

# Upravljanje talentima u funkciji strateške prednosti organizacije

---

Milovac, Kristijan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zuprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:853978>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**KRISTIJAN MILOVAC**

**UPRAVLJANJE TALENTIMA U FUNKCIJI STRATEŠKE**  
**PREDNOSTI ORGANIZACIJE**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godina**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE TALENTIMA U FUNKCIJI STRATEŠKE  
PREDNOSTI ORGANIZACIJE**

**Mentor:**

**dr.sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Student:**

**Kristijan Milovac**

**Naziv kolegija:**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**JMBAG STUDENTA:**

**0234046600**

# SADRŽAJ

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK                                                                         | 1  |
| ABSTRACT                                                                        | 1  |
| 1 UVOD                                                                          | 2  |
| 1.1 Predmet i cilj rada                                                         | 2  |
| 1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja                                       | 2  |
| 1.3 Struktura rada                                                              | 2  |
| 2 MENADŽERSKI PRISTUP LJUDSKIM POTENCIJALIMA                                    | 4  |
| 2.1 Određenje temeljnih pojmova, uloga i aktivnosti ljudskih potencijala        | 4  |
| 2.2 Misija ljudskih potencijala                                                 | 6  |
| 2.3 Vizija ljudskih potencijala                                                 | 7  |
| 2.4 Ciljevi ljudskih potencijala                                                | 7  |
| 3 STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA                                  | 10 |
| 3.1 Strategijska analiza okruženja ljudskih potencijala                         | 10 |
| 3.2 Benchmarking ljudskih potencijala                                           | 14 |
| 3.3 Strategije ljudskih potencijala                                             | 16 |
| 4 UPRAVLJANJE TALENTIMA KAO ČIMBENIK KONKURENTSKE PREDNOSTI                     | 18 |
| 4.1 Važnost upravljanja talentima                                               | 18 |
| 4.2 Brand poslodavca kao novi trend u zapošljavanju                             | 18 |
| 4.3 Pribavljanje talenata                                                       | 20 |
| 4.4 Selekcija talenata                                                          | 24 |
| 4.5 Zadržavanje talenata                                                        | 26 |
| 5 PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA O PROCESU UPRAVLJANJA TALENTIMA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU | 29 |
| 5.1 Sociodemografski podaci                                                     | 29 |
| 5.2 Deskriptivna analiza podataka primarnog istraživanja                        | 32 |
| 6 ZAKLJUČAK                                                                     | 39 |
| 7 IZJAVA                                                                        | 41 |
| 8 POPIS LITERATURE                                                              | 42 |
| 8.1 Knjige                                                                      | 42 |
| 8.2 Znanstveni i stručni radovi                                                 | 43 |
| 8.3 Mrežni izvori                                                               | 43 |
| 9 POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA                                              | 44 |
| 9.1 Slike                                                                       | 44 |
| 9.2                                                                             | 44 |
| 9.3 Grafikoni                                                                   | 44 |

|    |           |
|----|-----------|
| 10 | PRILOG    |
|    | ŽIVOTOPIS |

|    |
|----|
| 45 |
| 47 |

## SAŽETAK

U današnje vrijeme turbulentnih promjena, svoj uspjeh organizacije trebaju temeljiti na kvaliteti i vrijednostima talentiranih zaposlenika. Talenti su zaposlenici koji svojim idejama, znanjem, vještinama, kreativnosti i inovativnosti omogućuju organizacijama uspjeh na konkurentnim i brzorastućim tržištima. Osim što su talenti izvor konkurentske prednosti, oni su ti koji daju tržišnu vrijednost organizaciji i čine bitnu razliku u odnosu na druge organizacije. Očigledno je da su presudni za uspjeh organizacije. Stoga, od iznimne je važnosti da ih organizacije trebaju privlačiti na adekvatan način i osiguravati im uvjete koji će ih dodatno razvijati kako bi se zadržali u organizaciji. Organizacije će u tome uspjeti ukoliko dobro razrade strategiju ljudskih potencijala u koju će uklopiti u svoju poslovnu strategiju.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih potencijala, strategija ljudskih potencijala, upravljanje talentima, brand poslodavca

**Title in English: TALENT MANAGEMENT IN FUNCTION OF THE ORGANIZATIONAL STRATEGIC ADVANTAGE**

## ABSTRACT

In today's time of turbulent change, an organization's success should be based on the quality and values of talented employees. Talents are employees. Talents are employees who, with their idea, knowledge, skills, creativity and innovation enable organizations to succeed in competitive and fastgrowing markets. In addition to being a source of competitive advantage, talents are those that give market value to an organization and make a significant difference compared to other organizations. They are obviously crucial to the success of an organization. Therefore, it is extremely important that organizations attract them in an adequate way and provide them with conditions that will further develop them in order to stay in the organization. Organizations will succeed if they develop a welldeveloped human resources strategy that will fit into their business strategy.

**Key words:** human resources management, human resources strategy, talent management, employer brand

# **1 UVOD**

## **1.1 Predmet i cilj rada**

U posljednje vrijeme sve se veći značaj daje kvalitetnim zaposlenicima odnosno talentima jer se oni smatraju ključnim izvorom konkurentske prednosti organizacije. U postizanju konkurentske prednosti, organizacije trebaju osigurati kvalitetan menadžment ljudskih potencijala. Drugim rječima, trebaju osmisliti strategiju ljudskih potencijala koja će imati naglasak na one aktivnosti koje će privlačiti i zadržati najkvalitetnije i najproduktivnije ljude na način da ih postave na prava mjesta. U današnje turbulentno vrijeme, mnogim organizacijama je izazov privući talentiranog kandidata, a ukoliko ga pridobiju, onda im je još teže zadržati ga. No, ukoliko organizacije žele izgrađivati i razvijati kulturu uspjeha, onda je nužno da se kontinuirano bave procesom upravljanja talenata. Cilj istraživanja rada je utvrditi kako i na koji način zaposlenici percipiraju procese upravljanja talentima u organizaciji kako bi se dale odgovarajuće preporuke za izgradnju strategije ljudskih potencijala u procesu upravljanja talenata.

## **1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja**

U radu su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. Kako bi se dobio što bolji uvid u problematiku rada analizirana je domaća i strana znanstvena te stručna literatura. Provedeno je primarno istraživanje putem anketnog upitnika sa svrhom prikupljanja podataka izravno od ispitanika. Tijekom izrade rada koristile su se sljedeće metode istraživanja: metode sinteze i analize, metoda komparacije, metoda klasifikacija, metode indukcije i dedukcije, deskriptivna metoda i metoda anketnog upitnika.

## **1.3 Struktura rada**

Rad je koncipiran od šest glavnih poglavlja.

Nakon uvodnog dijela, slijedi drugo poglavlje naziva "Menadžerski pristup ljudskim potencijalima" u kojemu su se definirali osnovni pojmovi te su se analizirale ključne aktivnosti i uloge ljudskih potencijala. Osim toga, objašnjena je misija, vizija i ciljevi kao ključni preduvjeti za provođenje strategije.

U trećem poglavlju naziva “Strateški menadžment ljudskih potencijala” govori se o analizi stanja kao polazišnoj točki u formuliranju strategije ljudskih potencijala u sklopu koje se objašnjavaju analitički okviri SWOT i VRIO koji se najčešće koriste za analizu ljudskih potencijala u ostvarivanju konkurentske prednosti. Ovdje se objašnjava benchmarking kao metoda koja omogućuje traganje za najboljim praksama kod ljudskih potencijala. Osim toga, dat je prikaz općih strategija koje se koriste u području ljudskih potencijala u organizaciji kao što su globalna strategija, strategija prilagodbe i konkurentska strategija.

Potom slijedi četvrto poglavlje koje se zove “Upravljanje talentima kao čimbenik konkurentske prednosti” u kojemu se govori o važnosti upravljanja talentima za postizanje uspjeha u organizaciji. Nadalje, obrađuje se employer branding kao novi trend u zapošljavanju koji je vrlo važan u kontekstu privlačenja talenata. Osim toga, ovdje se analizira proces pribavljanja, selekcije i zadržavanja talenata.

U petom poglavlju naziva “Percepcija zaposlenika o procesu upravljanja talentima u organizaciji X”, deskriptivno se analiziraju rezultati primarnog istraživanja.

Na poslijetku, u zaključku, iznose se najvažnije spoznaje dobivene primarnim i sekundarnim istraživanjem te se daje preporuka za poboljšanje strategije ljudskih potencijala kod upravljanja talenata.



## **2 MENADŽERSKI PRISTUP LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

### **2.1 Određenje temeljnih pojmova, uloga i aktivnosti ljudskih potencijala**

Na samom početku prvo valja definirati pojam menadžmenta. Razni autori dali su njegove brojne definicije. Koontz i Weichrich (1998:4) definiraju menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci zajedno radeći u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“. Gutić i sur. (2018) definiraju osnovne attribute menadžmenta:

- menadžment je proces upravljanja, a ne jednokratni akt. Točno je definiran te predodređen poslovima, zadacima, poslovnim funkcijama ili podsustavima s osnovnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva organizacije,
- menadžment prožima sve poslovne funkcije, sustave i podsustave, organizacijske strukture i upravljačke razine jedne organizacije i integrira ih u jednu cjelinu,
- menadžment može označavati i određenu skupinu ljudi (tim) koja ima zadatak da postigne i realizira određene ciljeve i zadatke organizacije,
- ključne odrednice menadžmenta i menadžera su: samostalno odlučivanje i participiranje u procesu donošenja strateških odluka; preuzimanje, procjena i anticipiranje rizika; predviđanje i anticipiranje budućnosti; kreiranje promjena i sudjelovanje u promjenama; usmjeravanje ljudstva; motivacija ljudstva; ocjenjivanje i nagrađivanje ljudstva; koordinacija zadataka; integracija i kontrola aktivnosti,
- menadžment realizira ciljeve i zadatke aktiviranjem, kreiranjem, selekcijom, razvijanjem i usmjeravanjem ljudskih i kapitalnih potencijala prema zadanom cilju,
- menadžment je koncept u kojemu se svaki zaposleni član organizacije identificira sa zadacima i ciljevima organizacije te realizaciju osobnog razvoja i ciljeva pronalazi u razvoju poduzeća,
- menadžment je znanstvena disciplina multidisciplinarnog značenja i karaktera.

Menadžment je vještina koja se izražava kroz sposobnost obnašanja funkcije i uloge menadžmenta, znanstvena disciplina koja je dobro izučavana i stara stotinu godina, profesija (posebno zanimanje) te funkcija u organizaciji i nositelj određenih funkcija i procesa čime se naglašava trajnost i neprekidnost (Sikavica i sur., 2008).

Nadalje, Kretner (1989) je također istaknuo temeljne značajke menadžmenta (prema Belak, 2014: 2):

- rad s drugima i pomoću drugih
- ostvarivanje postavljenih ciljeva
- postizanje efektivnosti i efikasnosti
- postizanje rezultata uz ograničene resurse
- djelovanje u promjenljivoj okolini.

Jedino se zajedničkim snagama i naporima može doći do ostvarenja zacrtanih ciljeva pri čemu je vrlo važno da se postigne balans između efektivnosti i efikasnosti uz korištenje ograničenih organizacijskih resursa. Također, vrlo je važno da menadžment uvijek ima na „oku“ promjenjivu okolinu na način da se prilagođava promjenama i jednako tako da nastoji predvidjeti sve nadolazeće promjene. Sve ove važne aktivnosti ne bi se mogle ostvariti bez onog najvažnijeg resursa u organizaciji, a to su ljudi. Ljudi su ti koji posjeduju znanja i upravo oni sa svim svojim znanjima pokreću sve aktivnosti, procese i ostale resurse u organizaciji. Ljudski resursi ili potencijali, kako ističe Jurina (2011:17), predstavljaju: „količinu znanja, sposobnosti i drugih osobina ljudi koje su potrebne za funkcioniranje i razvoj neke organizacije ili društvene zajednice, a čiji su nositelji ljudi“. Sasvim je jasno kako organizacije bez ljudi nisu opstojne odnosno, bolje rečeno, ljudi predstavljaju ključni element za ostvarivanje konkurentske prednosti i uspješnost organizacije. Menadžment ljudskih potencijala predstavlja: „kompleksan sustav međupovezanih inicijativa, aktivnosti, zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 2014: 5). Menadžment ljudskih potencijala je taj koji organizacijama osigurava, ne samo visoku vrijednost, nego i onu razlikovnu u odnosu na druge organizacije jer on brine o raznim aktivnostima kao što su primjerice, kako privući i zadržati ljude, kako ih razvijati u profesionalnom i karijernom smislu, kako ih nagrađivati i sl.

