

Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata

MARIJA JAKOVLJEVIĆ
izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Tel +385 23 400400
Hrvatska

mjakovlj@unizd.hr

ROBERTA MARIN
diplomantica Odjela za ekonomiju Sveučilišta u Zadru
23000 Zadar
Hrvatska

DIJANA ČIČIN-ŠAIN
viša predavačica, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Tel +385 23 400404
Hrvatska

dcsain@unizd.hr

Sažetak: Svijet novog tisućljeća oblikuju globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj. Razvojem informatičke i komunikacijske tehnologije svijet je postao jedinstven sustav. Globalizacija poslovanja sve više u prvi plan stavlja intelektualni kapital organizacije. U razvijenom poslovnom svijetu ljudi i njihovo znanje postaju glavna vrijednost poduzeća i prepoznati su kao pravi izvor konkurentске prednosti. U radu će se ispitati utjecaj globalizacije na privlačenje i zadržavanje talenata budući da takav proces zahtjeva, diljem svijeta, pokretljive, talentirane i kvalitetne kadrove. Problem koji je uočen tijekom istraživanja odnosi se, s jedne strane, na povećanu potražnju za talentima zbog razvoja globalizacije, te s druge strane na nedostatak talentiranih zaposlenika na području znanosti i tehnologije koji su ključni za razvoj visoke kulture performanse u organizaciji. Na temelju knjiga, web izvora i članaka prikupljenih iz različitih baza podataka analizirat će se znanstvena i stručna literatura vezana uz zadanu temu te će se provesti komparativna analiza dosadašnjih istraživanja zbog usuglašavanja različitih autora i donošenja relevantnih zaključaka. Na temelju konceptualnog modela objasniti će se utjecaj globalizacije na privlačenje i zadržavanje talenata. Globalizacija intenzivira "rat za talente", a budući da je ona nezaustavljiva, u budućnosti se očekuje još oštrija borba za talente stoga kompanije moraju neprestano tražiti nove i kreativne pristupe razvoja, motivacije i zadržavanja globalnih talenata.

Ključne riječi: globalizacija, ljudski kapital, znanje, talentirani zaposlenici, globalni talenti, "rat za talente"

1 Uvod

Znanje postaje ključno u "Novoj ekonomiji", a zahvaljujući globalizaciji i razvoju tehnologije inovacije postaju ključ globalnog natjecanja. Fleksibilni i talentirani radnici postaju središnji faktor poslovanja i postizanja konkurentne prednosti. "Pokretljivost" postaje ključna riječ, odnosno karakteristika novog svjetskog poretka. Svrha rada je ispitati određene prednosti, ali istovremeno i izazove koji se javljaju globalizacijskim procesom budući da je globalizacija fenomen koji je donio mnoge prednosti, ali isto tako krije i mnoge zamke. Također će se promatrati utjecaj globalizacije na privlačenje i zadržavanje kadrova budući da takav proces zahtjeva, diljem svijeta, pokretljive, talentirane i kvalitetne kadrove. Upravo je takve kadrove, odnosno radnike znanja teško privući, motivirati i zadržati što predstavlja paradoks s kojim se danas suočava menadžment ljudskih resursa. Cilj rada je ispitati na koji način globalizacijski proces doprinosi "ratu za talente" te na koji način globalizacija doprinosi "odljevu mozgova" budući da globalne kompanije žele privući mlade talentirane ljude što dovodi do međunarodne pokretljivosti takvih kadrova između znanstvenih, financijskih i ekonomskih centara diljem svijeta. Osim odljeva mozgova ispitat će se i uzroci i posljedice krize talenata koja predstavlja veliki problem za organizacije. Na temelju konceptualnog modela analizirat će se upravljanje talentima u uvjetima globalizacije.

Na temelju diskusije postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Na koji način globalizacija utječe na privlačenje i zadržavanje kadrova?
2. Koji faktori utječu na privlačenje i zadržavanje talenata i koje uvjete globalna kompanija moraju zadovoljiti da bi postala pobjednik u "ratu za talente"?
3. Kako globalizacijski proces doprinosi "odljevu mozgova" i koje su njegove posljedice?

2 Pregled literature

2.1 Važnost znanja i ljudskog kapitala u uvjetima globalizacije

Globalizacija je proces ujedinjavanja svijeta u jednu cjelinu ili jedan sustav, što je moguće zahvaljujući sveukupnom stalnom informacijskom i komunikacijskom tehnološkom napretku. (Lončar, 2005). Inovacije na području informacijsko-komunikacijskih i proizvodnih tehnologija te prirodnih znanosti omogućile su i ubrzale razvoj globalizacije i prijelaz iz tradicionalne ekonomije u "Novu" ekonomiju koja se još i naziva "ekonomija znanja". Klasični čimbenici proizvodnje, zemlja, rad i kapital, više nisu ključni ekonomski resursi. Sada to mjesto pripada znanju (Sundać & Švast, 2009). U organizacijskom smislu, znanje je sve ono što ljudi znaju i što je sadržano u organizacijskom procesu, proizvodima, uslugama i sustavima, a čija se vrijednost može prepoznati jedino kroz ljude (Giju et al. 2010). Najvažnija karakteristika znanja je što je ono obnovljivo.

"Nova ekonomija" je pojam koji je usko povezan s jačanjem trendova globalizacije i značaja informatičkog društva. Potrebno je istaknuti da ne postoji jedinstvena definicija "Nove ekonomije", a ono što se može staviti pod zajednički nazivnik svih pokušaja definiranja toga pojma jesu ekonomski rast i intenzivno uključivanje informatičke i komunikacijske tehnologije u sva područja ekonomije i društva, što uzrokuje promjene i na strani ponude i na strani potražnje (Škuflić & Vlahinić – Dizdarević, 2003). Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća (Jambreč & Penić, 2008). Istraživanje ljudskog faktora uključuje znanstvenike s područja mnogih znanosti, psihologe, sociologe, ekonomiste, pravnike i druge.

Zaposlenik svoje znanje i sposobnosti investira u tvrtku. Prema tome, neprimjereno je tretirati ga kao trošak. Naprotiv, plaće, treninzi te razne beneficije koje poslodavac izdvaja za zaposlene treba smatrati investicijom. Ključ uspješnog obavljanja bilo koje djelatnosti leži u kvaliteti ljudskog faktora. Ona proizlazi iz kvalitete obrazovanja ljudi, a temelj njihova obrazovanja očituje se u njihovoj spremnosti

da svoje znanje stave u funkciju promjena. To je razlog što su znanje i znanost ne samo razvojni resursi 21. stoljeća, nego i što je 21. stoljeće proglašeno stoljećem znanja (Milanović, 2010).

2.1.1 Radnici znanja

Glavna vrijednost kompanije, danas je znanje, kreativnost, sposobnost inovacija i želja za učenjem (Navarro et al, 2011). Kao rezultat toga dolazi i do promjene kvalifikacijske strukture zaposlenih, odnosno fizički radnici zamjenjuju se tzv. "radnicima znanja". U današnjoj ekonomiji temeljenoj na znanju doprinos radnika znanja je od strateškog značaja. Tako primjerice znanstvena literatura o ekonomiji znanja navodi važnost radnika znanja nazivajući ih glavnim pokretačima ekonomskog rasta i održivog razvoja (Yigitcanlar et al, 2007). "Radnik znanja" je svaki zaposlenik koji pridonosi ostvarivanju profita u poduzeću, uključen je u rješavanje problema, visoko je educiran i kontinuirano ulaže u svoje znanje, ima visoki stupanj autonomnosti i odgovornosti u poduzeću, marljiv je i vrlo motiviran za rad, fleksibilan je i prilagodljiv, samouvjeren je i uporan (Sundać & Švast, 2009). Radnik znanja mora uvijek iznova konkurirati svojim sposobnostima, a to znači da je njegovo temeljno svojstvo cjeloživotno učenje.

