnost organizacije, veća je i vjerojatnost njezinog opstanka i daljnjeg razvoja. Takvo poslovanje podrazumijeva novija zapošljavanja u budućnosti.

Na individualnoj razini, veća produktivnost rada omogućit će pojedincu bolji standard života kroz mogućnost da ostvari brže napredovanje, stekne veću zaradu, ima više slobodnog vremena i sl.

Povećati produktivnost ljudskog rada moguće je isključivo na sljedeća dva načina :

1. ulaganjem u tehnologiju i tehničko – organizacijske okolnosti rada
2. ulaganjem u ljude i bolje iskorištenje njihovih potencijala.

Povijesno gledano, najveći su se pomaci ostvarili ulaganjem u tehnologiju, ali isto tako valja napomenuti kako se to odvijalo kroz više tehnoloških razdoblja. Danas, unutar trenutnog tehnološkog razdoblja, kada je gotovo sva tehnologija nadohvat ruke i kada je pristupačna gotovo svim organizacijama, kompetitivna prednost se ostvaruje najvećim dijelom ulaganjem u ljudske potencijale.

---

<sup>10</sup> ibidem, str. 12.

### 3.2. Razvoj ljudskih potencijala

Razvoj ljudskih potencijala podrazumijeva brojne aktivnosti. Neke od njih su aktivnosti pribavljanja ljudskih potencijala, praćenja performansi, održavanja i razvoja njihovih kompetencija, razvoja karijere, nagrađivanja i sl. Kako bi bilo moguće shvatiti dublji smisao, neophodno je definirati sve ono što spada u domenu ljudskih potencijala, a to su : znanja, vještine, sposobnosti, osobine ličnosti, stavovi i vrijednosti.

*„Sposobnosti su temeljne čovjekove osobine koje određuju uspješnosti u svakoj aktivnosti.“<sup>11</sup>* Mogu biti intelektualne, psihomotoričke ili senzorne. Postoji velik broj različitih sposobnosti koje možemo smjestiti unutar svake od ovih kategorija, a svaka radna aktivnost iziskuje neku kombinaciju tih temeljnih sposobnosti. Isto tako, stupanj razvijenosti pojedinih sposobnosti jest rezultat naslijeđenih dispozicija i okoline u kojoj se pojedinac razvijao. Sposobnosti se za razliku od vještina i znanja ne mogu razvijati obrazovanjem i izobrazbom.

Znanja i vještine, ali i neke druge osobine kao što su stavovi i vrijednosti ulaze u kategoriju stečenih osobina. One su rezultat postepenog učenja, tj. izgrađuju se postupno tijekom stjecanja iskustva i ponavljanja aktivnosti.

Prema tome, tri glavna načina razvoja i boljeg iskorištenja ljudskih potencijala jesu<sup>12</sup>:

1. profesionalno usmjeravanje ljudi u zanimanja i poslove koji odgovaraju njihovim sposobnostima (profesionalna orijentacija)
2. odabir kompetentnih pojedinaca pri primanju u obrazovne programe i na pojedine poslove (profesionalna selekcija)
3. sustavno obrazovanje i izobrazba (profesionalno osposobljavanje).

U okolini u kojoj su promjene sve češće i sve radikalnije, neophodna je pravovremena i kvalitetna reakcija organizacije, kako bi udovoljila novim tržišnim zahtjevima. Stoga je strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima presudno za pronalaženje novih rješenja.

---

<sup>11</sup> ibidem, str. 14.

<sup>12</sup> loc.cit.

One organizacije koje imaju kvalitetnu strategiju razvoja ljudskih potencijala su te koje na kraju, bez obzira na nove tržišne zahtjeve, suvereno vladaju tržišnim udjelom. Najčešće iste kreiraju strategije uz pomoć svojih zaposlenika.

U takvim organizacijama se radi u pozitivnom radnom okruženju koje se postiže timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja i sl.

*„Najuspješnije organizacije odavno su shvatile da su izvor njihove konkurentnosti ljudi i njihova znanja, pa u skladu s tim, ulaganja u ljude ne promatraju kao trošak, već kao dugoročno isplativu investiciju.”<sup>13</sup>*

Međutim, ulaganje u ljudske potencijale nije jednokratni tip ulaganja, kao što ni proces učenja nije jednokratni proces. Znanje je nematerijalno dobro koje nam nitko ne može oduzeti, ali uvjetno rečeno, ne unaprjeđuje li se, ono može postati beskorisno. Znanje sve brže zastarijeva pa je potrebno da obrazovanje bude permanentno.

Razvijene organizacije i zemlje potiču razvoj temeljen na inovacijama, a to čine pružajući adekvatnu infrastrukturu za razvoj patenata, ulažući u istraživanja i povećavajući javnu potrošnju za istraživanja i razvoj. Samim time, takav im pristup omogućuje da budu konkurentniji nudeći robe i usluge visoke kvalitete. U konačnici, takva društva su uspješnija u globalnoj razvojnoj utrci.

---

<sup>13</sup> Aksentijević, K., Đurić, K., Ježić, Z., *Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja*, Informatologia 41, br. 1 (2008): 46-50.  
<https://hrcak.srce.hr/21829>



## 4. Menadžment ljudskih potencijala

U današnje su vrijeme ekonomisti sve svjesniji promjena koje su se dogodile u zadnjih dvadesetak godina. Poslovna praksa koja je bila karakteristična za „industrijski“ period, polako se napušta i okreće se prema novim, „mekanijim“ varijablama. Stoga organizacije sve više pomiču fokus upravljanja s tzv. „tvrdih“ varijabli kao što su struktura, tehnologija, financije i sl. na ljude.

*„Stručnjaci potvrđuju da su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu.<sup>14</sup>“*

Imovina neke organizacije je inertna, odnosno može se kupiti po tržišnim cijenama. S druge strane, ljudi svojim radom aktiviraju imovinu organizacije koja na taj način stvara vrijednost.

S obzirom na to da su ljudi ti koji su presudni za uspješnost i dugoročno poslovanje organizacije, suvremenim organizacijama je zadatak da učine što god je potrebno kako bi privukli, zadržali i u konačnici razvili najbolje talente. Upravo je za taj dio zadužen menadžment ljudskih potencijala, za koji možemo reći da povećava „neopipljivi“ dio vrijednosti poduzeća.

Danas je menadžment ljudskih potencijala važniji nego ikada jer<sup>15</sup> :

- su ljudi i njihova inteligencija ključni resurs ekonomije temeljene na znanju
- su ljudi u mogućnosti mijenjati poslove češće nego u prošlosti
- su menadžeri na svim razinama svjesniji važnosti MLJP-a nego li je to bilo u prošlosti.

---

<sup>14</sup> Pološki Vokić, Nina, *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, Ekonomski pregled 55, br. 5-6 (2004): 455. – 478. <https://hrcak.srce.hr/16299> (pristupljeno 10.lipnja 2018.)

<sup>15</sup> Dransfield, R., : *Human resource management*, Studies in economics and business, Oxford, Heinemann, 2000., str.

#### 4.1. Određenje menadžmenta ljudskih potencijala

*„Brojna su određenja MLJP-a kao organizacijske i poslovne aktivnosti, a polaze od jednostavne konstatacije da je to korištenje pojedincima radi postizanja organizacijskih ciljeva.<sup>16</sup>“* Također, neka određenja ističu korištenje menadžerskih sustava i praksi .

MLJP je moguće definirati na brojne načine, ali suštinski ga možemo svesti na skup menadžerskih aktivnosti i zadataka u vezi s pribavljanjem, razvojem i održavanjem kompetentne radne snage.

*„MLJP predstavlja organizacijsku funkciju koja se bavi problemima vezanim uz ljude, kompenzacijom, zapošljavanjem, izvedbom, razvojem, sigurnošću, motivacijom, komunikacijom, administracijom i treningom.<sup>17</sup>“*

Poslovi koji su vezani za upravljanje ljudskim potencijalima se vrlo često delegiraju u posebne organizacijske jedinice zadužene za obavljanje aktivnosti iz tih područja. Ljudi predstavljaju vrlo specifičan resurs kojim se vrlo teško upravlja. Nemoguće je posve proniknuti u unutarnje razloge koji su okidač nekog obrasca ponašanja pojedinaca. Moguće je vidjeti vidljiv dio osobnosti pojedinca preko njegovog ponašanja, međutim njegove percepcije, vrijednosti, stavovi, sposobnosti, znanja, vještine i sl. ostaju nevidljivi.

Stoga, uspješan MLJP je onaj koji uspije na kvalitetan način proniknuti u pozadinu ponašanja svakog zaposlenika. Na taj način može dublje shvatiti što je potrebno promijeniti kako bi zaposlenik bio zadovoljniji i kako bi počeo mijenjati eventualna neželjena ponašanja.

Najkompletnije određenje MLJP-a dato je sljedećom definicijom : *„Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije, i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva*

---

<sup>16</sup> Bahtijarević – Šiber, F. , *Strateški Menadžment Ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 5.

<sup>17</sup> Simons, R., *Human resource management, Issues, Challenges and Opportunitiess*, Canada, Apple Academic Press Inc. , 2011. , str. 8.

*organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti.*<sup>18</sup>

## **4.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala**

U svakoj organizaciji neophodno je da MLJP za temeljni cilj mora imati jasno razumijevanje načina na koji organizacija konkuruje na tržištu. Na taj si način omogućava da izvrši izbor onih vrsta ljudskih potencijala odnosno talenata, koji su neophodni za održavanje i razvoj poslovanja.

Općenito, kad govorimo o ciljevima upravljanja ljudskim potencijalima, govorimo o zadovoljenju četiri osnovna cilja :

1. **Funkcionalni cilj** – ovaj cilj podrazumijeva što je moguće racionalniju i efikasniju uporabu resursa u ostvarenju organizacijskih ciljeva.
2. **Organizacijski cilj** – odnosi se na poboljšanje efikasnosti i motiviranosti zaposlenika što u konačnici dovodi do ostvarenja organizacijskih ciljeva.
3. **Društveni cilj** – podrazumijeva poštivanje društvenih normi i vrijednosti te etičku i društvenu odgovornost prema potrebama i izazovima društva, tj. minimiziranje negativnih društvenih utjecaja na organizaciju i zaposlenike.
4. **Osobni cilj** – odnosi se ponajviše na pomoć zaposlenicima da ostvare ciljeve, ali ne isključivo u realizaciji ciljeva poslovne, nego i osobne prirode.

Prema tome, jasnije specificirani ciljevi MLJP-a su<sup>19</sup> :

1. postizanje poslovnih i strateških ciljeva organizacije
2. osiguravanje konkurentske prednosti MLJP-om i LJP-om
3. povećanje produktivnosti i kvalitete rada
4. osiguravanje individualnog rasta i razvoja
5. udovoljavanje zakonskim i društvenim zahtjevima
6. povećanje ukupne organizacijske uspješnosti

MLJP se mora posvetiti ostvarivanju svih navedenih ciljeva koji su međusobno povezani, odnosno nisu odvojivi jedni od drugih. Primjerice, nije moguće povećati

---

<sup>18</sup> Bahtijarević – Šiber, F. , op. cit. str. 5.

<sup>19</sup>ibidem, str. 8.

ukupnu organizacijsku uspješnost ako se pritom ne poveća produktivnost i kvaliteta rada ili ako se ne udovolji zakonskim i društvenim zahtjevima.

Također, ciljeve MLJP-a možemo odvojiti na<sup>20</sup>:

**Uži poslovni ciljevi** – odnose se na osiguranje pravog broja ljudi, prave razine kvalitete na pravim poslovima i u pravo vrijeme, sve u svrhu povećanja organizacijske konkurentne sposobnosti i uspješnosti.

**Ekonomski ciljevi** – podrazumijevaju prije svega povećanje proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova i sl.

**Socijalni ciljevi** – odnose se na zadovoljenje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika. Njima se nastoji osigurati zadovoljenje razvoja individualnih sposobnosti, stalnog zapošljavanja, ostvarenja ravnoteže između rada i života i sl.

**Ciljevi fleksibilnosti i promjena** – njima se pak nastoji stvoriti i održati fleksibilni potencijal zaposlenika, odnosno povećati njihov prag tolerancije na promjene i njihovo prihvaćanje.

Organizacije mogu opstati na tržištu omoguće li svojim zaposlenicima da ostvaruju osobne ciljeve. Na kraju krajeva, samo motivirani zaposlenici će primjenjivati svoje sposobnosti i potencijale pri ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Takvi će zaposlenici kontinuirano ulagati u razvoj svojih znanja i vještina što će u konačnici dovesti do poboljšanje osobne, ali i organizacijske uspješnosti.

Stoga, u koncepciji MLJP-a je zlatnim slovima upisano pravilo o međuovisnosti individualnih i organizacijskih ciljeva. Možda i jest moguće zadovoljenje samo poslovnih i ekonomskih ciljeva bez zadovoljenja individualnih, odnosno socijalnih, ali takvo što je neodrživo, odnosno moguće je isključivo u kratkom roku. Obzirom da je uspješnim organizacijama cilj dugoročno poslovanje i zadržavanje kvalitetnih ljudskih potencijala i talenata unutar same organizacije, primorane su okrenuti se konceptu poslovanja kojim nastoje istovremeno balansirati ostvarenje navedenih ciljeva.

---

<sup>20</sup> ibidem, str. 9.

## 5. Upravljanje talentima

Jedan od temeljnih zadataka MLJP-a u suvremenim uvjetima postaje upravljanje talentima. Prema tome, privlačenje i zadržavanje talenata postaje prioritet organizacija u cijelom svijetu.

S obzirom na to da talent predstavlja višeznačan pojam, tako ni pojam upravljanje talentima nije jednoznačan. Pozabavimo li se većinom relevantnih definicija upravljanja talentima, dolazimo do triju zajedničkih elemenata u definicijama :

- obuhvaćaju iznad – prosječno nadarene pojedince,
- podrazumijevaju njihov doprinos uspješnosti organizacija,
- naglašavaju posebnu brigu za pojedince unutar organizacija.

*„Upravljanje talentima odnosi se na odgovaranje na izazove pribavljanja i zadržavanja zaposlenika s visokim kompetencijama i omogućavanje tim zaposlenicima da postiču izvanredne radne učinke, razvijaju se i napreduju u organizaciji.“<sup>21</sup>* Jednostavnije rečeno, upravljanje talentima je postavljanje pravih ljudi na pravo mjesto i u pravo vrijeme.

*„Procese upravljanja talentima moguće je pronaći u raznim dijelovima organizacije, pri čemu se mnoge organizacije suočavaju s poteškoćama usklađivanja aktivnosti upravljanja talentima u jednu kohezivnu strategiju“<sup>22</sup>.*

Upravljanje talentima predstavlja skup procesa koji su dizajnirani kako bi uključili nove talente koji će organizaciji dodati novu vrijednost. Istovremeno, procesi su usmjereni na zadržavanje i razvoj ljudskog kapitala koji već postoji u organizaciji. *„Upravljanje talentima obuhvaća proces zapošljavanja (pribavljanje, selekcija, unutarnja mobilnost), obuke (razvoj vještina), razvoja (programi profesionalnog razvoja), ocjene rada i sl.“<sup>23</sup>*

Ni dan danas nije postignut konsenzus oko izvora pribavljanja talenata. Jedni smatraju da je ispravno talente pribavljati unutar poduzeća, dok drugi pak smatraju

---

<sup>21</sup> Pološki Vokić, N., Naulo Bego, H.: *Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj*, Ekonomski pregled, 63(3-4), 2012., str. 164.

<sup>22</sup> Skuhla, R., *Talent management, Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, New Delhi, Global India Publications Pvt Ltd., 2009., str. 5.

<sup>23</sup> *Talent Management Report 2017*, Madrid, Red Electrica Corporacion, 2017. (<https://www.ree.es>) (pristupljeno 5. listopada 2018.)

da ih je jeftinije pribaviti iz vanjskih izvora. Međutim, obje struje mišljenja se slažu da je bez talenata nemoguće opstati na današnjem globaliziranom tržištu koje je u toj mjeri dinamično, da se koncepti cjeloživotnog učenja podrazumijevaju.

Zadatak upravljanja talentima pred menadžment ljudskih potencijala postavlja sljedeća pitanja<sup>24</sup>:

- kako privući najbolje i najtalentiranije zaposlenike,
- kako prepoznati potencijal,
- kako maksimalno razviti potencijal,
- kako uskladiti potencijal pojedinca s ciljevima organizacije
- kako kreirati korporativnu kulturu u kojoj svaki zaposlenik osjeća da njegove performanse konstantno utječu na ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Upravljanje talentima obuhvaća identificiranje, pribavljanje, zapošljavanje i razvoj zaposlenika s velikim potencijalom kojim će pripomoći dugoročnoj uspješnosti organizacije. U praksi velikog broja poduzeća ono se najvećim dijelom odnosi na popunjavanje pozicija visokog menadžmenta ili direktorskih pozicija, međutim istovremeno obuhvaća i popunjavanje onih radnih mjesta za koje se ustanovi da postoji potreba.

*„Talent ne možemo istinski razumjeti ne stavimo li ga u kontekst utjecaja okoline na pojedinca. Talent je specifičan i određen situacijom. To znači da bez obzira na stupanj talentiranosti pojedinca, on neće biti uspješan ako posluje u okolini koja nije poticajna i odgovarajuća za iskorištavanje njegovog talenta.”<sup>25</sup>*

Kada govorimo o upravljanju talentima, govorimo o četiri ključna područja<sup>26</sup> :

- pribavljanje talenata
- upravljanje radnim učinkom talenata
- obrazovanje i razvoj talenata
- revizija talenata i planiranje nasljeđivanja.