Četiri su ključne uloge ljudskih potencijala (Noe i sur., 2006: 565):

1. **Strategijski partner**– uloga se usredotočuje na izvršenje strategije, a to izvršenje proizlazi iz podudaranja strategija ljudskih potencijala s poslovnim strategijama
2. **Administrativni stručnjak** – uloga zahtjeva oblikovanje i isporuku uspješnih sustava, procesa i praksa ljudskih potencijala, a to podrazumjeva sustave za selekciju, obuku, razvoj, procjenu i nagrađivanje zaposlenika.
3. **Zastupnik zaposlenika** – uloga obuhvaća upravljanje predanošću i doprinosom zaposlenika i ova uloga je od velike važnosti za organizacije koje žele postići konkurentsku prednost putem ljudi.

4. **Posrednik promjene** – uloga traži da ljudski potencijali pomognu zadovoljiti nove konkurentske uvjete u organizaciji koja se transformira odnosno moraju pomoći u prepoznavanju i upravljanju procesima promjene.

Ova kategorizacija zagovara da funkcije ljudskih potencijala trebaju igrati uloge u upravljanju stratejskim ljudskim potencijalima (stratejski partner), upravljanju infrastrukturom organizacije (administrativni stručnjak), upravljanje transformacijom i promjenom (posrednik promjene) i upravljanje doprinosom zaposlenika (zastupnik zaposlenika).

Osim uloga, potrebno je navesti aktivnosti ljudskih potencijala i njihovu važnost s obzirom na stratejsku vrijednost. Noe i sur. (2006: 569) klasificiraju aktivnosti na sljedeći način:

- 1.) **Transakcijske aktivnosti** – imaju nisku stratejsku vrijednost, a one podrazumjevaju svakodnevne transakcije poput administracije beneficija, arhiviranje i sl.
- 2.) **Tradicionalne aktivnosti** – imaju umjerenu stratejsku vrijednost, a čine ih primjerice, upravljanje uspješnošću, obuka, kompenzacija, pribavljanje i sl.
- 3.) **Transformacijske aktivnosti** – stvaraju dugoročnu sposobnost i prilagodljivost organizacije, a aktivnosti su: upravljanje znanjem, upravljanje talentima, promjena organizacijske kulture i sl.

Uloga menadžmenta ljudskih potencijala od važnosti je za razvoj strategije ljudskih potencijala. No, prije nego krenemo u objašnjavanje strategije, potrebno je prije svega, uspostaviti misiju, a potom viziju i ciljeve organizacije i ljudskih potencijala kako bi se temeljem njih mogla razvijati strategija. Stoga, u narednom tekstu koji slijedi ići će se spomenutim redosljedom.

## 2.2 Misija ljudskih potencijala

Misija ljudskih potencijala određuje, usmjerava, integrira i motivira sve zaposlene u realizaciji razvojnih programa prema zajedničkim, strateškim postavljenim organizacijskim ciljevima (Gutić, 2019:29). Njezina važnost se ogleda u tome jer onda daje svrhu i temeljni razlog postojanja svake organizacije. Od misije sve kreće i vrlo je važno da je onda dobro postavljena iz sljedećih razloga (Jurina, 2011: 52):

- vodič je u sustavu stratejskog planiranja
- definira aktivnosti i radne procese
- promovira smisao očekivanja zaposlenika kroz zajedničke vrijednosti i kulturu

- daje smjernice u stilovima vođenja itd.

Osim toga, misija u sebi ima satkane interese svih dionika, od potrošača, zaposlenika, dioničara, društvene zajednice i sl. Pošto misija predstavlja jednu od temeljnih strateških odrednica organizacije, od važnosti je da onda ona bude i vrlo kreativno postavljena. To znači da iz nje proizlaze dugoročni ciljevi koji predstavljaju polazne točke u formuliranju strategije.

## **2.3 Vizija ljudskih potencijala**

Vizija predstavlja sliku organizacije kako bi ona trebala izgledati u dalekoj budućnosti. Polazna točka pri njenom definiranju trebaju biti temeljne vrijednosti s kojima zaposlenici raspolažu, a one su, primjerice: poštovanje, odgovornost, integritet, ustrajnost i sl. Vrlo je važno da temeljne vrijednosti odgovaraju organizacijskim vrijednostima tj. bitno je da su one obostrano usklađenje. Kada se dobro oblikuju i usuglase vrijednosti onda one pridonose kreiranju klime i potiču na kreativnost. Stoga, vizija ljudskih potencijala trebala bi biti napisana i u obličena u dokument od svega par rečenica. Ona daje orijentaciju organizacijama po pitanju proširivanja svijesti o potrebnim performansama organizacije, ukazuje na promjene koje se trebaju dogoditi, osigurava iskorištavanje potencijala kod pojedinaca i skupina i sl. (Jurina, 2011:52).

## **2.4 Ciljevi ljudskih potencijala**

Nakon što se odrede misija i vizija, onda se postavljaju ciljevi jer oni predstavljaju putokaz koje organizacija treba slijediti kako bi ostvarila svoju definiranu misiju i viziju. Ciljeve možemo promatrati kroz vremensku dimenziju, hijerarhijsku razinu te područja za koja su oni postavljeni kako prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Vremenska dimenzija, hijerarhijska dimenzija i područje postavljenih ciljeva

| VREMENSKA DIMENZIJA CILJEVA       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kratkoročni ciljevi               | Potrebno ih je ostvariti u roku od godine dana.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Srednjoročni ciljevi              | Potrebno ih je ostvariti u periodu od jedne do pet godina.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Dugoročni ciljevi                 | Imaju rok realizacije dulji od pet godina.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| HIJERARHIJSKA RAZINA CILJEVA      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Strategijski ciljevi              | Ovi ciljevi se odnose na čitavu organizaciju i predstavljaju operacionalizaciju misije i vizije.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Taktički ciljevi                  | Ovi ciljevi se odnose na pojedine organizacijske dijelove, funkcije i divizije u organizaciji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Operativni ciljevi                | Ovi ciljevi su vrlo precizni i mjerljivi koji se odnose na pojedine odjele, radne grupe i pojedince.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| PODRUČJA POSTAVLJANJA CILJEVA     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Performanse i stavovi zaposlenika | Postoje mnoga područja u organizaciji za postavljanje ciljeva kao što su: profitabilnost, proizvodnost, orijentacija na inovacije i sl., a ovdje će se samo za primjer kratko obrazložiti područje performansi i stavova zaposlenika koji mogu postavljati sljedeće ciljeve: broj danih prijedloga od zaposlenika godišnje, broj informativnih sastanaka održanih sa zaposlenicima godišnje, broj nagrada uručenih zaposlenicima godišnje i sl. |

Izvor: obrađeno prema Sikavica i sur. (2008: 155-157)

Ciljevi trebaju biti dobro postavljeni i više autora spominje definiranje ciljeva po principu SMART<sup>1</sup>metode (Jurina, 2012; Sikavica, 2011; Sikavica i sur., 2008):

- **Specifični** (trebaju biti konkretni i moraju točno naznačiti što se očekuje od pojedinca, grupa ili organizacijskih jedinica)
- **Realni** (s jedne strane trebaju biti izazovni, ali opet ostvarivi jer kao takvi imaju funkciju da motiviraju zaposlenike da daju svoj maksimalni angažman)
- **Mjerljivi** (treba biti moguće objektivno ih izmjeriti jesu li ili nisu ostvarivi)
- **Vremenski određeni** (upozorava se na vrijeme koje je potrebno da se ostvari neki cilj)
- **Usklađeni** (horizontalna usklađenost odnosi se na sadržajnu usklađenost pojedinih odjela, funkcija i divizija, dok se vertikalna usklađenost podrazumjeva da su strategijski, taktički i operativni ciljevi usklađeni).

<sup>1</sup> SMART (hrv. pametan) predstavlja akronim engleskih riječi: specifičan (specific), mjerljiv (measurable), usklađen (aligned), ostvariv (reachable) i vremenski određen (time bound)

Prilikom postavljanja ciljeva, važno je da ne sudjeluju samo menadžeri u njihovom kreiranju, nego da oni budu participativno postavljeni od strane zaposlenika jer to zasigurno može rezultirati još boljoj posvećenosti postizanja ciljeva pošto zaposlenici mogu imati više znanja o nekim specifičnostima poslovanja u koje možda menadžeri i nemaju toliko uvid. Kada imamo postavljene ciljeve, onda možemo razvijati strategiju koja se prožima ciljevima kojima se dolazi do ostvarenja zacrtane vizije. O strategiji će biti više govora u poglavlju koje slijedi.

### 3 STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

#### 3.1 Strategijska analiza okruženja ljudskih potencijala

Najjednostavnije rečeno, strategija predstavlja način na koji organizacija dolazi do svojih postavljenih ciljeva. Gutić (2018:17) objašnjava kako su strategije specifični i mjerljivi skup različitih pristupa i planova u kojem sudjeluju svi dionici organizacije. Isti autor, također ističe kako strategije podrazumijevaju konkretne obrasce djelovanja, skup odluka i politike koje vode radnu skupinu i cijelu organizaciju prema ostvarenju njene vizije. Strateški pristup, razmišljanje i planiranje postali su temeljni procesi u organizaciji, a ljudi dobivaju najvažnije mjesto u organizacijama iz razloga jer predstavljaju izvor konkurentske prednosti. Strateški menadžment obuhvaća generiranje strategija, proces strateškog planiranja, implementiranje te stratešku kontrolu. Gutić i Rudelj (2012: 219) ističu da strateški menadžment podrazumjeva “proces u kojem se analizira trenutna situacija te formuliraju odgovarajuće strategije koje se provode u djelo, prilagođavaju ili modificiraju, ovisno od potrebe organizacije”. U temeljima strateškog menadžmenta akcent je na dugoročnu održivost poduzeća te iznalaženje puteva do uspjeha i one perspektive koja se preferira.

Potreba za stratejskim pristupom ljudskih potencijala proizlazi iz više razloga (Bahtijarević-Šiber, 1999:127-128):

- **Povećanje turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline** – ljudima se pridaje sve veća pažnja te se povećava povezanost stratejskog i menadžmenta ljudskih potencijala.
- **Nužnost stalnih promjena i brzog neposrednog reagiranja** – brze promjene vanjske okoline zahtijevaju protutežu brze i stalne unutarnje promjene u organizacijama te se zahtijevaju konstantne promjene kao način života organizacije.
- **Orijentacija na stalna poboljšanja i inovacije** – poboljšanja se odvijaju u kvaliteti, procesima, metodama, proizvodima i uslugama te se u prvi plan stavljaju ljudski potencijali koji su u uskoj vezi sa kreativnošću i kvalitetnim upravljanjem.
- **Orijentacija na potrošače** – težnja ka zadovoljenju potreba potrošača, udovoljenju želja te individualizirani pristup predstavljaju imperativ uspjeha, a to se ostvaruje putem kvalitetnih ljudi koji su svjesni da žive od potrošača.

- **Jačanje konkurentskih sposobnosti i prednosti** – središnji i najvažniji interes organizacije u konkretnom izboru strategije je upravo ostvarenje i održavanje konkurentске prednosti.

