

*Prethodno znanstveno priopćenje
Preliminary scientific communication*

JEL Classification: M10, M12, D83

Katarina Kafadar* ▪ Jamila Jaganjac**

UTJECAJ UPRAVLJANJA TALENTIMA NA KREIRANJE VRIJEDNOSTI U KOMPANIJI

INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT ON CREATING VALUE IN THE COMPANY

Sažetak

Upravljanje ljudskim resursima strateška je aktivnost koja utječe na stvaranje vrijednosti u tvrtki i može doprinjeti njenom uspjehu u dugom roku. Interes za upravljanjem talentima kao ključnim zaposlenicima je nastao u izrazito kompetitivnom okruženju koje zahtijeva stalno povećavanje konkurentskog kapaciteta kompanija i stjecanje strateške prednosti intenzivnim angažmanom nematerijalnih resursa. Pretpostavka učinkovitog upravljanja talentima je adekvatan sustav upravljanja znanjem u tvrtki, uz primjenu modela procjene uspješnosti zaposlenika s ciljem identifikacije talenata koji u najvećoj mjeri stvaraju vrijednost za tvrtku. Atraktivni motivacijski paketi ključni su za procese privlačenja, ali i zadržavanja talenata u kompanijama, obzirom da u određenom stupnju razvoja karijere mogu prevladati specifični faktori njihovog zadovoljstva. Odlaskom talenata jedan dio njihovog znanja ostaje ugrađen u kompanijske procese, proizvode i usluge, ali se gubi potencijal za buduće poslovne pothvate, čime se stvara rizik gubitka današnje efektivnosti u budućim aktivnostima. Rad

Primljeno: 16.08.2019; Prihvaćeno: 13.10.2019

Submitted: 16-08-2019; Accepted: 13-10-2019

* **Katarina Kafadar**, magistar, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, katarina.kafadar@unvi.edu.ba

** **Dr. Jamila Jaganjac**, vanredni profesor, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, vanredni profesor jamila.jaganjac@unvi.edu.ba

istražuje sustave upravljanja talentima u ispitanim tvrtkama. Rezultati ukazuju na svjesnost kompanija o utjecaju talenata na kreiranje vrijednosti, ali i na potrebu povezivanja upravljanja talentima sa strategijom i razvoj poticaja za inovativna rješenja koja talenti kreiraju.

Ključne riječi: *talenti, upravljanje znanjem, vrijednost, motivacija, procjena uspješnosti.*

Abstract

Human Resource Management is a strategic activity that affects value creation in a company and can contribute to its success over the long term. Interest for managing talents, as key employees, have emerged in a highly competitive environment that requires a constant increase in the company's competitive capacity and the acquisition of a strategic advantage by the intensive engagement of non-material resources. The precondition of effective talent management is functional knowledge management system in the company, which uses a model of employee performance assessment to identify talents that create value for the company. Specific factors of satisfaction can prevail at a certain level of career development, therefore, the right incentives can attract and retain talents. Once the talents leave the company, one part of their knowledge remains invested in company processes, products, and services. But, the potential of their skills and knowledge for future business ventures remains unexplored, creating the risk of losing today's company effectiveness in future activities. This paper examines talent management systems in surveyed companies. The results indicate the awareness of companies about the influence of talents on value creation, but also on the need to link talent management with strategy and to develop incentives for talents' innovative solutions.

Keywords: *talents, knowledge management, value, motivation, performance evaluation.*

UVOD

Današnje visoko konkurentno i neizvjesno poslovno okruženje koje karakterizira društvo znanja, razvoj informacijskih tehnologija i promjene u strukturi radne snage, stavlja nove izazove pred poduzeća. Izvjesno je da su kvaliteta ljudskih resursa i praktična provedba njihova razvoja ključni čimbenici za uspjeh poduzeća. Poduzeća se teško mogu natjecati bez visokokvalificiranih ljudskih resursa i stalnog ulaganja u njihov razvoj. Međutim, upravljanje ljudskim resursima samo po sebi ne dovodi kompanije u poziciju da budu uspješnije od drugih. Ono što je važno za izdvajanje na tržištu je način na koji lideri percipiraju značaj talenata i koje aktivnosti vode do njihova jačanja. Talenti mogu biti zaposlenici koji se razvijaju horizontalno na razini profesionalnih znanja, dok se jedan dio talenata regrutira u buduće lidere, ili takozvane intrapreneurs¹.

Stvaranje kulture koja cijeni, potiče, privlači, zadržava i dobro nagrađuje talente

¹ osoba koja u kompaniji ima vid autonomije i sredstva za pokretanje inovacija, poslovnih pothvata

važna je pretpostavka i stvarni dio uspješnog upravljanja talentima (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 166-167). Oni su od presudne važnosti u ostvarivanju poslovne uspješnosti i daju dodatnu vrijednost kompaniji, dioničarima, upravi, ali i samim potrošačima budući da je uz talentirane zaposlenike jednostavnije ostvariti troškovne uštede, što u konačnici može utjecati i utječe na postizanje konkurentnosti u tom području, a to se na samom kraju procesa prikazuje i potrošačima kroz cijene i ponudu, te način pružanja usluga.