Pomak ka ekonomiji znanja osim pozitivnih ima i neke negativne posljedice. Zbog rastućeg pritiska za promjenama radnici su suočeni sa sve nestabilnijim okruženjem. Realna je opasnost, da pod pritiskom nužnosti kontinuiranog inoviranja, poduzeća zapošljavaju samo one koji su sposobni brzo učiti, dok se ostali nađu isključeni iz produktivnih procesa (Mrnjavac, 2005).

2.1.2 Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u uvjetima globalizacije

Problem menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP) je u balansiranju globalnih trendova koji zahtijevaju obrazovanu i raznovrsnu radnu snagu. Menadžeri ljudskih resursa moraju osigurati prave ljude u organizaciji, u smislu znanja, vještina i kulture te efikasno upravljati raznovrsnom radnom snagom na globalnoj razini. MLJP mora uspostaviti efektivne politike, prakse i procedure za poslovanje u uvjetima globalizacije. HRM prakse imaju utjecaj na organizacijsku performansu i na performansu zaposlenika (Yeung et al, 2008). U eri globalizacije, u kojoj se nove poslovne prilike mogu javiti u bilo kojem dijelu svijeta, pritisak na menadžere da postanu "globalni", odnosno posjeduju znanja i vještine potrebne za uspjeh u globalnom okruženju, sve je veći. Razvijanje globalnih vođa danas je ključ uspjeha organizacija (Pološki Vokić et al, 2007). Da bi se razvio kvalitetan kadar globalnih menadžera HRM mora u treninge uključiti učenje o međunarodnim kulturama te razviti potrebu za stalnim prilagođavanjem međunarodnim tržištima (Harvey et al, 2009). Trening zaposlenika ima važnu ulogu za organizaciju kad se radi o njenom razvijanju ljudskog elementa (Castellanos & Salinero, 2011). Trening zaposlenika će dovesti do povećanja produktivnosti radnika što je neophodno za ostvarivanje konkurentne prednosti (Awang et al, 2010).

Paradoks vezan uz globalizaciju i globalne menadžere odnosi se na to da je međunarodno pokretljive talente teško privući, motivirati i zadržati. Ono što još više negativno utječe na ovaj paradoks su demografski trendovi, ali također i nemogućnost usklađivanja ravnoteže život- rad. Kako bi riješile paradoks, organizacije trebaju ponuditi efikasne programe ravnoteža život – rad te pronaći načine kako spriječiti "burnout" globalnih menadžera (Meyskens et al. 2009). Da bi ostvarile ravnotežu život – rad kod svojih zaposlenika organizacije bi trebale uključiti fleksibilnost u osmišljavanje radnog procesa, radne organizacije i radnih mjesta. Rad na daljinu, skraćeno radno vrijeme, obračuni radnog vremena, programi studijskih dopusta, sve je to dio politike fleksibilnosti ljudskih resursa kojoj je cilj postizanje organizacijske učinkovitosti kroz zadovoljstvo zaposlenika.

2.1.3 Paradoks globalizacije

Globalizacija je fenomen koji predstavlja izraz ekonomskih i tržišnih zakonitosti, što znači da se ljudskom voljom ne može ukinuti. To tim više, što sve relevantne međunarodne organizacije, djeluju u smjeru jačanja globalizacijskih procesa i razvijanja "Nove ekonomije". Manje kvalificirani radnici ostaju bez posla i problemi zapošljavanja sve su veći (Rothstein, 2010). Transfer kapitala u nerazvijene dijelove svijeta dovodi do promjena u kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih u razvijenim zemljama (Soleymani, 2010). Smanjuje se potreba za fizičkim radnicima jer su postrojenja dislocirana u različitim zemljama, a s druge strane povećava se potreba za radnim mjestima na području pružanja usluga (Krznar, 2008). Privlačenje talenata i upravljanje talentima na globalno disperziranim lokacijama zahtjeva nove tehnike privlačenja i zadržavanja talenata te nove organizacijske oblike lociranja talenata, ali i nove oblike upravljanja i dijeljenja znanja (Lewin et al, 2008).

Postoji negativna povezanost između globalizacije, ljudskih resursa, industrijske demokratizacije i čovječanstva u cjelini. Da bi se ostvarila bolja globalizacija potrebno je formirati opća demokratska pravila za zaštitu radnika na globalnoj razini, poboljšati standarde rada, poboljšati kvalitetu života radnika, demokratizirati globalno donošenje odluka. Potreban je ljudski pristup u rješavanju globalnih problema (Ukpere, 2009). Zemlje s obrazovanom i kvalificiranom radnom snagom su u prednosti u odnosu na zemlje s visokim stupnjem nepismenosti (Šabuljić, 2010). Bez kvalificiranih inženjera, znanstvenika i poduzetnika nema ni napretka. Potrebno je daljnje ulaganje u obrazovanje i zadržavanje već kvalificiranih stručnjaka koji će doprinijeti napretku svojih zemalja jer ljudski kapital postaje ključni faktor uspjeha organizacije.

Globalni menadžeri nalaze se u središtu globalnog rata za talente čije će se posljedice i uzroci analizirati u poglavlju koje slijedi.

2.2 Globalni "rat za talente"

Prema Michaels et al (2001) tri su glavna razloga koja su uzrokovala proces "rata za talente". Prvi razlog je nezaustavljivi prijelaz iz industrijske u informatičku eru, koja je sa sobom donijela drastično povećanje kako broja tako i potrebe za visokoobrazovanim stručnjacima. Drugi razlog je povećana potreba za talentiranim menadžerima. Ono što autori osobito naglašavaju je nestašica dobrih menadžerskih kadrova, onih koji znaju voditi kompaniju, njene divizije, proizvodne pogone, timove i grupe zaposlenika. Rat za talentirane menadžere leži u središtu pojma "rat za talente". Treći razlog je povećana mobilnost ljudskih resursa. Zahvaljujući globalizaciji, mobilnost talenata između organizacija i država kontinuirano raste.

Tijekom vremena organizacije su bitno investirale u svoje zaposlenike. Zadržavanje i regrutiranje smatraju se glavnim prioritetima organizacija bez obzira o kojem je sektoru ili veličini riječ. No, potrebno je istaknuti da je privlačenje najboljih talenata tek polovica posla. Drugi dio je znatno teži, a to je kako ih zadržati? Zaposlenike postaje teško zadržati iz razloga kao što su nedostatak prilika za rast i razvoj, neadekvatni modeli plaćanja ili pak nemogućnost prilagodbe organizaciji. Budući da zaposleni danas mogu lako mijenjati poslove, prelaziti s jedne funkcije na drugu, mijenjati industrijske grane i slično, sve je to smanjilo privrženost zaposlenika organizaciji. Troškovi koji se odnose na zaposlenike u smislu njihova napuštanja organizacije, kao i naknadno zapošljavanje ili zamjena zaposlenika imaju veliki utjecaj na samu organizaciju. Trošak zapošljavanja nove osobe može biti i do 150% godišnje plaće osobe koja odlazi iz organizacije, uz to što se gube vještine, znanje i iskustvo (Pološki Vokić & Zaninović, 2010). Organizacije koje ne uspijevaju zadržati svoje zaposlenike snose visoke troškove zapošljavanja novih, pada lojalnost njihovih kupaca, gube vlastitu bazu znanja, a reducira se i goodwill (Chhabra & Mishra 2008).

Za uspješno privlačenje i zadržavanje zaposlenika organizacije trebaju staviti naglasak na EVP zaposlenika odnosno treba definirati vrijednost ponuđenih zaposlenika. Da bi pobijedile u "ratu za

talente" organizacije moraju uzdignuti upravljanje talentima kao prioritet (Lewis & Heckman, 2006). Prema Beechler & Woodward (2009) talent je zbroj sposobnosti koje osoba posjeduje, odnosno njezine intrinzične vrijednosti, vještine, znanje, iskustvo, inteligencija, prosudba, stav i karakter, a također uključuje i sposobnost i želju osobe za učenjem i razvojem.

