

Stručni rad / Professional paper

STRATEŠKO UPRAVLJANJE TALENTIMA U FUNKCIJI JAČANJA KONKURENTNOSTI PODUZEĆA

v. pred. Matej Perkov, mag.rel.int.et dipl., Visoka škola Aspira
Heinzelova 62 a, 10 000 Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 91 6055 006; e-mail: matejperkov@hotmail.com

mr. sc. Lidija Križan, „Auto Hrvatska“ d.d.
Radnička cesta 182, 10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 98 9804 179; e-mail: lidija.krizan@autohrvatska.hr

dr. sc. Zlatko Hodak, v. pred., „Narodne novine“ d.d.
Savski gaj, XIII. put 6,, 10020 Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 91 4210 454; e-mail: zlatko.hodak@nn.hr

SAŽETAK

Globalizirano, digitalizirano i dinamično tržište rada zahtijeva više razine i različite kombinacije kompetencija i kvalifikacija. Uz osnovne vještine, traže se talenti s fleksibilnijim kompetencijama primjerenima svakoj poslovnoj situaciji. Talentirani pojedinci strateški su resurs čije angažiranje i razvoj dovode do izvrsnosti organizacijskih performansi, a zadržavanje tih pojedinaca jača ekonomsku snagu same organizacije. Stoga je upravljanje talentima daleko više od traženja prave osobe za pravo radno mjesto. U ovome radu iznose se teorijske postavke i opisuju najbolje prakse strateškog upravljanja talentima (IKEA, LVMH, P&G i druge) u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. Pod talentom se podrazumijeva ukupnost svih sposobnosti određene osobe, njezinih nadarenosti, vještina, znanja, iskustava, inteligencije, prosudbi, stavova, karaktera, motiva i kapaciteta da uči i raste. Strateško upravljanje talentima dio je upravljanja ljudskim resursima i temeljni preduvjet za donošenje i provedbu kvalitetnih korporativnih i poslovnih strategija. Cilj je rada istražiti pojam, značenje, osobitosti, pojavne oblike i multidimenzionalne utjecaje upravljanja talentima na konkurentnost poduzeća. Istraživačka hipoteza jest da učinkovito upravljanje talentima može rezultirati distinktivnom tržišnom konkurentnošću poduzeća, učestalijim uvođenjem novih ili renoviranih proizvoda i usluga, višom razinom zadovoljstva kupaca, manjim troškovima proizvodnje te većim povratom na ulaganje.

Ključne riječi: strateško upravljanje talentima; konkurentnost poduzeća; upravljanje ljudskim resursima; tržište rada; globalizacija; IKEA; LVMH; P&G

1. UVOD

Općeprihvaćena paradigma jest da su ljudi ključan čimbenik uspjeha, no što to zapravo znači? Diljem svijeta traju brojni ratovi i bitke, prije svega za energente i druge prirodne izvore. Međutim, malo je prikriivenijih i važnijih bitki od onih za talente na tržištu rada. Sintagmu „rat za talente“ prvi je spomenuo Steven Hankin prije dvadesetak godina (Chambers i sur., 1998). Označavala je sve žešće natjecanje poslovne zajednice u privlačenju i zadržavanju zaposlenika.

Zaposlenici u poduzeću raspolažu vrijednim informacijama, ali je dijeljenje istih kroz sve organizacijske razine pravi izazov. Zaposlenici trebaju uzajamno dijeliti probleme, iskustva, stavove, učinkovite alate i najbolje prakse. No, mnoga se poduzeća koncentriraju na *hard* tehnologiju kao jedini put za stjecanje konkurentne prednosti ignorirajući pritom ključnu strategiju – upravljanje znanjem u mozgovima zaposlenika (talentima) kao jedinom organizacijskim resursom koji se ne može imitirati. Razvoj talenata postaje najvažnija zadaća u poslovanju, to jest, *condicio sine qua non* konkuriranja u ekonomiji znanja. Strategija upravljanja talentima (eng. *Strategic Talent Management*) temeljna je pretpostavka donošenja i provedbe kvalitetnih korporativnih i poslovnih strategija u poduzećima diljem globusa. Kako u suvremenim poslovnim uvjetima ljudi i znanje, odnosno intelektualni kapital postaju ključni izvor konkurentne prednosti, tako i upravljanje talentima postaje primarni čimbenik organizacijske uspješnosti.

Kako navode Pološki Vokić i Naoulo Bego (2012), pojmovi talent i upravljanje talentima nisu jednoznačno određeni, ali se u definicijama većine autora uočavaju tri zajednička elementa: (1) iznadprosječno nadareni pojedinci, (2) njihov doprinos uspješnosti poduzeća i (3) posebna briga za te pojedince unutar poduzeća, odnosno prilagođavanje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima specifičnim potrebama i zahtjevima talenata. Pod pojmom „talent“ u ovome se radu podrazumijeva ukupnost svih sposobnosti određene osobe, njezinih nadarenosti, vještina, znanja, iskustava, inteligencije, prosudbi, stavova, karaktera, motiva te njezine sposobnosti da uči i raste.

U ovome radu sistematiziraju se teorijske postavke i analiziraju najbolje prakse upravljanja talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. Cilj je istražiti pojam, značenje, osobitosti, pojavne oblike i multidimenzionalne utjecaje strateškog upravljanja talentima na suvremena poduzeća. Istraživačka hipoteza jest da učinkovito upravljanje talentima može rezultirati većom tržišnom agilnošću poduzeća, učestalijim uvođenjem novih ili renoviranih proizvoda i usluga, višom razinom zadovoljstva kupaca, manjim troškovima proizvodnje te većim povratom na ulaganje (ROI). Drugim riječima, talenti su ti koji najviše mogu doprinijeti razvoju i dostizanju ciljeva te stvaranju dodane vrijednosti za poduzeće. Zato je upravljanje talentima daleko više od pukog postavljanja prave osobe na pravo radno mjesto.