Jasno je kako je u današnje vrijeme nužno proaktivno upravljanje ljudima kako bi organizacija mogle odgovoriti potrebama svojih dionika na način da se međusobno usklade kako bi u konačnici organizacija ostvarila svoje ciljeve. Gutić Martinčić (2018: 164) definira strateški menadžment ljudskih potencijala kao „integrirano povezivanje ljudskih potencijala sa strateškim ciljevima organizacije, kako bi se poboljšali poslovni rezultati i razvila organizacijska kultura koja potiče na inovativnost, fleksibilnost i konkurentsku prednost“. Strateški menadžment ljudskih potencijala okrenut je usklađivanju ciljeva i strategija ljudskih potencijala s poslovnim ciljevima i strategijama. Prema tome, strateški plan ljudskih potencijala je sadržajan, opsežan i zahtjevan posao koji mora obuhvatiti najmanje 14 sastavnica (Gutić, 2019):

- dijagnostička analiza korporativnog strateškog plana te pozicije ljudskih potencijala u tom planu
- dijagnostička analiza dosadašnjeg razvitka ljudskih potencijala i ljudskog kapitala i njihovih postojećih pozicija u odnosu na ostale vrste kapitala u organizaciji
- dijagnostička analiza pozicija ljudskih potencijala i ljudskog kapitala u okruženju i s aspekta okruženja organizacije
- definiranje misije i izjava o misiji ljudskih potencijala i ljudskog kapitala kroz segmente doživljaja istih svih dionika organizacije
- definiranje strateške vizije i izjava o viziji ljudskih potencijala i ljudskog kapitala
- cjelovito definiranje strateških ciljeva, vrijednosna valorizacija tih ciljeva, hijerarhija tih ciljeva i zadaća ljudskih potencijala i ljudskog kapitala
- izrada projekcija vezanih uz predviđanje okruženja ljudskih potencijala i ljudskog kapitala
- projekcije potencijala ljudskih potencijala i ljudskog kapitala
- programske strategije vezane uz stvaranje i jačanje ključnih konkurentskih pozicija i konkurentskih sposobnosti organizacija izgrađenih na temelju ljudskih potencijala i ljudskog kapitala
- strateško pozicioniranje ljudskih potencijala i ljudskog kapitala u odnosu na ostale potencijale i kapitale u organizaciji te u odnosu na njeno okruženje
- plan ljudskih potencijala i ljudskog kapitala za izvanredne i krizne situacije organizacije



- provedbeni dio strateškog plana ljudskih potencijala
- kontrolni aspekti i mehanizmi
- monitoring realizacije strateškog plana ljudskih potencijala i ljudskog kapitala

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima je proces kojim se povezuju funkcije menadžmenta ljudskih potencijala sa strateškim ciljevima poslovanja organizacije s namjerom povećavanja ukupne učinkovitosti.

Pfeffer (1994) ukazuje na važnost korištenja najboljih praksi iz menadžmenta ljudskih potencijala kako bi se postigla konkurentska prednost organizacije, a one su: sigurnost zapošljavanja, selektivno zapošljavanje, smanjenje statusnih razlika, dijeljenje informacija i sl.

Organizacijska okolina utječe putem različitih čimbenika na organizacijske zadatke, aktivnosti, odluke te u konačnici i na samu uspješnost organizacije. Ti čimbenici mogu biti iz makrookruženja organizacije kao što su primjerice: ekonomski, demografski trendovi, gospodarski, tehnološki zakonsko pravni, politički i internacionalni, a na menadžmentu je da ih on prati i analizira. Osim što se analizira makrookruženje prilikom čega menadžment analizira konkurentsku situaciju te prilike i prijetnje za organizaciju od strane konkurenata, analizira se i mikrookruženje organizacije (dobavljači, posrednici, klijenti, distributeri i sl.) kako bi se utvrdile strategijske snage i slabosti s obzirom na promjene i zahtjeve vanjske okoline.

Analiza je zapravo polazišna točka za formulaciju strategije. Putem analize okoline dolazi se do pitanja koja trebaju biti odgovorena, a temeljna su za strategiju: koji čimbenici okoline imaju utjecaj na organizaciju, koji od čimbenika imaju iznimnu važnost u sadašnjosti, a koji u budućnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:143-144).

U svrhu analize okoline menadžment se može koristiti raznim instrumentima i modelima. Široko primjenjivan i najpoznatiji analitički okvir za analizu vanjske i unutarnje okoline je SWOT<sup>2</sup> analiza. Njome se procjenjuju unutarnje snage i slabosti organizacije te mogućnosti i prijetnje koje imaju utjecaj iz okruženja (Obradović i sur., 2015:24):

- **Snage** predstavljaju pozitivne unutarnje okolnosti i distinktivna svojstva organizacije koja joj osiguravaju ili mogu osigurati konkurentsku prednost (snaga branda, zaposlenici, dobavljači, tehnologija, distribucijska mreža i sl.).

---

<sup>2</sup>SWOT predstavlja akronim engleskih riječi: snage (strenght), slabosti (weaknes), prilike (oportunity), prijetenje (threts)

- **Slabosti** su unutarnja svojstva organizacije koja smanjuju uspješnost iste te šanse u konkurentskoj utakmici (manjak znanja i vještina, slabost branda i sl.)
- **Prilike** su uvjeti u sadašnjosti ili budućnosti i promjene u organizacijskog okolini koje mogu biti iskorištene za poboljšanje same uspješnosti poslovanja (povećanje sigurnosnih standarda, ekoloških standarda, porast broja potrošača koji traže specifični proizvod, promjene poreznog tretmana, novi kanali distribucije).
- **Prijetnje** su sadašnja ili buduća svojstva koji posjeduju negativan utjecaj na organizacijsku uspješnost i konkretan konkurentski položaj (promjene baze potrošača, promjene u pravnom sustavu, promjene poreznog tretmana, promjene u demografskoj strukturi, jačanje konkurenata, pojava supstituta za proizvode, nepovoljne zakonske mjere, pojava nove tehnologije i sl.)

Strateški doprinos konkurentskoj prednosti daju ljudski potencijali koji su zaslužni za stvaranje vrijednosti, imaju talente, kompetencije i međusobne odnose koje konkurenti ne mogu nikako kopirati. Za analizu uloga i doprinosa ljudskih potencijala u ostvarivanju konkurentske prednosti popularan je VRIO<sup>3</sup> model iz kojeg proizlaze specifični zadaci ljudskih potencijala u osiguravanju konkurentske prednosti. Ti zadaci su objašnjeni u nadolazećoj tablici 2.

VRIO model omogućava menadžerima ljudskih potencijala da evoluiraju sve aktivnosti MLJP-a u odnosu prema kriterijima vrijednosti, rijetkosti, mogućnosti, imitiranja i organizacije. Ovaj model generalno objašnjava resurse koji mogu, a koji ne mogu biti izvor konkurentske prednosti.

---

<sup>3</sup>VRIO se odnosi na analizu vrijednosti (value), rijetkosti (rareness), imitacije (imitability) i organizacije (organization)

Tablica 2. Zadaci ljudskih potencijala u osiguravanju održive konkurentske prednosti

| Karakteristike ljudskih potencijala | Objašnjenje zadataka                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vrijednost                          | Razvijati prakse i programe menadžmenta ljudskih potencijala koje znatno utječu na smanjenje troškova, povećanje prihoda i ukupnu organizacijsku uspješnost.                                                                                                                   |
| Rijetkost                           | Istraživati i utvrditi kako razviti i upotrebljavati rijetke i specifične talente koje imaju potencijal ostvarivanja konkurentske prednosti                                                                                                                                    |
| Mogućnost imitacije                 | Razvijati i njegovati karakteristike ljudskih potencijala koje konkurenti ne mogu lako kopirati. To znači fokusiranje na socijalno kompleksne fenomene kao što su timski rad, organizacijska kultura, specifični socijalni odnosi I sl. u osiguravanju konkurentske prednosti. |
| Organizacija                        | Da bi neka karakteristika ljudskih potencijala bila izvor konkurentske prednosti                                                                                                                                                                                               |

Izvor: obrađeno prema Bahtijarević-Šiber (2014:90)

### 3.2 Benchmarking ljudskih potencijala

U kontekstu dostizanja konkurentske prednosti, bilo bi korisno objasniti *benchmarking* metodu, koja je u posljednje vrijeme postala vrlo aktualna iz razloga jer ona omogućuje traganje za najboljim praksama kod ljudskih potencijala. Jurina (2011:92) objašnjava kako se radi procesu identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda ili usluga, opreme ili postupaka, ali i znanja i vještina ljudi s najboljom praksom radi poboljšanja vlastitog poslovanja. Ili, jednostavno rečeno benchmarking predstavlja proces usporedbe konkurentima.

Postoji više vrsta benchmarkinga kako je prikazano u tablici 3.

Tablica 3. Vrste benchmarkinga

| Vrsta benchmarkinga | Objašnjenje                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interni             | Omogućava poboljšanja u slučajevima kada su u organizaciji ili poslovnom sustavu neki djelovi izrazito bolji.                                                                                             |
| Eksterni            | Usporedba je s drugom organizacijom, pa duže traje i skuplji je, a njegov rezultat i eventualna rješenja koja funkcioniraju u jednoj organizaciji ne moraju dati isti učinak u drugoj.                    |
| Konkurentni         | Usporedba je pojedinih djelatnosti jedne organizacije s drugom na temelju usporedbe istovrsnih podataka radi pozicioniranja vlastitog proizvoda, usluge i sl.                                             |
| Funkcionalni        | Sastoji se od usporedbe proizvoda, usluga ili poslovnih procesa s istima i najboljima u svjetskim organizacijama bez obzira na to čime se bave.                                                           |
| Generički           | Usporedba je različitih djelatnosti pri čemu se pronalaze sličnosti i otkrivaju inovativni procesi, razlike u organizacijskoj kulturi, etičkom kodeksu i sl.                                              |
| Kombinirani         | Znači da se kreće s internim, a po njegovu završetku prelazi na eksterni benchmarking.                                                                                                                    |
| Strateški           | Predstavlja potragu za uspješnom strategijom koju su već osmislile druge organizacije, a koristi i u slučaju kada želimo uskladiti svoju strategiju sa promjenama u tehnologijama i zahtjevima korisnika. |

Izvor: obrađeno prema Jurina (2011:93)

Vrsta benchmarkinga koju će organizacija odabrati ovisi o brojnim čimbenicima kao što su ciljevi i strategije organizacije, položaj na tržištu, snaga konkurencije i sl. Ne postoji univerzalna vrsta benchmarkinga za sve organizacije pa organizacije se znaju služiti s više vrsta benchmarkinga istovremeno.

Usporedba konkurentskih pozicija organizacije kroz ljudske potencijale i ljudski kapital vrši se pomoću niza indikatora<sup>4</sup>:

- omjer konkurentosti plaća

<sup>4</sup> Clear Point Strategy: <https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/> (pristupano 10.12.2020.)

- zadovoljstvo pogodnostima koje im organizacija omogućava
- stopa produktivnosti zaposlenika
- povrat ulaganja u obuku i usavršavanje zaposlenih
- stopa odsutnosti
- stopa mirovine
- učinkovitost obuke i sl.

Benchmarking je korisna metoda koja može biti dobar izvor poslovnih ideja i unosi brojne pozitivne promjene u organizaciju. Metoda ima čitav niz pozitivnih učinaka za organizaciju, pa tako Jurina (2011:96) spominje neke: sredstvo učenja i motivacije, brže i bolje odlučivanje, prilagodba promjenama, povećanje profita i sl.

### **3.3 Strategije ljudskih potencijala**

Postoji više vrsta općih strategija koje se koriste u području ljudskih potencijala u organizaciji, a to su (Buble, 2008; Sikavica i sur., 2011): globalna strategija, strategija prilagodbe i konkurentska strategija. U tablici 4. može se vidjeti prikaz svih strategija sa objašnjenjima.

Važno je napomenuti da odabir pojedine opće strategije ljudskih potencijala, bitno utječe na strukturu i sadržaj razvoja ljudskih potencijala kao poslovne funkcijske strategije (pribavljanje i selekcija djelatnika, motivacija, razvoj karijere i sl.). O poslovnim funkcijama ljudskih potencijala biti će više govora u idućem poglavlju u kojem će biti objašnjene samo one koje su karakteristične za upravljanje talentima.