---

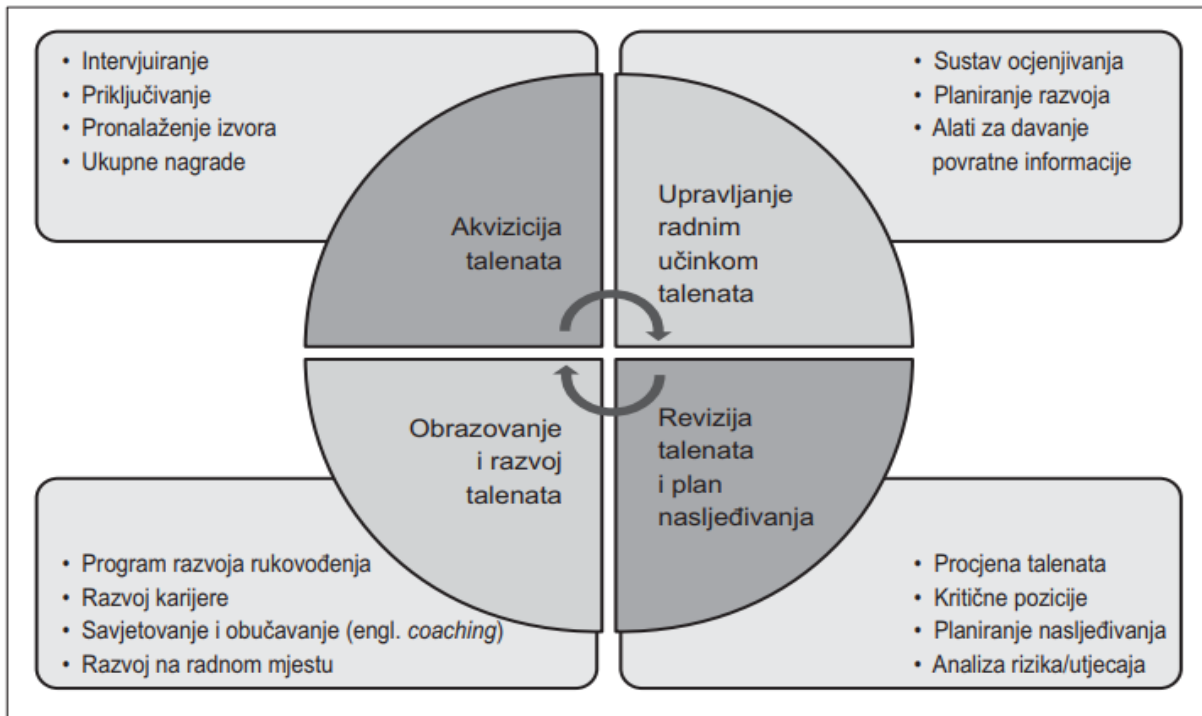
<sup>24</sup> Skuhla, R., op.cit. str. 5.

<sup>25</sup> Alembiola Elegbe, J., *Talent Management in the Developing World, Adopting a Global Perspective*, UK, Gower Publishing Limited, 2010., str. 5.

<sup>26</sup> Pološki Vokić, N., Naulo Bego, H., op.cit. str. 164.

Ključna područja upravljanja talentima prikazana su sljedećom slikom :

### Slika 1. Krug upravljanja talentima



Izvor : Pološki Vokić, N., Naulo Bego, H.: *Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj*, Ekonomski pregled, 63(3-4), 2012., str. 165.

Krug upravljanja talentima prikazuje redoslijed postupaka kojima se upravlja talentima u organizaciji. U prvoj se fazi talenti pribavljaju, nakon čega slijedi upravljanje radnim učinkom talenata. Nakon što su definirane ključne kompetencije potrebne za uspjeh, većina organizacija razvija programe obrazovanja putem kojih nastoji usavršiti kandidate. Talent kao takav nerijetko nije dovoljan ukoliko kandidati ne usavrše potrebne vještine i ne steknu potrebna znanja.

## 5.1. Integrirano upravljanje talentima

Prema Joshu Bersin (2010.)<sup>27</sup>, upravljanje talentima je najlakše objasniti kroz tzv. „koncept integriranog upravljanja talentima“. Koncept je to prema kojem organizacije pristupaju pribavljanju, razvoju, upravljanju učinkovitosti, kompenzaciji, planiranju i učenju. Bersin smatra da je cilj stvoriti „integrirani sustav“ kojim je moguće upravljati ljudima kako bi omogućili organizaciji da brzo i učinkovito odgovori na poslovne potrebe.

Koncepcija integriranog upravljanja talentima sastoji se od sedam ključnih koraka :

- 1) **Strategija planiranja talenata** – zasniva se na planiranjima i izradi odgovora na buduće događaje temeljene na predviđanju scenarija događaja. Podrazumijeva planiranje zapošljavanja, analizu rizika i ciljeve vezane uz godišnje poslovanje.
- 2) **Pribavljanje talenata** – organizacije koje žele dugoročno opstati na tržištu primorane su orijentirati se na globalno tržište pri zapošljavanju ako to nije moguće na domaćem tržištu rada, odnosno osnovna paradigma jest da je neophodno doći do kvalitetnih zaposlenika, neovisno o izvorima iz kojih dolaze.
- 3) **Upravljanje izvedbom** - odnosi se na težnje menadžmenta da uskladi odnose unutar timova, osigura dovoljne razine sredstava i sve potrebne uvjete za neometan rad.
- 4) **Obrazovanje i podrška u radnoj učinkovitosti** – podrazumijeva provođenja programa obrazovanja i razvoja karijera.
- 5) **Planiranje uspjeha i priključivanje talenata** – odnosi se na obrazovanje zaposlenih i pronalazak izvora za bolju mobilnost talenata unutar organizacije.
- 6) **Planiranje nasljeđivanja** – obzirom na konstantne organizacijske promjene, organizacija mora biti spremna na potrebu da zaposlenici mijenjaju svoje položaje. Planiranje nasljeđivanja omogućava da se identificiraju pravi kandidati za određenu poziciju.
- 7) **Plaće i nagrade** – organizacije nastoje uskladiti i povezati poslovne planove vezane uz plaćanje i nagrađivanje sa sustavom upravljanja radnim učinkom.

---

<sup>27</sup> <https://www.bersin.com/talent/> (pristupljeno 11.lipnja 2018.)



Gledamo li na upravljanje talentima s aspekta „upravljanja lancem opskrbe za ljude“, možemo zaključiti da je ono u načelu vrlo slično nabavnoj funkciji. Naime, nabavna je funkcija stvorila integrirani sustav za proces stjecanja i upravljanja kapitalom pa tako i upravljanje talentima mora obuhvatiti skup procesa i sustava za sva pitanja vezana uz upravljanje ljudima.

Donedavno je praksa otvaranja novih poduzeća u stranim zemljama obuhvaćala stvaranje novih lokalnih organizacija za upravljanje ljudskim resursima u inozemstvu. Umjesto stvaranja lokalne organizacije za upravljanje ljudskim resursima, sada koncept integriranog upravljanja talentima i njegovih programa pruža organizaciji skup alata (platformi, modela, kulturnih standarda itd.) i iskustvo (primjerice načine privlačenja pravih ljudi) koje se mogu brzo iskoristiti za novu poslovnu priliku.

Dakle, s takvim integriranim modelom u slučaju potrebe za otvaranjem novih poslovnih jedinica neovisno radi li se o domaćem ili inozemnom tržištu, unaprijed bi trebali biti uspostavljeni sustavi i procesi za prepoznavanje ključnih vođa dorašlih zadatku. U tom je slučaju potrebno premjestiti tehničke stručnjake u novu poslovnu jedinicu, utvrditi potrebnu kulturu i kompetencije koje će posjedovati budući zaposlenici, a tek onda uspostaviti lokalni proces zapošljavanja usklađen s globalnim brandom zapošljavanja poduzeća.

## 5.2. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca

Jedan od ključnih čimbenika uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala je brend poslodavca. *„Jednostavnije rečeno, brend predstavlja obećanu vrijednost tj. razinu povjerenja i pouzdanja koje ima neki pojedinac ili skupina u sposobnost organizacije da stalno pruža visoku razinu onog što oni vrednuju u imidžu organizacije i potpori koju daju njezinim proizvodima i uslugama<sup>28</sup>.“*

Konkurencija na tržištima rada nikada nije bila veća pa se samim time sve više „ratuje za talente“ . Najuspješniji su ipak oni koji su na dobrom glasu, odnosno oni koji su uspjeli brendirati i pozicionirati svoju organizaciju u svijest potencijalnih zaposlenika kao odgovornog i poželjnog poslodavca.

*„Izgradnja prepoznatljiva imidža poslodavca podrazumijeva aktivnosti MLJP-a i organizacija kojima stvaraju i prenose u javnost imidž poželjnog poslodavca i ugodnog mjesta za rad. Na taj način nastoje privući i zadržati kvalitetne kandidate i talente.<sup>29</sup>“*

Dugoročno gledano, ulaganje u pozitivan imidž organizacije uvelike smanjuje troškove zapošljavanja jer se takvim organizacijama potencijalni zaposlenici javljaju samoinicijativno.

Osnovne prednosti i koristi od imidža poželjnog poslodavca su:

- lakše privlačenje i zadržavanje najvećih talenata
- niži troškovi traženja i pribavljanja
- pomaže u samoselekciji kandidata govoreći im što im se nudi, ali i što se od njih očekuje i sl.

---

<sup>28</sup> Bahtijarević – Šiber, F. , op. cit. str. 171.

<sup>29</sup> loc.cit.

### 5.2.1. Proces stvaranja imidža

Proces stvaranja imidža poželjnog poslodavca je vrlo dugotrajan i prije svega mora biti dobro promišljen. Naime, dobro promišljen proces stvaranja imidža uvelike poboljšava situaciju organizacije pa tako nerijetko imamo primjere da se na organizacije gleda kao na poželjne poslodavce bez obzira na to što posluju u tzv. „prljavim industrijama“. Dakle, organizacije dobrim brendiranjem mogu izazvati pozitivne emocije na spomen vlastitih imena bez obzira na averzije koje ljudi gaje prema industrijama u kojima posluju.

Proces stvaranja imidža obuhvaća niz postupaka<sup>30</sup>:

- istraživanje stajališta, mišljenja i zadovoljstva aktualnih zaposlenika
- utvrđivanje preferencija i očekivanja ključnih talenata koje organizacija želi privući
- jačanje onih aspekata prakse kojima su zaposlenici zadovoljni
- razvijanje i isticanje onih aspekata prakse MLJP-a i radnog iskustva koji razlikuju određenu organizaciju od drugih
- prenošenje karakteristika proizvoda odnosno organizacije, njezina odnosa prema zaposlenicima i mogućnostima koje im pruža, potencijalnim kandidatima za posao putem svih medija.

Čimbenici koji privlače vrhunske talente su univerzalni te se razlikuju od onih koji privlače opću populaciju zaposlenika. To je potvrđeno rezultatima istraživanja provedenog od strane organizacije Towers Watson 2011. godine. Istraživanje pokazuje da su za vrhunske talente na globalnoj razini najvažniji poslovni izazovi, a tek potom slijede mogućnost napredovanja, konkurentna osnovna plaća, imidž organizacije i mogućnost za učenje novih vještina<sup>31</sup>.

Pozitivan imidž organizacije spada u sam vrh najvažnijih faktora u privlačenju vrhunskih talenata. Imidž je moguće izgraditi samo s vremenom pa organizacije koje nastoje privući najbolje moraju dugoročno na njemu raditi.

---

<sup>30</sup> ibidem. str. 174.

<sup>31</sup> <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/06/Planting-the-seeds-of-recovery-Perspectives-on-talent-management-in-the-UK> (pristupljeno 4. listopada 2018.)

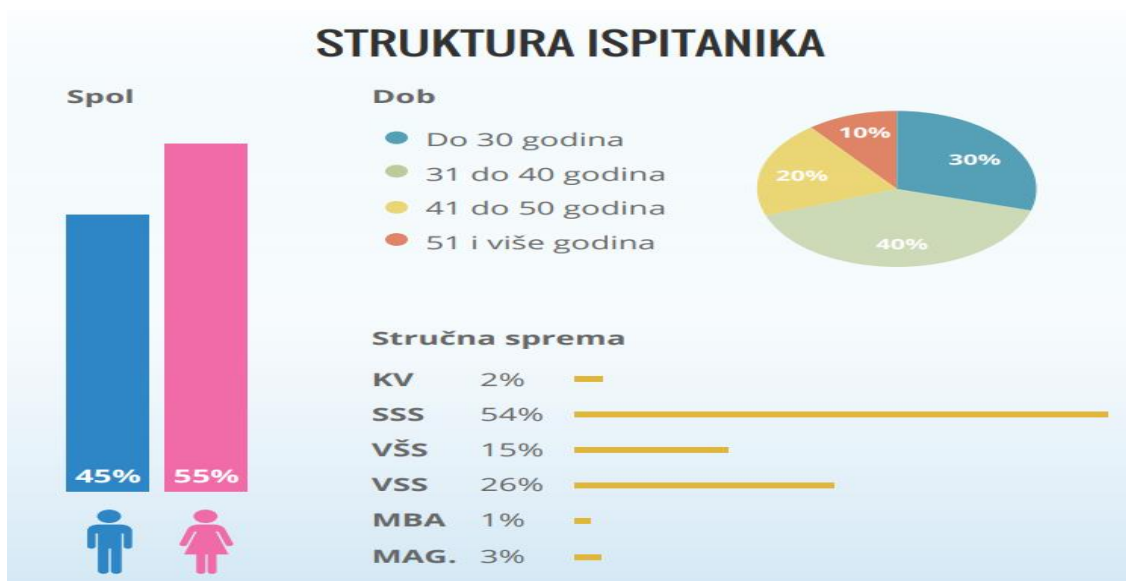
Razliku u imidžu poslodavaca i sposobnostima privlačenja talenata čine i beneficije koje je organizacija sposobna osigurati zaposlenicima. Tako su neke od povlastica koje nude organizacije prostori za elektroničke igre, rekreacijski klubovi, brige o kućnim ljubimcima i sl., a sve u svrhu da se zaposlenici identificiraju s organizacijom i da joj se maksimalno posvete u skladu sa svojim talentima i mogućnostima.

### 5.2.2. Najbolji poslodavci u Hrvatskoj u 2017. godini

Portal MojPosao proveo je istraživanje na uzorku od 45 domaćih organizacija u 2017. godini. Cilj istraživanja bilo je saznati u kojim je poduzećima najbolje raditi u Hrvatskoj i to temeljem iskustava i percepcija samih zaposlenika.

U istraživanju zadovoljstva zaposlenika sudjelovale su organizacije koje su bile suglasne s provođenjem istraživanja među njihovim zaposlenicima, a istraživanje je provedeno na temelju 78 ključnih tvrdnji iz devet područja istraživanja. Struktura ispitanika istraživanja prikazana je sljedećom slikom :

**Slika 2. Struktura ispitanika istraživanja**



Izvor: [https://www.moj-posao.net/data/files/NP\\_infografika.pdf](https://www.moj-posao.net/data/files/NP_infografika.pdf) (pristupljeno 13. lipnja 2018.)

Zaposlenici su određivali stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom ocjenama od 1 do 4. Tvrdnje su formulirane dvojako - kao pozitivne i negativne, kako bi se izbjegli automatizam u odgovaranju i efekti sugestibilnosti.

Prosječna ocjena svih sudionika iz svih devet obuhvaćenih područja istraživanja iznosi 3.22, što je prikazano sljedećom slikom.

Slika 3. Rezultat svih sudionika istraživanja

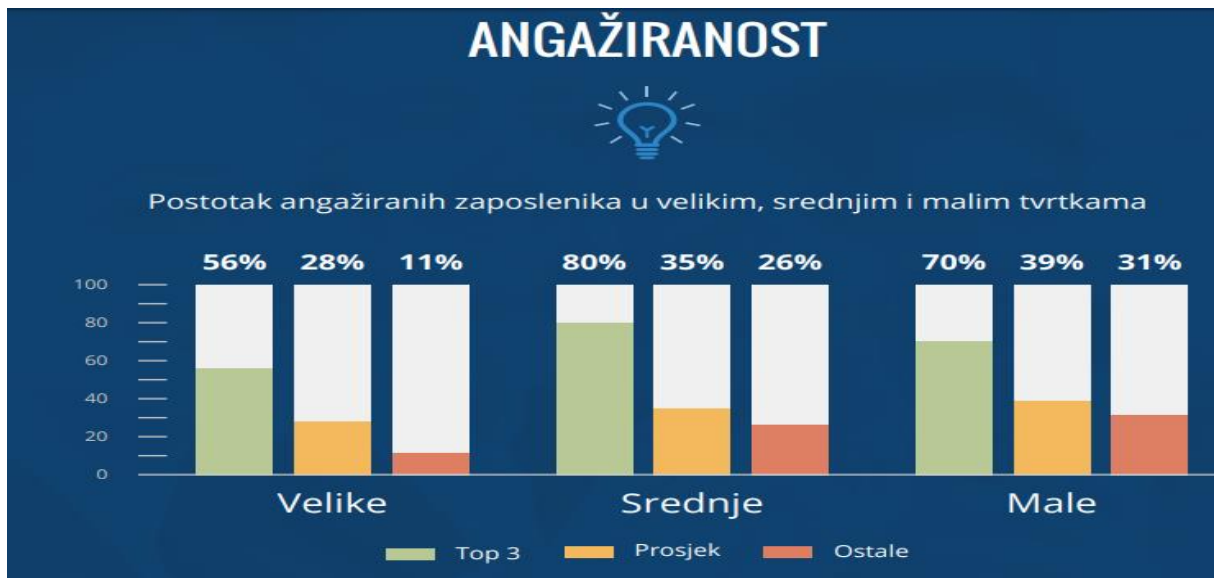


Izvor: [https://www.moj-posao.net/data/files/NP\\_infografika.pdf](https://www.moj-posao.net/data/files/NP_infografika.pdf) (pristupljeno 13. lipnja 2018.)