2. PREGLED LITERATURE

Uz ekonomsku djelotvornost i društvenu odgovornost, upravljanje talentima možda je i najteža od triju ključnih zadaća menadžmenta u 21. stoljeću. Razvojem globalizacije, pred suvremeno se tržište rada postavljaju novi zahtjevi za bržim prilagodbama, posebice usmjerenost na cjeloživotni razvoj kompetencija. Izražena je potreba za mobilnošću radne snage, fleksibilnošću zaposlenika, odnosno za prijelaz sa „sigurnog radnog mjesta“ na „sigurnu zapošljivost“ (CISOK, 2018). U budućnosti će se zahtijevati više kvalitativne razine i različite kombinacije stečenih kompetencija i kvalifikacija zaposlenika.

Glavne kompetencije koje se traže na tržištu rada odnose se na prenosiva znanja, vještine i stavove koji su potrebni svim pojedincima za njihov osobni razvoj, uključivanje u društvo i zapošljavanje (HZZ, 2015). Na globalnoj razini dopunski se traži i poznavanje stranih jezika, matematička i prirodoslovna pismenost, digitalna kompetencija, umijeće organiziranja vlastitog učenja, socijalna i građanska kompetencija, osjećaj za inicijativu i poduzetništvo te kulturološka svijest i izražavanje. Utjecaj globalizacije, dakle, nije prisutan samo na makro, već i na mikrorazini. Čak i ona poduzeća koja nemaju globalnih ambicija moraju zadovoljiti globalno postavljene standarde na tržištu rada budući da je tržište lokalno, ali je zato konkurencija globalna.

Preko 70 posto europskih poduzeća u stalnoj je potrazi za talentiranim zaposlenicima (Mujanović, 2012). Istovremeno, prema recentnom globalnom istraživanju konzultanata kuće McKinsey iz 2017. godine na uzorku od 1820 ispitanika, golemu je većinu izvršnih menadžera (95%) uvjeren da su njihova poduzeća neučinkovita u upravljanju talentima, to jest, pokazuju relativnu nesposobnost da privuku, motiviraju i zadrže talente (Andrianova i sur., 2018). Pod pojmom „učinkovito upravljanje talentima“ podrazumijevao se takav program vođenja ljudi koji je „učinkovito“ ili „vrlo učinkovito“ poboljšao ukupnu izvedbu (rezultate) poduzeća.

2.1. Pojam i značenje upravljanja talentima

Moglo bi se ustvrditi da se upravljanje talentima više odnosi na stratešku razinu, dok HRM više tendira taktičkoj razini. Upravljanje talentima (eng. *Talent Management*) široka je i holistička strategija poduzeća za zapošljavanje, educiranje i zadržavanje zaposlenika s najvišom razinom kvalitete izvedbe i radnih učinaka (Ingwersen, 2018). Pojam upravljanja talentima Collings i Mellahi (2009) opisuju kao proces kojega čine sljedeće tri sastavnice:

1. sustavna identifikacija ključnih pozicija koje pridonose održivoj konkurentskoj prednosti poduzeća
2. razvoj talenata kojima će se popuniti ključne pozicije
3. razvoj specifične HR prakse u svrhu podrške talentima u cijelom procesu i osiguranja njihove predanosti poduzeću.

U istraživanju među 300 poduzeća koje su proveli Hay grupa i Chief Executive magazin, ispitanici su – prema Stahlu i sur. (2012) – „pronalaženje dovoljnog broja lidera“ rangirali kao najveći izazov s kojim se suočavaju danas i sutra. Preko 75% svjetskih kompanija vjeruje da će imati probleme s razvojem budućih lidera (Lee i Simmons, 2012). Ti izazovi, prema Stahlu i sur. (2012), potiču još veće potrebe za razvijanjem učinkovitih procesa i praksi upravljanja talentima. U tu su svrhu danas razvijeni i mnogi softverski programi namijenjeni poduzetnicima i poduzećima (ovisno o veličini i djelatnosti). Tako su, na primjer, među najnovijima:

- SAP Success Factors – automatizira sve ključne HR procese uključujući evidencije o talentima, plaće i zakonska izvješća.
- Oracle Taleo Cloud Service – daje softverska rješenja koja omogućuju kvalitetno poboljšanje i izgradnju liderskih osobina.
- iCIMS Talent Platform – softver za preuzimanje brige o cjeloživotnom napredovanju talenata u poduzeću.

Može se zaključiti da je upravljanje talentima sposobnost korištenja strateškog planiranja ljudskih resursa u svrhu poboljšanja vrijednosti poslovanja i ostvarenja ciljeva poduzeća. Sve aktivnosti koje menadžment poduzima da pribavi, privuče, zadrži, nagradi, razvije i motivira ljude za izvrsnost izvedbe dio su sustavnog upravljanja talentima, jednako kao što je to i strateško planiranje radne snage.

2.2. Četiri pristupa strategiji upravljanja talentima

Sparrow i sur. (2011:10) među zagovornicima su mišljenja da svi zaposlenici imaju talenta i u skladu s time da bi upravljanje talentima trebalo biti fokusirano na optimiziranje individualnih potencijala svakog pojedinca. U tom smislu izdvajaju četiri različita pristupa:

1. Pristup ključnim ljudima: upravljanje talentima kroz kategorizaciju zaposlenika
2. Pristup ključnim praksama: talent menadžment kao ključna praksa menadžmenta ljudskih potencijala
3. Pristup ključnim funkcijama: upravljanje talentima kroz identifikaciju najvažnijih funkcija
4. Ključni pristup bazi talenata.

