TALENT MENADŽMENT U RAIFFAISIEN BANCI KOSOVO

Podvorica, Krenare

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:124:554047

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

TALENT MENADŽMENT U RAIFFAISIEN BANCI KOSOVO

Mentor: **Student:**

Prof. dr. Sc. Srećko Goić **Krenare Podvorica**

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ

POPIS KRATICA 3

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 8

1.3. Ciljevi istraživanja 8

1.4. Istraživačke hipoteze 9

1.5. Metode istraživanja 10

1.6. Struktura diplomskog rada 11

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I TALENT MENADŽMENT .. 12

2.1. Uloga i razvoj HR koncepta i teorije 12

2.2. Talent menadžment kao specifičan segment HRM 13

2.2.2. Proces upravljanja talentima 16

2.2.3. Talent management strategija 20

2.3. Utjecaj TM na poslovanje i poslovne rezultate 23

2.3.1. Utjecaj Upravljanja Talentima na Organizacijske Performanse 24

2.3.2. Odnos između Upravljanja Talentima i Organizacijske Performanse 26

3. TALENT MENADŽMENT u RBKO 27

3.1. Organizacija poslovanje RBKO 27

3.2. Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima u RBKO 30

3.2.1. Profesionalni razvoj 32

3.2.2. Stvaranje sustava upravljanja zdravljem 33

3.2.3. Druge inicijative 33

3.3. Upravljanje Talentima u RBKO 34

3.3.1. Potvrđeni pool talenata i procesi TM u RBKO 34

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 36

4.1. Empirijsko istraživanje 36

4.2. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem 37
4.2.1. Rezultati upitnika RBKO zaposlenika 37
4.2.2. Upravljanje talentima RBKO HRD: Rezultati istraživanja 46
4.2.3. Tumačenje rezultata analize deskriptivne statistike i korelacije 49
4.3. Istraživačke hipoteze 54
5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE 58
SAŽETAK 60
SUMMARY 61
LITERATURA 62
PRILOZI 67
POPIS SLIKA 81
POPIS TABLICA 81
POPIS GRFIKONA 82

POPIS KRATICA

HRD – Human Resources Department: odjel za ljudske resurse u poduzećima, koji su osmišljeni zbog održavanja i rayvijanja znanja i iskustva koja se odnose na zaposlenike.

LOB - Line of Business: odjeli ili funkcije s izravnom vezom s prirodom poslovanja.

HR- Ljudski resursi

HRM- Upravljanje ljudskim resursima

TM – Talent Menadžment: strategija privlačenja, zapošljavanja, razvijanja i obnavljanje znanja zaposlenika u skladu s poslovnom strategijom i ciljevima.

RBKO - Raiffeisen Bank Kosovo

RBI - Raiffeisen Bank International

CIPD- Chartered Institute of Personnel and Development je profesionalna asocijacija stručnjaka na području menadžmenta ljudskim resursima.

LJP- Ljudski potencijali

MLJP- Menadžment ljudski potencijala

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Proces globalizacije je potaknuo poslovanje i rukovodstvo poduzeća da krenu razmišljati, pa i djelovati, globalno kako bi postigli konkurentske prednosti. Globalno kompetitivne organizacije će ovisiti o jedinstvenosti svojih ljudskih resursa i efikasnosti sustava menadžmenta ljudskih resursa kako bi bile uspješne. Uloga ljudskih resursa, unutar korporativnih struktura, se drastično promijenila tijekom godina. Također, menadžment ljudskih resursa kao izvor konkurentskih prednosti je drastično evoluirao u posljednjih 20 godina.

Prema Beer-u (1997.) konkurencija, globalizacija i kontinuirane promjene tržišta i tehnologije su glavni razlozi za transformaciju menadžmenta ljudskih resursa. Također, revolucija na tržištu kapitala je dala dioničarima još jači položaj za stjecanje većeg udjela u korporativnim resursima.

