Oblikovanje produktivne radne okoline kao preduvjet privlačenja i zadržavanja najtalentiranijih zaposlenika

Šagovac, Valentina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:368035

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

VALENTINA ŠAGOVAC

OBLIKOVANJE PRODUKTIVNE RADNE OKOLINE KAO PREDUVJET PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA NAJTALENTIRANIJIH ZAPOSLENIKA

DIPLOMSKI RAD

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

VALENTINA ŠAGOVAC

OBLIKOVANJE PRODUKTIVNE RADNE OKOLINE KAO PREDUVJET PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA NAJTALENTIRANIJIH ZAPOSLENIKA

DIPLOMSKI RAD

JMBAG: 0303051241, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Socio-ekonomski menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: izv.prof.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2021.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Valentina Šagovac, kandidat za magistra, 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 nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student_____

U Puli, _____

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

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

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

U Puli, _____

Potpis_____

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Radna okolina 2

2.1. Važnost radne okoline 6

2.2. Radna okolina i socio-ekonomske performanse 10

3. Menadžment ljudskih potencijala 14

3.1. Talenti i vrste talenata u radnoj okolini 18

3.2. Upravljanje talentima 21

3.3. Privlačenje i zadržavanje najtalentiranijih zaposlenika 30

4. Produktivna radna okolina – Infobip 39

5. Produktivna radna okolina – Hrvatski Telekom 44

6. Zaključak 51

7. Literatura 52

Popis slika 55

Sažetak 56

Summary 57

1. Uvod

Radna okolina je važan element uspjeha organizacije. Organizacija mora oblikovati svoju radnu okolinu tako da ona pozitivno utječe na zaposlenike te da samim time privlači i zadržavana najtalentiranije zaposlenike. Privlačenje i zadržavanje talenata je od velike važnosti za uspjeh organizacije. Organizacije koje posjeduju talente i koji ih njeguju imati će bolje poslovne rezultate od svojih konkurenata koji to ne čine. Poštivanje i pružanje dobrih radnih uvjeta stvorit će pozitivnu radnu okolinu unutar organizacije koja će rezultirati dobrim poslovnim rezultatima. Produktivna radna okolina je je važna za uspjeh organizacije jer utječe na individualne i organizacijske rezultate. Svrha rada je istražiti koji su to elementi koji se pokazuju najvažnijima za privlačenje i zadržavanje najtalentiranijih zaposlenika.

Posebno je važno zadržati i privući najtalentiranije zaposlenike u tehnološkom sektoru koji danas ima veliku važnost u svakodnevnom životu. IT sektor se konstantno mijenja i napreduje stoga su potrebni stručnjaci i talenti koji će moći raditi u skladu sa svakodnevnim promjenama. Njihovo znanje i talenti su od iznimne važnosti za sadašnjost i budućnost IT sektora.

U drugom poglavlju koje slijedi nakon uvoda je definirana radna okolina te njezina važnost za produktivnost organizacije i njene ukupne socio-ekonomske performanse.

U trećem poglavlju opisuje se važnost talenata u organizaciji. Navedene su vrste talenata te na koji način organizacija može privući i zadržati najtalentiranije zaposlenike.

U četvrtom i petom poglavlju slijedi istraživački dio rada gdje su empirijski istražene dvije velike IT kompanije u Hrvatskoj, a to su Hrvatski Telekom i Infobip. Obje kompanije nastoje privući najtalentiranije zaposlenike i ulažu veliki trud i napor, a u radu se analiziraju i komentiraju njihovi pristupi.

Na kraju diplomskog rada se nalazi zaključak te popis korištene literature, popis slika i sažetak rada.

2. Radna okolina

Poslovna okolina predstavlja skup čimbenika koji utječu na poslovanje poslovnih subjekata. Poslovni subjekti koji posluju unutar određene poslovne okoline moraju poštivati pravila koja su donesena te pratiti stalne promjene kako bi donijeli dobre poslovne odluke i izbjegli prijetnje.

Okolina može biti interna (unutarnja) i eksterna (vanjska). Eksternu odnosno vanjsku okolinu čini opća i specifična okolina.

Opća okolina se dijeli na:[1]

1. ekonomsku
2. tehnološku
3. društvenu
4. kulturnu
5. političku
6. pravnu
7. međunarodnu

Specifična okolina se dijeli na:[2]

1. kupce
2. dobavljače
3. konkurenciju
4. tržište rada

Kada je riječ o internoj okolini ona se odnosi na okolinu koja se nalazi u poslovnoj organizaciji. Na nju, za razliku od vanjske okoline organizacija može utjecati i njome upravljati.

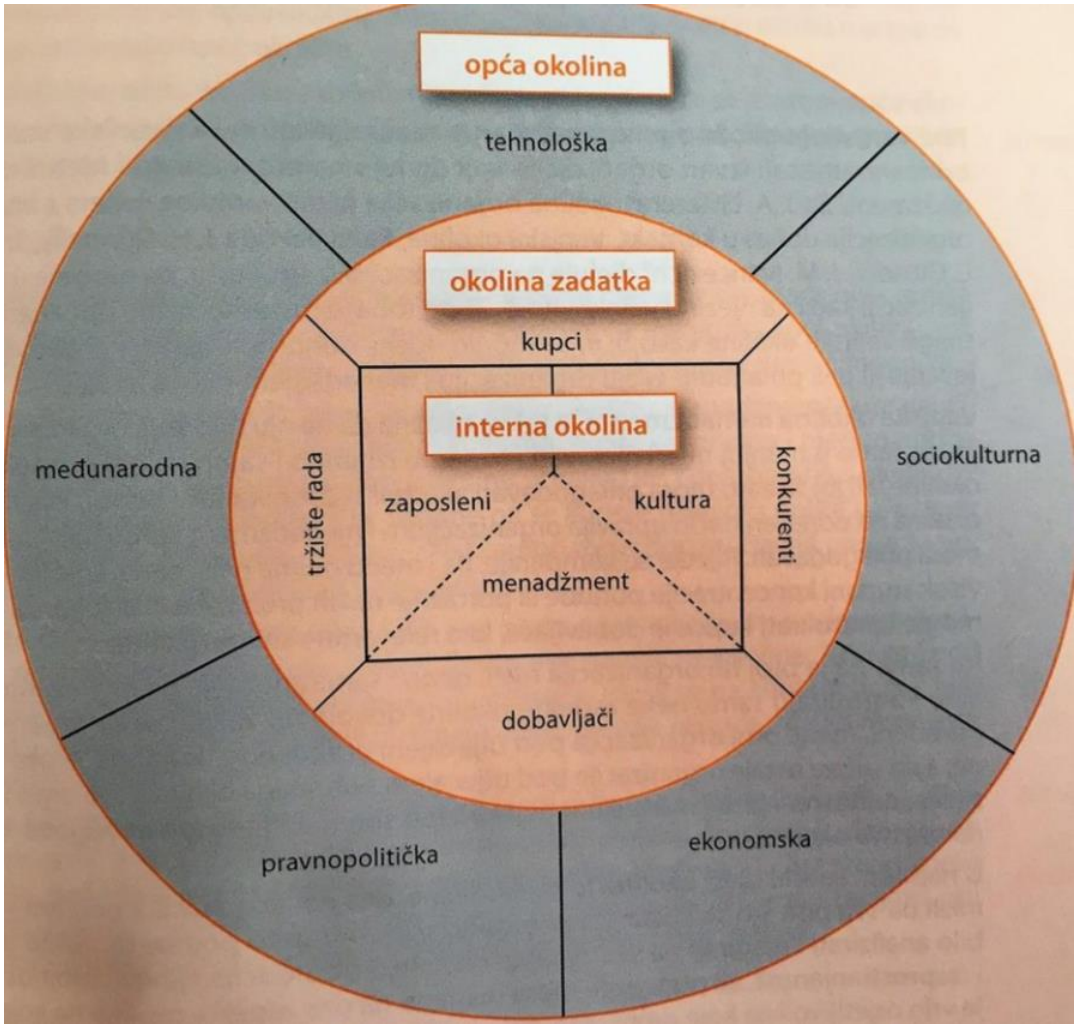
[1] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki-Vokić, Temelj menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 107
[2] ibidem, str. 117.

Čimbenici interne okoline su:[3]

1. organizacijski resursi
2. organizacijska struktura
3. menadžment
4. organizacijska kultura

Na sljedećoj slici nalazi se prikaz okoline organizacije.

Slika 1: Prikaz okoline organizacije



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki-Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 105.

[3] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki-Vokić, op.cit., str. 125.

Kada bismo definirali pojam radne okoline rekli bismo da se ona odnosi na elemente koji čine okruženje u kojem zaposlenici rade. Neka obilježja okoline su općenita poput boje zidova ili broja sobnih biljaka, veličina ureda i slično dok su druga obilježja osobna poput politike organizacije, načina na koji se organizacija odnosi prema zaposlenicima, vrijednosti organizacije,… Radna okolina značajno utječe na zaposlenike jer u njoj moraju obavljati svoje dužnosti.[4]

Radno okruženje se sastoji od dvije šire dimenzije kao što su rad i kontekst. Rad uključuje sve različite karakteristike posla, poput načina na koji se posao obavlja i dovršava, uključujući zadatke poput zadatka osposobljavanja za aktivnosti, kontrola aktivnosti na vlastitom poslu, osjećaj postignuća na poslu, raznolikost zadataka i unutarnja vrijednost zadatka. Mnogi istraživački radovi fokusirani su na unutarnji aspekt zadovoljstva poslom. Rezultati su pokazali da postoji pozitivna veza između radnog okruženja i unutarnjeg aspekta zadovoljstva poslom.[5]

Radno okruženje uključuje karakteristike posla u kojem se posao obavlja. Karakteristike posla odnose se na način na koji se posao izvodi i dovršava, uključujući aspekte poput osposobljavanja za aktivnosti, kontrole vlastitih aktivnosti vezanih uz posao, osjećaja postignuća na poslu, raznolikosti zadataka i unutarnje vrijednosti zadatka. [6]

Elementi radnog okruženja su:[7]

1. **Programi za zaposlenike:** programi koji uključuju poticanje aktivnosti zaposlenika te doprinose njihovom moralu, vještinama, angažmanu i produktivnosti
2. **Fizičke značajke:** elementi poput zgrade u kojoj organizacija posluje, boje zidova, rasporeda ureda i sl.

[4] Glassdoor Team, „The Work Environment: Definition, Key Features, and Types“ https://www.glassdoor.com/blog/guide/work-environment/ (pristupljeno 26. lipnja 2021.)
[5] Raziq A., „Impact of Working Environment on Job Satisfaction“, Procedia Economics and Finance, no. 3, vol. 23, 2015., p. 717 -725. Dostupno na ScienceDirect. (Pristupljeno 05. srpnja 2021.)
[6] Ibidem
[7] Glassdoor Team, „The Work Environment: Definition, Key Features, and Types“ https://www.glassdoor.com/blog/guide/work-environment/ (pristupljeno 26. lipnja 2021.)

3. **Stil vođenja:** stil vođenja koji preferira organizacija važna je značajka radnog okruženja jer utječe na način na koji ljudi rade i na način na koji vodeći i podređeni surađuju.
4. **Politika organizacije i protokoli:** Promicanje pozitivnih povratnih informacija o zaposlenicima i poticanje sudjelovanja radnika u procesu zapošljavanja primjeri su ovog elementa radne okoline
5. **Vrijednosti organizacije:** vrijednosti organizacije obično utječu na politike i protokole organizacije, programe za zaposlenike i stilove rukovođenja
6. **Mišljenje zaposlenika:** reakcije radnika na korporativne uvjete, poput programa poslodavca i organizacije radnog mjesta, postaju još jedan važan uvjet koji doprinosi radnom okruženju jer ti odgovori odražavaju njihovu motivaciju, zadovoljstvo i angažman.
7. **Društveno okruženje:** većina radnih mjesta uključuje ljude koji imaju zadatak surađivati kako bi se postigli zajednički ciljevi, a rezultati dinamike tima utječe na radno okruženje

Nakon elemenata radnog okruženja, možemo navesti i njezine tipove. Postoji mnogo vrsta različitih radnih okruženja koje uključuju kombinaciju fizičkih komponenti, kulture organizacije i radnih uvjeta. Pet tipova radnog okruženja su:[8]

1. **Realistično:** promiče tjelesnu aktivnost. Oni koji dobro rade u ovom okruženju često su vješti i više vole koristiti alate i raditi rukama.
2. **Istraživačko:** temelji se na kritičkom razmišljanju, eksperimentiranju i rješavanju problema.
3. **Umjetničko:** potiče inovacije i eksperimentiranje, kao i osobno izražavanje
4. **Društveno:** promiče komunikaciju i obrazovanje među zaposlenicima.
5. **Poduzetno:** uključuje komunikaciju, ali stavlja naglasak na usmjeravanje drugih prema ciljevima.

[8] Indeed Editorial Team, „ 5 Types of Work Environments (and How To Identify Which Is Right for You)“, https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments (pristupljeno 27. lipnja 2021.)

2.1. Važnost radne okoline

Svakom zaposleniku je potrebno radno okruženje koje će ga motivirati da napreduje i daje najbolje od sebe. Radno okruženje uključuje čimbenike stila vođenja, karakteristike suradnika, radnog mjesta, interijera,… Prošla su vremena kada je zaposlenicima bila bitna samo plaća. Ono na što sad obraćaju veliku pozornost je radna okolina i kako je ona oblikovana. Pozitivna radna okolina potiče zaposlenike na dolazak na posao i ulaganje truda i znanja u obavljanju zadataka.[9]

Jedan od načina kako stvoriti pozitivnu radnu okolinu je motiviranje zaposlenika da međusobno komuniciraju. Potrebno je uspostaviti zdrave odnose među zaposlenicima pomoću socijalizacije. Menadžeri bi trebali biti upoznati sa problemima u radnoj okolini te bi ih trebali nastojati otkloniti. Također, ponašanje menadžera ima ključan značaj u radnoj okolini. Negativno ponašanje će loše utjecati na zaposlenike i na njihove rezultate.[10]

Pokazivanje zahvalnosti zaposlenicima i briga o njima je jedan od načina kako stvoriti pozitivnu radnu okolinu. Kada radnici znaju da ih menadžeri poštuju i da imaju priliku za napredak velika je vjerojatnost da će oni i ostati u toj organizaciji. Pozitivno radno okruženje potiče razvoj talentiranih zaposlenika i povećava razinu truda koji oni ulažu u obavljanje zadataka.

U današnjem vrijeme kada vlada COVID-19 došlo je do promjena u radnoj okolini organizacija. Mjera koje su organizacije u najvećoj mjeri provele je mjera rada od kuće. Njome se nastoji smanjiti kontakt zaposlenika i širenje zaraze. Takav način rada ima određene prednosti i nedostatke. Prednosti rada od kuće su što zaposlenici više vremena provode sa svojim obiteljima te si mogu organizirati posao te se smanjuje mogućnost zaraze. S druge strane, javljaju se nedostatci kao što su nemogućnost izravne komunikacije između poslodavaca i zaposlenika, javljaju se poteškoće u prenošenju informacija, poslodavci ne mogu kvalitetno upravljati poslom, a zajedno s tim se javljaju i problemi kod privlačenja talenata jer im se ne može izravnim kontaktom prikazati stvarno stanje unutar organizacije.