Neki autori vide upravljanje talentima iz perspektive ljudskog kapitala u kontekstu poslovnog odlučivanja (Cappelli, 2008) ili kao primarnog pokretača stvaranja vrijednosti. Upravljanje talentima svoju je popularnost dobilo uslijed globalnog rata za talente koji postaju kritična pokretačka snaga konkurentnosti tvrtki i njihovih dostignuća (Michaels i Handfield, 2001; Hunt, 2014; Miller, 2018), ali i zbog nedostatka kvalificirane radne snage određenih profesija, demografskih pomaka i izazova, što upravljanju talentima daje strateški značaj.

Nova načela upravljanja ljudskim resursima u domeni identifikacije talenata i njihovih doprinosa u procesima kreiranja vrijednosti, baziraju se na temeljnim razlikama u odnosu na tradicionalno upravljanje ljudskim resursima. Novim pristupom mijenja se poimanje uzajamne međuovisnosti zaposlenika i poduzeća, prema kojem ne prevladava stav da zaposlenici trebaju poduzeće, nego i da poduzeće treba zaposlenike, naročito talente koji ne samo da kreiraju, nego i potiču sisteme kreiranja vrijednosti. Drugo načelo odnosi se na poimanje konkurentnosti, koja se danas bazira više na znanju, a manje na strojevima i kapitalu, te prema Pulić (Jaganjac, et. al, 2018, str. 69) ne zastarjeva fizička komponenta proizvoda, već zastarijeva njena nematerijalna komponenta, tj. znanje koje ono sadrži. Prema istom izvoru (2018, str.184) talenti su mobilni i njihova lojanost poduzeću može biti kratkoročna, te su strategije razvijanja vrijednosti za zaposlene važne za kompanije čija konkurentnost ovisi o znanjima zaposlenika i inovacijama. Iz toga proizlazi i treća temeljna razlika ili načelo upravljanja ljudskim resursima u odnosu na talente u tradicionalnom smislu i dotiče se pitanja zadržavanja talenata kroz motivaciju i utjecaj na njihovu lojalnost.

Finalna očekivanja poduzeća su da talenti utječu na kreiranje vrijednosti i potiču druge zaposlenike na razvoj svojih potencijala i doprinos ukupnoj vrijednosti koju poduzeće isporučuje potrošačima, kako bi se inicirala kontinuirana potražnja za njihovim proizvodima i uslugama.

1. TEORIJSKA OSNOVA

1.1. Povezanost strategije i upravljanja talentima

Upravljanje talentima treba da korespondira sa tri pogleda na strategiju koja obuhvataju (Zenger, 2013): predviđanje kretanja unutar industrije (promjene tehnologije, preferencije potrošača i njihovu tražnju, konkurentske akcije rivala); procjenu internih kapaciteta za optimiziranje budućih aktivnosti unutar odabrane strategije i konfiguraciju mreže resursa za kreiranje vrijednosti. Za realizaciju strategije, poduzeće treba izvršiti inventuru kompanijskih i individualnih znanja, kako bi se otklonio rizik u pogledu njenog izvršenja. Usklađivanje upravljanja talentima sa strateškim ciljevima i vizijom zahtjeva planski pristup (Hoare i Leigh, 2012) kojim upravljanje talentima stvara visoke razine njihovog angažmana koji utječe na kritične dijelove poslovanja, uključujući dobit, prodaju, stope zadržavanja zaposlenika, produktivnost i inovacije. Da bi se ostvario takav

utjecaj, pristup upravljanju talentima podrazumijeva stalnu podršku odozgo prema dole, jer razumijevanje njihove uloge u kreiranju vrijednosti potiče od top menadžmenta, koji mapira putanju izvršenja strategije angažmanom talenata u ključnim procesima i aktivnostima. Strategija upravljanja talentima jasno definira današnja ulaganja poduzeća u one zaposlenike za koje vjeruje da će najbolje doprinjeti budućoj konkurentskoj izvrsnosti (Berger i Berger, 2017).

Prema jednom od istraživanja o globalnim trendovima upravljanja ljudskim resursima (Lawler i Boudreau, 2015) za period od 1995. godine do 2015. godine, u većini istraživanih korporacija upravljanje talentima ima stratešku ulogu, dok njegova administrativna uloga gubi na značaju, dijelom i zbog automatizacije poslova, tako da se prikupljanje, vođenje i održavanje podataka o talentima ne smatra glavnom funkcijom, kao što je to bilo u tradicionalnom poimanju uloge ljudskih resursa. Pomak ka strateškom upravljanju talentima (Silzer i Dowell, 2009) učinjen je zahvaljujući činjenici da je vođen poslovnom strategijom, integriran sa drugim procesima, tretiran kao ključna poslovna praksa i ugrađen kao način razmišljanja u poslovnu kulturu poduzeća.

