

Nina Pološki Vokić\*  
Hana Naoulo Bego\*\*

UDK 331.108.2(497.5)  
JEL Classification M12, M5  
Prethodno priopćenje

## UPRAVLJANJE TALENTIMA U VRIJEME KRIZE – TEORIJSKA POLAZIŠTA I STANJE U HRVATSKOJ\*\*\*

*U vrijeme globalne ekonomske krize, organizacije se u svrhu osiguranja konkurentske prednosti moraju nositi s jednim od najvećih izazova postavljenim pred upravljanje ljudskim potencijalima – upravljanjem talentima.*

*U teorijskom dijelu rada objašnjeni su koncepti talent, upravljanje talentima, najbolje prakse upravljanja talentima te upravljanje talentima u doba krize. Empirijski dio rada istražuje prakse upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj kao i promjene u praksama upravljanja talentima koje su posljedica globalne ekonomske krize, a koje su uspoređene s promjenama u upravljanju talentima u doba krize u Velikoj Britaniji kao predstavnici najrazvijenijih europskih zemalja.*

*Rezultati istraživanja ukazuju da su prakse upravljanja talentima u poduzećima u uzorku djelomično razvijene kao i da su ona u doba krize koristila prvenstveno restriktivne prakse upravljanja talentima, za razliku od uspješnih europskih i svjetskih poduzeća koja su koristila prvenstveno fleksibilne prakse.*

*Ključne riječi: talent, upravljanje talentima, upravljanje talentima u doba krize, Hrvatska*

---

\* N. Pološki Vokić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (e-mail: npoloski@efzg.hr)

\*\* H. Naoulo Bego, univ. spec. oecc., Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. (e-mail: hana.naoulo@cchellenic.com)

Prvobitna verzija članka primljena je u uredništvo 12. 12. 2011., a definitivna 21. 03. 2012.

\*\*\* Rad se temelji na specijalističkom poslijediplomskom radu Hane Naoulo Bego pod nazivom "Upravljanje talentima u doba krize" obranjenom na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu pod mentorstvom prof. dr. sc. Nine Pološki Vokić.

## 1. Uvod

Neosporno je da se nalazimo u vremenu globalnih i najvećih promjena i zaokreta u poslovima i talentima od vremena industrijske revolucije (Gordon, 2009.), što je dodatno pojačano globalnom ekonomskom krizom koja utječe na sve segmente privatnog i poslovnog života. U poslovnom se svijetu puno toga mijenja pa tako i prakse poslodavaca pri privlačenju, zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika koji će svojim kompetencijama doprinijeti povratu na uloženi kapital i konkurentnosti organizacija na tržištu. Prema istraživanju jedne od najpoznatijih konzultantskih tvrtki, *The Boston Consulting Group*, u skorijoj budućnosti, do 2015. godine, europske organizacije će se suočiti s pet posebno važnih izazova u području ljudskih potencijala (BCG prema Crabb, 2007.). Na prvome mjestu je upravljanje talentima, nakon čega slijede upravljanje demografijom, nastajanje učeće organizacije, ravnoteža poslovnog i privatnog života (engl. *work-life balance*) i kulturalna transformacija (BCG prema Strack i sur., 2010.). I Nagy (2010.) navodi upravljanje talentima kao važnu temu među višim menadžmentom, odnosno navodi kako je prema istraživanju *Stamford Globala* 27,5% ispitanika navelo upravljanje talentima kao top prioritet, a 55,4% njih kao rastući prioritet u organizacijama. Upravo su visoka važnost koja se danas pridaje, a u budućnosti će se još više pridavati upravljanju talentima, kao i očigledan utjecaj globalne ekonomske krize na aktivnosti upravljanja talentima, poticaji za ovaj rad.

Ciljevi teorijskog dijela rada su: (1) odrediti pojmove talenti i upravljanje talentima, (2) opisati aktivnosti upravljanja talentima te (3) ukazati na aktivnosti upravljanja talentima u vrijeme krize. Ciljevi empirijskog dijela rada su: (1) utvrditi stupanj razvijenosti praksi upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj te (2) utvrditi koje su se promjene u praksama upravljanja talentima dogodile kao posljedica globalne ekonomske krize i koliko se one razlikuju od promjena u praksi upravljanja talentima u doba krize u Velikoj Britaniji kao predstavnici najrazvijenih Europskih zemalja.

## 2. Teorijska polazišta

### 2.1. Definicija upravljanja talentima

Mnogi se autori slažu da je pojam **talent** teško odrediti (Robertson i Abbey, 2003.). Ipak, to ih ne sprečava ponuditi definicije tog pojma, koje sve odreda sadržavaju njegove bitne odrednice. Tako Robertson i Abbey (2003.) navode da

je talent povezan sa sposobnošću pronalaženja uzroka problema u samom korijenu, sintetiziranje informacija i donošenje rješenja, te da je to djelomično i disciplina, razmišljanje i osjećaj kako riješiti situaciju. Iveković (2006.) navodi da je talent, hrvatski još i nadarenost/darovitost, u novije vrijeme jedna od najtraženijih osobina koju poslodavci očekuju od zaposlenika, a koja se manifestira kao poseban, ponavljajući oblik razmišljanja i ponašanja koji pojedincu omogućuje bolje rezultate u usporedbi s nekom drugom osobom koja je prošla isti trening i stekla iste vještine ali koja nema toliko izražen talent. Prema Morganu i Jardinu (2010.) vrhunski (top) talenti su zaposlenici koji rutinski nadilaze očekivanja istovremeno ukazujući na „prava“ ponašanja i brzi su u usvajanju novih znanja i pristupa. Thorne i Pellant (2007.) navode da talentirani zaposlenici posjeduju i sljedeća uglavnom pozitivna obilježja: znatiželjni su, postavljaju si ambiciozne ciljeve, vole raditi više stvari odjednom, rade dugo i ulažu velike napore kada su zainteresirani, kao i sljedeća donekle negativna obilježja: mogu imati ograničen raspon pažnje, posao im brzo dosadi, generiraju više ideja nego što mogu realizirati, žele biti negdje drugdje kada im posao dosadi.

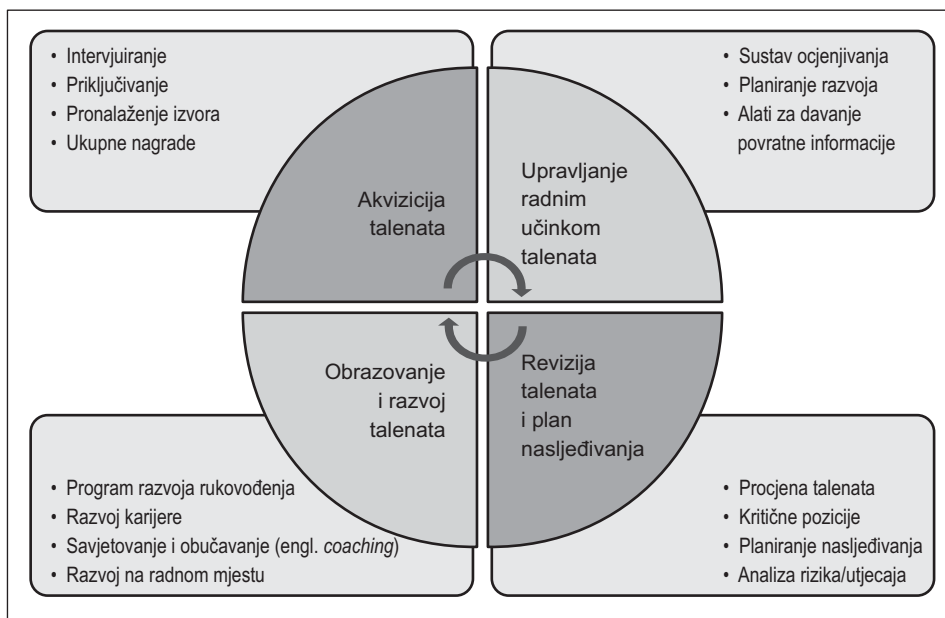
Niti pojam **upravljanje talentima** nije jednoznačno određen, no u njegovim je definicijama moguće uočiti tri zajednička elementa: (1) iznad-prosječno nadarene pojedince, (2) njihov doprinos uspješnosti organizacija i (3) posebnu brigu za te pojedince unutar organizacija odnosno prilagođavanje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima specifičnim potrebama i zahtjevima talenata. Tako Abrudan i Matei (2009.) smatraju da se pojam upravljanje talentima odnosi na odgovaranje na izazove pribavljanja i zadržavanja zaposlenika s visokim kompetencijama i omogućavanje tim zaposlenicima da postižu izvanredne radne učinke, razvijaju se i napreduju u organizaciji. Leisy i Pyron (2009.) ovaj pojam definiraju vrlo jednostavno, kao postavljanje pravih ljudi s pravim vještinama na pravo mjesto u pravo vrijeme. Laff (2006.) ukazuje da upravljanje talentima nije drugi naziv za razvoj zaposlenika, nego obuhvaća identificiranje, pribavljanje, zapošljavanje i razvoj zaposlenika s velikim potencijalom za uspjeh unutar organizacije. Cappelli (2008.) ističe da iako se upravljanje talentima najčešće odnosi na menadžerske i direktorske pozicije, ti se izazovi zapravo odnose na sve pozicije koje je teško popuniti (Cappelli, 2008.).