Najveće izazove kod upravljanja talentima predstavljaju tri eksterna faktora: demografske promjene, globalizacija te porast radnika znanja. Demografski izazov predstavlja generacija y čiji su pogledi na svijet oblikovani kroz Internet i veliki broj informacija. HR stručnjaci smatraju da takvi zaposlenici zahtijevaju veću fleksibilnost, traženje smisla u poslu kojeg obavljaju, profesionalnu slobodu, veće nagrade te ravnotežu između života i posla. Takvi zaposlenici često mijenjaju posao, a posebno ako organizacija ne ispuni njihova očekivanja, stoga organizacije snose veliki rizik od odlaska talenata kad je u pitanju generacija y (Guthride et al 2008).

Drugi izazov predstavlja globalizacija. Zbog globalizacije kompanije se moraju širiti na međunarodna tržišta. Da bi kompanija uspjela na takvim tržištima mora posjedovati menadžere koji će biti voljni otići raditi izvan granica svoje zemlje. Potrebni su i lokalni talenti koji razmišljaju globalno, odnosno koji razumiju lokalne načine poslovanja i lokalne potrošače (Guthride et al, 2008).

Posljednji izazov predstavljaju radnici znanja. Radnici znanja imaju svoje specifične zahtjeve i karakteristike. Sve je veći broj radnika znanja. U SAD-u od 137 milijuna zaposlenih njih 48 milijuna se može svrstati u navedenu skupinu. Radnici znanja se razlikuju od ostalih jer ostvaruju dva do tri puta veći profit, a njihov rad zahtijeva minimalan nadzor (Sundać & Krmpotić, 2011). Tehnologija koja podržava njihov rad brzo se razvija, a time se razvijaju brži i bolji načini dijeljenja informacija. (Beulen 2008).

2.2.1 Razine talenata u organizaciji

Prije deset godina rat za talente bio je ograničen samo na top menadžere dok danas organizacija ne smije zanemariti doprinos ostalih zaposlenika. Talentirani zaposlenici mogu se pronaći na svim razinama tvrtke. To nisu samo visoko trenirani i vješti radnici znanja kao primjerice IT stručnjaci. Talenti se mogu pronaći na svim razinama menadžmenta, talenti mogu biti primjerice i zaposlenici koji se bave logističkim operacijama, zaposlenici koji su u izravnoj vezi s kupcima, radnici koji rade u proizvodnji i sl. Tzv. B - igrači (tehničari, ljudi koji rade za dobavljače, joint venture partneri) svi su oni potrebni za potpuni uspjeh A – igrača. Potpuni fokus na top zaposlenike može naštetiti moralu cjelokupne organizacije te rezultirati slabom performansom (Hagel et al, 2009).

Sve kompanije žele postati pobjednici u ratu za talente, ali rat za talente može imati i neke negativne posljedice za kompaniju kao što je naglasak na individualnoj performansi, podcjenjuje se timski rad, nagrađuju se samo oni najbolji, kompanija razvija arogantan stav i misli da sve zna jer posjeduje najbolje ljude (Pfeffer, 2001). U ratu za talente organizacije žele privući pametne ljude, ali s druge strane zaboravljaju da je važnije privući mudre ljude. Ako kompanija zaposli ljude koji za sebe misle da su najbolji i da znaju sve, koliko će zapravo takvi ljudi biti željni učiti?, hoće li biti poslušni? i hoće li poštivati druge zaposlenike koji možda nemaju njihovu razinu obrazovanja? Upravo iz tog razloga treba prepoznati talente na svim razinama organizacije.

Danas se jedna od najvećih borbi za talente događa između vodećih tehnoloških tvrtki smještenih u Silicijskoj dolini. Google, Facebook, Microsoft, LinkedIn i Apple su tvrtke koje su uspjele privući najviše novih talenata. Google se razvio zahvaljujući svojim ljudskim resursima, ali sada Facebook privlači sve više novih talenata i pobjeđuje Google u možda najvažnijem dijelu nadmetanja. Kako ne bi izgubio u "ratu za talente" Google je čak započeo s razvijanjem matematičke formule kako bi izračunao koji su zaposlenici skloniji otići iz tvrtke te se na taj način pripremio za njihov odlazak. Sve je više transfera zaposlenika između Google-a i Facebook-a pa je tako Google-ov inženjer i jedan od tvoraca Google Mapa prešao u Facebook, objasnivši kako mu rad u "kompaniji desetljeća"

predstavlja veliki izazov. Kao odgovor na ovakve transfere Google je odlučio povećati plaće svojih zaposlenika jer ne želi izgubiti titulu najboljeg i najpoželjnijeg poslodavca na svijetu.

2.2.2 Uloga beneficija u "ratu za talente"

Zaposlenici traže da organizacija posjeduje jaku organizacijsku kulturu, pakete beneficija koje uključuju ravnotežu život – rad te fleksibilan raspored. Ravnoteža život – rad ponajprije obuhvaća razumijevanje potreba zaposlenika kada se radi o obitelji i prijateljima. Kako bi se motivirali i zadržali zaposlenici, HRM mora konstantno mijenjati i poboljšavati programe nagrađivanja. Fleksibilni programi beneficija omogućuju zaposlenima da samostalno izaberu beneficije koje će koristiti iz skupa beneficija koje nudi organizacija. Prednost fleksibilnih beneficija za zaposlene sastoji se u tome što zaposlenici sudjeluju u kreiranju vlastitog kompenzacijskog paketa te mogu uskladiti beneficije s vlastitim životnim stilom. Ipak, kompanije trebaju biti oprezne prilikom osmišljavanja takvih programa jer ukoliko izbor zaposlenika bude oskudan to može rezultirati financijskim troškovima, ali isto tako zaposlenici mogu odabrati previše beneficija pa to rezultira povećanjem premijskih troškova kompanije (White 2009).

Od 1990-tih godina menadžerske kompenzacije su dramatično porasle diljem svijeta. Najviše kritika dobile su plaće menadžera koje su intenzivno porasle u posljednja dva desetljeća (Gabalx & Landier, 2008.) Jedan od razloga porasta menadžerskih kompenzacija je povećana potražnja za talentiranim menadžerima (Benest 2008). Neki autori smatraju da je porast menadžerskih kompenzacija opravdan i objašnjavaju ga ratom za talente (Rost, 2010). Istraživanja su pokazala da prenosive menadžerske vještine koje se očituju kroz socijalni kapital, međunarodno iskustvo i slično mogu povećati menadžerske kompenzacije u velikim tvrtkama jer su takve vještine tražene i visoko plaćene, ali u većini slučajeva talentirani menadžeri s visokim plaćama ne doprinose boljoj profitabilnosti i konkurentnosti kompanije.

2.2.3 Regrutiranje talenata

Headhunting je nastao u 80-tim godinama prošlog stoljeća pokušavajući maksimizirati prednosti kompanije izborom najboljeg kadra na tržištu. Tako su se razvile agencije koje se isključivo bave lovom na najkvalitetnije kadrove. Lovci na talente su agenti koji tragaju za vrhunskim profesionalcima to jest menadžerima ali i istraživačima te ostalim stručnjacima koji su u stanju obavljati najodgovornije dužnosti u kompaniji. Da bi "lovci na talente" zapazili talentirane individualce oni trebaju biti na pravom mjestu u pravo vrijeme. "Right place" znači imati pristup pravim mrežama i društvenim događajima preko kojih "lovci na talente" traže potencijalne kandidate. Osim termina "right place" upotrebljava se i termin "right space" odnosno talenti moraju minimizirati mogućnost da netko drugi bude prepoznat kao idealni kandidat i sebe staviti u prvi plan kroz članstvo u važnim profesionalnim društvima kao što su primjerice Jockey Club ili Rotary Club te prisustvovati dobrotvornim događajima i slično (Faulconbridge et al. 2009).

