

Dani primenjene psihologije. Filozofski fakultet: Niš. Knjiga rezimea: 80

Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji

Prof. dr Dobrila R. Vujić – redovni profesor

MA psiholog Jelena S. Dostanić - asistent

MA psiholog Katarina S. Suvajdžić – asistent

Univerzitet Union

Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić

Bulevar Oslobođenja 76., Novi Sad

vujicd@eunet.rs

jelena.dostanic.sm@gmail.com

katarina.suvajdzic@gmail.com

Abstrakt

Cilj ovog rada je prikaz pristupa razvoju talenata u savremenoj poslovnoj organizaciji, analiza aktivnosti i potreba za primenom ovog pristupa u praksi naših preduzeća i institucija.

U psihologiji je odavno poznato da je razvoj potencijala pojedinca kontinuirani proces koji se ne završava u toku procesa redovnog školovanja. Društva i poslovne organizacije koje pretenduju na razvoj koji nije moguć bez talentovanih pojedinaca, o tome vode računa.

Ova tema je kod nas veoma malo obrađivana i skoro da je nepoznata. U našoj praksi pažnja usmerena na talentovane uglavnom se svodi na pojedinačne akcije dodele stipendija i kratkoročne materijalne podrške nadarenim pojedincima u toku školovanja i - tu se staje.

U preduzećima u razvijenim zemljama talentima se posvećuje izuzetna pažnja, a glad za talentima je danas posebno izražena. „Rat za talente”, karakterističan pre svega za evropske zemlje, od momenta kulminacije ekonomske krize i porasta nezaposlenosti ustupio je mesto „ratu za rad”, ali samo na prvi pogled. Ozbiljni stručnjaci naglašavaju da samo sposobni pojedinci, pre svih menadžeri, pa dakle i talentovani menadžeri, mogu da obezbede porast radnih mesta.

Pristup razvoju talenata u organizaciji (Talent Management) je složen proces međusobno povezanih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, od profesionalne selekcije, uvođenja u posao, planiranja karijere, treninga i koučinga, procene performansi i kompetencija, do pristupa motivisanju i razvijanja posebne klime i organizacijske kulture, primerene kreativnim pojedincima. U svetu razvijenih o tome postoje brojni primeri dobre prakse (best practice) koji služe kao modeli drugima.

I kod nas postoji svest o potrebi za unapređenjem rada sa talentovanim pojedincima u organizaciji. U uporednom anketnom ispitivanju potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca u našim preduzećima i institucijama „Pažnja i usmerenje na talentovane”, 2011. se nalazi na četvrtom mestu među 30 kompetencija (AS=3,48;SD=1,26, skala od 1-5), a 2012. na trećem mestu (AS=3,69;SD=1,28).

Unapređenje kompetencija rukovodilaca za rad sa talentovanim pojedincima u poslovnim organizacijama je složena aktivnost koja predstavlja veliki izazov za stručnjake, a pre svega za psihologe rada i organizacije.

Ključne reči: *talenti, menadžment talentima, kompetencije za rad sa talentovanimima*

Uvod

Poslovne organizacije suočavaju se sa brojnim izazovima. Jedan od najvećih izazova je upravljanje ljudskim potencijalima, prevashodno – upravljanje talentima. Uspešne poslovne organizacije implementiraju u svoju organizacionu kulturu vrednosni sistem u kojem su ljudi i njihovo znanje na prvom mestu. Talentovani pojedinci predstavljaju intelektualni kapital preduzeća i na njih se gleda kao na glavni izvor konkurentske prednosti. U razvijenim zemljama davno je shvaćen značaj talentovanih pojedinaca i njima je posvećena posebna pažnja. Prema istraživanju jedne od najpoznatijih konsalting agencija, Bostonska konsalting grupa (The Boston Consulting Group), do 2015. godine evropske organizacije suočiće se sa pet posebno važnih izazova od kojih je na prvom mestu upravljanje talentima (Crabb, 2007).

Zemlje u tranziciji, poput Srbije, suočene su sa brojnim internim i eksternim problemima prilagođavanja savremenom načinu poslovanja. U svetu vlada „rat za talentima“, ali paralelno s tim, i „rat za rad“ (Ulrich, 1997). Nezaposlenost je veliki problem sa kojim teško izlaze na kraj i mnoge razvijene zemlje, dok ona za zemlje u razvoju predstavlja večiti kamen spoticanja. Međutim, samo sposobni pojedinci, pre svega kompetentni menadžeri, mogu da obezbede porast radnih mesta.

Upravljanje talentima, kao deo funkcije upravljanja ljudskim resursima, je složen proces koja zahteva saradnju stručnjaka različitih profila. Neke od aktivnosti koje podrazumeva upravljanje talentima su: profesionalna selekcija, uvođenje u posao, planiranje karijere, treninga i koučinga, procene performansi i kompetencija, motivisanje i razvijanje posebne klime i organizacione kulture, primerene kreativnim pojedincima.