## ***2.2. Osnovne prakse upravljanja talentima***

Četiri su ključna područja upravljanja talentima, kao što prikazuje slika 1. (Kirkland, 2009.): (1) akvizicija talenata, (2) upravljanje radnim učinkom talenata, (3) obrazovanje i razvoj talenata i (4) revizija talenata i planiranje nasljeđivanja.

Slika 1.:

### KRUG UPRAVLJANJA TALENTIMA



Izvor: Kirkland (2009., str. 1499.)

Krug upravljanja talentima, od selekcije i zapošljavanja novih talenata do kontinuiranog upravljanja radnim učinkom, razvojem i davanjem povratne informacije, jasno određuje korake koji slijede u karijerama talenata. Tako se, kada su definirane ključne kompetencije za uspjeh, mogu razviti programi obrazovanja, a povezivanje ključnih kompetencija za neko radno mjesto s postojećim vještinama, znanjima i sposobnostima pojedinca fokusira se na razvojne mogućnosti svakog pojedinca. Identificiranjem ključnih kompetencija za pojedina radna mjesta i kreiranjem programa za njihovo razvijanje, ne samo da se organizacija razvija iznutra, nego se i definiraju alati za zapošljavanje vanjskih kandidata. S jasno definiranim kompetencijama povezanim neposredno s vizijom organizacije, lakše se mogu procjenjivati potencijalni kandidati koji će pomoći u dovođenju organizacije do željenih rezultata (Kirkland, 2009.).

Bersin (2006.) malo detaljnije prikazuje proces upravljanja talentima (slika 2.). Prema njemu cjelovit proces upravljanja talentima čini osam koraka, pri čemu

se u centru procesa upravljanja talentima nalaze važne definicije i podaci, kao što su opisi uloga, opisi poslova, modeli kompetencija i sadržaj učenja:

**1) Planiranje talenata** – Integriran s poslovnim planom, ovaj se proces odnosi na planiranje zapošljavanja, budžete za kompenzacije i ciljeve vezane uz godišnje zapošljavanje.

**2) Pribavljanje talenata** – Organizacije koje zdravorazumski razmišljaju razumiju konkurentsku prednost talentiranih zaposlenika i velik dio svojeg vremena posvećuju identificiranju i zapošljavanju upravo takvih pojedinaca iz kojih god izvora je moguće (Bryan, Joyce i Weiss, 2006.).

**3) Priključivanje talenata organizaciji** – Organizacija mora obrazovati zaposlenike i omogućiti im da postanu produktivni i da se što prije integriraju u organizaciju.

**4) Upravljanje radnim učinkom talenata** – Na temelju poslovnog plana organizacija uspostavlja procese za praćenje i upravljanje radnim učinkom talenata.

**5) Obrazovanje i podrška u postizanju radne učinkovitosti talenata** – Provođenje obrazovnih i razvojnih programa talenata.

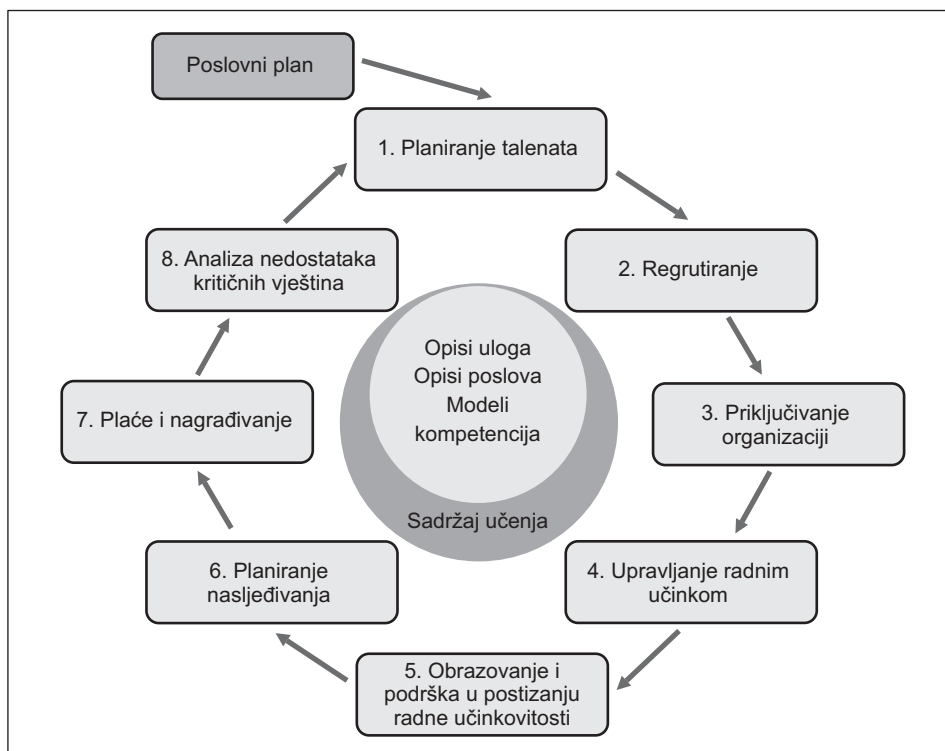
**6) Planiranje nasljeđivanja** – Kako se organizacija razvija i mijenja, postoji stalna potreba da zaposlenici mijenjaju položaje. Planiranje nasljeđivanja omogućava menadžerima i pojedincima da identificiraju prave kandidate za neku poziciju. Ova funkcija mora biti usklađena s poslovnim planom kako bi se razumjele i zadovoljile potrebe za ključnim pozicijama u periodu od tri do pet godina. Iako je ovaj proces najčešće usmjeren na menadžere i direktore, sve češće se koristi i za sve položaje i razine u organizaciji.

**7) Plaće i nagrađivanje talenata** – Organizacije nastoje izravno povezati planove vezane uz plaćanje i nagrađivanje sa sustavom upravljanja radnim učinkom, tako da kompenzacije, sredstva poticanja i ostale beneficije budu usklađene s poslovnim planovima i ciljevima.

**8) Analiza nedostataka kritičnih vještina (engl. *critical skills gap analysis*)** – Važan ali često zanemaren proces u mnogim industrijama i organizacijama, iako danas u svrhu zadržavanja konkurentskih prednosti postaje nužno upravljati ključnim talentima (engl. *critical talent management*).

Slika 2.:

## PROCES UPRAVLJANJA TALENTIMA



Na temelju: Bersin (2006., str. 3.)

Prema Berger i Berger (2004.), uspješne organizacije se proaktivno usredotočuju na **tri ključna područja upravljanja talentima**:

**1) Identifikacija, selekcija, razvoj i zadržavanje tzv. izvrsnih pojedinaca** (engl. *superkeepers*) – Izvrsni pojedinci su pojedinci koji imaju superiorne rezultate, inspiriraju druge na postizanje superiornih rezultata i koji utjelovljuju ključne kompetencije i vrijednosti organizacije. Njihov gubitak ili odsutnost značajno usporava rast organizacije zbog njihovog velikog utjecaja na trenutni i budući učinak organizacije.