Naravno, istraživanje je podijeljeno prema kriterijima velikih, srednjih i malih poduzeća, a neovisno o veličini, najbolje ocijenjena kategorija je „Posvećenost poslu“, dok je najlošije ocijenjena „Organizacija rada“.

Valja napomenuti kako su za talente ključni osobni rast i razvoj te uključenost u donošenje odluka, a upravo su te kategorije najlošije ocijenjene. Rezultati ostvareni unutar četiri kategorije (osobni rast i razvoj, uključenost u donošenje odluka, međuljudski odnosi te komunikacija u organizaciji) dodatno su analizirani i vrednuju se u okviru zasebne cjeline – angažiranost zaposlenika. Rezultati su prikazani sljedećom slikom.

**Slika 4. Angažiranost zaposlenika**



Izvor: [https://www.moj-posao.net/data/files/NP\\_infografika.pdf](https://www.moj-posao.net/data/files/NP_infografika.pdf) (pristupljeno 13. lipnja 2018.)

Prema ukupnim rezultatima Istraživanja zadovoljstva zaposlenika, angažirano je 34% zaposlenika, što je donekle respektabilna brojka. Najveća angažiranost se postiže u malim poduzećima, oko 39%. Što se tiče organizacija koje predvode listu najboljih, kod njih je postotak angažiranih zaposlenika oko 69%, što je znatno više od prosjeka.

Prema svim navedenim kriterijima, najbolji poslodavci u Republici Hrvatskoj u 2017. godini prikazani su sljedećom slikom.

**Slika 7. Najbolji poslodavci u Hrvatskoj u 2017. godini**



Izvor: [https://www.moj-posao.net/data/files/NP\\_infografika.pdf](https://www.moj-posao.net/data/files/NP_infografika.pdf) (pristupljeno 13. lipnja 2018.)

Možemo donekle reći da nema velikih iznenađenja što se tiče trojke na postolju velikih organizacija jer to su međunarodne kompanije čiji je brend itekako prepoznatljiv u cijelom svijetu i čiji su mehanizmi upravljanja ljudskim potencijalima na visokim razinama. Organizacije su to koje su se brendirale u svijestima potrošača, a to su uspjele isključivo kvalitetnim zaposlenicima koji svakodnevno imaju kontakt s kupcima. Tu se još jednom potvrđuje teza o zadovoljstvu radnika koja se ispoljava kroz dobre i dugoročne poslovne rezultate organizacija .

Valja napomenuti kako rezultate ovakvih tipova istraživanja treba uzimati s dozom rezerve jer nerijetko organizacije prisiljavaju zaposlenike da sudjeluju. Tako se organizacije nastoje prikazati u boljem svijetlu prema vanjskim dionicima. Također, ponekad zaposlenici odgovaraju neiskreno kako bi potkrijepili pozitivnu sliku o organizaciji.

## 6. Identifikacija ključnih talenata

Kako bi organizacija privukla ključne talente, neophodno je da na vrijeme spozna koje su joj vještine i talenti doista potrebni. Primjerice, jedna od najuspješnijih organizacija današnjice, Google, kao prvi kriterij izbora uzima sposobnost ljudi da se na što bolji mogući način identificiraju s organizacijom.

Danas jednostavno nije dovoljno zahtijevati od pojedinaca da budu sposobni obaviti određene zadatke, već je za organizaciju neophodno da potencijalni zaposlenici budu u stanju uskladiti svoje talente i vještine sa strateškim planovima.

Od neizmjerne je važnosti pravovremeno identificirati talente koje će istaći organizaciju u odnosu na konkurenciju.

Primjerice, posluje li organizacija u IT sektoru, neophodno je da učini sve što je u njenoj moći kako bi privukla najbolje talente u tom području. Osim područne darovitosti i želje za napredovanjem, kandidati moraju posjedovati znanja i vještine kao što su poznavanje hardwarea i softwarea, programiranje, rad u određenim programskim paketima i sl. Za razliku od znanja i vještina, talenti se ne mogu učiti od drugih, ali uvelike pomažu da kandidati u kraćem vremenu usvoje potrebna znanja za izvrsno obavljanje određenih zadataka.

*„Poanta je da organizacija mora pretočiti i usmjeriti kompetencije i sposobnosti od kojih očekuje da će joj omogućiti konkurentske prednosti u specifične vještine koje su prepoznatljive i koje moraju biti prisutne kod radne snage.“<sup>32</sup>*

Za organizaciju je neophodno da usmjeri fokus na kritične „poolove talenata“. Potom slijedi odabir najboljih talenata iz „poola“, odnosno odabir onih za koje se smatra da imaju predispoziciju da posao obave izvrsno. Naravno, sve se ovo odnosi na one poslove koji zahtijevaju specifične talente ili na poslove u kojima su talenti rijetki. Najuspješnije organizacije znaju procijeniti koji poslovi zahtijevaju vrhunske talente te kojim poslovima ostvaruju najveću konkurentsku prednost.

---

<sup>32</sup> Lawler, Edwar E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, San Francisco, John Walley and Sons, 2008., str. 77.



## 7. Pribavljanje talenata

*„Pribavljanje talenata je proces odlučivanja o tome što organizacija treba napraviti u postupcima kandidiranja i poticanja kako bi se za posao privuklo najbolje kandidate.“<sup>33</sup>* Zadatak je to menadžmenta ljudskih potencijala kojem se posvećuje iznimna pozornost i u koji se ulažu veliki resursi.

Na privlačenje talenata utječe više čimbenika :

- imidž industrije ili sektora u kojem organizacija djeluje
- imidž i ugled organizacije kao poslodavca
- privlačnost posla koji se nudi
- sukladnost vrijednosti organizacije i kandidata
- pogodnosti i povlastice koje organizacija nudi.

Vrlo je važno naglasiti važnost sukladnosti između organizacijskih vrijednosti i kulture i vrijednosti osobe koja je potencijalni zaposlenik. U obostranom interesu je da usklade vlastite vrijednosti kako bi se budućim međudjelovanjem u pozitivnom okruženju ostvarili željeni poslovni rezultati.

Pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje organizacijskih ciljeva. Proces je to koji uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje baze kandidata od kojih se kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta. Osnovna je svrha pribavljanja privući dovoljan broj kvalitetnih kandidata kako bi se među njima mogli izabrati najbolji.

---

<sup>33</sup> Bahtijarević – Šiber, F. , op. cit. str. 171.

Međutim, pribavljanje talenata nije jednostavan zadatak. Zadatak je to koji iziskuje postojanje strateškog okvira koji se sastoji od<sup>34</sup>:

#### **a) Nagrađivanja**

*„Najbolji zaposlenici moraju biti nagrađeni. Organizacije moraju velikodušno nagraditi najbolje zaposlenike kako u financijskom, tako i u nefinancijskom smislu.”<sup>35</sup>*

Talentirani zaposlenici su u pravilu rezultatski orijentirani jer su svjesni da će biti nagrađeni ovisno o poslovnom uspjehu organizacije. Nagrade moraju biti kreativne, strateški usmjerene, fleksibilne i prilagođene pojedincima jer će ih jedino tako potaknuti da i oni budu dodatno fleksibilni glede radnog vremena, suradnje s kolegama i sl.

#### **b) Davanja više kontrole zaposlenicima**

Talentirane ljude pokreću izazovi novih okruženja i mogućnost biranja karijere. Takve zaposlenike je neophodno uključiti u procese odlučivanja i dozvoliti im da vlastitu karijeru razvijaju u željenom smjeru.

#### **c) Razvijanja ljudi**

Razvoj ljudi se ponajviše ogleda u stvaranju interaktivnog radnog okruženja koje omogućava talentima da svakodnevno uče i razvijaju svoje potencijale.

#### **d) Njege budućih talenata**

Bilježenje i mapiranje kompetencija sadašnjih zaposlenika može doprinijeti budućem unaprjeđenju istih, a postojanje baze kompetencija dovodi do lakšeg pronalaska talenata za eventualna radna mjesta koja će trebati popuniti u budućnosti.

#### **e) Strateškog raspoređivanja zaposlenika**

Organizacije moraju nastojati omogućiti mobilnost uloga unutar organizacije kako bi talenti mogli dodatno pridonijeti na svim organizacijskim razinama. Na taj si način organizacija omogućava veću fleksibilnost i stvara preduvjete da bude tržišni lider u budućnosti.

---

<sup>34</sup> Tampoy, D., *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*, New Delhi, Indus, 2005. , str. 93.

<sup>35</sup> loc.cit.

## **f) Izgradnje zajednice zaposlenika**

Na organizacijskoj razini se talenti moraju družiti i pomagati si, a sve u svrhu dodatne identifikacije s organizacijom. Stvarajući takvu radni okolinu, organizacija osim što ostvaruje bolje poslovne rezultate, osigurava se od odljeva talenata u konkurentske industrije.

## **g) Transformacije menadžera u trenere**

Mnoga istraživanja pokazuju kako je jedan od najčešćih razloga napuštanja organizacije vezan uz nadređenog menadžera. S obzirom na to da su talenti osobe koje su u kontaktu s menadžerima na dnevnoj bazi, menadžeri bi se trebali dodatno angažirati. Dobar menadžer mora biti emocionalno inteligentan i fleksibilan kako bi bio što bolje prihvaćen od strane zaposlenih.

Opća strategija privlačenja odgovara na sljedeći niz pitanja<sup>36</sup>:

- Kakve ljude želi organizacija?
- Hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan nje?
- Hoće li prilagođavati ljude poslu ili posao ljudima?
- Hoće li naglasak stavljati na razvojne potencijale?
- Preferira li individualne ili timske igrače?
- Koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi?
- Kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji?

---

<sup>36</sup> <http://www.zzjfbih.ba/wp-content/uploads/2013/03/Regrutovanje-i-selekcija.pdf> (pristupljeno 5. rujna 2018.)

## 7.1. Izvori pribavljanja talenata

Općenito, kada govorimo o privlačenju i pribavljanju talenata, organizacije moraju biti svjesne svoga imidža, odnosno svojih mogućnosti i ograničenja. To načelno znači da mora biti svjesna do kojih talenata može doći i po kojim uvjetima. Dakle, nerealno bi bilo da se organizacija srednje veličine bez izdašnih financijskih sredstava odluči za strategiju „preotimanja“ talenata iz organizacija predvodnica industrije. To je tako iz jednostavnog razloga što im u tom trenutku nije u stanju omogućiti sve radne uvjete i povlastice koje imaju u matičnoj organizaciji u kojoj su zaposleni. Međutim, u dužem roku moguće je doći i do takvih zaposlenika ako se strategija privlačenja planira na vrijeme i ukoliko se prate opće pretpostavke privlačenja.

Opće pretpostavke uspješne strategije privlačenja su<sup>37</sup>:

- Privlačenje treba biti dugoročna strategija
- Proces privlačenja treba planirati
- Privlačenje treba prilagođavati ciljnim skupinama
- Privlačenje treba odgovoriti na potrebe kandidata
- Potrebno je pružiti realnu sliku posla i organizacije
- Potrebno je pažljivo izabrati i obučavati one koji pribavljaju
- Potrebno je stalno brinuti za marku poslodavca.

Osim navedenog, valja biti svjestan da proces privlačenja talenata pretpostavlja konstantan benchmarking, odnosno konstantno uspoređivanje vlastitih dimenzija s konkurencijom, točnije s onim poduzećima koja su vrijedna da se u datom trenutku i u datim uvjetima uzmu kao referentna točka.

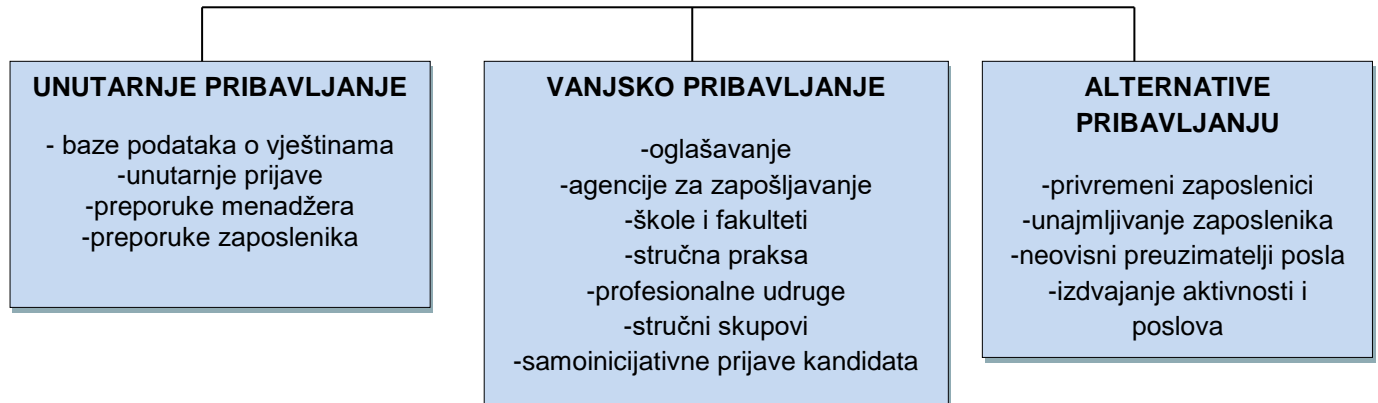
Prije nego li se uopće odluči za pribavljanje ljudskih potencijala, organizacija mora utvrditi opću politiku i strategije zapošljavanja. Strategijom mora jasno biti definirano želi li se pribavljati zaposlenike s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjem i iskustvom koji će savjesno i točno izvršavati ono što se od njih zahtjeva, ili će se pak inzistirati na pronalasku onih zaposlenika s općim sposobnostima.

---

<sup>37</sup> Pološki Vokić, N., Naulo Bego, H., op.cit. str. 144.

U pribavljanju talenata i općenito ljudskih potencijala organizacije imaju nekoliko mogućnosti koje su prikazane sljedećom slikom.

### Slika 6. Mogućnosti pribavljanja talenata



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. , *Strateški Menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 185. (obrađeno od strane autora)

#### 7.1.1. Unutarnji izvori pribavljanja

Regrutiranje, odnosno pribavljanje ljudskih potencijala je aktivnost koja se provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja novih zaposlenika. Radi se o skupu aktivnosti koje utječu na sljedeća tri parametra:

- broj ljudi koji se prijavljuju za radno mjesto
- vrsta ljudi koja se prijavljuju
- vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti posao.

Svrha regrutiranja je da si organizacija osigura određeni broj dovoljno kvalificiranih kandidata kojima je posao prihvatljiv, između kojih će odabrati kada se otvori prazno radno mjesto.

Unutarnje izvore pribavljanja mogu činiti oni kandidati poslodavca koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima, a imaju potrebne kvalifikacije za novootvorenu poziciju u organizaciji.

*„Prvi korak trebao bi biti okretanje unutarnjim kanalima zapošljavanja, kao što su komunikacije putem web stranice organizacije, kataloga i usmene komunikacije. Osim što je zapošljavanje iz unutarnjih izvora očigledno jeftinije, poznat je broj*

*pojedinaца koji dolaze u obzir, koji su istovremeno adaptirani na organizacijsku kulturu i procese te samim time mogu brže biti produktivni.*<sup>38</sup>

Poduzeća koja imaju običaj pribavljati zaposlenike unutar same organizacije, automatizmom potiču zaposlenike da rade na svom napretku i razvoju jer znaju da će si tako u budućnosti omogućiti eventualno napredovanje. Svjesni su činjenice da će biti u stanju preuzeti posao većeg stupnja odgovornosti, ali koji je ujedno bolje plaćen i koji im istovremeno pruža veću satisfakciju.

Prilikom pribavljanja iz internih izvora prvo se stvara uzorak kandidata koji su dobro poznati u poduzeću, a zatim ih se dodatno obavještava o radnim mjestima što minimizira mogućnost nerealnih očekivanja o istim. Osim toga, na ovaj se način radna mjesta popunjavaju uz minimalne troškove. Također, istovremeno treba voditi računa da se zbog interne mobilnosti ne uprazni radno mjesto na kojem je posao obavljan izvrsno, kako bi se talentirani zaposlenik eventualno iskazao na drugom radnom mjestu.

Unutarnje se regrutiranje svodi na nekoliko izvora i metoda, a to su najčešće oglašavanje te preporuke i prijedlozi odjela ljudskih potencijala.

*„Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od najčešćih i najpopularnijih načina osiguravanja popunjenja slobodnih radnih mjesta. Može se obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena.”*<sup>39</sup>

Ono najčešće ne uključuje samo nova radna mjesta već i sve promocije i transfere u poduzeću, a obično se poduzeća odluče na unutarnje oglašavanje prije nego li posegnu za vanjskim. Podrazumijeva dostupnost svim zaposlenicima i ima jasno precizirane tražene uvjete i postupak prijave, kriterije izbora kandidata i sl.

S obzirom na to da su menadžeri u poduzeću najčešće najbolje upoznati sa sposobnostima svojih zaposlenika, logično je da se upravo njih pita za eventualne savjete i preporuke glede promocija i internih regrutiranja. Osim toga, vrsni menadžeri su temeljem iskustva sposobni u datom trenutku procijeniti razvojne

---

<sup>38</sup> Cheese, P., Thomas, R., Craig, E., *The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London, Kogan Page, 2008., str. 106.

<sup>39</sup> Bahtijarević – Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 292.

mogućnosti zaposlenih i na taj način preporučiti koji bi zaposleni bili podobni za određena radna mjesta.