Cilj ovog rada jeste prikaz pristupa razvoju talenata u savremenoj poslovnoj organizaciji, analiza aktivnosti i potreba za primenom ovog pristupa u praksi naših preduzeća i institucija.

Šta se podrazumeva pod talentima

Sadržaj ovog pojma veoma je teško odrediti jer ne postoji opšta saglasnost u vezi sa tim šta je talenat i ko su talentovani pojedinci. U našoj sredini prva asocijacija na talente jesu posebno nadarene osobe u pojedinim oblastima poput glume, nauke, umetnosti, ili u određenim manuelnim veštinama... Kod nas, ovaj pojam se retko vezuje za poslovnu uspešnost. Međutim, u razvijenim zemljama ovaj termin je veoma zastupljen kada je reč o uspešnim poslovnim ljudima koji svojim potencijalima doprinose uspešnosti kompanija za koje rade.

Iveković (2006) navodi da je talenat u novije vreme jedna od najtraženijih osobina koje poslodavci očekuju od svojih zaposlenih, a koja se manifestuje kao poseban, ponavljajući oblik razmišljanja i ponašanja koje pojedincu omogućuje bolje rezultate u poređenju sa nekom drugom osobom koja je prošla isti trening i stekla iste veštine, ali koja nema toliko izražen talenat. I neki drugi autori se ne razlikuju bitno od ovako definisanog pojma *talenat* u poslovnom svetu. (Pološki-Vokić i Naoulo Bego, 2012). Prema Morganu i Jardinu (2010) vrhunski (top) talenti su oni zaposleni koji rutinski nadilaze očekivanja, istovremeno ukazujući na „prava“ ponašanja i brzi su u usvajanju novih znanja i pristupa.

Torn i Pelat (Thorne i Pellant, 2007) ukazuju na karakteristike talentovanih pojedinaca u organizaciji: znatiželjni su, postavljaju ambiciozne ciljeve, rade dugo i ulažu velike napore kada su zainteresovani, vole da rade više stvari odjednom. Međutim, talentovani pojedinci imaju i neka negativna obeležja kao što su: ograničen raspon pažnje, posao im brzo dosadi, imaju više ideja nego što mogu realizovati, kada im posao dosadi žele da budu negde drugde...

Ingliš i Ingliš (prema Milinković, 2002) navode da je talenat visok stepen sposobnosti ili podobnosti. Ovi autori ističu da su dar i obdarenost popularni nazivi za sposobnost, koja je velikim delom urođena. Terman, jedan od pionira u sistematskom izučavanju nadarenosti kod dece, dao je sličnu definiciju talenata kao visoke opšte intelektualne sposobnosti.

U savremenoj literaturi, od termina *talenat*, nerazdvojan je termin *kreativan pojedinac*. Milinković (2002) ističe da je kreativan pojedinac onaj kome jedinstven sklop crta ličnosti omogućava da u određenim okolnostima stvara nove proizvode koji imaju društveni značaj.

Na osnovu poslednje dve definicije možemo zaključiti da je za proučavanje talenata neophodno da poznamo sposobnosti i osobine ličnosti kao značajne determinante stvaralaštva talentovanih pojedinaca.

Intelektualni kapital kao izvor konkurentske prednosti

Konkurentnost kompanija ne određuje fizička imovina, već intelektualni kapital zaposlenih u kompaniji. Pritom, najznačajnije razlike između uspešnih i neuspešnih kompanija nisu u ljudskim potencijalima, već u načinu prepoznavanja, korišćenja i razvijanja tih potencijala.

Savremeno poslovanje pred organizacije stavilo je mnoge izazove na koje je neophodno pravovremeno odgovoriti. Kako se tržišta šire, neizvesnost raste, tehnologije se razvijaju, konkurencija se povećava i jača, proizvodi i usluge brzo zastarevaju i nestaju sa

tržišta, uspešne kompanije karakteriše njihova sposobnost da permanentno kreiraju nova znanja, da ih brzo rašire na sve nivoe organizacije i ugrade u nove tehnologije, procese, proizvode i usluge (Marcikić i Radovanov, 2011). Ključnu ulogu u ovim aktivnostima imaju upravo zaposleni koji svojim sposobnostima, veštinama i kreativnim idejama odgovaraju na postavljene izazove. Danas, glavna vrednost kompanije je znanje, kreativnost, sposobnost, inovacija i želja za učenjem (Navarro, Lopez, Pena, 2011). Promena vrednosti kompanije rezultirala je i promenama u kvalifikacionoj strukturi zaposlenih. U organizacijama se smanjuje potreba za nisko kvalifikovanim radnicima, a povećava se potražnja za "radnicima sa znanjem". "Radnik sa znanjem" je svaki zaposleni koji doprinosi ostvarivanju profita u kompaniji, uključen je u rešavanje problema, visoko je edukovan i kontinuirano ulaže u svoje znanje, ima visok stepen autonomije i odgovornosti u kompaniji, marljiv je i vrlo motivisan za rad, fleksibilan je i prilagodljiv, samouveren je i uporan (Sundać i Švast, 2009). S obzirom da se znanje kontinuirano, tokom celog radnog veka, mora obnavljati i inovirati, kompanije su prinuđene da zapošljavaju samo one radnike koji su fleksibilni i spremni na permanentno učenje.