Tablica 4. Strategije ljudskih potencijala

| GLOBALNA STRATEGIJA       |                                                                                                                                         |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stabilnost                | Usmjerena je na zadržavanje talenata i motivaciju zaposlenika i ulaganje u organizacijsko učenje.                                       |
| Rast                      | Usmjerena je na primanje novih ljudi, selekciju kandidata, treninge, sustave nagrađivanja, razvoj karijere, prevencija konflikata i sl. |
| Smanjivanje troškova      | Usmjerena je na redukcije, racionalizacije i identifikaciju ključnih ljudskih potencijala                                               |
| STRATEGIJA PRILAGODBE     |                                                                                                                                         |
| Proaktivna                | Usmjerena je na pribavljanje i odabir kandidata, kupovanje eksperata i talenata, intenzivni treninzi, usporedba s konkurencijom i sl.   |
| Analitička                | Usmjerena je na planiranje ljudskih potencijala, nagrađivanje prema mjestu u hijerarhiji, individualni kriteriji vrednovanja i sl.      |
| Defenzivna                | Usmjerena je na premještanje ljudi, razvoj vještina, grupno vrednovanje, brže napredovanje, razvoj karijere i sl.                       |
| KONKURENTSKA STRATEGIJA   |                                                                                                                                         |
| Diferenciranje            | Usmjerena je na poticanje kreativnosti, timski rad, tolerancija različitosti, rezultate rada i sl.                                      |
| Troškovne racionalizacije | Usmjerena je na standardizaciju poslovnih procesa, reduciranje troškova, ostvareni učinci i sl.                                         |
| Fokusiranje               | Usmjerena je na jednakost kod nagrađivanja, poslovne procese, obuke i treninge i sl.                                                    |

Izvor: obrađeno prema Gutić (2019: 107-109)

## **4 UPRAVLJANJE TALENTIMA KAO ČIMBENIK KONKURENTSKE PREDNOSTI**

### **4.1 Važnost upravljanja talentima**

Upravljanje talentima je u posljednje vrijeme postala aktualna tematika i jedan od najvažnijih trendova ljudskih potencijala koji u svoj fokus stavlja kreativne i inovativne zaposlenike koji doprinose strateškom razvoju organizacije. Talenti su ljudi koji imaju sposobnost da donesu veliku razliku u sadašnjoj i budućoj uspješnosti organizacije. Katić, Penezić i Ivanišević (2017:141) definiraju upravljanje talentima kao: “proces kojim poslodavci predviđaju i ispunjavaju svoje potrebe za ljudskim potencijalima. Osnovna težnja i izazov svake suvremene organizacije je da prave ljude s pravim vještinama postavi na pravo mjesto, što ujedno predstavlja i opću definiciju menadžmenta talentima”. Drugim riječima, nastoji se postići jedan skladan razvoj i zaposlenika i organizacije.

Postoje brojni razlozi zbog kojih je upravljanje talentima bitan za uspjeh organizacije (Phillips i Edwards, 2008): talenti dodaju tržišnu vrijednost, ostvaruju ideje, izvor su konkurentske prednosti, dobra mjesta za rad privlače i zadržavaju talente, najuspješnije organizacije i one kojima se najviše dive imaju velike talente, cijena talenta je visoka, zadržavanjem talenata se može upravljati, presudni su za uspjeh organizacije sada, ali i u budućnosti, mogu se razvijati, povećavaju i ubrzavaju inovacije, pomažu organizaciji da se razlikuje i ostvari konkurentsku prednost i sl. (prema Kolarik, 2018: 17).

Moderne organizacije shvaćaju kako je upravljanje talentima postao ključan za izgradnju i razvoj kulture uspjeha. Stoga, upravljanje talentima postaje djelotvorna strategija osiguravanja konkurentske prednosti organizacije, a posebnu pažnju organizacije trebaju posvetiti selekciji, zadržavanju i razvoju talenata.

### **4.2 Brand poslodavca kao novi trend u zapošljavanju**

Na samom početku, valja istaknuti trend u zapošljavanju talenata, a to je brendiranje poslodavaca (eng. employer branding). Brendiranje poslodavaca predstavlja nastojanja da organizacija komunicira s unutarnjim i vanjskim dionicima što ju čini poželjnom poslodavcem. Radi se o izgradnji imidža i reputacije u svijesti potencijalnog tržišta rada da je organizacija izvrsno mjesto za rad. Organizacije trebaju polagati prije svega važnost na

izgradnju zadovoljstva kod svojih zaposlenika kako bi u konačnici ti zaposlenici stvarali zadovoljne potrošače. Brendiranje poslodavaca pomaže u privlačenju i zadržavanju talenata, izgradnji povjerenja u vodstvo organizacije, kao i na razvoj individualnog i timskog angažmana. Brendiranje poslodavaca može smanjiti troškove selekcije, smanjuje fluktuaciju i absentizam te izrađuje i unaprijeđuje organizacijsku kulturu.

Brendiranje poslodavaca predstavlja strategiju kojom se želi upravljati sviješću, percepcijama, mišljenjima i uvjerenjima dionika u odnosu na određenu organizaciju. Činjenica je da će organizacije s dobrim brendom poslodavaca privući više talentiranih zaposlenika, a jednako tako će se i zadržati talentirani pojedinci. O tome govori istraživanje koje je proveo Talentlift<sup>5</sup> čiji rezultati ukazuju da više od **75% tragača poslova istražuje brend poslodavca** prije nego se odluče prijaviti na otvorenu poziciju, dok 83% poslodavca smatra da njihov brand poslodavca ima ključnu ulogu u njihovoj sposobnosti privlačenja talenata. U procesu brendiranja poslodavca organizacije se koriste različitim aktivnostima u cilju privlačenja talenata koje ukazuju na njihovu dobru praksu kod upravljanja ljudskim potencijalima u praksi, a to su primjerice: Certifikat poslodavac partner (CEP)<sup>6</sup>, Poslodavac prvog izbora<sup>7</sup> i sl.

Moderne organizacije često razrađuju employer branding strategije koje uključuju određene korake i aktivnosti (Talentlyft: 2021):

- **definiranje employer branding ciljeva koji uključuju:** privlačenje talenata za pozicije koje se teško popunjavaju, primitak više prijava kvalificiranih kandidata, unaprijeđenje reputacije organizacije kao poslodavac, izgraditi odnos temeljen na povjerenju s kandidatima, unaprijeđivanje iskustva kandidata i sl.
- definiranje idealnog kandidata: u cilju privlačenja kandidata talenta, **kreira se njegov profil koji će dati uvid u tip kandidata** koji bi se **idealno uklopio** u organizacijsku kulturu.
- definiranje propozicijskih vrijednosti koje predstavljaju sve ono što organizacija nudi svojim zaposlenicima, kao što su: kompenzacija, beneficije, upravljanje karijerom, radna okolina i organizacijska kultura

---

<sup>5</sup><https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/127/trendovi-u-zaposljavanju-koji-ce-obiljeziti-2018-godinu> (pristupano 15.01.2020.)

<sup>6</sup>CEP - Certifikat Poslodavac Partner dobivaju organizacije na osnovu bodovanja kvalitete 45 procesa upravljanja ljudskim resursima u 5 glavnih područja upravljanja ljudskim resursima: strategija, regrutiranje i selekcija, upravljanje učinkom, usavršavanje i razvoj te odnos prema zaposlenicima.

<sup>7</sup> Projekt provodi Moj posao i cilj je otkriti koji su poslodavci na hrvatskom tržištu rada najatraktivniji općoj javnosti na način da ispitanici svake godine 'kreiraju' listu poslodavaca kod kojih bi najviše voljeli raditi te otkrivaju razloge zbog kojih su upravo ti poslodavci zaslužili svoje mjesto na njihovom popisu "najpoželjnijih".



- definiranje metoda i kanala promocije kako bi se idealnim kandidatima predstavile propozicijske vrijednosti organizacije, a neke od metoda su: društvene mreže, stranica karijera, sadašnji zaposlenici i preporuke, edukacijska predavanja i radionice i sl.
- mjerenje učinkovitosti pomoću praćenja određenih pokazatelja uspješnosti, pomoću metrike ljudskih potencijala koja ukazuje na produktivnost i uspješnost strategija zapošljavanja.

Sasvim je jasno da ukoliko organizacija želi privući kvalitetne kandidate, potencijalne zaposlenike, onda treba posvetiti pažnju employer branding.

### **4.3 Pribavljanje talenata**

Buble (2006: 75) definira pribavljanje kao "proces privlačenja kandidata za slobodna radna mjesta i to onih koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.“ Ono uključuje traženje, privlačenje i osiguranje kandidata između kojih se kroz proces selekcije vrši odabir onih koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla. Prvi je zadatak privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se kasnije mogao izabrati onaj najbolji ili više njih.

Pribavljanje ujedno predstavlja proces usklađivanja profesionalnih preferencija i ciljeva pojedinaca s preferencijama i potrebama organizacije, a taj proces determiniraju uglavnom zahtjevi organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999: 267):

- kakve osobine zaposlenika želi organizacija
- traži li ih unutar ili izvan organizacije
- postoji li mogućnost prilagodbe posla ljudima ili se ljudi trebaju prilagoditi poslu
- da li je naglasak organizacije na razvojnim potencijalima ili na aktualnoj upotrebljivosti zaposlenika
- preferira li organizacija „individualce“ ili „timske igrače“, traži li specijaliste u svom području ili joj trebaju „generalisti“ (ljudi s širim dijapazonom sposobnosti)
- koliko je organizacija spremna ulagati u osiguranje ljudi
- koji su selekcijski kriteriji.

Uz privlačenje kvalitetnih kandidata (talenata) važan je zadatak menadžmenta ljudskih potencijala, odrediti strategije pribavljanja te uloge unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja u

cijelom procesu. S tim dvojbama da li kupovati ili izgrađivati postojeće talente često se suočavaju organizacije. U pribavljanju talenata organizacije imaju nekoliko mogućnosti kako je prikazano u tablici 5.

Tablica 5. Mogućnosti pribavljanja talenata

| Mogućnosti pribavljanja talenata | Izvori pribavljanja                                                                                                             |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unutarnje pribavljanje           | Baze podataka o vještinama, unutarnje prijave, preporuka menadžera i zaposlenika                                                |
| Vanjsko pribavljanje             | Oglašavanje, agencije za zapošljavanje, škole i fakulteti, stručna praksa, profesionalne udruge, stručni skupovi i konferencije |
| Alternativa pribavljanju         | Privremeni zaposlenici, unajmljivanje zaposlenika, neovisni preuzimatelji posla, izdvajanje aktivnosti i poslova                |

Izvor: obrađeno prema Bahtijarević-Šiber (2014: 185)

U kontekstu pribavljanja talenata, u posljednje vrijeme organizacije razvijaju strategije korištenja društvenih medija jer oni omogućuju da se nauči više o potencijalnim zaposlenicima nego iz njihovih životopisa. Takav proces regrutacije kandidata naziva se socijalno zapošljavanje. U istraživanju koje je proveo Gierz (2000) rezultati ukazuju da je 79% odraslih Amerikanaca na Facebooku, dok ih je 32% na Instagramu, 31% na Pinterestu, 29% na LinkedInu, a 24% na Twiteru (prema Gutić, 2019: 110).

LinkedIn je posebno interesantan jer ga poslodavci koriste za traženje talenata. LinkedIn je isključivo fokusiran na poslovni svijet i predstavlja internetsko mjesto na kojem se mogu odvijati umrežavanja, dijeliti životopisi, preporuke i tražiti posao. Mnogim pojedincima LinkedIn je postao primarno mjesto na kojem održavaju svoje poslovne kontakte, dijele znanja, iskustva i aktualnosti iz svoje struke. Preko ove mreže poslodavci imaju mogućnost vidjeti životopise, preporuke, stručne edukacije kandidata.

Preko društvene mreže Twitter brojne strane organizacije objavljuju oglase za traženje talenata. Ova mreža je jako popularna u SAD-u, a u posljednjih nekoliko godina poprima popularnost na području Europe.

Društvenu mrežu Facebook aktivno koriste brojne organizacije u svrhu marketinga, ali i zapošljavanja talenata. Tu su posebno interesantne različite Facebook grupe u kojima se skupljaju zaposlenici iz raznih područja što pomaže regruterima da na taj način dođu do što

većeg broja kandidata, a posebno do onih pasivnih koje onda pretvaraju u aktivne aplikante za posao.

Postoji nekoliko dobrih strategija za privlačenje talenata (Gutić, 2019:118-119):

1. **Poticanje postojećih zaposlenika da se uključe u traženje novih** – postojeći zaposlenici se mogu uputiti na svoje prijatelje i kolege da prenose potrebe za novim zaposlenicima. Trenutačni zaposlenici znaju kulturu organizacije, tako da će moći prepoznati i uputiti ljude koji će se najbolje moći uklopiti u njihovu sredinu.
2. **Stalno otvorena vrata organizacije** – mnoge organizacije na svijetu imaju stalno otvorena vrata za sve znatiželjnike. Poziva ih se na piće i zakuske i jednostavno ih se želi upoznati i s njima razgovarati.
3. **Angažiranje akademskih krugova** – niz je mogućnosti kao što je stipendiranje nadarenih studenata, sponzorstvo fakulteta, oglašavanje na kampusima i sl.
4. **Mobilna komunikacija** – važno je osigurati da se kandidati mogu aplicirati za radna mjesta pomoću online prijave i prihvatiti ponudu za posao s bilo koje mobilne platforme.
5. **Stalno praćenje i uključivanje prošlih (ranije odbačenih kandidata)** – veliki broj organizacija u traganju i uključivanju talenata sustavno prati sve kandidate koji iz ranijih natječaja nisu primljeni. Možda su se potrebe organizacije promjenile I sada su ti odbačeni kandidati savršeni.