Osim toga, ponekad su pozicije koje talenti trebaju popuniti vrlo osjetljive s aspekta konkurencije pa se logičnim nameće da ih trebaju popuniti sposobni talenti u koje organizacija ima povjerenje. *„Radi teškoća u pronalasku podobnih talenata od povjerenja iz eksternih izvora za popunjavanje strateških pozicija, organizacije su primorane razvijati talente interno.“*<sup>40</sup>

Menadžeri su ti koji informiraju same zaposlene o eventualnim organizacijskim potrebama, ali i istovremeno daju informacije o uspješnosti zaposlenika nadređenima. Također, sami zaposlenici mogu dati prijedloge o određenom kandidatu za određenu poziciju, bilo skrenuvši pažnju menadžeru na određenog kolegu ili potičući tog kolegu da se sam prijavi.

Svaka ozbiljna suvremena organizacija iznimna sredstva ulaže u razvoj odjela ljudskih potencijala. Naime, odjel je to koji održava i vodi sustav informiranja i evidencije zaposlenih te njihovih potencijala i interesa. Uvijek je jedan od prvih koraka pri pribavljanju zaposlenika iz unutarnjih izvora, provjera informacijskog sustava ljudskih potencijala, točnije identifikacija onih koji su po svojim sposobnostima, znanjima, vještinama i interesima kandidati koji zadovoljavaju potrebe određenog radnog mjesta.

---

<sup>40</sup> Cascio, W., Collings, D., Mellahi, K., *The Oxford Handbook of Talent Management*, UK, Oxford University Press, 2017., str. 30.

Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora pribavljanja prikazani su sljedećom tablicom :

**Tablica 1. Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora regrutiranja**

<b>Unutarnji izvori regrutiranja</b>	
<b><u>Prednosti</u></b>	<b><u>Nedostaci</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata</li> <li>• kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane</li> <li>• pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih</li> <li>• otvara prostor za promociju</li> <li>• jača percepciju o brizi organizacije za dobrim djelatnicima</li> <li>• koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale</li> <li>• obično je brže i jeftinije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)</li> <li>• unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral</li> <li>• može voditi gušenju novih ideja i inovacija</li> <li>• može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene</li> </ul>

*Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. , Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 294. (obrada autora)*

U svakom slučaju interno regrutiranje talenata može donijeti mnogo dobrog, ali mnogi će se složiti da je takvo zapošljavanje kratkoročnog vijeka. Neophodno je za organizaciju da usvoji model kojim stvara „pool“ talenata i time se osigurava da joj deficit talenata na tržištu ne obustavlja poslovanje. Međutim, neophodno je izbjeći zamku popunjavanja strateških pozicija isključivo internim talentom jer se dugoročno gledano time gubi bilo kakva mogućnost inoviranja na kojem se temelje konkurentske prednosti većine vodećih organizacija. Dugogodišnji zaposlenici se nerijetko utope u prosjek pa se prestaju dokazivati i ne razvijaju talent u dovoljnoj mjeri. To se događa zbog nedostatka zdrave konkurencije od strane zaposlenih kolega, ali i zbog nedovoljno poticajne radne okoline.



### 7.1.2. Vanjski izvori pribavljanja

Zadovoljenje pojedinih ljudskih potreba ovisi o sposobnosti organizacije da pruži usluge ili proizvede kvalitetne proizvode za što je potreban kompetentan kadar. Upravo se iz tog razloga organizacije odlučuju na vanjsko pribavljanje. Prvi od mnogih razloga je taj što za primjerice specijalizirana radna mjesta više razine često nema nijednog unutarnjeg kandidata. Drugi razlog je općenito želja da se u organizaciju uvede „svježa krv“ koja će uvesti nove ideje ili načine rada.

Općenito, u grupi koju čine uvijek isti ljudi može doći do ponašanja linije manjeg otpora, odnosno prihvaćanja tuđeg mišljenja samo kako bi se posao obavio na bilo koji način. Tako se najčešće guše inovativna rješenja pa se eventualni problemi rješavaju na opće prihvaćen način koji možda i nije najbolje rješenje u datom trenutku.

*„Zapošljavanje talenata iz eksternih izvora osigurava injekciju talenta za koji se vjeruje da nedostaje u organizaciji. Osigurava organizaciji mogućnost da pribavi odgovarajuće talente koji su razvijani u drugim organizacijama, ali su trenutno dostupni na tržištu rada. Osim toga, organizacije mogu eksterno zapošljavati bez postojanja permanentne namjere da talent pripoje postojećoj strukturi.“<sup>41</sup>*

Najčešći izvori i metode koje se primjenjuju kod vanjskog regrutiranja su: oglašavanje, agencije, obrazovne institucije te elektronsko regrutiranje.

#### **Oglašavanje**

Oglašavanje je jedan od najstarijih i najčešće korištenih izvora vanjskog pribavljanja. Neophodno je da poslodavac definira profil kandidata koji traži, odnosno broj kandidata koje želi privući i zaposliti te da specificira opis i funkcije posla. Nakon toga slijedi promišljanje o karakteristikama ljudi koje se žele privući u svrhu odabira medija koji će biti najpogodniji da privuče što veći broj potencijalnih zaposlenika. Na samom kraju sastavlja se oglas sa svim potrebnim informacijama kao što su radne dužnosti, minimalno zahtijevane kvalifikacije i sl. Najčešći mediji koji se koriste za oglašavanje su dnevni i tjedni tisak, specijalizirani stručni oglasi, radio, televizija, bilteni, promotivni materijali i sl. Međutim, kada se radi o popunjavanju strateški važne pozicije talentom, komunikacije su često direktno usmjerene na talente s

---

<sup>41</sup> Machado, C., *Competencies and (Global) Talent Management*, Braga, Springer, 2017., str. 56.

kojima je poduzeće već odavno poznato i koje želi privući na bilo koji mogući način. Nerijetko se takve kandidate kontaktira osobno gdje im se individualno pristupa i obavještava ih o slobodnoj poziciji te im se prezentiraju uvjeti i razlozi zašto bi bilo neophodno da ju popune baš oni.

### **Agencije**

Razlikujemo dva osnovna tipa agencija za zapošljavanje a to su: javne agencije koje su prisutne u svim zemljama i privatne agencije. Osim navedenih postoje i agencije koje posluju kao savjetnici prilikom zapošljavanja, npr. agencije za privremenu pomoć, agencije lovaca na talente i sl. Ove se agencije međusobno razlikuju isključivo prema vrsti talenata, odnosno kandidata prema kojima su orijentirane.

### **Obrazovne institucije**

Kada se talenti pribavljaju na fakultetima i sveučilištima, organizacije šalju osobu koja obavlja inicijalne intervju i „snima“ kandidate. Velike organizacije imaju po nekoliko „lovaca na talente“ koji su poslani na iste fakultete kako bi se minimizirala mogućnost da propuste prepoznati talent. Tako poslodavci dobivaju uvid odgovara li potencijalni kandidat njihovim potrebama. Osim toga, na vrijeme se dobiju osnovne spoznaje o kandidatima poput komunikacijskih vještina, uspjeha u obrazovanju, iskustva koje je stekao tijekom školovanja i sl.

### **Elektroničko regrutiranje**

*„Elektroničko regrutiranje je privlačenje i pribavljanje kvalitetnih kandidata za posao uporabom informacijskih i komunikacijskih tehnologija, u prvom redu interneta, elektroničkog izdavaštva i pošte.“<sup>42</sup>*

Danas je elektroničkim putem na stručnim web stranicama moguće vršiti procjenu talenata na temelju njihovih komentara i prijedloga rješenja za određene probleme specifičnih područja.

---

<sup>42</sup> Bahtijarević – Šiber, F. , *Strateški Menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 186.

Prednosti i nedostaci elektroničkog pribavljanja, prikazani su sljedećom tablicom:

**Tablica 2. Prednosti i nedostaci elektroničkog regrutiranja**

<b>Elektroničko regrutiranje</b>	
<u><i>Prednosti</i></u>	<u><i>Nedostaci</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kraće vrijeme pribavljanja</li> <li>• niži troškovi</li> <li>• globalizacija tržišta talenata</li> <li>• mogućnost nalaženja jedinstvenog talenta</li> <li>• privlačenje pasivnih tražitelja posla</li> <li>• veća raznolikost kandidata</li> <li>• automatizirana predselekcija</li> <li>• brzo povezivanje poslova i tražitelja posla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki broj neodgovarajućih kandidata</li> <li>• nedovoljna dostupnost interneta svim kategorijama kandidata</li> <li>• strah vezan uza sigurnost i povjerljivost destimulira kvalitetne kandidate da ostave osobne podatke</li> <li>• softverski programi koji vrše predselekciju nisu uvijek dovoljno osjetljivi te mogu odbaciti kvalitetne kandidate</li> <li>• nema jamstva da mrežne prijave kandidat ispunjava samostalno</li> <li>• može stvarati dodatni posao MLJP-u u analiziranju brojnih životopisa neodgovarajućih kandidata</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. , *Strateški Menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 188. (obrađeno od autora)

Brojne su metode elektroničkog regrutiranja, ali najveću važnost imaju korporacijske web – stranice. Oblikovane su na način da uspješno promoviraju poslove i organizaciju te su dizajnirane na način da budu najjači marketinški alat organizacije. Pružaju mogućnost da se preko poveznice predaju životopisi, provjere liste slobodnih poslova, ali i sve informacije vezane uz iste. Također, mnoge korporacijske web stranice imaju mogućnost slanja privatnih poruka putem kojih se talentiranog kandidata može provjeriti, a da on u datom trenutku toga nije ni svjestan.

Također, na mreži su izniknule agencije za zapošljavanje, web mjesta specijalizirana za zapošljavanje koja svoju ulogu naplaćuju poslodavcima dok tražitelji posla ne plaćaju ništa. Služe kao dizajnirana baza koju poslodavci mogu pretraživati prema željenim kriterijima kao što su lokacija kandidata, stručna sprema, kompetencije i sl.

Pribavljanje kandidata vrši se i putem društvenih mreža koje su postale svojevrsno bojište za pribavljanje talenata. Jedna od najpoznatijih društvenih mreža ovog tipa je LinkedIn, a sličnu ulogu sve više preuzimaju i Facebook, Twitter te ostale. Prednosti i nedostaci vanjskih izvora regrutiranja, prikazani su sljedećom tablicom:

**Tablica 3. Prednosti i nedostaci vanjskih izvora regrutiranja**

<b>Vanjski izvori regrutiranja</b>	
<u><i>Prednosti</i></u>	<u><i>Nedostaci</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mnogo je veći "pool" talenata</li> <li>• unose se nove ideje i uvidi u organizaciju</li> <li>• omogućava promjene</li> <li>• smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe</li> <li>• često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje</li> <li>• duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije</li> <li>• može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za posao</li> <li>• uvijek postoji opasnost da se izvor pokaže pogrešnim</li> </ul>

*Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. , Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 294. (obrada autora)*

### 7.1.3. Alternativa pribavljanju

Organizacije koje zbog različitih razloga ne mogu pribaviti prave kandidate za upražnjeno radno mjesto imaju različite mogućnosti. Tako se okreću privremenim zaposlenicima, privremenim direktorima ili menadžerima, unajmljuju zaposlenike od profesionalnih poslodavaca ili pak koriste metodu izdvajanja poslova i djelatnosti.

#### **Privremeni zaposlenici**

Zapošljavanje na određeno postaje sve popularnija alternativa iz razloga što je na tržištu rada sve veći broj „slobodnjaka“ tj. intelektualnih poduzetnika koji žele raditi na specifičnim projektima i zadacima putem ugovora. „*Time organizacije mogu osigurati vještine i kompetencije odnosno talente koje nemaju u strukturi zaposlenih, rješavanje problema, brži rast i drugo.*“<sup>43</sup> Osim navedenog, tako se smanjuje razina administrativnih zadataka, ali i troši se manje financijskih sredstava. Na tržištu je sve više i više mladih talentiranih ljudi slobodnog duha kojima je u interesu da dokažu svoju kvalitetu radeći na određenim projektima, ali ih stalno zapošljavanje ne privlači. Žele dokazati svoju vrijednost i nastaviti dalje u razvoju vlastite karijere. Za takve je talente karakteristično da su vrlo samoinicijativni prilikom potrage za poslom, a sa sobom nerijetko nose cijeli niz preporuka i dokumentaciju dobro obavljenih projekata. Međutim, nerijetko se događa da privremeni zaposlenici unose nemir među stalne zaposlenike pa ovakva praksa pribavljanja dolazi u obzir kada se smanji broj stalno zaposlenih ili kada su organizacije sigurne da kandidat ne pretendira da mu se privremeni ugovor pretvori u stalni.

#### **Privremeni direktori i menadžeri**

S obzirom na činjenicu kako je zapošljavanje novog direktora u najmanju ruku višemjesečni proces, organizacije se odlučuju na zapošljavanje privremenih direktora i/ili menadžera koji će pokriti slobodno radno mjesto dok se ne pojavi trajno rješenje.

#### **Unajmljivanje zaposlenika od profesionalnih poslodavaca**

„*Radi privremenog angažiranja različitih kategorija zaposlenika sve je više profesionalnih agencija i kompanija koje osiguravaju privremene radnike svojim klijentima te tako i same postaju veliki poslodavci koji iznajmljuju svoje zaposlenike*

---

<sup>43</sup> ibidem. str.191.

*drugim organizacijama.*<sup>44</sup> Istina je da se ovakvim načinom zapošljavanja većim dijelom popunjavaju pozicije koje nisu ključne za organizaciju, ali događa se da se unajmljeni zaposlenici toliko dokažu i pokažu da vrijede da u konačnici primoraju organizaciju da ih preotme i zaposli za stalno. Tada im organizacija omogućuje dodatno obrazovanje i usavršavanje prikazanih vještina.

### ***Izdvajanje djelatnosti (outsourcing)***

*„Izdvajanje označava unajmljivanje vanjskih izvršitelja za poslove i djelatnosti koje su se obavljale unutar organizacije, a koji ih mogu obaviti učinkovitije.*<sup>45</sup> Organizacije danas najčešće izdvajaju poslove vezane uz projektiranje, inženjering i sl.

*„Prednosti uvođenja outsourcinga za organizaciju mogu biti višestruke, od čega su najizraženije veći broj raspoloživih stručnjaka i dostupnost u kraćem vremenu, ekspertiza outsourcing partnera u specifičnim poslovnim vještinama, postizanje bitno kraćih rokova zbog veće brzine i efikasnosti te povećanje kompetencija organizacije. Uz navedene prednosti, jedna od najbitnijih je zadržavanje fokusa organizacije na svojoj osnovnoj djelatnosti, a prepuštanje usluga podrške specijaliziranim partnerima.*<sup>46</sup>“

---

<sup>44</sup> ibidem. str. 192.

<sup>45</sup> loc.cit.

<sup>46</sup> <https://www.tis.hr/outsourcing-p22> (pristupljeno 20. lipnja 2018.)

## 7.2. Strategijske opcije MLJP-a prilikom pribavljanja

Kada govorimo o strategiji organizacije, možemo reći da je to pravac kojim organizacija želi ići, a da su pritom ljudski potencijali osnova za provođenje te strategije. Cilj je prikazati međusobno djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala, njegove funkcije pribavljanja i prilagođavanja iste pojedinim strategijama (status quo, koncentracija, ekspanzija, diverzifikacija, okomita integracija, konsolidacija i obnavljanje te napuštanje djelatnosti).

### 7.2.1. Funkcija pribavljanja i strategija status quo

Strategija status quo, poznatija kao „to do nothing“ strategija, usmjerena je na održavanje dosadašnjeg stanja. Načelno, usmjerena je na održavanje postojećeg stanja uz tendenciju održavanja gotovo nezamjetnih stopa rasta. Uz nju vežemo one tipove poduzetnika koji su zadovoljni trenutnom tržišnom situacijom u kojoj se njihovo poduzeće nalazi te će eventualne napore uložiti isključivo u održavanje iste.

U tom se slučaju poduzeće može koristiti unutarnjim izvorima pribavljanja jer takvi kandidati poznaju situaciju na tržištu i u organizaciji.

*„Ako je vjerovati najboljim svjetskim analitičarima i istraživačima, ponuda i potražnja za talentima nastavit će se mijenjati, ali ne u smjeru koji je pogodan za one na potražnoj strani jednadžbe zapošljavanja.“<sup>47</sup>* Kako se to bude događalo jaz između velikih ulagača u pribavljanje talenata i onih koji održavaju trenutnu situaciju će biti sve veći.

Bude li potrebno da se MLJP u svrhu održavanja trenutnog stanja okrene pribavljanju iz vanjskih izvora, primjerice pribavlja li talente potrebne za upravljanje novim tehnologijama ili sl., može doći do višestrukih problema. Naime uz nove se tehnologije većinom vežu mladi ambiciozni ljudi koji teže samoostvarenju i razvoju te za takve talente po samoj logici stvari nisu zanimljive organizacije koje provode strategiju status quo.

Organizacije koje se vode ovom strategijom prilikom pribavljanja talenata moraju konstantno brinuti hoće li se konkurencija bolje prilagoditi tržišnim uvjetima i tako ugroziti njezin trenutni tržišni položaj koji tako grčevito nastoji održati.

---

<sup>47</sup> <http://smashfly.com/2017/01/25/status-quo-and-the-war-for-the-right-talent/> (pristupljeno 5. rujna 2018.)

## 7.2.2. Funkcija pribavljanja i razvojne strategije

### **Funkcija pribavljanja i strategija koncentracije**

Strategija koncentracije je strategija rasta u kojoj organizacija „koncentrira“ svoje poslovanje i pokušava dostići željene ciljeve vezane uz rast, širenjem svoje glavne djelatnosti. *„Suštinski, strategija je to kojom poduzeće pokušava na postojećim tržištima i s postojećim proizvodima poslovati bolje i ostvariti bolje poslovne rezultate, odnosno povećati svoj tržišni udio.“*<sup>48</sup> Za ovu je strategiju vrlo karakteristično da se sva raspoloživa sredstva kanaliziraju u jedan ozbiljan pokušaj. Ovom se strategijom postiže uspjeh zbog krivulje iskustva i ekonomije veličine. Krivulja iskustva svjedoči kako svako povećanje kumulativne proizvodnje u nekom pogonu u kojem se proizvodi homogen proizvod, zbog djelotvornijeg izvršenja radnih operacija i specijalizacije dovodi do smanjenja prosječnih ukupnih troškova. Ekonomija obujma pak odražava reakciju ukupnog proizvoda kada se svi inputi proporcionalno povećavaju.