Kompanije se sve više okreću modernom regrutiranju. Ključne značajke modernog regrutiranja su interaktivnost i povezivost. Talenti su sada umreženi. Radi samopromocije i pronalaska boljih poslova koriste različite društvene alate poput Facebooka, Twittera i LinkedIna. Zadatak poslodavaca je, prihvatiti njihov način funkcioniranja i prilagoditi se uvjetima na tržištu. Tvrtke moraju izgraditi odnose s velikim brojem ljudi, kao što to čine sami zaposlenici. Osim generacije Y koja intenzivno iskorištava potencijale umreženih medija, formira se i generacija M (mobilno). Generacija M se naziva još i generacija Z. Generaciju M čine mladi između 8 i 18 godina, a nova tehnologija postaje središte njihova života. Ključne riječi generacije M ili Z su "fast", "fun", "fluid".

Jedan od najvažnijih alata MLJP-a u privlačenju i zadržavanju talenata postaje "brand poslodavca" koji će se detaljnije analizirati u sljedećem poglavlju.

2.3 "Brand" poslodavca u okviru talent menadžmenta

Kada je neka kompanija označena kao "poznata" tada je njena sposobnost privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika veća. Organizacija treba postati poželjno mjesto za rad, a prvi korak u postizanju reputacije "top poslodavca" je identifikacija ključnih zaposlenika i prepoznavanje njihovih očekivanja. "Brand" poslodavca je proces kreiranja identiteta i imidža kompanije odnosno dugoročna strategija kojom se uspostavlja prepoznatljivi identitet organizacije kao poželjnog poslodavca (Chhabra & Mishra 2008). Ukoliko organizacija postane prepoznatljivi brand, ona kao takva živi u svijesti potrošača, odnosno svojih zaposlenika. Na izgradnju branda utječu faktori kao što su kultura, vrijednosti, kompenzacije, trening i menadžment, dok popularni brand atributi mogu biti primjerice zabavno mjesto za rad, ravnoteža posao-život, inovativnost i sl. Da bi se postigla konkurentna prednost kroz "employer branding" važno je inkorporirati brendiranje u procese kao što su privlačenje, zadržavanje i trening zaposlenika, a da bi brendiranje uspjelo tvrtkina strategija brendiranja mora biti usklađena s vizijom i misijom tvrtke (Mandhyna & Shah, 2009).

Ukoliko su zaposlenici zadovoljni brandom kojem pripadaju to će ih motivirati da što dulje ostanu u organizaciji. Razina sposobnosti zadržavanja zaposlenika se povećava kako se povećava stupanj zadovoljstva zaposlenika. Iz tog razloga kompanija treba izgraditi 'branding' strategiju korištenjem sustava vrijednosti, nagrada, funkcija i atributa. Da bi organizacija postala "poželjno mjesto za rad" treba formirati kulturu koja će odgovarati vrijednostima zaposlenika, posebice pripadnicima generacije x i generacije y (Goaverts et al, 2010).

Titulu najpoželjnijeg globalnog poslodavca u 2011. godini ima Google. Brojni su razlozi zbog kojih se Google smatra najboljim radnim mjestom na svijetu. To se prvenstveno odnosi na čitav niz beneficija koje su dostupne zaposlenicima te kompanije. U sjedištu kompanije, u Kaliforniji, nalazi se jedanaest vrhunskih restorana u kojima se zaposlenicima tri puta na dan besplatno poslužuju različiti specijaliteti. Osim toga zaposlenici u Google-u na raspolaganju stoje besplatni bazeni, teretane, masaža, doktori, automobili, različite vrste sportova, perilice rublja, frizerski salon, autopraonica itd. Zaposlenici se ponašaju kako žele, nema pravila odijevanja, a čak mogu donijeti kućne ljubimce na posao ili prespavati u uredu. Takva zanimljiva radna okolina privlači mnoge mlade, ambiciozne i kreativne ljude koji svoju karijeru žele izgraditi upravo u toj kompaniji, stoga ne čudi podatak da Google zaprimi milijun prijava za posao godišnje i to svakih dvadeset i pet sekundi. Osim u Kaliforniji, gdje je sjedište Google-a, kompanija svoje podružnice ima i u drugim zemljama kao primjerice u Brazilu, Indiji, Švicarskoj, Velikoj Britaniji itd. U svim podružnicama zaposleni uživaju slične ili iste beneficije. Google je poželjan jer podržava kreativnost, nudi brojne beneficije, a potiče i napredovanje u područjima koja nemaju direktne veze s poslom, primjerice poput učenja francuskog jezika na tzv. Google sveučilištu (Life at Googleplex, 2009).

Osim jakog branda organizacije sve više koriste integrirana rješenja za upravljanje talentima. Jedan od razloga korištenja integriranog rješenja za upravljanje talentima je aktualni problem krize talenata. Kompanije u posljednje vrijeme mnogo ulažu u HCM rješenja u nadi da će im to omogućiti bolje razumijevanje tog problema (Blais et al, 2008). Nedostatak talenata u ključnim područjima predstavlja veliki problem za organizacije, a taj problem će se detaljnije analizirati u poglavlju koje slijedi.

2.4 Kriza talenata

Zbog sve kompetitivnijeg poslovnog okruženja, a istovremeno nedostatka talenata, talent menadžeri se prvenstveno fokusiraju na pitanje "odakle će doći inovacije i tko će njima upravljati?". Nedostatak

talenata je rezultat neravnoteže između ponude i potražnje za talentima u ključnim područjima. Prema Nxele, (2008) na strani potražnje nalaze se globalni ekonomski rast kao i rast tehnološkog i telekomunikacijskog sektora. Na strani ponude talenata nalazi se umirovljenje generacije Baby Boomers-a. Izlazak Baby Boomers-a iz tehnološke industrije nije uravnoteženo s ulaskom mladih ljudi na to isto tržište. Primjer neusklađenosti je i činjenica da je broj novih, mladih znanstvenika uvijek isti unatoč ubrzanom industrijskom razvoju (Bold & Fresendi, 2001).

2.4.1 Odgovori na krizu talenata

Kao odgovor na krizu talenata, zapadne ekonomije nastoje međusobno privući talente kroz tzv. "razmjenu mozgova" ili "cirkulaciju mozgova". Takvo kretanje talenata je dvosmjerno i obično nije trajno. Vlade mnogih zemalja nastoje pomoći svojim kompanijama u traženju talenata kroz investiranje velike količine novca i vremena u programe privlačenja i zadržavanja domaćih talenata ali i talenata iz stranih zemalja. Primjerice, SAD za privlačenje stručnjaka koristi tzv. Zelenu kartu dok Europska unija koristi tzv. Plavu kartu. Edukacija je uvelike pogođena globalizacijom, a kada se radi o privlačenju studenata iz stranih zemalja SAD je broj jedan destinacija za inteligentne studente iz cijelog svijeta (Douglass & Edelstein, 2009).

Ono što je zanimljivo, je da ljudi svakodnevno koriste novu tehnologiju, ali nisu zainteresirani za njezino dizajniranje, popravak ili upravljanje tom tehnologijom. Nedovoljna zainteresiranost mladih ljudi za razvoj i upravljanje novom tehnologijom popularno se naziva "the flight from science", a taj fenomen zahvatio je čak i Japan. Nova tehnologija predstavljena u ovom desetljeću biti će jednaka ukupnom broju tehnologije izumljene u zadnjih 50 godina stoga se očekuje nastavak krize talenata i u budućnosti (Deloitte, 2010).

2.4.2 Odljev mozgova

Globalizacija je dovela do borbe za talentiranim zaposlenicima između industrija, ekonomija i društava. Pobjednici su oni koji privuku "mozgove", a gubitnici oni koji se suoče s "odljevom mozgova" (Marga, 2010). "Odljev mozgova" označava međunarodni prijenos resursa u formi ljudskog kapitala i uglavnom se odnosi na migraciju visoko educiranih pojedinaca iz zemalja u razvoju u već razvijene zemlje (Beine et al. 2008). "Odljev mozgova" postoji u svim zemljama, no mnogo je zastupljeniji u zemljama u razvoju. Međutim, zemlje u razvoju od kojih započinje "odljev mozgova" ne moraju nužno biti na gubitku. Također je moguć efekt "brain gain". Brain gain" označava povećano investiranje u znanje u zemljama u razvoju kako ne bi došlo do migracija (Munck 2010). U mnogim zemljama su migranti puno kvalificiraniji od domaćeg stanovništva. Strani zaposlenici će možda poboljšati kvalitetu outputa u kratkom roku, ali ne i na dugi rok. U kratkom roku će domaći zaposlenici naučiti nove tehnike i prakse koje je strana radna snaga dovela iz svoje zemlje. Kao rezultat zapošljavanja strane radne snage mladi lokalni zaposlenici gube mogućnost akumuliranja ranog iskustva koje im je kasnije potrebno za ostvarivanje uspjeha (Alvarez et al. 2011).

