

Upravljanje talentima u poduzeću Atlantic grupa d.d. Zagreb

Marinović, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:583184>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE TALENTIMA U PODUZEĆU
„ATLANTIC GRUPA“ D.D., ZAGREB**

Mentor:

doc. dr. sc. Mateljak Željko

Student:

Ivana Marinović

1132474

Split, rujan, 2017. godina

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
1. UVOD	5
1.1. PREDMET RADA.....	5
1.2. PROBLEM RADA	5
1.3. CILJEVI RADA.....	5
1.4. METODE RADA.....	6
1.5. DOPRINOS RADA	6
1.6. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA	7
2. POJMOVNO ODREĐENJE UPRAVLJANJA TALENTIMA.....	8
2.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA.....	8
2.2. POJAM UPRAVLJANJA TALENTIMA	8
2.2.1. Pretpostavke i zadaci upravljanja talentima.....	10
2.2.2. Proces upravljanja talentima	13
2.3. IDENTIFICIRANJE KLJUČNIH VJEŠTINA I TALENATA.....	15
2.3.1. Kvalitativna analiza talenata	16
2.3.2. Segmentacija talenata.....	17
2.4. PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA TALENATA	18
2.4.1. Pribavljanje talenata.....	18
2.4.2. Selekcija talenata.....	21
2.5. ZADRŽAVANJE I RAZVOJ TALENATA	22
2.5.1. Zadržavanje talenata	22
2.5.2. Razvoj talenata.....	25
2.6. UPRAVLJANJE USPJEŠNOŠĆU TALENATA	26
2.7. „RAT ZA TALENTE“	27
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ATLANTIC GRUPA“ D.D., ZAGREB.....	29
3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU	29
3.2. STRUKTURA ZAPOSLENIH	30
4. UPRAVLJANJE TALENTIMA U PODUZEĆU „ATLANTIC GRUPA“ D.D., ZAGREB.....	32

4.1. SUSTAV RAZVOJA KARIJERE	32
4.2.HRIS-HRNET	34
4.3. LEARN DEVELOPMENT@AG	34
4.4. UPRAVLJANJE TALENTIMA – TALENT MANAGEMENT	35
5.ZAKLJUČAK.....	36
SUMMARY.....	37
LITERATURA	38
POPIS SLIKA.....	39
POPIS TABLICA.....	39

SAŽETAK

U današnje vrijeme organizacije se u svrhu postizanja i održavanja konkurentske prednosti moraju usmjeriti na mnoge značajke poslovanja, ali glavna značajka na koju se moraju usmjeriti u ostvarenju toga cilja su ljudski potencijali, odnosno talenti. Oni predstavljaju sumu ideja, inovacija, sposobnosti, nadarenosti i mnogih drugih kompetencija koji organizaciji daju značajan doprinos u ostvarenju ciljeva. Takva osoba ili grupa ljudi premašuju standardnu, prosječnu razinu znanja, sposobnosti, kvalitete, imaju visoki utjecaj na poslovanje te kao takvi zahtijevaju poseban pristup. Organizacije žele postaviti prave ljude, na pravo mjesto i u pravo vrijeme.

Zato danas mnoge organizacije posebnu pozornost pridaju baš talentima i upravljanju njima. Jedna od takvih je i „Atlantic Grupa“ d.d. U 2015. godini je u taj proces bilo uključeno oko 200 zaposlenika, a ponavljaju ga svake dvije godine. Temeljne koristi koje oni navode su: osiguranje kontinuiteta poslovanja kroz upravljanje sukcesijom, priznavanje, motivacija i zadržavanje najboljih ljudi te platforma za strateško odlučivanje pri upravljanju ljudima.

Ključne riječi: ljudski potencijali, talenti, upravljanje talentima, „Atlantic Grupa“ d.d., Zagreb

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Jedan od zadataka menadžmenta ljudskih resursa bitnih za uspjeh organizacije u uvjetima 21.stoljeća postaje upravljanje talentima. Suvremene organizacije talente sve više vide ključnim izvorom uspjeha te njihovim intelektualnim kapitalom, a uspješno upravljanje njima kao način ostvarivanja konkurentne prednosti.

Glavni, prioritetni zadatak organizacija u suvremenom poslovanju postaje privlačenje i zadržavanje talenata. Talenti postaju ključan resurs, presudan za opstanak i razvoj organizacija u današnjim uvjetima. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je da se za svako radno mjesto omoguće odgovorni, sposobni kadrovi, kao i daje mogućnost da svaki pojedinac ostvari svoj maksimum u okviru poslovnih te individualnih ciljeva. Iz tih razloga strateški značaj efektivnog upravljanja ljudskim resursima u poduzećima je iznimno velik.

1.2. PROBLEM RADA

U ovom radu spomenut ćemo i obraditi relativno nov pojam, upravljanje talentima. Tokom posljednjih godina, stručnjaci iz raznih područja naglašavaju da je upravljanje talentima izuzetno važno za motivaciju i produktivnost zaposlenih. Upravljanje talentima zahtijeva visok nivo jasnoće kakav tip i koje kvalitete talenata, te koliko talenata određenog tipa organizaciji treba (koristi) u postizanju izvrsnih rezultata.

1.3. CILJEVI RADA

Cilj rada se odnosi na utvrđivanje teorijskih spoznaja o pojmu upravljanja talentima i njegovoj važnosti za poslovanje i održavanje poduzeća općenito. Upravljanje talentima u poduzeću omogućava takvim pojedincima da na najbolji mogući način ispolje i iskoriste svoje potencijale. Taj proces pogodan je i za pojedinca i za poduzeće. Pojedinac će u tom slučaju imati veću mogućnost za napredovanje i uspjeh, a poduzeće će dostizati sve bolje rezultate poslovanja. Kao rezultat toga, radna snaga postaje jednako važna u ostvarivanju konkurentnih prednosti. Također imamo i praktične ciljeve rada, a to je da utvrdimo na koji način poduzeće „Atlantic Grupa“ d.d. upravlja svojim talentima te kako ti isti talenti utječu na rezultate poduzeća.

1.4. METODE RADA

Teorijski dio rada temeljen je na pregledavanju i izučavanju stručne i znanstvene literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, nastavnih materijala te izučavanjem članaka na internetu. Riječ je o literaturi koja predstavlja sekundarne podatke tj. postojeće podatke iz raznih izvora. S druge strane, drugi, praktični dio rada temeljen je na dokumentima „Atlantic Grupe“ koji su dostupni na njihovim internetskim stranicama, prvenstveno na godišnjim financijskim izvještajima.

U okviru izrade teorijskog dijela rada koristit ćemo se sljedećim metodama:

- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda kompilacije- postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Dok ćemo se u teorijskom dijelu rada koristiti sljedećim metodama:

- Metoda studija slučaja - postupak kojim se istražuje neki zaseban slučaj iz određenog znanstvenog područja. Istražuje se bilo koji ograničeni problem odnosno neka karakteristična osobina određenog slučaja.
- Metoda intervjua - Intervjuiranje je specijalan oblik razgovora koji se vodi sa točno određenom svrhom i ciljevima, a sa unaprijed određenim planom razgovora.

1.5. DOPRINOS RADA

Teorijskim dijelom rada objasniti će i približiti:

- Pojam ljudskih resursa
- Definiciju talenata i upravljanja talentima
- Načine kojima identificiramo talente, pribavljamo, selektiramo, zadržavamo te ih razvijamo.

U praktičnom dijelu rada ćemo:

- Prikazati osnovne podatke o korporaciji „Atlantic Grupa“ d.d.
- Objasniti kako „Atlantic Grupa“ d.d. upravlja svojim ljudskim kapitalom općenito te talentima kao bitnom stavkom za uspješno poslovanje.

1.6. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA

Rad se sastoji od pet uzajamno povezanih cjelina koje zajedno obrađuju temu „Upravljanje talentima u poduzeću Atlantic Grupa d.d., Zagreb“.

Prvi dio predstavlja „Uvod“ u kojem se opisuje predmet, problem, ciljevi, metode, doprinos rada te sama njegova struktura.

Nakon uvoda slijedi teorijski dio „Pojmovno određenje upravljanja talentima“ koji daje uvid u sami pojam ljudskih resursa, talenata, upravljanja talentima. Nadalje se razrađuje proces upravljanja talentima koji se sastoji od identificiranja ključnih vještina i talenata, pribavljanja i selekcije, zadržavanja i razvoja talenata te upravljanja njihovom uspješnošću. Na kraju samog uvoda predstavljen je problem koji je zahvatio razvijene zemlje svijeta, a to je rat za talente.

Treći dio rada posvećen je općenitoj analizi kompanije „Atlantic Grupa“ d.d. te analizi strukture zaposlenih.

Četvrti dio rada odnosi se na razradu teme rada, a to je „Upravljanje talentima u poduzeću Atlantic Grupa d.d., Zagreb“.

Posljednje poglavlje rada je zaključak prethodno napisanog, a na samom kraju rada nalazi se popis literature koja je korištena pri izradi te popis slika i tablica.

2. POJMOVNO ODREĐENJE UPRAVLJANJA TALENTIMA

2.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA

Ljudi predstavljaju glavni resurs te konkurentsku prednost poduzeća jer svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću pospješuju rad, a bez njih poslovanje ne bi bilo uspješno. Oni kreiraju proizvode i usluge, trude se održati i kontrolirati kvalitetu, proizvode plasiraju na tržište, upravljaju robnim i financijskim tokovima, određuju i ostvaruju strategiju poduzeća te doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj poduzeća.

Ljudski resursi jedinstveni su za svako poduzeće i ne mogu se kopirati.¹

Oni kao cjelina znanja, sposobnosti, htijenja onih koji rade u poduzeću i za poduzeće jedan su od najvažnijih, ako ne i presudan faktor poslovanja i poslovnog uspjeha suvremenog poduzeća.²

Pojam ljudski resursi poistovjećuje ljude sa svim drugim resursima kojeg neka organizacija posjeduje ili treba posjedovati kako bi mogla ostvariti određene poslovne ciljeve. Oni su značajan čimbenik organizacije jer upravo oni pokreću sve ostale resurse. Ljudi su tako poistovjećeni sa materijalnim, financijskim i informacijskim resursima koji su također izuzetno bitni u poslovanju organizacije.³

2.2. POJAM UPRAVLJANJA TALENTIMA

Pojam talenata može se sagledati iz više aspekata. U psihološkom pogledu *talenat* (grč. *tâlanton*, lat. *talentum*) je prirodan dar, darovitost koja se vježbom može razviti u sposobnost izrazito lakog, sigurnog i dobrog upravljanja poslova u nekom području, bez postojanja

¹ Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.251.