Osnovna pretpostavka za razvoj društva znanja je da ono bude visoko vrednovano, odnosno da se na nivou institucija obrazovanja, preduzeća i države prepozna znanje kao resurs za rešavanje problema, bilo individualnih ili društvenih (Hodžić, 2011).

Globalni „rat za talente“

Iz već pomenutih razloga u razvijenim zemljama vlada „rat za talentima“. Istovremeno, iz nerazvijenih zemalja u tranziciji, mladi stručnjaci odlaze u potragu za poslom gde će moći da aktuelizuju svoje potencijale, iskoriste znanje koje su stekli tokom školovanja i dalje se profesionalno razvijaju. Razvijene zemlje i organizacije svakodnevno vode bitke kako bi privukle i zadržale talentovane pojedince u svojim kompanijama.

Mičels (Michaels, 2001) navodi tri glavna razloga koja su uzrokovala rat za talentima. Prvi razlog jeste nezaustavljivi *prelaz iz industrijske u informatičku eru*, koji je doveo do smanjenja potreba organizacija za nisko kvalifikovanim radnicima i do povećanja potreba za visoko obrazovanim stručnjacima. Kao drugi razlog navodi *povećanu potrebu za talentovanim menadžerima*. Menadžeri su ključni za uspeh kompanija, oni stvaraju poslovnu politiku organizacije koja može voditi produktivnosti i stvaranju dobre organizacione kulture koja će biti plodno tlo za razvoj potencijala zaposlenih, ili nasuprot tome, oni mogu stvoriti nepovoljan brend organizacije kao nepoželjnog poslodavca i tako oterati mlade, talentovane pojedince, od svoje kompanije. Od menadžera se očekuje da prate turbulencije tržišta i

pravovremeno reaguju na njih, kao i da prate trendove savremenog poslovanja i da im se prilagođavaju. Samo uz kompetentan menadžment, koji razume značaj svoje uloge, kompanije mogu ostati konkurentne na tržištu. Zato u središtu pojma „rat za talente“, leži pojam „rat za talentovane menadžere“. Treći razlog jeste *povećana mobilnost ljudskih resursa*. Savremene organizacije su shvatile da je fleksibilnost jedna od osnovnih osobina neophodna za opstanak i razvoj. Talentovani pojedinci su takođe uvideli značaj fleksibilnosti za razvoj sopstvenih karijera. Stručnjaci su sve više spremni da promene organizacije, gradove, pa čak i države u potrazi za plodnim tлом na kojem mogu da aktuelizuju svoje potencijale. Iz ovih razloga, organizacije se ne suočavaju samo sa pitanjima *kako privući talentovane pojedince*, nego *kako ih zadržati*. Troškovi gubitka stručnjaka za organizacije su pravi luksuz. Pološki-Vokić i Zaninović (2010) navode da trošak zapošljavanja nove osobe može biti i do 150% godišnje plate osobe koja odlazi iz organizacije. Organizacije koje ne uspevaju da zadrže svoje zaposlene snose visoke troškove zapošljavanja novih ljudi, gube lojalnost svojih kupaca i klijenta, kao i vlastitu bazu znanja (Chhabra i Mishra, 2008). Kako kompanije ne bi gubile talentovane stručnjake, neophodno je da ljudi i njihovo znanje budu prvi na listi vrednosti organizacije, da se stvara motivacioni ambijent i prijatna organizaciona klima koja će podsticati inovativnost zaposlenih. Ključnim kadrovima se moraju obezbediti prilike za profesionalno usavršavanje i razvoj kroz organizovanje seminara, treninga i edukacija. Veoma veliki značaj ima i politika razvijanja dobrih međuljudskih odnosa. Organizacija, kao jedan veoma složen sistem, sastavljen od ljudi različitih profesija, među kojim postoje velike individualne razlike, mora pronaći način da sve te razlike usmeri ka zajedničkom cilju od koga će imati dobit i organizacija i pojedinci. Ukoliko u tome ne uspe, velika je verovatnoća da će upravo te individualne razlike biti izvor konflikata u organizaciji, koji će stvarati lošu organizacionu klimu. Obzirom da ljudski kapital predstavlja ključ uspeha tržišno orijentisanog preduzeća, zaposleni opravdano postaju centar pažnje menadžmenta ljudskih resursa (Marcikić i Radovanov, 2011).

Pribavljanje i razvijanje talenata

Veliki je izazov za organizacije da razviju efektivne programe za pribavljanje, razvijanje i zadržavanje talenata. Već je pomenuto da talentovani pojedinci imaju veliku vrednost na tržištu rada i da su veoma mobilni kada je reč o promenama kompanija. Jedan od načina za izgrađivanje lojalnosti kod talenata jeste da ih organizacije prepoznaju u periodu dok još nisu realizovali u potpunosti svoje potencijale i da im omogući da to učine upravo kod njih, obezbeđujući im sve neophodne uslove za ličnu i profesionalnu samoaktuelizaciju.