[9] Target study, „Importance of Good Working Environment „, https://targetstudy.com/articles/importance-of-good-working-environment.html (pristupljeno 27. lipnja 2021.)
[10] ibidem

Ključ uspjeha svake uspješne organizacije su zadovoljni zaposlenici. Kako bi menadžeri podigli razinu zadovoljstva svojih zaposlenika potrebno je oblikovati dobru, zdravu i kvalitetnu radnu okolinu. Zdrava i kvalitetna radna okolina podiže produktivnost zaposlenika te stvara osjećaj zadovoljstva i pripadanja što će rezultirati dobrim poslovnim rezultatima. Obzirom da zaposlenici provode 40 i više sati tjedno na radnom mjestu, potrebno ga je učiniti ugodnim za boravak i obavljanje zadataka. Zdrava radna okolina se iskazuje kroz sljedeće: povezanost menadžmenta sa zaposlenicima, uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, davanje povlastica zaposlenicima, sloboda izražavanja mišljenja,…

Neki od pokazatelja loše radne okoline su:[11]

1. Nema međusobne komunikacije među zaposlenicima – želja svih menadžera je da ostvare dobre poslovne rezultate no ne žele da zaposlenici ne komuniciraju međusobno i da se loše osjećaju na poslu. Kako bi povećali interakciju među zaposlenicima moguće rješenje je organiziranje okupljanja i team buildinga.
2. Odlazak talentiranih zaposlenika – jedan od najvećih pokazatelja nezdrave radne okoline je odlazak talentiranih zaposlenika. Menadžeri to mogu spriječiti redovitom komunikacijom te poboljšanjem radnih uvjeta.
3. Nepovjerenje zaposlenika u menadžere – zaposlenici imaju potrebu znati da su u dobrim rukama i da menadžer zna što radi. Kada menadžer ne cijeni zaposlenike, ne komunicira s njima i ne cijeni njihovo mišljenje, povjerenje zaposlenika pada. Menadžeri bi trebali davati povratne informacije i jasne upute kako bi izgradili povjerenje zaposlenika.

Pozitivna radna okolina utječe na pozitivno raspoloženje zaposlenika, pomaže zaposlenicima da se koncentriraju na posao i pruža dobar pristup kako zaposlenicima tako i samim menadžerima. Radna okolina je važan čimbenik organizacije kojem ljudi tijekom procesa traženja idealnog posla pridaju veliku pozornost, stoga organizacije moraju osigurati takvu radnu okolinu koja će privući i zadržati talentirane ljude.

[11] ENME, „Why work environment is more important than ever?“, https://www.enmehr.com/en/blog/why-work-environment-is-more-important-than-ever/ (pristupljeno 27. lipnja 2021.)

Postoji 5 faktora koji pomažu organizacijama uspostaviti dobru radnu okolinu:[12]

1. Izgradnja timskog duha među zaposlenicima – jedan od ključnih čimbenika dobre radne okoline je timski rad i osjećaj pripadanja. Pružanje mogućnosti svakom zaposleniku da postane vođa pridonosi izgradnji njihovog samopouzdanja i povezivanju sa organizacijom.
2. Osiguravanje otvorenog fizičkog okruženja kako bi se potaknula kreativnost – sam interijer radnog okruženja pridonosi kreativnosti stoga je potrebno prilagoditi ga zaposlenicima
3. Davanje poticaja i priznanja svim zaposlenicima – nakon svakog dovršenog posla menadžeri bi trebali pohvaliti zaposlenike za uloženi trud te ih poticati da se još više trude kako bi bili što bolji u obavljanju poslova
4. Više otvorene komunikacije između menadžera i zaposlenika – menadžeri bi trebali više komunicirati sa svojim zaposlenicima kako bi se zaposlenici osjećali bitnima te kako bi međusobno razmijenili ideje i planove
5. Stvaranje zdravog radnog okruženja – poticati međusobnu komunikaciju, poštivanje i timski rad kako bi se ispunili ciljevi kompanije i samih zaposlenika.

Prema Heskett, Earl Sasser i Schlesinge potrebno je graditi radnu okolinu koja privlači, motivira i zadržava talentirane zaposlenike kako bi se stvorio trajni profit bez obzira na vrstu posla kojom se organizacija bavi.[13] Potrebno je da organizacija sve svoje snage ulaže u motiviranje i razvoj talentiranih zaposlenika jer time će povećati svoju konkurentsku prednost i zadržati najbolje zaposlenike.

Cilj produktivne radne okoline je da su razine izvedbe visoke, da je broj vjernih kupaca svakim danom veći i da su razine fluktuacije niske.[14]

Kako bi organizacije izmjerile kvalitetu svoje radne okoline i zadovoljstvo zaposlenika, one često koriste Gallupovih 12 pitanja:[15]

[12] Chopra. H., „Importance of Good Working Environment“, Linkedin, https://www.linkedin.com/pulse/importance-good-working-environment-himani-chopra (pristupljeno 03. srpnja 2021.)
[13] Prezentacija s predavanja izv.prof.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM (pristupljeno 03. srpnja 2021.)
[14] Ibidem
[15] Prezentacija s predavanja izv.prof.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM (pristupljeno 03. srpnja 2021.)

1. Znam li što se od mene na poslu očekuje?
2. Imam li materijale i opremu koja mi je potrebna za ispravno obavljanje posla?
3. Imam li mogućnost na poslu svaki dan raditi ono u čemu sam najbolji?
4. Jesam li u proteklih 7 dana primio priznanje ili pohvalu za dobro obavljanje posla?
5. Je li mom nadređenom, ili nekom drugom na poslu, stalo do mene kao osobe?
6. Postoji li netko na poslu tko potiče moje usavršavanje?
7. Uvažava li se na poslu moje mišljenje?
8. Daje li mi misija ili svrha mog poduzeća osjećaj da je moj posao važan?
9. Jesu li moji suradnici ili kolege na poslu predani kvalitetnom obavljanju posla?
10. Imam li najboljeg prijatelja na poslu?
11. Je li netko na poslu, u proteklih 6 mjeseci, razgovarao sa mnom o mom napretku?
12. Jesam li u proteklih godinu dana na poslu imao mogućnost steći nova znanja i usavršavati se?

Osim Gallupovog pristupa mjerenju kvalitete radne okoline i zadovoljstva zaposlenika, organizacije koriste i ostale sustave kao što su:

a) Job Descriptive Indeks (JDI) - od sudionika traži da razmisle o specifičnim aspektima svog posla i ocijene svoje zadovoljstvo tim specifičnim aspektima. JDI se sastoji od pet aspekata, uključujući zadovoljstvo sa: suradnicima, samim radom, plaćom, mogućnostima napredovanja i nadzorom.[16]
b) Skaliranje - koristi za procjenu devet dimenzija zadovoljstva poslom koje se odnose na opće zadovoljstvo. Dimenzije koje se promatraju su: plaća, napredovanje, nadzor, beneficije, nepredviđene nagrade, operativni postupci, suradnici, priroda posla i komunikacija. Kako bi pristupili testiranju, od sudionika se traži da odgovore na 36 stavki ili 4 stavke za svaku od devet dimenzija. Za svaku stavku ispitanici mogu izraziti svoje slaganje/neslaganje na skali od 1 do 6.[17]

[16] BGSU, Job Descriptive Index, https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index (pristupljeno 28. Kolovoza 2021.)
[17] SurveySparrow, Employee Satisfaction Survey, https://surveysparrow.com/employee-satisfaction/employee-satisfaction-survey/?utm_term=&utm_campaign=EU-Search-Surveys&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1191746831&hsa_cam=2051952130&hsa_grp=119740445165&hsa_ad=516800626938&hsa_src=g&hsa_tgt=aud-799850434202:dsa-1236837907196&hsa_kw=&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=EAIaIQobChMItOOs7LGN8wIVQurtCh0XVgwPEAAYBCAAEgKz2fD_BwE (pristupljeno 28. Kolovoza 2021.)

c) Mapa očekivanja zaposlenika (employee survey) - definirana je kao vrsta anketnog upitnika za dobivanje mišljenja i recenzija te procjenu raspoloženja i morala zaposlenika, stupnja angažiranosti te za praćenje postignuća zaposlenika.[18]

d) Minesota upitnik o zadovoljstvu - pruža specifične informacije o aspektima posla koje pojedinac smatra korisnijim od općenitih mjera zadovoljstva poslom. Postoje dvije duge i jedna kratka verzija upitnika koje mjere ukupno 20 dimenzija na random mjestu kao što su postignuća, politika organizacije, suradnici, moralne vrijednosti, odgovornost, sigurnost,… Mjeri se pomoću 5 opcija: jako zadovoljan, zadovoljan, neutralan, nezadovoljan, vrlo nezadovoljan.[19]

2.2. Radna okolina i socio-ekonomske performanse

Prema Spectoru radno okruženje sastoji se od sigurnosti zaposlenika, sigurnosti posla, dobrih odnosa sa suradnicima, priznanja za dobre rezultate, motivacije za dobre performanse i sudjelovanja u procesu donošenja odluka organizacije.

Henri Savall 1973. godine u Francuskoj osmišljava socio-ekonomski pristup menadžmentu (SEAM). SEAM pristup promatra organizaciju kao živo biće te je usmjeren na identificiranje skrivenih troškova u organizaciji s ciljem provođenja promjena koje će povećati socio-ekonomske performanse poduzeća.[20]

SEAM podrazumijeva sustavni pristup organizacijskim promjenama koji zahtjeva uključenost svih zaposlenika na svim razinama i koji se temelji na razvoju ukupnog „know-how-a“ i ljudskog potencijala organizacije. Polazi od uvjerenja kako organizacije ne postoje samo zato da bi stvarale novac već da bi služile društvu u cjelini, a osobito zaposlenicima.[21]

[18] Lettice, Act on employee feedback, turn your company into the best place to work, https://lattice.com/engagement?utm_source=Google&utm_medium=keyword-search&utm_campaign=demo-DSA-Eng&attribution=lattice-mktg&campaignid=12739490559&adgroupid=119440305783&adid=519586892573&_bk=&_bm=b&_bn=g&gclid=EAIaIQobChMIypCv7rCN8wIVygyLCh3OegGgEAAYAiAAEgIa9PD_BwE (pristupljeno 28. kolovoza 2021.)

[19] University of Minnesota, Minnesota Satisfaction Questionnaire, https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire (pristupljeno 28. kolovoza 2021.)

[20] Prezentacija s predavanja izv.prof.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM (pristupljeno 05. srpnja 2021.)

[21] ibidem (pristupljeno 05. srpnja 2021.)

Prema SEAM-u organizacijska struktura uključuje fizičke, demografske, tehnološke, organizacijske i mentalne strukture.

Prema SEAM-u u oblikovanju organizacijske strukture treba posebno voditi računa o sljedećem:[22]

- radni uvjeti
- organizacija rada
- komunikacija-koordinacija-kooperacija
- upravljanje vremenom
- izobrazba na radnom mjestu
- implementacija strategije

Navedena su područja najčešći izvor organizacijske disfunkcionalnosti koje dovode do skrivenih troškova.

Prema SEAM procesu, organizacijama se ne preporuča otpuštanje zaposlenika jer će to loše utjecati na samu organizaciju s gledišta troškova koje to donosi. Potrebno je dosta vremena kako bi se novi zaposlenici obučili i to će dovesti do smanjenja produktivnosti organizacije.

Osim SEAM-a dokaze da pozitivna radna okolina utječe na poslovne rezultate organizacije pruža i istraživanje provedeno pod pokroviteljstvom Nordijskog vijeća ministara u koje su bile uključene Danska, Švedska, Norveška i Finska. Istraživanje je obuhvaćalo fizičko radno okruženje, psihološko radno okruženje i dobrobit zaposlenika.

Fizičko radno okruženje zaposlenika uključuje cjelokupno zdravlje i sigurnost zaposlenika

Psihološko radno okruženje zaposlenika uključuje skup čimbenika posla povezanih s interakcijom između ljudi, njihovog rada i organizacije.

[22] Prezentacija s predavanja izv.prof.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM (pristupljeno 05. srpnja 2021.)

Dobrobit zaposlenika je analizirana kroz eksplicitne rezultate radnog okruženja kao što su ozljede na radu, dijagnoze povezane s radom, itd.[23]

Rezultati za sve četiri države pokazuju da pozitivna radna okolina pozitivno utječe na ukupne poslovne rezultate organizacije. Postoji snažna veza između fizičke radne okoline i produktivnosti organizacije. Taj je odnos vrlo čvrst i ostaje vrlo značajan čak i kad tome dodamo niz kontrola kao što su vrijeme, sektor i obrazovna razina zaposlenika. Sretni i zdravi radnici su produktivniji od ne tako sretnih i ne tako zdravih radnika.

Psihološko radno okruženje u sve četiri države nije važan preduvjet produktivnosti no kod Švedske se javlja slučaj da je kod obrazovanja psihološko radno okruženje od iznimne važnosti za produktivnost organizacije. Također kod Švedske se javlja slučaj da je psihološko radno okruženje značajan preduvjet produktivnosti u sektoru I (transport, skladištenje i komunikacija) ali ne i u ostalim sektorima.

Istraživanje povezanosti produktivnosti i radne okoline je provedeno i u četiri nigerijske industrije nafte i plina. Ključna pitanja koja su se istraživala su bila:[24]

1. Koji su mogući učinci utvrđenih čimbenika u vanjskom radnom okruženju na produktivnost radnika?

2. U kojoj mjeri čimbenici unutarnjeg radnog okruženja negativno utječu na produktivnost?

3. Koliko su važni neki posebno imenovani elementi u radnom okruženju za povećanje produktivnosti radnika?

4. U kojoj mjeri faktori na radnom mjestu utječu na produktivnost radnika?

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da 42,63% ispitanika smatra da radno okruženje ne potiče njihovu produktivnost. 70,49% ispitanika smatra da veće plaće te povoljnije i bolje radno okruženje mogu dovesti do povećanja produktivnosti radnika. 63,30% ispitanika

[23] O.M. Pouisen, G. Ahonen, S. Asnaess, M. Johansson, J. Mouritsen: „Working enviroment nad productivity- a register-based analysis of Nordic enterprises“, 2014, TemaNord. Dostupno na ResearchGate. (Pristupljeno 15. kolovoza 2021.)

[24] Taiwo A. K., „The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria „ African Journal of Business Management Vol. 4 (3), 2010., pp. 299-307. Dostupno na Academic Journals. (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)

doživljava stres, umor, bolove, dosadu i demotivaciju na radnom mjestu. Elementi koje smatraju bitnima za bolje radno okruženje su: kontrola buke, stvaranje prijateljskog radnog okruženja, prilagođenost poslu, nagrade, slanje povratnih informacija, modeliranje radnog okruženja, stvaranje kvalitativnih koncepata radnih uvjeta i povoljnih fizičkih uvjeta rada.