**2) Identifikacija i razvoj zamjena za mali broj pozicija određenih kao ključnih za budući uspjeh organizacije** – Pogreške u sukcesiji tih pozicija značajno remete razvoj organizacije i puno koštaju.

**3) Klasifikacija i ulaganje u svakog zaposlenika bazirano na njegovom/njezinom trenutnom radnom učinku i/ili potencijalu za dodavanje vrijednosti organizaciji** – loša raspodjela kompenzacija i resursa planiranih za obrazovanje i razvoj može dovesti do neželjenog odlaska talenata i problema u moralu i radnom učinku zaposlenika, pogotovo kod izvrsnih pojedinaca.

### *2.3. Prakse upravljanja talentima u vrijeme krize*

U literaturi se mogu pronaći razne tehnike kojima se vođe u organizacijama služe kako bi upravljali talentima u vrijeme krize. U trenutnoj financijskoj krizi, prema istraživanju konzultanata *Ernst i Younga* (prema Adizes, 2009.), kompanije reagiraju očekivano: otpuštaju zaposlenike i smanjuju opseg oglašavanja, razvoja i istraživanja, obuke i savjetovanja. Prema Adizesu (2009.), ovo može biti ispravno, ali i pogrešno rješenje. Tako je na primjer loše i pogrešno ukoliko otpuštaju dobre ljude samo da bi brojke dobro izgledale, jer same sebe zavaravaju odnosno „hrane psa njegovim vlastitim repom“, s obzirom da se ne pitaju koliko će koštati ponovno zapošljavanje i obučavanje kvalitetnih ljudi kada kriza prođe i kada oni budu potrebni (Adizes, 2009.). Adizes (2009.) smatra da ukoliko kompanija čuva svoju imovinu (a tako i ljude, op. a.), kada dođe do rasta, bit će spremna ponovo zasjati u punom sjaju.

Mann (2009.) navodi četiri ključne inicijative u upravljanju talentima u vrijeme krize:

1) **Smanjivanje broja radne snage** – Tradicionalno razmišljanje gleda na radnu snagu kao na troškovnu polugu koja se može koristiti u brzom balansiranju računa dobiti i gubitka organizacije. Kako je tijekom krize tijekom novca smanjen, smanjivanje broja zaposlenih je atraktivan način smanjenja troškova kojem se teško oduprijeti. No, kada se koristi kao sveobuhvatni mehanizam kroz cijelu organizaciju kako bi se smanjili operativni troškovi, ova mjera otežava sposobnost organizacije da se vrati na staro u vrijeme stabilizacije. Ovo je posebno važno za tržišta gdje su zaposlenici manje fleksibilni ili gdje su ciklusi zapošljavanja i obrazovanja duži. Također, ova mjera će imati značajan i negativan utjecaj na organizaciju u smislu imidža poslodavca. No, ako se dobro izvede, smanjivanje broja zaposlenika može čak doprinijeti vrijednosti organizacije. Ipak, prije nego što donesu bilo kakvu odluku vezanu uz smanjivanje broja zaposlenih, organizacije bi trebale analizirati ključne pozicije i uzeti u obzir radni učinak svakog pojedinca. Strategijski izbori mogu se odnositi i na to kako zadržati najbolje zaposlenike i nastaviti angažirati ostatak radne snage. Organizacije mogu angažirati talente na inovativne načine, što može uključivati fleksibilne radne programe, plaćene *sabatikale* ili plaćene obrazovne programe.

2) **Pridobivanje novih talenata** – Zamrzavanje zapošljavanja tijekom recesije je uobičajeno i čini se kao ispravna strategijska odluka, ali ne mora biti tako ukoliko viši menadžment smatra da je i u doba krize potrebno zapošljivati talentirane ljude koji će doprinijeti isplati dividendi nakon što kriza prođe.

3) **Angažiranje postojeće radne snage** – Najveći izazov je kako osigurati da preostala radna snaga bude angažirana i da bude privržena postizanju rezultata. Angažiranje zaposlenika je trošak, stoga je važno osigurati povrat na investiciju. Jedan od načina za to je razumjeti različite potrebe zaposlenika. Jednako kao što se primjenjuju različite tehnike za upravljanje različitim skupinama kupaca, tako je potrebno koristiti i različite prakse angažiranja zaposlenika odnosno prakse dizajnirane na način da zadovoljavaju različite potrebe zaposlenika.

4) **Pozicioniranje za budućnost** – Organizacije koje postižu dobre rezultate prepoznaju da su njihovi ljudi izvor održive konkurentske prednosti, pa su stoga spremne poduzeti potrebne strategijske korake kako bi na najbolji način upravljale svojim talentima.

Prema Manselli (2009.), u doba krize pet je ključnih aspekata upravljanja talentima:

1) **Troškovi zaposlenika** – Kao i Mann (2009.), i Manselli se slaže kako je smanjivanje broja zaposlenika često jedini način na koji vođe vide mogućnost upravljanja troškovima zaposlenika. No, u stvarnosti, smanjenje broja zaposlenika često može biti pogubno, jer može rezultirati odljevom talenata ključnih za budućni uspjeh organizacije. Stoga vođe moraju razmisliti o drugim, kreativnijim rješenjima. Gledajući na brzo-mijenjajuće ekonomsko okruženje kao na šansu za restrukturiranje, organizacije mogu ojačati rukovođenje i ključne talente, revidirati operativne modele i nastojati optimizirati talente koje posjeduju. Prije nego što odluči smanjiti broj zaposlenika, organizacija bi trebala uzeti u obzir sve druge opcije.

2) **Procjene strategijskih uloga** – Organizacije često griješe u određivanju platnih razreda. Često plaćaju previše krivim ljudima, a premalo zaposlenicima koje treba zadržati i čiji doprinos je ključan za ostvarenje rezultata. Često se organizacije drže nepouzdatih podataka o plaćama u industriji, pa stoga gube na sposobnosti eliminiranja nepotrebno visokih plaća, a s druge strane zamrzavaju plaće talentima koji su ključni u turbulentnim vremenima. Organizacije često koriste univerzalne procedure plaćanja i nagrađivanja koje ne uzimaju u obzir jedinstvene organizacijske potrebe i činjenicu da svaka uloga treba biti procjenjivana kroz vrijednost koju stvara i kroz doprinos poslovanju. Procjena strategijskih uloga u organizaciji omogućuje potrošnju budžeta za plaće tamo gdje je veći povrat na uloženo. Određivanjem prioriternih uloga i nagrađivanjem u skladu s tim, uspješne organizacije mogu uštedjeti na plaćama iznad medijana nagrađujući samo one uloge koje su integralni dio poslovne strategije, što može dovesti do 10%-tne uštede u dvogodišnjem periodu ili čak i brže. Ovaj pristup omogućava organizaciji da



oslobodi dodatne resurse za plaćanje strateški važnih zaposlenika koji imaju izvanredni radni učinak i koje valja nagraditi za njihov trud.

**3) Novi načini poslovanja** – Za neke organizacije ekonomska kriza je prilika za reviziju procesa kako bi se postigla veća učinkovitost, i kako bi se uskladile sposobnosti i smanjili troškovi. Poslodavci i zaposlenici pokazuju povećani interes za nove ideje, inovacije procesa i nove načine rada. Neke od inicijativa koje organizacije koriste su: (1) revizija postojećih modela poslovanja i kreiranje novih modela koji mogu dovesti do novog raspoređivanja zaposlenika ili do prekvalificiranja nekih zaposlenika, (2) uključivanje zaposlenika u redizajn internih procesa (npr. korištenjem pristupa šest sigmi), što može imati značajan utjecaj na učinkovitost i troškove, (3) fokusiranje na troškove na način da je upravljanje troškovima jedan od ciljeva radnog učinka i/ili da usmjerenost na troškove postane dio organizacijske kulture.