Ovakav način pribavljanja talenata podrazumeva regrutaciju talentovanih pojedinaca još dok studiraju ili su tek na početku svojih karijera. Kratkoročno gledano, za organizacije ovo jeste skup i rizičan način, ali posmatrano na duge staze veoma je isplativ pristup. Talentovani pojedinci biće zahvalni na prilici i izgrađivaće lojalnost prema organizaciji koja ih je prepoznala. Takođe, prenosiće svoje pozitivno iskustvo stečeno u organizaciji i tako uticati na formiranje brenda organizacije kao poželjnog poslodavca, što može privući i druge talentovane pojedince.

Rukovodioci treba da budu obučeni da prepoznaju i razvijaju talentovane pojedince i unutar svoje organizacije. Ovakav način regrutacije imaće veoma veliku motivacionu ulogu u razvoju samog talentovanog zaposlenog, ali može motivisati i druge zaposlene u organizaciji da se trude da povećaju svoje performanse. Još jedan vid regrutacije jeste eksterna regrutacija koja podrazumeva pribavljanje talentovanih pojedinaca sa tržišta rada, primenom adekvatne profesionalne selekcije.

U svetu su se 80-tih godina prošlog veka razvile agencije koje se bave isključivo *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 da obavljaju najodgovornije dužnosti u kompaniji (Jakovljević, Marin, Čičin-Šain, 2012). Kako bi *lovci na talente* zapazili talentovane pojedince oni moraju da budu na pravom mestu u pravo vreme. „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 neko drugi bude prepoznat kao idealni kandidat i sebe staviti u prvi plan kroz članstvo u važnim profesionalnim društvima kao što su na primer Jockey Club ili Rotary Club, te prisustvovati dobrotvornim događajima i slično (Faulconbridge, Beaverstock, Hall, Hewitson, 2009). Savremeno regrutovanje podrazumeva interaktivnost i povezanost. Napredak informacionih tehnologija omogućava talentovanim pojedincima da budu umreženi, putem društvenih mreža poput Facebook-a, Twitter-a i LinkedIn-a. Neophodno je da poslodavci prihvate njihov način funkcionisanja i prilagode se tržištu rada kako bi pribavili najkvalitetnije kadrove.

Brendiranje organizacije

Neke kompanije su širom sveta prepoznate kao najpoželjniji poslodavci. Tajna uspeha ovih organizacija jeste identifikacija ključnih zaposlenih, prepoznavanje njihovih očekivanja i obezbeđivanje uslova u kojima se ta očekivanja mogu realizovati. Ovakva poslovna politika

napravila je od njih *brend*. „Brend“ poslodavca je proces kreiranja identiteta i imidža kompanije, odnosno dugoročna strategija kojom se uspostavlja prepoznatljivi identitet organizacije kao poželjnog poslodavca (Chhabra i Mishra 2008). Mandhanji i saradnici (Mandhanya i saradnici, 2010) brendiranje poslodavaca definišu kao ciljanu, dugoročnu strategiju za upravljanje svešću i percepcijom zaposlenih, potencijalnih zaposlenih i drugih zainteresovanih strana kada je reč o određenoj kompaniji. Brendiranje organizacije podrazumeva razvoj organizacione kulture koja podrazumeva pored specifičnih stavova i vrednosti, ohrabrivanje ljudi da prihvate i dele ciljeve za postizanje uspeha, produktivnosti i zadovoljstva, kako na profesionalnom tako i na ličnom planu. Ove organizacije veoma lako privlače talente i nemaju mnogo problema sa njihovim zadržavanjem. Ukoliko organizacija postane prepoznatljivi brend, ona kao takva živi u svesti potrošača, odnosno svojih zaposlenih. Na izgradnju brenda utiču faktori kao što su kultura, vrednosti, kompenzacije, treninzi i menadžment, dok popularni brend atributi mogu biti na primer zabavno mesto za rad, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, inovativnost i sl. (Jakovljević i saradnici, 2012). Kako bi svoj brend iskoristila za postizanje konkurentске prednosti organizacija mora inkorporirati brendiranje u procese privlačenja, zadržavanja i razvijanja zaposlenih. Veoma je važno da strategija brendiranja bude usklađena sa vizijom, misijom i poslovnom politikom organizacije.

Brendiranje poslodavca može biti interno i eksterno. Interno brendiranje podrazumeva da se preporuke od strane zaposlenih u kompaniji koriste kao način za privlačenje kandidata. Eksterno brendiranje podrazumeva širenje informacija o kompaniji na tržištu talenata, putem sajtova i oglasa. Bez unutrašnjeg brendiranja na osnovu pozitivnog iskustva zaposlenih, spoljno brendiranje brzo gubi sjaj i ulaganja će propasti (Mandhanya i saradnici, 2010). Izgradnja brenda je dvostruki proces u koji su uključeni i budući i sadašnji zaposleni. Dok kompanija radi na stvaranju ugleda koji će privući talentovane pojedince, ona mora da ispuni standarde poslovanja i stvori pogodnu klimu, izgradi poštovanje i poverenje među zaposlenima kako bi obezbedila interno brendiranje.