3. Menadžment ljudskih potencijala

Prema Bahtijarević-Šiber menadžmenta ljudskih potencijala je cjelovit 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 organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti.[25]

Na slici 2 su prikazani ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.

Slika 2: Ciljevi MLJP



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014. str. 8

[25] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014. str. 8.

Menadžment ljudskih potencijala (MLJP) je funkcija menadžmenta koja ima veliku važnost u organizacijskoj uspješnosti. MLJP pomaže u razlikovanju organizacije od njezine konkurencije, a to čini na način da zapošljava, privlači i zadržava zaposlenike sa posebnim talentima, nagrađuje zaposlenike te ulaže u njihovo obrazovanje i razvoj.

Poslove MLJP-a obavljaju izvršni menadžeri koji su izravno odgovorni za angažman, doprinos i produktivnost svojih članova tima. U potpuno integriranom sustavu upravljanja talentima, menadžeri igraju značajnu ulogu i preuzimaju odgovornost za proces zapošljavanja.

Postoje tri vrste MLJP-a:[26]

1. **Operativni MLJP** – odnosi se na primjenu informacijske tehnologije kao bazične aktivnosti MLJP-a
2. **Relacijski MLJP** – odnosi se na privlačenje, obrazovanje i razvoj talentiranih zaposlenika
3. **Transformacijski MLJP** – odnosi se na organizacijske promjene, strateške promjene, upravljanje znanjem i talentima

Osim dužnosti MLJP-a kao što su privlačenje i zadržavanje zaposlenika, postoje još tri dužnosti koje obavlja MLJP, a to su:[27]

1. **Linijska funkcija** – ova funkcija se odnosi na upravljanje menadžera ljudskih potencijala zadatcima zaposlenika u svom odjelu te drugih povezanih područja
2. **Funkcija usklađivanja** – ova funkcija se odnosi na provjeru menadžmenta ljudskih potencijala provode li linijski menadžeri i poštuju li zadanu politiku i procedure organizacije.
3. **Opće funkcije** – ova funkcija se odnosi na dijeljenje savjeta menadžmenta ljudskih potencijala menadžerima zaduženim za glavne poslove. MLJP također pruža pomoć pri zapošljavanju, savjetovanju, nagrađivanju, zadržavanju i otpuštanju zaposlenika.

[26] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 32
[27] Dessler G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, MATE, 2015., str. 33

MLJP ističe svoju vrijednost kroz pokazivanje svoje sposobnosti stvaranja visoke vrijednost za organizaciju i sposobnost stvaranja razlika između organizacije i njezinih ključnih konkurenata. Također svoju vrijednost iskazuje kroz sposobnost zadržavanja talentiranih i kvalitetnih zaposlenika kroz pogodne sustave nagrađivanja, kroz ulaganje u obrazovanje i usavršavanje zaposlenika te stvaranje ugodne radne okoline za zaposlenike.

U svim navedenim stavkama se vidi kako je menadžment ljudskih potencijala ključan za uspjeh organizacije stoga je potrebno ulagati u njega te stvoriti povoljne prilike za njegov daljnji rast i razvoj.

Menadžment ljudskih potencijala se mora prilagođavati stalnim promjenama koje se događaju u njegovoj okolini. Trendovi kao što su globalizacija, tehnološki trendovi, demografske promjene te sama priroda posla, su čimbenici kojima se MLJP mora konstantno prilagođavati te ih pratiti.

Na slici 3 su prikazani različiti trendovi koji utječu na menadžment ljudskih potencija.

Slika 3: Prikaz različitih trendova koji utječu na MLJP



Izvor Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, MATE, 2015., str 37.

Kao primjer najpoznatijeg trenda pojašnjava se trend globalizacije. Dessler navodi da je globalizacija pojam koji je opće poznat svima, a odnosi se na sklonost organizacija širenju svoje prodaje, poslovanja i/ili proizvodnje na nova tržišta u inozemstvu.[28] Razlozi globalizacije su brojni, od financijskih razloga kao što je jeftinija radna snaga do poslovnih razloga kao što je širenje poslovanja. Globalizacija ima prednosti kao što su širenje poslovanja, niže cijene za potrošače, viša kvaliteta dok s druge strane postoje i nedostatci kao što su rad u manje sigurnim uvjetima, niske plaće, dok za proizvođače prijetnja mogu biti veliki konkurenti u njihovim matičnim državama. Sve navedeno utječe i na MLJP koji stalno mora raditi na svome poboljšanju te mora pratiti stalne promjene na tržištu kako bi pravovremeno odgovorio na iste.

[28] Dessler G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, MATE, 2015, str 37

Bahtijarević-Šiber navodi sljedeće bitne trendove u razvoju MLJP-a:[29]

- od transakcijske na transformacijsku ulogu
- od uslužne djelatnosti na stratešku djelatnost i partnera
- od specifičnih ljudskih problema na poslovne probleme
- od užih na šire zadatke i probleme koji sažimaju u sebi sve poslovne funkcije

3.1. Talenti i vrste talenata u radnoj okolini

Prema Bahtijarević-Šiber talent je individualna predispozicija za postizanje iznimnih rezultata u nekom području djelatnosti – glazbi, umjetnosti, sportu, poslu… On je temeljna pretpostavka izvrsnosti i razlikovanja individualnih postignuća.[30]

Kada govorimo o talentima, prema Bahtijarević-Šiber oni su ljudi koji imaju velike ili posebne vještine, znanja i sposobnosti, veliki potencijal učenja i razvoja i sposobnost da znatno pridonesu organizacijskom razvoju i uspješnosti. U osnovi su to radnici znanja koji postaju ključan izvor konkurentske prednosti.[31]

Prema Buckingham, Coffman postoji razlika između pojmova vještina, znanja i talenta. Vještine su sposobnosti koje se mogu prenijeti s jedne osobe na drugu; primjer vještina su vještine cijepljenja koje imaju medicinske sestre. Znanje može biti činjenično i iskustveno; primjer znanja je kako računovođa poznaje dvojno knjigovodstvo. Talenti su obrasci misli, osjećaja ili ponašanja.[32]

Unatoč svim stečenim znanjima i vještinama osoba neće moći izvrsno obaviti određeni zadatak ako mu nedostaje talenta za njegovu izvedbu. Jača strana znanja i vještina je u tome što se mogu prenijeti sa osobe na osobu dok se njihova slaba strana očituje kada se osoba nađe u nepredviđenoj situaciji. Tada znanja i vještine gube svoju moć. Jača

[29] Bahtijarević-Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala,* Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 36.
[30] Ibidem, str. 159.
[31] Ibidem, str. 160.
[32] M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije? Prvo odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, str. 77

strana talenta je u tome što se može prenijeti iz situacije u situaciju dok je njegova slaba strana u tome što se ne može prenijeti sa osobe na osobu.[33]

Talent se ne može podučiti, sa talentom se čovjek rodi. Ne možemo nekoga naučiti da osjeća osjećaje drugih, da stvori snažno mišljenje o nečemu, da koristi različite načine pristupa prema drugima i sl. Prema Buckingham, Coffman talenti su osobe koje imaju određeni mentalni filter u sebi koji se ne može mijenjati. Menadžeri ne mogu sramežljivu osobu pretvoriti u osobu koja vodi glavnu riječ u razgovoru jer ona nema taj mentalni sklop u sebi.[34]

Kako bi razvili talente, potrebno je da ih menadžeri upoznaju i dodjele im posao koji će pozitivno djelovati na njihov talent i koji će im pomoći u njihovu razvoju.

Prema Buckingham, Coffman postoje tri vrste talenata:[35]

1. Talenti za težnju – oni objašnjavaju zašto od osobe, koja je njezina motivacija za buđenje ujutro, voli li natjecanja ili je altruistična, iskazuje li se svojim znanjem ili tehničkim sposobnostima,…
2. Misaoni talenti – oni objašnjavaju kako od osobe, je li usredotočena ili širokih obzora, kako razmišlja, kako donosi odluke, razmišlja li linearno ili strateški,…
3. Talenti za međuljudske odnose – objašnjavaju tko od osobe, je li otvorena prema upoznavanju novih osoba ili želi biti u kontaktu samo sa onima koje zna, kome vjeruje, koga ignorira, suočava li se sa ljudima koji su bezosjećajni ili ih ignorira,…

[33] M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije? Prvo odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, str. 77
[34] ibidem, str. 70
[35] ibidem, str.75

Prema Buchingham, Coffman postoji lista najzastupljenijih talenata, a neki od njih su:[36]

1. Natjecateljski talenti
    - Postignuće: motivacija koja je unutarnja, konstantna i samonametnuta
    - Izdržljivost: kapacitet za fizičku izdržljivost
    - Misija: motivacija za ostvarenje uvjerenja
    - Usluga: motivacija da budete nekom na usluzi

2. Misaoni talenti
    - Disciplina: potreba za postavljanjem strukture u život i rad
    - Odgovornost: potreba za preuzimanjem odgovornosti za svoj posao
    - Orijentacija na rad: potreba za mentalnim uvježbavanjem i provjerom
    - Gestalt: potreba da se vidi red i preciznost

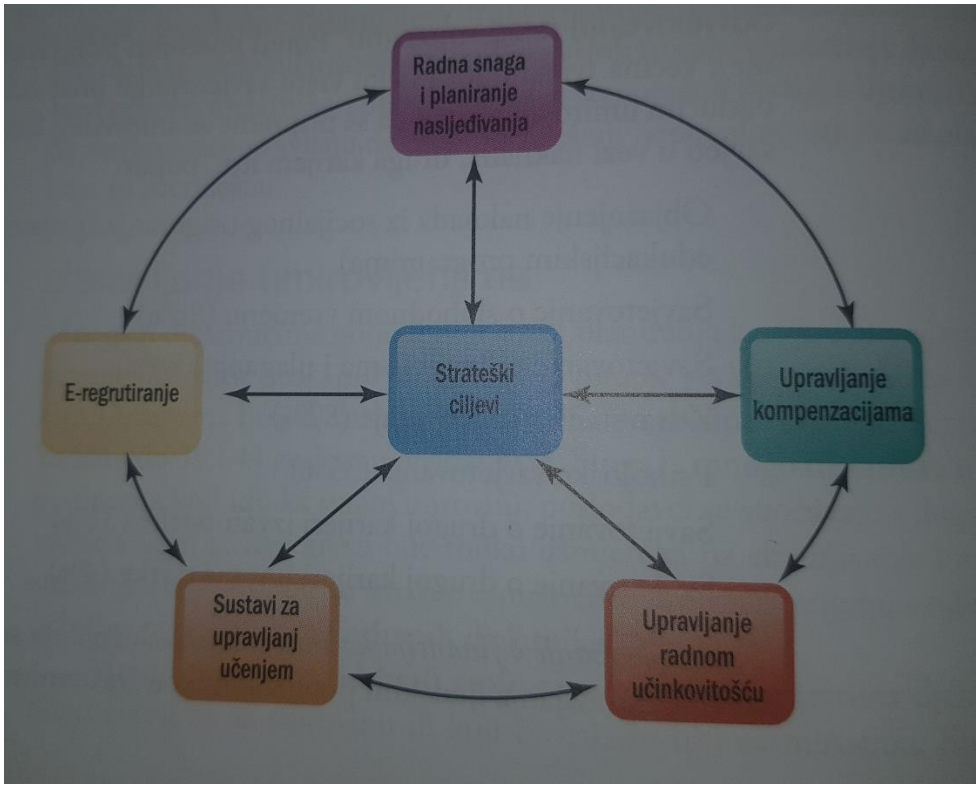
3. Talenti za odnose
    - Građenje odnosa: potreba za građenjem odnosa koji traju
    - Tim: potreba za građenjem osjećaja zajedničke podrške
    - Pozitivnost: potreba pozitivnog gledanja na situacije
    - Zapovijedanje: sposobnost preuzimanja kontrole

[36] M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije? Prvo odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, str. 221

3.2. Upravljanje talentima

Prema Dessleru upravljanje talentima je od početka do kraja automatiziran proces planiranja, pribavljanja, razvoja, upravljanja i kompenziranja djelatnika diljem cijele organizacije. Dessler smatra da je proces automatiziran jer se organizacije prema talentima odnose prema istim pravilima, odnosno većina organizacija smatra kako se prema svim talentima treba odnositi na jednak način. Upravljanje talentima je od iznimne važnosti kako za same zaposlenike tako i za poslodavce. Za zaposlenika to znači bolje uvjete rada, obrazovanje, stalan rast i razvoj te dobivanje povratnih informacija. S druge strane, za poslodavca to znači kvalitetniji krajnji ishod, bolju komunikaciju sa zaposlenikom, manju mogućnost pogreški i sl. Na slici 4 je prikazan proces upravljanja talentima.

Slika 4: Proces upravljanja talentima



Izvor: Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, MATE, 2015., str. 388.

Kako bi menadžeri potaknuli razvoj talenata trebaju koristiti 4 temeljna ključa:[37]

1. trebaju odabrati zaposlenike na temelju talenta, a ne samo na temelju iskustva ili inteligencije
2. kod postavljanja očekivanja od zaposlenika potrebno je definirate rezultate, a ne korake koji su potrebni da se oni postignu
3. kod motiviranja zaposlenika potrebno je usredotočiti se na snage, a ne na slabosti
4. pronaći odgovarajuće radno mjesto za svakog zaposlenika.

Najveće izazove kod upravljanja talentima predstavljaju:[38]

1. demografske promjene: zaposlenici su više informirani stoga imaju veće zahtjeve na poslu
2. globalizacija: stvara potrebu da se organizacije šire na nova tržišta za što će im biti potrebni menadžeri koji su voljni raditi na novom tržištu, a osim menadžera potrebni su im i lokalni zaposlenici koji su upoznati sa načinom rada i života ljudi
3. porast radnika znanja: razlikuju se od običnih radnika jer ostvaruju dva do tri puta veći profit te njihov rad zahtjeva minimalan nadzor.

Prema Bahtijarević-Šiber postoji deset razloga zašto je upravljanje talentima važno za uspjeh organizacije:[39]

- organizacije ne mogu biti uspješne bez talenata
- talenti dodaju tržišnu vrijednost
- talenti ostvaruju ideje
- talent je posljednji izvor konkurentske prednosti
- dobra mjesta za rad privlače i zadržavaju talente
- najuspješnije kompanije i one kojima se najviše dive imaju velike talente
- cijena talenata je visoka
- konkurentska okolina izaziva krizu zadržavanja talenata
- zadržavanjem talenata se može upravljati.

[37] Prezentacija s predavanja izv.prof.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM (pristupljeno 26. srpnja 2021.)
[38] Jakovljević M., Marin R., Čičin-Šain D., „Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata“, Oeconomica Jadertina, Vol. 2 No. 2, 2012, p. 66-81. Dostupno na hrčak.srce.hr
[39] Bahtijarević-Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala,* Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 159

Upravljanje talentima je ključan čimbenik uspjeha organizacije. Menadžeri bi trebali osigurati takve uvjete rada koji će ne samo privlačiti talente, nego će ih i zadržati. Osim što su ključan čimbenik uspjeha organizacije talenti povećavaju inovacije u organizaciji, stvaraju konkurentsku prednost, mogu se razvijati i stvaraju budućnost organizacije.