² Gojić, S.: Informacijski sustavi ljudskih resursa u poduzeću, Ekonomski fakultet u Splitu (nastavni materijali)

³ Bašić, B. (2016): Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika-primjer poduzeća Podravka (diplomski rad), Ekonomski fakultet u Splitu

stvaralačke snage genija; darovit obdaren čovjek. U antropološkom smislu *talentiran* (lat. *talentum*) je onaj tko je darovit, od prirode sposoban, obdaren.⁴

Sa stručnog aspekta promatranja talent je individualna predispozicija za postizanje iznimnih rezultata u nekom području djelatnosti- glazbi, umjetnosti, sportu, poslu, itd. On je temeljna pretpostavka izvrsnosti i razlikovanja individualnih postignuća.

U organizacijskom i poslovnom kontekstu najčešće ima nekoliko značenja:

- ključni ljudi u organizaciji
- ljudi velikih vještina, znanja i razvojnih potencijala
- izvrsnih djelatnika koji postižu iznimne učinke
- isticanja važnosti i uloge ljudskih potencijala i njihovih sposobnosti u suvremenim uvjetima.

Talenti su ljudi koji imaju velike ili posebne vještine, znanja i sposobnosti, veliki potencijal učenja, razvoja i sposobnost da znatno pridonese organizacijskom razvoju i uspješnosti. To su ljudi koji donose razliku u organizacijskoj uspješnosti ili svojim neposrednim doprinosom ili u duljem roku iskazivanjem najvišeg potencijala. U osnovi to su radnici znanja koji postaju ključan izvor konkurentske prednosti.

Ključni su, presudni talenti zaposlenici koji osiguravaju glavni dio poslovne uspješnosti i daju iznadprosječnu vrijednost za potrošače i dioničare. Ključni talenti posjeduju jako razvijene vještine i duboko znanje. Ne obavljaju samo svoje poslove nego idu iznad i izvan njih da pridonese uspjehu organizacije. Oni su u ulogama koje mogu donijeti veliku razliku.

Posebice važna odrednica talenata, na individualnoj i organizacijskoj razini, postaje tzv. inovativna inteligencija, odnosno sposobnosti kreiranja novih ideja, proizvoda, rješenja i pristupa stvarima na nov način. Na organizacijskoj razini označava umijeće i praksu vođena održivih inovacija.

Ideja o upravljanju talentima sastavni je dio razmatranja presudne važnosti ljudskih potencijala u ostvarenju konkurentske prednosti u suvremenim globalnim i izrazito konkurentskim uvjetima. Riječ je o ostvarivanju dodane vrijednosti i konkurentske prednosti s

⁴ Kekić,D., Subošić,D. (2016): Upravljanje talentima- suvremeni izazov javnog sektora

pomoću ljudi, odnosno boljem upravljanju ljudskim kapitalom koje je u srži upravljanja talentima. Upravljanje talentima razvija i označava nov način mišljenja i pristup menadžmenta ljudskih potencijala i kapitala. Ono jača odgovornost svih menadžera u organizaciji, a ne samo funkcije ljudskih potencijala, za razvoj, fleksibilno korištenje i zadržavanje talenata. Upravljanje talentima menadžmentu ljudskih potencijala donosi brojne izazove te nove zahtjevne i složene zadatke. Upravljanje talentima u osnovi je osiguravanje da se pravi ljudi postavljaju na prava mjesta i koristi njihovim potencijalima za optimalan uspjeh organizacije. To je obuhvatan i integriran sustav niza međusobno povezanih aktivnosti MLJP-a radi privlačenja, motiviranja, razvoja i maksimalna korištenja svim potencijalima ljudi iznimnih znanja i sposobnosti koji za organizaciju imaju stratešku važnost u ostvarivanju održive konkurentske prednosti, daljeg razvoja i uspješnosti.⁵

2.2.1. Pretpostavke i zadaci upravljanja talentima

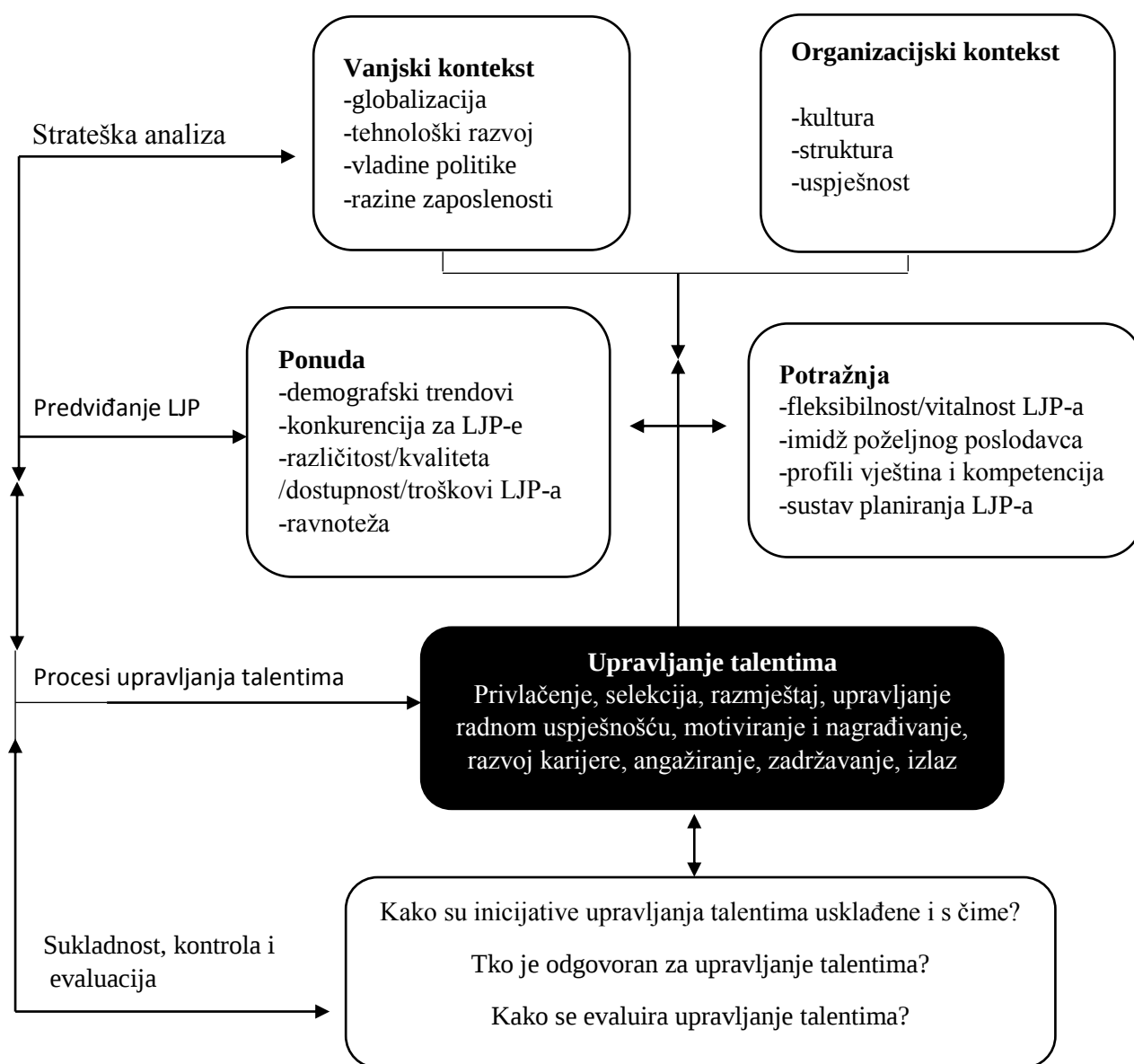
Brojne su pretpostavke uspješnog upravljanja talentima. Povezivanje upravljanja talentima sa strategijom nužna je pretpostavka za njegovu uspješnost. Zapravo, ono postaje ključna strateška aktivnost suvremenih organizacija. Temeljna je svrha upravljanja talentima stvaranje održive konkurentske prednosti povezivanjem i usklađivanjem posebnih kompetencija i sposobnosti, odnosno talenata, LJP-a s poslovnom strategijom. Usklađivanje strategije talenata s korporacijskim i poslovnim strategijama postaje presudan čimbenik uspjeha.

Pretvaranje talenata LJP-a izvor konkurentske prednosti najvažniji je čimbenik razvoja i provođenja organizacijske strategije. Ono zahtjeva:

- identificiranje vještina i talenata presudnih za strategiju, odnosno prevođenje strateških planova u posebne talente i vještine
- identificiranje ključnih vještina koje će donijeti razliku u uspješnosti provedbe strategije i ostvarivanju konkurentske prednosti
- utvrđivanje stupnja vještina i uspješnosti ljudi na kritičnim strateškim mjestima
- sveobuhvatna analiza vještina i talenata, poslova i pozicija u organizaciji na kriterijima rijetкости, doprinosa uspješnosti i strateškog utjecaja.

Upravljanje talentima i oblikovanje i provedba strategije moraju biti povezani i izvor informacija i aktivnosti jedno za drugo. Cijeli proces prikazuje sljedeća slika.

⁵ Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.159.-164.



Slika 1. Povezivanje korporacijske i strategije talenata

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala (str.166.)

Iz prikazanog odnosa strategije talenata, korporacije i poslovnih strategija proizlaze brojne implikacije i zahtjevi za MLJP:

- identificiranje implikacija korporacijskih i poslovnih strategija na vrstu i potražnju talenata
- analiziranje potencijalne ponude talenata na vanjskom i unutarnjem tržištu LJP-a
- utvrđivanje presudnih vještina i znanja odnosno presudnih talenata za predviđene strategije

- osiguravanje da razvoj korporacijske i poslovnih strategija ima relevantne informacije vezane uz talente sudjelovanjem funkcije LJP-a u cijelom procesu formuliranja i provedbe strategije
- analiziranje i uspoređivanje unutarnjih sposobnosti ljudi s vanjskim poslovnim prilikama
- predviđanje potreba LJP-a na temelju korporacijske i poslovnih strategija
- prepoznavanje potreba inteziviranja aktivnosti i programa upravljanja talentima
- stalno kritičko analiziranje aktivnosti i programa upravljanja talentima na kriteriju zadovoljavanja strateških potreba organizacije
- stalno praćenje promjena u vanjskoj ponudi LJP-a i razvijanje pristupa i programa upravljanja talentima na temelju tih informacija
- kreiranje metoda i instrumenata za evaluiranje programa upravljanja talentima u osmišljavanju i provedbi strategije te podizanju organizacijske uspješnosti.