Profitabilne kompanije su svjesne da znanje, vještine i talenat zaposlenih predstavljaju rijetke preostale izvore konkurentске prednosti (Jaganjac, et. al, 2018, str. 182), ali i najbolje kompanije mogu biti u dilemi u pogledu traženja odgovora na pitanje kako ljudski kapital doprinosi konkurentskoj prednosti i imaju problema sa određivanjem kako da to mjere. Stoga poduzeća treba da kontroliraju i mjere ulaze i izlaze na odgovarajućim organizacijskim nivoima. U tom dijelu je strategija povezana za upravljanjem talentima putem procjene uspješnosti. Sa procjenom uspješnosti se mogu povezati i sustavi upravljanja znanjem, koji su povezani i sa zadržavanjem talenata primjenom adekvatnih motivacionih tehnika.

1.2. Sustavi upravljanja znanjem i procjena uspješnosti

Sustavi upravljanja znanjem u poduzećima, koji potiču orijentaciju ka talentima sa visokim potencijalom i nadprosječnim rezultatima, usmjereni su ka jačanju uspješnosti rada na svim razinama. Upravljanje znanjem usmjerava i ohrabruje sklonosti pojedinca i poduzeća ka razmjeni znanja, poboljšanju vještina i stvaranju organizacijskih veza za efikasnu kulturu učenja i inovacija usmjerenih ka kreiranju vrijednosti. U tom smislu upravljanje znanjem (Gold et. al, 2016) je proces komplementarne razmjene znanja i vještina između zaposlenika, sa ciljem izvršenja radnih aktivnosti. Nosioci razmjene znanja i poticanja inovacija u poduzećima su uglavnom zaposlenici sa visokim performansama, odnosno talenti. Zajednička usmjerenost talenata i drugih zaposlenika prema stvaranju vrijednosti i konkurentnosti poduzeća ključna je sa stanovišta motivacije za djelovanje, na što ukazuju rezultati studije (Swales i Blackburn, 2016) prema kojoj zaposlenici sa prosječnim performansama u poduzećima u kojima ne postoji komplementarna razmjena znanja, imaju niža očekivanja i motivaciju za vlastiti razvoj i doprinos kreiranju vrijednosti. Takva radna mjesta mogu dovesti do razaranja vrijednosti unutar organizacijskih jedinica, što znači da oni rade ispod prosječne efikasnosti (Jaganjac, et. al, 2018, str. 81) i troše više resursa za stvaranje jedne jedinice dodane vrijednosti nego što je to potrebno na razini poduzeća. Ta povezanost putem razmjene znanja reflektira se i na individualno, grupno i kompanijsko ostvarenje rezultata i procjenu njihove uspješnosti.

Procjena uspješnosti podrazumijeva komunikaciju ciljeva na svim razinama

zaposlenika, uključujući i talente. Putem strategije, poduzeća se usmjeravaju na pitanja koja olakšavaju primjenu adekvatnih tehnika i metoda procjene uspješnosti: da li su to rezultati pojedinca, timova, poduzeća u cjelini, da li je to ono što pojedinci/talenti rade direktno ili svojim utjecajem na sve zaposlenike potiču inovativnu klimu, da li postoji utjecaj radne infrastrukture na nivo kreirane vrijednosti, utjecaj potrošača i njihovih stavova prema isporučenoj vrijednosti?

Usklađivanje procjene uspješnosti sa ciljevima, prema razinama zaposlenika, omogućava nekoliko ključnih akcija: fokusiranje na ključne ciljeve i rezultate; jasno naglašavanje specifične odgovornosti pojedinaca, koje su povezane sa ciljevima i jačanje odgovornosti, pripadnosti i predanosti zaposlenika. Ovi elementi sinergijski utječu na organizacijsku produktivnost i ukupnu uspješnost zaposlenika. Pored evaluacije rezultata rada, procjena talenata obuhvata i njihovu motivaciju, kompetencije, liderski potencijal, tako da ona služi ne samo u cilju utvrđivanja financijske motivacije, nego i kao alat za napredovanje u karijeri i razvoj njihovih menadžerskih i liderskih potencijala.

Ako se dovede u vezu sustav razmjene znanja, te uspješnost kao rezultat njegove implementacije u procese i finalne proizvode i usluge, postavlja se i pitanje motivacije talenata da dijele znanje i van domene njihovih radnih obveza i zadataka, kao i van domene procjene njihove individualne uspješnosti.

1.3. Motivacioni poticaji i zadržavanje talenata

Talent menadžment uključuje sve procese upravljanja ljudskim resursima, s fokusom na određenu grupu zaposlenika (Chuai, et.al, 2008) s ciljem njihova zadržavanja. Stoga ove zaposlenike treba motivirati i poticati na razmjenu znanja, vještina i poboljšanje opće organizacijske sposobnosti. Činjenica da talenti često pokreću inovacijske procese u poduzeću ukazuje i na potrebu definiranja poticaja i nagrađivanja za inovativna rješenja. Davenport (1999) predstavlja tezu „zaposlenik kao investitor“, naglašavajući potrebu investiranja u ljudski kapital, kako bi on kroz sustave inovoiranja znanja investirao u kompaniju više znanja od onoga koje predviđa izvršenje zadataka radnog mjesta. Ako je tržište rada naklonjeno zaposlenicima određenih zanimanja, kompanija treba pratiti sustave nagrađivanja u istome sektoru kako bi bila konkurentna u procesima privlačenja i zadržavanja talenata.