Međunarodna studija GfK International Employee Engagement provedena na uzorku od 30.000 zaposlenika u dvadeset i devet zemalja svijeta, ukazuje na ozbiljan problem odljeva mozgova za razne države i kompanije u 2012. godini. Danas je tržište rada u mnogim zemljama globalizirano i fluidno. Zbog boljeg posla spremno se okreće i promjeni zemlje i kompanije. Zemljama i kompanijama neće biti nimalo lako zadržati kvalitetne kadrove potrebne za svoj razvoj (GfK, 2011).

Upravo zbog sve većeg problema nedostatka talenata i sve izraženijeg "odljeva mozgova" razvio se novi pristup u sagledavanju rata za talente koji će biti analiziran u sljedećem poglavlju.

2.4.3 Novi pristup "ratu za talente"

Tradicionalni pristup koji kaže da kompanija pobjeđuje u "ratu za talente" ako zadrži zaposlenike, odnosno gubi ako zaposlenici odu, sve je manje važan. Odlazak talentiranih zaposlenika može čak biti i koristan za organizaciju ukoliko ona iskoristi potencijalne prilike koje proizlaze odlaskom talenata. Odlazak talenata šteti organizaciji, ali isto tako organizacija mora izgubiti neke bitke kako bi naposljetku postala pobjednik u ratu za talente. Suvremeni pristup u "ratu za talente" prvenstveno se temelji na socijalnom kapitalu koji je dostupan kroz veze koje organizacija održava sa svojim bivšim zaposlenicima. Socijalni kapital je zbroj potencijalnih resursa, koji su međusobno povezani i dostupni kroz veze koje se ostvaruju između individualnih ili društvenih jedinica (Mäkelä & Suutari 2009). Praksa održavanja pozitivnih veza s bivšim zaposlenicima, ako je efikasno implementirana, može

poboljšati pristup prema potencijalnim klijentima, povećati ljudski kapital te generirati goodwill organizacije odnosno bivši talenti mogu pomoći organizaciji u privlačenju novih.

U ratu za talente, organizacije sve više koriste portofolio pristup odnosno kombinaciju tradicionalnog i suvremenog pristupa. Kod stvaranja portofolio pristupa menadžeri moraju voditi računa o tome da li talenti, kada odlaze, prelaze na stranu konkurencije ili se pridružuju organizacijama s kojima kompanija usko surađuje. Prema Somaya & Williamson (2008) razlikuju se četiri tipa scenarija u portofolio pristupu.

Scenarij 1 – obrambena tehnika

Zaposlenik posjeduje generičko znanje koje ima nisku stratezijsku važnost i odlazi konkurenciji. Takav tip odlaska talenata šteti organizaciji jer konkurencija koristi znanje novog talenta, ali s druge strane kompanija može lako zamijeniti takvog zaposlenika jer su troškovi privlačenja i zamjene zaposlenika održivi. Budući da zaposlenik prelazi konkurenciji kompanija neće imati koristi koje proizlaze iz socijalnog kapitala.

Scenarij 2 – socijalni kapital

Zaposlenik posjeduje znanje koje ima nisku stratezijsku vrijednost i odlazi suradnicima organizacije. Takav tip odlaska za organizaciju može biti koristan ukoliko ona iskoristi prilike koje proizlaze iz socijalnog kapitala. Ako zaposlenik odluči prihvatiti poslovnu ponudu suradnika, organizacija bi trebala poduprijeti njegovu odluku i održati pozitivne veze sa zaposlenikom kako bi povećala koristi koje proizlaze iz socijalnog kapitala.

Scenarij 3 – osvetničke i obrambene akcije

Zaposlenik posjeduje specifično znanje kompanije i pridružuje se konkurenciji. Takav oblik odlaska talenata najviše šteti organizaciji. Zbog jedinstvenog znanja i stručnosti koje zaposlenik posjeduje organizacija će imati visoke administrativne troškove ali i trošak ljudskog kapitala. Konkurentska organizacija će maksimalno iskoristiti znanje novog talenta i tako još više naštetiti organizaciji. Uz osvetničke akcije organizacija može ponuditi zaposleniku bolju poslovnu ponudu od konkurencije kako bi ga zadržala. Primjer osvetničke strategije je situacija kada je 2005-te godine tvrtka Microsoft Corp. podnijela tužbu kako bi zaustavila rad svog bivšeg potpredsjednika na specifičnim projektima u Google-u, a koji su se djelomično preklapali s njegovim ranijim poslom u Microsoftu. Na taj način je Microsoft želio dati do znanja Google-u da ne zapošljava bivše djelatnike Microsofta..

Scenarij 4 – obrambene akcije i socijalni kapital

Zaposlenik posjeduje specifično znanje i odlazi suradnicima organizacije. U tom slučaju organizacija ima visoke administrativne troškove stoga treba razviti obrambene akcije koje će spriječiti takve

odlaske, ali s druge strane organizacija takvim odlaskom talenata može ostvariti korist kroz socijalni kapital.

Unatoč smanjenoj fluktuaciji zaposlenika i socijalnom kapitalu globalizacija svjetske ekonomije intenzivira globalni rat za talente. Menadžeri ljudskih resursa i poslovni lideri zabrinuti su zbog nemogućnosti pronalaženja pravih ljudi koji će efikasno voditi kompanije, ali i koji će se uspješno suprotstaviti poslovnim izazovima. Zbog nezaustavljive internacionalizacije troškova, informacija, ideja, roba, kapitala, ljudi te krize talenata pretpostavlja se još veće intenziviranje rata za talente u sljedećih dvadeset godina.

U sljedećem poglavlju analizirat će se utjecaj globalizacije na privlačenje i zadržavanje talenata na osnovi konceptualnog modela.