Pojmovi koji su veoma važni kada je reč o brendiranju poslodavaca jesu: asocijacije na brend poslodavaca i lojalnost brendu. Brend asocijacije su misli i ideje koje brend izaziva u svesti potrošača. Lojalnost brendu podrazumeva vezu koju zaposleni ima sa brendom, odnosno organizacijom. Što je veća lojalnost manja je verovatnoća da će zaposleni promeniti kompaniju, što je i cilj talent menadžmenta (Mandhanya i saradnici, 2010).

Titulu najpoželjnijeg poslodavca u 2011. godini dobio je Google, što nije iznenađujuće s obzirom na uslove rada u ovoj kompaniji. U središtu kompanije, u Kaliforniji

zaposleni imaju na raspolaganju jedanaest vrhunskih restorana gde im se tri puta dnevno poslužuju različiti specijaliteti. U Google-unemakodeksa oblačenja. Ukoliko to žele, zaposleni mogu doneti kućnog ljubimca na posao ili prespavati u kancelariji. Obezbeđeno im je korišćenje bazena, teretane, saune, masaža, kao i usluge pranja veša, frizerskog salona, perionice automobila i sl. Google svojim zaposlenima širom sveta nudi pored ovih i mnoge brojne beneficije, te nije začuđujuće što godišnje primi preko milion prijava za posao (Jakovljević i sar, 2012).

Proces upravljanja talentima

Proces upravljanja talentima je složen, sastoji se od višefaznih komplementarnih i kontinuiranih aktivnosti koje su analogne HRM konceptu, ali su prilagođene visokim očekivanjima od ove kategorije zaposlenih. U praksi, čak i u velikim svetskim korporacijama ne postoji jedinstvena politika na tržištu talenata, već se aktivnosti i pozicioniranje razlikuje od zemlje do zemlje. Uspešne kompanije najčešće žele da zadrže lokalne strategije regrutacije, ali ih obogaćuju putem globalnog transfera informacija i najboljih praksi. Danas je neophodno u potpunosti primeniti globalni pristup, jer su talenti izuzetno mobilni i velike korporacije se više ne takmiče na tržištu talenata sa najboljim lokalnim firmama, kao što je to ranije bio slučaj, već i sa ostalim svetskim korporacijama (Marcikić i saradnici, 2011).

Bersin (2006) navodi aktivnosti upravljanja talentima:

1. *Planiranje radne snage* – integrisano je sa biznis planom organizacije i podrazumeva plan kadrova, zapošljavanja, zarada i kompenzacija za konkretnu godinu.
2. *Regrutovanje* – predstavlja integrisan proces procene, evaluacije i zapošljavanja odabranih kandidata.
3. *Uvođenje u posao* – podrazumeva prilagođavanje zaposlenog zahtevima posla, i kolektivu kao i njegovu integraciju u organizaciju.
4. *Upravljanje performansama* – implementirano je u biznis plan organizacije i predstavlja proces merenja i upravljanja radnim učinkom zaposlenih.
5. *Treninzi podrške ostvarenju performansi* – organizuju se na osnovu potreba utvrđenih nakon analize jaza u kompetencijama zaposlenih kako bi se poboljšao radni učinak zaposlenih.

6. *Planiranje sukcesije* –podrazumeva identifikaciju sukcesora (zamene) za zaposlene koji se nalaze na ključnim pozicijama u organizaciji, kakou slučaju njihovog odlaskane bi došlo do zastajanja poslovanja.
7. *Kompenzacije i benefiti* – usklađuju se sa biznis planom organizacije i nastoje da se povežu sa performansama zaposlenih.
8. *Kritička analiza jaza u kompetencijama* –važna aktivnost za unapređenje performansi zaposlenih koja omogućava identifikaciju potreba za treninzima i edukacijama u cilju povećanja ukupnih izvršnih sposobnosti zaposlenih.

Proces upravljanja talentima nije jednosmeran proces u kome talentovani pojedinci imaju pasivnu ulogu. Naprotiv, doprinos pojedinca razvoju sopstvenih potencijala podjednako je važan kao i doprinos organizacije. U tabeli 1.prikazan je uporedno doprinos pojedinca i organizacije razvoju potencijala i kompetencija svakog zaposlenog.