Zadržavanje talenata putem odgovarajućih motivacionih poticaja je višestruko značajno za poduzeće. S jedne strane smanjuju se troškovi regrutacije i neproduktivno vrijeme novozaposlenog tokom procesa uvođenja u poslove radnog mjesta (Tonidandel, et al, 2007)., a s druge strane sprječava se odliv individualnog znanja u konkurentna poduzeća, koja će svoje buduće poslovne podhvate bazirati na inovativnim rješenjima talenata. U istraživanju koje je proveo McKinsey & Company (2009) nefinancijski poticaji ocijenjeni su kao snažniji motivatori od financijskih poticaja. Talenti su više vođeni unutrašnjom, nego vanjskom motivacijom, te se njihove preferencije u pogledu financijskog nagrađivanja odnose na domen inovacija, zbog svjesnosti da inovativna rješenja poduzeću donose više profita, te da je u njih ugrađeno i njihovo individualno znanje. U pogledu ostalih poticaja, talenti preferiraju nematerijalnu motivaciju.

Novije istraživanje (Ferry, 2018) ukazuje na promjene nastale u strukturi radne snage i utjecaju tehnologije na upravljanje talentima, te poslovni lideri u svijetu smatraju da će do 2030. godine globalna poslovna scena se suočiti sa deficitom talenata, dok jedan dio smatra da taj nedostatak neće utjecati na rast kompanija i profita. To stoga što lideri

daju prednost tehnologiji. Iako dolazi do strukturnih promjena u upravljanju talentima, kompanije i dalje trebaju talente koji su kreativni, imaju sklonost ka diplomaciji, posjeduju pregovaračke vještine, emocionalnu inteligenciju, agilni su i adaptibilni.

Na temelju razrađenih teorijskih postulata ispituje se hipoteza rada: Sveobuhvatnost procesa upravljanja talentima i njihovog utjecaja na kreiranje vrijednosti ovisi o statusu ove funkcije unutar kompanijske poslovne strategije.

2. METODOLOGIJA

Postavljena hipoteza testirana je putem izvršenog istraživanja u kompanijama CM, Ovnak i Violeta. Korišteni su anketni upitnici za menadžere i zaposlenike, od kojih svaki sadrži po 10 pitanja. Prikupljeni podaci obrađeni u statističkom programu SPSS.20. Metode korištene u ovom radu su: deskriptivna statistika, grafički prikazi, ANOVA test, T-test.

U okviru deskriptivne statistike izračunati su sljedeći parametri: minimalna i maksimalna vrijednost; srednja vrijednost; standardna devijacija kao apsolutna mjera varijabiliteta, koja pokazuje odstupanje od prosječne vrijednosti odgovora; koeficijent varijacije kao relativna mjera varijabiliteta, koja pokazuje da li je ispitana grupa homogena.

3. REZULTATI I DISKUSIJA

3.1. Analiza stavova menadžera

Prema dobivenim podacima, ispitanici CM i Ovnak samo se donekle slažu s tvrdnjom da se pri kreiranju organizacijske strategije posebna pažnja posvećuje upravljanju talentima, dok se ispitanici menadžeri iz Violete apsolutno slažu s navedenom tvrdnjom. Anova test pokazuje da postoji značajna statistička razlika između dva poduzeća. Rezultati istraživanja pokazuju da se ispitanici menadžeri iz kompanija CM i Ovnak i Violeta, apsolutno slažu s tvrdnjom da je za djelatnost u kojoj rade, znanje zaposlenika najveći preduvjet konkurentske prednosti. Anova test je pokazao da ne postoji značajna statistička razlika između dvije testirane grupe jer je $p > 0,05$.

Ispitanici menadžeri poduzeća CM i Ovnak se donekle slažu s tvrdnjom da su talenti više motivirani nematerijalnim sustavima (raznolikost posla, odlučivanje, fleksibilno radno vrijeme, napredovanje, obuke, timski rad) nego materijalnim (financijskim) sustavima, dok se ispitanici poduzeća Violeta apsolutno slažu sa ovom tvrdnjom. Anova test pokazuje da postoji značajna statistička razlika u stavovima dvije vrste ispitanika, jer je $p < 0,05$. Mišljenja ispitanika menadžera poduzeća CM i Ovnak su podjeljena po pitanju tvrdnje da su talenti više motivirani materijalnim (financijskim) sustavima nego nematerijalnim (raznolikost posla, odlučivanje, fleksibilno radno vrijeme, napredovanje, obuke, timski rad), dok se menadžeri Violete apsolutno slažu sa navedenom tvrdnjom. Anova test pokazuje da postoji značajna statistička razlika između kompanija po navedenoj tvrdnji, jer je $p < 0,05$.