**4) Rebalans radne snage** – Fleksibilno ili skraćeno radno vrijeme, prekidi karijere, neplaćeni godišnji odmori kao i paketi za ranije umirovljenje, koriste se u mnogim organizacijama kao dobrovoljne sheme za smanjenje troškova. Poslodavci koji uzimaju u obzir sve mogućnosti da bi izbjegli smanjenje broja zaposlenika i koji interno komuniciraju te procese, povećavaju lojalnost zaposlenika te istovremeno pomažu zaposlenicima da se mentalno pripreme i prihvate smanjivanje radne snage ukoliko do toga dođe. Nadalje, ukoliko zapošljavanje stane, piramida zaposlenika organizacije može biti narušena, a što je može učiniti nekonkurentnom u budućnosti. Ovo je pogotovo specifično za organizacije koje zapošljavaju velik broj ljudi na prvoj (najnižoj) razini, jer nepostojanje zaposlenika na nižim razinama znači da će njihov posao morati obavljati skuplja radna snaga, što dovodi do troškovne nekonkurentnosti. Također, smanjenje protoka talenata u sadašnjosti može smanjiti brzinu reakcije organizacije za potrebe budućeg ekonomskog rasta i razvoja.

**5) Zadovoljstvo zaposlenika** – Tijekom ekonomske krize ključno je osigurati da su zaposlenici angažirani te da su njihovi ciljevi usklađeni s ciljevima organizacije kako bi se osigurala visoka razina produktivnosti i radnog učinka.

Istraživanjem koje je proveo *Ovlašteni institut za osoblje i razvoj* (engl. Chartered Institute of Personnel and Development) (CIPD, 2009.) htjelo se ustanoviti koliko su organizacijama važni talenti i upravljanje talentima u vrijeme krize. Istraživanje je ukazalo na uobičajene prakse upravljanja talentima u krizi, a one su iznenađujuće s obzirom na njihovu pozitivnu konotaciju:

- organizacije posvećuju više vremena angažiranju, motiviranju, zadržavanju i potpunom iskorištavanju vještina postojeće radne snage,
- povećane su mogućnosti za zapošljavanje talenata odbačenih od strane konkurencije,
- veći naglasak je stavljen na sustave i procese upravljanja talentima, i iz perspektive povrata na investicije, ali isto tako i zbog davanja važnosti strožim i transparentnijim kriterijima za selekciju i razvoj pojedinaca s visokim potencijalima,

- nesigurna vremena su, za veći dio organizacija, dovela do iskrenije i češće komunikacije između menadžera i zaposlenika, što je dovelo do većeg razumijevanja poslovanja od strane zaposlenika i do razumijevanja kako njihov radni učinak može utjecati na ukupni uspjeh poslovanja,
- uži budžetski rasponi su doveli do većeg nadzora nad plaćama i nagrađivanjem,
- u doba krize organizacije razmišljaju kreativnije i o nefinancijskom nagrađivanju te postaju svjesne da male stvari mogu imati velik utjecaj,
- veći naglasak se stavlja na etičnost vođa koji su sposobni motivirati i u dobrim i u lošim vremenima.

#### **2.4. Budućnost upravljanja talentima**

Na temelju svega navedenog može se sa sigurnošću reći kako upravljanje talentima, bez obzira na ekonomsku krizu, ima sve veći prioritet u suvremenim organizacijama koje žele zadržati konkurentsku prednost na tržištu. Prema istraživanju konzultantske kuće *Boston Consulting Group* (prema Abrudan i Matei, 2009.), najvažnije aktivnosti u domeni upravljanja talentima u nadolazećim godinama bit će sljedeće: (1) razvoj personaliziranih planova karijere, (2) razvoj planova kompenzacija za talente, (3) potraga za talentiranim zaposlenicima u konkurentskim organizacijama, (4) stvaranje mreže alumnija, te (5) preseljenje poslovanja kako bi se došlo do novih izvora talentiranih zaposlenika.

Nadalje, kako ističe Nagy (2010.), smatra se kako će se 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. Naime, predviđa se značajan manjak talenata na tržištu rada, prvenstveno zbog promjena u osobnim vrijednostima (zbog stavljanja sve većeg naglaska na ravnotežu privatnog i poslovnog života i potrebe za pronalaženjem smisla u poslu) (Nagy, 2010.). Isto smatraju i Krinks i Strack (2008.), koji ukazuju da je upravljanje talentima globalni prioritet odjela za ljudske potencijale zbog nedostatka kvalificirane radne snage.

### **3. Metodologija istraživanja**

U svrhu istraživanja praksi upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj, te utvrđivanja promjena u praksama upravljanja ljudskim potencijalima pod utje-

cajem globalne ekonomske krize, korišteni su podaci prikupljeni anketnim upitnikom kao metodom prikupljanja primarnih podataka. Podaci su prikupljeni strukturiranim anketnim upitnikom koji je nastao na temelju dvaju već postojećih anketnih upitnika. Prvi dio, koji se odnosi na prakse upravljanja talentima, modificirani je anketni upitnik Edwardsa (2010.) iz konzultantske kuće *Pilat*, dok je drugi dio, kojim su se utvrđivale promjene u praksama upravljanja talentima uzrokovane globalnom ekonomskom krizom, preuzet od CIPD (2009.).

Prvi dio upitnika, koji se sastojao od 10 pitanja, odnosio se na osnovne prakse upravljanja talentima u poduzećima. Ispitanici su procjenjivali stupanj razvijенosti praksi upravljanja talentima u svojim poduzećima na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Ispitala se prisutnost sljedećih praksi: definiranje zahtjeva za talentima, definiranje talenata, procjenjivanje radnog učinka talenata, zapošljavanje talenata, upravljanje karijerom talenata, definiranje ključnih pozicija i planiranje nasljeđivanja, zadržavanje talenata, primjena alata za upravljanje talentima, kontrola procesa upravljanja talentima, te mjerenje učinkovitosti sustava upravljanja talentima.

Dio anketnog upitnika kojim se ispitalo kako je globalna ekonomska kriza utjecala na prakse upravljanja talentima sadržavao je pitanja vezana uz: utjecaj na prakse upravljanja ljudskim potencijalima (što uključuje: budžete za obrazovanje i razvoj, važnost upravljanja talentima, budžete za selekciju, itd.), nove prakse koje su uvedene u krizi, a vezane su uz upravljanje talentima, promjene u strategiji sustava plaća i nagrađivanja talenata, te prakse uvedene za potporu menadžmentu za upravljanje talentima u vrijeme krize.

Anketni upitnik je poslan putem elektroničke pošte na adrese voditelja, rukovoditelja ili direktora ljudskih potencijala poslovnih organizacija koje imaju razvijene aktivnosti ljudskih potencijala. S obzirom da se za praksu upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj može reći da je podrazvijena (Pološki Vokić i Vidović, 2007.) te kako je poznato i dokazano da su prakse upravljanja ljudskim potencijalima prisutnije u profitnim nego u neprofitnim organizacijama (Akingbola, 2006.), uzorak je prigodnog tipa<sup>1</sup> te su u okvir uzorka odabrane poslovne organizacije.<sup>2</sup> Lista poduzeća za koje se smatra da imaju razvijene aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima generirana je na način da su se poduzećima s razvijenim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima smatrala ona koja imaju formalne

---

<sup>1</sup> Osnovna prednost uzoraka prigodnog tipa, koja je bila vodilja i u ovom istraživanju, jest činjenica da „ovaj pristup omogućuje uključivanje upravo one vrste ispitanika (jedinica) koji su potrebni“ (Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić, 2010., str. 77.).

<sup>2</sup> Iz navedenog proizlazi i da se dobiveni rezultati ne mogu preslikati na neprofitne organizacije, dakle organizacije javnog sektora i civilnog društva, već bi za istraživanje prakse upravljanja talentima u tim sektorima bilo potrebno provesti zasebno istraživanje.

(ruko)voditelje/direktore ljudskih potencijala,<sup>3</sup> a koji su aktivni u radu Zajednice za razvoj ljudskih potencijala pri Hrvatskoj gospodarskoj komori.<sup>4</sup> Anketni upitnik je poslan na ukupno 96 adresa, te je prikupljeno 50 odgovora (stopa odgovora 52%).