HR odjeli su se u prošlosti u potpunosti koncentrirali na funkcije administriranja zaposlenima, poput: zapošljavanje, plaće i beneficije, sve dok promjene u ukupnom poslovanju (korporativna kultura, nove tehnologije te međunarodno i globalno tržište) tijekom 80-tih godina prošlog stoljeća nisu uvele strateške HR koncepte. Odjeli za ljudske resurse se uključuju u ukupne poslovne strategije, kao organizacijski razvoj kroz izobrazbu, vođenje korporacijskih komunikacija i cjelovitog sustava kompenzacija. Dok se HR odjeli nastavljaju koncentrirati na ove strateške ciljeve, nedavno se dogodio pomak prema „talentom menadžmentu“. Talent menadžment uvodi novi model životnog toka. Korištenjem modela životnog toka, HR vodi zaposlenike kroz svaku fazu njihove karijere u kompaniji, od zapošljavanja na temelju kompetencije, razvoja karijere, sve do prekida/premještaja. Kroz svaku fazu, HR nastoji mjeriti i usmjeravati učinkovitost zaposlenika kroz izobrazbu, povratne informacije i podršku. (Jones, 2018.)

Pod konceptom talent menadžmenta Armstrong (2006.) podrazumijeva uporabu integriranih skupova aktivnosti kako bi se osiguralo da organizacija prevuče, zadrži, motivira i razvije talentirane ljude koji su joj potrebni sada i u budućnosti. Cilj je osigurati kontinuirani unos talenta, imajući na umu da je talent važan korporativni resurs.

Talent menadžmenta su definirali Tansley i Tietze (2013: 1804) kao: „Talent menadžment sadrži strategije i protokole za sustavno privlačenje, prepoznavanje, razvoj, zadržavanje i

uključivanje pojedinaca s visokim potencijalima koji su od osobite važnosti za organizaciju.“ No definicija navodi „pojedince s visokim potencijalom“ i premda to može biti uobičajeni pristup, neki vjeruju da talent menadžment pokriva sve zaposlenike – temeljem pristupa da svatko posjeduje neki talent, pa tako se aktivnosti talent menadžmenta ne bi smjele ograničavati samo na uzak krug favorita.

Postoje mnoge verzije talent menadžmenta, no na ovaj ili onaj način većina ih inkorporira tipične HRM aktivnosti kao što su: procjena potencijala, razvoj vodstva i menadžmenta, planiranje sukcesije te planiranje karijere. (Armstrong, 2006.)Proces talent menadžmenta se bazira na tezi kako „oni s najboljim ljudima – pobjeđuju.“ To se javlja kasnih 1990-tih kada su McKinsey i Kompanija skovali frazu „Rat talenata“. Tek tada se talent menadžment priznaje kao važna aktivnost resursa, premda su njeni elementi od prije poznati. Osnovni koncept talent menadžmenta – nužnost uključenja u planiranje talenta radi izgradnje skupa talenata i njegovog dovođenja – je ključna zadaća menadžmenta ljudski resursa. (Armstrong, 2006)

Talent menadžmenta se razlikuje od procesa zapošljavanja, izobrazbe i zadržavanja kroz ljudske resurse u nekoliko ključnih stavki:

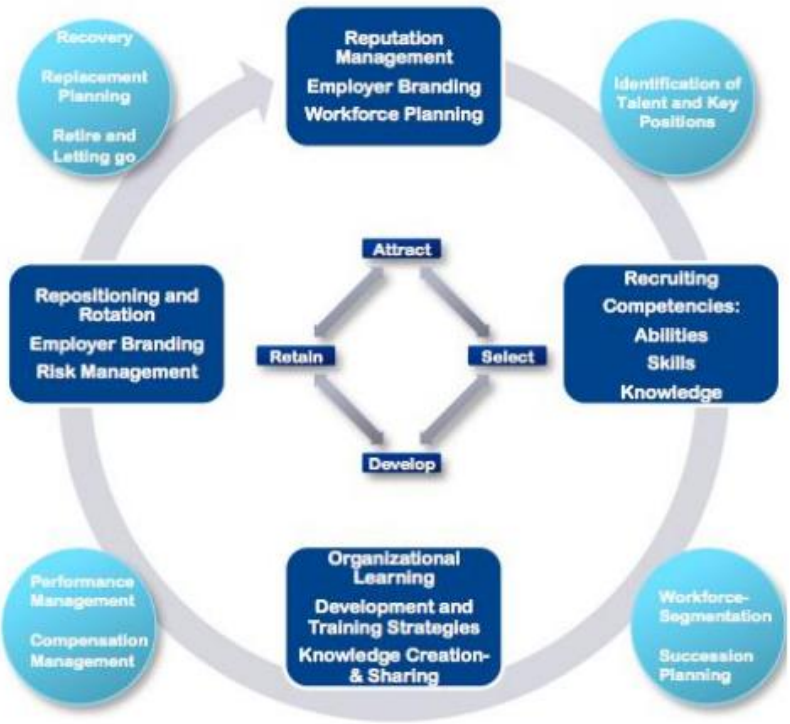
- Zapošljavanje, izobrazba i zadržavanje su prije bili centralizirani u HR odjelima, no s TM-om mnoge od ovih zadaća su prenesene na tzv. front-line manager koji vode odnosne zaposlenike. Na taj način, čitava organizacija je odgovorna i uključena u ove aktivnosti.
- HR je više koncentriran na administraciju, baveći se pitanjima plaća, godišnjih odmora, beneficija i pritužbi, dok se talent menadžmenta gotovo u potpunosti koncentrira na pomaganje i poboljšanje vrhunskih talenata unutar organizacije.
- TM je strateški orijentiran, često se ostvaruje kao dugoročni plan čitave kompanije usko povezan s ukupnim poslovnim ciljevima, dok je HR više taktički orijentiran, baveći se dnevnim aktivnostima organiziranja ljudstva. (Medved, 2015.)