Ključni talenti u organizaciji posjeduju razvijene vještine i široko znanje. Oni osim svojih poslova, obavljaju i poslove drugih zaposlenika kako bi pridonijeli uspješnosti organizacije. Vrhunski djelatnici 40-80% više utječu na uspješnost organizacije nego prosječni djelatnici. Istraživanja pokazuju kako vrhunski računalni programeri odnosno posebni talenti, proizvode 4 puta više od uspješnih i 12.8 puta više od prosječnih.[40]

Potrebno je da organizacije što više svojih sredstava ulože u svoje talentirane zaposlenike jer su im oni ključni za postizanje uspjeha. Menadžeri na ključnim pozicijama trebaju razmišljati o načinima na koji će upravljati talentima unutar svojih poduzeća. Menadžeri bi se trebali držati ova 4 koraka kod upravljanja talentima:[41]

1. Razvoj odgovarajućih vještina za budućnost – u organizaciji su potrebni različiti talenti stoga menadžeri trebaju procijeniti koje vještine imaju unutar organizacije, a koje je potrebno razviti.

2. Stvoriti što više prostora za razvoj talenata – talentima u organizaciji je potrebno što više prostora kako bi se oni mogli razvijati. Suočavanje organizacija s problemima stvara okruženje koje će omogućiti rast i razvoj talenata. Osim toga, potreban je zajednički rad odnosno da talenti rade i razvijaju se zajedno jer će to omogućiti njihov brži razvoj.

3. Poznavanje talenata i njihovih potreba – menadžeri moraju biti upoznati sa svojim zaposlenicima kako bi znali kako se odnositi prema njima. Potrebno je omogućiti im okruženje koje će potaknuti njihov rast i razvoj te konstantno im davati informacije o svrsi njihovog posla jer, za razliku od zaposlenika u prošlosti, zaposlenici danas žele biti upoznati sa svrhom svoga rada.

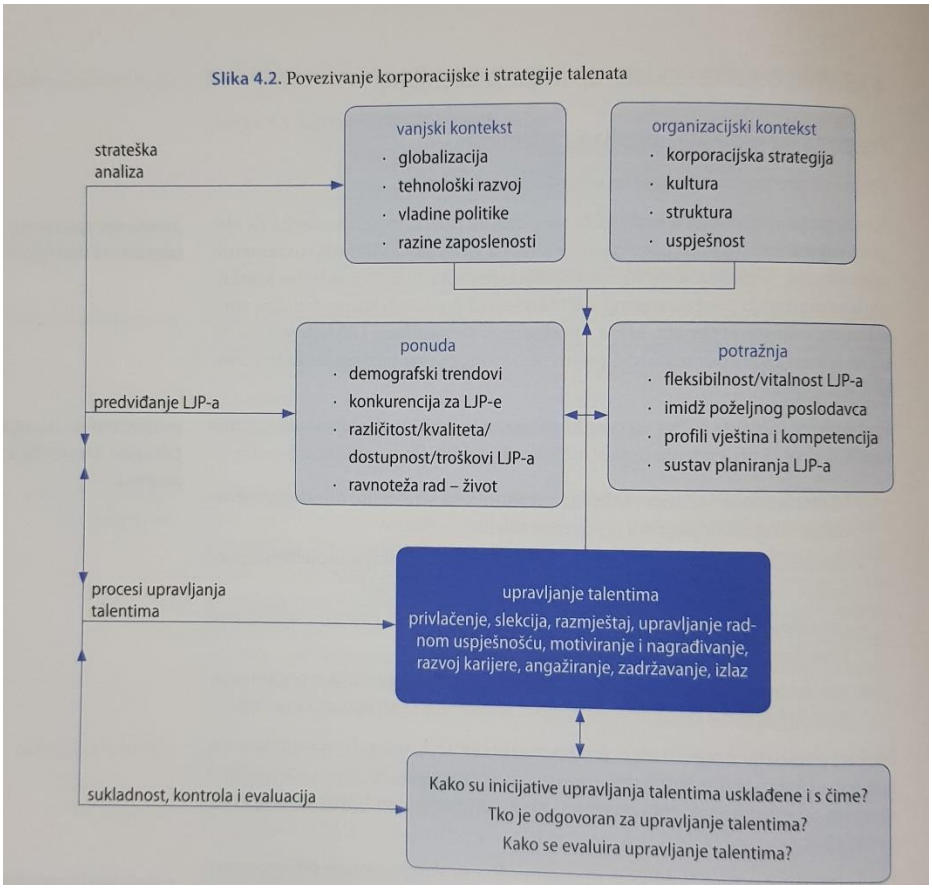
4. Promisliti o vodstvu – davanje povratnih informacija i prepoznavanje su ključni elementi uspjeha upravljanja talentima. Ono uključuje slušanje zaposlenika, njihovo uključivanje u

[40] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 162
[41] Grgić I., „Koji su najvažniji koraci za upravljanje talentima?“, privredni.hr, https://privredni.hr/upravljanje-talentima (pristupljeno 26. svibnja 2021.)

procese donošenja odluka te zanimanje za svakog zaposlenika. Svi ti elementi stvaraju idealno poslovno okruženje za upravljanje talentima.

Sama svrha upravljanja talentima je stvaranje održive konkurentske prednosti na način da se posebni talenti i sposobnosti LJP-a povežu s poslovnom strategijom poduzeća. Kako bi to bilo moguće potrebno je identificirati vještine i talente, identificirati ključne vještine zaposlenika, utvrditi stupanj vještina i uspješnosti ljudi te sveobuhvatno analizirati vještine i talente.[42] Na slici 5 je prikazano povezivanje korporacijske i strategije talenata.

Slika 5: Povezivanje korporacijske i strategije talenata



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 166.

[42] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str 165

Prema Bahtijarević-Šiber neki od zadataka MLJP-a u vezi s upravljanjem talentima su:

- identificiranje implikacija korporacijskih i poslovnih strategija na vrstu i potražnju talenata
- analiziranje potencijalne ponude talenata na vanjskom i unutarnjem tržištu LJP-a
- utvrđivanje presudnih vještina i znanja odnosno presudnih talenata za predviđene strategije
- analiziranje i uspoređivanje unutarnjih sposobnosti ljudi s vanjskim poslovnim prilikama
- predviđanje potreba LJP-a na temelju korporacijske i poslovnih strategija
- stalno kritičko analiziranje aktivnosti i programa upravljanja talentima putem kriterija zadovoljavanja strateških potreba organizacije
- kreiranje metoda i instrumenata za evaluiranje programa upravljanja talentima u osmišljavanju i provedbi strategije te postizanju organizacijske uspješnosti.

Upravljanje talentima mora biti jedna od ključnih briga menadžera na svim razinama. Ono ima stratešku važnost za organizaciju i zahtjeva maksimalnu posvećenost MLJP-a. Viši menadžment pak mora većinu svoga vremena utrošiti na upravljanje talentima. Moraju iskoristiti od 30 do 50% svoga vremena na upravljanje talentima.[43]

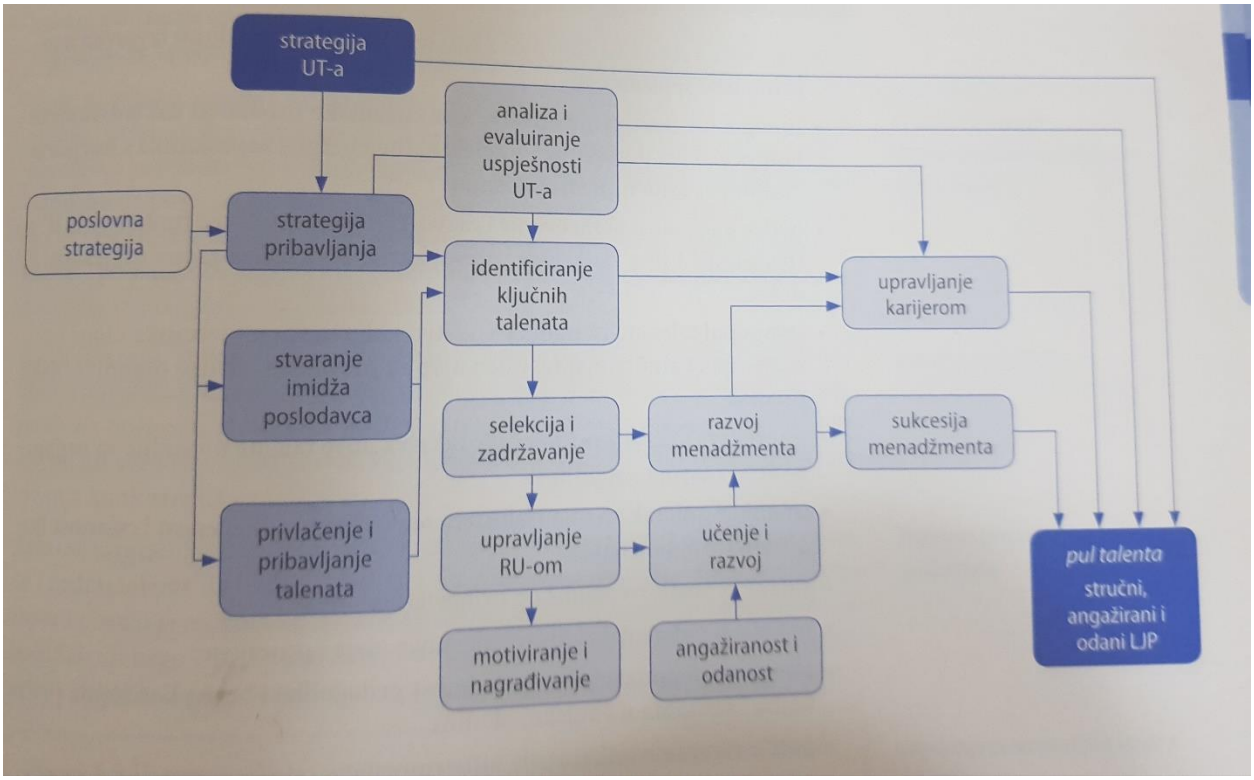
Neka istraživanja pokazuju kako 26% tržišne vrijednosti kompanija donose uobičajene najbolje prakse upravljanja talentima kao što su:[44]

- upotreba radnika znanja i ugovornih radnika
- izvrsnost u pribavljanju talenata
- konzistentna praksa MLJP-a
- dobri odnosi menadžera i sindikata
- timski rad i povratna informacija od 360
- okruženje fokusirano na potrošače
- dijeljenje informacija sa zaposlenicima.

[43] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str 168.
[44] ibidem, str. 167.

Na slici 6 je prikazan proces upravljanja talentima.

Slika 6: Proces upravljanja talentima



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 169.

Prema Bahtijarević-Šiber proces upravljanja talentima uključuje:[45]

- Stvaranje imidža poželjnog poslodavca
- Identificiranje ključnih vještina i talenata
- Stvaranje baze podataka o vještinama i kompetencijama
- Pribavljanje talenata
- Odabir talenata
- Zadržavanje talenata
- Upravljanje uspješnošću
- Mjerenje uspješnosti u upravljanju talentima

[45] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 169.

Danas se u sustavu upravljanja talentima koriste informacijske tehnologije kako bi se olakšao sam proces pribavljanja, upravljanja i zadržavanja talenata. Neki od sustava upravljanja talentima koji organizacije danas koriste su:[46]

a) Talent Management Solutions – pomaže u pribavljanju, upravljanju, učenju te upravljanju kompenzacijama. Ove mogućnosti pružaju organizacijama i menadžerima širok raspon rješenja za upravljanje životnim ciklusima zaposlenika, od zapošljavanja do izvanrednih poslova.

b) SilkRoad tehnologija – praćenje i uvođenje kandidata, internet za djelatnike, upravljanje izvedbom i kompenzacija

c) Info HCM Talent Management – praćenje i nadzor izvedbe, online osposobljavanje, podrška za integraciju

d) Workstream – podrazumijeva radnu učinkovitost, razvoj, sposobnosti, upravljanje znanjem i aplikacije za nagrađivanje.

Prema Bahtijarević-Šiber upravljanje uspješnošću presudna je aktivnost MLJP-a koja ne razlikuje samo uspješne od neuspješnih pojedinaca nego i uspješne od neuspješnih organizacija. Ona je instrument pretvaranja poslovne strategije u ciljeve koje treba ostvariti kroz cijelu organizaciju – od vrha do dna i svakog zaposlenika.[47] Potrebno je cijelu organizaciju prilagoditi promjenama kako bi se lako nosila sa istima te kako bi uspješni talenti ostvarili svoj puni potencijal.

Temeljne funkcije upravljanja uspješnošću su:[48]

a) razvojna funkcija – mora uskladiti razvojne funkcije organizacije sa razvojnim funkcijama pojedinaca uključujući njihove sposobnosti, interese i ciljeve
b) evaluacijska funkcija – važno je da više služi samom razvoju nego samonagrađivanju.

[46] Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, MATE, 2015., str 389
[47] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str 205.
[48] ibidem, str 206.

Kako bi sustav upravljanja uspješnošću talenata bio funkcionalan potrebno je uskladiti tri temeljne pretpostavke:[49]

a) dobro razrađeni i usklađeni standardi i kriteriji radne uspješnosti – bez dobro razrađenih i usklađenih standarda i kriterija zaposlenici nisu sigurni koji je njihov temeljni zadatak te tako ne mogu postići visoke standarde uspješnosti. Standardi moraju biti razrađeni i usklađeni sa zaposlenicima na koje se ti standardi i odnose.
b) kvalitetan sustav mjerenja vještina, znanja i kompetencija pojedinca – kvalitetan sustav mjerenja je bitan iz sljedećih razloga:
    - kako bi organizacija znala kakvim kapitalom raspolaže te što joj je potrebno za daljnji razvoj
    - kako bi organizacija znala kakve ljude treba zapošljavati te u što ulagati
    - kako bi organizacija znala procijeniti izvor problema s uspješnošću
    - kako bi organizacija znala koje pojedince i u koje razvojne akcije ih treba uključiti s obzirom na njihove sposobnosti
    - kako bi organizacija stvarala bazu podataka o vještinama zaposlenika
c) pravodobne i kvalitetne povratne informacije – potrebno je da organizacija osigura pravovremene i kvalitetne povratne informacije koje su ključne za daljnji rast i razvoj

Kako bi osigurale pravovremene i kvalitetne povratne informacije, organizacije se služe sustavom procjenjivanja 360 odnosno 450 stupnjeva. Rabe ga gotovo sve uspješne organizacije jer omogućuje brzo i efikasno dobivanje povratnih informacija o zaposlenicima i menadžerima. Informacije se daju anonimno te omogućuje usporedbu osobama koje su ocjenjivane kako bi znale na što se usredotočiti te koja područja su nužna za razvoj. Taj sustav omogućava organizacijama planiranje razvoja, obrazovanje, profesionalni razvoj te upravljanje organizacijskom uspješnošću u cijelosti.[50]

[49] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str 206.
[50] ibidem, str 208.