Tabela 1. Povezanost strategije sa upravljanjem talentima, sustavima motivacije, procjeni uspješnosti i sustavima inoviranja znanja.

Poduzeće		Upravljanje talentima je sastavi dio kompanijske strategije	Znanje zaposlenika je najveći preduvjet konkurentske prednosti	Talenti su više motivirani nefinancijskim sustavima	Talenti su više motivirani financijskim sustavima	Doprinosi talenata mogu se povezati sa povećanom produktivnošću i kvalitetom proizvoda/usluga
CM Cosmetic Market i OvnaK	N	13	13	13	13	13
	Min	2.00	3.00	2.00	1.00	4.00
	Max	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Std. Dev.	1,0127	.66023	.86232	1,4979	.48038
	Mean	3,7692	4,4615	3,9231	3,0769	4,6923
Violeta	N	12	12	12	12	12
	Min	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
	Max	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Std. Dev.	.52223	.51493	.51493	.52223	0,0000
	Mean	4,5000	4,5833	4,4167	4,5000	5,0000
Test	ANOVA	p = 0,035 < 0,05	p = 0,614 > 0,05	p = 0,024 < 0,05	p = 0,005 < 0,05	p = 0,037 < 0,05
Total	N	25	25	25	25	25
	Min	2.00	3.00	2.00	1.00	4.00
	Max	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Std. Dev.	.88129	.58595	.74610	1,3317	.37417
	Mean	4,1200	4,5200	4,1600	3,7600	4,8400
Poduzeće		Talenti potiču i druge zaposlenike na aktivnosti inoviranja	U poduzeću postoji praksa nagrađivanja zaposlenika za inovativna rješenja.	Organizacijska klima potiče dijeljenje znanja za koja talenti daju konstruktivne prijedloge	Upravljanje talentima u poduzeću omogućava transformaciju individualnog u organizacijsko učenje	Najveća opasnost za poduzeće je odljev talenata i gubitak individualnih znanja i potencijala
CM Cosmetic Market i OvnaK	N	13	13	13	13	13
	Min	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00
	Max	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Std. Dev.	.77625	1,3914	.68874	.77625	.77625
	Mean	4,4615	3,4615	4,1538	4,4615	4,5385
Violeta	N	12	12	12	12	12
	Min	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Max	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Std. Dev.	.45227	.51493	.38925	.38925	.49237
	Mean	4,7500	4,5833	4,8333	4,8333	4,6667
Test	ANOVA	p = 0,273 > 0,05	p = 0,015 < 0,05	p = 0,006 < 0,05	p = 0,149 > 0,05	p = 0,630 > 0,05
Total	N	25	25	25	25	25
	Min	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00
	Max	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Std. Dev.	.64550	1,1902	.65320	.63770	.64550
	Mean	4,6000	4,0000	4,4800	4,6400	4,6000

Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS.20.

Menadžeri poduzeća CM i OvnaK slažu se s tvrdnjom da se doprinosi talenata mogu povezati s poboljšanom produktivnošću i kvalitetom proizvoda/usluga/procesa, dok su menadžeri Violete apsolutno sigurni da je tako, gdje su svi ispitanici odgovorili s maksimalnom ocjenom 5 – apsolutno se slažem. Anova test pokazuje da postoji značajna statistička razlika između dvije ispitane kompanije po navedenoj tvrdnji. Na osnovu analize prikupljenih podataka, može se zaključiti da se ispitanici oba poduzeća apsolutno slažu s tvrdnjom da talenti potiču i druge zaposlenike na aktivnosti inoviranja i

unapređenja proizvoda, usluga i procesa, što pokazuje prosječna vrijednost odgovora, koja iznosi 4,4615, odnosno 4,75. Anova test pokazuje da ne postoji značajna statistička razlika između dvije ispitane kompanije po pitanju navedene tvrdnje, jer je $p > 0,05$.

Menadžeri poduzeća CM-OvnaK u maloj se mjeri slažu s tvrdnjom da u njihovoj kompaniji postoji praksa nagrađivanja zaposlenika za inovativna rješenja, dok se menadžeri zaposleni u kompaniji Violeta, apsolutno slažu sa navedenom tvrdnjom, uz visoku prosječnu ocjenu odgovora. Anova test je pokazao da postoji značajna statistička razlika između kompanija CM-OvnaK i Violeta, po navedenoj tvrdnji jer je $p < 0,05$. Menadžeri CM i OvnaK kompanije se slažu sa tvrdnjom da organizacijska klima potiče dijeljenje znanja za koja /talenti daju konstruktivne prijedloge i aktivno sudjeluju, dok se menadžeri Violete apsolutno slažu sa navedenom tvrdnjom. Anova test pokazuje da postoji značajna statistička razlika između menadžera CM i OvnaK i menadžera Violete po navedenoj tvrdnji, jer je $p < 0,05$.