Profil poduzeća u uzorku, koji je vrlo heterogen s obzirom na veličinu mjere-  
 nu brojem zaposlenih, industriju i vlasništvo, prikazan je u tablici 1.

Tablica 1.:

PROFIL PODUZEĆA U UZORKU

	<b>Struktura (% poduzeća)</b>
Veličina poduzeća	0 do 100 zaposlenih – 10% 100 do 500 zaposlenih – 34% više od 500 zaposlenih – 56%
Osnovna djelatnost poduzeća	automobilska industrija – 2% bankarska industrija – 8% brzo-obrtna roba široke potrošnje – 20% farmaceutska industrija – 6% građevinska industrija – 8% hotelijerstvo – 8% igre na sreću – 2% informacijska tehnologija – 4% kozmetička industrija – 4% logistika i dostava – 2% mediji – 2% naftna industrija – 6% osiguranje – 4% proizvodnja generatora i motora – 2% proizvodnja i prodaja odjeće – 2% telekomunikacijska industrija – 4%, trgovina – 16%
Vlasnička struktura	većinski državno vlasništvo – 10% većinski privatno domaće vlasništvo – 36% većinski privatno strano vlasništvo – 54%

<sup>3</sup> Postojanje/nepostojanje osobe (odjela) isključivo zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od najčešće korištenih pokazatelja razvijenosti tih aktivnosti (Pološki, 2003.; Pološki Vokić i Vidović, 2007.).

<sup>4</sup> U sklopu Hrvatske gospodarske komore djeluje Centar za ljudske potencijale kojeg je dio i Zajednica za razvoj ljudskih potencijala, a koje su članovi stručnjaci za ljudske potencijale hrvatskih organizacija.

## 4. Rezultati istraživanja

### 4.1. Razvijenost upravljanja talentima

Prvi cilj empirijskog dijela istraživanja bio je utvrditi stupanj razvijenosti uobičajenih praksi upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj. Za svaku od 10 istraživanih čestica izračunate su aritmetička sredina i standardna devijacija (tablica 2.) koje daju uvid u razvijenost praksi upravljanja talentima u poduzećima u uzorku.

Tablica 2.:

PRAKSA UPRAVLJANJA TALENTIMA U PODUZEĆIMA U UZORKU,  
ARITMETIČKE SREDINE I STANDARDNE DEVIJACIJE

Prakse upravljanja talentima	Vrijednosti
1. Zahtjevi za talentima se redovito revidiraju u skladu sa ciljevima, zahtjevima i strategijom organizacije.	M = 3,28 SD = 1,07
2. Načini na koje se identificiraju talenti su jasno definirani.	M = 3,24 SD = 1,27
3. Postoji jasno definiran sustav procjenjivanja radnog učinka talenata.	M = 3,28 SD = 1,37
4. Prilikom zapošljavanja talenata se koristi drugačiji pristup nego prilikom zapošljavanja ostalih kandidata.	M = 2,44 SD = 1,21
5. Identificiranim talentima u organizaciji se pomaže prilikom pripreme, provedbe i realizacije njihovih planova karijere.	M = 3,52 SD = 1,01
6. Ključne pozicije u organizaciji su jasno definirane i osiguran je plan nasljeđivanja za te pozicije.	M = 3,32 SD = 1,02
7. Postoje posebne mjere kojima se pokušavaju zadržati talenti na ključnim pozicijama.	M = 3,42 SD = 1,01
8. Postoje jasno definirani alati koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 2,94 SD = 1,33
9. Stručnjaci u ljudskim potencijalima su zaduženi za nadziranje i kontrolu metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 3,54 SD = 1,34
10. Učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri.	M = 2,82 SD = 1,22

Izvor: istraživanje

Iz tablice 2. je vidljivo da je sedam od navedenih 10 praksi upravljanja talentima u poduzećima u uzorku prosječno prisutno/razvijeno (prosječne vrijednosti veće od 3,00), pri čemu su najrazvijenije „nadziranje i kontrola metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima“ ( $M = 3,54$ ) i „talentima se pomaže prilikom pripreme, provedbe i realizacije njihovih planova karijere“ ( $M = 3,52$ ). Preostale tri prakse ocijenjene su u prosjeku ocjenama nižima od 3,00, što ukazuje na slabu prisutnost tih praksi upravljanja talentima u poduzećima u uzorku. Konkretno, najmanje su prisutne prakse „korištenje drugačijeg pristupa prilikom zapošljavanja talenata od pristupa prilikom zapošljavanja ostalih djelatnika“ ( $M = 2,44$ ), „učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri“ ( $M = 2,82$ ) i „postoje jasno definirani alati koji se koriste prilikom upravljanja talentima“ ( $M = 2,94$ ). Dodatno, niti jedna vrijednost ne prelazi 4,00, pa možemo zaključiti kako niti jedna praksa upravljanja talentima nije visoko ili u potpunosti razvijena u poduzećima u uzorku.

Proizlazi da su, prosječno gledajući, u poduzećima u uzorku osrednje razvijene sljedeće prakse upravljanja talentima: (1) definiranje uloga i zahtjeva za talentima, (2) definiranje talenata, (3) procjenjivanje radnog učinka talenata, (4) upravljanje karijerom talenata, (5) osiguravanje ključnih pozicija i planiranje nasljeđivanja, (6) zadržavanje talenata i (7) kontrola procesa upravljanja talentima, dok su tri prakse minimalno razvijene: (1) zapošljavanje talenata, (2) mjerenje učinkovitosti sustava upravljanja talentima, te (3) formaliziranost alata za upravljanje talentima.

Dodatno je istraženo postoji li statistički značajna razlika u razvijenosti praksi upravljanja talentima s obzirom na **veličinu poduzeća** u uzorku, za što je korišten Kruskal-Wallisov test. Niti jedna od 10 praksi upravljanja talentima nije se pokazala statistički značajnom u većim poduzećima, iako se to očekivalo s obzirom da veće organizacije imaju zbog samog broja zaposlenika veće potrebe za sustavnim upravljanjem ljudskim potencijalima, pa tako i talentima, i u pravilu imaju veće budžete za provođenje različitih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima pri čemu posebice za upravljanje ključnim zaposlenicima odnosno talentima.

Analiza prakse upravljanja talentima s obzirom na  **vlasništvo poduzeća**  pokazala je kako su u devet od deset slučajeva vrijednosti najniže u poduzećima u većinski državnom vlasništvu, a vrijednosti u poduzećima u većinski privatnom domaćem vlasništvu u svih deset slučajeva niže od onih u poduzećima u većinski privatnom stranom vlasništvu (tablica 3.). Ovo je bilo i za očekivati jer su mnoga istraživanja provedena u Hrvatskoj pokazala da se različite suvremene menadžerske prakse, a tako i prakse upravljanja ljudskim potencijalima, najviše provode u poduzećima sa stranim vlasnikom koji preslikava prakse u matičnoj organizaciji, te da su najmanje razvijene suvremene upravljačke prakse u poduzećima u državnom/javnom vlasništvu, kao najtromijim sustavima najnesklonijima usvajanju modernih poslovnih praksi.