Tabela 1: Doprinos pojedinca i doprinos organizacije razvoju potencijala zaposlenih

Doprinos pojedinca	Doprinos organizacije
<ul style="list-style-type: none"> • Lični kvaliteti - motivacija i istrajnost • Sposobnost za odnose i komunikaciju • Energija i snažna motivacija da se ide napred • Kontinuirana spremnost da se uči i razvija 	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost da se identifikuju i prepoznaju individualni talenti • Ciljno postavljena procena, podučavanje i davanje povratne informacije • Davanje nagrada, podsticaja i priznanja • Investiranje u trening i razvoj pojedinca

(Prilagođeno prema Heller, 1999)

Na slici 1. prikazane su ključne aktivnosti upravljanja talentima. Po Kirklandu (Kirkland, 2009) to su: akvizicija talenata, upravljanje radnim učinkom talenata, obrazovanje i razvoj talenata i revizija talenata i planiranje nasleđivanja.

Savremena organizacija koja teži uspehu i kvalitetu, ne upravlja razvojem ljudi (bez njihovog učešća), već stvara uslove za uspeh, kvalitetan rad i razvoj primeren (u granicama mogućnosti) individualnim potrebama i ciljevima pojedinaca i zaposlenih u celini. Razvoj se zasniva na integraciji ciljeva pojedinca i ciljeva razvoja organizacije (Vujić, 2008).

Slika 1: Krug upravljanja talentima



Izvor: Kirkland (2009)

Planiranje sukcesije

Već je bilo reči o mobilnosti talentovanih pojedinaca i njihovoj spremnosti da promene organizacije u potrazi za poslovima na kojima će u najvećem stepenu moći da

realizuju svoje potencijale. Suočene sa ovim problemom, kompanije su bile prinudene da pronađu načine da smanje posledice odlaska ključnih zaposlenih iz organizacije. Jedan od načina jeste i planiranje sukcesije. Planiranje sukcesije podrazumeva identifikovanje kandidata koji mogu naslediti pozicije ključnih zaposlenih u slučaju njihovog odlaska iz organizacije. Ono je posebno važno radi sticanja praktičnih znanja i iskustava neophodnih za odgovarajuće pozicije i uloge. Taj proces je veoma složen jer zadire u interese mnogih u organizaciji, i ako se ne vodi na promišljen način, može dovesti do poremećaja međuljudskih odnosa i drugih lančanih posledica. Neophodno je da iza ovog koncepta stoji top menadžment i podržava ga kao sastavni deo HR i poslovne politike organizacije. Međutim i pored važnosti ove aktivnosti za poslovanje organizacije, neka istraživanja pokazuju da tek svaka peta organizacija planira sukcesiju dok ostale najverovatnije to rade po „ad hoc principu“ (Avramović, 2010).

Upravljanje talentima u vreme krize

U trenutnoj finansijskoj krizi, prema istraživanju konsultanata *Ernst & Younga* (prema Adizes, 2009), kompanije reaguju očekivano: otpuštaju zaposlene i smanjuju obim oglašavanja, razvoja i istraživanja, obuke i savetovanja. Prema Adizesu (2009), ovo može biti ispravno, ali i pogrešno rešenje. Kada dođe do krize većini kompanija je prva aktivnost otpuštanje radnika. Tek kada kriza prođe kompanije osećaju posledice ove aktivnosti. Ukoliko su otpustile dobre zaposlene, ključne i talentovane kadrove, posledice će biti višestruke. Kompanije će iz krize izaći mnogo sporije nego one kompanije koje su u kriznom periodu ulagale u ljude, uspele da ih zadrže i iskoriste njihove potencijale za izlazak iz krize. Organizacije koje su otpuštale ljude suočavaju se sa troškovima zapošljavanja i obučavanja novih kadrova kako bi nadoknadili kadrove koje su izgubili tokom krize. Adizes (2009) smatra da ukoliko kompanija čuva svoju imovinu, kada dođe do rasta, biće spremna ponovo da zasija u punom sjaju.

Man (Mann, 2009) navodi četiri ključne inicijative za upravljanje talentima u vreme krize: *smanjivanje broja radne snage, pribavljanje novih talenata, angažovanje postojeće radne snage, pozicioniranje za budućnost*. U vreme krize veoma je atraktivna mera smanjenje broja radne snage, odnosno otpuštanje radnika. Međutim, to nije tako jednostavno. Kompanije pre same odluke o otpuštanju, treba da analiziraju koji su im to ključni kadrovi i koliki je radni učinak svakog zaposlenog. Organizacije bi trebalo da osmisle strategije za izlazak iz krize, kojima bi trebalo prilagoditi i kadrovsku politiku. Jake i stabilne kompanije koje mogu sebi da priušte da u vreme krize pribavljaju nove ljude, od krize mogu i profitirati

jer se na tržištu rada mogu naći talentovani ljudi koji se otpušteni zbog mera štednje. Veoma je važno da se u vreme krize angažuje celokupan ljudski potencijal u punoj snazi, kako bi se uštedelo na zapošljavanju dodatnih kadrova. Takođe, ukoliko se zaposlenima da do znanja da su oni ti koji svojim angažovanjem utiču na to da li će kompanija izaći iz krize ili će izgubiti bitku sa krizom, verovatno je da će se i oni maksimalno angažovati kako ne bi izgubili svoja radna mesta. One kompanije koje su iz krize izašle jače, koje su zadržale svoje ključne kadrove, visoko se pozicioniraju na tržištu kao stabilne i konkurentne kompanije, na koje će talentovani pojedinci gledati kao na poželjne poslodavce.