Menadžeri oba poduzeća se apsolutno slažu sa navedenom tvrdnjom da upravljanje talentima omogućava transformaciju individualnog u organizacijsko učenje putem dijeljenja znanja. Anova test pokazuje da ne postoji značajna statistička razlika između dvije kompanije po navedenoj tvrdnji, jer je $p > 0,05$. Menadžeri kompanija CM i OvnaK i Violeta se apsolutno slažu s tvrdnjom da je najveća opasnost za poduzeće odljev talenata kojim se gube individualna znanja i potencijali. Prosječne vrijednosti odgovora to i potvrđuju. Anova test pokazuje da ne postoji značajna statistička razlika između kompanija po testiranoj tvrdnji, jer je $p > 0,05$.

3.2. Testiranje postojanja razlike između stavova menadžera i zaposlenika

Putem T – testa, utvrđeno je da li postoji značajna statistička razlika između stavova menadžera i zaposlenih, po odabranim pitanjima iz upitnika, te su dobiveni slijedeći rezultati: Na osnovu provedene usporedne analize, testiranja dva uzorka, menadžera i zaposlenika, po tvrdnji da talenti potiču i druge zaposlenike na aktivnosti inoviranja postoji značajna statistička razlika između dva uzorka jer je $p = 0,037 < 0,05$. Usporednom analizom dva uzorka, primjenom T – testa, utvrđeno je da ne postoji značajna statistička razlika između zaposlenika i menadžera po pitanju tvrdnje da su talenti više motivirani financijskim sustavima, jer je $p = 0,504 > 0,05$. Na osnovu urađenog T testa, može se zaključiti da su stavovi dva testirana uzorka (menadžeri i zaposleni), slični i po pitanju tvrdnje da su talenti više motivirani financijskim sustavima, jer je $p = 0,403 > 0,05$. Usporedna analiza primjenom T – testa je pokazala da su dva testirana uzorka slična po pitanju tvrdnje da u njihovoj kompaniji postoji praksa nagrađivanja zaposlenika za inovativna rješenja jer je $p = 0,527 > 0,05$. Analiza podataka, primjenom T – testa, pokazala je da ne postoji značajna statistička razlika između dvije grupe ispitanika po pitanju tvrdnje da za djelatnost u kojoj rade znanje zaposlenika je najveći preduvjet stjecanja konkurentske prednosti jer je $p = 0,327 > 0,05$. Stavovi zaposlenika i menadžera oba poduzeća su podudarni, osim po tvrdnji da talenti potiču druge zaposlenike na aktivnosti inoviranja. Dublja interna analiza u poduzećima može utvrditi da li se te razlike u stavovima mogu povezati sa različitim sustavima nagrađivanja za inovativna rješenja i percepcijama pojma poticaja od strane zaposlenika i menadžera.

3.3. SWOT analiza

Temeljna snaga poduzeća CM i Ovnak je organizacijska klima koja potiče dijeljenje znanja, a na koju se naslanjaju i ostali istraživani elementi, dok se kao slabost može identificirati nedovoljna uključenost sustava upravljanja talentima u kompanijsku strategiju, kojom se omogućava sveobuhvanost ovog procesa. Pa tako ne postoji suglasnost u stavovima po pitanju nagrađivanja za inovativna rješenja, što može u dužem roku dovesti do demotivacije talenata za dalji dodatni angažman i smanjenu spremnost da svoja znanja dijele i van opisa radnog mjesta. Prilika je da se, bazirano na stavovima menadžera da se putem procjene uspješnosti doprinosi talenata mogu identificirati sa povećanom produktivnošću i kvalitetom proizvoda i usluga, uspostavi motivacijski sustav koji predviđa i ove poticaje. Putem eksternog benchmarking-a se može unaprijediti sustav nagrađivanja talenata, u cilju njihove dugoročne motivacije i zadržavanja. Prijetnju predstavlja mogućnost privlačenja talenata od strane konkurencije, te odliv individualnog znanja, što može narušiti i transformaciju individualnog u organizacijsko učenje. Organizacijska klima koja potiče dijeljenje znanja ovisi ne samo o motivacijskim, nego i organizacionim faktorima, pa bi usklađivanjem oba faktora se ojačao sustav upravljanja talentima i njihovo dugoročno zadržavanje.

Kada je u pitanju poduzeće „Violeta“, njena temeljna snaga je uključenost sustava upravljanja talentima u kompanijsku strategiju, što po istraživanim elementima povlači i njihove visoke srednje vrijednosti. Srednja vrijednost 5 za tvrdnju da se doprinosi talenata mogu povezati za povećanom produktivnošću i kvalitetom proizvoda i usluga ukazuje na asolutno slaganje ispitanika i može se povezati i sa razrađenim sustavom nagrađivanja talenata za inovativna rješenja. To sa sobom povlači i prilike da se korištenjem individualnih znanja talenata ista transformiraju u organizacijsko učenje i postižu konkurentnije pozicije na tržištu. Kao slabost poduzeća u dugom roku može se identificirati nedovoljno poznavanje glavnih pokretača i vrste motivacije talenata van domene nagrađivanja za inovacije. Iako su dobiveni rezultati po suprotnim tvrdnjama statistički prihvatljivi, a odnose se na to da zaposlenike motiviraju više financijski sustavi i da zaposlenike motiviraju više nefinancijski sustavi, sa kojima se menadžeri podjednako slažu, potrebno je istražiti glavne pokretače, koji kod talenata mogu biti nešto drugačiji nego kod ostalih zaposlenika. Kao prijetnja u dugome roku se i u ovome slučaju može javiti privlačenje talenata od strane konkurencije.