Upravljanje talentima je jedno od glavnih prioriteta odjela za ljudske potencijale modernih organizacija zbog manjka kvalificirane radne snage na tržištu rada. Stoga, kako ističe Nagy (2010), u idućih par godina „rat za talentima“ rasplamsati, pa će organizacije morati povećati svoje sposobnosti da budu poslodavci prvog izbora te da zadrže svoje zalihe talenata privlačenjem pravih ljudi na prave pozicije u pravo vrijeme i za pravu cijenu (prema Pološki Vokić i Naoulo Bego, 2012).

Michaels (2001) navodi tri glavna razloga koja su uzrokovala “rat za talentima” (prema Marinović, 2017: 27):

1. **Nezaustavljivi prijelaz iz industrijske u informatičku eru**, koji je doveo do smanjenja potreba organizacija za niskokvalificiranim radnicima i do povećanja potreba za visokoobrazovanim stručnjacima. Kao drugi razlog navodi
2. **Povećana potreba za talentiranim menadžerima**, a oni su ključni za uspjeh organizacije jer stvaraju poslovnu politiku organizacije koja se manifestira na

produktivnost i kreiranje dobre organizacijske kulture koja je bitna za razvoj i korištenje potencijala zaposlenika.

3. **Povećana mobilnost ljudskih potencijala**, a moderne organizacije itekako shvaćaju važnost fleksibilnosti koja je neophodna za razvoj organizacija na konkurentnom tržištu.

U ovome kontekstu, bilo bi dobro navesti interesantan primjer iz prakse. Podravka d.d. razvila je program zapošljavanja visokoobrazovanih pripravnika naziva „Shape your future with a heart“. U sklopu ovog programa, mladi talenti stječu svoje prvo radno iskustvo iz različitih struka kao što su magistri ekonomije, psihologije, matematike, kemije, strojarstva, novinarstva i sl. Na slici 1 može vidjeti svrha programa.



Slika 1. Podravkin program zapošljavanja "Shape your future with a heart"

Izvor: <https://slidetodoc.com/upravljanje-ljudskim-potencijalima-izazov-grupa-podravka-pripravnik-u-2/>  
(pristupano 01.04.2021.)

Program "Shape your future with a heart" sastoji se od specijalističkog programa pripravništva kojemu je cilj osposobiti mlade talente za usvajanje stručnih znanja i osposobljavanje za samostalni rad. Opći program pripravništva upoznaje mlade talente sa svim organizacijskim funkcijama i internacionalnim tržištima na kojima posluje organizacija. Treći dio programa obuhvaća edukacijski program pripravništva u kojem se pripravnici imaju priliku razvijati kroz mentorstvo. Svrha programa jest sustavno razvijati mlade talente kako bi se brže osamostalili i preuzeli radne odgovornosti. Osim toga, svrha jest razvijanje i usvajanje organizacijske kulture

i vrijednosti, usmjerenost na potrošača, visoka kvaliteta proizvoda i inovativnost te usmjerenost na rezultate. Program se ostvaruje kroz suradnju odjela ljudskih potencijala, mentora i pripravnika.

Mentor ima zadaću prenositi poslovno znanje i iskustvo, usmjeravati i pratiti razvoj pripravnika, podučiti ga o metodama i tehnikama rada, pratiti ažurnost i kvalitetu obavljanja radnih zadataka, davanje povratne informacije i sl. Odjel upravljanje ljudskim potencijalima ima zadaću davati podršku mentoru i pripravniku, pratiti i evaluirati nosioce pripravnčkog programa, provoditi razgovore s pripravnikom i mentorom te uvijek biti na raspolaganju oko davanja podrške i pomoći. Pripravnikova zadaća je pokazati proaktivnost i potrebu za stjecanjem novih znanja kroz postavljanje pitanja, pokazivati poštovanje spram suradnika i iskazati spremnost za timsku suradnju

Veliki značaj pribavljanja jest u tome što pozitivno utječe na povećanje zadovoljstva među zaposlenicima, uspješniji daljnji razvoj, smanjenje troškova rada, dublje poznavanje zaposlenika od strane menadžmenta te usklađenost s ciljevima organizacije (Jaganjac, 2010). Posljedično tome, organizacija može rasti i napredovati u dobrim vremenima, uspješnije se prilagođavati promjenama, lakše se suočavati s krizom i lakše ju rješavati, što sve dugoročno značajno povećava organizaciji prilike da se razvija na turbulentnom i vrlo konkurentnom tržištu.

#### **4.4 Selekcija talenata**

Nakon što je prikupljen određeni broj kandidata, može se na temelju njihovih molbi i podataka iz životopisa isključiti one koji ne odgovaraju zahtjevima posla, tijekom postupka predselekcije. Nakon toga slijedi postupak selekcije odnosno konačni odabir onih koji će se zaposliti. Proces selekcije ima nekoliko faza (Obradović i sur., 2015):

- inicijalna stroga selekcija: odbacuju se kandidati koji nemaju minimalne kvalifikacije
- kompletiranje molbi: odbacuju se kandidati zbog nekompletnih molbi ili neudovoljavanja zahtjevima
- testiranje zaposlenika: odbačeni kandidati odbijeni su na testiranju
- sveobuhvatno intervjuiranje: odbačeni kandidati odbijeni su zbog dojma intervjuera i/ili zbog očekivanja o zadovoljavanju posla

- ispitivanje prošlog ponašanja, ako se zahtijeva: kandidati odbačeni zbog problema sukobljavanja
- medicinsko fizičko ispitivanje (ako je potrebno zbog specifičnosti nekog radnog mjesta): odbačeni kandidati odbijeni ukoliko su nesposobni za obavljanje osnovnih poslovnih zadaća
- ponuda stalnog zaposlenja

Postoje različite metode selekcije koje se obavljaju u spomenutim fazama selekcije, a prema nekim zajedničkim karakteristikama one se mogu podijeliti u pet skupina (Šverko, 2012):

- **standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima** - uključuju prijavu na natječaj, najčešće preko standardiziranih upitnika, životopis ili ispunjavanje standardiziranih biografskih upitnika te preporuke od bivših poslodavaca.
- **psihologijski testovi** - mogu biti testovi sposobnosti (inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornih sposobnosti), ličnosti (objektivni i projektivni testovi ličnosti), testovi interesa i znanja te adaptivno testiranje ili testiranje pomoću računala (uglavnom u velikim organizacijama koje mogu očekivati veliki broj kandidata i posjeduju resurse).
- **seleksijski intervju**- najpopularnija seleksijska metoda i definira se kao „oblik razgovora u kojem (barem) dvije osobe sudjeluju u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji kako bi ostvarili unaprijed određen cilj. Prema obliku može biti strukturirani i nestrukturirani (slobodni, bez prethodno ustanovljenih pitanja), a prema ulozi u procesu selekcije intervju može biti preliminarni, dijagnostički i prijamni.
- **metode i tehnike vezane uz posao** - odnose na testove uzoraka posla (od kandidata se očekuje uspješno obavljanje nekih zadataka uključenih u radno mjesto), testove sposobnosti stjecanja vještina te probni rok ili radna kušnja.
- **nekonvencionalne metode i tehnike**- ove tehnike su neracionalne i neznanstvene ali se u određenom postotku ipak koriste. Te tehnike su, primjerice, poligrafsko ispitivanje, testiranje na uporabu droge, grafologija i astrologija odnosno horoskopski znak kandidata.

Vujić (2008:153) ističe još neke metode i alate za procjenu vještina i znanja kandidata kao što su:

- studije slučaja (eng. case study) - obuhvaćaju proučavanje svakog pojedinog posla gdje se izravnim zapažanjem daje odgovore o samom sadržaju i potrebama posla (stručnjak ocjenjuje onog koji obavlja posao).
- psihologijska testiranja - koriste se kako bi se što bolje upoznale osobine ličnosti kandidata i predvidjela se njegova uspješnost na radnom mjestu.
- strukturirani i nestrukturirani intervjui - predstavljaju razgovor koji vodi jedan ili više intervjueira kako bi prikupili što više informacija o potencijalnom kandidatu za zapošljavanje te je ujedno ovo i najraširenija je metoda odabira koju koriste organizacije.
- testovi sposobnosti - koriste za ocjenu osobnosti i ocjenu znanja, pokazuje rezultate za određene vještine.

Ovdje također treba naglasiti da najsloženija selekcijska metoda kojom se često koristi u identificiranju talenata i njihovih razvojnih potencijala jesu centri procjene individualnih potencijala (*eng. assesment centres*) koji su kompleksna tehnika i intenzivan proces kombinirane upotrebe različitih metoda (testova, upitnika, simulacija, intervjua i sl.) u uvjetima u kojima kandidati i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja čak nekoliko dana.

## 4.5 Zadržavanje talenata

U današnje vrijeme je vrlo izazovan zadatak zadržati talente, posebno iz razloga jer se duže zadržavanje na nekom poslu smatra negativnim po nečiju karijeru. Zato je vrlo važno da organizacije prate zadovoljstvo zaposlenika (talenata), posebno kada su upitanju učenje, obuka i programi koji im se nude radi napredovanja u karijeri.

Bahtijarević-Šiber (2014: 196) ističe brojne čimbenike koji djeluju na zadržavanje talenata, ali i općenito na zaposlenika, a oni koji su najvažniji kao što su karakteristike poslodavca, dizajn posla, radni odnosi, prilike za karijeru te nagrađivanje, prikazani su na slici 2.



Slika 2. Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata

Izvor: Bahtijarević-Šiber (2014: 196)

Bahtijarević-Šiber (2014) ističe kako sve više organizacija uvodi novo radno mjesto menadžera zadržavanja koji je zadužen za probleme i visok prioritet zadržavanja talenata, iz razloga jer zadržavanje talenata sada već počinje predstavljati strateški problem organizacija.

Često se rade u organizacijama planovi za zadržavanje talenata na način da se uvode zadaci razvojnog tipa ili projekti koji im se obično dodjeljuju. No, vrlo je važno da pri tome menadžer dobro razumije potrebe svojih zaposlenika kako bi u skladu s time formirao adekvatan motivacijski pristup kako ne bi došlo do kontraproduktivnog efekta. Točnije, dodjeljivanjem takvih zadataka može se stvoriti pritisak kod zaposlenika kojeg želimo zadržati te ga time stavljamo u poziciju stresa i zasićenosti, što sve može rezultirati njegovim odlaskom u drugu organizaciju. Stoga, važno je uspostaviti učinkoviti menadžment za strategiju razvoja i zadržavanja talenata. Dobar odnos podrazumjeva da menadžer ne posvećuje pažnju samo formalnim postupcima kod zadržavanja talenata, nego da se pozabavi svom neformalnim ponašanjem. Kad menadžer razumije ciljeve i aspiracije svojih zaposlenika, kao i okolnosti u kojima se izgrađuje odnos pun podrške putem dvosmjerne komunikacije, onda i planovi za zadržavanje talenata donose bolje rezultate (Katić, Penezić i Ivanišević, 2017:156). U ovoj priči



zadržavanja talenata vrlo je važna psihološka komponenta, koju Bahtijarević-Šiber (2014: 197) naziva “psihološki ugovor” između organizacije i zaposlenika čiji primjer možemo vidjeti u tablici 6.