Razvijanje i funkcioniranje organizacijskih struktura i prakse menadžmenta koja osigurava da talenti stvarno postanu izvor konkurentske prednosti druga je važna pretpostavka. E.E.Lawler stoga predlaže organizaciju usmjerenu na ljudski kapital. To je organizacija koja usklađuje, prilagođava i usmjerava svoja obilježja stvaranju radnih uvjeta i odnosa kako bi privukla talentirane pojedince i osposobila ih da uspješno rade zajedno. Glavna obilježja su prikazana u tablici 1.

Privrženost i odanost menadžmenta najviše razine upravljanju talentima važna je pretpostavka i uvjet uspješna upravljanja talentima. Njihovo shvaćanje talenata kao ključnog resursa u stvaranju konkurentske prednosti određuje je spremnost na ulaganje u talente i upravljanje njima, ali i temeljne vrijednosti organizacijske kulture i ponašanja. Stvaranje kulture koja cijeni, potiče, privlači, zadržava i dobro nagrađuje talente važna je pretpostavka i stvarni dio uspješna upravljanja talentima.⁶

⁶ Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.166.-167.

Tablica 1. Obilježja organizacije usmjerene na ljudski kapital

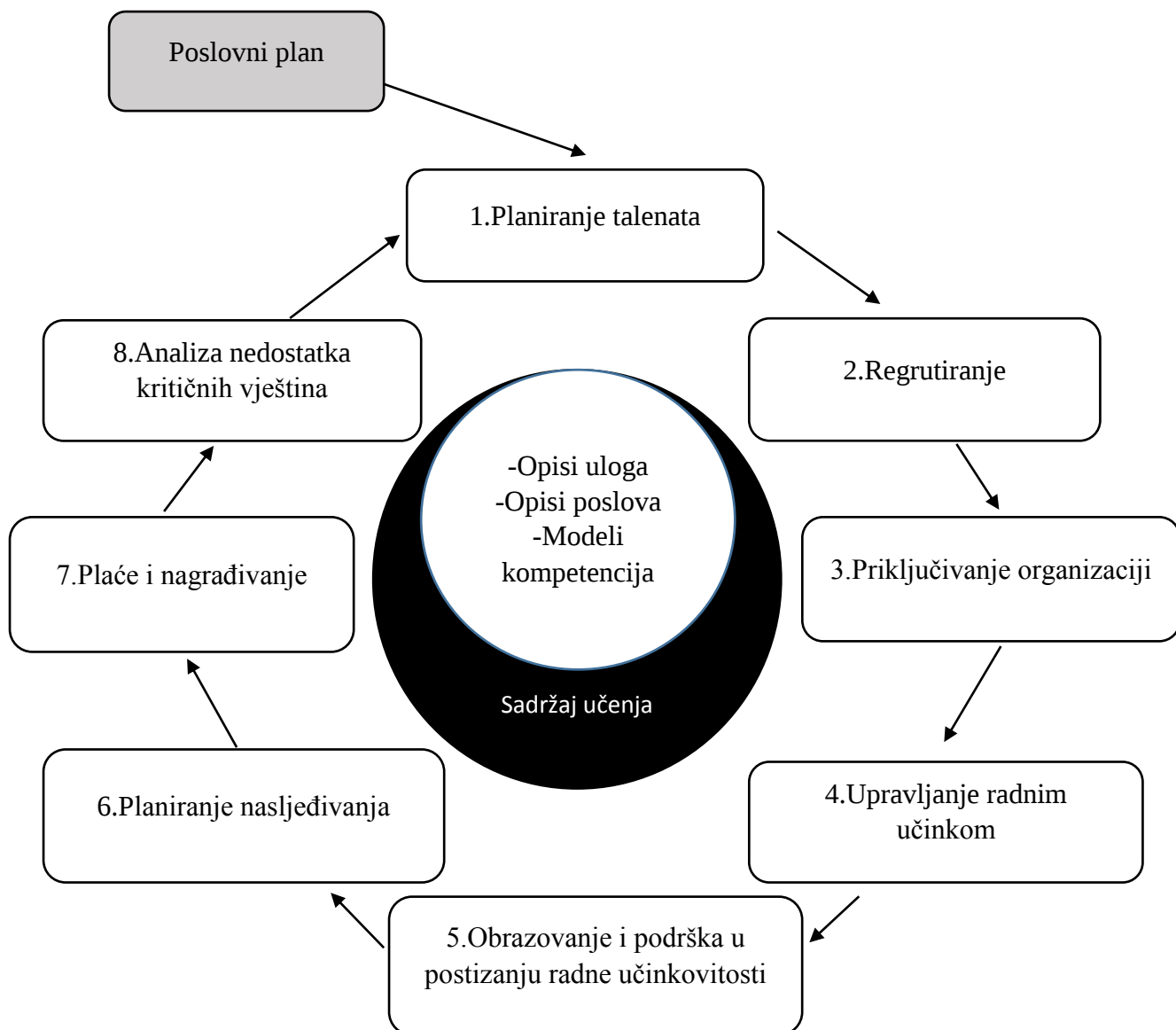
Talenti su ključan čimbenik razvoja i provedbe strategije	To povratno utječe na upravljanje talentima i ljudskim kapitalom.
Organizacija je usmjerena na talente i upravljanje njima	Pažljivo se pribavljaju, procjenjuju i razvijaju talenti koji imaju vještine potrebne za organizaciju.
Upravljanje uspješnošću	Jedna je od najvažnijih aktivnosti menadžmenta. Uspješnost se procjenjuje na temelju ostvarivanja strateških ciljeva, uza stalnu povratnu informaciju.
Informatičko praćenje pokazatelja upravljanja talentima i ljudskog kapitala	To se čini kao što se prate i pokazatelji financijske i fizičke imovine. Postoje pokazatelji i mjere za utvrđivanje uspješnosti, stanja i vrijednosti talenata .
Funkcija LJP-a kao najvažnija stožerna skupina	Ima najbolje talente, informacijske i druge resurse. Njom se menadžeri iz cijele organizacije služe kao izvorom stručnosti u razvoju poslovne strategije.
Stručna i talentima sklona korporacijska uprava	Ima stručnost i informacije potrebne za razumijevanje i usmjeravanje upravljanja talentima. U tijeku je sa stanjem i korištenjem organizacijskim talentima.
Sposoban menadžment upravljanja talentima	Posrijedi je podijeljeno, distribuirano vodstvo i jako stručni i sposobni menadžeri u upravljanju talentima. Takve organizacije imaju na svim razinama pojedince koji su sposobni osigurati razvoj poslovanja i potrebne promjene.
Strateško odlučivanje	Odluke o talentima imaju stratešku važnost i donose se na isti način kao i one o drugim resursima.

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, 2014 (str.167.)

2.2.2. 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.

Bersin (2006.) malo detaljnije prikazuje proces upravljanja talentima što prikazuje slika 2.



Slika 2. Proces upravljanja talentima

Izvor: Pološki Vokić, N., Naoulo Bego, H.; Upravljanje talentima u vrijeme krize- teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj (na temelju: Bersin, 2006., str.3.)

Prema njemu cjelovit proces upravljanja talentima čini osam koraka, pri čemu se u centru procesa upravljanja talentima nalaze važne definicije i podaci, kao što su opisi uloga, opisi poslova, modeli kompetencija i sadržaj učenja:

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

- 2) Pribavljanje talenata- Organizacije koje zdravorazumski razmišljaju razumiju konkurentsku prednost talentiranih zaposlenika i velik dio svojeg vremena posvećuju identificiranju i zapošljavanju upravo takvih pojedinaca iz kojih god izvora je moguće.
- 3) Priključivanje talenata organizaciji- Organizacija mora obrazovati zaposlenike i omogućiti im da postanu produktivni i da se što prije integriraju u organizaciju.
- 4) Upravljanje radnim učinkom talenata- Na temelju poslovnog plana organizacija uspostavlja procese za praćenje i upravljanje radnim učinkom talenata.
- 5) Obrazovanje i podrška u postizanju radne učinkovitosti talenata- Provođenje obrazovnih i razvojnih programa talenata.
- 6) Planiranje nasljeđivanja- Kako se organizacija razvija i mijenja, postoji stabilna potreba da zaposlenici mijenjaju položaje. Planiranje nasljeđivanja omogućava menadžerima i pojedincima da identificiraju prave kandidate za neku poziciju. Ova funkcija mora biti usklađena s poslovnim planom kako bi se razumjele i zadovoljile potrebe za ključnim pozicijama u periodu od tri do pet godina. Iako je ovaj proces najčešće usmjeren na menadžere i direktore, češće se koristi i za sve položaje i razine u organizaciji.
- 7) Plaće i nagrađivanje talenata- Organizacije nastoje izravno povezati planove vezane uz plaćanje i nagrađivanje sa sustavom upravljanja radnim učinkom, tako da kompenzacije, sredstva poticanja i ostale beneficije budu usklađene s poslovnim planovima u ciljevima.
- 8) Analiza nedostataka kritičnih vještina (engl. *Critical skills gap analysis*)- Važan, ali često zanemaren proces u mnogim industrijama i organizacijama, iako danas u svrhu zadržavanja konkurentskih prednosti postaje nužno upravljati ključnim talentima.⁷

2.3.IDENTIFICIRANJE KLJUČNIH VJEŠTINA I TALENATA

Važan zadatak MLJP-a u upravljanju talentima određenje je značenja tog pojma za organizaciju, odnosno odgovor na pitanje što su za konkurentnu organizaciju poželjne vještine i talenti. Da bi privukle ključne talente, organizacije moraju odrediti koju vrstu talenata trebaju i tko su za njih talenti na koje će se usredotočiti. To se može napraviti na dva načina: kvalitativnom analizom i segmentacijom talenata.

⁷ Pološki Vokić, N., Naoulo Bego, H.: Upravljanje talentima u vrijeme krize- teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj (na temelju: Bersin, 2006., str.3.)

2.3.1. Kvalitativna analiza talenata

Analiza talenata sastoji se od sljedećih aktivnosti prikazanih u tablici 2.