Vrsni menadžeri traže načine kako upravljati svojim najtalentiranijim zaposlenicima te kako potaknuti razvoj njihovog talenta. Neki od načina kako to čine su:[51]

- nastoje od svakog pojedinca dobiti najbolje na način da postave jedinstveni skup očekivanja od njih
- žele da svaka osoba ima svoj jedinstveni stil te ju potiču na razvoj vlastitog stila.
- nastoje da talentirani zaposlenici razvijaju svoje talente na način da otklone sve prepreke koje ih sprječavaju u tome

Prema Bahtijarević-Šiber najvažnija obilježja uspješnog upravljanja talentima jesu:[52]

- mjeri se kvaliteta upravljanja talentima, a menadžeri su odgovorni za njegovu uspješnost
- jak imidž poslodavca jasno identificira organizaciju kao privlačno mjesto za rad pojedinaca koji žele i mogu biti izvor konkurentske prednosti
- paket nagrada koje primaju pojedinci odgovara njihovim željama i potrebama
- identificiraju se najvažnije vještine za konkurentsku prednost i zapošljavaju ili razvijaju ljudi koji ih imaju bez obzira na cijenu
- procesom selekcije koristi se kako bi se identificiralo tko ima ili može naučiti vještine koje organizacija treba
- pažljivo se planiraju i pružaju mogućnosti razvoja za pojedinca
- ističe se zadržavanje jako uspješnih talenata.

Prema svemu navedenom može se zaključiti kako je upravljanje talentima jedan od najvažnijih i najkompleksnijih zadataka koji imaju organizacije. Cijeli sustav organizacije mora biti uključen u taj proces kako bi on funkcionirao jer je on jedna od najbitnijih konkurentskih prednosti organizacije. Ulaganja u talente se mogu činiti velikima no takva se ulaganja višestruko vraćaju organizaciji.

[51] Buckingham M., Coffman C.,: Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije? Prvo odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, str 136.
[52] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 209.

3.3. Privlačenje i zadržavanje najtalentiranijih zaposlenika

Privlačenje, a još više zadržavanje talentiranih zaposlenika predstavlja veliki problem današnjice. Globalizacija stvara veliku potražnju za talentima dok s druge strana se javlja manjak talenata. Organizacije u toj situaciji dolaze do problema jer trebaju naći način kako da baš one privuku najtalentiranije zaposlenike. Moraju smisliti metode i ono što će ponuditi talentima kako bi oni postali upravo njihovi zaposlenici. Ono što organizacije trebaju ponuditi svojim talentima je rad na daljinu, skraćeno radno vrijeme, mogućnost napredovanja, budućnost na poslu,…

Kako bi organizacije privukle talente one moraju zadovoljavati neke uvijete:

- moraju imati imidž industrije ili sektora u kojem organizacija djeluje
- posao koji nude mora biti privlačan
- moraju imati imidž i ugled organizacije kao poželjnog poslodavca
- moraju nuditi određene povlastice i pogodnosti
- moraju imati privlačnu i pozitivnu radnu okolinu.

Postoje ključne stavke koje talente privlače u određenu organizaciju, a to su:[53]

- mogućnost napredovanja i osobnog razvoja
- kvalitetan tim ljudi s kojima će raditi
- poslovni izazovi
- radna okolina
- lokacija organizacije.

Stvaranje radne okoline koja privlači i zadržava talente nije jednokratni posao. To je dugotrajan napor koji se stalno mora prilagođavati promjenjivim potrebama i zahtjevima radnika. Kako ljudi unutar organizacije rastu i razvijaju se tako i organizacija mora rasti; u protivnom organizacija riskira gubitak vrhunskih talenata ako im ne pruži mjesto na kojem mogu napredovati i razvijati se.

[53] Next Generation, Talent Attraction: Key Factors Your Business Should Consider, https://www.nextgeneration.ie/blog/2016/03/talent-attraction-key-factors-your-business-should-consider (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)

Postoje 4 načina kreiranja radne okoline koja će privući talente:[54]

1. Omogućiti ljudima izbor - Pružajući radnicima izbor na radnom mjestu, organizacije osnažuju njihov talent što može povećati angažman i ukupnu razinu zadovoljstva poslom.
2. Organizacijska politika u skladu s vremenom - Organizacije moraju biti u toku sa svojim vremenom. Današnji radnici cijene radna mjesta prilagođena kućnim ljubimcima, mnogi stručnjaci spremni su raditi za manje plaće kako bi fleksibilno ili na daljinu radili barem pola radnog vremena te se pridružuju organizacijama kojima je prioritet wellness i mentalno zdravlje.
3. Razvoj tehnologije - Prava tehnološka infrastruktura može pomoći organizacijama da poboljšaju svoje napore u privlačenju i zadržavanju talenata, a istovremeno povećava produktivnost i smanjuje ukupne troškove.
4. Omogućiti individualnost i stvoriti pozitivnu radnu okolinu - Današnje radnike privlače organizacije koje s njima dijele vrijednosti i koje imaju motivirajuću svrhu osim profitabilnosti. Jasna predanost dobrobiti zaposlenika na radnom mjestu i izvan njega privući će i zadržati talente.

[54] Amador de San Jose C., HOW TO CREATE A WORKPLACE ENVIRONMENT THAT ATTRACTS AND RETAINS TALENT, https://allwork.space/2020/01/how-to-create-a-workplace-environment-that-attracts-and-retains-talent/ (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)

Prema Michaels i drugima postoje tri razloga „rata za talente“:[55]

1. nezaustavljivi prijelaz iz industrijske u informatičku eru: povećana je potreba za obrazovanim zaposlenicima
2. povećana potreba za talentiranim menadžerima: povećana je potreba za kvalitetnim menadžerima koji znaju dobro upravljati zaposlenicima i organizacijom
3. povećana mobilnost ljudskih resursa: raste mobilnost ljudskih resursa između država i organizacija

Privlačenje talenata predstavlja težak zadatak za organizaciju no ono što je još teže je zadržati talente. Talenti odlaze iz organizacije jer im se ne nudi mogućnost rasta i razvoja, zbog malih plaća, nemogućnosti prilagodbe organizaciji i sl. Odlazak talenata predstavlja veliki trošak za organizaciju samim time što gube vlastitu bazu znanja, pada lojalnost njihovih kupaca te se javljaju visoki troškovi zapošljavanja novih ljudi.

Organizacije često svojim talentiranim zaposlenicima nude fleksibilne beneficije odnosno zaposlenici sami odabiru koje beneficije žele dobiti. Ključne beneficije koje organizacije nude su ravnoteža privatnog i poslovnog života, fleksibilan raspored te dobri radni uvjeti. Organizacije su zaključile da je zaposlenicima bitan i njihov privatan život te da im moraju omogućiti fleksibilno radno vrijeme kako bi imali vremena za svoje obitelji te kako bi ih zadržali unutar organizacije.

Još jedan način kako privući i zadržati talente je stvoriti brand organizaciju. To je organizacija koja stvara dugoročno prepoznatljiv identitet poželjnog poslodavca. Sposobnost privlačenja, zadržavanja i motiviranja talenata kod takvih organizacija je veća nego kod drugih organizacija. Organizacija koja duže vrijeme nosi titulu „brand organizacije“ je Google. Svojim zaposlenicima nude fleksibilno radno vrijeme, teretane, restorane, besplatne zdravstvene preglede, različite vrste sportova,… Takve beneficije privlače mlade talente koji žele svoju karijeru izgraditi u takvom okruženju.[56]

Odlazak talenata iz organizacije ne mora nužno biti loše. Važno je da organizacije održe kontakt sa bivšim talentiranim zaposlenicima kako bi poboljšali pristup potencijalnim

[55] Jakovljević M., Marin R., Čičin-Šain D., „Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata“, Oeconomica Jadertina, Vol. 2 No. 2, 2012, p. 66-81. Dostupno na hrčak.srce.hr
[56] ibidem

klijentima i kako bi im oni pomogli kod privlačenja i zapošljavanja novih talenata. Organizacije koriste portfolio pristup prema kojem procjenjuju odlaze li njihovi zaposlenici u konkurentsku organizaciju ili u organizaciju s kojom oni surađuju. Postoje četiri vrste portfolio pristupa:[57]

1. Obrambena tehnika – zaposlenik ima generičko znanje te prelazi kod konkurentske organizacije. To nije dobro za organizaciju jer konkurencija koristi njegovo znanje i organizacija neće imati koristi od njega u smislu socijalnog kapitala.
2. Socijalni kapital – zaposlenik ima generičko znanje i prelazi kod organizacije s kojom matična organizacija surađuje. Matična organizacija bi trebala ostati u kontaktu sa zaposlenikom te koristiti prednosti koje proizlaze iz socijalnog kapitala
3. Osvetničke i obrambene akcije – zaposlenik posjeduje specifično znanje i prelazi u konkurentsku organizaciju. Takva akcija predstavlja veliku prijetnju za matičnu organizaciju jer konkurentska organizacija može iskoristiti sva znanja koja zaposlenik posjeduje.
4. Obrambene akcije i socijalni kapital – zaposlenik posjeduje specifično znanje i prelazi kod organizacije s kojom organizacija surađuje. Matična organizacija može ostvariti koristi kroz socijalni kapital.

U uvjetima globalizacije kao temeljni model upravljanja talentima se koristi konceptualni model. Ljudi su prepoznati kao temeljni izvor organizacijske prednosti i organizacija koja najviše ulaže u svoje ljude će imati najveće šanse za privlačenje i zadržavanje talenata. Temeljne komponente konceptualnog modela su:[58]

- globalizacija
- ekonomija znanja
- upravljanje talentima
- fluktuacija zaposlenika
- globalni talenti

[57] Jakovljević M., Marin R., Čičin-Šain D., „Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata“, Oeconomica Jadertina, Vol. 2 No. 2, 2012, p. 66-81. Dostupno na hrčak.srce.hr bidem
[58] ibidem

- brand poslodavca
- „rat za talente“.

Sam proces zadržavanja talenata predstavlja veliki izazov za organizaciju, a Bahtijarević-Šiber navodi nekoliko razloga zašto je to tako:[59]

- velika ovisnost organizacijske uspješnosti i samog opstanka organizacije o njezinim talentima
- globalizacija tržišta rada i talenata
- sve manji broj raspoloživih talenata
- najkvalitetniji talenti su najmobilniji i najtraženiji
- svaka organizacija ima svoj vlastiti način privlačenja talenata

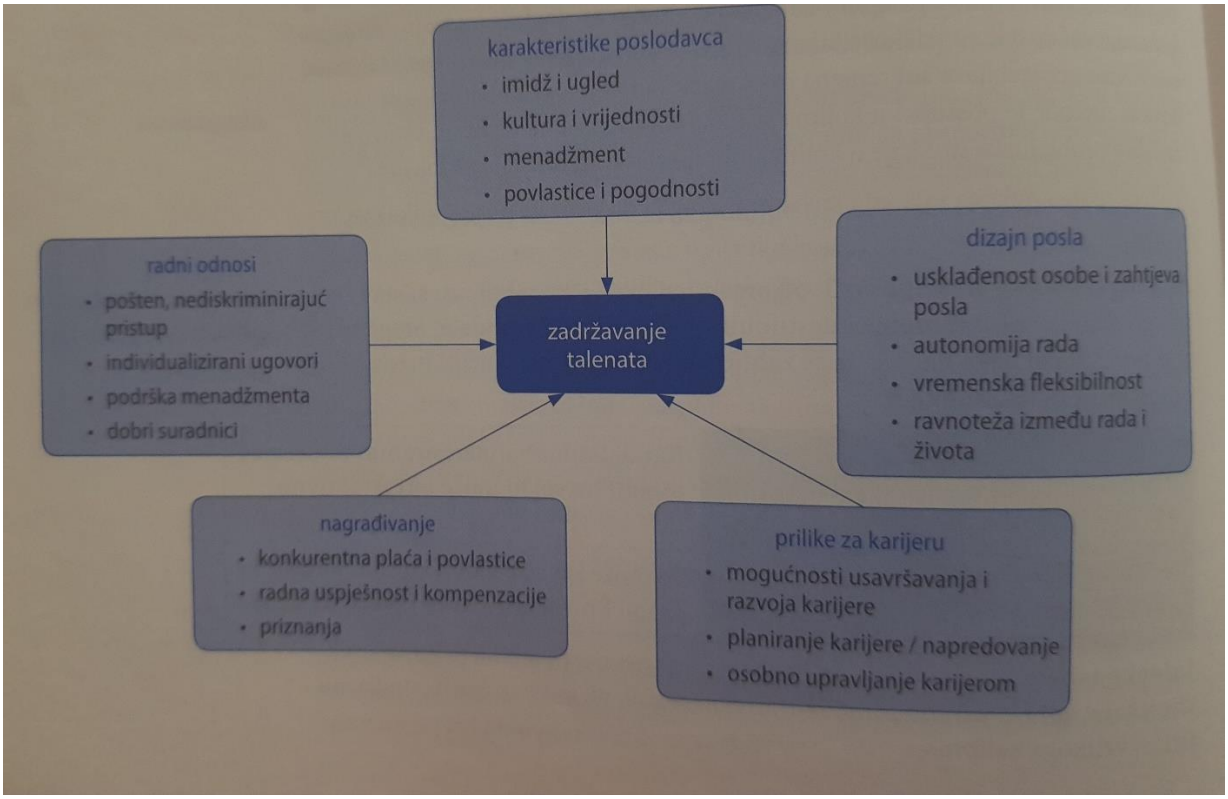
Upravo iz svih navedenih razloga sve više organizacija uvodi novo radno mjesto, menadžer zadržavanja zaposlenika, kako bi imali osobu koja je zadužena samo za taj određeni dio posla koji u današnje vrijeme postaje jedan od glavnih poslova kojim se organizacije trebaju baviti.

Kako bi organizacija zadržala talentirane zaposlenike treba imati psihološki ugovor između organizacije i zaposlenika. Takav ugovor predstavlja načine na koje obje strane pridonose uspješnosti organizacije i ostvarivanju njezinih ciljeva. Osim psihološkog ugovora, kod zadržavanja talenata organizacije moraju poznavati tržište i pojedince. Organizacije moraju poznavati tržite kako bi znale što njihovi ključni konkurenti nude talentima kako bi ih zadržali te kako bi im znali i mogli ponuditi više od toga. S druge strane, organizacije moraju poznavati pojedince i njihove preferencije kao što su visina plaće, posao, mogućnost napredovanja i slično, kako bi mogli postupati s njima u skladu s njihovim preferencijama.[60]

Na slici 7 su prikazani čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata.

[59] Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 197
[60] ibidem, str 197.

Slika 7: Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 196.

Kako bi zadržale talente, organizacije stalno moraju privlačiti i zadržavati postojeće zaposlenike koje bi trebali informirati o njihovim mogućnostima i budućnosti. Odlazak talenata za organizaciju predstavlja najveći trošak jer to znači traženje novih talenata i njihova prilagodba i obuka koja košta. Stoga je bitna dobra motivacija i sustav nagrađivanja koji će pomoći kod zadržavanja postojećih zaposlenika.