3 Konceptualni model

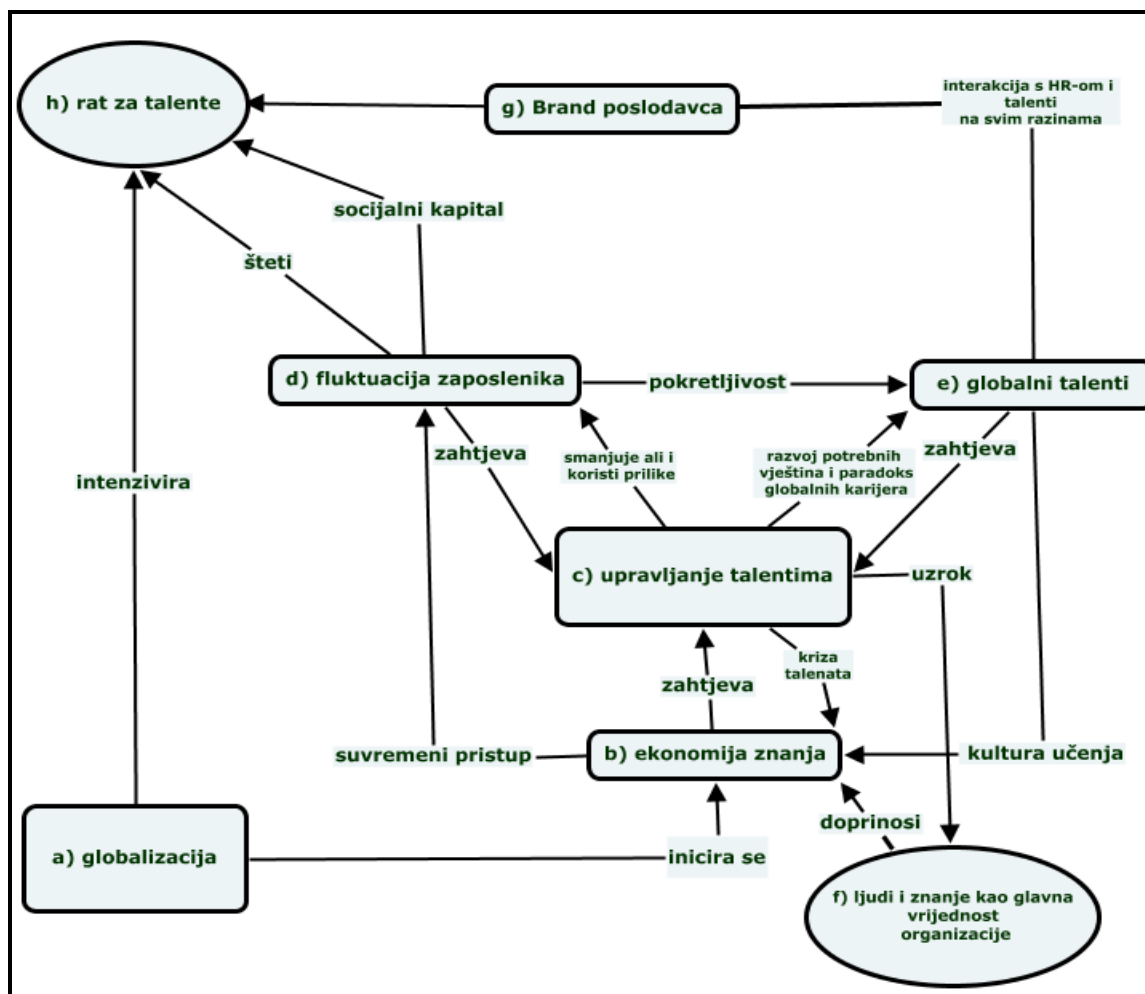
Sljedeći model prikazuje na koji način globalizacija utječe na upravljanje talentima. Temelj modela predstavlja teorija ljudskog kapitala. Utemeljitelj teorije ljudskog kapitala smatra se Gary Becker sa svojim djelom "Human Capital" iz 1964. godine. Becker teoriju ljudskog kapitala definira kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvredniji resurs-ljude. Teorija ljudskog kapitala jedan je od temelja razvoja teorije intelektualnog kapitala koja je također važna za navedeni model. Značajne elemente proučavanja znanja i intelektualnog kapitala nalazimo kod brojnih poznatih ekonomista 20. stoljeća. Prvi koji je znanstveno pokušao postaviti znanje, iskustvo i vještine zaposlenih u neke okvire bio je Frederick Taylor koji je 1911. godine objavio djelo "The Principles of Scientific Management". U novije vrijeme ključan korak u razvitku koncepcije intelektualnog kapitala sa stajališta ljudskog kapitala napravljen je u Švedskoj. Karl-Erik Sveiby smatra se začetnikom tzv. "švedske škole" u upravljanju znanjem i proučavanju intelektualnog kapitala. Sveiby je 1990. godine objavio knjigu pod naslovom "Knowledge Management" u kojoj je definirao ljudski kapital kao dimenziju intelektualnog kapitala i tako povezo dotadašnja istraživanja ljudskog kapitala s koncepcijom intelektualnog kapitala.

U uvjetima globalizacije ljudi su prepoznati kao glavni izvor konkurentske prednosti, a kreiranje i dijeljenje znanja na svim organizacijskim razinama postaje najvažniji ekonomski resurs. Ona organizacija koja efikasno upravlja intelektualnim kapitalom povećat će sposobnost stvaranja vrijednosti kroz privlačenje i zadržavanje najboljih ljudi.

Temeljne komponente modela su sljedeće:

- a) **Globalizacija:** Globalizacija je označila početak novog vremena i stvaranje novog svjetskog poretka. Svijet postaje međusobno integriran, a sve što se događa na lokalnoj razini može se odraziti i globalno. Globalizacija je nastala kao rezultat stalnog i sveukupnog napretka na području informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Suvremena tehnologija je u središtu, a transfer tehnologije postaje ključan element ostvarivanja međunarodne konkurentske prednosti.
- b) **Ekonomija znanja:** Ekonomija znanja je ekonomija zasnovana na specijaliziranim znanjima te na vještini povezivanja, identifikacije i rješavanja problema. Ključni ekonomski resurs postaje znanje. U svijetu je sve važniji trend razvoja uslužnih zanimanja, posebice uslužnog sektora koji prodaje znanje.
- c) **Upravljanje talentima:** Upravljanje talentima se definira kao proces privlačenja, upravljanja, razvijanja i zadržavanja ljudi kao najvažnijeg resursa organizacije. Da bi organizacija pobijedila u "ratu za talente", upravljanje talentima mora postati dugoročna strategija i važan alat za maksimiziranje performanse zaposlenika i za njihovo motiviranje.

Slika 1. Konceptualni model upravljanja talentima u uvjetima globalizacije



- d) **Fluktuacija zaposlenika:** Fluktuacija zaposlenika se definira kao svaki trajni odlazak zaposlenika iz organizacije uzrokovan vlastitom voljom ili voljom organizacije. Prema tradicionalnom pristupu fluktuacija zaposlenika je loša za organizacije i one moraju učiniti sve kako bi je spriječile. Suvremeni pristup fluktuaciji zaposlenika temelji se na socijalnom kapitalu te ona ne mora nužno biti loša za organizaciju. Kompanije trebaju minimizirati fluktuacije koje im štete, odnosno trebaju iskoristiti potencijalne prilike koje proizlaze iz socijalnog kapitala.
- e) **Globalni talenti:** Globalizacija zahtjeva transformaciju menadžera u menadžere s globalnim znanjima i vještinama te globalnom perspektivom. Potrebni su menadžeri koji su sposobni nositi se s globalnom integracijom i koji su spremni nositi se s izazovima koje ispred njih stavlja globalno okruženje. Globalni talenti se nalaze u središtu "rata za talente".
- f) **Ljudi i znanje kao glavna vrijednost kompanije:** U uvjetima globalizacije ljudi i njihovo znanje prepoznati su kao ključni faktor uspjeha organizacije i kao pravi izvor konkurentske prednosti.
- g) **Brand poslodavca:** Brand poslodavca definira se kao dugoročna strategija kojom se uspostavlja prepoznatljivi identitet organizacije kao poželjnog poslodavca. Brand poslodavca postaje najvažniji alat talent menadžmenta u privlačenju i zadržavanju zaposlenika.
- h) **"Rat za talente":** "Rat za talente" posljedica je jačanja globalizacijskih trendova koji se očituju kroz prijelaz iz industrijske u informatičku eru, kroz potrebu za globalno pokretljivim talentima te kroz povećanu potrebu za visoko obrazovanim stručnjacima odnosno radnicima

znanja. Zbog jačanja globalizacijskog procesa te krize talenata pretpostavlja se nastavak rata za talente u sljedećih dvadeset godina.

Jačanje globalizacije doprinosi razvitku "ekonomije znanja" koja promovira suvremeni pristup u privlačenju i zadržavanju talenata. Bitan je socijalni kapital, a fluktuacija zaposlenika osim štetnih, može imati i pozitivan utjecaj za organizaciju. Zahvaljujući globalizaciji i ekonomiji zasnovanoj na znanju, pokretljivost ljudskih resursa raste, sve je veća potreba za kvalificiranim stručnjacima, a globalni talenti se nalaze u središtu rata za talente. Ljudi i znanje su prepoznati kao glavna vrijednost organizacije. Kultura učenja organizacije postaje ključna za privlačenje i zadržavanje talenata. Da bi postigla kulturu učenja organizacija mora promovirati kontinuirano učenje kroz inovacije, poboljšanu uslugu kupcima, zadržavanje i privlačenje zaposlenika, zatim treba ponuditi razvojne programe kao što su posebni zadaci, rotacija poslova i sl. Organizacija ponekad mora dopustiti i greške jer se na greškama najbolje uči.