Tablica 3.:

PRAKSE UPRAVLJANJA TALENTIMA S OBZIROM NA VLASNIŠTVO  
PODUZEĆA, ARITMETIČKE SREDINE I STANDARDNE DEVIJACIJE

Prakse upravljanja talentima	Vrijednosti		
	Većinski državno vlasništvo	Većinski privatno domaće vlasništvo	Većinski privatno strano vlasništvo
1. Zahtjevi za talentima se redovito revidiraju u skladu sa ciljevima, zahtjevima i strategijom organizacije.	M = 2,80 SD = 1,10	M = 2,83 SD = 1,15	M = 3,67 SD = 0,88
2. Načini na koje se identificiraju talenti su jasno definirani.	M = 1,80 SD = 0,84	M = 2,94 SD = 1,30	M = 3,70 SD = 1,07
3. Postoji jasno definirani sustav procjenjivanja radnog učinka talenata.	M = 2,20 SD = 1,30	M = 2,61 SD = 1,20	M = 3,93 SD = 1,17
4. Prilikom zapošljavanja talenata se koristi drugačiji pristup nego prilikom zapošljavanja ostalih kandidata.	M = 1,60 SD = 0,89	M = 2,44 SD = 1,34	M = 2,59 SD = 1,15
5. Identificiranim talentima u organizaciji se pomaže prilikom pripreme, provedbe i realizacije njihovih planova karijere.	M = 3,00 SD = 1,22	M = 3,50 SD = 1,20	M = 3,63 SD = 0,84
6. Ključne pozicije u organizaciji su jasno definirane i osiguran je plan nasljeđivanja za te pozicije.	M = 2,80 SD = 0,84	M = 3,11 SD = 1,20	M = 3,56 SD = 1,01
7. Postoje posebne mjere kojima se pokušavaju zadržati talenti na ključnim pozicijama.	M = 3,20 SD = 1,10	M = 3,33 SD = 1,14	M = 3,52 SD = 0,94
8. Postoje jasno definirani alati koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 2,60 SD = 1,34	M = 2,39 SD = 1,14	M = 3,37 SD = 1,33
9. Stručnjaci u ljudskim potencijalima su zaduženi za nadziranje i kontrolu metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 2,80 SD = 1,64	M = 3,00 SD = 1,41	M = 4,04 SD = 1,06
10. Učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri.	M = 2,20 SD = 1,64	M = 2,11 SD = 0,83	M = 3,41 SD = 1,08

Izvor: istraživanje

Nadalje, analiza rezultata testiranja značajnosti razlika u praksama upravljanja talentima s obzirom na vlasničku strukturu poduzeća je pokazala da postoje statistički značajne razlike u četiri od deset praksi: „načini na koje se identificiraju talenti su jasno definirani” ( $\chi^2 = 9,307$ ,  $p = 0,010$ , sig.  $< 0,05$ ), „postoji jasno definiran sustav procjenjivanja radnog učinka talenata” ( $\chi^2 = 11,717$ ,  $p = 0,003$ , sig.  $< 0,01$ ), „stručnjaci u ljudskim potencijalima su zaduženi za nadziranje i kontrolu metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima” ( $\chi^2 = 7,748$ ,  $p = 0,021$ , sig.  $< 0,05$ ) i „učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri” ( $\chi^2 = 10,577$ ,  $p = 0,005$ , sig.  $< 0,01$ ). U ove četiri prakse upravljanja talentima poduzeća u privatnom stranom vlasništvu su značajno bolja.

#### ***4.2. Prakse upravljanja talentima u doba krize***

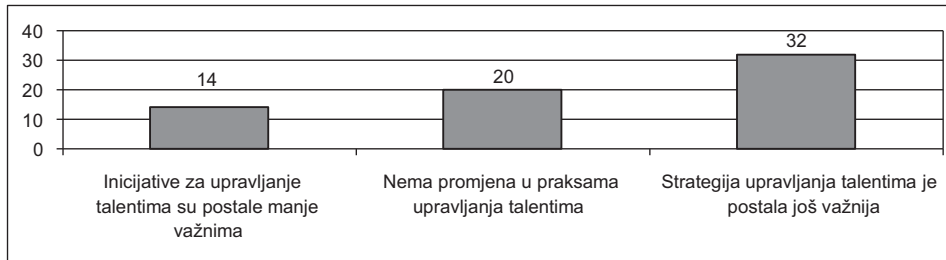
Drugim dijelom empirijskog istraživanja htjelo se ispitati kako je globalna ekonomska kriza utjecala na prakse upravljanja talentima te jesu li promjene slične onima koje su se dogodile u razvijenim privredama zapada.

U 68% poduzeća u uzorku strategija upravljanja ljudskim potencijalima je revidirana u skladu sa smjernicama za smanjenje troškova i postizanje metoda najveće troškovne učinkovitosti, dok je ista praksa prisutna u svega 12% poduzeća u Velikoj Britaniji (kao predstavnici razvijene zapadne („stare“) Europe) (CIPD, 2009.). No, istovremeno, u čak 32% poduzeća strategija upravljanja talentima je postala važnija nego što je bila, kao što prikazuje slika 3. Ta su poduzeća shvatila kako u kriznim vremenima razni oblici kapitala postaju oskudniji, a time i skuplji resursi, što usmjerava pažnju na resurse kojih ima u izobilju (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Resursi kojih ima u izobilju su upravo ljudi odnosno ljudski kapital koji je u doba ekonomskih kriza ključan jer je neiscrpan razvojni resurs (Bahtijarević-Šiber, 1999.). No ipak, usporedimo li ovaj nalaz s nalazima u Velikoj Britaniji (CIPD, 2009.), možemo zaključiti kako je kriza značajnije pogodila ovo područje bavljenja ljudima u Hrvatskoj, jer su u Velikoj Britaniji inicijative za upravljanje talentima postale manje važne u svega 6% ispitanih poduzeća, prakse upravljanja talentima nisu mijenjane u 30% poduzeća te je upravljanje talentima ostalo prioritet u čak 48% poduzeća.



Slika 3.:

## RAZINA UPRAVLJANJA TALENTIMA U DOBA KRIZE, % PODUZEĆA



Izvor: istraživanje

Nadalje, samo je u 28% poduzeća u uzorku menadžerima u doba krize omogućena odnosno dana dodatna potpora pri upravljanju talentima od strane odjela za ljudske potencijale, pri čemu je ova inicijativa naravno prisutna upravo u onim poduzećima u kojima je upravljanje talentima zbog izazova krize postalo važnije. Ovaj je nalaz također lošiji od nalaza CIPD (2009.), prema kojem je 6% poduzeća značajno poduprlo menadžere, čak 51% uložilo dodatne napore, a 30% u manjoj mjeri ali ipak menadžere dodatno osposobljavalo za upravljanje talentima u doba krize, a svega 13% njih nije poduprlo ove procese.

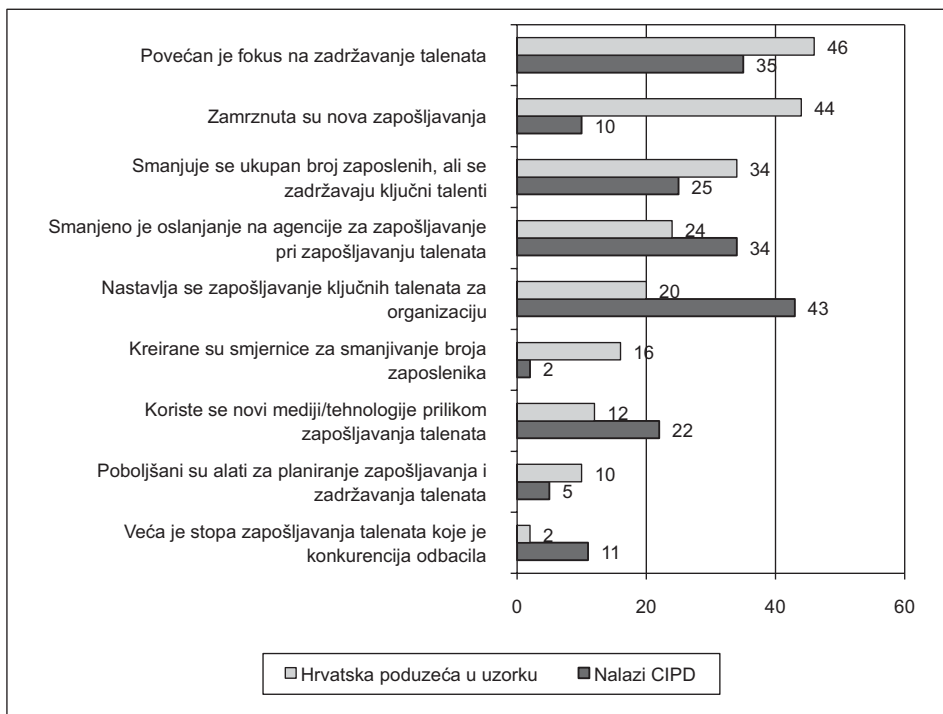
Slika 4. prikazuje prakse zapošljavanja i zadržavanja talenata u doba krize u poduzećima u uzorku kao i nalaze rezultata istraživanja CIPD (2009.). Iz slike je vidljivo da su tri prakse najprisutnije u hrvatskim poduzećima u uzorku: (1) povećanje fokusa na zadržavanje talenata (46% poduzeća), (2) zamrzavanje novih zapošljavanja (44% poduzeća) i (3) smanjuje se ukupan broj zaposlenih, ali se zadržavaju ključni talenti (34% poduzeća), sve redom restriktivne mjere upravljanja radnom snagom<sup>5</sup>. Za razliku od toga, najprisutnija praksa zapošljavanja i zadržavanja talenata u doba krize u poduzećima u Velikoj Britaniji je nastavak