Organizacija treba stvoriti dobar sustav motivacije koji će zadržati zaposlenike, a prema Bahtijarević-Šiber to znači da treba:[61]

- razviti dobar sustav upravljanja pomoću ciljeva
- kreirati kompleksne i izazovne zadatke koji potiču individualni razvoj
- primjenjivati transformacijski stil vođenja koji osigurava međusobno poštivanje
- razviti organizacijsku kulturu koja cijeni i potiče talente i izvrsnost
- uvesti fleksibilno radno vrijeme
- omogućiti napredovanje i razvoj karijere
- razviti dobar i poticajan sustav nagrađivanja i povlastica.

Sustavi nagrađivanja imaju veliku važnost u zadržavanju talenata te stoga treba osigurati poseban sustav nagrađivanja za strateški važne talente koji će ih razlikovati od običnih radnika. Ključno načelo u sustavu nagrađivanja talenata je načelo samoodređenja kod kojeg talenti mogu sami izabrati nagrade kojima će ih organizacija nagraditi. Temelj toga načela je osoba, a ne posao. Organizacija mora odrediti vrijednost osobe na temelju njezinih znanja, vještina i sposobnosti te na temelju toga stvoriti sustav nagrađivanja.[62]

Radni uvjeti koji moraju biti ispunjeni kako bi organizacija zadržala talente su: mogućnost unapređenja, razvoj posla, demokratski stil vođenja, stalno učenje, mogućnost stjecanja novih vještina, razvoj karijere.[63]

Prema Lider-u postoji 10 temeljnih razloga zašto talentirani zaposlenici napuštaju organizaciju:[64]

1. Birokracija – jedan je od ključnih razloga odlaska talentiranih zaposlenika. Zaposlenici koji drže određena pravila besmislenima, žalit će se na njih, a organizacija smatra da su pravila tu da se slijede a ne da se vode rasprave o njima.
2. Neiskorištenost potencijala – velike organizacije u najvećem broju slučajeva ne iskorištavaju puni potencijal svojih zaposlenika. Talentirane zaposlenike ne

[61] Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 2014, str. 199.
[62] ibidem, str. 200.
[63] ibidem, str. 200.
[64] Lider, Zbog čega talentirani zaposlenici napuštaju kompanije?, Lider, https://lider.media/znanja/zbog-cega-talentirani-zaposlenici-napustaju-kompanije-118818 (pristupljeno 14. kolovoza 2021.)

zanima novac, oni nastoje biti dio nečega važnoga i žele ostvariti svoj puni potencijal, a velike organizacije malo vremena provode razmišljajući što njihovi zaposlenici zapravo žele.

3. Nedostatak analize – većina organizacija ne provodi kvalitetnu analizu, rade to brzinski što ostavlja loš dojam brige o zaposlenicima te na taj način talenti odlaze iz organizacije.
4. Nema razgovora o razvoju karijere – organizacije ne razgovaraju sa svojim zaposlenicima o njihovim željama i nastojanjima da napreduju. Kada bi razgovarali znali bi sa kakvim talentima raspolažu te bi talentirani zaposlenici ostali kod njih u organizaciji.
5. Prioriteti – potrebno je da organizacije postave prioritete kako bi talentirani zaposlenici vidjeli da se organizacija brine za njih i da ih shvaća ozbiljno.
6. Manjak nadzora – talentirani zaposlenici nemaju ništa protiv autoriteta i vole raditi u timu te vole kad menadžere zanima njihov rad
7. Talentirani zaposlenici vole sebi slične – talentirani zaposlenici vole raditi u krugu ljudi koji su im slični odnosno sa kvalitetnim kolegama
8. Nedostatak vizije – potrebno je da organizacije imaju jasnu viziju kako bi zaposlenici znali što im je činiti te kako bi se osjećali povezanima sa organizacijom
9. Nedostatak otkačenosti – kvalitetni zaposlenici žele da organizacija posluša njihove ideje no većina organizacija se protivi takvoj praksi. Ako se većina zaposlenika žali na takvu praksu, organizacija bi trebala promijeniti svoje stavove.
10. Tko je šef – ako se većina zaposlenika žali na jednu osobu onda je problem u toj jednoj osobi, a ne u svima ostalima. Stoga tu osobu treba promaknuti na drugo radno mjesto kako organizacija ne bi izgubila svoje kvalitetne i talentirane zaposlenike.

U nastavku se navodi još nekoliko savjeta kako privući i zadržati talente prema TalentLyft-u:[65]

1. Uključiti sadašnje zaposlenike u proces zapošljavanja novih zaposlenika – veća je vjerojatnost da organizacija zaposli talentirane zaposlenike ako zapošljava prema preporuci svojih sadašnjih zaposlenika.
2. Ojačati digitalnu prisutnost organizacije – kako živimo u digitalnom dobu potrebno je urediti web stranice organizacije kako bi potencijalni zaposlenici pronašli sve potrebne informacije.
3. Trebaju biti fleksibilni – dokazano je kako talentirane zaposlenike više privlači poslovna fleksibilnost nego sama plaća. Organizacije bi trebale ponuditi fleksibilno radno vrijeme svojim zaposlenicima kako bi privukle i zadržale najbolje zaposlenike.
4. Važna je transparentnost – talentirani zaposlenici nastoje svojim radom doprinijeti i društvenoj zajednici stoga je potrebno da im organizacije dostave njihov poslovni plan i ciljeve kako bi znali kako će oni svojim radom utjecati na društvenu zajednicu.
5. Potrebno je pružiti zaposlenicima povratne informacije i mogućnost napretka – zaposlenici vole dobivati povratne informacije o svom radu i rezultatima te kako bi organizacija uspješno zadržala najbolje zaposlenike potrebno je da bar dva puta mjesečno dostavlja povratne informacije svojim zaposlenicima.

[65] Martić K., Savjeti za HR-ovce: Kako privući i zadržati najbolje ljude?, TalentLyft, https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/81/savjeti-za-hr-ovce-kako-privuci-i-zadrzati-najbolje-ljude (pristupljeno 14. Kolovoza 2021.)

4. Produktivna radna okolina – Infobip

Infobip je globalna kompanija koja svojim klijentima nudi širok spektar mogućnosti slanja poruka, rješenja i alata koji uz to podrazumijeva provjeru autentičnosti i pritom nudi visoku razinu sigurnosti korisnicima njihovih usluga.[66] Pomažu svojim klijentima i partnerima da jednostavnije komuniciraju sa svojim korisnicima, šire svoje poslovanje i poboljšavaju korisničko iskustvo na brz i siguran način.[67]

Njihova misija je pružiti pristupačnu, inovativnu globalnu komunikacijsku tehnologiju koja stvara besprijekorne interakcije između organizacija i ljudi širom svijeta. Imaju više od 650 direktnih kontakata sa telekom operaterima diljem svijeta kako bi korisnicima pružili bolje usluge, 15 godina radnog iskustva, preko 12 milijardi mjesečnih transakcija i preko 60 ureda diljem svijeta.[68]

Vizija Infobipa je postati jedan od svjetskih lidera u sektoru mobilnih poruka te pozicionirati se i biti jedan od svjetskih lidera u pružanju usluga između mobilnih operatera i poduzetničkih klijenata.[69]

Prema Gonan-Božac, Tipurić strateški ciljevi Infobipa su:[70]

1. inovacija novih i inovativnih proizvoda/usluga u SMS tehnologiji i mobilnim plaćanjima
2. postavljanje najviših standarda u industriji mobilnih usluga
3. orijentacija na lokalnu prisutnost, zapošljavanje lokalnog stanovništva te nuđenje novih i prilagođenih proizvoda i usluga
4. ulaganje u zaposlenike kompanije ali i u zadovoljstvo zaposlenika osiguranjem sigurnih radnih mjesta
5. stalno praćenje trendova i stalna prisutnost u industriji informacijsko-komunikacijske tehnologije.

[66] Podaci prezentirani u radu su rezultat analize sekundarnih podataka zbog nespremnosti Infobipa da odgovori na moje upite.
[67] https://www.linkedin.com/company/infobip (pristupljeno 28. lipnja 2021.)
[68] ibidem
[69] Gonan-Božac M., Tipurić D., Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2014., str. 401.
[70] Ibidem, str. 402.

Njihovi korisnici su društvene mreže, banke, internetske kompanije, marketinške agencije, javne ustanove, neprofitne organizacije,… Organizacija je osnovana 2006. godine, a osnovao ju je Silvio Kutić i danas je vodeća IT kompanija u Hrvatskoj. Infobip je isprva krenuo kao mala start-up kompanija u Vodnjanu dok danas zapošljava 2600 ljudi i posluje na šest kontinenata. Svojim klijentima pruža vlastitu tehnologiju koja može doprijeti do sedam milijardi mobilnih uređaja u više od 190 zemalja te tako olakšava komunikaciju između kompanija i njihovih korisnika.[71]

Neki od njihovih najpoznatijih klijenata su WhatsApp, Viber, Uber, Burger King, Telegram,… Mnogi od nas nisu čuli za kompaniju Infobip no sigurno smo primili SMS poruku preko njihove platforme od banke, trgovačkog lanca ili nekog drugog njihovog klijenta.[72]

Infobip kao glavnu uslugu nudi komunikacijsku platformu u oblaku. Time pokriva 70% svjetske populacije, a nastoje u skoro vrijeme pokriti svih 100%. Njihova uspješnost se očituje u njihovoj platformi koja u svakom trenutku može doprijeti do 7 milijardi korisnika te im omogućuje komunikaciju u bilo koje doba dana.[73]

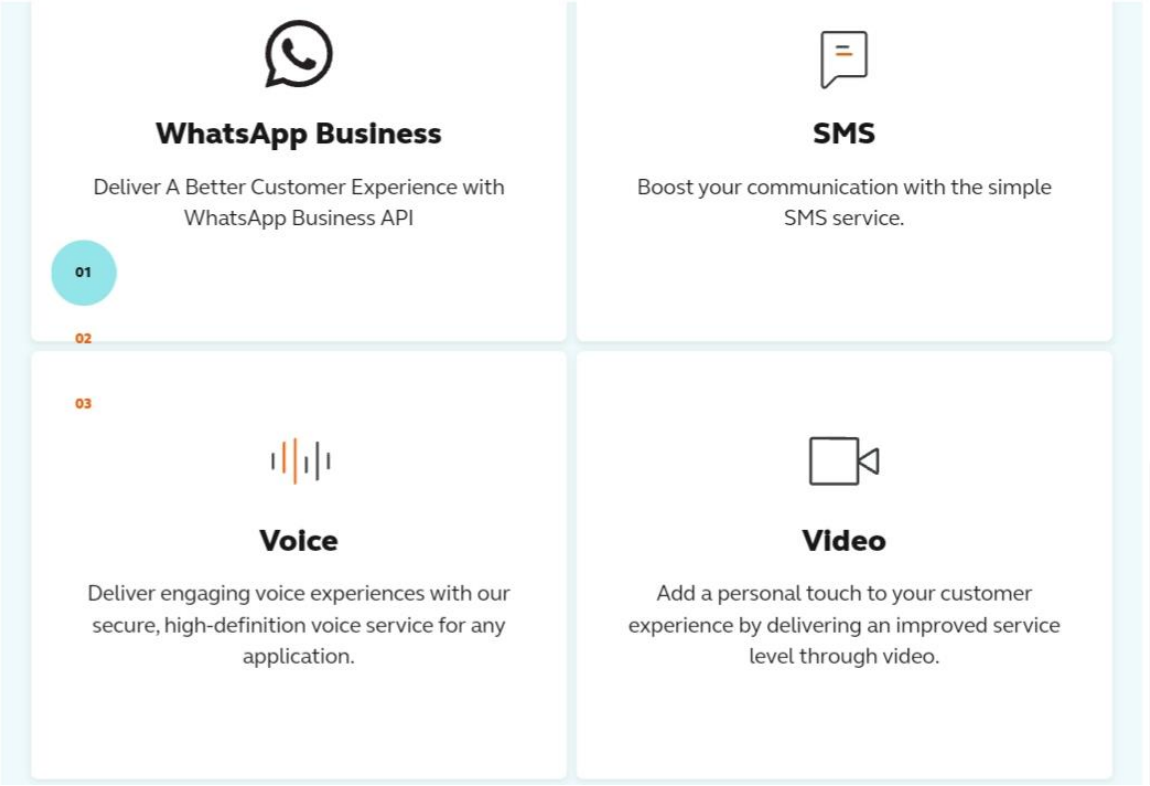
Infobip je višestruko nagrađivana kompanija. Već četvrtu godinu za redom osvaja prvo mjesto kao najbolji pružatelj A2P SMS usluge na svijetu prema ocjenama drugih mobilnih operatora, a drugu godinu za redom prema ocjenama svjetskih kompanija. Također, prema ROCCO Innovators reportu uvršteni su među top 10 najinovativnijih kompanija u svijetu.[74]

[71] https://www.linkedin.com/company/infobip (pristupljeno 28. lipnja 2021.)
[72] Pauček-Šljivak M., Od garaže do milijardu dolara vrijedne firme. Kako je uspio Infobip, Index.hr, https://www.index.hr/vijesti/clanak/kako-je-startup-iz-istre-dosegao-vrijednost-vecu-od-milijarde-dolara/2201859.aspx (pristupljeno 29. lipnja 2021.)
[73] Pauček-Šljivak M., Od garaže do milijardu dolara vrijedne firme. Kako je uspio Infobip, Index.hr, https://www.index.hr/vijesti/clanak/kako-je-startup-iz-istre-dosegao-vrijednost-vecu-od-milijarde-dolara/2201859.aspx (pristupljeno 29. lipnja 2021.)
[74] ibidem

Infobip svake godine broji sve veći broj zaposlenika, a trenutno ima 2600 zaposlenih u 68 ureda na šest kontinenata, a samo tijekom 2020.-te godine otvoreno je 700 novih radnih mjesta.[75] Fluktuacija ljudi unutar kompanije je velika i samim time dolazi do čestih i brzih promjena kojima se zaposlenici moraju prilagođavati.

Na slici 8 su prikazani ključni proizvodi koje nudi Infobip.