Pristup ključnim ljudima

Na tržištu se nalaze talenti s jedinstvenim skupom vještina koje su rijetke i vrlo su tražene od strane poslovne zajednice. Teško ih je pronaći ili zamijeniti jer dodaju nesrazmjernu količinu vrijednosti organizaciji u odnosu na druge zaposlenike, to jest, svojim potencijalom imaju pozitivan neposredan i dugoročni utjecaj na rezultate poduzeća.

Pristup ključnim praksama

Svi HR sustavi – osobito ocjenjivanje zaposlenika, nagrade, bonusi ili dizajniranje posla (job description) – kreirani su po načelu plaća-za-osobu, a ne plaća-za-posao. Veliki broj konzultantskih kuća tvrdi da postoji potreba za segmentacijom radne snage i da treba strateški razlikovati njihov značaj (npr. kako doprinose prihodima te u kojem dijelu lanca vrijednosti poduzeća se nalaze).

Pristup ključnim funkcijama

Mnoga poduzeća vide upravljanje talentima kao zbir ključnih funkcija ili praksi koje treba integrirati (prepoznavanje i zapošljavanje talenata, identificiranje ključnih unutarnjih talenata, upravljanje tijekovima talenata, razvijanje talenata i učinkovitosti izvedbe).

Ključni pristup bazi talenata

Poduzeća privlače energiju ljudi, njihove individualne snage, interese i motivacije, pa ih u svrhu jačanja tržišne konkurentnosti moraju bolje uskladiti s dugoročnom poslovnom strategijom. Poslovni lideri trebaju razviti okvire kojima utvrđuju koje su odluke o ljudskom kapitalu najvažnije i kako te odluke logično povezati s učinkovitošću poduzeća.

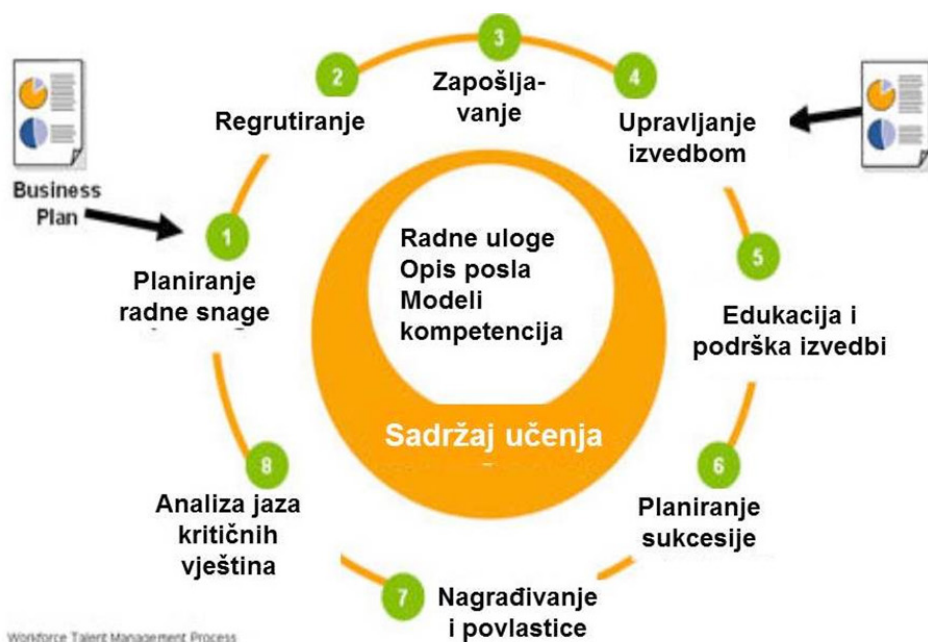
3. METODE ISTRAŽIVANJA

Kvantitativni podaci i informacije o temi ovoga rada prikupljeni su iz sekundarnih izvora, iz relevantne inozemne stručne literature, znanstvenih i stručnih članaka te znanstvenih bibliografskih baza na internetu. U istraživačkom je pristupu primijenjeno stožerno metodološko načelo usporedbe teorije i prakse. Tijekom obrade sekundarnih izvora i sukladno postavljenoj hipotezi, u radu se koristilo više znanstveno-istraživačkih metoda: metoda deskripcije (ponajviše iz strane literature), metode analize i sinteze, dedukcije i indukcije. Ponajprije je korištena desk metoda.

4. ČETIRI PODRUČJA DJELOVANJA MENADŽMENTA

Poduzeća čine ljudi koji stvaraju vrijednost kroz provjerene poslovne procese, inovacije, uslugu kupcima, marketing, prodaju i niz ostalih aktivnosti. Da bi postiglo ciljeve, poduzeće prema Bersinu (2008) mora ustrojiti kontinuirane i integrirane procese za regrutiranje, edukaciju, upravljanje, podršku i nagrađivanje tih ljudi. Slika 1. pokazuje zaokruženi proces upravljanja talentima.

Slika 1. Proces upravljanja talentima



Izvor: obrada autora prema: Bersin (2008).

Planiranje radne snage integrirano je s poslovnim planom (eng. business plan), a sadrži godišnje planove zapošljavanja, budžete za nagrađivanje i ciljeve zapošljavanja. Integriranim procesom regrutiranja, procjene, evaluacije i zapošljavanja, pridobivaju se novi talenti za poduzeće. Nakon zapošljavanja, u što kraćem roku mora se obučiti zaposlenike i omogućiti im da budu produktivni i integrirani u poduzeće. Za upravljanje izvedbom kao kompleksnom aktivnosti (eng. Performance Management) koristi se poslovni plan kojim poduzeća uvode procese za mjerenje i upravljanje talentima. Edukacija i podrška izvedbi iznimno je važna faza u procesu upravljanja talentima jer se sastoji u organizacijskom učenju i razvojnim programima na svim hijerarhijskim razinama. U tom kontekstu sve više izvršnih direktora inzistira na točnom izračunu koristi, odnosno doprinosa pojedinaca izvedbi poduzeća ostvarenih dodatnom izobrazbom i općim razvojem organizacijskoga intelektualnog kapitala (Horvat i sur., 2017, 2016).