Odluči li se poduzeće pribavljati iz unutarnjih izvora, neophodno će biti da se posluži obrazovnim programima i motivacijskim tehnikama, a ako pak procijene da su postojeći radni potencijal razvili do maksimuma što i dalje nije dovoljno, neophodno će biti okrenuti se pribavljanju iz vanjskih izvora. U današnje se vrijeme kao najbolje rješenje nameće kombinirano pribavljanje, odnosno pribavljanje iz obaju izvora. S obzirom na to da je cilj strategije koncentracije povećati tržišni udio, a to je moguće isključivo povećanjem i stvaranjem održivih konkurentskih prednosti, tada je ulaganje u visokoobrazovanu radnu snagu u svakom slučaju održiva konkurentska prednost.

Neovisno o izvoru iz kojih organizacija pribavlja talente, ona mora za cilj imati : *„stvaranje internog „poola“ prilagodljivih zaposlenika koji su napredovali do te granice da se mogu snaći u različitim područjima poslovanja, ili koji mogu kombinacijom vještina stvoriti nove odgovore na vanjske promjene.“*<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Pintarić, J., *Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala*, EFZG - serija članaka u nastajanju (10-06), 2010., str. 6.

<sup>49</sup> Devine, M., Syrett, M., *Managing Talent, Recruiting, retaining and getting the most from talented people*, London, Profile Books, 2014., str. 122.



### ***Funkcija pribavljanja i strategija ekspanzije***

Ekspanzija je strateška opcija za poduzeće koje želi dodatno ojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti. Može se temeljiti na stvaranju novih pristupa proizvodnoj tehnologiji, novom načinu zadovoljavanja potrošačkih potreba, inovacijama proizvoda i dosezanju dosad nedostupnih tržišta. Strategija je to koja je pogodna u mladim i razvojnim industrijama, odnosno onda kad je potrebno poboljšati leaderski položaj ili prestiži dosadašnjeg industrijskog lidera.

Uz ekspanziju je neizbježno otvaranje novih radnih mjesta ili u najmanju ruku preraspodjela postojećih. Stoga će pribavljanje ljudskih potencijala ovisiti o tipu ekspanzije. Primjerice kod proizvodne ekspanzije u obzir će dolaziti unutarnji izvori pribavljanja, dok će se kod tržišne ekspanzije, osobito internacionalne, više pribavljati iz vanjskih izvora. Poduzeće će u kratkom roku trebati zaposlenike „zvijezde“, tj. neophodno je da razvije programe privlačenja koji osim što će privući prave kandidate, smanjit će troškove pribavljanja. Doduše najveća ulaganja će tek uslijediti jer održavanje razine sposobnosti zaposlenika zahtjeva konstantna ulaganja u njihovo usavršavanje kroz seminare, programe cjeloživotnog učenja i sl.

### ***Funkcija pribavljanja i strategija diverzifikacije***

Strategija diverzifikacije je oblik razvoje strategije u kojoj se poduzeće upušta u proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga različitih od njegovog temeljnog asortimana. To znači da poduzeće ulazi u potpuno nove djelatnosti te samim time i u nove lance stvaranja vrijednosti.

Pribavljanje kod ove strategije bit će jednosmjerno, odnosno pribavljat će se iz vanjskih izvora. S obzirom na to da diverzifikacija obuhvaća nove djelatnosti, nameće se potreba za novim zaposlenicima s različitim znanjima od trenutno zaposlenih u poduzeću. U pravilu pri diverzificiranju uspjeh ostvaruju ona poduzeća koja se u što je kraće mogućem roku uspiju prilagoditi novonastaloj situaciji i potrebama, odnosno ona poduzeća koja uspiju u kratkom roku osigurati što je moguće veći pool talentiranih kandidata.

### **Funkcija pribavljanja i strategija okomite integracije**

„Okomita integracija je razvojna strategija usmjerena na ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole u ukupnom lancu vrijednosti.<sup>50</sup>“ Cilj je ulazak u djelatnosti dobavljača i kupaca zbog dodatnog jačanja tržišnog položaja poduzeća te ostvarivanja ili dodatnog jačanja moguće konkurentske prednosti. Neki od motiva vezani su uz uštede na proizvodnim troškovima, eliminaciji tržišnih troškova, zaštita posjedovane tehnologije, bolja kontrola kvalitete i sl.

Odabir izvora pribavljanja talenata kod strategije okomite integracije razlikovat će se od poduzeća do poduzeća. Radi li se o internom rastu, poduzeća se u najvećem broju slučajeva okreću vanjskim izvorima, ali nerijetko se događa i preraspodjela radnih mjesta putem procesa obrazovanja postojećih zaposlenika. U tom se slučaju odabiru oni zaposlenici koji su već imali doticaj s novim djelatnostima, primjerice ljudi u nabavi i sl.

#### **7.2.3. Funkcija pribavljanja u uvjetima krize**

„Krizu predstavlja dubok, sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca ili funkcioniranju društva sa snažnim i više ili manje teškim i trajnim posljedicama; prijelomno, prolazno teško stanje (društvena, politička kriza, ekonomska kriza).<sup>51</sup>“ Kriza je stanje u poduzeću koje je neželjeno i pri kojem je moguće odabrati smjer obnavljanja poslovanja ili napuštanja djelatnosti.

### **Funkcija pribavljanja i strategija konsolidacije i obnavljanja**

„Svrha strategije konsolidacije i obnavljanja je preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti kada trenutni položaj poduzeća nije stabilan.<sup>52</sup>“

Pribavljanje talenata u strategiji konsolidacije i obnavljanja najčešće uopće ne postoji. Ako se poduzeće i odluči pribavljati, bit će to iz unutarnjih izvora. Situacija je to u kojoj poduzeće mora prihvatiti trenutni tržišni položaj, odnosno priznati si da više nije atraktivno i da su potrebne promjene. Stoga, pribavljanje kreće u drugom smjeru pa se MLJP okreće programima smanjenja broja ljudi. Neke od opcija su dijeljenje

---

<sup>50</sup> loc.cit.

<sup>51</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34066> (pristupljeno 25. lipnja 2018.)

<sup>52</sup> Pintarić, J., op.cit. str. 13.

radnog mjesta, skraćenje radnog vremena, snižavanje plaća, stimulacije dragovoljnog odlaska i sl. Nezahvalna je to i nezavidna situacija za MLJP, ali uz profesionalnost i te se situacije mogu nadići.

### ***Funkcija pribavljanja i strategija napuštanja djelatnosti***

Strategija je to u kojoj poduzeće nije uspjelo nadvladati utjecaje krize te u kojoj financijski i drugi pokazatelji nisu zadovoljavajući. U tom je slučaju moguće odlučiti se za strategiju ubiranja plodova, odnosno iscrpljenje iz poduzeća svega što se iscrpiti može, prodaja poduzeća ili u krajnjoj liniji likvidacija.

Pribavljanje za ovu strategiju neće biti potrebno, već će biti neophodno odlučiti koje zaposlenike i kojim redoslijedom treba otpuštati. Radi se o situaciji koja najbolje pokazuje da organizacija od samih početaka nije funkcionirala na dobar način, odnosno prikazuje da u kontekstu rada talenti nisu bili pribavljeni na vrijeme ili je pak odabir bio krivi.

## 8. Selekcija talenata

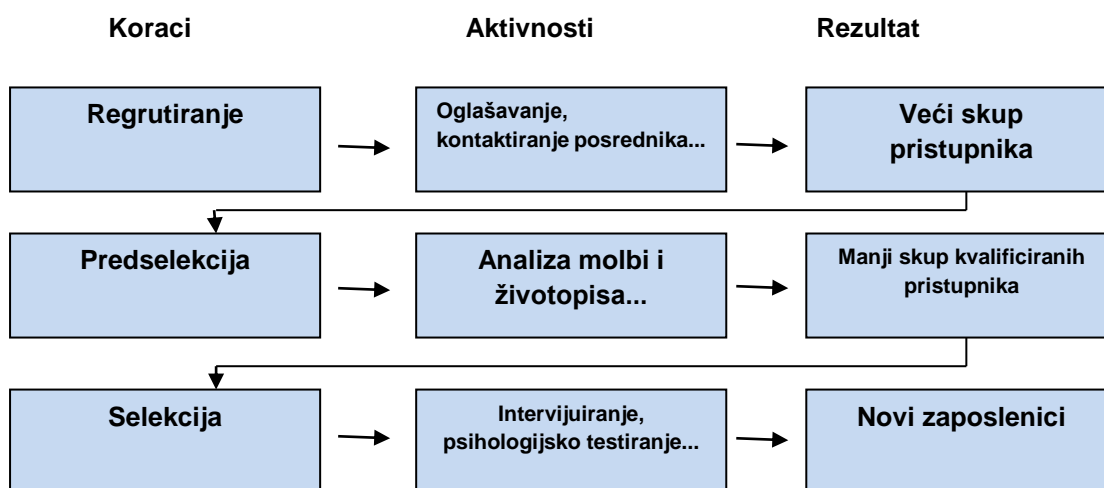
„Ljudi traže zanimanja i poslove koji odgovaraju njihovim sklonostima, a organizacije traže ljude koji odgovaraju njihovim organizacijskim potrebama.<sup>53</sup>“ Procesi biranja poslova (profesionalna orijentacija) i odabira osoblja (profesionalna selekcija) su komplementarni, a ovo će se poglavlje baviti isključivo metodama odabira talenata.

### 8.1. Osnovna određenja

Nakon što je organizacija obavila sve radnje vezane uz privlačenje talenata, odnosno nakon što je osigurala da se za radno mjesto prijavi dovoljan broj zainteresiranih kandidata, slijedi čin selekcije. „Profesionalna selekcija ili odabir osoblja jest proces kojim se između velikog broja kandidata za posao opredjeljujemo za one koji imaju više vjerojatnosti da će u poslu uspjeti.<sup>54</sup>“ Proces završava tako da se zaposli jedan ili više pristupnika, dok se ostali odbacuju.

Za organizaciju koja bira talentirano osoblje, najbolja je situacija u kojoj se prijavi velik broj kvalitetnih kandidata jer joj to omogućava da „seleksijski omjer“ (broj odabranika prema broju pristupnika) bude što manji. Koraci i aktivnosti popunjavanja radnog mjesta prikazani su sljedećom slikom :

**Slika 7. Koraci i aktivnosti u popunjavanju radnog mjesta**



Izvor: Šverko, B., *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska Sveučilišna naklada, 2012., str. 48. (obrada autora)

<sup>53</sup> Šverko, B., *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska Sveučilišna naklada, 2012., str. 47.

<sup>54</sup> ibidem, str. 48.

Na temelju analize molbi i životopisa, predselekcijom se isključuju oni za koje se smatra da ne odgovaraju osnovnim zahtjevima posla, a potom slijedi odabir onih za koje se smatra da će biti uspješniji. „Prilikom selekcije kandidata za neko radno mjesto poslodavci uglavnom vode računa o sposobnostima i znanjima koje kandidati imaju te njih uzimaju kao glavne prediktore radne uspješnosti.<sup>55</sup>“

Buduća se ponašanja najbolje mogu predvidjeti na temelju ponašanja iz prošlosti, a pošto takvim informacijama organizacije u velikom broju slučajeva ne raspolažu, moraju se osloniti na prediktore. „Na konceptualnom planu prediktor može predstavljati kognitivnu sposobnost (npr. inteligencija), znanje (npr. aktivno znanje jezika), osobinu ličnosti (npr. savjesnost) i sl.<sup>56</sup>„ Na operativnom pak planu prediktor je određen konkretnom metodom mjerenja pa se operativnim prediktorima smatraju rezultati testova inteligencije, znanja i sl.

„Operativni prediktori dijagnostički su mjerni postupci na kojima se temelje selekcijske odluke.<sup>57</sup>“ Proces selekcije talenata u velikim kompanijama se ni u kojem slučaju ne može u potpunosti automatizirati jer uvelike ovisi o objektivnoj procjeni menadžera zaduženih za krajnju selekciju. One su iz tog razloga najuspješnije jer se u većoj mjeri oslanjaju na procjene svojih menadžera koje su dakako potkrijepljene uporabom računalnih alata i baza. Međutim, računalni su alati samo jedna od komponenata za koje vrsni „lovci na talente“ kažu da su ionako najkorisniji isključivo u procesu predselekcije. Ono što razlikuje uspješnije od manje uspješnih je individualniji pristup prema talentiranim zaposlenicima.

Objektivnost predstavlja odliku standardiziranih dijagnostičkih postupaka da isključe pristranost u rezultatima mjerenja. To znači da dobiveni rezultati ovise isključivo o mjernom svojstvu, a ne o postupcima i interpretacijama mjeritelja. Pojednostavljeno rečeno, kada je postupak u toj mjeri standardiziran i objektivan, sasvim je svejedno tko ga primjenjuje.

Pouzdanost je metrička karakteristika koja se odnosi na dosljednost mjerenja neovisno o tome što se mjeri, dok valjanost pokazuje mjeri li se i u kojem stupnju

---

<sup>55</sup> <https://selekcija.hr/2018/03/kako-pronaci-visoko-motivirane-zaposlenike/> (pristupljeno 05. rujna 2018.)

<sup>56</sup> Šverko, B., op.cit., str. 49.

<sup>57</sup> ibidem, str. 50.

željeni predmet mjerenja. Valjanost prikazuje stupanj u kojem teorija i empirijski dokazi podupiru interpretaciju testovnih rezultata.

S obzirom na to da se selekcijom oblikuje talentirano okruženje ljudskih potencijala koji su zaduženi za implementaciju organizacijske strategije, konkurenciji je vrlo teško pa i nemoguće duplicirati talent kao resurs kojim ostvaruje prednost<sup>58</sup>. Selekcija talenata je tim teža što je u datom trenutku selekcije vrlo teško procijeniti motivaciju kandidata, a u slučaju da ona nije na razini, talent kao takav je praktički neiskoristiv. „Međutim, svim poslodavcima poznate su situacije u kojima se kandidat kroz selekcijski postupak dokaže, ali nakon nekoliko mjeseci ne postiže očekivanu radnu uspješnost.<sup>59</sup>“ Okidači takvog ponašanja mogu biti nezadovoljstvo izazovima posla, nedovoljno poticajna radna okolina, neslaganje s neposredno nadređenima i sl.

## **8.2. Psihologijski testovi kao selekcijske metode**

„Test predstavlja standardizirani postupak s pomoću kojeg se izaziva određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultat usporedi s rezultatima koji su dobiveni od drugih individua u jednakoj situaciji.<sup>60</sup>“ Jasno je vidljivo da je odlika dobrog testa mogućnost usporedbe rezultata pojedinaca, odnosno mogućnost smještanja pojedinaca u određene grupe ovisno o postignutim rezultatima. Također, psihologijski testovi pokrivaju širok spektar ljudskih osobina, a mogućnost usporedbe istih stavlja ih ispred nekih drugih selekcijskih metoda.

### *8.2.1. Testovi kognitivnih sposobnosti*

Ovim se testovima pobuđuju, registriraju i mjere reakcije koje uključuju zamjećivanje, usporedbu i identifikaciju različitih podražaja, pamćenje informacija, proizvodnju ideja i rješavanje problema.

Osnovne tri vrste testa kognitivnih sposobnosti su :

- testovi opće inteligencije
- testovi širih kognitivnih sposobnosti
- testovi užih (specifičnih) kognitivnih sposobnosti

---

<sup>58</sup> Dalzell, J., Ployhart, R., Weekley, J., *Talent Without Borders, Global Talent Acquisition for Competitive Advantage*, UK, Oxford University Press, 2018.

<sup>59</sup> <https://selekcija.hr/2018/03/kako-pronaci-visoko-motivirane-zaposlenike/> (pristupljeno 05. rujna 2018.)

<sup>60</sup> Šverko, B., op.cit, str. 53.

*Testovi opće inteligencije* usmjerene su na otkrivanje analognih veza, utvrđivanje sličnosti i razlika, otkrivanje zakonitosti nekog niza, razvrstavanje u logičke kategorije i sl.

*Testovi širih kognitivnih sposobnosti* mjere relativno široke grupe faktora kognitivnih sposobnosti kao što su : specijalna vizualizacija, perceptivna brzina, numerička lakoća, verbalno razumijevanje, rječitost i sl.

*Testovi specifičnih kognitivnih sposobnosti* su vođeni pretpostavkom da svaki pojedinac ima količinu opće mentalne sposobnosti ( g faktora) koju sukladno svojim interesima koristi pri stjecanju vještina i znanja. Stoga, su ovi testovi usmjereni na provjeru traženih vještina koje odgovaraju specifičnom poslu.

### *8.2.2. Testovi psihomotoričkih sposobnosti*

Pomoću njih se ispituje brzina i preciznost pokreta. Naime, testovi su to koji se koriste manje od kognitivnih testova, ali koji su neizbježni za neka zanimanja kao što su primjerice mehaničari ili piloti.

Testovi su to koji obuhvaćaju preciznost pokreta, odnosno sposobnost da se primjerice upravlja upravljačkim uređajem na način da se pokreti usuglase s vizualnim podražajima. Također, testira se i koordinacija udova, odnosno mogućnost istovremenog pokreta ruku i nogu. Osim navedenih testira se i brzina izbornog reagiranja, odnosno brzina kojom osoba reagira u uvjetima opasnosti, primjerice naglog gašenja zelenog svjetla na semaforu i sl.