Tablica 6. Psihološki ugovor između organizacije i zaposlenika

| Organizacija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zaposlenik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- osigurava prilike i potporu za obrazovanje i usavršavanje unutar i izvan organizacije</li> <li>- oblikuje svakodnevni posao i putanju karijere tako da se maksimalno iskorištavaju postojeće i razvijaju nove kompetencije</li> <li>- ohrabruje i nagrađuje osobe koje razvijaju vještine i djelotvorno se služe njima</li> <li>- pomaže ljudima da nađu nove prilike i mogućnosti unutar, ili ako opada potreba za takvim kompetencijama, izvan organizacije</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ulaže u stalan razvoj osobnih kompetencija i vještina</li> <li>- korištenjem kompetencija pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva</li> <li>- pomaže graditi i razvijati kompetencije kolega i spremno dijeli prenosi znanje drugima</li> <li>- pridonosi organizacijskom razvoju i učenju</li> </ul> |

Izvor: Bahtijarević-Šiber (2014: 197)

Organizacije kontinuirano trebaju istraživati i znati što njihovi zaposlenici (talenti), žele i vrednuju. Treba biti u stanju uvidjeti tu razliku između onoga što menadžeri misle da im je važno, od onoga što je uistinu talentima važno. Činjenica je da se pojedinci razlikuju i da svaki ima neke svoje potrebe, preferencije i vrijednosti.

## **5 PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA O PROCESU UPRAVLJANJA TALENTIMA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU**

U ovome poglavlju diplomskog rada prikazat će se rezultati provedenoga primarnog istraživanja koje se odnosi kako i na koji način zaposlenici percipiraju proces upravljanja talentima u organizaciji X<sup>8</sup>. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je napravljen putem Google Doca. Poveznica ankete je poslana zaposlenicima organizacije X putem e-pošte kojoj su mogli pristupiti u vremenskom periodu između 15. siječnja do 01. veljače 2021. godine.

Anketni upitnik je sačinjen od 17 tvrdnji. Prve četiri tvrdnje (1. – 4.) odnose se na podatke koji uključuju spol, dob, obrazovanje i radni staž zaposlenika, dok se preostalih četranaest (5. – 17.) odnose se na upravljanje talentima u organizaciji X. Kod tvrdnji koje se odnose na upravljanje talentima, korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva gdje su ispitanici mogli iskazati stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom.

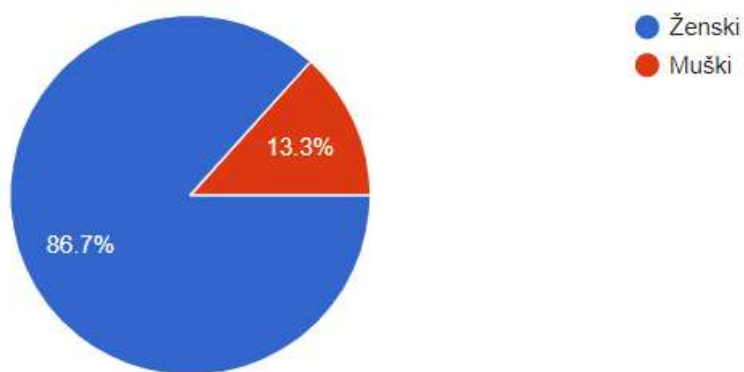
U nastavku će se deskriptivno analizirati dobiveni rezultati.

### **5.1 Sociodemografski podaci**

U istraživanju je sudjelovalo sveukupno 30 ispitanika. Na grafikonu 1 može se vidjeti spol ispitanika.

---

<sup>8</sup>Radi zaštite tajnosti podataka u radu će se koristiti „X“ za naziv organizacije. Kroz svoju misiju organizacija X predstavlja se kao poticajno mjesto za rad i izvrsnost. Vrijednosti koje njeguje su: poštovanje, transparentnost, pravednost, povjerenje i sl.

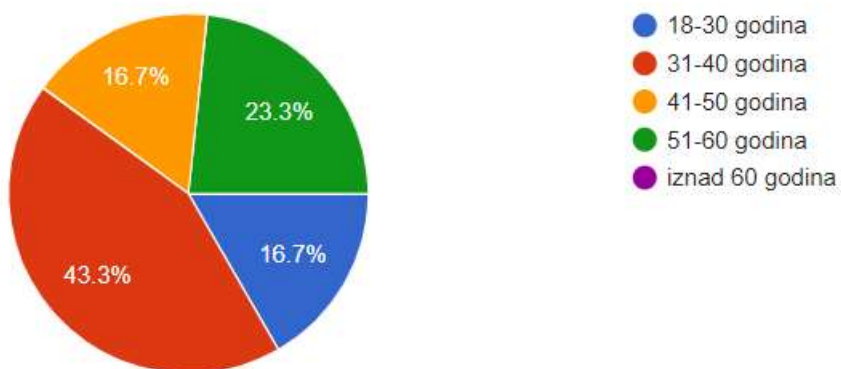


Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 1 je vidljivo kako je sudjelovalo 26 (86,7%) ispitanika ženskog spola, dok su 3 (13,3%) ispitanika muškog spola.

U grafikonu 2, slijedi prikaz godina ispitanika.

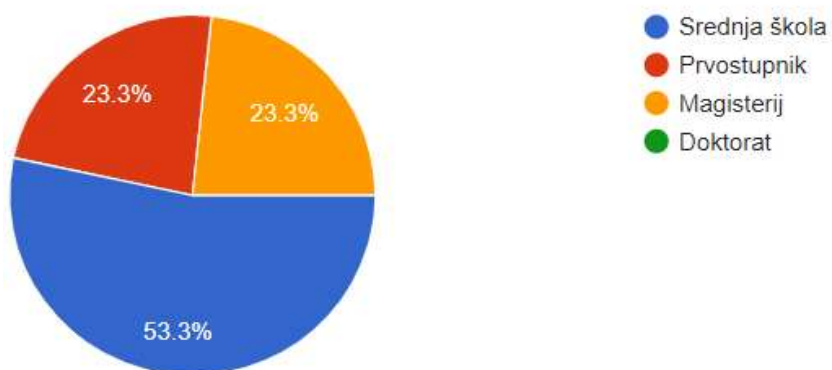


Grafikon 2. Godine ispitanika

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 2 je vidljivo kako je najviše ispitanika s postotkom od 43,3% u dobi između 31-40 godina, dok ih je najmanje u dobi između 18-30 godina i 41-50 godina.

Slijedi grafikon 3 iz kojeg možemo vidjeti obrazovanje ispitanika.

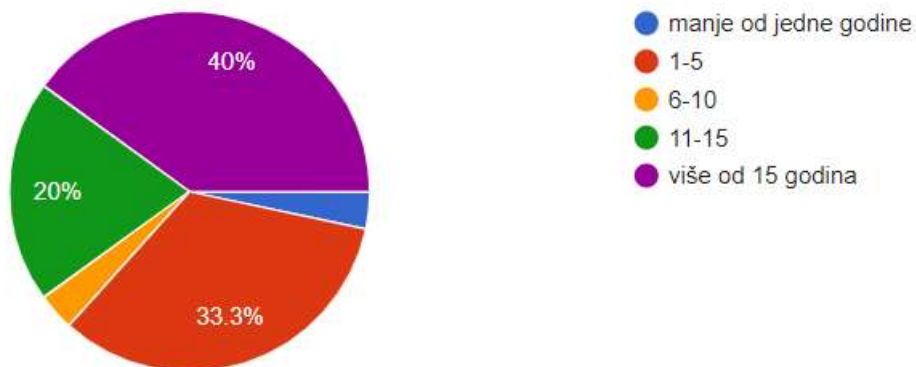


Grafikon 3. Obrazovanje ispitanika

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 3 je vidljivo kako najviše ispitanika s postotkom od 53% ima srednju stručnu spremu, dok je podjednako ispitanika s postotkom od 23,3% koji su prvostupnici i imaju magisterij.

U nastavku, na grafikonu 4 mogu se vidjeti godine rada u organizaciji X.



Grafikon 4. Godine rada

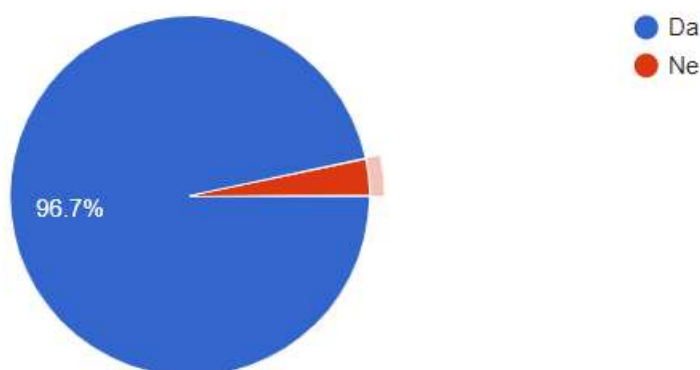
Izvor: obrada autora

Iz grafikona 4 je vidljivo kako najviše ispitanika s postotkom od 40% ima više od 15 godina rada u organizaciji X, dok ih je 3% koji rade manje od jedne godine.

## 5.2 Deskriptivna analiza podataka primarnog istraživanja

U nastavku će se prikazati podaci primarnog istraživanja koji se odnose na percepciju zaposlenika o upravljanju talentima u organizaciji X.

Slijedi grafikon 5 koji prikazuje kako zaposlenici imaju znanje o tome što znači upravljanje talentima.

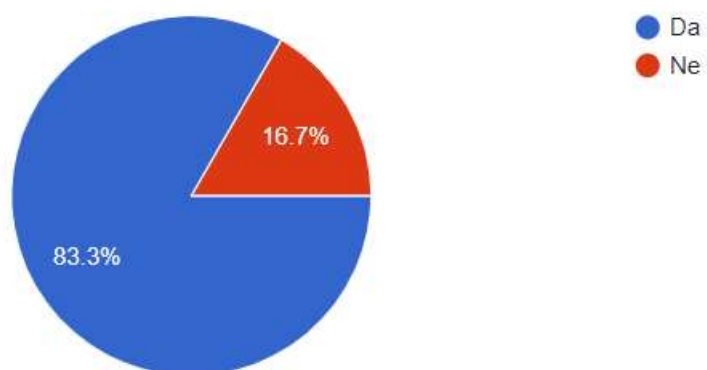


Grafikon 5. Razumjevanje značenja upravljanje talentima

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 5 je vidljivo kako ispitanici s postotkom od 96,7 % razumiju značenje upravljanje talentima.

Slijedi grafikon 6 koji prikazuje kako zaposlenici znaju da postoji upravljanje talentima.

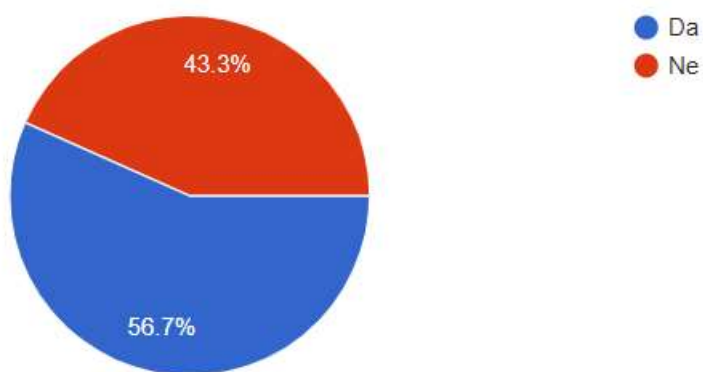


Grafikon 6. Postojanje upravljanja talentima u organizaciji X

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 6 je vidljivo kako 83,3% ispitanika zna za upravljanje talentima u njihovoj organizaciji X, za razliku od 16,7% ispitanika koji za to ne znaju.

Slijedi grafikon 7 koji prikazuje percepciju ispitanika o funkcioniranju upravljanja talenata u praksi.

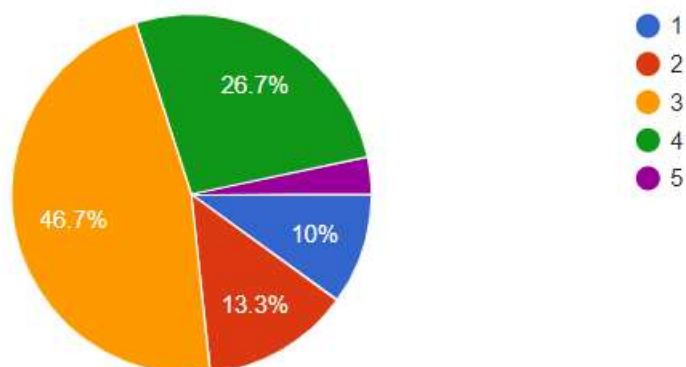


Grafikon 7. Funkcioniranje u praksi upravljanje talentima

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 7 je vidljivo kako 56,7% ispitanika zna kako u praksi funkcionira upravljanje talentima, za razliku od 43,3% ispitanika koji ne znaju za funkcioniranje u praksi.