Kako se poduzeće mijenja i evoluiraju, pojavljuje se kontinuirana potreba da se ljudi izmjenjuju na svojim pozicijama. Plan sukcesije (nasljeđivanja) je neophodan jer omogućuje menadžerima da odaberu prave kandidate za prava mjesta. I ova funkcija mora biti usklađena s poslovnim strategijama da bi se mogli razumjeti kadrovski zahtjevi za ključne pozicije u sljedećih 3 – 5 godina. Nagrađivanje i povlastice integralni su dio upravljanja talentima da bi plan kompenzacija bio u izravnoj

korelaciji s upravljanjem izvedbom, odnosno s izvršenjem poslovnih ciljeva. Osmo funkcija jest analiza jaza kritičnih vještina u svrhu primjerenog utvrđivanja uloge, osobnih vještina i kompetencija onih koji odlaze u mirovinu (ima ih sve više). Valja definirati kako popuniti i premostiti jazove koji se pritom javljaju. U središtu opisanog procesa važni su opisi i podaci: radne uloge, opisi poslova, modeli kompetencija i sadržaj učenja.

Najbolja svjetska poduzeća znaju da im budućnost zavisi o relativno malom broju visoko talentiranih i produktivnih zaposlenika pa se zato, s aspekta radne snage, usmjeravaju na ova četiri područja djelovanja:

1. prilagodljivost i fleksibilnost zaposlenika prema tržišnim tendencijama
2. sposobnost vodstva u upravljanju promjenama
3. integriranost modela upravljanja talentima
4. učinkovitost strateških odluka vezanih uz radnu snagu

Prilagodljivost zaposlenika i fleksibilnost tržišta rada ide posebice u prilog multinacionalnim kompanijama. No, kako navode Lee i Simmons (2012), u samo 14% svjetskih poduzeća menadžment vjeruje da se njihovi zaposlenici mogu prilagoditi promjenama i biti fleksibilni bez obzira na lokaciju i političke granice.

Drugo područje povezano je s učinkovitošću menadžmenta u upravljanju poslovnim promjenama koje je ključno za uspješne ishode vođenja talenata, inovativnost i razvoj poduzeća. Današnje poslovno i digitalizirano okruženje prepuno je izazova, posebice kada je riječ o dobi i mobilnosti radne snage, globalnoj ekonomiji, težnji poduzeća prema inovacijama, rastu i sve većoj stopi povrata na kapital (ROI). Radikalne promjene poput aktualne digitalne transformacije traže i radikalne promjene u radnoj snazi. Kako navodi Marson (2012), kultura i zrelost poduzeća determiniraju će ekstenziju i duljinu trajanja projekta upravljanja promjenama (eng. *lead-time*) da bi se ostvarili željeni učinci.

Treće područje podrazumijeva izgradnju integriranog strateškog modela upravljanja talentima kako bi se na tržištu rada pribavili oni zaposlenici koji su svojim znanjem, iskustvom i mentalnim uvjerenjima komplementarni s poduzećem. Stoga strategija upravljanja talentima mora biti dio korporativne strategije poduzeća o kojoj zavisi kvaliteta donošenja i izvedbe poslovnih i funkcijskih strategija na nižim razinama u hijerarhiji. Sikavica i sur. (2008) ističu da strategija upravljanja talentima odgovara na ova pitanja:

- Koliko i koji su ljudi potrebni za provođenje korporativne i poslovne strategije pojedinih organizacijskih divizija?
- Kako osigurati te privlačiti stručnjake i talente?
- Kako osigurati specifična i opća znanja i stalno ih usavršavati i aktualizirati?
- Kako upravljati znanjem i ljudskim kapitalom na razini poslovne jedinice i cijelog poduzeća?

- Kako zadržati ključne ljude i potrebite talente?
- Kako osigurati sukcesiju¹ te fleksibilnost i mobilnost talenata?

Za četvrto područje djelovanja menadžmenta znakovita je inkorporiranost strateškog upravljanja talentima u temeljnim odlukama korporativne strategije poduzeća. Lee i Simmons (2012) navode da samo 6% poduzeća smatra da su vrlo učinkovita u korištenju informacija za donošenje strateških odluka o radnoj snazi.

Strateško upravljanje talentima se, prema Amitu i Shoemakeru (1993), bavi dvama oblicima resursa:

Prvi oblik resursa je organizacija ljudskog kapitala. To su znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika. Učinkovito korištenje ljudskog kapitala Kannan i Akhilesh (2002) nazivaju „dodanom vrijednosti znanja“. Odnosi se na temeljno organizacijsko znanje ugrađeno u rutinu i poslovne procese poduzeća. Ova dodana vrijednost predstavlja kolektivnu i integriranu uporabu sposobnosti. Izazov za menadžment poduzeća jest transformirati ljudski kapital u vrijednu i konzistentnu sposobnost koja je rijetka i konkurentima teška za kopiranje.

Drugi oblik resursa je organizacijski sustav. To su politike i prakse za podršku razvoju ljudskog kapitala. Izazov ovog resursa jest odabrati odgovarajući troškovno učinkoviti paket koji će zaposlenicima omogućiti najbolju izvedbu.

Budući da globalno otvoreno tržište nameće visoke kriterije kvalitete, kao i učinkovitost razvojnih sposobnosti poduzeća i kompetencija menadžera, nužan je konstantan razvoj znanja, vještina i sposobnosti produktivnog prilagođavanja promjenjivim zahtjevima zapošljavanja tijekom radnog vijeka. Poslovni procesi se na globalnom tržištu sve više informacijski intenziviraju i gotovo ne postoji više profil djelatnosti koja ne zahtijeva aktivno praćenje, zaprimanje i produciranje sve veće količine informacijskih sadržaja.