Općenito, testovi psihomotoričkih sposobnosti skuplji su za provedbu od kognitivnih testova jer zahtijevaju posebnu opremu, a u današnje vrijeme se ti testovi nerijetko obavljaju u specijaliziranim ustanovama za provedbu istih. Nerijetko su to državne ustanove sa specijaliziranim instruktorima i osobljem zaduženim za stručnu procjenu kandidata, primjerice pilota, vojnih vozača i sl.

### *8.2.3. Testovi senzornih sposobnosti*

Glavna osjetila kojima se čovjek koristi i uspostavlja kontakt s radnom okolinom jesu vid i sluh. S obzirom na to da su vizualni zahtjevi važniji, ispituju se sljedeće vidne karakteristike<sup>61</sup>:

---

<sup>61</sup> ibidem, str. 62.

- oštrina vida (razlikovanje crno – bijelih nijansi)
- oštrina stereoskopskog vida (percepcija prostora; percepcija dubine)
- razlikovanje boja
- posturalne karakteristike očiju (forija; pomanjkanje koordinacije očnih mišića)

Poslovi za koje se provode vizualni testovi možemo svrstati u 6 osnovnih grupa : činovnički poslovi, precizan rad, upravljanje motornim vozilima, radnici na strojevima, nekvalificirani radnici i zanatlije.

Osim navedenih, ispituju se i sposobnosti u području sluha, ovisno o zahtjevima posla za koji se kandidati zapošljavaju.

#### *8.2.4. Testovi sposobnosti specifični za neka područja djelatnosti*

Najbolji primjeri takvih testova su:

- testovi „tehničkih sposobnosti“
- testovi „programerskih sposobnosti“
- testovi „umjetničkih sposobnosti“

*Testovi tehničkih sposobnosti* podrazumijevaju testove tipa „papir-olovka“ koji obuhvaćaju shvaćanje mehaničkih odnosa, odnosno razumijevanje funkcija alata i sl. Radi se o vrlo složenim testovima za čije je pozitivno rješavanje potrebna visoka razina opće inteligencije, ali i razvijen specijalni i perceptivni faktor uz visoku razinu ručne spretnosti.

*Testovi programerskih sposobnosti* se koriste za zapošljavanje programera, odnosno osoba koje pišu, dopunjavaju i održavaju računalne programe. Radi se o nizu testova koji provjeravaju znanje u specifičnih područja programiranja.

*Testovi umjetničkih sposobnosti* namijenjeni su mjerenju stvaralaštva i inovativnosti, a koriste se za pronalazak onih osoba koje će primjerice raditi na dekoriranju, dizajniranju, arhitekturi i sl. Testovi su to kojima se mjere elementarne sposobnosti glede umjetničke nadarenosti i sl.



### 8.2.5. Testovi ličnosti

„Ličnost obuhvaća složenije osobine, osobine koje se očituju u tipičnom načinu čuvstvenog reagiranja pojedinca, u njegovim motivima, interesima i stavovima, te u osnovnim značajkama njegova aktiviteta.<sup>62</sup>“ Osobine ličnosti itekako mogu imati veze s radnom uspješnošću, primjerice ako osobu koja je ekstrovertna zatvorimo među četiri zida i zahtijevamo obavljanje nekakvih monotoni i automatiziranih poslova, ona će po svojoj prirodi početi raditi površno i tražiti prvu priliku da napusti posao.

U današnje vrijeme se njeguje teza o pet osnovnih dimenzija ljudske ličnosti :

- neuroticizam (tjeskoba, ljutnja, samosvjesnost, ranjivost)
- ekstraverzija (sklonost prijateljstvu, društvenost, vedrina)
- otvorenost iskustvu (mašta, osjećajnost, umjetničke sklonosti)
- ugodnost (povjerenje, moralnost, altruizam)
- savjesnost (urednost, pouzdanost, opreznost)

Kako bi se navedene karakteristike ličnosti temeljito ispitale, koriste se *upitnici ličnosti*, upitnici kojima se saznaje ponajviše o stavovima pojedinaca i načinima reagiranja u određenim životnim situacijama. Također, provode se i *testovi integriteta* kako bi se otkrilo koji pojedinci drže do svoje riječi, a koji bi eventualno bile sklone nečasnim radnjama. Za razliku od testova, *projektivne tehnike* nastoje dijagnosticirati cjelovitu ličnost. Specifičnost *objektivnih testova* ličnosti je u tome što ispitanik ne može ustanoviti što se ispituje pa ne može utjecati na rezultat ispitivanja odgovarajući na način „koji se očekuje.“

---

<sup>62</sup> ibidem, str. 64.

### 8.3. Ostale selekcijske metode

Psihologijski testovi ne mogu biti koncipirani tako da obuhvate sve potrebne ljudske osobine, a osim toga, nisi ni nepogrešivi. Stoga, testovi se trebaju koristiti kao svojevrsna nadopuna drugim metodama odabira. U današnje se vrijeme koriste selekcijski intervjui, biografski upitnici, školske kvalifikacije, situacijski testovi u prosudbenim centrima i sl.

Jedan od najčešće korištenih izvora informacija pri odabiru radnog osoblja jest *selekcijski intervju*. On omogućava poslodavcu da upozna potencijalnog zaposlenika i prosudi radi li se o podobnom kandidatu za određeno radno mjesto. Općenito, intervju može trajati od pet minuta pa i po nekoliko sati, a može ga provoditi službenik, rukovoditelj ili stručno osposobljeni intervjuer. Radi se o osobama koje na temelju svog iskustva mogu izabrati najbolje kandidate, a koje istovremeno paze da ih ne zavedu sljedeći tipovi pogrešaka<sup>63</sup>:

- *pogreška prvog dojma* – sklonost davanja veće težine onome što se čuje u prvim minutama intervjua
- *pogreška kontrasta* – sklonost da na dojam o kandidatu utječu prosudbe o prethodnim kandidatima
- *pogreška sličnosti* – sklonost da se precjenjuju kandidati koji su porijeklom i stavovima slični intervjueru
- *negativna pristranost* – sklonost da se negativnim osobinama kandidata pridaje veća težina nego pozitivnim
- *podložnost stereotipima* – sklonost odlučivanja na temelju neutemeljenih sudova o kandidatu

*Školske kvalifikacije* su u današnje vrijeme sastavni dio svakog oglasa za posao, a upravo su one presudne u prvom krugu odabira. U oglasima uvjet zna biti elastičniji, kada se primjerice traži samo SSS ili VSS, a katkad je uvjet isključiv tj. traži se određena škola ili fakultet. Takav način zapošljavanja ima teorijsku osnovu jer složiti ćemo se, sudac ne može biti netko tko nije završio pravni fakultet, ali istovremeno voditelj odjela ljudskih potencijala u nekom poduzeću može biti netko tko zvanjem nije ekonomist. Prema tome, takve se restrikcije mogu negativno odraziti i na samom

---

<sup>63</sup> <http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/6915-najee-pogreke-intervjuera.html> (pristupljeno 6. listopada 2018.)

početku isključiti velik broj ljudi koji bi mogli obavljati posao. Stoga, restriktivne uvjete treba postavljati isključivo tamo gdje je stupanj podudarnosti između školskog programa i stvarnih radnih zadataka vrlo visok. Osim stupnja obrazovanja vodi se računa i o uspjehu koji su pristupnici pokazali tijekom istog. Opće poznata činjenica je kako školske ocjene nisu stvarni pokazatelj znanja, ali bez obzira na to uzimaju se u obzir.

U nekim se državama *radne karakteristike ili preporuke bivših poslodavaca* pri zapošljavanju uzimaju u obzir. One služe za provjeru podataka koje su već prikupljene od kandidata, ali i pružaju dodatni uvid u informacije koje mogu biti korisne za predviđanje njihove buduće radne uspješnosti.

Primjenjuju se i *testovi stručnih znanja*, ali i *radne kušnje*. Primjerice u Hrvatskoj su vozači ZET-a vozili autobuse uz stručne ocjenjivače koji su ocjenjivali senzorne sposobnosti vozača. Radne kušnje se najčešće provode na simulatorima i karakteristične su za vozače, pilote i sl.

Prilikom selekcije talenata, potrebno je biti svjestan da najbolji kandidat nije uvijek najprikladniji kandidat za organizaciju i radno mjesto koje nastoji popuniti. Bitno je da, uz željeni profil talent ima motivaciju obavljati posao koji se nudi.

Prilikom odabira kandidata treba uzeti u obzir sljedeće<sup>64</sup>:

- motivacija da se dobije posao nije isto što i motivacija da se taj posao obavlja
- introvertirani pojedinci mogu biti jednako motivirani kao ekstrovertirani
- dolazak na vrijeme i pripremljenost za intervju ne govore puno o motivaciji
- motivirani traže posao kojeg vole obavljati i izbjegavaju onaj koji ne vole.

Također, selekcijskim postupkom u potrazi za talentima, treba nastojati maksimalno smanjiti stres kandidata u postupku. Talentirani kandidati imaju tendenciju da više vrednuju svoje slobodno vrijeme pa samim time postupak treba biti što fluidniji. To znači da je nekad potrebna dodatna fleksibilnost u postupku u vidu preskakanja nekih testiranja koja se ne tiču konkretnog radnog mjesta.

---

<sup>64</sup> <https://selekcija.hr/2018/03/kako-pronaci-visoko-motivirane-zaposlenike/> (pristupljeno 05. rujna 2018.)

*„Istraživanja su pokazala kako postoji nekoliko razloga zbog kojih je potrebno voditi računa o reakcijama i osjećajima kandidata u selekcijskom postupku, a tiču se kandidata koji nisu zadovoljni selekcijskim postupkom oni mogu prenijeti svoje nezadovoljstvo na svojoj društvenoj mreži, ako postupak percipiraju invazivnim mogu od njega odustati ili pak negativna iskustva tijekom selekcijskog postupka mogu utjecati na njegove stavove i radna ponašanja.<sup>65</sup>“*

#### **8.4. Donošenje selekcijske odluke**

Najjednostavnija situacija je kada se odlučuje na temelju jednog prediktora. Pri takvoj vrsti selekcije se odabire prvi kandidat koji pokaže da je sposoban obavljati posao na prihvatljiv način. Klasičan primjer takve selekcije su primjerice pregledi za dobivanje vozačke dozvole, gdje se odbijaju samo oni koji ne udovoljavaju minimumu zdravstvene ili psihološke sposobnosti. Doduše, popunjavanje strateški ključnih pozicija talentima se nikada ne obavlja koristeći ovu vrstu selekcije. To je tako jer se nastoji pronaći što je moguće veći broj ljudskih kvaliteta, ali istovremeno i tehničkih vještina te kompetencija kojima talentirani kandidat raspolaže kako bi mogao obavljati posao što je moguće bolje.

*„Druga vrsta selekcije jest odabir prema broju slobodnih radnih mjesta.<sup>66</sup>“* Dakle, između većeg broja pristupnika bira se onoliko njih koliko ima slobodnih radnih mjesta. Kada postoji samo jedan prediktor, kandidati se rangiraju prema rezultatima koje su ostvarili i zapošljava ih se onoliko najboljih koliko je slobodnih radnih mjesta.

Danas gotovo niti jedan posao nije toliko jednostavan kako bi za odlučivanje bio dosta jedan jedini prediktor. Za uspješnu radnu prilagodbu potreban je veći broj osobina. Čak i kada u selekcijskom postupku postoji isključivo jedan test, konačna odluka o odabiru ovisit će i o drugim informacijama kao što su podaci iz pristupnog upitnika, prosudbe intervjuera, školski uspjesi i sl. Upravo o dobroj obradi svih raspoloživih informacija kroz selekcijske intervjuve velike organizacije čine razliku u selekcijskom postupku, zato što znaju pristupiti kandidatu na izričito individualan način te saznati od njega sve što im je u datom trenutku potrebno. Na poslijetku im preostaje isključivo procjena radi li se o vrsti talenta koju organizacija traži. Kada se odlučuje na temelju više prediktora koriste se ili metoda statističkog sažimanja

---

<sup>65</sup> <https://selekcija.hr/2014/11/deveti/> (pristupljeno 05. rujna 2018.)

<sup>66</sup> Šverko, B., op.cit., str. 99.

informacija u jedan zbirni rezultat ili metoda višestrukih pragova. Doduše, nerijetko se danas odlučuje i na temelju subjektivne, odnosno predosjećajne metode, iako ona nije znanstveno dokazana.

*Odlučivanje na temelju zbirnog rezultata* se temelji na tome da se svi pojedinačni rezultati pojedinačnih prediktora ujedine u jedan jedinstven rezultat. To se čini tako da se rezultati najprije pretvore u standardne vrijednosti koji se potom zbrajaju. Problematika kod zapošljavanja talenata se javlja u situacijama kada neki od kandidata na pojedinim poljima u tolikoj mjeri briljiraju, da jednostavno maksimalan broj bodova za to polje nije dovoljna nagrada. U tim se slučajevima kompromisno odabire onaj talentirani kandidat koji ostvari najbolji rezultat u nekoliko pojedinačnih prediktora za koje se smatra da su najrelevantniji za obavljanje posla na datoj poziciji.

*Metoda višestrukih pragova* podrazumijeva određivanje praga za svaki pojedinačni prediktor. Na taj se način iz selekcijskog procesa isključuje svaki pojedinac, ako nije zadovoljio minimum praga na pojedinom prediktoru, neovisno o iznadprosječnim rezultatima na svim ostalim prediktorima. Metoda višestrukih pragova kod zapošljavanja talenata se koristi nešto rjeđe zato što se njome talent može otpisati i prije nego li je iskazao svoj puni potencijal. To se čini tim više jer se može dogoditi da talent ne ostvari minimum praga na određenom prediktoru koji i nije najrelevantniji pokazatelj potrebnih vještina za pojedino radno mjesto.

## 9. Primjena strategija pribavljanja i selekcije talenata u praksi

### 9.1. AT&T Inc.

AT&T (engl. American Telephone and Telegraph Inc.) je američka telekomunikacijska kompanija. Najveći je pružatelj telekomunikacijskih usluga unutar SAD-a, s preko 80 milijuna korisnika. Kompanija je osnovana u ožujku davne 1885. godine u cilju da posluži kao državna telefonska kompanija, a sve je početne aktivnosti obavljala sa sjedištem u New Yorku. S obzirom na strelovit tehnološki razvoj, nakon samo sedam godina, mreža je proširena na Chicago i San Francisco. Prvi veći potres kompanija je doživjela 1984. godine kada je od originalne kompanije odvojeno sedam regionalnih kompanija, što je za posljedicu imalo pad vrijednosti AT&T-a za 70%. Kompanija danas posluje sa sjedištem u Dallasu, a zanimljivo je da se radi o prvoj kompaniji na svijetu koja je počela prodavati Appleov iPhone.

#### Slika 11. Logo kompanije AT&T



Izvor: [https://www.broadcastingcable.com/.image/c\\_limit%2Ccs\\_srgb%2Cq\\_auto:good%2Cw\\_700/MTU0MjAzMzI4MzM4NDcwMjI0/att-logopng.webp](https://www.broadcastingcable.com/.image/c_limit%2Ccs_srgb%2Cq_auto:good%2Cw_700/MTU0MjAzMzI4MzM4NDcwMjI0/att-logopng.webp) (pristupljeno 05. rujna 2018.)

#### 9.1.1. Pribavljanje talenata u AT&T Inc.

Kada govorimo o AT&T Inc., govorimo o kompaniji pod čijim je okriljem izgrađena kompletna telegrafska i telefonska infrastruktura SAD-a. Radi se o kompaniji koja se s punim pravom može nazivati „kompanijom gdje je izumljena budućnost“. No, s obzirom na prirodu industrije u kojoj posluje, kompanija se svakodnevno suočava s izazovima budućnosti koji ne mare za dugogodišnju poslovnu praksu te ju istovremeno čine zastarjelom. Iako smo tehnologiju kablova i hardvera odavno

odbacili i zamijenili ju novijim bežičnim inačicama iste, ne treba se zavaravati da je proces prilagodbe organizacija bio jednostavan.

Doduše, možemo se složiti kako pred AT&T Inc. i nije postavljen nekakav izbor. Jedine dvije alternative bile su modernizacija tehnologije i prihvaćanje promjena ili napuštanje industrije što i nije opcija s obzirom na to da kompanija zapošljava preko 280 000 zaposlenika.

Upravo su veličina kompanije i broj zaposlenika koji su trenirani kroz različita tehnološka razdoblja predstavljali svojevrsan teret za kompaniju. S obzirom na tako velik broj zaposlenika, MLJP je odlučio da je najbolja strategija pribavljanje i selekcija talenata iz internih izvora i to uvođenjem kulture cjeloživotnog obrazovanja i treninga.

Za učinkovitost procesa pribavljanja talenata zadužen je direktor akvizicije talenata. Osnovne su mu zadaće nadgledanje procesa zapošljavanja i vođenje timova zaduženih za pribavljanje talenata. Osim navedenog, provodi strategiju zapošljavanja organizacije pri čemu nastoji izgraditi kvalitetan „pool“ talenata.

Organizaciji su stvarale pritisak novoosnovane digitalne organizacije kao što su Google i Amazon pa je AT&T Inc. 2013. godine jednostavno morao pronaći način kako da se kao tradicionalnija tehnološka kompanija suprotstavi modernoj konkurenciji.

### *9.1.2. Tehnički zahtjevi koji se brzo mijenjaju*

U posljednjih nekoliko godina, organizacija je obavila velika strateška ulaganja u raznolik spektar bežičnih tehnologija. Najveće ulaganje je ono od 63 milijarde dolara kojim je preuzeto televizijsko poduzeće DirecTV. O opravdanosti ove vrste ulaganja najbolje govori činjenica da je od 2007. do 2015. godine, podatkovni promet na bežičnoj mreži AT&T porastao za više od 150.000%<sup>67</sup>.