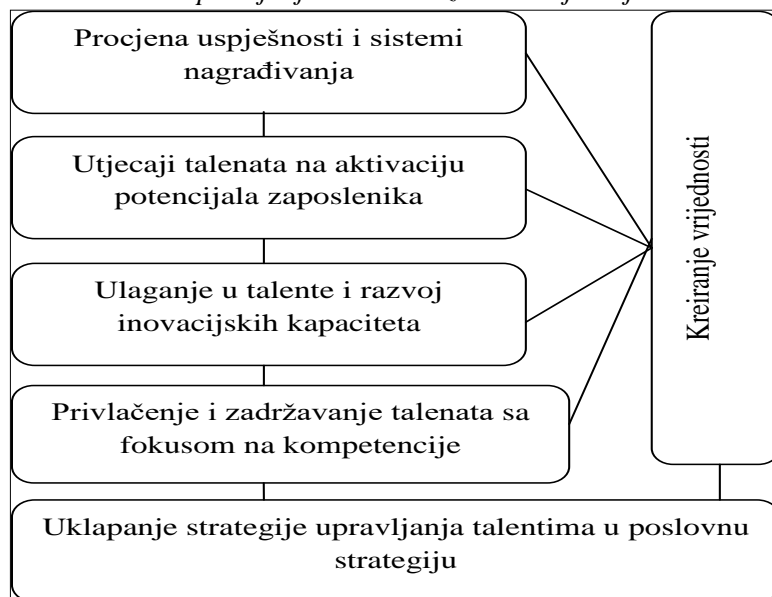
Zajedničke snage ispitanih kompanija su svjesnost o ulozi talenata u kreiranju vrijednosti, stjecanju konkurentske prednosti i svjesnost o opasnosti odljeva talenata u konkurentska poduzeća. Na osnovu teorijskih postavki i rezultata dobivenih u istraživanim poduzećima potvrđuje se hipoteza da sveobuhvatnost procesa upravljanja talentima i njihovog utjecaja na kreiranje vrijednosti ovisi o statusu ove funkcije unutar kompanijske poslovne strategije.

3.4. Upravljanje talentima i kreiranje vrijednosti

Utjecaj talenata na kreiranje vrijednosti odnosi se na direktne utjecaje povezane se njihovom inovativnošću, uspješnosti rada, motivaciji, doprinosima u kreiranju baze za umrežavanje individualnih znanja u kompanijsko znanje, te indirektno poticaje kroz utjecaj talenata na druge zaposlenike, kojim se razvija njihova motivacija i pospješuje aktivnost i inovativnost. Takvi utjecaji su u dugom roku održivi ukoliko poduzeća u

skladu sa svojim strategijama definiraju modele upravljanja talentima povezane se kreiranjem vrijednosti.

Šema 1. Okvir upravljanja talentima za kreiranje vrijednosti



Izvor: autori

4. ZAKLJUČAK

Sustavni pristup upravljanju talentima znači da postoji organizacijska integracija i dosljedan pristup upravljanju. Ova funkcija ima važnu ulogu u poslovnoj strategiji, jer upravlja ljudima kao najvažnijim resursom. Stoga se poduzeća trebaju fokusirati na učinkovito upravljanje talentima, kako bi njihovim dodatnim angažmanom kreirala klimu dijeljenja i razvijanja individualnih i kompanijskih znanja, kroz jačanje vještina i sposobnosti talenata, ali i svih zaposlenika. Zapošljavanje i zadržavanje talenata kroz adekvatne motivacione sustave traži razvoj novih modela koji odgovaraju suvremenom poslovnom svijetu. Kada je upravljanje talentima integrirano u poslovnu strategiju, omogućena je i veća stopa zadovoljstva klijenata, ostvarena ne samo kroz kvalitet proizvoda i usluga, nego i brzinu njene isporuke.

Suvremena teorija i moderni pristupi poduzeća jesu takvi da ljudske resurse i talente promatraju kroz prizmu uspjeha poduzeća i njihova međusobnog utjecaja jednog na drugo. Pored navedenih, interes poduzeća da zadrži svoje talente se odnosi i na činjenicu da odlazak talenata povećava inovacijske i kapacitete organizacijskog znanja konkurentskih poduzeća, te povećava troškove poduzeća u procesima prijema i uključivanja novih zaposlenika u procese rada. Fokus upravljanja talentima je identifikacija specifičnih ključnih pozicija koje mogu značajno utjecati na konkurentnost poduzeća. Efikasan sustav upravljanja talentima kreira poticajno okruženje za njihov razvoj, s ciljem utjecaja na razmjenu znanja na kompanijskom nivou. Znanje se distribuira ne samo ka kreiranju vrijednosti direktno povezane sa njihovim djelovanjem, nego i motiviranju ostalih zaposlenika da daju veće doprinose. Posvećenost talenata i njihova lojalnost uvjetovani su odgovarajućim motivacionim tehnikama povezanim sa

procjenom uspješnosti i izlaznim vrijednostima njihovog angažmana.