Slika 8: Ključni proizvodi koje nudi Infobip

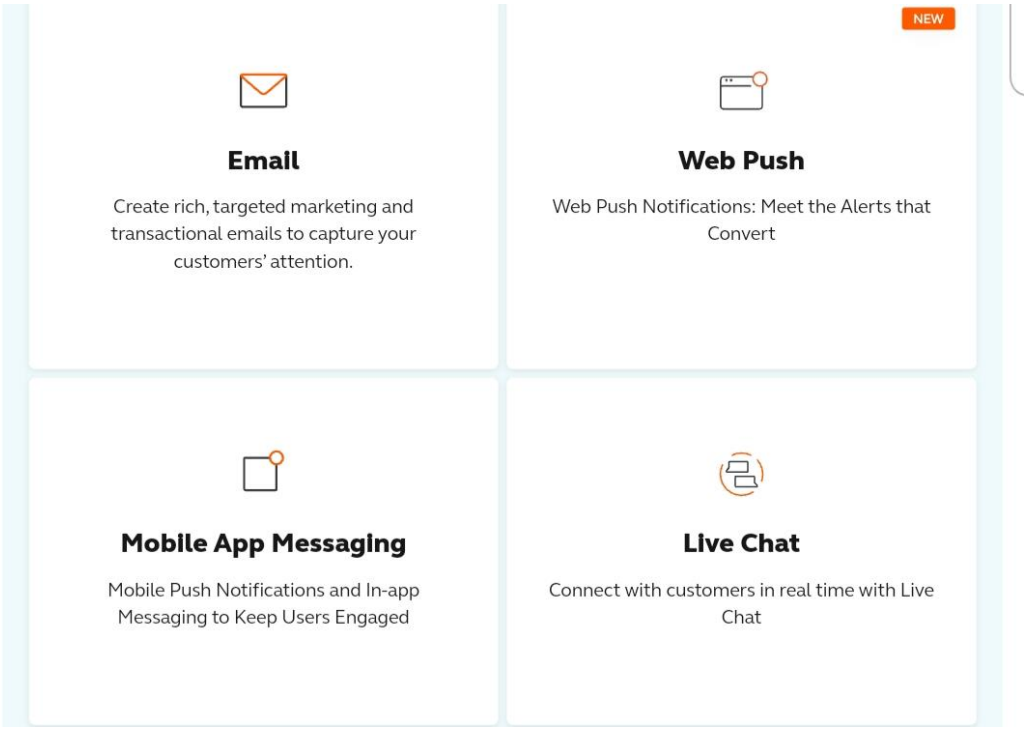


Izvor: Službena stranica Infobip-a, https://www.infobip.com/products

[75] Pranić K., Infobip priprema nove akvizicije i izlazak na burzu, https://lider.media/poslovna-scena/kompanije/infobip-priprema-nove-akvizicije-i-izalazk-na-burzu-134924 (pristupljeno 18. rujna 2021.)

Na slici 9 su prikazani ostali proizvodi koje nudi Infobip.

Slika 9: Ostali proizvodi koje nudi Infobip



Izvor: službena stranica Infobip-a, https://www.infobip.com/products

Infobip je također pokrenuo program pod nazivom Infobip Startup Tribe. Njime nastoje privući manje startupove i talente da se prijave kako bi im pomogli u pokretanju njihovog posla i samim time povećali vlastitu bazu potencijalnih novih talentiranih zaposlenika.[76] Vrijednosti koje posjeduju su:[77]

1. inovacije – uzima u obzir specifične zahtjeve svojih klijenata i partnera kako bi im isporučili inovativne proizvode prilagođene njihovim potrebama
2. pouzdanost – isporučuje kvalitetne proizvode i usluge prema više od 800 mobilnih mreža u više od 190 zemalja svijeta
3. fleksibilnost – nudi specijalistička rješenja za posebne klijente kao što su opskrbljivački usluga i financijske usluge

[76] Vrbanus S., Pokrenut Infobip Startup Tribe, program za ubrzavanje rasta startupa, https://www.debug.hr/pokrenut-infobip-startup-tribe-program-za-ubrzavanje-rasta-startupa/ (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
[77] Gonan-Božac M., Tipurić D., Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2014., str. 413.

4. sigurnost – osnovna značajka Infobipa je u sigurnosti s višestruko sigurnim SS7 vezama kojima se pruža zaštita korisničkih podataka

Osobnost zaposlenika Infobipa se očituje kroz njihovu predanost, upornost, energičnost, kreativnost, pozitivnost, hrabrost, otvorenost i usmjerenosti prema naprijed. [78]

Pojedinačna izvrsnost unutar organizacije. Kroz vlastiti alat ESOP (Employee Share Ownership Plan) nastoje nagraditi zaposlenike na njihovoj predanosti, radu, trudu i individualnom rastu. Kroz ESOP program se nastoje zahvaliti zaposlenicima što su im pomogli u izgradnji organizacije, omogućuju im snažni financijski benefit te im omogućuju opciju da budu ulagači čime će potaknuti i ostale tvrtke na takav način nagrađivanja zaposlenika. Također, podržavaju, osvještavaju i obučavaju leadere te na taj način zadržavaju najtalentiranije zaposlenike.[79] Infobip je 2017. godine pokrenuo projekt kojim svoje djelatnike koji najviše doprinose u uspjehu organizacije nagrađuje određenim dijelom dobiti. Za najuspješnije zaposlenike Infobipa je određeno 10% udjela u vlasništvu organizacije čime nastoje potaknuti njihovu izvrsnost i izvedbu te privući nove talente za budućnost.[80]

Od zaposlenika očekuju poznavanje različitih jezika i kultura, predanost ciljevima i kulturi organizacije te radoznalost. Talentirane zaposlenike nastoje pronaći kroz natjecanje App Start Contest na kojem studenti izrađuju programska rješenja za popularne programske platforme. Tokom natjecanja oni biraju potencijalne buduće zaposlenike koje potom pozivaju na razgovor i upućuju na svoju Infobip akademiju na kojoj sudionici sudjeluju u seriji radionica i predavanja u trajanju od 120 sati.[81]

[78] Gonan-Božac M., Tipurić D., Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2014., str. 414.
[79] Rihelj G., FAKTOR VISINE PLAĆE NIJE KLJUČAN,NEGO UKUPNI RADNI UVJETI I MEĐULJUDSKI ODNOSI UNUTAR KOMPANIJE, https://hrturizam.hr/faktor-visine-place-nije-kljucan-nego-ukupni-radni-uvjeti-i-meduljudski-odnosi-unutar-kompanije/ (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
[80] Grgas G., Trojac od milijardu dolara: Donosimo pozadinu dogovora koji hrvatskoj ekipi otvara tržište SAD-a, https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/trojac-od-milijardu-dolara-donosimo-pozadinu-dogovora-koji-hrvatskoj-ekipi-otvara-trziste-sad-a-15011159 (pristupljeno 22.kolovoza 2021.)
[81] Gonan-Božac M., Tipurić D., Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2014., str. 414.

5. Produktivna radna okolina – Hrvatski Telekom

Hrvatski Telekom (HT) je vodeća IT kompanija u Hrvatskoj koja se bavi pružanjem telekomunikacijskih i internetskih usluga, a osnovana je 28. prosinca 1998. godine.

Njihova vizija je: ostvariti održiv i profitabilan rast kompanije povezujući sve u Hrvatskoj s prilikama koje pruža digitalizacija i omogućiti ljudima da svoj život učine boljim.[82] HT broji 5500 zaposlenika[83]

Vrijednosti HT Grupe su:[84]

- usmjerenost na korisnike
- povjerenje
- suradnja
- osnaživanje delegiranja ovlasti i odgovornosti
- inovativnost
- pripadnost timu
- komunikacija s empatijom prema drugima

Glavne djelatnosti kojima se Hrvatski Telekom bavi su: pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Uz usluge nepokretne telefonije Grupa također pruža internetske, IPTV i ICT usluge, usluge prijenosa podataka (najam vodova, Metro-Ethernet, IP/MPLS, ATM) te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE.[85]

Vodeća načela HT Grupe su:[86]

- pokreće nas oduševljenje korisnika i jednostavnost usluga
- poštovanje i integritet osnova su našeg ponašanja

[82] Službena stranica Hrvatskog Telekoma, https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
[83] Vuko Lj., Tko su najveći privatni poslodavci u Hrvatskoj? Ovo je 10 tvrtki s najvećim brojem zaposlenih, za njih radi ukupno 50-ak tisuća ljudi, https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/biznis/tko-su-najveci-privatni-poslodavci-u-hrvatskoj-ovo-je-10-tvrtki-s-najvecim-brojem-zaposlenih-za-njih-radi-ukupno-50-ak-tisuca-ljudi-1082855 (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
[84] ibidem
[85] ibidem
[86] ibidem

- tim smo uvijek – i kada smo zajedno i kada smo odvojeni
- najbolje mjesto za visoka postignuća i osobni razvoj

HT Grupa broji veliki broj korisnika; u pokretnoj mreži on iznosi 2 273 000 korisnika, u fiksnoj mreži 776 000 korisnika, 533 000 korisnika televizije i 734 000 korisnika broadband interneta.[87]

Organizacijska struktura HT Grupe je oblikovana tako da omogućuje potpunu fleksibilnost, efikasnost i posvećenost korisnicima. Funkcije koje čine organizacijsku stukturu su poslovna jedinica za rezidencijalne korisnike, funkcija podrške i upravljanja te tehničke funkcije.[88]

Poslovna jedinica za rezidencijalne korisnike uključuje marketing za privatne korisnike, direktan nastup na tržištu, dućane, proaktivne prodajne kanale, e-poslovanje, koordinaciju i upravljanje kanalima za privatne korisnike.[89]

Funkcije podrške i upravljanja obuhvaćaju poslove zajedničke cijelom Društvu, osiguravaju usklađenost svih poslovnih segmenata te omogućavaju kompaniji da posluje kao jedna cjelina. Tehničke funkcije obuhvaćaju poslove usluga informacijskih i komunikacijskih tehnologija na razini Društva, a s ciljem pružanja tehničke platforme za usluge i stvaranje učinaka sinergije na internoj i eksternoj razini.[90]

[87] Službena stranica Hrvatskog Telekoma, https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
[88] ibidem
[89] ibidem
[90] Ibidem

Na slici 10 su prikazani segmenti usluga koje nudi HT Grupa.

Slika 10: Segmenti usluga HT Grupe



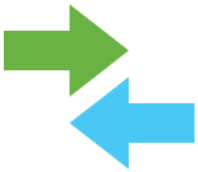
Fiksna telefonija i Internet

HT Grupa pruža sve telekomunikacijske usluge u vezi s fiksnom telefonijom, Internetom, IPTV-em i međunarodnim komunikacijama.



Mobilne mreže

Pokretne mreže HT-a danas pokrivaju oko 98 posto teritorija RH, a međunarodni roaming s više od 200 GSM operatora u svijetu omogućuje našim korisnicima dostupnost izvan granica matične mreže. HT ima vodeću poziciju na hrvatskom tržištu mobilnih komunikacija s oko 47 posto svih korisnika.



Prijenos podataka

Kao vodeći pružatelj podatkovnih usluga na tržištu HT omogućuje korisnicima niz usluga prijenosa podataka - najam vodova, Metro-Ethernet, IP/MPLS, ATM.

Izvor: Službena stranica HT Grupe, https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe

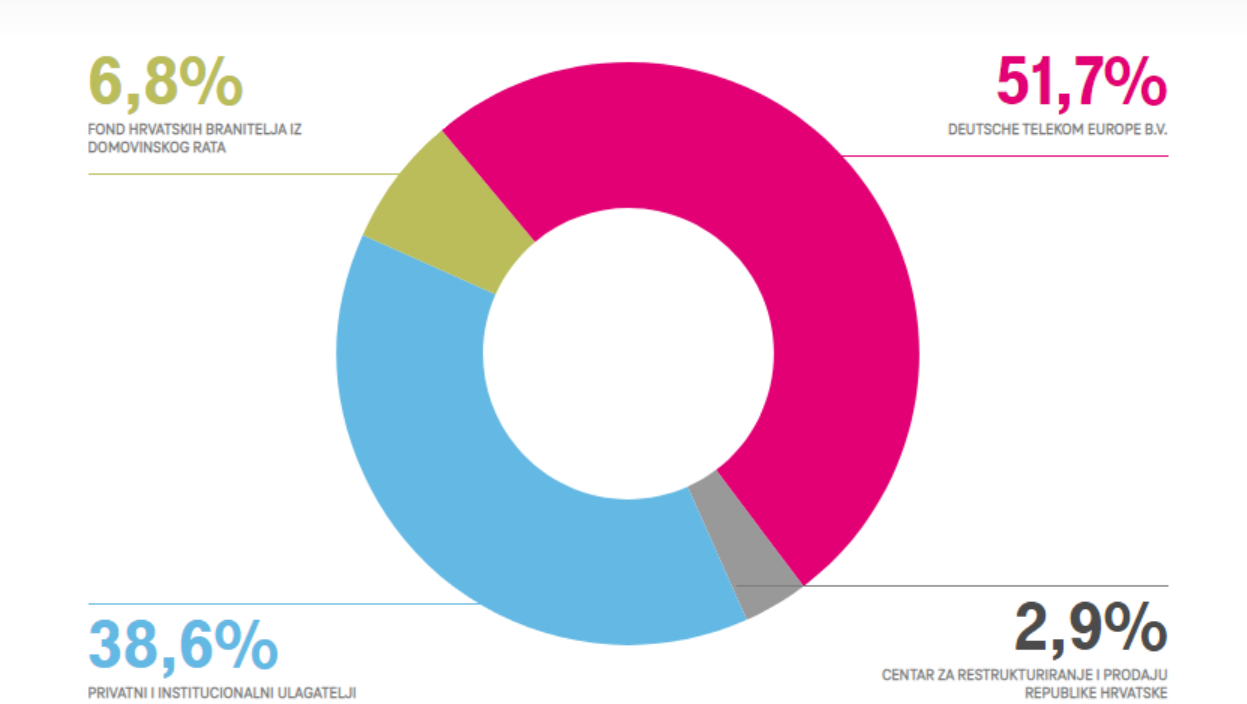
Temeljni kapital Hrvatskog Telekoma d.d. iznosi 10.244.977.390,25 kuna te je podijeljen na 80.047.509 dionica bez nominalnog iznosa.[91] Većinski vlasnik HT Grupe je Deutsche Telekom Europe B.V., zatim se tu još nalazi i Fond hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata s 6.8% posjeda, Centar za restrukturiranje i prodaju s 2.9%, a preostalih 38.6% je u vlasništvu građana Republike Hrvatske i institucionalnih ulagatelja.[92]

[91] Službena stranica Hrvatskog Telekoma, https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)

[92] Godišnje izvješće HT Grupe, https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/migrated/news/HT-X2rztufAbY4Mn3sFFixS3w .pdf (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)

Na slici 11 je prikazana vlasnička struktura HT Grupe.

Slika 11: Vlasnička struktura HT Grupe



Izvor: Službena stranica HT Grupe, https://www.t.ht.hr/o-nama/vlasnicka-struktura

Članice HT Grupe su:[93]

- **Hrvatski Telekom d.d. –** vodeća telekomunikacijska kompanija u Hrvatskoj
- **Iskon Internet d.d.** – suvremena telekomunikacijska kompanija koja osim interneta pruža i usluge telefonije, digitalne televizije i praćenje TV sadržaja na mobilnim uređajima
- **COMBIS d.o.o.** – usmjereni su na razvoj aplikativnih, komunikacijskih, sistemskih i sigurnosnih rješenja te pružanje usluga razvoja i integracije ICT rješenja
- **KDS d.o.o.** – njihova djelatnost je prijem i distribucija satelitskih i zemaljskih televizijskih i radijskih programa te održavanje televizijske i radijske opreme

[93] Službena stranica HT Grupe, https://www.t.ht.hr/o-nama/clanice-ht-grupe (pristupljeno 19. kolovoza 2021.)