4.1. Izazovi oblikovanja strateškog upravljanja talentima

Strateško upravljanje talentima (eng. *Strategic Talent Management – STM*) dio je upravljanja ljudskim resursima (eng. *Human Resource Management – HRM*). Dok se HRM uglavnom fokusira na sve zaposlenike u poduzeću, STM se usredotočuje na veću ili manju skupinu talenata u poduzeću (Collings i Mellahi, 2009). Osnovnim izazovom u strateškom upravljanju talentima smatra se zadaća transformacije ljudskog kapitala u čvrstu sposobnost poduzeća kao izvora konkurentne prednosti. Odgovarajuća evaluacija, monitoring, mjerenje i analitika znakovito podupiru strateško odlučivanje o razvoju i raspoređivanju talenata. S obzirom na to da talenti, posebice u uvjetima globalizacije, mogu poduzeću omogućiti ostvarenje tržišne diferencijacije i konkurentne prednosti, strateško upravljanje talentima je, prema Van der Kampu (2015), dio upravljanja ljudskim resursima u poduzeću. Globalizacija utječe na tržište rada mijenjajući dosadašnji način poslovanja, kao i profil, odnosno kvalifikacije radnika.

¹ Misli se na smjenu generacija, nasljeđivanje, odnosno zamjenu jednog menadžera drugim (novim).

Nažalost, rezultati rijetkih istraživanja o upravljanju talentima u hrvatskim poduzećima (Pološki Vokić i Naoulo Bego, 2012; Marković Mileusnić, Naoulo Bego i Vrhovski, 2013) pokazuju kako njihove prakse uz neke rijetke izuzetke (npr. Atlantic Grupa, Poliklinika Bagatin ili INA) nisu razvijene i da su restriktivnog tipa (za razliku od promjena u upravljanju talentima u uspješnim europskim i svjetskim poduzećima koje su fleksibilnog, a ponekad čak i proaktivnog tipa).

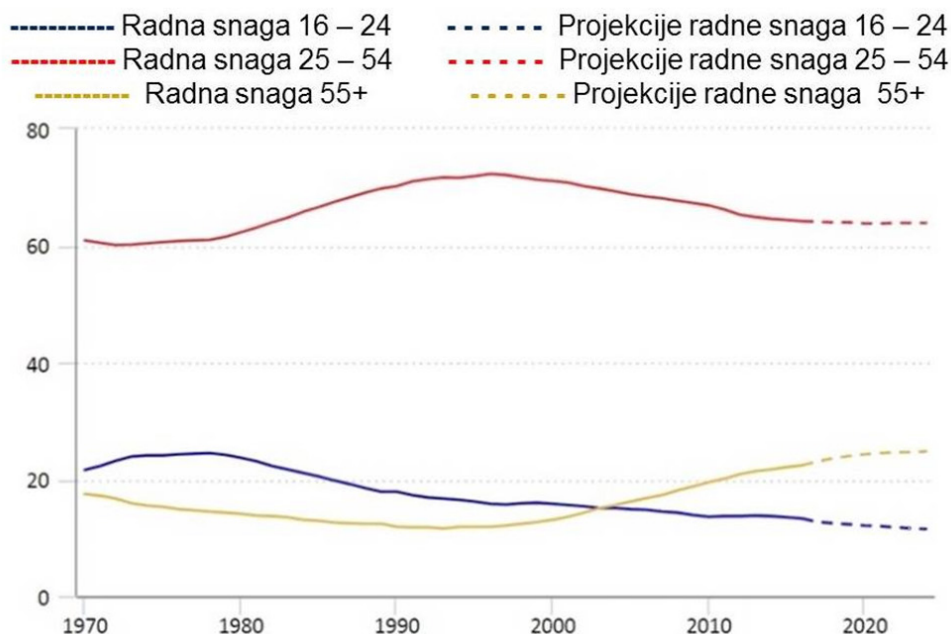
4.2. Utjecaj globalizacije i demografskih trendova na tržište rada

Globalizacija je na tržište rada unijela ubrzane promjene te posljedično neusklađenost ponude i potražnje neophodnih vještina za obavljanje određenih poslova. Većina radnika ne posjeduje potrebne kvalifikacije što je jedan od uzroka nezaposlenosti i potencijalne socijalne isključenosti. Utjecaj globalizacije na tržištu rada očituje se i u razlikama u plaćama zaposlenika između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Srednja plaća zaposlenika u razvijenim zemljama čak je dva i pol puta veća od plaće za isti posao u slabije razvijenim zemljama (Dadush i Shaw, 2012).

Tržišta rada u sve se većoj mjeri susreću sa zahtjevom za većom konkurentnošću i fleksibilnošću kojom se pokušava riješiti problem nezaposlenosti u brojnim državama. Postoje četiri glavne vrste fleksibilnosti: fleksibilnost zaposlenja, fleksibilnost radnog vremena, fleksibilnost organizacije rada i fleksibilnost plaća (Lowther, 2003). Pozitivni primjeri fleksibilnog tržišta rada su SAD, Irska, Nizozemska ili Njemačka za razliku od, na primjer, Hrvatske, Italije ili Španjolske gdje vladaju rigidna tržišta koja zato bilježe niže stope gospodarskog rasta i visoku razinu nezaposlenosti.