Novo okruženje u kojem se kompanija našla zahtijevalo je cijeli spektar novih tehničkih vještina s naglaskom na kodiranju i programiranju. S obzirom na to da su talenti s tehničkim vještinama deficitarni na tržištu rada, MLJP je odlučio da je jedino ispravno učiniti sve što je u njihovoj moći da podupru postojeću radnu snagu i njome

---

<sup>67</sup> <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul?autocomplete=true#comment-section> (pristupljeno 05. rujna 2018.)

riješe problem deficitarnosti traženih vještina. „Od početka 2013., kada je pokrenuta inicijativa, AT&T je potrošio 250 milijuna dolara na obrazovanje zaposlenika i troši više od 30 milijuna dolara godišnje za školarine.<sup>68</sup>“

Preko polovice ukupnog broja zaposlenika aktivno je angažirano u programe stjecanja vještina za nove uloge, a do svibnja 2016. godine ti su zaposlenici popunili polovicu svih poslova upravljanja tehnologijom u organizaciji. Već nakon nekoliko mjeseci smanjeno je vrijeme ciklusa razvoja proizvoda za 40%. O uspješnosti čitavog procesa svjedoči implementacija mobilnih sustava zasnovanih na 5G tehnologiji<sup>69</sup>.

### 9.1.3. Program „radna snaga“ 2020 (WF2020)

Programom WF 2020 identificirane su vještine koje su za kompaniju neophodne i koje bi trebala stvoriti. Također, program sadrži i nacrt redoslijeda internog pribavljanja talenata. Menadžeri su koordiniranim radom dokumentirali sve postojeće praznine i formulirali „potrebne profile uloga“ koje su im potrebne kako bi u budućnosti osnovali timove.

Za svakog je menadžera u organizaciji određena nova uloga te mu je predviđen proces treniranja i učenja nakon kojeg će biti osposobljen za obavljanje zadanog posla. Ovo je osobito zanimljiv podatak jer se radi o direktnom utjecaju na više od polovicu radnih mjesta u kompaniji. Osim navedenog, još je jednom potvrđeno da je pravovremena identifikacija traženih vještina talenata prvi i osnovni korak koji vodi ka nastavku uspješnog poslovanja organizacije.

Programom je svedeno 250 prvotnih uloga u kompaniji na svega osamdesetak uloga. „Cilj je bio radikalno pojednostaviti i standardizirati strukture uloga, kako bi se povećala mobilnost radnih mjesta i poticao razvoj vještina.<sup>70</sup>“ U informatičkoj tehnologiji se primjerice 17 postojećih uloga koje obuhvaćaju dizajn, razvoj i testiranje objedinilo u posao „softverskog inženjera“. Programeri nisu više usredotočeni isključivo na pisanje kodova, već su zaduženi i za pisanje programskih skripti, ali i za testiranje vlastitih kodova. Inženjerima koji su do sada bili zaduženi isključivo za testiranje opreme, uloga je proširena u smjeru pisanja softvera koji održava

---

<sup>68</sup> loc.cit.

<sup>69</sup> <https://www.broadcastingcable.com/news/att-tags-set-cities-mobile-5g-rollout-171914> (pristupljeno 05. rujna 2018.)

<sup>70</sup> <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul?autocomplete=true#comment-section> (pristupljeno 05. rujna 2018.)



operativne sustave. Ovakvim širenjem uloga AT&T značajno je dobila na fleksibilnosti, ali je istovremeno riješila problem eventualne potrebe za novom talentiranom radnom snagom.

Kompanija je bila primorana redizajnirati dosadašnje prakse upravljanja talentima, a redizajn je obuhvatio sljedeće :

- mjerni podaci o izvedbi pojednostavljeni su kako bi se izravnije usredotočili na način na koji su pojedinci doprinijeli poslovnim ciljevima,
- očekivanja izvedbe su podignuta,
- uvedena je veća varijabilna naknada kako bi motivirala one zaposlenike čija je izvedba na visokoj razini te kako bi dodatno naglasila važnost onih vještina koje su na tržištu deficitarne.

Od samih početaka prekvalifikacije AT&T je jasno isticao kako će zaposlenici koji su zainteresirani za nove uloge morati uložiti i slobodno vrijeme, ali i vlastiti novac u reedukaciju. U počecima je bilo teško motivirati zaposlenike da se za to odluče, ali kasnije nije bilo većih problema s obzirom na povrate koji su talenti ostvarivali ulaganjem u vlastiti razvoj.

Naravno, nije uvijek sve savršeno i otpora zaposlenika mora biti. No ono što je ovaj program učinilo uspješnim jest činjenica da je bio na raspolaganju svim zaposlenicima koji su to htjeli. Na taj se način kompanija ogradila od osude javnosti glede otpuštanja zaposlenika i sačuvala je imidž koji je stoljećima stvarala. Vodeći se tim principom kompanija je nastojala izbjeći otpuštanja zaposlenika, ali u krajnjoj liniji od toga nije bježala osobito u situacijama kada su zaposlenici u potpunosti odbijali suradnju.

#### *9.1.4. Alati za prilagodbu*

Kako bi pomogao zaposlenicima da lakše prebrode tranziciju uloga, u siječnju 2014. MLJP pokrenuo je on- line platformu koja pruža niz alata. Na platformi zaposlenici mogu samoinicijativno upravljati vlastitom karijerom, ali i planirati u kom smjeru žele razvijati talent.

*Alat za profil karijere* služi kako bi zaposlenici mogli samostalno procijeniti razinu vlastitih kompetencija, iskustva i sl. Alat kvantificira sve vještine koje generira u jedan

profil koji zaposlenik može usporediti s novim zahtjevima za posao. Osim navedenog, korištenjem ovog alata zaposlenici mogu lakše pronaći slobodna radna mjesta u poslovnim jedinicama.

*Alat za karijernu inteligenciju* služi da pomogne zaposlenicima da donesu ispravnu odluku o budućem razvoju vlastite karijere. Naime, analizom trendova zapošljavanja unutar organizacije i korištenjem profila različitih poslova, usmjerava zaposlenike da odaberu ispravan karijerni put vodeći računa o rasponu plaća i broju slobodnih radnih mjesta.

Osim navedenih alata, platforma na kojoj zaposlenici provode prosječno deset sati tjedno, nudi i :

*Individualne online tečajeve* za koje se nakon polaganja dobiva certifikat koji potvrđuje da je zaposlenik kompetentan za obavljanje posla.

„*Nanodegree*“ *tečajeve* koji podrazumijevaju certifikaciju u tehničkim poslovima visoke potražnje, poput softverskog inženjeringa, kodiranja , razvoja web stranica i sl. Radi se o tečajevima koji traju i više od dvanaest mjeseci, a po uspješnom završetku kompanija vraća novac koji je bio uplaćen za polaganje istog.

„*Online master’s degrees*“ je akreditirani online magistarski stupanj računalne znanosti čija cijena iznosi nešto manje od 7000 dolara, a kompanija tvrdi da se radi o stupnju znanja ekvivalentnom kampusu koji košta i do sedam puta više.

#### *9.1.5. Model korporativnog rešetkastog razmišljanja*

Korporativna ljestvica je u industrijskom razdoblju predstavljala razvoj talenta i karijere. Međutim, nedostatak ljestvice je taj što je jednosmjerno zamišljena, točnije predviđala je samo kretanje talenta u uzlaznoj putanji, odnosno isključivo hijerarhijsko kretanje „prema gore“. Model rešetke pak predstavlja mogućnost kontinuiranog mijenjanja i adaptiranja karijere, a prikazuje ga višesmjernim cik-cak pokretima. Iako se „rešetke“ razlikuju od poduzeća do poduzeća, stvaraju niz opcija za rast i razvoj karijere. Ovaj model uvažava načelo aktivnog ulaganja u vlastiti razvoj, ali podrazumijeva i mogućnost karijernog nazadovanja ukoliko se u razvoj ne ulaže.

*„AT&T radi na usađivanju razmišljanja u kojem svaki pojedinac postaje izvršni direktor svoje karijere, osposobljen za pronalaženje novih vještina, uloga i iskustava<sup>71</sup>.“*

Bilo kako bilo, AT&T je svakako svijetli primjer prakse koji ohrabruje svoje zaposlenike s nižim kvalifikacijama da se usavršavaju na poslu. Na taj si način interno pribavljaju talente s kojima nastoje opstati na američkom telekomunikacijskom tržištu. Cijeli je postupak izrazito organiziran i na prvi pogled jednostavan, a možemo ga podijeliti na dva koraka. U prvom koraku zaposlenici moraju prepoznati vještine koje su potrebne kroz savjetovanje s obučanim menadžerima. U drugom se koraku počinju obučavati kroz online tečajeve, certifikate i programe obrazovanja koje su zajedničkim snagama razvili AT&T, Udacity i Georgia Tech. Većina radnika provodi tjedno između 5 i 10 sati na online platformi nastojeći se prekvalificirati i tako zadovoljiti potrebu kompanije za talentima.

Mišljenja sam da je ovakav model pribavljanja talenata model budućnosti, iz razloga što odbacuje tehnološki višak kao takav već daje priliku svim zaposlenicima da na jednom mjestu steknu dovoljnu razinu obrazovanja koja će im omogućiti da obavljaju poslovne zadatke. Osim toga, takav način pribavljanja je ohrabrujuć i za same zaposlenike jer im omogućava da osim povećanja razine tehničkih vještina, dostignu novi stupanj samozadovoljstva koje se manifestira kroz osobno zadovoljstvo zbog boljeg radnog mjesta, veće plaće, više slobodnog vremena i sl.

Također, ovakvi bi modeli trebali biti poticani i od strane države obzirom da rješavaju problem eventualne nezaposlenosti do koje bi došlo kada bi se pribjeglo metodi otpuštanja zaposlenika koje je „tehnologija prerasla“. Država bi mogla poticati ovakve programe bilo direktnim financiranjem, poreznim oslobođenjima ili sličnim instrumentima.

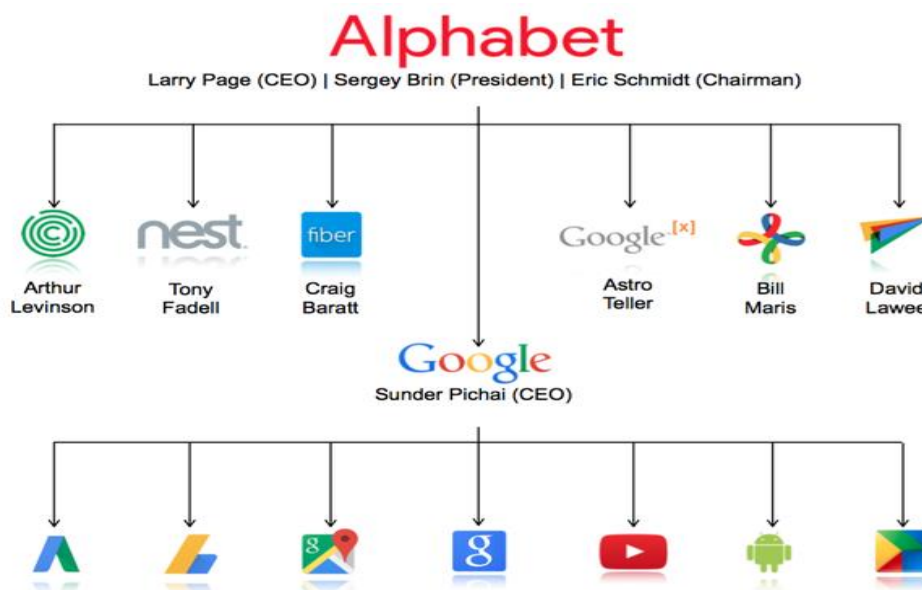
---

<sup>71</sup> <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul?autocomplete=true#comment-section> (pristupljeno 05. rujna 2018.)

## 9.2. Google LLC

Google je američka multinacionalna korporacija specijalizirana u internet tehnologiji i proizvodima, a tiču se internetske reklamne tehnologije, pretraživanja, internetskog skladištenja i softvera. Osnovan je kao privatno poduzeće u rujnu 1998. godine, a danas većinu prihoda ostvaruje od Adwordsa, odnosno internet oglašavanja temeljenog na broju klikova. Sjedište kompanije nalazi se u gradu Mountain View u Kaliforniji, a rast od osnivanja temeljen je na ključnim partnerstvima s ostalim tehnološkim organizacijama. Tako danas kompanija nudi internetske servise kao što su email (Gmail), internetsko spremanje podataka (Google drive), uredski paket (Google docs) i sl. Osim navedenog, kompanija drži primat u razvoju mobilnog sustava Android pri čemu surađuje s najvećim svjetskim proizvođačima mobilnih telefona. Valja naglasiti kako kompanija posjeduje i YouTube, sajt koji ima najveći razvojni potencijal na svijetu. U kolovozu 2015. godine, osnovan je konglomerat Alphabet Inc., a Google je postao vodeća kompanija kćer koja je kao takva nastavila poslovati i rasti na internetskom tržištu. O kakvoj se organizaciji zaista radi najbolje svjedoči titula najboljeg poslodavca na svijetu iz 2017. godine, a organizacijska struktura je prikazana sljedećom slikom :

**Slika 9. Organizacijska struktura Alphabet Inc.**



Izvor : <https://qph.fs.quoracdn.net/main-qimg-81a8d6ff6f572aea9a853b8ef3918ff9> (pristupljeno 07. rujna 2018.)

### 9.2.1. *Kultura pribavljanja talenata i inovacija „20% vremena“*

Disruptivne inovacije ili tehnologije su one koje su na tržište uvele toliko značajne novine da ih je jednostavno nemoguće zaobići. Dobar primjer takve tehnologije je tehnologija smartphonea, tehnologija koja je mobilne uređaje usmjerila u jednom jedinom razvojnom smjeru. Upravo je takav fenomen ostvario Google svojim strategijama zapošljavanja, čime je dodatno usmjerio poglede konkurencije na procese kojima se bavi.

Google je u toj mjeri razvio *kulturu pribavljanja*, da možemo reći kako se radi o strategiji koja prožima kompletnu organizaciju. Najveća je prednost ostvarena upravo u tome što ovaj poslovni model omogućava popunjavanje svih pozicija, od ključnih vođa pa sve do zaposlenika na najnižim razinama.

Puno je kompanija nastojale privući talente povećavajući plaće i beneficije, dok je Google primijenio dijametralno suprotan pristup. Organizacija je nastojala prilagoditi posao radnicima, a ne radnike poslu, a upravo se tako postiglo da posao postane alat koji privlači talente. Poslovne uloge u organizaciji oblikovane su na način da se<sup>72</sup>:

- omogućiti rad na zanimljivom poslu,
- omogućiti konstantno učenje,
- zaposlenika konstantno potiče da pruži svoj maksimum,
- zaposlenik osjeti kako pridonosi stvarajući vrijednost za kompaniju.

Osnovni alat kojim je oblikovanje posla postalo moguće i koji je postao ključni alat kojim se privlači i zadržava talent u kompaniji naziva se „20% vremena“. Princip je to koji je zasnovan na zaposlenicima koji načelno utroše jedan dan u tjednu u individualna istraživanja onih područja koja ih osobno zanimaju, ali na teret kompanije. Najveća vrijednost ovog alata je ta što pokreće inovativnost i kreativnost u cijeloj organizaciji, ali istovremeno osigurava i zadržavanje talentiranih zaposlenika.

Mnogi bi mogli pomisliti da su dionice organizacije te koje privlače nove zaposlenike, osobito imajući na umu da je u kompaniji zaposleno preko tisuću milijunaša. Međutim, stope rasta koje kompanije ostvaruje na godišnjim razinama govore same za sebe, a načelno takav rast ne bi mogli ostvarivati talenti koji su došli u kompaniju

---

<sup>72</sup> <https://drjohnsullivan.com/articles/a-case-study-of-google-recruiting/> ( pristupljeno 07. rujna 2018.)

isključivo radi novca. Valja naglasiti kako se radi o kompaniji koja raspolaže najvećim budžetom u vidu zapošljavanja<sup>73</sup>, ali sav novac svijeta ponekad nije dovoljan ukoliko kompanija nije u stanju konstantno motivirati zaposlenike da inoviraju. S obzirom da je velik broj zaposlenika u Googleu i više nego dobro situiran, novac nije jedini pokretač i motivator, već su to: izazovnost posla, svrha posla, autonomija, mogućnost napredovanja, fleksibilno radno vrijeme, i ostale beneficije u vidu masaže, joge, teretane i sl.

Ovime organizacija pokazuje da joj je stalo do zaposlenika i da shvaća da su joj upravo talenti najveći resurs. Nastojanjima da boravak na poslu učine što je moguće ugodnijim, a radno mjesto drugim domom, privlače zaposlenike koji se možda ne bi odlučili za rad u kompaniji ako im neke od usluga ne bi bile na raspolaganju.

### 9.2.2. Model zapošljavanja

S obzirom na to da kompanija posluje u dinamičnom okruženju i s obzirom na činjenicu da je tržišni lider, mora voditi računa da konstantno tehnološki inovira. Kako bi se osiguralo da zaposli onoliko talenata koliko joj je potrebno, razvila je „razlomljeni model zapošljavanja.“ Model je to kojim se nastoji regrutirati talente potrebne za ključna mjesta u organizaciji, a temeljen je na aktivnostima koje se izvode u timovima. Uključuje<sup>74</sup> :

- stručnjake za razvoj kandidata,
- koordinate procesa,
- specijalizirane regrutere za koledž,
- specijalizirane regrutere za tehničku i lidersku podršku,
- specijalizirane regrutere za Aziju i Europu,
- regrutere menadžera programa,
- regrutere menadžera projekta.

Svaka od navedenih specijaliziranih pozicija omogućuje Googleu upravljanje velikim brojem životopisa, a to je izrazito važno s obzirom na to da ih na godišnjoj razini kompanija zaprimi nešto više od pola milijuna. Iako na prvu može izgledati kako se

---

<sup>73</sup> <https://hbr.org/2014/09/how-google-manages-talent> (pristupljeno 07. rujna 2018.)