Prema istraživanju konsultantske kuće *Boston Consulting Group* (detaljnije u Abrudan & Matei, 2009), najvažnije aktivnosti u domenu upravljanja talentima u nadolazećim godinama biće sledeće: (1) razvoj personalizovanih planova karijere, (2) razvoj planova kompenzacija za talente, (3) potraga za talentovanim zaposlenim u konkurentskim organizacijama, (4) stvaranje mreže alumnijskih i (5) preseljenje poslovanja kako bi se došlo do novih izvora talentovanih zaposlenih (prema Pološki-Vokić i Naoulo Bego, 2012).

Postoje velike razlike u strategijama upravljanja talentima u uspešnim svetskim i evropskim organizacijama i organizacijama koje posluju u zemljama u tranziciji. Svetske i evropske organizacije razvijaju prakse fleksibilnog tipa. Prema Streku i saradnicima (Strack, Caye, Leicht, Willis, Bohm & McDonnell, 2010) fleksibilne mere upravljanja radnom snagom su: revidiranje procesa, povećanje radne pokretljivosti (zaposleni se treniraju za različite poslove), neprodužavanje ugovora na određeno vreme, smanjenje broja hijerarhijskih nivoa i povećanje raspona kontrole, povećanje nadzora nad radnim učinkom zaposlenih, strožiji kriterijum prilikom zapošljavanja, fleksibilno radno vreme, nagrađivanje zaposlenih za manji broj prekovremenih sati, izmeštanje posla, internalizacija aktivnosti koje su ranije obavljali spoljni dobavljači, privremeno skraćivanje radne nedelje, povećanje dela kompenzacija koji je povezan s profitom. Za razliku od ovakvih, proaktivnih strategija, zemlje u tranziciji uglavnom preduzimaju mere smanjivanja ili zamrzavanja zapošljavanja, smanjivanje ili zamrzavanje budžeta za obrazovanje i razvoj, smanjivanje ili odlaganje bonusa (Pološki-Vokić i Naoulo Bego, 2012).

Upravljanje talentima u Srbiji

U Srbiji se upravljanje talentima uglavnom svodi na diskusije o već gorućem problemu odlaska mladih, talentovanih kadrova iz zemlje. Dodela pojedinačnih stipendija i kratkoročne materijalne pomoći talentovanim studentima jesu uglavnom jedine preduzete aktivnosti. Međutim, kada ti talentovani studenti završe fakultete uglavnom postaju još jedan „broj” u

Nacionalnoj službi za zapošljavanje. Frustrirani stanjem, mladi talentovani kadrovi u potrazi za poslom najčešće napuštaju zemlju. Kompanije u razvijenim zemljama, koje na talente gledaju kao na najveći izvor konkurentnosti, rado dočekuju mlade, školovane pojedince u čije školovanje nisu morali da ulažu i nude im radna mesta na kojima mogu da aktiviraju i razviju svoje potencijale. Činjenica je da Srbija gubi „rat za talente“. Pozitivni primeri upravljanja talentima u Srbiji uglavnom su multinacionalne kompanije koje su proširile svoje poslovanje i na našu zemlju. Međutim i kod nas postoji svest o potrebi za unapređenjem rada sa talentovanim pojedincima u organizacijama. U anketnom ispitivanju potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca u našim preduzećima i institucijama sprovedenom 2011. i 2012. Godine od strane autora ovog rada (Vujić, Dostanić, Suvajdžić, 2013), *pažnja i usmerenje na talentovane* se 2011. nalazi na četvrtom mestu među 30 kompetencija rukovodilaca (AS 3,48; SD 1,26, na skali od 1-5), a 2012. na trećem mestu (AS 3,69; SD 1,28). Ovi rezultati pokazuju da i rukovodioci u organizacijama u Srbiji sve više prepoznaju značaj talentovanih zaposlenih. Međutim, nije dovoljno samo prepoznati njihovu važnost već i razviti strategije za njihovo privlačenje i zadržavanje u organizacijama.

Zaključak

Globalizacija i ekonomska kriza suočile su savremene poslovne organizacije sa mnogim izazovima. Jedan od najvećih svakako jeste upravljanje talentima. Organizacije koje su shvatile značaj nadarenih pojedinaca razvile su dugoročne strategije upravljanja talentima, što je svakako doprinelo njihovoj konkurentnosti i pozicioniranju na tržištu. Sa druge strane, organizacije koje su se fokusirale samo na to da „prežive“ ekonomsku krizu, kadrovsku politiku uglavnom su usmeravale na aktivnosti koje su donosile kratkoročnu dobit. Te aktivnosti su na duže staze rezultirale veoma negativnim posledicama. Praksa upravljanja talentima u našoj zemlji pokazuje da mi još uvek imamo puno toga da učimo od svetskih i evropskih kompanija koje pobeđuju u „ratu za talente“, i na svojoj strani imaju mlade stručnjake koji su napustili svoje zemlje u potrazi za poslovnim prilikama koje im matične države nisu obezbedile. Istraživanja pokazuju da se i kod nas povećava svest o važnosti talentovanih pojedinaca, ali dok ona ne rezultira konkretnim strategijama i akcijama i dalje ćemo imati „odlive mozgova“.