Tablica 2. Elementi analize talenata

Identificiranje vještina presudnih za strategiju	Za to je potrebno da se organizacijske kompetencije i sposobnosti identificirane u strateškim planovima kao one koje će osigurati konkurentsku prednost tumače kao specifične individualne vještine koje se mogu identificirati i upotrijebiti u privlačenju, pribavljanju i odabiru talenata
Analiziranje razlika u vještinama i uspješnosti ljudi na ključnim pozicijama	Pozicije na kojima postoje znatne razlike u uspješnosti one su koje zahtijevaju najviše pozornosti i fokusa menadžmenta i MLJP-a jer pokazuju da je tu moguće poboljšanje. Razlike u uspješnosti uvijek otkrivaju prostor za poboljšanje i ovisnost o vještinama i sposobnostima, odnosno talentima izvršitelja. Ondje gdje svi postižu istu radnu uspješnost jednako dobro obavljaju posao talenti očito nisu posebni
Utvrđivanje stupnja rijetkosti i oskudnosti vještina	Rijetkost talenata treći je čimbenik koji utječe na njihovu poželjnost te stupanj u kojem određeni poslovi i vrste vještina talenata zaslužuju posebnu pozornost.
Analiziranje i procjena pozicija i poslova u organizaciji na kriterijima rijetkosti, razlika u uspješnosti i strateškog utjecaja	Poslovi s najvišom ocjenom u tome ključni su i zahtijevaju najveću pozornost. O njima treba voditi računa pri izgradnji imidža organizacije kao poslodavca. Treba stvoriti imidž organizacije kao iznimno dobra mjesta za rad za osobe s poželjnim strukturama vještina. Njih treba pribavljati, zapošljivati i zadržavati te posebno nagrađivati

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, 2014. (str.177)

Važan je dio kvantitativne analize i utvrđivanje ključnih, strateških pozicija s najvećim doprinosom organizacijskoj uspješnosti. Drugi je važan problem analize utvrđivanje jesu li na tim pozicijama najbolji i najспособniji ljudi, odnosno analiza usklađenosti zahtjeva poslova i njihovih izvršitelja. Što su poslovi kompleksniji, to su razlike u uspješnosti veće, a to znači i uloga njihovih izvršitelja u organizacijskoj uspješnosti.

Poslovi koji svi mogu dobro obavljati ne zahtijevaju osobitu pozornost ne menadžmenta ni MLJP-a. Talenti su ključni ondje gdje postoje velike razlike i prostor za veću uspješnost. U analizi je potrebno utvrditi pozicije i poslove koji zahtijevaju specifične i rijetke vještine i kompetencije, odnosno gdje su talenti rijetki. Zato je potrebno sve pozicije i poslove u organizaciji procijeniti na temelju rijetkosti vještina i kompetencija koje zahtijevaju, varijabilnost u izvršenju i uspješnosti i strateškoj važnosti i utjecaju. Ključni i presudni talenti, koji zahtijevaju najviše pozornosti i ulaganja, oni koji su ocijenjeni visoko prema svim trima

kriterijima. Sve se to radi s aspekta organizacije tako da ono što se smatra presudnim talentom u jednoj, ne mora to biti u drugoj organizaciji.⁸

2.3.2. Segmentacija talenata

Drugi je pristup utvrđivanja presudnih vještina i talenata segmentacija talenata. Ona se temelji na sljedećim elementima:

- idejama i metodama segmentacije tržišta i potrošača
- primjeni znanosti o odlučivanju na odluke u MLJP-u
- razlikovanju važnih i ključnih resursa i talenata
- optimiranju ulaganja

Segmentacija talenata temelji se na ideji i praksi segmentacije u marketingu koja se provodi na različitim razinama uključujući tržište, potrošače unutar tržišta, obilježja proizvoda i sl. Tim ekstenzivnim istraživanjima i primjenom sofisticiranih analiza dobivaju se uvidi u doprinos dodanoj vrijednosti različitih obilježja proizvoda. Na temelju toga usavršavaju se i nude na tržištu ona obilježja koja osiguravaju najveći prirast vrijednosti.

Segmentacija talenata temelji se na korištenju krivulja prinosa uspješnosti. Na temelju prirodne kosine i oblika ključnih točaka može se identificirati gdje se odluke trebaju usmjeriti na postizanje standarda, a gdje će biti najveću povrat ulaganja.

Strmina krivulje zapravo pokazuje veličinu razlika u uspješnosti i mogućnost da se ona ulaganjima u talente poboljša. Što je krivulja strmija, to je prostor poboljšanja veći kao i povrat ulaganja. U ravnijim dijelovima krivulje ni velika ulaganja u obrazovanje, nagrađivanje i slično ne mogu dati veće rezultate.

Drukčije, krivulja prinosa omogućuje da se identificiraju one skupine talenata u kojima bi promjene i poboljšanja uspješnosti donijele najveću razliku u ključnim strateškim točkama i procesima. Stoga krivulju prinosa treba primijeniti na različite skupine talenata kako bi se odredilo koji su ključni za podizanje uspješnosti i ostvarivanje strategije.

Autori smatraju da će organizacije koje razumiju i primjenjuju segmentaciju talenata imati prednost ne samo zbog boljih odluka nego i zato što će biti sposobne bolje objasniti zašto su odluke koje usmjeravaju ulaganja ondje gdje su najkorisnija stvarno poštene iako nisu jednake. Ona usmjerava investicije u skupinu/skupine talenata u kojima je veća i njihova potencijalna vrijednost i povrat uložnog.⁹

⁸ Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.177.

⁹ Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.179.

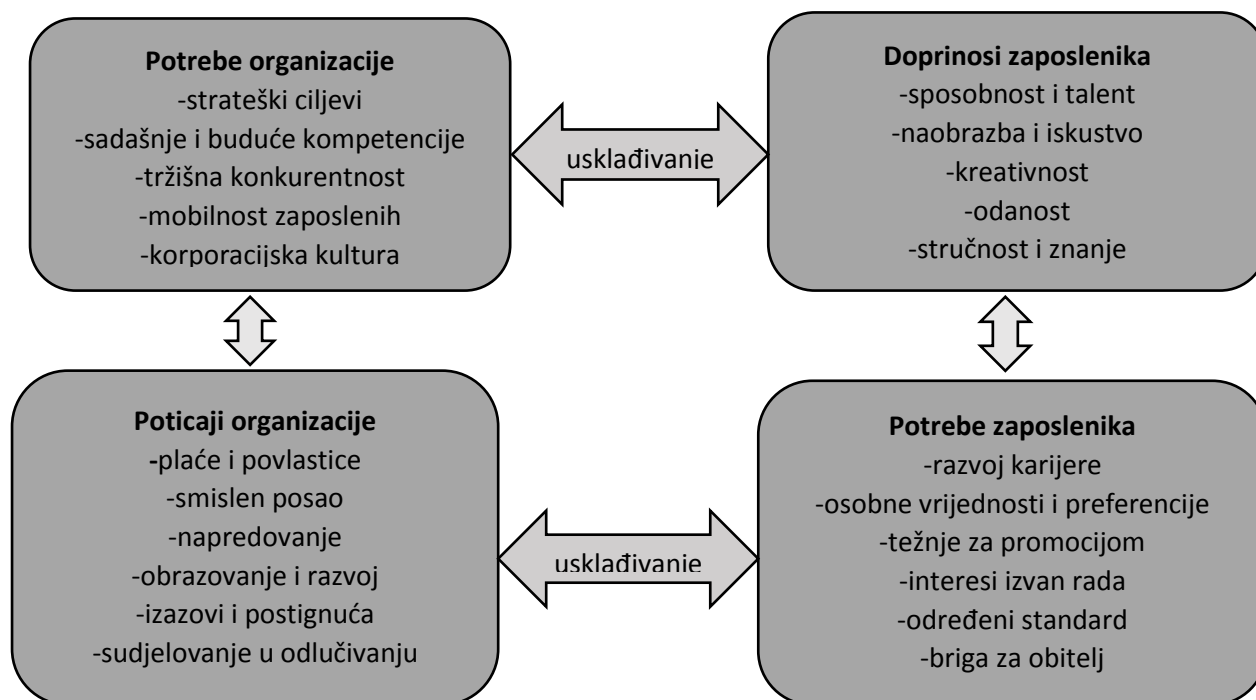
2.4. PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA TALENATA

2.4.1. Pribavljanje talenata

Pribavljanje talenata zadatak je i aktivnost MLJP-a kojoj se obraća iznimna pozornost i u koju se ulažu veliki resursi. Pribavljanje je niz međusobno povezanih odluka i aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi privukle i osigurale najbolje kandidate i talente za svoje aktualne i razvojne poslovne potrebe. To je proces privlačenja kandidata da ih se pravodobno prijavi dovoljno i s odgovarajućim kvalifikacijama za poslove u nekoj organizaciji.

Na privlačenje talenata utječe više činitelja:

- imidž industrije ili sektora u kojem organizacija djeluje
- imidž i ugled organizacije kao poslodavca
- privlačnost posla koji se nudi
- sukladnost vrijednosti organizacije i kandidata
- pogodnost i povlastice koje organizacije nudi



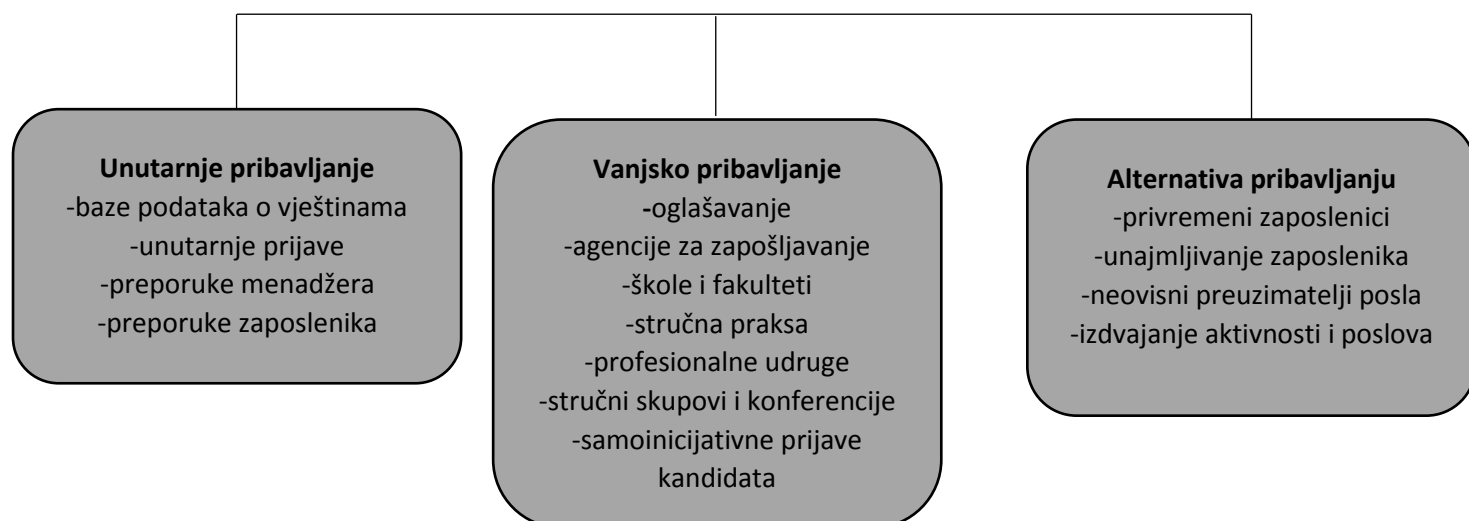
Slika 3. Model usklađivanja interesa organizacije

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, 2014. (str.185.)