Aktualni demografski trendovi potiču nedostatak talenata. Starenjem radne snage mlađe je zaposlenike teže zamijeniti umirovljenicima. Temeljem pokazatelja američkog ureda za statistiku (Bureau Labor Statistics-BLS), slika 2., primjerice, pokazuje promjene u američkoj radnoj snazi prema dobi. Od 1970. godine pa sve do kraja 20. stoljeća, stariji radnici (u dobi od 55 ili više) činili su najmanji segment ukupne radne snage. No, u 1990-ima ova populacija starijih (najniža oker krivulja na slici) počinje povećavati svoj udio, dok mlađe dobne skupine radnika započinju smanjivati svoje udjele. Od 2003. godine naovamo populacija starijih radnika ne samo da više ne predstavlja najmanji udio u ukupnoj američkoj radnoj snazi, već joj projekcije do 2020. predviđaju konstantan i najbrži godišnji rast (oko 4,5%) u odnosu na druge dobne skupine. Sa 17,5% udjela u 1970., stariji radnici će prema projekcijama BLS-a do 2024. držati 24,7% udjela. Kako navode Toosi i Torpey (2017), do 2024. ukupna američka radna snaga narast će na oko 164 milijuna ljudi od kojih će oko 41 milijun njih (25%) biti u dobi od 55 i više godina.

Slika 2. Struktura radne snage SAD prema dobi (1970. – 2014. i projekcije do 2024. u %).



Izvor: obrada autora prema: Toosi i Torpey (2017)

Očekuje se da će među starijim radnicima biti aktivno 13 milijuna ljudi u dobi od 65 i više godina. Kao što se može uočiti, od kraja 1980-ih naovamo, dobna skupina od 16 do 24 godine (plava krivulja u sredini) bilježi kontinuirani pad udjela (s 24,2% na projiciranih tek 11,5% u 2024. godini). Prosječna godišnja stopa zabrinjavajućeg smanjivanja najmlađe američke radne populacije do 2024. je -1,4%! Najviše oscilacija bilježi najzastupljenija dobna skupina od 25 do 54 godine. No, njihov udio je tijekom promatranog razdoblja značajno varirao: od 60,9% u 1970. do 72,3% u 1996. godini. Projekcije do 2024. ovoj populaciji (najgornja crvena krivulja) predviđaju pad na 63,9% udjela u ukupnoj američkoj radnoj snazi.

Na tržištima u nastajanju poput Indije i Kine, demografija je povoljnija, međutim, ove zemlje produciraju premalo visokoobrazovanih zaposlenika s vještinama potrebnima u sofisticiranijim područjima njihovih ekonomija (Farrell i sur., 2005). Izazovi vezani uz talente dodatno su složeni s obzirom na izbirljivije pripadnike novih generacija i drastično povećanje mobilnosti među stručnjacima (Gerdes, 2006). U okruženju u kojem se tehnologija brzo mijenja, potrebu za sigurnošću posla talenti zamjenjuju s „potrebom za fleksibilnošću“. To znači da se poduzeća za talente moraju natjecati na međunarodnoj razini (Stahl i sur., 2012).

Spomenuli smo nove generacije i njihove specifičnosti. Iz **Deloitteovog** (2018) sedmog godišnjeg **istraživanja stavova milenijalaca** (eng. *Millennial Survey*) **proizlazi** da su u vremenu širenja ekonomskih migracija i bujanja honorarnih poslova,

raznovrsnost poslovnih zadaća i fleksibilnost na poslu ključni za zadržavanje mladih talenata. Milenijalci², a sada i generacija Z³, iznimno su priklonjeni mišljenju da **financijska uspješnost nije jedino mjerilo poslovnog uspjeha poduzeća**. Smatraju kako bi prioriteta menadžmenta trebali biti stvaranje novih radnih mjesta, inovacija, poboljšanje života i karijere zaposlenika te pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Kada je riječ o milenijalcima, 43% njih planira napustiti svoje trenutačno radno mjesto u roku od dvije godine, a samo ih 28% namjerava ostati na istom radnom mjestu dulje od pet godina. Razina odanosti poduzeću još je i niža među talentima koji pripadaju generaciji Z. Njih 61% tvrdi kako bi odmah napustili svoja radna mjesta ako bi za to imali priliku. Milenijalci i generacija Z smatraju da su čimbenici kao što su tolerancija i uključivost, poštovanje i različiti načini razmišljanja osobito važni. Premda ih mogu privući plaća i poslovna kultura poslodavca, uključivost i fleksibilnost ključni su faktori koji bi zadovoljili potrebe pripadnika novih generacija.

4.3. Primjeri najboljih praksi: IKEA, LVMH i P&G

U pristupu talentima poduzeća djeluju dvojako. Postoje, naime, ona koja talente pronalaze isključivo među zaposlenicima sofisticiranih znanja i vještina, dakle, onima koji stvaraju dodanu vrijednost, ali postoje i ona poduzeća koja svim svojim zaposlenicima pristupaju kao talentima (Collings i Mellahi, 2009). U ovome radu naglasak je bio na analizi drugog pristupa kojega primjereno ilustriraju švedska multinacionalna kompanija IKEA, francuski koncern Moët Hennessy-Louis Vuitton (LVMH) s preko 60 luksuznih brendova i američki Procter&Gamble. To su tri primjera poduzeća koja sve svoje zaposlenike percipiraju kao talente.

IKEA se zauzima za politiku naklonjenu zaposlenicima koji sudjeluju u procesu odlučivanja te ih se potiče da preuzmu odgovornost na određenom području poslovanja. Moglo bi se kazati da se menadžeri ponašaju kao demokratski vođe. Nastoje poticati zaposlenike na suradnju i donošenje zajedničkih ideja kao rezultat grupne rasprave te uvijek hvale zajednički trud (Bell, 2018). U ovoj multinacionalnoj kompaniji ne postoji tipična karijera, ali zaposlenici mogu puno naučiti i napredovati. Potiče ih se na to da tijekom svoje karijere isprobaju različite uloge i mnogi od njih promjene više radnih pozicija (u različitim zemljama). Zaposlenici mogu dizajnirati svoj vlastiti put karijere u skladu s planom svog osobnog razvoja i ciljevima za budućnost. U IKEA-i vjeruju da je svaki zaposlenik talent koji ima potencijal za rast.