<sup>74</sup> <https://drjohnsullivan.com/articles/a-case-study-of-google-recruiting-part-2/> (pristupljeno 07. rujna 2018.)

radi o previše regrutera za specijalizirane pozicije što bi moglo dovesti do neefikasnosti, smatram da to nije tako. Ovdje je kompanija još jednom dokazala da se ne libi potrošiti izvjesnu količinu financijskih sredstava kako bi ostvarila zacrtano. Google je jednostavno spreman mijenjati ulazne troškove procesa za kvalitetu rezultata koji će biti ostvareni nakon što talenti počnu doprinositi na radnom mjestu.

### 9.2.3. Alati zapošljavanja

„Adwords“ kao alat za zapošljavanje funkcionira tako da pronade pasivne kandidate. Radi se o tražilici koja interaktivno „izbacuje“ reklame za slobodna radna mjesta u Googleu, ovisno o riječima koje se pretražuju. Tražilica također koristi lokaciju s koje se pretraživalo pa automatski prikazuje slobodna radna mjesta najbližih podružnica.

„Natjecanja“ kao alat za zapošljavanje se koriste kako bi privukli najbolje softverske inženjere. Naime, Google organizira online natjecanje u pisanju softvera za određenu svrhu, a takva natjecanja privuku godišnje više od 7000 kandidata. Od tog broja tek ih 25 dobije priliku da se natječu za 50 000 dolara nagrade, ali i za šansu da se zaposle u Googleu. Osobito pozitivna stvar je ta što ispred vlastitog računala mladi studenti širom svijeta imaju jednaku priliku.

„Mozgalice“ kao alat za zapošljavanje se postavljaju na vidljiva mjesta kako bi u konačnici privukle pažnju. Primjerice, nekoliko je puta takve mozgalice kompanija postavila na oglasne ploče pored prometnica, a ti svojevrsni „matematički testovi“, privukli su kandidate na njihov sajt, a neki od kandidata su i zaposleni.

„Prijatelji Googlea“ kao alat za zapošljavanje funkcioniraju na način da šalju mailove svim onima koji su zainteresirani za događaje u Googleu, ali trenutno nisu zainteresirani za zapošljavanje u kompaniji. Nakon nekog vremena pojedinci mogu promijeniti mišljenje glede želje za zapošljavanjem, a to je tim lakše što su na vrijeme obaviješteni o događanjima, ali se ujedno i nalaze u bazi potencijalnih kandidata.

Google LLC je velika kompanija koja svakim svojim potezom potkrjepljuje da zna što radi. Najveću prednost prilikom pribavljanja talenata ostvaruje upravo imidžem koji je stvorio u proteklim godinama. Kompanija je svjesna koliko imidž znači i čini sve što je u njenoj moći da ga ne iskompromitira. Nadalje, radi se o kompaniji koja pribavlja kandidate iz obaju izvora, a da pritom ne štedi na financijskim sredstvima kako bi si omogućila da na posljertku zaposli samo najkvalitetnije kandidate.

U proces zapošljavanja je uključen velik broj osoba kako bi se mogućnost pogrešne selekcije kandidata svela na najmanju moguću mjeru. Također, kompanija je svoje proizvode stavila u službu poslovanja, odnosno koristeći se vlastitom infrastrukturom stvorila je cijeli niz softverskih alata koji rade posao o kojem manje kompanije mogu samo sanjati. Smatram da je pristup izrazito visokih ulaganja kompaniju doveo do tržišnog položaja koji danas uživa i kojim vlada suvereno, a gotovo da pravu konkurenciju i nema. Nadalje, kompanija i dalje nastavlja ulagati jer je na vrijeme prepoznala da je to jedini način da zadrži tržišni položaj. Ono što ju stavlja na prvo mjesto najboljih poslodavaca na svijetu jest činjenica da cijeni svoje zaposlenike pa ulaže velika sredstva u komfor zaposlenika kada su na poslu, što za mnoge druge kompanije i dalje spada u sferu znanstvene fantastike.

Radi se o kompaniji koja neprestano potiče svoje zaposlenike da se razvijaju stavljajući pred njih poslovne izazove. Izazovnost i svrha posla, ali i autonomija u radu jedni su od najprivlačnijih čimbenika za talente. Kada svemu tome dodamo da je kompanija omogućila zaposlenicima da samostalno biraju timove i projekte na kojima žele raditi, uz maksimalnu fleksibilnost radnog vremena, jasno nam je zašto su jedni od najuspješnijih u svijetu.

Osim toga, sitnice u vidu beneficija mogu činiti veliku razliku u pogledu talenata koji će raditi ili neće raditi za kompaniju, a Google o tome itekako vodi računa. Perspektiva koju mnoge organizacije zaboravljaju jest da svaki talent za kojeg se izbori predstavlja jedan talent manje u redovima konkurencije.



## 10. Zaključak

U današnjem dinamičnom okruženju za svaku je organizaciju neophodno da neprestano inovira kako bi u konačnici prosperirala. Istovremeno, organizacije su svjesne kako nije moguće inovirati bez visokokvalificirane radne snage. Upravo se zato na tržištu vode svojevrsni ratovi za talente, za pojedince koji posjeduju visoko razvijenu područnu darovitost.

Jedan od najvećih izazova za MLJP u poduzeću je pronaći način da privuče talentirane pojedince i da u konačnici njima upravlja u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva. Mnoga poduzeća nastoje doskočiti ovom problemu tako da usvoje koncepciju integriranog upravljanja talentima. Radi se o koncepciji koja obuhvaća kompletan proces od planiranja pa sve do nagrađivanja talenata.

Mnoge se organizacije slažu kako je ključni korak u procesu pribavljanja talenata stvaranje imidža poželjnog poslodavca. Upravo takav imidž omogućava organizaciji da bude poželjnija od konkurencije i da joj se samim time više talenata odazove kako bi popunili eventualna slobodna radna mjesta.

Kada se organizacija odluči da postoji potreba za novim talentima, neophodno je da prije svega jasno definira ključne talente koji su joj potrebni. Nakon toga slijedi proces pribavljanja, a organizacija mora odlučiti isplati li joj se više pribavljati iz unutarnjih ili vanjskih izbora. Izbor izvora pribavljanja najviše ovisi o situaciji u kojoj se organizacija nalazi, a danas organizacije najčešće prakticiraju pribavljanje iz obaju izvora.

Nakon što je organizacija koristeći brojne tehnike i alate uspjela privući što je moguće veći broj kvalitetnih kandidata, slijedi proces selekcije. Proces je to kojim se između velikog broja kandidata odlučuje koji je kandidat najbolji za popunjavanje određene pozicije u organizaciji. Proces se temelji na raznim tipovima testova i intervjuja, a najbolje su organizacije pronašle načine da uporabom raznih alata saznaju sve što ih u datom trenutku zanima.

AT&T i Google LLC su velike kompanije koje posluju na tržištu internetskih tehnologija. Obe kompanije krasi imidž poželjnih poslodavaca, a s obzirom na prirodu industrije u kojoj posluju, neophodno je pribavljanje talenata na gotovo dnevnoj bazi.

Ono što ih krasi i odvaja od konkurencije je činjenica da su uspjeli korištenjem vlastite tehnologije ustrojiti takav sustav alata koji im pomažu da učinkovitije obavljaju poslove pribavljanja i selekcije talenata . Osim atraktivnosti industrije, dobrog imidža kompanije i razvijenog sustava alata, organizacije su uspješnije od konkurencije jer primjenjuju individualni pristup kandidatima. Također, velika sredstva ulažu i u dizajn poslovnog okruženja , ali i u povlastice zaposlenicima, a sve kako bi omogućili talentima da se na poslu osjećaju bolje i zadovoljnije.

Bilo kako bilo, talenti su ti koji na današnjem tržištu radne snage imaju veliku pregovaračku moć, a na organizacijama je da učine sve što je u njihovoj moći da privuku iste. Novac je odavno prestao biti glavni čimbenik koji privlači talentirane kandidate. Oni su svjesni svoje vrijednosti i znaju da će za kvalitetno obavljanje posla biti dobro plaćeni. Najviše ih privlače izazovnost i svrha posla, autonomija, mogućnost napredovanja i sl.

Brojna su istraživanja pokazala kako su zaposlenici najviše nezadovoljni kategorijom slobodnog vremena. Upravo su zato mnoge organizacije počele prakticirati fleksibilno radno vrijeme, ali taj će trend u budućnosti morati podrazumijevati dodatnu fleksibilnost kako se organizacije ne bi dugoročno osudile na neuspjeh.

## Literatura

### Knjige

1. Alembiola Elegbe, J., *Talent Management in the Developing World, Adopting a Global Perspective*, Gower Publishing Limited, UK, 2010.
2. Bahtijarević – Šiber, F. , *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing, 1999.
3. Bahtijarević – Šiber, F. , *Strateški Menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
4. Cheese, P., Craig, E., Thomas, R., *The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London, Kogan Page, 2008.
5. Cascio, W., Collings, D., Mellahi, K., *The Oxford Handbook of Talent Management*, UK, Oxford University Press, 2017.
6. Dalzell, J., Ployhart, R., Weekley, J., *Talent Without Borders, Global Talent Acquisition for Competitive Advantage*, UK, Oxford University Press, 2018.
7. Devine, M., Syrett, M., *Managing Talent, Recruiting, retaining and getting the most from talented people*, London, Profile Books, 2014.
8. Dransfield, R., *Human resource management*, Studies in economics and business, Oxford, Heinemann, 2000.
9. Lawler, Edwar E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, John Walley and Sons, San Francisco, 2008.
10. Machado, C., *Competencies and (Global) Talent Management*, Braga, Springer, 2017.
11. Simons, R., *Human resource management, Issues, Challenges and Opportunitiess*, Canada, Apple Academic Press Inc. , 2011.
12. Skuhla, R., *Talent management, Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, New Delhi, Global India Publications Pvt Ltd., 2009.
13. Srića, V., *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati promjenama i postići uspjeh*, Zagreb, Algoritam i Delfin, 2017.
14. Šverko, B., *Ljudski potencijali : usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naknada, 2012.

15. Tampoy, D., *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*, New Delhi, Indus, 2005.

## Članci

1. Adžić, D., *Darovitost i rad s darovitim učenicima, Kako teoriju prenijeti u praksu Život i škola*, br. 25 (1/2011.), god. 57.
2. Aksentijević, K., Đurić, K., Ježić, Z., *Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja*, *Informatologia* 41, br. 1 (2008): 46-50. <https://hrcak.srce.hr/21829>
3. Huzjak, Miroslav., *Giftedness, talent and creativity in the educational process*, *Odgojne znanosti* 8, br. 1(11) (2006): 289-300. <https://hrcak.srce.hr/26205>
4. Pintarić, J., *Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala*, EFZG - serija članaka u nastajanju (10-06), 2010.
5. Pološki Vokić, Nina, *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, *Ekonomski pregled* 55, br. 5-6 (2004): 455. – 478. <https://hrcak.srce.hr/16299>
6. Pološki Vokić, N., Naulo Bego, H.: *Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj*, *Ekonomski pregled*, 63(3-4), 2012.
7. *Talent Management Report 2017*, Madrid, Red Electrica Corporacion, 2017. : <https://www.ree.es>

## Internet

1. <http://bersin.com/a-new-talent-management-framework/> (pristupljeno 11. lipnja 2018.)
2. <https://www.broadcastingcable.com/news/att-tags-set-cities-mobile-5g-rollout-171914> (pristupljeno 05. rujna 2018.)
3. <https://drjohnsullivan.com/articles/a-case-study-of-google-recruiting/> (pristupljeno 07. rujna 2018.)
4. <https://drjohnsullivan.com/articles/a-case-study-of-google-recruiting-part-2/> (pristupljeno 07. rujna 2018.)
5. <https://element.hr/artikli/file/1424> (pristupljeno 06. lipnja 2018.)

6. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34066> (pristupljeno 25. lipnja 2018.)
7. <https://hbr.org/2014/09/how-google-manages-talent> (pristupljeno 07. rujna 2018.)
8. <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul?autocomplete=true#comment-section> (pristupljeno 05. rujna 2018.)
9. <http://hrcentar.rs/riznica/liderstvo-i-menadzment/sta-je-to-talenat/> (pristupljeno 5. lipnja 2018.)
10. <https://www.ictbusiness.info/vijesti/tko-su-najbolji-poslodavci-na-svijetu-u-2017> (pristupljeno 13. lipnja 2018.)
11. [https://www.moj-posao.net/data/files/NP\\_infografika.pdf](https://www.moj-posao.net/data/files/NP_infografika.pdf) (pristupljeno 13. lipnja 2018.)
12. <https://qph.fs.quoracdn.net/main-qimg-81a8d6ff6f572aea9a853b8ef3918ff9> (pristupljeno 07. rujna 2018.)
13. <http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/6915-najee-pogreke-intervjuera.html> (pristupljeno 6. listopada 2018.)
14. [http://rektorat.unizg.hr/unesco/texts/hrvatska/obrazovanje\\_vijece\\_za\\_konkurentnost.pdf](http://rektorat.unizg.hr/unesco/texts/hrvatska/obrazovanje_vijece_za_konkurentnost.pdf) (pristupljeno 08. lipnja 2018.)
15. <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> (pristupljeno 07. lipnja 2018.)
16. <http://smashfly.com/2017/01/25/status-quo-and-the-war-for-the-right-talent/> (pristupljeno 5. rujna 2018.)
17. <https://www.tis.hr/outsourcing-p22> (pristupljeno 20. lipnja 2018.)
18. <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/06/Planting-the-seeds-of-recovery-Perspectives-on-talent-management-in-the-UK> (pristupljeno 4. listopada 2018.)
19. <http://www.zzjzbih.ba/wp-content/uploads/2013/03/Regrutovanje-i-selekcija.pdf> (pristupljeno 5. rujna 2018.)

## **Popis slika i tablica**

### **Slike**

1. Slika 1. Krug upravljanja talentima, str. 19.
2. Slika 2. Struktura ispitanika istraživanja, str. 24.
3. Slika 3. Rezultat svih sudionika istraživanja, str. 25.
4. Slika 4. Angažiranost zaposlenika, str. 26.
5. Slika 5. Najbolji poslodavci u Hrvatskoj u 2017. godini, str. 26.
6. Slika 6. Mogućnosti pribavljanja talenata, str. 33.
7. Slika 7. Koraci i aktivnosti u popunjavanju radnog mjesta, str. 48.
8. Slika 8. Logo kompanije AT&T, str. 58.
9. Slika 9. Organizacijska struktura Alphabet Inc. , str. 64.

### **Tablice**

1. Tablica 1. Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora regrutiranja, str. 36.
2. Tablica 2. Prednosti i nedostaci elektroničkog regrutiranja, str. 39.
3. Tablica 3. Prednosti i nedostaci vanjskih izvora regrutiranja, str. 40.

## Sažetak

Organizacije podrazumijevaju da je talentiran onaj koji posjeduje sposobnost da obavi određeni posao brže, lakše i bolje nego prosječni zaposlenik na određenoj poziciji. S obzirom na to da su talenti pokretačka snaga poduzeća, treba im omogućiti uvjete u kojima mogu konstantno razvijati svoj talent.

MLJP predstavlja organizacijsku funkciju koja se bavi problemima vezanim uz ljude, kompenzacijom, zapošljavanjem, izvedbom, razvojem, sigurnošću, motivacijom, komunikacijom, administracijom i treningom.

Prvi korak u procesu zapošljavanja talenata može se svesti na brendiranje kojim organizacije mogu izazvati pozitivne emocije na spomen vlastitih imena bez obzira na averzije koje ljudi gaje prema industrijama u kojima posluju.

Pribavljanje talenata je proces čija je svrha privući dovoljan broj kvalitetnih kandidata kako bi se među njima mogli izabrati najbolji. Proces uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje baze kandidata, a talente se može pribavljati iz unutarnjih i vanjskih izvora.

Nakon što je organizacija osigurala da se za radno mjesto prijavi dovoljan broj talenata, slijedi čin selekcije. Tim se činom opredjeljujemo za one koji imaju više vjerojatnosti da će u poslu uspjeti.

AT&T Inc. je svijetli primjer prakse koji ohrabruje svoje zaposlenike s nižim kvalifikacijama da se usavršavaju na poslu.

Google LLC je velika kompanija koja raspolaže najvećim budžetom na svijetu kada je proces zapošljavanja u pitanju. Kandidate pronalazi koristeći cijeli niz samostalno razvijenih alata.

Ključne riječi : talent, menadžment ljudskih potencijala, upravljanje talentima, pribavljanje, selekcija, AT&T Inc., Google LLC

## Summary

Top talent is hard to attract and even harder to keep. Because the best workers do the best and the most work, companies have to do their best to attract them .

Human resource management is the organizational function that deals with issues related to people such as compensation, hiring, performance management, organization development, safety, wellness, benefits, employee motivation, communication, administration, and training.

Talent acquisition is an overall business and HR strategy that factors in an organization's long-term goal. Unlike simply filling seats, talent acquisition is an ongoing process that tends to identify and vet appropriate candidates for executive-level positions, leadership roles, and jobs that require specialized training.

The goal of selection is usually one of ensuring that the candidate actually hired has enough of the relevant talent to perform the job successfully.

AT&T's efforts to re-skill their 280,000 person workforce is a good example of bridging the gap for talents. Half of AT&T's workforce are retraining to get the skills they need to get ahead.

Google recruiting is the best-funded recruiting function in any major product-driven corporation. Google's primary strength in recruiting comes from the fact that they "change the work" and that they have and continue to make an outstanding business case to fund the recruiting organization at an unparalleled level.

Key words: talent, human resources management, talent management, talent acquisition, selection, AT&T Inc., Google LLC