Vrlo važan, često zanemaren, čimbenik u privlačenju i pribavljanju kandidata sukladnost je između vrijednosti i kulture organizacije i vrijednosti osobe koja određuje privlačnost

organizacije i mogućnost pojedinca da se uklopi u organizaciju i poistovjeti s njezinim vrijednostima i kulturom. Popularno se naziva *fit* između organizacije i osobe. Zapravo je u osnovi privlačenja i pribavljanja talenata je općenito LJP-a model usklađenja u kojem i organizacija i osoba pokušavaju uskladiti potrebe, interese i vrijednosti koje nude jedno drugome. Stručnjaci LJP-a pokušavaju identificirati optimalnu usklađenost, a modeli usklađivanja prikazani su na slici 3.

Uz privlačenje kvalitetnih kandidata i talenata, važan je zadatak MLJP-a odrediti strategije pribavljanja i uloge unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja u cijelom procesu. To je dvojba s kojom se stalno suočavaju organizacije: kupovati ili izgrađivati talente. U pribavljanju talenata i općenito LJP-a organizacije imaju nekoliko mogućnosti.



Slika 4. Mogućnost pribavljanja talenata

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. Strateški menadžment ljudskih potencijala, 2014. (str.185.)

Iznimno je važan zadatak s brojnim implikacijama za kvalitetu LJP-a i praksu MLJP-a unutarnje pribavljanje. Baze podataka o vještinama i kompetencijama zaposlenika omogućuju brzo identificiranje osoba s potrebnim znanjima, vještinama i aspiracijama za napredovanje i razvoj karijere kao i onih s visokim razvojnim potencijalima. Zapravo, pri svakoj potrebi za popunjavanjem novih, složenijih poslova organizacije se trebaju prvo okrenuti postojećim zaposlenicima. Kada je riječ o menadžerskim pozicijama, posebice višim, mnoge se organizacije orijentiraju isključivo na unutarnje izvore i sustavan razvoj i izgradnju vlastitih menadžera te planiranje sukcesije za ključne poslove i pozicije.

Za unutarnje pribavljanje primjenjuju se standardne metode kao što su unutarnje oglašavanje slobodnih poslova, nuđenje poslova zaposlenicima koji posjeduju potrebne kvalifikacije, preporuke menadžera i preporuke zaposlenika.

U svim onim slučajevima kad poduzeće nije u mogućnosti provesti regrutaciju iz internih izvora, pristupit će regrutaciji izvana. Drugim riječima, poduzeće će aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organiziranih institucija posredovanjem kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove.¹⁰

U određenim slučajevima, vanjsko se regrutiranje primjenjuje i kod vodećih pozicija u poduzeću. Međutim, za zapošljavanje nižih razina zaposlenika vanjsko je regrutiranje neophodno.¹¹

Informacijska tehnologija, a posebice internet, uvelike su utjecali na sve funkcije MLJP-a, ali ponajviše na funkciju pribavljanja. Elektroničko je pribavljanje privlačenje i pribavljanje kvalitetnih kandidata za posao uporabom informacijskih i komunikacijskih tehnologija, u prvom planu interneta, elektroničkog izdavaštva i pošte. Kompanije se sve više okreću modernom regrutiranju. Ključne značajke modernog regrutiranja su interaktivnost i povezivost. Talenti su sada umreženi.

Radi samopromocije i pronalaska boljih poslova koriste različite društvene alate poput Facebooka, Twittera i LinkedIn-a. Zadatak poslodavaca je, prihvatiti njihov način funkcioniranja i prilagoditi se uvjetima na tržištu. Tvrtke moraju izgraditi odnose s velikim brojem ljudi, kao što to čine sami zaposlenici.¹²

Kad ne mogu iz različitih razloga pribaviti prave kandidate, organizacije, uz uobičajeni prekovremeni rad i veći angažman postojećih radnika, imaju različite mogućnosti. Privremeni zaposlenici, odnosno zapošljavanje na određeno vrijeme popularna je alternativa zapošljavanju stalnih zaposlenika kojoj raste važnost. Oni omogućuju zadovoljavanje povećanih poslovnih potreba, obavljanje određenih projekata i slično. Takav oblik zapošljavanja omogućuje organizacijama veću fleksibilnost. Radi privremenog angažiranja različitih kategorija zaposlenika sve je više profesionalnih agencija i kompanija koje

¹⁰ Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.256.

¹¹ Gojić, S., Tadić, I., Bakotić, D.:Regrutiranje, Ekonomski fakultet u Splitu (nastavni materijali)

¹² Jakovljević, M., Marin, R., Čačin-Šain, D. (2012): Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru

osiguravaju privremene radnike svojim klijentima te tako i same postaju veliki poslodavci koji iznajmljuju svoje zaposlenike drugim organizacijama.¹³

2.4.2. Selekcija talenata

Selekcija je proces kojim se detaljnom analizom i primjenom različitih metoda i tehnika utvrđuju osobine kandidata i odabiru oni koji najbolje udovoljavaju zahtjevima poslova ili mjesta koja se traže. Proces selekcije ima nekoliko temeljnih svrha:

- identificirati prave talente
- stvoriti dojam da je red za organizaciju posebna prilika i da ona zapošljava samo posebno odabrane
- predočiti organizaciju, njezinu kulturu i ono što posebno vrednuje
- poslati poruku o važnosti koju organizacija pridaje talentima
- prognozirati buduću radnu uspješnost

Praktični dio procesa, metode i tehnike selekcije mogu se prilagoditi organizaciji, poziciji i poslu koji treba obavljati. Većina organizacija koje su usmjerene na talente provodi vrlo ekstenzivne i zahtjevne procese selekcije koji obuhvaćaju:

- višestruke intenzivne intervju s intelektualno izazovnim pitanjima i strategijama rješavanja problema i ponašanja
- psihološke testove intelektualnih sposobnosti, ličnosti i interesa
- centre procjene individualnih potencijala
- pokusni rad i drugo

Važan dio selekcije talenata je analiza prethodnog profesionalnog iskustva i ponašanja čemu služi analiza CV-a, prijašnjih postignuća i uspjeha, ali i intervjui o ponašanju (bihevioristički intrervjui) kojima se ispituje kako se kandidat pronašao u različitim poslovnim i problemskim situacijama iz prošlosti. Razlog tomu je spoznaja da je prošlo ponašanje najbolji pokazatelj budućeg ponašanja.

Također važan dio selekcije kojim se u pravilu služe sve organizacije jesu psihološki testovi, posebice intelektualnih sposobnosti, odnosno inteligencije i emocionalne inteligencije, ali i

¹³ Bahtijarević Šiber, F. (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, str.191.

karakteristike ličnosti. Inteligencija je najvažniji pojedinačni pokazatelj individualne uspješnosti i zato je nezaobilazna u selekciji većine organizacija.

Najsloženija selekcijska metoda kojom se često koristi u identificiranju talenata i njihovih razvojnih potencijala jesu centri procjene individualnih potencijala koji su kompleksna tehnika i intenzivan proces kombinirane upotrebe različitih metoda (testova, upitnika, simulacija, intervju a i dr.) u uvjetima u kojima kandidati i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja dva ili tri dana.¹⁴

2.5. ZADRŽAVANJE I RAZVOJ TALENATA

2.5.1. Zadržavanje talenata

Zadržavanje talenata i općenito ljudskih potencijala postaje velik izazov i važan problem suvremenih organizacija. Za to postoji nekoliko razloga:

- sve veća ovisnost poslovne uspješnosti, pa i samog opstanka organizacije o njezinim talentima i ljudskim potencijalima
- globalizacija tržišta talenata i rada
- sve veća oskudnost talenata
- činjenica da su kvalitetniji ljudi i talenti najmobilniji i najtraženiji
- sofisticiranost i mnoštvo načina privlačenja i vrbovanja talenata iz drugih organizacija.

Zbog svega toga zadržavanje kvalitetnih talenata i općenito zaposlenika, a najvažnije prikazuje sljedeća slika.

¹⁴ Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.193.



Slika 5. Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, 2014. (str.196)

Zadržavanje talenata znatno ovisi o svojevrsnom psihološkom ugovoru između organizacije i zaposlenika. Kada je riječ o ljudima velikog potencijala i sposobnosti posebno važno postaje ono što organizacija nudi i očekuje u vezi s korištenjem i razvojem novih potencijala i kompetencija. Organizacije moraju poznavati tržište rada i ono što talentima i zaposlenicima nude njegovi konkurenti kako bi osigurale isto ili više od njih. Organizacije moraju pružiti svojim najvažnijim zaposlenicima nagrade koje oni žele i smatraju važnim kako bi ih zadržale. Kako bi zadržale svoje zaposlenike, posebno iznadprosječne, odnosno talente koji su najčešća meta vanjskih dobavljača i lovaca na talente, organizacije moraju stalno privlačiti svoje postojeće zaposlenike.

Motivacija je temeljni razlog organizacijske uspješnosti, ali i vezanosti pojedinca za organizaciju i ostajanje u njoj unatoč drugim izazovima. Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se može okarakterizirati

kroz unutarnje i vanjske poticaje koji uzrokuju entuzijazam, želju, svrhu i upornost u postizanju određene aktivnosti. Motivacija zaposlenika ima utjecaj na poslovni rezultat, a menadžerov zadatak je poticati motivaciju i usmjeravati je prema postizanju organizacijskih ciljeva.¹⁵

Za zadržavanje talenata nužno je razraditi raznovrstan i obuhvatan sustav nagrađivanja koji polazi od njihovih preferencija i potreba te uključuje sve važne intrinzične i ekstrinzične, odnosno unutarnje i vanjske čimbenike motivacije. To znači da treba:

- razviti dobar sustav upravljanja pomoću ciljeva
- kreirati kompleksne i izazovne poslove i zadatke koji pružaju autonomiju i odgovornost te potiču individualni razvoj
- primjenjivati demokratski, transformacijski stil vođenja koji osigurava međusobno poštovanje i samoupravljanje te potiče entuzijazam, suradnju i kreativnost
- razviti organizacijsku kulturu koja cijeni i potiče talente i izvrsnost
- uvesti fleksibilno radno vrijeme
- omogućiti napredovanje i razvoj karijere
- osigurati slobodno vrijeme za usavršavanje i druge čimbenike važne za unutarnju, intrinzičnu motivaciju
- razviti dobar i poticajan sustav nagrađivanja i povlastica

Kako izvrsnost postaje imperativ u ostvarenju konkurentске prednosti, sustavom nagrađivanja mora se nagrađivati izvrsnost i u stjecanju novih znanja i u obavljanju posla. Za izvrsne kao i rijetke, strateški važne talente, treba osigurati i posebne nagrade koje ih znatno razlikuju od prosječnih u statusu, uvjetima i nagradama.