<sup>5</sup> Prema Stracku i suradnicima (2010.), **restriktivne mjere upravljanja radnom snagom** su: otkazivanje različitih događaja (engl. *events*) vezanih uz organizaciju; smanjivanje ili zamrzavanje zapošljavanja; otpuštanje zaposlenika; smanjenje ili ukidanje budžeta za razvoj i obrazovanje; prisilno „oduzimanje“ godišnjih odmora; smanjenje ili odgađanje isplate bonusa; smanjenje ili odgađanje isplate ostalih beneficija; povećanje broja radnika sa skraćenim radnim vremenom; neplaćanje prekovremenih; povećanje broja radnika s ugovorom na određeno; povećanje broja ranijih umirovljenja; smanjenje osnovice plaće; povećanje broja neplaćenih godišnjih odmora; reduciranje planova za umirovljenje; ohrabrivanje zaposlenika da uzmu slobodnu godinu (engl. *sabbatical*); povećanje broja neizravnih kompenzacija.

zapošljavanja ključnih talenata za organizaciju (43% poduzeća) (CIPD, 2009.), dakle nerestriktivna odnosno proaktivna mjera.

Slika 4.:

### PRAKSE ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA TALENATA U DOBA KRIZE, % PODUZEĆA

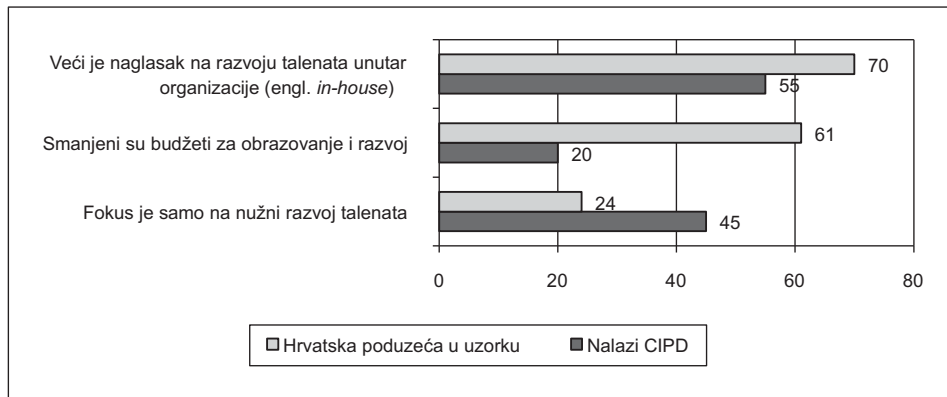


Izvor: istraživanje i CIPD (2009.)

Što se tiče praksi obrazovanja i razvoja talenata (slika 5.), u hrvatskim poduzećima u uzorku u doba krize veći je naglasak na obrazovanju i razvoju talenata unutar organizacije (engl. *in-house*) (u čak 70% poduzeća) te su općenito smanjeni budžeti za obrazovanje i razvoj (u čak 61% poduzeća), dok je u Velikoj Britaniji (CIPD, 2009.) osim naglaska na razvoju talenata unutar organizacije (55% poduzeća) prisutan i fokus na samo nužni razvoj talenata (45% poduzeća), ali je i značajno manji broj poduzeća (samo 20% njih) smanjio budžete za obrazovanje i razvoj.

Slika 5.:

**PRAKSE OBRAZOVANJA I RAZVOJA TALENATA  
U DOBA KRIZE, % PODUZEĆA**

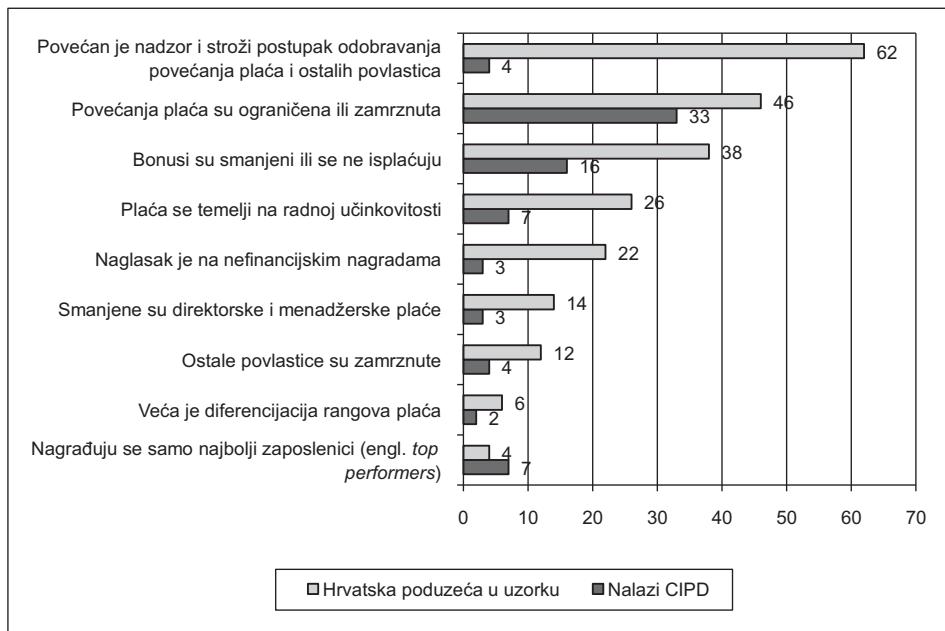


Izvor: istraživanje i CIPD (2009.)

Konačno, vezano uz motiviranje i nagrađivanje talenata u doba krize (slika 6.), vidljivo je da je u velikom broju poduzeća u uzorku povećan nadzor i uveden stroži postupak odobravanja povećanja plaća i ostalih povlastica (62% poduzeća), da su povećanja plaća ograničena ili zamrznuta (46% poduzeća) i da su bonusi smanjeni ili se ne isplaćuju (38% poduzeća). Za razliku od navedenog, u Velikoj Britaniji se sve navedene restriktivne prakse motiviranja i nagrađivanja talenata u doba krize provode značajno manje (CIPD, 2009.).

Slika 6.:

PRAKSE MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA TALENATA  
 U DOBA KRIZE, % PODUZEĆA



Izvor: istraživanje i CIPD (2009.)

### 5. Zaključak

U današnjoj ekonomiji baziranoj na znanju, vrijednost čini produkt znanja i informacija, stoga organizacije ne mogu generirati profite bez ideja, vještina i talenata svojih zaposlenika i moraju se usmjeravati na njih, a ne na tehnologije, tvornice i kapital (Martin i Moldoveanu, 2003.). Stoga se pojmovi talent i upravljanje talentima sve više upotrebljavaju u svakodnevnom rječniku stručnjaka ljudskih potencijala, ali i izvršnih direktora organizacija, iako ne postoji jedinstvena definicija talenta niti jedinstven popis obilježja i osobina ličnosti koje bi talenti trebali imati. No, lako je prepoznati kako se od talenata očekuje superiorni radni učinak i kreativnost koji su značajno veći nego kod ostalih zaposlenika i koji organizacijama osiguravaju postizanje boljih rezultata i konkurentsku prednost pred

ostalim organizacijama koje ne posjeduju talente. Pri tome talenti za sebe očekuju mogućnosti za razvoj i prilike za izražavanje, daju puno, ali i očekuju puno za sebe. Kao posljedica toga, ukoliko organizacije žele privlačiti i zadržavati talente, moraju biti atraktivna mjesta za rad, tj. biti poslodavci prvog izbora. Kada govorimo o upravljanju talentima također je bitno da su procesi za njihovo upravljanje jasno postavljeni od strane ljudskih potencijala, ali i da je odgovornost za razvijanje talenata na strani linijskih voditelja. Važno je napomenuti i kako je predanost upravljanju talentima nužna od vrha do dna organizacije.