LVMH svojim zaposlenicima nudi jedinstveno profesionalno okruženje oblikovano izvrsnošću. Ovo je kompanija u kojoj svaka osoba ima priliku izgraditi svoju karijeru, gdje muškarci i žene čine razliku. Njihovi su talenti bitna konkurentna prednost koja podupire uspjeh brendova LVMH-a. Zato je sposobnost privlačenja i razvijanja najtalentiranijih ljudi temelj strategije ljudskih resursa kompanije (LVMH, 2018). Slika 3. pokazuje gornji dio naslovne web stranice kompanije LVMH.

² Generacija "Mi" (milenijalci) rođena je između 1978. i 2000. godine. Odlikuje ih socijalna tolerantnost, ekološka osviještenost, miroljubivost i tehnološka briljantnost.

³ Generacija Z rođena je između 1995. i 2009. godine. Svojevrsni su "pioniri" u poznavanju i korištenju moderne tehnologije i društvenih medija. Popularno se naziva i *Fejs* generacijom ili *Phone* generacijom.

Slika 3. Web stranica LVMH

LVMH				
GRUPA	KUĆE	IZA SCENE	TALENTI	ULAGAČI
6	70	120,000	70	
POSLOVNIH GRUPA	KUĆA	ZAPOSLENIH	ZEMALJA	

Izvor: obrada autora prema: LVMH- <https://www.lvmh.com/>

Ispod akronima kompanije dosadašnja je uobičajena kratica HRM zamijenjena pojmom „Talenti“ kojima nude „jedinstveno okruženje posvećeno izvedbi i razvoju njihovih Kuća⁴“. Na web stranici nadalje stoji da „priključivanje timu LVMH-a znači postati dio akademije talenata i zajednički doprinostiti Budućnosti tradicije“.

Svaki izvršni direktor kompanije Procter & Gamble (P&G) u prosjeku troši jednu trećinu, do pola svoga radnog vremena na razvoj talenata. U skladu s politikom interne sukcesije talenata i uvjerenjem da je sustav razvoja lidera glavni izvor konkurentske prednosti, upravljanje talentima prožima cjelokupnu organizacijsku kulturu ove velike FMCG multinacionalne kompanije. Svi zaposlenici dobivaju tzv. 360 stupnjeva povratnu informaciju (eng. *360° feedback*) i mogu iskoristiti razne programe razvoja tijekom svoje karijere u P&G-u. Procjene i naknade linijskih menadžera djelomično ovise i o razvoju njihovih suradnika u timu (Duckworth, 2007). Sustav se pokazuje učinkovitim što zorno potvrđuje i devetogodišnje istraživanje Hay grupe (2014) na velikom uzorku od 17 000 ispitanika iz 2100 različitih organizacija iz cijelog svijeta. Anketiranjem se utvrđuje ranking tzv. „najboljih kompanija za liderstvo“. Od 2004. je u kontinuitetu P&G prvi ili među prvih 5 najbolje rangiranih kao globalna „meka“ za lidere zbog zavidne selekcije talenata za vođenje, razvoja i HR izvedbe. Iza P&G-a su General Electric, Coca-Cola, IBM i najveći konkurent Unilever.

5. ZAKLJUČAK

Ovim radom autori su skrenuli pažnju na potrebu za boljim razumijevanjem funkcije strateškog upravljanja talentima, ukazali na to kako upravljanje talentima integrirati s drugim cjelinama u poduzeću i na koji način optimizirati taj poslovni proces. Upravljanje talentima shvaćeno je kao nastojanje poduzeća da selektira, privuče, pribavi (regrutira), zadrži i razvija najnadarenije i najkvalitetnije zaposlenike

⁴ Misle na svojih šest poslovnih grupa (divizija), odnosno različite skupine brendova.

koje može naći na tržištu rada i uposliti. Uloga upravljanja talentima ima stratešku dimenziju jer je dugoročnog karaktera i u izravnoj uzročno-posljedičnoj vezi s prihodima, inovacijama i organizacijskom efektivnošću (ROI). Visoki stupanj unutarnje, kulturne i strateške prilagodbe pokreće izvrsnost u upravljanju talentima te doprinosi organizacijskom učenju i upravljanju znanjem u digitalno doba. Napori strateškog upravljanja talentima trebaju biti u korelaciji s najvažnijim ciljevima poduzeća jer istraživanja pokazuju pozitivne učinke upravljanja talentima na ukupne rezultate i održavanje konkurentnosti u dinamičnoj i sve kompleksnijoj globalnoj ekonomiji. Zbog demografskih promjena i preferencija novih generacija, poduzeća imaju poteškoće u ispunjavanju svojih baza talenata, ali uz to moraju razviti nova znanja i revitalizirati svoje poslovanje.

Cilj ovoga rada bio je istražiti pojam, značenje, osobitosti, pojavne oblike i multidimenzionalne utjecaje upravljanja talentima na konkurentnost poduzeća. Na temelju svega navedenoga, zaključujemo da smo potvrdili istraživačku hipotezu po kojoj učinkovito upravljanje talentima može rezultirati distinktivnom tržišnom konkurentnošću poduzeća, učestalijim uvođenjem novih ili renoviranih proizvoda i usluga, višom razinom zadovoljstva kupaca, manjim troškovima proizvodnje te većim povratom na ulaganje.