Literatura:

- Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize*. Zagreb: ASEE d.o.o.
- Bersin, J.(2006): *Talent Management, What is it?, Why now?*. Pristupljeno 17.11.2013, na <http://www.bersin.com/Blog/post/Talent-Management--What-is-it--Why-Now.aspx>.
- Chhabra, N. L., Mishra A.(2008).Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7,50-61.
- Crabb, S. (2007): Talent is Top Challenge for HR, *People Management*,13, 11-15.
- 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*, 40,800–808.
- Gabalx, X., Landier, A. (2008).Why has CEO pay increased so much?*Quarterly Journal of Economics*, 123,49-100.
- Heller, R. (1999).*Managin People*. London: Dorling Kindersly.
- Hodžiaè, A. (2011). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji privrednog razvoja i unapređenja konkurentnosti. *Èasopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 1,291-299.
- Ivekoviæ, D.(2006). HR *MENADŽMENT, pojmovnik od A do Ž*. Asee, Books
- Jakovljević, M., Marin, R., Čičin-Šain, D.(2012).Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata. *Oeconomica Jadertina*,2, 66-81.
- Kirkland, S. (2009).Creating a common language for building a successful talent management program: paving the path for succession, and success, within your organization.*Transfusion*,49/ 7. 1498-1501.
- Mandhanya, Y., Shah, M. (2010). Employer branding - a idol for talent management. *Global Management Review*,4, 43-48.
- Mann, D. (2009). Managing Talent in Uncertain Times.*ManagementToday*. 54-55.

- Marcikić, A., Radovanov, B. (2011). *Obezbeđivanje i specifičnosti kvantifikacije intelektualnog kapitala kao izvora konkurentske prednosti*. Pristupljeno 17.11.2013 na nande.ekof.bg.ac.rs/vesti/2011/palic/Marcikic%20Radovanov.doc
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelord B.(2001). *The War for Talent*. Harvard: Harvard Business Press.
- Milinkoviæ, M. (2002). *Sposobnosti, liènost i stvaralaštvo*. Beograd: D.T.A. TRADE
- Morgan, H. & Jardin, D. (2010). HR+OD=Integrated Talent Management. *OD Practitioner*, 42, 23-39.
- 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*, 29, 109-132.
- Pološki Vokić N., Zaninović M. (2010). Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenikainjihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8, 25-36.
- Pološki Vokiæ, N., Naoulo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63, 162-185.
- Strack, R., Caye, J.M., Leicht, M., Villis, U., Bohm, H., McDonnell, M.(2010). *The Future of HR in Europe*. Pristupljeno 17.11.2013. <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>.
- Sundać, D., Švast, N.(2009). *Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Pristupljeno 17.11.2013 na http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf
- Thorne, K., Pellant, A. (2007). *The Essential Guide to Managing Talent*. London: Kogan Page Limited.
- Ulrich, D.(1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School. Boston, MA. 1997. Pages 1- 281.
- Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Vujiæ, D., Dostaniæ, J., Suvajdžiæ, K. (2013): Istraživanje potreba za unapređenjem kompetencija rukovodilaca i zaposlenih. 61. Sabor psihologa Srbije. *Knjiga rezimea*, 61 ,21-22.

Abstract

The main goal of this paper is to review an approach of talent development, talent management, in contemporary organizations and to analyse activities and needs for applying it in domestic institutions and organisations. In psychology is well-known that development of individual's potentials is a continuing process which is not finished just with ending a school. Accordingly, societies and business organizations, which tend to develop, must know and accept that.

This subject is not well-known and investigated in Serbia. In domestic companies, attention given to talents implies, for example, only different things of scholarships and short-term financial assistance for gifted individuals during the education. On the other hand, in developed countries, companies give great attention to talents and participate in so-called "war for talents".

Talent development or talent management is very complex process which is contained of many dependent and correlated activities, such as personnel selection, career planning, coaching, performance and competences appraisal, motivating and so on. There is so many "best practices" in companies in developed countries, which are role models for others, not so successful organizations.

However, there are some organizations and companies in Serbia who have began to realize the importance of improving talent management. In researches conducted by authors of this paper, in which goal has been to investigate needs for improvement of managerial competences in domestic companies, an item *attention and focus on talents* has been rated as fourth most important of 30 competences in 2011 ($M=3,48$; $SD=1,26$ – scale 1-5) and in 2012 as third most-important ($M=3,69$; $SD=1,28$ – scale 1-5).

Improving managerial competences for working with talents is a very complex activity, which represent a great challenge for experts, especially for psychologists who work in human resources areas.

Keywords: *talents, talent management, competences for working with talents*