Posao koji obavljaju talenti i profesionalne i razvojne mogućnosti koje im pruža važan je razlog njihova zadržavanja ili odlaska. Važne su motivacijske odrednice posla njegova važnost, identitet i cjelovitost, raznolikost vještina koje zahtijeva, autonomija u obavljanju, odlučivanju i povratna informacija o postignutim rezultatima i uspješnosti. Da bi se talenti zadržali na njemu, posao mora biti izazovan, dinamičan i fleksibilan, zahtijevati i angažirati sve njihove potencijale i poticati njihov stalan razvoj.¹⁶

¹⁵ Gojić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Motivacija i motivacijski procesi, Ekonomski fakultet u Splitu (nastavni materijali)

¹⁶ Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.201.

2.5.2. Razvoj talenata

Razvoj talenata možemo promatrati iz individualnog i organizacijskog ugla. Iz ugla pojedinca ima za cilj da omogući zaposlenom da potpuno razvije svoje potencijale do granice izvrsnosti, odnosno osnažiti sposobnost za uspješno preuzimanje širih odgovornosti u organizaciji. Podrška top menadžmenta i razumijevanje veza između razvoja i drugih kadrovskih aktivnosti su bitan činitelj uspješnog razvoja talentiranih pojedinaca. U velikim organizacijama postoji mnoštvo različitih programa za razvoj talenata koji su proizašli iz organizacijskih ciljeva i obuhvaćaju različite nivoe menadžmenta. U tom smislu organizacije poduzimaju korake u cilju kreiranja adekvatnih programa i uspješnog razvoja talenata koje razlikujemo kao programe razvoja na poslu i programe razvoja van posla. Programima razvoja na poslu obično se daje veća prednost u odnosu na metode van posla. Metode razvoja talenata na poslu su: iskustvo, rotacija posla, treninzi, savjetovanje, tehnika kritičnih događaja, postavljanje ciljeva. Organizacijski oblici i metode razvoja van posla su: konferencije, studije slučaja, roll-play, interaktivne radionice, laboratorijske grupe, učenja na daljinu.¹⁷

Jedan od ključnih zadataka MLJP-a i menadžmenta u upravljanju talentima je identificiranje i razvijanje prilika i razvojnih šansi. Bez ulaganja u stvaranje prilika za razvoj talenata ne može se otkriti njihov potencijal, a stvarne se prilike propuštaju i troše. Bez sustavnog osiguravanja prilika i mogućnosti da se iskažu i zasjele talenti mogu ostati skriveni u organizacijama. Stoga se smatra da zlata vrijede organizacijski lideri koji otkrivaju i njeguju talente i koji se koriste kombinacijom osobne karizme i davanja primjera razvoju i angažiranju organizacijskih talenata na svim razinama. Pomoć organizacija pojedincima u razvoju karijere jest:

- procjena talenata, razvojnih potencijala i radne uspješnosti
- davanje pravodobne i kvalitetne povratne informacije o prednostima (snagama) i nedostacima (slabostima) osobe analizom i razgovorom o vještinama i kompetencijama odnosno talentima
- informacije o budućim strateškim planovima razvoja poslovanja
- informacije o predviđanjima koje će vještine i kompetencije organizaciji biti potrebne u budućnosti i onima za koje predviđa da joj neće trebati i koje zastarijevaju
- informacije o aktualnim i planiranim programima i mogućnostima obrazovanja i razvoja vještinama

¹⁷ Knežević, T., Požarev, V., Katić, I.: Talent menadžment i organizacijski uspjeh, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu

- planiranje sukcesije
- planiranje i uspješno upravljanje karijerom
- osnivanje centara razvoja karijere

To omogućuje pojedincima da dobij realniju sliku o svojim mogućnostima i budućnosti u organizaciji, koju vrstu vještina trebaju razvijati kako bi ostvarili svoje ciljeve razvoja karijere i što mogu napraviti da bi stekli potrebne vještine i kompetencije.

Mnoge organizacije svojim intranetom razvijaju virtualne centre za razvoj karijere koji pružaju pomoć u tome. Oni pružaju sredstva za samoprocjenjivanje, mogućnost savjetovanja i dobivanje povratnih informacija o individualnim vještinama i potencijalima, ažurirane informacije o organizacijskim potrebama u budućnosti, upozoravaju zaposlenike na opasnost od zastarijevanja vještina te potiču na razvoj novih vještina i kompetencija.

Važnu ulogu u razvoju individualne karijere ima i informacijski sustav LJR-a. Iz njega zaposlenici trebaju moći dobiti sve relevantne informacije o karakteristikama različitih poslova i njihovim zahtjevima glede vještina i drugih osobina izvršitelja, informacije o nagrađivanju, izazovima i zahtjevima svakog posla.¹⁸

2.6. UPRAVLJANJE USPJEŠNOŠĆU TALENATA

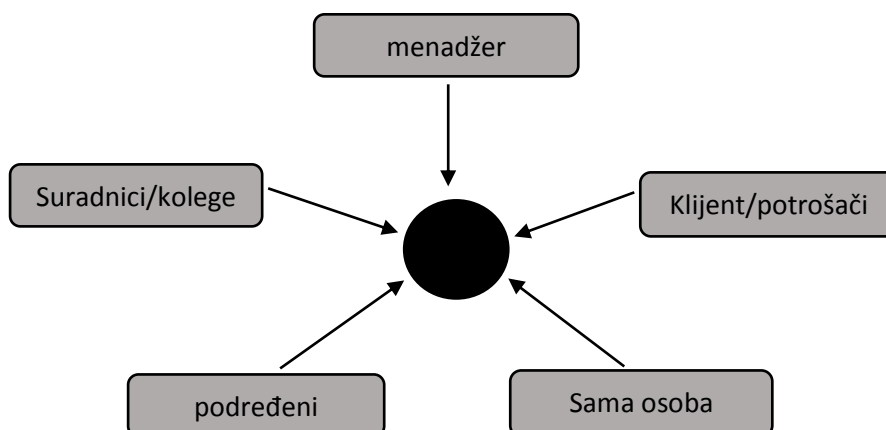
Upravljanje uspješnošću presudna je aktivnost MLJP-a, koja ne samo da razlikuje uspješne i neuspješne pojedince nego i uspješne i neuspješne organizacije te daje temeljni poticaj za individualni i organizacijski razvoj. Ona je instrument pretvaranja poslovne strategije u ciljeve koje treba ostvariti kroz cijelu organizaciju - od vrha do dna i svakog zaposlenika. Uspješno upravljanje uspješnošću smatra se najdjelotvornijim pristupom podizanju poslovnih rezultata.

Za uspješno funkcioniranje sustava upravljanja uspješnošću nužne su tri pretpostavke:

- dobro razrađeni i usklađeni standardi i kriteriji radne uspješnosti
- kvalitetan sustav mjerenja vještina, znanja i kompetencija pojedinaca
- pravodobne i kvalitetne povratne informacije

To se može postići kružnom povratnom informacijom koja se temelji na sustavu procjenjivanja od 360 odnosno 450 stupnjeva koji ima ponajprije razvojnu funkciju. Procjenu kružnom povratnom informacijom prikazuje sljedeća slika.

¹⁸ Bahtijarević Šiber, F. (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, str.203.



Slika 6. Kružna povratna informacija

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, 2014. (str.208)

Taj oblik procjene i povratne informacije vrlo je popularan i primjenjuju ga gotovo sve uspješne kompanije jer se smatra primjerenijim suvremenim uvjetima izrazite dinamičnosti, međuovisnosti i timskog rada te razvojno poticajnijim. Njezinim se rezultatima služe za planiranje sukcesije, obrazovanje, profesionalni razvoj i upravljanje individualnom i ukupnom organizacijskom uspješnošću. Zahvaljujući brojnim računalnim programima i instrumentima ona se u pravilu obavlja elektronički brzo i zgodno putem interneta i intraneta.

Uspješno upravljanje uspješnošću temelji se na upravljanju pomoću ciljeva. Ciljevi se unaprijed postavljaju zajedničkom suradnjom i dogovorom, moraju biti specifični, mjerljivi, izazovni, ali ostvarivi. Bitan je uvjet uspješnosti da se procjenjuje cijela organizacija od vrha do dna.¹⁹

2.7. „RAT ZA TALENTE“

U razvijenim zemljama vlada „rat za talentima“. Istovremeno, iz nerazvijenih zemalja u tranziciji, mladi stručnjaci odlaze u potragu za poslom gdje će moći da aktualiziraju 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 talentirane pojedince u svojim kompanijama.

¹⁹ Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.205

Michaels (2001) navodi tri glavna razloga koja su uzrokovala rat za talentima. Prvi razlog je nezaustavljivi prijelaz iz industrijske u informatičku eru, koji je doveo do smanjenja potreba organizacija za niskokvalificiranim radnicima i do povećanja potreba za visokoobrazovanim stručnjacima. Kao drugi razlog navodi povećanu potrebu za talentiranim menadžerima. Menadžeri su ključni za uspjeh kompanija, oni stvaraju poslovnu politiku organizacije koja može voditi produktivnosti i stvaranju dobre organizacijske kulture koja će biti plodno tlo za razvoj potencijala zaposlenih, ili nasuprot tome, oni mogu stvoriti nepovoljan brend organizacije kao nepoželjnog poslodavca i tako otjerati mlade, talentirane pojedince od svoje kompanije. Od menadžera se očekuje da prate turbulencije tržišta i pravovremeno reagiraju na njih, kao i da prate trendove suvremenog poslovanja i da im se prilagođavaju. Treći razlog je povećana mobilnost ljudskih resursa. Suvremene organizacije su shvatile da je fleksibilnost jedna od osnovnih osobina neophodna za opstanak i razvoj.²⁰

²⁰ Vujić, D., Dostanić, J.S., Suvajdžić, K.S.: Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji, Fakultet za pravne i poslovne studije dr.Lazar Vrkatić, Novi Sad

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ATLANTIC GRUPA“ D.D., ZAGREB

3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU

Atlantic grupa je hrvatska, vertikalno integrirana multinacionalna kompanija, osnovana 1991.godine, koja u svom poslovanju objedinjuje proizvodnju, razvoj, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje. Jedna je od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Njezin proizvodni portfelj uključuje kavu, prehranu za sportaše, bezalkoholna pića, slatki i slani asortiman, delikatesne namaze i gourmet proizvode te dječju hranu. Također ima i široki portfelj proizvoda za osobnu njegu, vlasnik je poznatog hrvatskog proizvođača vitamina, minerala, suplemenata i OTC lijekova te je vlasnik ljekarničkog lanaca u Hrvatskoj pod nazivom Farmacia. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama ZND-a (Zajednica neovisnih država) i zapadne Europe.