STRATEGIC MANAGEMENT OF TALENTS IN THE FUNCTION OF COMPANY COMPETITIVENESS

Matej Perkov, MA, Senior Lecturer, Aspira University College
Heinzelova 62 a, Zagreb, Croatia
Telephone: +385 91 605 5006, e-mail: matejperkov@hotmail.com

Lidija Križan, MSc, „Auto Hrvatska“ d.d.
Radnička cesta 182, Zagreb, Croatia
Telephone: +385 98 980 4179, e-mail: lidija.krizan@autohrvatska.hr

Zlatko Hodak, PhD, Senior Lecturer, „Narodne novine“ d.d.
Savski gaj, XIII. put 6, Zagreb, Croatia
Telephone: +385 91 421 0454, e-mail: zlatko.hodak@nn.hr

ABSTRACT

The globalized, digital, and highly variable labor market requires higher levels as well as different combinations of acquired competencies and qualifications. Apart from those basic skills, talents are sought with more flexible and transferable competencies appropriate to every business situation. Talented individuals are a strategic resource whose engagement and development lead to excellence in organizational performance while retaining these individuals strengthens the economic power of the organization itself. That is why talent management is far more than just putting the right person in the right job. This paper systematizes theoretical settings and analyzes the best practices of strategic talent management (IKEA, LVMH, P&G, and others) in order to strengthen a company's competitiveness. Strategic talent management (STM) can be described as a process around attracting, hiring, training, and retaining great employees. By talents, the totality of each person's abilities, their skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitudes, character, motivation, and capacity to learn and grow is understood. STM is a part of human resource management and is a fundamental prerequisite for the adoption and implementation of high quality corporate and business strategies. The aim of the paper is to explore the term, significance, peculiarity, appearance patterns, and the multidimensional influence of talent management on a company's competitiveness. The research hypothesis is that effective talent management can result in distinctive market competitiveness of a company, more frequent introduction of new products and services, higher customer satisfaction, lower production costs, and higher return on investment.

Keywords: *strategic talent management; company competitiveness; human resource management; labor market; globalization*

LITERATURA

1. Amit, R. i Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, str. 33–46.
2. Andrianova, S., Maor, D. i Schaninger, B. (2018). Winning with your talent – management strategy. McKinsey Global Survey. Preuzeto s <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy> (28.08.2018.)
3. Argote, L. i Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, str. 50–169.
4. Bell, J. (2018.) IKEA: Strategic Analysis. Preuzeto s <https://myassignmenthelp.com/free-samples/ikea-strategic-analysis> (18.02.2018.)
5. Bersin, J. (2008). How Talent Management Changes HR. Deloitte. Preuzeto s <https://blog.bersin.com/how-talent-management-changes-hr/> (28.09.2018.)
6. Chambers, G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. i Michaels, E. G. (1998). The war for talent, *McKinsey Quarterly*, 3: str. 44–57.
7. CISOK (2018). Centar za informiranje i savjetovanje o karijeri. Preuzeto s <http://www.cisok.hr/> (01.07.2018.)
8. Collings, D. G. i Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), str. 304–313.
9. Dadush, U. i Shaw, W. (2012). Is the labor market Global? *Current History, Philadelphia*, 111 (741), str. 9–13.
10. Deloitte (2018). Millennial Survey. Preuzeto s <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (27.09.2018.)
11. Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. i Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*. 92(6), str.1087–1101.
12. Farrell, D., Laboissière, M. i Rosenfeld, J. (2005). Sizing the emerging global labor market, *McKinsey Quarterly*, 3: str. 92–103.
13. Gerdes, L. (2006). Get ready for a pickier workforce, *Businessweek*, str. 1–2.
14. Hay Group (2014). 20 Best global Companies for Leadership. Preuzeto s <https://www.consultancy.uk/news/1028/hay-group-the-20-best-global-companies-for-leadership> (22.09.2018.)
15. Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2017). Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji (2. dop. i izmij. izdanje). Zagreb: Effectus.
16. HZZ (2015). Koje kompetencije su tražene na tržištu rada? Preuzeto s <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11878> (12.08.2018.)

17. IKEA (2018). Preuzeto s <http://www.ikea.com> (22.01.2018.)
18. Ingwersen, H. (2018). What Is Talent Management and How Is It Different From HR? Preuzeto s <https://blog.capterra.com/what-is-talent-management-and-how-is-it-different-from-hr/> (12.09.2018.)
19. Kannan, G. i Akhilesh K. B. (2002). Human capital knowledge value added. *Journal of Intellectual Capital*, 3, str. 167–179.
20. Lee, J. i Simmons, T. (2012). Talent Management with SAP ERP HCM. Boston: Galileo Press.
21. Lowther, J. (2003). Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju. *Financijska teorija i praksa*, Zagreb, 27(4), str. 457–479.
22. LVMH (2018). Preuzeto s <https://www.lvmh.com/> (25.07.2018.)
23. Marson, L. (2012). Preparing for an SAP HCM Talent Management Implementation. Preuzeto s <https://blogs.sap.com/2012/10/12/preparing-for-an-sap-hcm-talent-management-implementation/> (11.09.2018.)
24. Mujanović, E. (2012). Talent menadžment u kompanijama. Preuzeto s <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/talent-menadzment-u-kompanijama> (11.06.2018.)
25. Pološki Vokić, N. i Naoulo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63 (3–4), str.162–185.
26. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
27. Sparrow, P., Hird, M. i Balain S. (2011). Talent Management: Time To Question The Tablets of Stone? Centre for performance – led HR White paper 11/1, Lancaster University Management School.
28. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E. i Shad, S. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, str. 25–42.
29. Toosi, M. i Torpey, E. (2017). Older workers: labor force trends and career options. Bureau of Labor Statistics (BLS). Preuzeto s <https://www.bls.gov/careeroutlook/2017/article/pdf/older-workers.pdf> (12.06.2018.)
30. Van der Kamp, M. (2015). The 'encyclopedia' of decision frameworks in talent management: supporting the development of a talent management strategy, *5th IBA Bachelor Thesis Conference*, Enschede, The Netherlands. University of Twente, str. 1–19.
31. Walsh, K., Sturman, M. C. i Longstreet, J. (2010). Key issues in strategic human resources. U: C. Enz (Ed.). *The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy*, str. 394–414.