Još uvijek se nalazimo u vremenima globalne ekonomske krize koja je utjecala na poslovna okruženja na načine koje nitko nije mogao predvidjeti. Stoga se javljaju značajne promjene i u praksama upravljanja talentima. Organizacije koje žele ostati konkurentne i koje razmišljaju dugoročno posvećuju puno više pažnje zadržavanju fokusa na praksama upravljanja talentima, od organizacija koje razmišljaju kratkoročno i isključivo u smjeru preživljavanja u doba ekonomske krize.

Nažalost, rezultati istraživanja o upravljanju talentima u hrvatskim poduzećima u uzorku pokazuju kako ne samo da njihove prakse upravljanja talentima nisu razvijene, već i da je njihovo usklađivanje praksi upravljanja talentima s još uvijek prisutnom globalnom ekonomskom krizom restriktivnog tipa, za razliku od promjena u upravljanju talentima u uspješnim europskim i svjetskim organizacijama koje su fleksibilnog a ponekad čak i proaktivnog tipa. Konkretno, prakse upravljanja talentima u doba krize identificirane u poduzećima u uzorku, su na primjer smanjivanje ili zamrzavanje zapošljavanja, smanjenje ili zamrzavanje budžeta za razvoj i obrazovanje, smanjivanje ili odgađanje bonusa. Za razliku od toga, prakse fleksibilnog tipa<sup>6</sup> koje su koristile i koriste organizacije u svijetu su na primjer radna pokretljivost ili pojednostavljivanje postojećih procesa (Strack i sur., 2010.), dok su korištene proaktivne prakse nastavak zapošljavanja ključnih talenata za organizaciju i ulaganje dodatnih napora u upravljanje talentima (McCarnety, 2009.).

Na temelju svega navedenog može se predvidjeti kako poduzeća u uzorku vjerojatno neće izaći iz krize konkurentnija i jača, nego upravo suprotno, vjerojatno će biti dugoročno „oštećena“ ekonomskom krizom i trebati puno vremena da se oporave od njenih posljedica.

---

<sup>6</sup> Prema Stracku i suradnicima (2010.) **fleksibilne mjere upravljanja radnom snagom** su: revidiranje procesa; povećanje radne pokretljivosti (zaposlenici se treniraju za različite poslove); neprodužavanje ugovora na određeno vrijeme; smanjenje broja hijerarhijskih razina i povećanje raspona kontrole; povećanje nadzora nad radnim učinkom zaposlenika; postroženi kriteriji prilikom zapošljavanja; fleksibilno radno vrijeme; nagrađivanje zaposlenika za manji broj prekovremenih sati; izmještanje posla; internaliziranje aktivnosti koje su ranije obavljali vanjski dobavljači; privremeno skraćivanje radnog tjedna; povećanje dijela kompenzacija koji je povezan s profitom.

## LITERATURA

1. Abrudan, M. M., Matei, M. C. (2009). „Talent Management – a strategic priority“, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, (18), 4: 25-30.
2. Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize*. Zagreb: ASEE d.o.o.
3. Akingbola, K. (2006). „Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada“, *International Journal of Human Resource Management*, (17), 10: 1707-1725.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Masmedia.
5. Berger, L. A., Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York, NY: McGraw Hill.
6. Bersin, J. (2006). „Talent Management: What is it? Why now?“. Dostupno na: <http://www.bersin.com/Blog/post/Talent-Management--What-is-it--Why-Now.aspx>. Pristupljeno: 18.12.2010.
7. Bryan, L. L., Joyce, C. I., Weiss, L. M. (2006). „Making a market in talent“, *The McKinsey Quarterly*, 2: 98-109.
8. Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand*. Boston, MA: Harvard Business Press.
9. CIPD (2009). „The War on Talent? Talent management under threat in uncertain times“, Chartered Institute of Personnel and Development. Dostupno na: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/war-on-talent-talent-management-under-threat-uncertain-times.aspx>. Pristupljeno: 15.9.2010.
10. Crabb, S. (2007). „Talent is Top Challenge for HR“, *People Management*, (13), 11: 15.
11. Edwards, R. (2010). „Talent Management Audit“. Dostupno na: <http://www.pilat.com/europe/index.asp>. Pristupljeno: 15.11.2010.
12. Gordon, E. (2009). „The Global Talent Crisis“, *Futurist*, (43), 5: 34-39.
13. Iveković, D. (2006). *HR menadžment – suvremeni pojmovnik*. Zagreb: M.E.P. Consult.
14. Kirkland, S. (2009). „Creating a common language for building a successful talent management program: paving the path for succession, and success, within your organization“, *Transfusion*, (49), 7: 1498-1501.
15. Krinks, P., Strack, R. (2008). „The Talent Crunch“, *People Management*, (14), 13: 30-31.
16. Laff, M. (2006). „Talent Management: From Hire to Retire“, *T+D*, (60), 11: 42-48.

17. Leisy, B., Pyron, D. (2009). „Talent Management Takes On New Urgency“, *Compensation and Benefits Review*, (41), 4: 58-63.
18. Mann, D. (2009). „Managing Talent in Uncertain Times“, *Management Today*, 54-55.
19. Manselli, L. (2009). „Managing Talent in Uncertain Times“, *Accountancy Ireland*, (41), 2: 54-55.
20. Martin, R. L., Moldoveanu, M. C. (2003). „Capital Versus Talent: The Battle That's Reshaping Business“, *Harvard Business Review*, (81), 7: 36-41.
21. Nagy, M. (2010). „Talent for Tomorrow“. Dostupno na: [http://stamfordglobal.com/userfiles/File/download/HCM/TFT\\_2010\\_SurveyResult.pdf](http://stamfordglobal.com/userfiles/File/download/HCM/TFT_2010_SurveyResult.pdf). Pristupljeno: 20.02.2011.
22. Morgan, H., Jardin, D. (2010). „HR+OD=Integrated Talent Management“. *OD Practitioner*, (42), 4: 23-39.
23. Pološki, N. (2003). *Kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
24. Pološki Vokić, N., Vidović, M. (2007). „Komparativno istraživanje razvoja MLJP-a u Hrvatskoj“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5: 403-417.
25. Robertson, A., Abbey, G. (2003). *Managing Talented People*. Harlow: Pearson Education Limited.
26. Strack, R., Caye, J.-M., Leicht, M., Villis, U., Bohm, H., McDonnell, M. (2010). „The Future of HR in Europe“. Dostupno na: <http://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>. Pristupljeno: 14.11.2010.
27. Thorne, K., Pellant, A. (2007). *The Essential Guide to Managing Talent*. London: Kogan Page Limited.
28. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

## TALENT MANAGEMENT IN THE TIME OF CRISIS – THEORETICAL BACKGROUND AND STATE OF THE ART SURVEY IN CROATIA

### Summary

In today's environment of global economic crisis, companies must deal with one of the biggest challenges in managing human resources if they want to maintain a competitive advantage in the marketplace, and that is talent management.

Paper explains concepts of talent and talent management, basic practices of talent management, and managing talent in crisis time. The empirical part of the paper assesses talent management practices in Croatian companies, and changes which occurred in the talent management practice as a result of a global economic crisis, which have been compared with changes in talent management practices due to the crisis in Great Britain, as a representative of most developed European countries.

Results indicate that practices of talent management are partly developed in enterprises in the sample and that global economic crisis resulted in restrictive talent management practices, compared with practices used by successful European and other companies all over the world which were more flexible.

Key words: talent, talent management, talent management in crisis time, Croatia