Zapošljava ukupno oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, dok se proizvodni pogoni nalaze u Hrvatskoj, Njemačkoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji. Atlantic Grupa ima tvrtke i predstavništva u 12 zemalja, a na tržištima gdje nije prisutna s vlastitim operativnim kompanijama, razvila je partnerske odnose s regionalnim i nacionalnim distributerima.

Uprava Atlantic Grupe sastoji se od četiri člana i čine ju predsjednik Uprave, stariji potpredsjednik za Operativno poslovanje, Potpredsjednik za Korporativne aktivnosti i potpredsjednik za Financije. Uz Upravu, formirano je Strateško poslovno vijeće koje predstavlja multifunkcijsko tijelo koje raspravlja o vitalnim strateškim i operativnim korporativnim pitanjima.

Organizacija poslovanja Atlantic Grupe sastoji se od dva osnovna segmenta: operativnog poslovanja i korporativnih funkcija podrške.

Operativno poslovanje Atlantic Grupe može se pratiti kroz poslovanje posebnih poslovnih područja organizacijski vezanih uz pojedinu vrstu proizvoda, odnosno, posebnih prodajnih područja unutar kojih se pokrivaju sva važna tržišta i strateški prodajni kanali:

- Šest strateških poslovnih područja (SPP): Kava, Slatko i slano, Pića, Delikatesni namazi, Zdravlje i njega te Sportska i aktivna prehrana;

- Poslovno područje (PP): Dječja hrana;
- Pet strateških distribucijskih područja (SDP): Hrvatska, Srbija, Međunarodna tržišta, HoReCa i Zajednica Neovisnih Država (ZND)
- Dva distribucijska područja (DP): Slovenija i Makedonija.

Korporativne funkcije podrške osiguravaju primjenu jedinstvenih korporativnih standarda te transparentnije i učinkovitije poslovanje na razini cijele kompanije. Korporativne funkcije podrške imaju centralnu organizaciju i, ovisno o funkcionalnom području koje pokrivaju, pružaju podršku ukupnom poslovanju i razvoju Atlantic Grupe. Strateške korporativne funkcije podrške podijeljene su na: Korporativne aktivnosti i Financije.

Strateška korporativna funkcija podrške Korporativne aktivnosti obuhvaća odjele: Ljudskih resursa, Korporativnih komunikacija, Pravnih poslova, Investicija i upravljanja imovinom i Korporativne sigurnosti.

Danas je Atlantic Grupa kompanija s:

- prihodima od prodaje od 5,4 milijardi kuna,
- modernom proizvodnom mrežom (u Hrvatskoj, Sloveniji, Njemačkoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini te Makedoniji),
- razvijenom regionalnom distribucijom, te
- 11 brendova s prodajom iznad 120 milijuna kuna s visokim tržišnim udjelima i prepoznatljivošću. Atlantic Grupa ima uravnoteženu prisutnost u jugoistočnoj Europi gdje ostvaruje 78,2% ukupne prodaje, dok se 21,8% odnosi na prisutnost kompanije u zapadnoj Europi i zemljama ZND-a²¹

3.2. STRUKTURA ZAPOSLENIH

Atlantic Grupa teži izvrsnosti u svakom poslovnom segmentu. U skladu s tim osobitu pozornost posvećuje zaposlenicima, odnosno upravljanju ljudskim resursima koji predstavljaju jedan od ključnih elemenata strategije razvoja Atlantic Grupe. U Atlantic Grupi radi gotovo 1800 obrazovanih zaposlenika orijentiranih na realizaciju zajedničkih ciljeva, a sustav upravljanja ljudskim resursima ima bitnu ulogu u uspostavi, razvoju i stvaranju pretpostavki za povećanje njihova učinka, kompetentnosti i zadovoljstva zaposlenika te efikasnost i konkurentnosti tvrtke u cjelini. Kako bi se ostvarili zadani ciljevi, primjenjuju se suvremene metode selekcije, redovito se ispituju stavovi zaposlenika o svim relevantnim

²¹<http://zse.hr/userdocsimages/financ/ATGR-fin2015-1Y-REV-K-HR.pdf>

aspektima organizacijske klime i zadovoljstva poslom, a temeljem dobivenih pokazatelja unapređuju se postojeći modeli i poslovne prakse. Istraživanja organizacijske klime provode se redovito, a rezultati pokazuju da se u kompaniji najviše cijene odnos prema kvaliteti rada, motivacija i zaokupljenost, inovativnost i inicijativa.

U procesu izgradnje suvremene, fleksibilne i uspješne kompanije Atlantic Grupa je prepoznala vrijednost ljudskih resursa, te je od osnutka započela sa sustavnim odabirom najkvalitetnijih kadrova, ulaganjem u njihovo permanentno obrazovanje i razvoj te osobnu i profesionalnu promociju, unapređivanje ukupnih znanja, razvoj kompetencija, motivacije, privrženosti te odanosti kompaniji i njenim ciljevima.

Atlantic Grupa je brzorastuća kompanija koja svoje poslovne ciljeve ostvaruje oslanjajući se na vlastite stručne suradnike i u kojoj se osobita pozornost posvećuje segmentu permanentne edukacije zaposlenika. Organiziraju se i provode specijalizirani programi i treninzi za sve razine zaposlenih, a u okviru kompanije je organizirana Atlantic Akademija kroz koju je specijalizirane programe prošlo više stotina djelatnika.

Gotovo 60% zaposlenika Atlantic Grupe srednje je stručne spreme što je posljedica organizacije poslovanja kroz distribucijsku mrežu te proizvodnju. Visoko obrazovani čine čak 30% ukupno zaposlenih, a svega 10% radnika je niže stručne spreme. Prednost Atlantic Grupe je u dobnoj strukturi, što potvrđuje činjenica da je 58% zaposlenika mlađe od 40 godina. Čak 80% zaposlenika divizije Distribucija spada u tu kategoriju. Na nivou kompanije nešto je veća zastupljenost muškog spola (za 6%). Tome pridonosi činjenica o značajnom udjelu muških zaposlenika obzirom na specifičnost radnih mjesta unutar divizije Distribucija (gotovo 70%), dok u ostalim dvjema divizijama prevladavaju žene (60%).

4. UPRAVLJANJE TALENTIMA U PODUZEĆU „ATLANTIC GRUPA“ D.D., ZAGREB

4.1. SUSTAV RAZVOJA KARIJERE

Razvoj karijere nije samo odgovornost pojedinca, niti samo organizacije, nego je riječ o čitavom nizu aktivnosti u kojima su zaposlenik i organizacija partneri u cilju ostvarenja individualnih, ali i organizacijskih ciljeva.

U Atlantic Grupi upravljanje karijerom podrazumijeva blisku suradnju menadžera i zaposlenih, a kroz funkciju Ljudskih resursa razvijaju se aktivnosti usmjerene na njihovo povezivanje. Osigurava se potreban broj kvalitetnih zaposlenika, planiraju se i sustavno se provode edukacijski ciklusi na svim rukovodnim razinama, ispituju obrazovne potrebe, prate organizacijska klima i zadovoljstvo, sugeriraju interne promocije i rotacije, provode se aktivnosti za kvalitetnu procjenu učinka i razvoj karijere te primjenjuju različiti modeli motivacije zaposlenih. Projekt Sustav razvoja karijere koji se provodi u Atlanticu temelji se na praćenju ostvarivanja strateških, ali i kratkoročnih ciljeva kompanije kroz povezivanje kompanijskih ciljeva s individualnim, gdje menadžeri postaju glavni nositelji i posrednici između potreba organizacije i pojedinaca. Također, sustavom je predviđena identifikacija zaposlenika visokog potencijala, uz istodobno podizanje razine motivacije i stupnja zadovoljstva zaposlenika, potičući i podržavajući željena ponašanja te ohrabrujući rezultate koji donose dodanu vrijednost. Implementacijom projekta Procjena potencijala te planiranje razvoja i karijere odvija se kontinuirano, s time da se jednom godišnje za sve zaposlenike na rukovodnoj razini postavljaju ciljevi i definiraju ključne kompetencije koje su neophodne za uspješno rukovođenje ljudima, poslovanjem i promjenama. Svrha projekta sustava razvoja karijera je da svakom zaposleniku kojemu se postavljaju ciljevi mora biti jasno s kojim organizacijskim ciljem je povezan njegov osobni cilj i kojem organizacijskom cilju osobno doprinosi.

Prednosti primjene Sustava razvoja karijere:

- Za zaposlenika:
 - jasniji organizacijski ciljevi i očekivanja
 - kvalitetniji odnos s nadređenima, zasnovan na konsenzusu i suradnji
 - povratna informacija o radu
 - bolja spoznaja vlastitih prednosti, nedostataka i potreba
 - unaprjeđenje vlastite uspješnosti

- Za kompaniju:
 - sustavna razrada organizacijskih ciljeva u individualne
 - uvid u razvojne potrebe zaposlenika
 - unapređivanje interne komunikacije i korporativne klime
 - povećanje organizacijske uspješnosti²²

U 2015. godini uspješno je nastavljen projekt Korporativna kultura na nivou cijele Grupe. Kao dio projekta proveden je program „Pohvali kolegu” u kojem su svi zaposlenici mogli nominirati kolegu i/ili tim za koji misle da na najbolji način promovira korporativne vrijednosti kompanije. Program se pokazao vrlo uspješnim te će se i nadalje kontinuirano provoditi na godišnjoj razini.

Tijekom 2015. godine nastavljen je projekt „Share a smile” na nivou cijele Grupe, čija je namjena bila osvijestiti privrženost koja nas povezuje s kolegama na poslu.

Krajem 2014. godine predstavljen je novi projekt „Body and Mind – Opportunity to be fit” s osnovnim ciljem da se zaposlenicima omogući da zdrav način života primjenjuju tijekom cijelog dana. To se može odnositi na prehranu u pauzi, način dolaska na posao, prilagodbu radnih prostorija, organizirane aktivnosti s kolegama koji dijele interes za isti sport, formiranje sportskih klubova, godišnje sportske igre i niz akcija kojima ćemo nastojati promovirati aktivnost, sport i zdravlje u našem neposrednom radnom okruženju.