- **HT produkcija d.o.o.** – usmjereni su na razvoj i pozicioniranje evotv usluge te pripremu i provođenje projekata za razvijanje novih IT usluga

S gledišta radne okoline, HT Grupa nastoji stvoriti radno okruženje koje će biti ugodno za rad njihovim zaposlenicima i koje će biti pogodno za njihov razvoj. Nastoje stvoriti radne uvjete koji će omogućiti zaposlenicima da osobno i profesionalno rastu kako bi ostvarili svoj puni potencijal. Nastoje omogućiti svojim zaposlenicima ravnotežu između privatnog i poslovnog života čime privlače talente.

U privlačenju i zadržavanju talenata veliku ulogu ima njihov sustav korporativnih vrijednosti koji promiče etično ponašanje, potiče zaposlenike na postizanje što boljih rezultata na jednostavniji način, promiče međusobno poštovanje zaposlenika, timski rad, potiče zaposlenike da otvoreno izražavaju svoje mišljenje, promiče preuzimanje odgovornosti te stvaranje okruženja u kojemu se potiču, prepoznaju i cijene iznimni rezultati.[94] Nastoje privlačiti najtalentiranije ljude fokusom na njihov osobni razvoj.

Bitna stavka kod privlačenja i zadržavanja talenata je stalna obuka i obrazovanje zaposlenika. Osim klasičnih edukacija, 2017. godine su uveli i online edukacije u koje se zaposlenici sami uključuju. Kao rezultat edukacija 2020. godine je 30% zaposlenika promovirano na višu poziciju.[95]

[94] https://izvjestaj-odrzivost.t.ht.hr/nas-napredak/ (pristupljeno 19. kolovoza 2021.)
[95] https://izvjestaj-odrzivost.t.ht.hr/nas-napredak/posao-sa-svrhom/#obukai-i-obrazovanje (pristupljeno 19. kolovoza 2021.)

Neki od programa za razvoj talenata koje nudi HT Grupa su:[96]

a) **Interni Hackathon** – omogućuju talentima da se prijave na natjecanje inovativnih ideja od kojih neke mogu biti i implementirane
b) **Lokalni talent program** – cilj je identificirati lokalne stručnjake koji imaju priliku realizacije njihovih poslovnih ideja kroz poslovanje HT Grupe
c) **Globalni talent program** – ima za cilj identificirati vrhunske zaposlenike u DT Grupi

Osim programa za razvoj, talente nastoje privući i zadržati i novčanim i nenovčanim nagrađivanjem. Novčane nagrade koje nude su: božićnica, dar za dijete, regres, jednokratna pomoć pri rođenju djeteta, novčana pomoć, naknada za prijevoz, programi nagrađivanja, subvencioniranje roditeljskog dopusta, kreditne kartice, otpremnine iznad zakonskog minimuma, povoljniji uvjeti bankovnog poslovanja i Telekom bankarstvo.[97] Nenovčane nagrade koje nude su: treći mirovinski stup, osiguranje od nezgoda, sistematski pregledi, mobitel u privatne svrhe, plaćeni dopust, povoljniji krediti u banci, beneficirani obroci, small incentive nagrade, subvencionirane sportske aktivnosti, Multisport kartica, proizvodi organizacije, popusti za zaposlenike.[98]

HT Grupa je identificirala ključne talente iz svih područja kompanije i njihovom razvoju pristupaju individualno kako bi im povećali kompetencije, angažiranost i motivaciju. HT Grupa je 2020. godine uputila otvoreni poziv svim rukovoditeljima nižih razina da se samostalno prijave u leadership talent program, sudjeluju u selekcijskom postupku i postanu dio talent programa čiji sadržaj obuhvaća aktivan rad s članovima Uprave na stvarnim poslovnim temama.[99]

[96] https://izvjestaj-odrzivost.t.ht.hr/nas-napredak/posao-sa-svrhom/#obukai-i-obrazovanje (pristupljeno 19. kolovoza 2021.)
[97] Ibidem
[98] Ibidem
[99] Godišnje izvješće Hrvatskog Telekoma, https://static.hrvatskitelekom.hr/webresources/tht/pdf/investitori/izvjesca/GODISNJE_IZVJESCE_HR_2020.pdf (pristupljeno 19. kolovoza 2021.)

Produktivna radna okolina koja privlači i zadržava talente je ona u kojoj su menadžeri povezani sa zaposlenicima, uključuje zaposlenike u donošenje odluka, daje povlastice zaposlenicima, zaposlenici imaju slobodu izražavanja mišljenja, zaposlenicima se daju novčane i nenovčane beneficije,… Kako bi stvorili produktivnu radnu okolinu organizacije se moraju povezati sa svojim zaposlenicima kako bi znale koje su njihove potrebe i želje. S druge strane, kako bi organizacije privukle i zadržale talente moraju zadovoljiti određene kriterije kao što su stvaranje brand organizacije, stalna izobrazba i briga o zaposlenicima, davanje mogućnosti fleksibilnog radnog vremena kako bi povećali vrijeme koje zaposlenici provode sa svojim obiteljima. Organizacije nastoje privući i zadržati talente kroz vlastite programe putem kojih zaposlenici mogu učiti i razvijati se.

Infobip i HT Grupa su uvažili dosta navedenih elemenata kako bi stvorili pozitivnu radnu okolinu te privukli i zadržali talente. Infobip nastoji kroz kulturu organizacije privući i zadržati talente, a to čine na način da je uprava pristupačna zaposlenicima i lako mogu međusobno komunicirati, zaposlenicima se daje velika odgovornost te uprava ispunjava svoja obećanja dana zaposlenicima. Posebno za naglasiti je što svojim zaposlenicima omogućuju 10% udjela u vlasništvu organizacije čime nastoje potaknuti razvoj talenata, a samim time i njihov ostanak u organizaciji. HT Grupa kroz pozitivnu radnu okolinu koja uključuje poštivanje zaposlenika, uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka, njihov osobni razvoj i kao što je situacija kod Infobip-a, pružaju mogućnost fleksibilnog radnog vremena kako bi zaposlenici uskladili privatni i poslovni život. Također, kroz razne programe također nastoje privući talente i potaknuti njihov rast, razvoj, a samim time i ostanak u organizaciji.

Možemo zaključiti kako Infobip i HT Grupa nastoje na slične načine oblikovati radnu okolinu i privući i zadržati talente. Obje tvrtke nude dobre uvjete radne okoline no element radne okoline na koje obje organizacije moraju obratiti više pozornosti bi bio veći stupanj uvažavanja mišljenja zaposlenika jer im to može uvelike pomoći u poslovanju i donošenju dobrih poslovnih odluka.

6. Zaključak

Radna okolina organizacije je jedan od najvažnijih faktora kojim organizacija nastoji privući i zadržati najtalentiranije zaposlenike. Vanjska okolina organizacije se neprestano mijenja stoga organizacija mora biti u korak s tim promjenama. Talenti su najvažniji faktor koji organizacija posjeduje stoga je potrebno da organizacija brine o njima i osigurava im radnu okolinu koja će biti povoljna za njihov rad, rast i razvoj.

Kako bi organizacije uspjele privući i zadržati talente trebaju stvoriti kvalitetan sustav nagrađivanja, radnu okolinu koja će poticati njihov razvoj i uključiti ih u proces donošenja važnih poslovnih odluka kako bi se osjećali prihvaćenima i da su dio organizacije. Kao najvažniji elementi radne okoline za privlačenje i zadržavanje talenata pokazali su se radna okolina koja potiče zaposlenike na razvoj, davanje beneficija kao što je fleksibilno radno vrijeme, novčane i nenovčane beneficije, osobni razvoj te ravnoteža između privatnog i poslovnog života. „Brzina“ današnjeg načina života ostavlja posljedice na obiteljski život zaposlenika stoga organizacije koje nastoje privući i zadržati talente omogućuju svojim zaposlenicima da usklade privatni sa poslovnim životom te im omogućuju rad od kuće. IT organizacije u Hrvatskoj kao što su Infobip i HT Grupa su prepoznali te potrebe pa raznim programima i sustavima nastoje privući i zadržati svoje talentirane zaposlenike.

U današnje vrijeme, sa razvojem tehnologije potrebno je uložiti puno truda i napora kako bi privukli i zadržali talente jer je konkurencija velika i svakim danom se sve više povećava. Zadržavanje i privlačenje talenata traži sve veći trud i napor stoga je potrebno kontinuirano raditi, istraživati, razvijati programe, stvoriti čvrst brand i snažnu i kvalitetnu radnu okolinu.

7. Literatura

Knjige

1. Buckingham M., Coffman C.: *Što najbolji svjetski menadžeri rade drugačije? Prvo odbacite sva pravila*, Masmedia, 2004.
2. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
3. Dessler G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, MATE, 2015.
4. Noe R. et.al., *Menadžment ljudskih potencijala*, Treće izdanje, Zagreb, MATE, 2006.
5. Bahtijarević-Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
6. Gonan-Božac M., Tipurić D., *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2014.

Članci:

1. Raziq A., „Impact of Working Environment on Job Satisfaction“, vol. 23, 2015., p. 717 -725. Dostupno na ScienceDirect. (Pristupljeno 26. lipnja 2021.)
2. Pouisen O.M., Ahonen G., Asnaess S., Johansson M., Mouritsen J.: „Working enviroment nad productivity- a register-based analysis of Nordic enterprises“, 2014, TemaNord. Dostupno na ResearchGate. (Pristupljeno 15. kolovoza 2021.)
3. Taiwo A. K., „The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria „ African Journal of Business Management Vol. 4 (3), 2010., pp. 299-307. Dostupno na Academic Journals. (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
4. Jakovljević M., Marin R., Čičin-Šain D., „Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata“, Oeconomica Jadertina, Vol. 2 No. 2, 2012, p. 66-81. Dostupno na hrčak.srce.hr

Internet:

1. Indeed editorial team, 5 Types of Work Environments (and How To Identify Which Is Right for You), https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments (pristupljeno 27. lipnja 2021.)
2. Target study, Importance of Good Working Environment, https://targetstudy.com/articles/importance-of-good-working-environment.html (pristupljeno 27. lipnja 2021.)
3. ENME, Why work environment is more important than ever?, https://www.enmehr.com/en/blog/why-work-environment-is-more-important-than-ever/ (pristupljeno 27. lipnja 2021.)
4. Chopra H., Importance of Good Working Environment, https://www.linkedin.com/pulse/importance-good-working-environment-himani-chopra (pristupljeno 03. srpnja 2021.)
5. Grgić I., Koji su najvažniji koraci za upravljanje talentima?, https://privredni.hr/upravljanje-talentima (pristupljeno 26. svibnja 2021.)
6. Next Generation, Talent Attraction: Key Factors Your Business Should Consider, https://www.nextgeneration.ie/blog/2016/03/talent-attraction-key-factors-your-business-should-consider
7. Amador de San Jose C., HOW TO CREATE A WORKPLACE ENVIRONMENT THAT ATTRACTS AND RETAINS TALENT, https://allwork.space/2020/01/how-to-create-a-workplace-environment-that-attracts-and-retains-talent/ (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)
8. Lider, Zbog čega talentirani zaposlenici napuštaju kompanije?, https://lider.media/znanja/zbog-cega-talentirani-zaposlenici-napustaju-kompanije-118818 (pristupljeno 14. kolovoza 2021.)
9. Martić K., Savjeti za HR-ovce: Kako privući i zadržati najbolje ljude?, https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/81/savjeti-za-hr-ovce-kako-privuci-i-zadrzati-najbolje-ljude (pristupljeno 14. Kolovoza 2021.)
10. Pauček-Šljivak M., Od garaže do milijardu dolara vrijedne firme. Kako je uspio Infobip,https://www.index.hr/vijesti/clanak/kako-je-startup-iz-istre-dosegao-vrijednost-vecu-od-milijarde-dolara/2201859.aspx (pristupljeno 29. lipnja 2021.)

11. HT Grupa, službena stranica, https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
12. HT Grupa, službena stranica, https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
13. HT Grupa, službena stranica, https://izvjestaj-odrzivost.t.ht.hr/nas-napredak/ (pristupljeno 19. kolovoza 2021.)

Popis slika

Slika 1: Prikaz okoline organizacije 3
Slika 2: Ciljevi MLJP 14
Slika 3: Prikaz različitih trendova koji utječu na MLJP 17
Slika 4: Proces upravljanja talentima 21
Slika 5: Povezivanje korporacijske i strategije talenata 24
Slika 6: Proces upravljanja talentima 26
Slika 7: Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata 35
Slika 8: Ključni proizvodi koje nudi Infobip 41
Slika 9: Ostali proizvodi koje nudi Infobip 42
Slika 10: Segmenti usluga HT Grupe 46
Slika 11: Vlasnička struktura HT Grupe 47

Sažetak

Radna okolina je jedan od najvažnijih faktora uspjeha i produktivnosti organizacije. Talenti su iznimno važan čimbenik MLJP-a koji pridonosi važnosti, sposobnosti i uspješnosti organizacije u odnosu na njezine konkurente. Privlačenje, a još više zadržavanje talentiranih zaposlenika predstavlja veliki problem današnjice. Globalizacija stvara veliku potražnju za talentima dok s druge strana se javlja manjak talenata. Organizacije se moraju potruditi stvoriti uvjete koji će privući i zadržati talente. Upravljanje talentima je od iznimne važnosti kako za same zaposlenike tako i za poslodavce. Za zaposlenika to znači bolje uvjete rada, obrazovanje, stalan rast i razvoj te dobivanje povratnih informacija. Potrebno je da organizacije što više svojih sredstava ulože u svoje talentirane zaposlenike jer su im oni ključni za postizanje uspjeha. Najvažniji elementi radne okoline za privlačenje i zadržavanje talenata su radna okolina koja potiče zaposlenike na razvoj, davanje beneficija kao što je fleksibilno radno vrijeme, novčane i nenovčane beneficije, osobni razvoj te ravnoteža između privatnog i poslovnog života. Primjer uspješnog privlačenja i zadržavanja talenata u Hrvatskoj su IT tvrtke Infobip i HT Grupa.

Ključne riječi: radna okolina, upravljanje talentima, privlačenje i zadržavanje talenata, elementi radne okoline

Summary

The work environment is one of the most important factors for the success and productivity of an organization. Talent is an extremely important factor in HRM that contributes to the importance, ability and success of an organization over its competitors. Attracting and even more retaining talented employees is a big problem today. Globalization creates a great demand for talent while on the other hand there is a shortage of talent. Organizations must make an effort to create conditions that will attract and retain talent. Talent management is extremely important for both the employees themselves and the employers. For the employee, this means better working conditions, education, constant growth and development, and receiving feedback. Organizations need to invest as much of their resources as possible in their talented employees because they are key to their success. The most important elements of the work environment for attracting and retaining talent are the work environment that encourages employees to develop, provide benefits such as flexible working hours, monetary and non-monetary benefits, personal development and the balance between private and business life. An example of successful attracting and retaining talent in Croatia are the IT companies Infobip and HT Grupa.

Key words: work environment, talent management, attracting and retaining talent, elements of the work environment