Jačanje globalizacije, razvoj ekonomije znanja, kontroliranje fluktuacije zaposlenika, upravljanje globalno pokretljivim talentima, sve su to bitni elementi koje organizacija mora uzeti u obzir kada se radi o privlačenju i zadržavanju talenata. Iz tog razloga upravljanje talentima mora postati prioritet svake organizacije. Ukoliko organizacija efikasno upravlja svojim talentima to će, s jedne strane, smanjiti štetne posljedice fluktuacije zaposlenika, a s druge strane povećati koristi koje proizlaze iz

održavanja pozitivnih veza s bivšim zaposlenicima. Efikasno upravljanje talentima važno je za rješavanje paradoksa globalnih karijera koji se očituje kroz nemogućnost uspostavljanja ravnoteže život-rad te za razvijanje potrebnih vještina globalno pokretljivih talenata i razvoj nove generacije vodstva. Upravljanje talentima se mora prvenstveno fokusirati na problem nedostatka talenata. Kriza talenata je globalizacijski trend koji će se nastaviti i u budućnosti zbog starenja stanovništva te nedovoljnog interesa studenata za znanstvene i tehničke discipline. Da bi upravljanje talentima bilo efektivno potrebna je stalna interakcija odjela MLJP s top menadžmentom te svi zajedno trebaju raditi na razvoju talenata. Kompanija mora postati vođena talentima. Presudna je sposobnost cjelokupne radne snage, a ne samo radnika znanja da brzo usvaja i upotrebljava nova znanja i informacije, odnosno treba prepoznati talente na svim razinama u organizaciji. Pobjeda u ratu za talente zahtjeva primjenu raznih alata iz područja planiranja, privlačenja, razvijanja i zadržavanja. "Brand poslodavca" je jedan od najvažnijih alata u privlačenju i zadržavanju zaposlenika. Ako želi biti pobjednik u ratu za talente, organizacija mora postati poželjno mjesto za rad, mora imati izgrađen imidž, jasnu viziju, prave vrijednosti, jaku organizacijsku kulturu, a naglasak mora biti na kvaliteti i rezultatima. U sljedećem poglavlju analizirat će se postavljena istraživačka pitanja.

4 Diskusija

Prvo istraživačko pitanje odnosi se na globalizaciju i njen utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata. U uvjetima jačanja globalizacijskih trendova i razvitka "Nove ekonomije" stabilnost radne snage može biti konkurentna prednost organizacije, stoga jedino one organizacije koje zadrže svoje zaposlenike, moći će opstati i rasti. Privlačenje i zadržavanje pravih ljudi treba postati prioritet svake organizacije kako bi se postigla visoka produktivnost i konkurentna prednost. Prilikom privlačenja talenata, organizacija mora voditi računa o tome da joj potencijalni talenti u potpunosti odgovaraju jer će ona na takav način osigurati bolji povrat na njihovo ulaganje. Procesu selekcije kadrova mora se pristupiti izrazito ozbiljno i objektivno jer ukoliko organizacija donese krive odluke prilikom zapošljavanja talenata ne samo da će joj biti teško zadržati zaposlenike, već će snositi visoke troškove pronalaženja i zapošljavanja novih ljudi. Da bi privukla talente organizacija mora uspostaviti ravnotežu između ljudskih resursa te svoje vizije, misije i programa. Osim raznih strategija, alata i programa za privlačenje i zadržavanje talenata nužan je "ljudski pristup", a ključni faktori su otvorenost, iskrenost i integritet. "Nova ekonomija" svoju konkurentnost temelji na visokim tehnologijama, znanju, inovacijama i globalnom umrežavanju, a ljudi i znanje postaju glavni izvor konkurentne prednosti. Talent postaje važniji od kapitala, strategija ili istraživanja i razvoja.

Drugo istraživačko pitanje definira bitne faktore privlačenja i zadržavanja zaposlenika te ispituje što organizacija treba učiniti da bi pobijedila u "ratu za talente". Zbog sve veće konkurentnosti, fluktuacije zaposlenika, ubrzanog tehnološkog razvoja, brzog protoka informacija, internacionalizacije istraživanja i razvoja, organizacija mora postati tzv. "učea organizacija", odnosno mora imati zaposlenike koji posjeduju potrebne vještine i znanje i koji žele učiti. Glavni faktor privlačenja i zadržavanja zaposlenika je organizacijsko okruženje koje podržava učenje, kreativno razmišljanje i inovacije, a u takvom okruženju zaposlenici se moraju smatrati investicijom, a ne troškom. Ključ zadržavanja talentiranih ljudi je upravo u zapošljavanju tih istih. Da bi pobijedile u "ratu za talente" organizacije trebaju izdignuti Talent Management kao prioritet. Cilj TM-a je privući i zadržati talente i prilagoditi se njihovim potrebama. Talentirani zaposlenici traže priliku da se dokažu i razviju svoje sposobnosti, žele autonomiju, izazovan posao i pozitivnu radnu okolinu. Kompenzacije su važne, ali mnoga istraživanja su pokazala da je top talentima prilika za profesionalni razvoj još važnija. Upravo iz tog razloga organizacije, da bi pobijedile u "ratu za talente" trebaju primijeniti Total Reward pristup odnosno kombinirati materijalne i nematerijalne instrumente nagrađivanja zajedno.

Treće istraživačko pitanje odnosi se na "odljev mozgova" i na njegove posljedice. Globalizacijski proces u velikoj mjeri doprinosi odljevu mozgova budući da je globalizacija dovela do oštre borbe za talentima između industrija, ekonomija i društava. "Odljev mozgova" predstavlja gubitak za matičnu zemlju, budući da odlazak vrhunskih stručnjaka koči razvoj zemlje iz kojih su otišli, a potiče razvoj zemlje u koju su emigrirali. Iako kompanije nastoje na sve načine zadržati svoje talente, danas je

tržište rada u gotovo svim zemljama fluidno i globalizirano, tako da kompanijama neće biti nimalo lako zadržati kvalitetne kadrove potrebne za svoj razvoj.

5 Zaključak

Globalizacija je kao proces internacionalizacije troškova, informacija, ideja, roba, kapitala i ljudi nezaustavljiva, a rezultat globalizacije su visokokvalificirani radnici, potreba za kontinuiranom motivacijom, razvojem i kreativnošću na poslu. Najvažniji resurs kompanije u idućih dvadeset godina bit će "talent", odnosno pametni, sofisticirani, tehnološki pismeni i globalno pokretljivi poslovni ljudi. U uvjetima globalizacije ljudi i njihovo znanje prepoznati su kao pravi izvor konkurentske prednosti, ali ipak mnogi protivnici globalizacijskog procesa smatraju da ne vrijedi vjerovanje da su ljudi glavna vrijednost kompanije koji se trebaju razvijati kroz treninge i edukaciju jer nema potrebe ulagati u ljudske potencijale kada je profit ono najvažnije u globalnoj ekonomiji bez obzira na koji je način stvoren. Unatoč različitim mišljenjima "rat za talente" je stvarnost koja se ne može ignorirati. Ukoliko kompanija razumije svoje talente, zna koje su vještine potrebne, privlači najbolje kandidate, ubrzava razvoj talenata ostvarit će povrat u obliku konkurentske prednosti. Strategije i taktike koje kompanija poduzima diferenciraju je od drugih i omogućuju pobjedu u ratu za talente. Daljnja istraživanja trebala bi se fokusirati na pronalaženje efikasnih strategija za sprječavanje globalne krize za talentima jer u uvjetima nedostatka talenata dolazi do još oštrije borbe za talentima na globalnoj razini.