Program INNOWAVE, čije ime dolazi od riječi inovacija i val, simbolizira jedan od temeljnih korporativnih vrijednosti – kreativnost. Veliko slovo A simbolizira Atlantic, nešto što sve drži zajedno. U vrijeme gospodarske krize kada se najbolje kompanije prepoznaju po svojoj sposobnosti nalaženja novih pristupa proizvodnji, distribuciji te krajnjem potrošaču, Atlantic Grupa je unaprijedila program koji ima za cilj promovirati ideju da svaki pojedinac unutar kompanije može svojim jedinstvenim uvidom doprinijeti rastu i razvoju tvrtke. Tijekom 2015. godine nastavilo se na unaprjeđenju procesa u vidu nagrađivanja dobrih ideja i sustava ocjenjivanja istih, te smo imali vrlo dobar odaziv zaposlenika za sudjelovanje u programu.

²² Prospekt inicijalne javne ponude redovnih dionica Atlantic Grupa d.d.

Krajem 2014. godine započet je proces recertifikacije te je u 2015. potvrđen status „Poslodavac partner” s visokim ocjenama u svim segmentima ispitivanja.

Proces upravljanja učinkom (U3) nastavlja petu godinu zaredom, a tijekom 2015. radilo se na redizajnu i novim funkcionalnostima HRNet modula za upravljanje učinkom, kako bismo olakšali korištenje sustava za krajnje korisnike. Na području planiranja broja i troškova zaposlenika napravljeni su veliki pomaci u smislu kreiranja novog alata u HrNet-u s ciljem standardizacije procesa, uređenja sustava prikupljanja podataka, komunikacije s ostalim odjelima uključenim u proces te praćenju i izvještavanju o troškovima.²³

4.2. HRIS-HRNET

HRnet sustav u osnovi obuhvaća svu kadrovsku administraciju, upravljanje godišnjim odmorima, putovanjima kao i sve napredne procese kao što su proces upravljanja učinkom, proces upravljanja razvojem zaposlenika, upravljanje regrutiranjem i selekcijom, upravljanje talentima i karijerama itd. Lansiranjem ovog softverskog rješenja na jednom mjestu su objedinjeni svi važni procesi Ljudskih resursa dostupni kroz jednostavnu aplikaciju i na usluzi za više od 5.000 korisnika.

Tijekom 2015. godine radilo se na poboljšanju postojećih funkcionalnosti, kao i njihovom redizajnu (izvještavanje, modul zapošljavanja, modul upravljanja učinkom, modul razvoja) u svrhu povećanja efikasnosti i iskoristivosti procesa. Među mnogim prednostima koje novi HRnet sustav obuhvaća su smanjena administracija, te značajnija angažiranost zaposlenika u ključne procese upravljanja ljudskim resursima.²⁴

4.3. LEARN DEVELOPMENT@AG

Razvoj u Atlantic Grupi definira se i provodi kroz četiri razvojna LAB-a: Leader Lab, Function Lab, Talent Lab, My Lab.

- Leader Lab ima zadatak prvenstveno razvoj LEARN leadership kompetencija za sve leadere Atlantic Grupe. Podijeljen je konceptualno na dva dijela: Basic Leadership Skills i Leadership in Action dio. Basic Leadership Skills program namijenjen je svim novo zaposlenim ili novo-promoviranim voditeljima i realizira se kroz set razvojnih aktivnosti namijenjenih razvoju osnovnih leadership vještina dok je Leadership in

²³ Atlantic Grupa- Godišnje izvješće 2015; <http://zse.hr/userdocsimages/financ/ATGR-fin2015-1Y-REV-K-HR.pdf>

²⁴ Atlantic Grupa- Godišnje izvješće 2015

Action koncept koji podržava aktivno uključanje lidera u promišljanje i održavanje željene kulture vođenja. U 2015. je u sklopu programa Leadership in Action 30 timova sastavljenih od preko 200 voditelja predložilo 30 projekata – prijedloga poboljšanja iz područja poslovnih procesa, nagrađivanja i komunikacije, na implementiranju kojih će se u 2016. godini nastaviti aktivno raditi.

- Function Lab usmjeren je na razvoj funkcionalnih kompetencija i to za područja Quality, Safety, Farma, Marketing i Key Account Management. Quality, Safety i Farma područja su potpuno pod organizacijom i kontrolom poslovnih područja koja ih vode, dok se Marketing i KAM realiziraju kao zajednički projekt Centralnog Marketinga, odnosno KAM/Sales odjela i Korporativnog Talent&Development tima.²⁵

4.4. UPRAVLJANJE TALENTIMA – TALENT MANAGEMENT

Unutar Atlantic Grupe upravljanje talentima predstavlja oblik upravljanja ljudskim kapitalom – dugoročan, sveobuhvatan i integriran pristup podupiranju i ojačavanju temeljnih kompetencija kompanije. Generalni cilj projekta je uvođenje strukturiranog procesa identifikacije, odabira, razvoja i zadržavanja talenata/nasljednika za sadašnje i buduće potrebe Atlantic Grupe, a po uspostavi modela na nivou cijele populacije zaposlenih očekuje se osiguranje visoko fleksibilne i okretne organizacije kroz stvaranje održivog slijeda rukovodećeg kadra na svim razinama.

Temeljne koristi:

- Osiguranje kontinuiteta poslovanja kroz upravljanje sukcesijom,
- Priznanje, motivacija i zadržavanje najboljih ljudi,
- Platforma za strateško odlučivanje pri upravljanju ljudima.

Unutar procesa svaki sudionik (sponzor, nadređeni voditelj, zaposlenik i upravljanje ljudskim resursima) ima svoju ulogu i odgovornost, a od svih se sudionika očekuje aktivan angažman kako bi se osigurao uspjeh provedbe. Centralni događaj projekta „Organization & people” je panel koji ima svrhu procjene kvalitete učinka i razine potencijala za preuzimanje poslova složenije odgovornosti kod zaposlenika. U 2015. godini u Talent Management proces je bilo uključeno približno 200 zaposlenika. Proces se s istom skupinom zaposlenika ponavlja svake dvije godine.²⁶

²⁵ Atlantic Grupa- Godišnje izvješće 2015.

²⁶ Atlantic Grupa- Godišnje izvješće 2015.

5.ZAKLJUČAK

Vrijeme u kojem danas živimo s razlogom se može nazvati vremenom ljudskog kapitala, znanja i informacija. Ljudski kapital u kooperaciji sa znanjem i pravim informacijama iz poslovne okoline predstavlja „dobitnu kombinaciju“ za uspješnost društva. Ta tri čimbenika predstavljaju nematerijalne dijelove imovine društva koje je teško izmjeriti i uočiti. Ljudski kapital predstavlja temeljnu važnost za dugoročni opstanak i poslovanje poduzeća.

Upravo iz tih razloga, posebno je važno pažljivo i uspješno upravljati ljudima, odnosno talentima. Pojam talent je relativno nov pojam, ali je i neosporno značajan za poslovanje. Potrebno je što veću pozornost usmjeriti na njih jer bez njihovih ideja i vještina ne može proizaći profit. Od talenata se očekuje superiorni radni učinak i inovativnost koji društvu osigurava postizanje konkurentske prednosti. Oni daju svoj maksimum, ali tako očekuju i zauzvrat od društva. Organizacije koje razmišljaju u dugoročnom smjeru moraju posvetiti puno više pažnje upravljanju talentima, njihovom usavršavanju i zadržavanju.

Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija koja na hrvatskom tržištu zapošljava preko 1800 ljudi u ukupno 11 operativnih kompanija. Prema rezultatima istraživanja definirana je kao inspirativna kompanija koja okuplja osobe koje posluju i vole raditi u inspirativnom društvu. Oni pomno upravljaju ljudskim kapitalom te je njihov cilj identificiranje, odabir, razvoj i zadržavanje talenata za sadašnje i buduće potrebe Atlantic Grupe. Svojim postojećim i novim kolegama, partnerima ili investitorima nudi beskrajan ocean prilika za rast i razvoj. Kako bi to ostvarili godinama uspješno provode različite projekte kao što su: Pohvali kolegu, Share a smile, INNOWAVE, Organization & people i drugi.

SUMMARY

Nowdays organizations have to focus on many business features if they want to maintain a competitive advantage in marketplace, but most at human resources, talents. They represent amount of ideas, innovations, competence, talents and others who give to organization significant contribution in achieving the goals. That person or group of people exceeds average level of knowledge, competence, quality, have a great impact to business, and so they need special approach. Organizations want to place right people in the right place at the right time.

For that reason many companies special attention gives to talents and talent management. One of them is “Atlantic Group” d.d. In 2015 approximately 200 employees participated in that process. They repeat it every two years. The most important benefits are: securing business continuity through succession management, acknowledgment, motivation and keeping the best people, a platform for strategic management.

Keywords: human resources, talent, talent management, “Atlantic Group” d.d., Zagreb

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
2. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb

Internet stranice:

3. Atlantic Grupa d.d. - <http://www.atlantic.hr/hr/> (28.07.2016)

Ostali izvori:

4. Atlantic Grupa – Godišnje izvješće 2015.
5. Bašić, B. (2016): Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika-primjer poduzeća Podravka (diplomski rad), Ekonomski fakultet u Splitu
6. Gojić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Motivacija i motivacijski procesi, Ekonomski fakultet u Splitu (nastavni materijali)
7. Gojić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Regrutiranje, Ekonomski fakultet u Splitu (nastavni materijali)
8. Jakovljević, M., Marin, R., Čačin-Šain, D. (2012): Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru
9. Kekić, D., Subošić, D. (2016): Upravljanje talentima- suvremeni izazov javnog sektora
10. Knežević, T., Požarev, V., Katić, I.: Talent menadžment i organizacijski uspjeh, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu
11. Pološki Vokić, N., Naoulo Bego, H.: Upravljanje talentima u vrijeme krize- teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj (na temelju: Bersin, 2006., str.3.)
12. Prospekt inicijalne javne ponude redovnih dionica Atlantic Grupa d.d.
13. Vujić, D., Dostanić, J.S., Suvajdzić, K.S.: Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji, Fakultet za pravne i poslovne studije dr. Lazar Vrkatić, Novi Sad

POPIS SLIKA

Slika 1. Povezivanje korporacijske i strategije talenata	11
Slika 2. Proces upravljanja talentima	14
Slika 3. Model usklađivanja interesa organizacije	18
Slika 4. Mogućnost pribavljanja talenata	19
Slika 5. Čimbenici koji utječu na zadržavanje talenata.....	23
Slika 6. Kružna povratna informacija	27

POPIS TABLICA

Tablica 1. Obilježja organizacije usmjerene na ljudski kapital.....	13
Tablica 2. Elementi analize talenata.....	16