Upravljanje talentima orjentira djelovanje poduzeća ka budućnosti, prevazilazeći tako i potencijalne rizike deficita talenata, brinući istovremeno o individualnim i kompanijskim potrebama. Ovim pristupom menadžeri talenata zadržavaju fokus na pripremi skupine visoko potencijalnih kandidata za buduće vodeće pozicije u kompanijama. Te se pozicije temelje na ulogama koje su potrebne u različita vremena, a zahtjevi su ispunjeni kombinacijom unutarnjeg razvoja i vanjskog zapošljavanja.

Znanja, kompetencije i vještine ovih zaposlenika se u vrijeme koje dolazi značajno mogu razlikovati od onih koji su danas prepoznati kao konkurentska prednost, što je posljedica razvoja tehnologije i informaciono-komunikacionih tehnologija. Ulaganja u razvoj njihovih potencijala su stoga usmjerena ka izmjenjenim atributima talenata koji će odgovoriti novim poslovnim izazovima. Praksa i mogućnosti talenata trebaju biti usklađeni. Takvi procesi usklađivanja mogu biti formalni i neformalni, eksplicitni ili implicitni, ali prvenstveno planski usmjereni ka efikasnosti ljudskog kapitala u procesima kreiranja budućih vrijednosti, što zahtijeva njihovu povezanost sa kompanijskom strategijom.

Poduzeća koja prepoznaju važnost razvoja strategije upravljanja talentima koja je usklađena s njihovom poslovnom strategijom mogu očekivati da će biti uspješnije u privlačenju i zadržavanju talenta potrebnih za postizanje strateških ciljeva. Identifikacijom utjecaja talenata na realizaciju poslovnih ciljeva, poduzeća mogu poduzimati mjere koje se odnose na provedbe programa razvoja talenata, procjenu znanja s ciljem identifikacije praznina i razvoja planova obnove znanja, usklađivanje ciljeva modela nagrađivanja i procjena uspješnosti sa stepenom ispunjenja ciljeva, te dizajniranje programa zapošljavanja kako bi se privukli i zadržali talenti. Očekivani rezultati ovakvog pristupa su povećanje morala i motivacije zaposlenika, veća produktivnost, manje fluktuacije zaposlenika, veće zadovoljstvo korisnika proizvoda i usluga, poboljšana kompanijska sposobnost inovacija i financijskih rezultata poslovanja i stabilnija konkurentska pozicija poduzeća.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Školska knjiga. Zagreb.
2. Berger, Lance, A., Berger, D. (2017): *The Talent Management Handbook: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People*. McGraw-Hill Education. Treće izdanje.
3. Cappelli, P. (2008): *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press. Boston.
4. Chuai, Y., Preece, D., Iles P. (2008): Is talent management just old wine in new bottles?: The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*. 31(12). str. 901-911.

5. Davenport, O. Thomas. (1999): *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. Jossey-Bass.
6. Ferry, K. (2018): *Future of work. The talent shift*. Korn Ferry Institute.
7. Gold, J., Oldroyd, T., Chesters, E., Booth, A. (2016): Exploring talenting: Talent management as a collective endeavour. *European Journal of Training and Development*. 40(2). str. 513-533 <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2015-0091>.
8. Hoare, S., Leigh. A. (2012): *Talent Management: Financial Times Briefing*. Prentice Hall e-book.
9. Hunt, Steven. T. (2014): *Common Sense Talent Management: Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. Pfeiffer
10. Jaganjac. J., Pulić. A., Handžić. M., Virijević .J.S., Radovanović. L. (2018): *Strateško upravljanje intelektualnim kapitalom i znanjem*. Sveučilište „Vitez“, Vitez.
11. Lawler, Edward. E., Boudreau, John. W. (2015): *Global trends in human resource management. A twenty year analysis*. Stanford University Press. Standord. CA.
12. McKinsey&Company (2009): *Motivating people: Getting beyond money*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>.
13. Micheals, E., Handfield, JH., Axelrod, B. (2001): *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press.
14. Miller, M., (2018): *Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best People*. Berrett-Koehler Publishers.
15. Silzer, R., Dowell, Ben, E. (2009): *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Pfeiffer.
16. Swailes, S., Blackburn, M. (2016): Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), str. 112-128. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2015-0030>.
17. Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., McKay, P. F., Avery, D. R., Hebl, M. R. (2007): Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*. 60(1), str. 35-62. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00064>.
18. Zenger, T. (2013). What is the theory of your firm?. *Harvard Business Review*. June issue, <https://hbr.org/2013/06/what-is-the-theory-of-your-firm>.