Slijedi grafikon 8 koji prikazuje percepciju ispitanika o transparentnosti procesa upravljanja talentima.

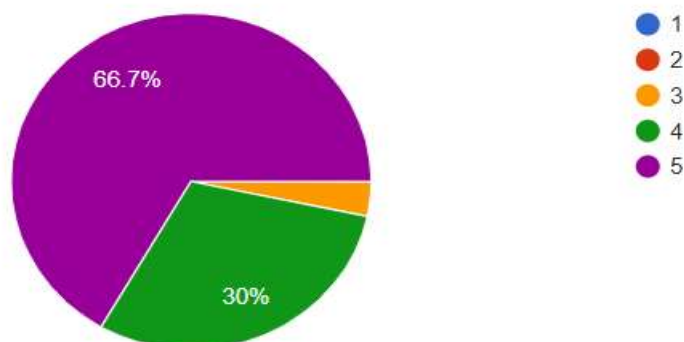


Grafikon 8. Transparentnost procesa upravljanja talentima

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 8 je vidljivo kako je 46,7% ispitanika ne zna je li transparentan proces upravljanja talentima, dok ih 26,7% smatra da je transparentan, a 23,3% ispitanika se ne slaže da je proces transparentan.

Slijedi grafikon 9 koji prikazuje percepciju ispitanika o važnosti upravljanja talentima za učinkovitost organizacije.

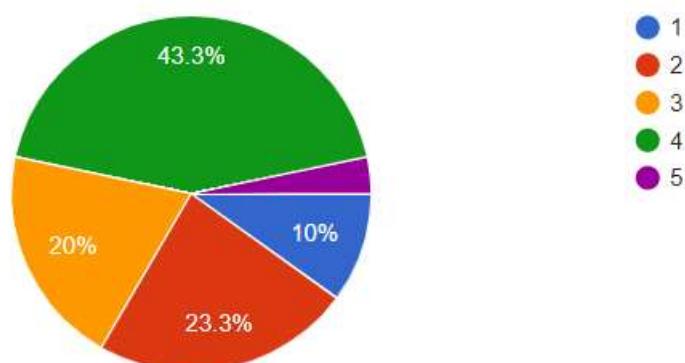


Grafikon 9. Važnosti upravljanja talentima za učinkovitost organizacije

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 9 je vidljivo kako je 96,7% ispitanika smatra važnim proces upravljanja talentima za učinkovitost organizacije.

Slijedi grafikon 10 koji prikazuje percepciju ispitanika o sadašnjem položaju koji je u skladu s njihovim talentima/snagama

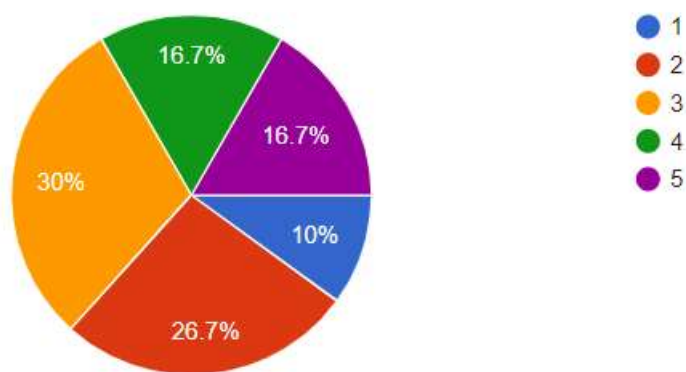


Grafikon 10. Sadašnjem položaj koji je u skladu talentima/snagama

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 10 je vidljivo kako je 43,3% ispitanika smatra da je njihov sadašnji položaj u skladu s njihovim talentima/snagama, dok 33,3% ispitanika to ne smatra.

Slijedi grafikon 11 koji prikazuje percepciju ispitanika da organizacija gubi neke od svojih najboljih zaposlenika radi konkurencije

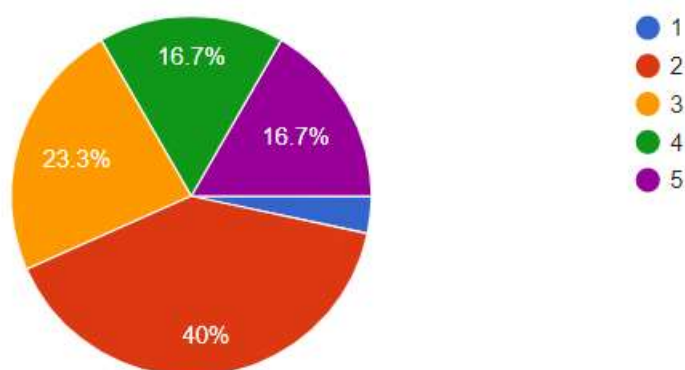


Grafikon 11. Organizacija gubi neke od svojih najboljih zaposlenika radi konkurencije

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 11 je vidljivo kako je 26,7% ispitanika smatra da organizacija gubi neke od svojih najboljih zaposlenika radi konkurencije, dok 33,4% ispitanika to ne smatra.

Slijedi grafikon 12 koji prikazuje percepciju ispitanika da iz organizacije odlaze najbolji zaposlenici.



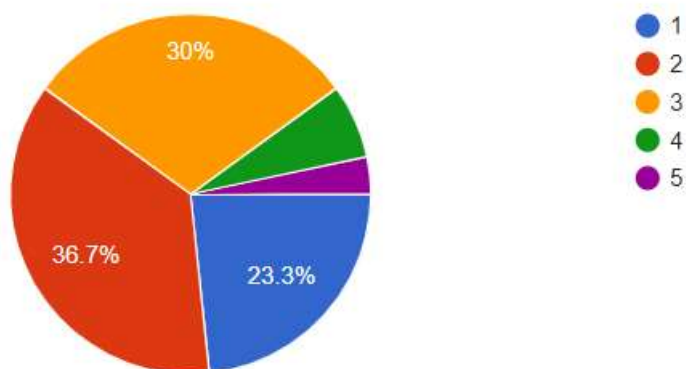
Grafikon 12. Odlazak najboljih zaposlenika iz organizacije

Izvor: obrada autora



Iz grafikona 12 je vidljivo kako 40 % ispitanika smatra da iz organizacija ne odlaze najbolji zaposlenici, dok 33,4% ispitanika smatra da odlaze najbolji.

Slijedi grafikon 13 koji prikazuje percepciju ispitanika da u organizaciji ostaju najlošiji zaposlenici.

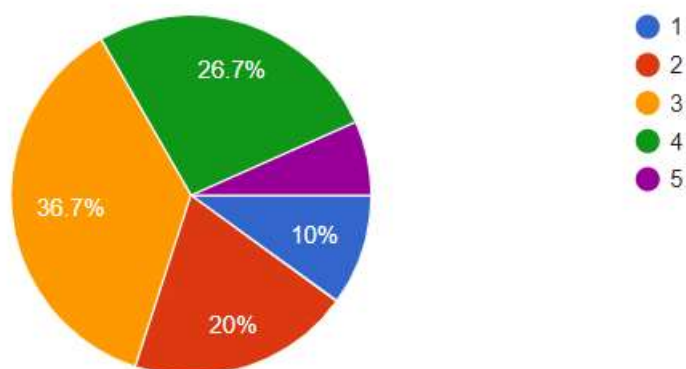


Grafikon 13. Ostanak najlošijih zaposlenika u organizaciji

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 13 je vidljivo kako 60 % ispitanika smatra da u organizaciji ne ostaju najlošiji zaposlenici, dok ih je 30% koji ne znaju.

Slijedi grafikon 14 koji prikazuje percepciju ispitanika o transparentnosti nagrađivanja.

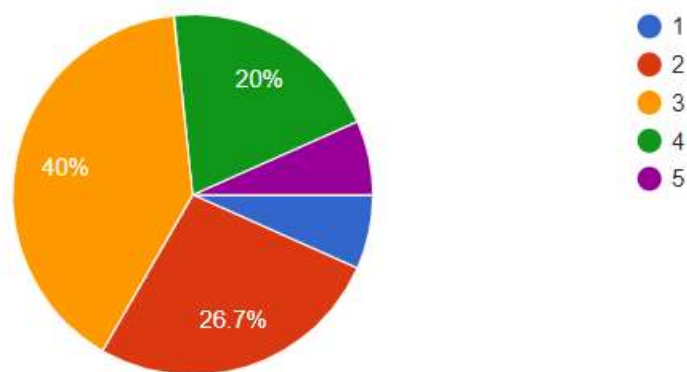


Grafikon 14. Transparentnost nagrađivanja

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 14 je vidljivo kako 32,7% ispitanika smatra da se u organizaciji transparentno nagrađuje, dok ih je 30% to ne smatra.

Slijedi grafikon 15 koji prikazuje percepciju ispitanika o prepoznavanju talenata od strane organizacije.

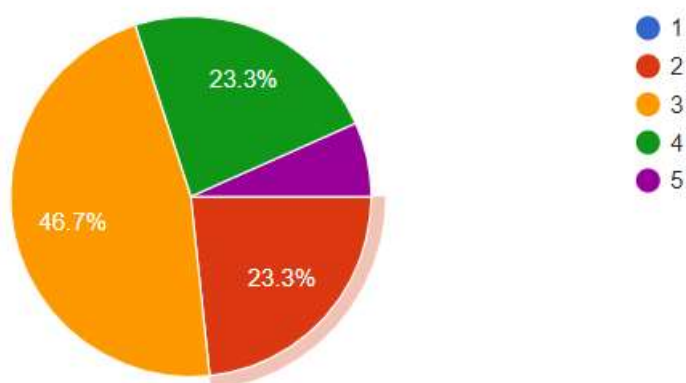


Grafikon 15. Poznavanje talenata od strane organizacije

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 15 je vidljivo kako 26,7% ispitanika smatra da organizacija prepoznaje talente u organizaciji, dok ih je 32,7% to ne smatra.

Slijedi grafikon 16 koji prikazuje percepciju ispitanika o tome da njihova organizacija privlači prave ljude koji će joj pomoći u njenom rastu i razvoju.



Grafikon 16. Privlačenje pravih ljudi koji će pomoći organizaciji u njenom rastu i razvoju

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 16 je vidljivo kako 30 % ispitanika smatra da organizacija privlači prave ljude koji će joj pomoći u njenom rastu i razvoju, dok ih je 23,3% to ne smatra, a 46,7% ne zna odgovoriti jer nisu sigurni.

Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako zaposlenici organizacije X znaju što to točno znači proces upravljanja talentima te znaju da postoji upravljanje talentima u njihovoj organizaciji, no veći postotak ispitanika (43,3%) ne zna kako upravljanje talentima funkcionira u praksi. Iako 26,7% ispitanika smatra da je proces upravljanja talentima transparentan, njih 46,7% je neodlučno po pitanju transparentnosti. Čak 96,7% ispitanika smatra da proces upravljanja talentima utječe na učinkovitost organizacije. 43,3% ispitanika smatra da je njihov sadašnji položaj u skladu s njihovim talentima/snagama, iako 32,7% ispitanika smatra da organizacijane prepoznaje talente u organizaciji, dok ih to smatra 26,7 % ispitanika. 26,7% ispitanika smatra da organizacija gubi neke od svojih najboljih zaposlenika radi konkurencije. 40% ispitanika smatra da iz organizacija ne odlaze najbolji zaposlenici, dok 60 % ispitanika smatra da u organizacijine ostaju najlošiji zaposlenici. 30 % ispitanika smatra da organizacija privlači prave ljude koji će joj pomoći u njenom rastu i razvoju, dok ih 46,7% ne zna na to odgovoriti.

## 6 ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme turbulentnih promjena, svoj uspjeh organizacije trebaju temeljiti na kvaliteti i vrijednostima talentiranih zaposlenika. Talenti su zaposlenici koji svojim idejama, znanjem, vještinama, kreativnosti i inovativnosti omogućuju organizacijama uspjeh na konkurentnim i brzorastućim tržištima. Osim što su talenti izvor konkurentske prednosti, oni su ti koji daju tržišnu vrijednost organizaciji i čine bitnu razliku u odnosu na druge organizacije. Očigledno je da su presudni za uspjeh organizacije. Stoga, od iznimne je važnosti da ih organizacije trebaju privlačiti na adekvatan način i osiguravati im uvjete koji će ih dodatno razvijati kako bi se zadržali u organizaciji.