Reference:

Alvarez J., Forrest D., Sanz I., Tena J. D., (2010), Impact of Importing Foreign Talent on Performance Levels Local Co-workers, Labor Economics; Vo. 18, pp. 287-296

Awang A. H., Ismail R., Noor Z. M., (2010), Training Impact on Employee's Job Performance: A Self Evaluation, Ekonomska istraživanja, Vol.23, No.4, pp. 78-90

Beechler S., Woodward I. C., (2009), The global war for talent, Journal of International, Management, Vol. 15, pp. 273-285

- Beine M., Docquier F., Rapoport H., (2008), Brain drain and human capital formation in developing countries: winners and losers, *The Economic Journal*, 118 (April), 631–652, Royal Economic Society
- Benest F., (2008), The Role of Benefits in Winning the War for Talent, *Benefits & Compensation Digest*, Vol.45, Issue 6, p42-45
- Beulen E., (2008), The Enabling Role of Information Technology in the Global War for Talent: Accenture's Industrialized Approach, *Information Technology for Development*, Vol. 14 (3) 213–224
- Blais D., Gallant A., Kuehnle H., Maloto J., Quain M., (2008), Research findings, *Masters of human computer interaction*, Carnegie Mellon University, pp. 1-22
- Bolt J. F., Fresendi J. S., (2001), Beyond the War for Talent, *Executive Development, Associates*, Vo. 4, No. 1, pp. 1-4
- Castellanos R. M., Salinero M. Y., (2011), Factors which cause enterprises to invest in training: The Spanish case, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, Vol. 29, No.1, pp. 133-15
- Chhabra N. L., Mishra A., (2008), Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies, *ICFAI Journal of Management Research*, Vol 7, Issue 11, pp. 50-61
- Douglass J. A., Edelstein R., (2009), The Global Competition for Talent; *Research & Occasional Paper Series*, Vol.15, pp.1-22
- Faulconbridge J. R., Beaverstock J. V., Hall S., Hewitson A., (2009), The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets, *Geoforum*, Vol. 40, pp. 800–808
- Gabalx X., Landier A., (2008), Why has CEO pay increased so much?, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 123, Issue 1, p49-100
- Giju G. C., Badea L., Lopez Ruiz V. R., Pena Nevado D., (2010), Knowledge Management – the Key Resource in the Knowledge Economy, *Theoretical and Applied Economics*, Vol. XVII, No. 6(547), pp. 27-36
- Goaverts N., Kyndt E., Dochy F., beart H., (2010), Influence of learning and working climate on the retention of talented employees, *Journal of workplace learning*, Vol.23, No.1, pp. 35-55
- Guthride M., Komm A. B., Lawson E., (2008), Making talent a strategic priorety, *The Mckinsey Quarterly*, Vo. 1, pp. 49-59
- Harvey M.,Fisher R., McPhail R., Moeller M., (2009), Globalization and its impact on global managers' decision processes, *Human Resource Development International*, Vol. 12, No. 4, 353–370
- Hagel J., Brown J. S., Davison L., (2009), Talent is everything, *Conference Board Review*, Vol. 46, Issue 3
- Jambrek I., Penić I., (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta, Sveučilište Rijeka*, Vol.29, No.2, pp. 1181-1206
- Krznar T., (2009), Globalizacija kao destruktorka identiteta, *Filozofska istraživanja*, Vol.29, No.1, pp. 131-143

Lewin A. Y., Massini S., Leeters C., (2008), Why are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent, *Journal of International Business Studies*, Vol.40, No.6. pp. 901-925

Lewis R.E., Heckman R.J., (2006)., Talent Management: A Critical Review, *Human Resource Management Review*, Vol. 16, pp. 139-154

Lončar J., (2005), Globalizacija pojam, nastanak i trendovi razvoja, *Geoadria*, Vol. 8, No. 2, pp. 195-210

Mäkelä K., Suutari V., (2009), Global careers: A Social Capital Paradox, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 992–1008

Mandhyna Y., Shah M., (2010), Employer Branding- A Tool for Talent Management, *Global Management Review*, Vol.4, Issue 2, pp. 43-4

Marga A., (2010), Globalization, multiculturalism and brain drain, *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, Volume 7, Number 1

Meyskens M., Von Glinow M. A., Werther W. B., Clarke L., (2009), The paradox of international talent: alternative forms of international assignments, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 1439–1450

Michaels E., Handfield-Jones H, Axelord B (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press knjiga

Milanović Lj.,(2010), Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u zagrebu*, Vol. 10, No. 1, pp. 91-104

Mrnjavac Ž., (2005), Nestaje li radništvo u ekonomiji zasnovanoj na znanju?, *Ekonomska istraživanja*, 27(4), pp. 199-212

Munck R., (2010), Globalization, Migration and Work: Issues and Perspectives, *Labor, Capital and Society*, Vol.43, Issue 1, pp. 155-177

Navarro J. L. A., Lopez Ruiz V. R., Pena D. N., (2011), Estimation of Intellectual capital in the European Union Using A Knowledge Model, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, vol. 29, sv. 1, pp. 109-132

Nxele M., (2008), Challenges of talent acquisition and retention in an era of brain drain, *Strategic HR Management*, Vol. 12, No.3, pp. 1-10

Pfeffer J., (2001), Fighting the War for Talent is hazardous to Your Organizational Health, *Organizational Dynamics*, Vol 29, No 4, pp. 248-259

Pološki Vokić N., Marić I., Hernaus T., (2007), Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u Hrvatskoj, *Društvena istraživanja*, Vol. 89, No. 3, pp. 533-555

Pološki Vokić N., Zaninović M., (2010), Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 8, No.2, pp. 25-36

Rost, K., (2010), The rise in executive compensation - consequence of a 'war for talents'?, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. 1-7

Rothstein, J. S., (2010), A Good Job Is Hard to Find: U.S. and Mexican Autoworkers in the Global Economy., *New Labor Forum* 19(3): pp. 70-74

Soleymani M., (2010), The Heavy Price of Globalization: Globalization and Sustainable Development, *Prospectives on Global development and Tehnology*, Vol. 21, no.4, pp. 101-118

Somaya D., Williamson I.O., (2008), Rethinking the 'War for Talent', *Management Review*, vol. 49 no. 4

Sundać D., Krmpotić I., (2011)., Knowledge Economy Factors and The Development of Knowledge based Economy, *Croatian Economic Survey*, Vol.13, No.1, pp. 105-141

Šabuljić A., (2010), Različnost pristupa i strateških efekata globalizacije, *Poslovni konzultant*, Vol. 2, Issue 8/9, pp. 54-62

Škuflić L., Vlahinić-Dizdarević N., (2003), Koncept Nove ekonomije i značaj informacijsko komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, 54(5-6), pp. 460-479

Ukpere W. I., (2009), Mechanisms to ameliorate negative impacts of globalisation on human resources, industrial democracy and humanity, *Journal of Academic Research in Economics*, Vol. 1 No. 3

White G., (2009), Diversity in workplace causes rise in unique employee benefits and changes in cafeteria plans, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol.2, pp. 1-9

Yeung A., Warner M., Rowley C., (2008), Guest editors' introduction growth and globalization: Evolution of human resource management practices in Asia, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1, Pp. 1-13

Yigitcanlar, T., Baum, S., Horton, S., (2007), Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities, *Journal of Knowledge Management*, 11(5):pp. 6-17

Deloitte (2010), Talent edge 2020: Blueprints for the new normal, [Internet] <raspoloživo na http://www.deloittehumancapital.at/wpcontent/6_Talent_WegweiserKrise.Studie.pdf" type="application/pdf"> [pristupljeno 23.01.2012]

GfK Centar za istraživanje tržišta (2011), Odljev mozgova ozbiljan je problem za države i kompanije, *Orange Newsletter*, [Internet] <raspoloživo na http://www.gfk.hr/imperia/md/content/gfkaustria2/pdf/nlo23_final.pdf>, [pristupljeno 23.01.2012]

Sundać D., Švast N., (2009), Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, *Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva*, [Internet] <raspoloživo na http://eobrazovanje.mingorp.hr/.../Knjizica_intelektualni_kapital.pdf>, [pristupljeno 23. 01.2012.]

Life at Googleplex, (2009), [Internet] <raspoloživo na <http://platform.twitter.com/widgets/hub.1326407570.html>></iframe>, [pristupljeno 23. 01.2012.]