Organizacije trebaju postaviti misiju i viziju kako bi mogle razvijati strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. U tome je važno da posvete pažnju vrijednostima jer će im upravo one biti od presudne važnosti kod procesa upravljanja talentima. Putem dobro razrađenih strategija employer branding organizacije najbolje mogu privlačiti najkvalitetnije kandidate jer im je to prilika da prezentiraju svoj ugled i vrijednosti. Nadalje, vrlo je važno da organizacije prate zadovoljstvo zaposlenika (talenata), kako bi se moglo uvidjeti što ih motivira i kako bi ih se moglo adekvatno nagraditi. Tu je bitno da menadžeri obrate pažnju i na neformalnu komunikaciju sa svojim suradnicima kako bi mogli utvrditi stvarne potrebe zaposlenika te u skladu s njima naći mjeru za njihovo motiviranje, a vodeći računa o ravnoteži njihovog poslovnog i privatnog života.

Iz dobivenih rezultata primarnog istraživanja, može se zaključiti kako zaposlenici organizacije X znaju što znači proces upravljanja talentima te znaju da postoji upravljanje talentima u njihovoj organizaciji, no veći postotak ispitanika (43,3%) ne zna kako upravljanje talentima funkcionira u praksi. Preporuka je da organizacija X informira svoje zaposlenike što to znači te da im ukazuje na važnost talenata na način da razradi procedure, postupke i sl. u koje će moći uključiti svoje zaposlenike.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da 26,7% ispitanika smatra da je proces upravljanja talentima transparentan, no njih 46,7% je neodlučno po pitanju transparentnosti. Preporuka je da organizacija X preispita svoje pojedine vrijednosti i da ih usuglasi sa svojim zaposlenicima. Ukoliko je jedna od vrijednosti transparentnost u organizaciji X, onda se ta vrijednost treba provesti kroz proces upravljanja talenata.

Nadalje, rezultati istraživanja ukazuju da čak 96,7% ispitanika smatra da proces upravljanja talentima utječe na učinkovitost organizacije. 43,3% ispitanika smatra da je njihov sadašnji položaj u skladu s njihovim talentima/snagama, iako 32,7% ispitanika smatra da organizacijane prepoznaje talente u organizaciji, dok ih to smatra 26,7 % ispitanika. Zaposlenici shvaćaju da je proces upravljanja talentima od presudne važnosti za učinkovitost organizacije, stoga je preporuka da organizacija X identificira svoje postojeće talente te da napravi svoju internu bazu talenata što joj u konačnici može uštedjeti vrijeme i troškove procesa pribavljanja i selekcije.

Na kraju, rezultati istraživanja pokazuju da 40 % ispitanika smatra da iz organizacija ne odlaze najbolji zaposlenici, dok 60 % ispitanika smatra da u organizaciji ne ostaju najlošiji zaposlenici. 30 % ispitanika smatra da organizacija privlači prave ljude koji će joj pomoći u njenom rastu i razvoju. Iz ovih rezultata može se utvrditi kako organizacija X ima dobar *employer branding* te da osigurava one uvjete svojim zaposlenicima koji ih razvijaju, a koji su ključni za njihovo zadržavanje.

## **7 IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Kristijan Milovac**

**Matični broj studenta: 04-041/18-I**

**Naslov rada: Upravljanje talentima u funkciji strateške prednosti organizacije**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8 POPIS LITERATURE

### 8.1 Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
3. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Osijek: Belak Excellance
4. Buble M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. Gutić Martinčić, S. (2019). *Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima*. Osijek: Studio HS Internet
6. Gutić, D., Horvat, Đ. i Jurčević, M. (2018) *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus.
7. Gutić, D. (2019). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Studio HS Internet
8. Jurina, M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zapešić: VŠPU Zapešić
9. Koontz, H., Weichrich, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate
10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Mate
11. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada
12. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
14. Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
15. Vujić, V. (2008.) *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

## 8.2 Znanstveni i stručni radovi

1. Jaganjac, J.(2010). Planiranje ljudskih potencijala u funkciji uspješnosti na radu. *Tranzicija*, 12(25-26): 137-145.
2. Katić, I., Penezić, N., Ivanišević, A. (2017). Upravljanje talentima u savremenoj organizaciji. *Business Economics*. 10 (2), 140-162
3. Kolarik, D. (2018). *Zadržavanje i razvoj talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije*. Diplomski rad. Pula: Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”
4. Marinović, I. (2017). *Upravljanje talentima u poduzeću Atlantic grupa d.d.* Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
5. Pološki Vokić, N., Naoulo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*. 3(4), 162-185

## 8.3 Mrežni izvori

1. Clear Point Strategy: <https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/> (pristupano 10.12.2020.)
2. Talentlyft:<https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/127/trendovi-u-zaposljavanju-koji-ce-obiljeziti-2018-godinu> (pristupano 15.01.2021.)
3. Podravka:<https://slidetodoc.com/upravljanje-ljudskim-potencijalima-izazov-grupa-podravka-pripravnik-u-2/> (pristupano 01.04.2021.)



## 9 POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### 9.1 Slike

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata | 28 |
|--------------------------------------------------------|----|

Tablice

### 9.2

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Vremenska dimenzija, hijerarhijska dimenzija i područje postavljenih ciljeva | 8  |
| Tablica 2. Zadaci ljudskih potencijala u osiguravanju održive konkurentske prednosti    | 14 |
| Tablica 3. Vrste benchmarkinga                                                          | 15 |
| Tablica 4. Strategije ljudskih potencijala                                              | 17 |
| Tablica 5. Mogućnosti pribavljanja talenata                                             | 21 |
| Tablica 6. Psihološki ugovor između organizacije i zaposlenika                          | 28 |

### 9.3 Grafikoni

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1. Spol ispitanika                                                                | 30 |
| Grafikon 2. Godine ispitanika                                                              | 30 |
| Grafikon 3. Obrazovanje ispitanika                                                         | 31 |
| Grafikon 4. Godine rada                                                                    | 31 |
| Grafikon 5. Razumjevanje značenja upravljanje talentima                                    | 32 |
| Grafikon 6. Postojanje upravljanja talentima u organizaciji X                              | 32 |
| Grafikon 7. Funkcioniranje u praksi upravljanje talentima                                  | 33 |
| Grafikon 8. Transparentnost procesa upravljanja talentima                                  | 33 |
| Grafikon 9. Važnosti upravljanja talentima za učinkovitost organizacije                    | 34 |
| Grafikon 10. Sadašnjem položaj koji je u skladu talentima/snagama                          | 34 |
| Grafikon 11. Organizacija gubi neke od svojih najboljih zaposlenika radi konkurencije      | 35 |
| Grafikon 12. Odlazak najboljih zaposlenika iz organizacije                                 | 35 |
| Grafikon 13. Ostanak najlošijih zaposlenika u organizaciji                                 | 36 |
| Grafikon 14. Transparentnost nagrađivanja                                                  | 36 |
| Grafikon 15. Poznavanje talenata od strane organizacije                                    | 37 |
| Grafikon 16. Privlačenje pravih ljudi koji će pomoći organizaciji u njenom rastu i razvoju | 37 |

## 10 PRILOG

### Anketni upitnik

Poštovani,

vaši odgovori su od neprocjenjive važnosti pa vas molimo da odvojite malo vremena za ispunjavanje ovog upitnika. Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada naziva: „Upravljanje talentima u funkciji strateške prednosti organizacije“ i nema nikakav komercijalni karakter, a rezultati će biti korišteni isključivo u te svrhe. Anketni upitnik je u potpunosti anoniman i molimo Vas da iskreno odgovorite na pitanja.

#### 1. Spol

- a) Ženski
- b) Muški

#### 2. Dob

- a) 18 -30 godina
- b) 31-40 godina
- c) 41-50 godina
- d) 51-60 godina
- e) preko 60

#### 3. Obrazovanje

- a) Srednja škola
- b) Prvostupnik
- c) Magisterij
- d) Doktorat

#### 4. Koliko dugo radite u Vašoj organizaciji (navedite u godinama)?

- a) manje od jedne godine
- b) 1- 5
- c) 6 - 10
- d) 11 - 15
- e) više od 15 godina

#### 5. Koliko dugo radite na Vašoj trenutačnoj poziciji (navedite u godinama)?

- a) manje od jedne godine
- b) 1 - 5
- c) 6 - 10

- d) 11 - 15
- e) više od 15 godina

**6. Jeste li ikada napredovali na drugu poziciju?**

- a) Da
- b) Ne

**7. Zna li što je znači upravljanje talentima?**

- a) Da
- b) Ne

**8. Postoji li upravljanje talentima u Vašoj organizaciji?**

- a) Da
- b) Ne

**9. Zna li kako funkcionira upravljanje talentima u Vašoj banci?**

- a) Da
- b) Ne

Na pitanja koja slijede u nastavku, molimo Vas da ovisno o Vašem stupnju slaganja, zaokružite (jednu) ocjenu za svaku od dolje navedenih tvrdnji, gdje je 1= u potpunosti se ne slažem, 2= ne slažem se, 3= niti se slažem niti se ne slažem, 4= slažem se, 5= u potpunosti se slažem s tvrdnjom.

- 10. Je li proces upravljanja talentima u Vašoj organizaciji transparentan?
- 11. Mislite li da je upravljanje talentima važno za učinkovitost Vaše organizacije?
- 12. Je li Vaš sadašnji položaj u skladu sa Vašim talentima / snagama?
- 13. Smatrate li da Vaša organizacija gubi neke od svojih najboljih zaposlenika radi Vaše konkurencije?
- 14. Smatrate li da odlaze najbolji zaposlenici iz Vaše organizacije?
- 15. Smatrate li da ostaju najlošiji zaposlenici u Vašoj organizaciji?
- 16. Je li Vaš sustav nagrađivanja potpuno transparentan?
- 17. Poznaje li Vaša organizacija vlastite talente?
- 18. Privlači li Vaša organizacija prave ljude koji će joj pomoći u njenom rastu i razvoju?

**ZAHVALJUJEMO VAM NA VAŠIM ODGOVORIMA!**

# ŽIVOTOPIS

**Kristijan  
Milovac**

**DATUM RODENJA:**  
16/02/1992

## KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

Orlanska ulica 5, null  
10000 Zagreb, Hrvatska

[kristijanmkiki@gmail.com](mailto:kristijanmkiki@gmail.com)

(+385) 955186666

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

**01/10/2019 – TRENUTAČNO** – Ulica Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

**Financijski menadžer**  
Veleučilište Baltazar Zaprešić

**01/10/2014 – 01/07/2018** – Ulica Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

**Menadžer uredskog poslovanja**  
Veleučilište Baltazar Zaprešić

**01/09/2006 – 01/06/2010** – Kennedyev trg 9, Zagreb, Hrvatska

**Tehničar za telekomunikacije**  
Poštanska i telekomunikacijska škola

## RADNO ISKUSTVO

**28/05/2018 – TRENUTAČNO** – Dubrava 47, Zagreb, Hrvatska

**Bankarski službenik za šaltersko novčano poslovanje**  
Zagrebačka banka d.d.

- Prodaja bankarskih usluga
- Primarna procjena kreditnog rizika
- Komunikacija s klijentima i rješavanje reklamacija
- Odrađivanje gotovinskih i bezgotovinskih transakcija
- Post-prodajno kontaktiranje klijenata
- Dogovaranje i održavanje sastanaka s klijentima
- Izrada izvještaja

**01/10/2016 – 15/12/2017** – Ivana Lucića 2, Zagreb, Hrvatska

**Studentski posao-digitalno bankarstvo**  
Erste & Steiermarkische Bank

- Komunikacija s klijentima
- Promocija i ugovaranje digitalnih kanala
- Izrada izvještaja
- Administracija papirologije

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:**

engleski

| Slušanje | Čitanje | Govorna<br>produkcija | Govorna<br>interakcija | Pisanje |
|----------|---------|-----------------------|------------------------|---------|
| C1       | C1      | C1                    | C1                     | B2      |

## DIGITALNE VJEŠTINE

Vješto korištenje Internetom / MS Office (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook, MS Publisher, MS Access) / Aktivno korištenje društvenih mreža i alata za komunikaciju (različite platforme) / Sposobnost brzog tipkanja i unošenja podataka