U smislu utjecaja HRM-a na moderno poduzetništvo Khandekar i Sharma (2005.) predlažu model organizacijskog učenja i strateškog HRM-a za postizanje održive konkurentske prednosti. To dokazuje značajan utjecaj faktora strateškog menadžmenta ljudskih resursa na održivu konkurentsku prednost. Strateški menadžment ljudskih resursa prakticira, poput strateškog HR planiranja, vrbovanje i selekciju, poboljšani sustav nagrađivanja i pridonosi njihovoj fleksibilnosti, razvijajući zaposlenikove vještine menadžmenta kod linijskih

menadžera, poboljšava organizacijske sposobnosti putem razvoja vještina zaposlenika, pokreće promjene izobrazbe i razvoja radi poticanja učenja, unaprjeđenja i transformacije ljudskih resursa, što je ključ postizanju održive konkurentske prednosti organizacije.

Prema Raiffeisen Bank International: „Talent je rezultat kombinacije performansi i potencijala. Performanse su povezane **s prošlim i sadašnjim** dostignućima radnih zadaća i zadataka, na nivou koji pridonosi ciljevima organizacije, unutar razine vještina i sposobnosti, dok je Potencijal povezan **s budućom** sposobnosti za uspješnim razvojem u nove uloge s višim stupnjem složenosti i odgovornosti, uključujući (vrhovne) položaje vodstva.“ (RBKO, 2017.)

Uz pomoć zajedničke teorije kao: TM modela (prikazanog na slici 1) (Vatne, M; Torgersen, K; 2014) i „Šest trenutačnih trendova TM-a“(prikazanih na slici 2) ovaj rad daje doprinos razvoju smjernica za poboljšanje prakse koju RBKO koristi u TM procesu.



Slika 1: Model Talent Menadžmenta (TM-model)

Izvor: Izrađeno prema: http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/4947/mariann_vatne_og_kristin_torgersen.pdf?sequence=1



Slika 2: Šest trenutačnih trendova u Talent Menadžmentu

Izvor: Anon. (2014), Theoretical Framework of Talent Menadžmenta practice (str. 13-16)

Prema izvješću Europske Komisije, udio osoba u dobi od 55 do 64 godina starosti unutar radno sposobnog stanovišta se značajno povećao u razdoblju između 2000 i 2015 godine (od 16% na 20%) te se predviđa njegov rast na 21% do 2020. godine. Usporedno s time, udio mlađe radno sposobne populacije (od 15 do 54) će se smanjiti na 51% do 2020. godine te na 46% do 2040.godine.

S druge strane, Kosovo, za razliku od većine europskih zemalja, ima mladu populaciju, što je veliki potencijal koji pruža mnoštvo talenata koji se mogu mobilizirati i unaprijediti. Na primjer, 66% populacije Kosova su ljudi u dobi između 15 i 64 godine života, od kojih oko 50% u dobi ispod 30 godina. Na temelju godišnjeg izvješća sveučilišta u Prištini „Hasan Prishtina“, u 2017. Bilo je 45000 studenata, od kojih 11% na području ekonomije. (ASK, 2018)

Očito, na svom području rada Raiffeisen banka vidi mnoge potencijale na Kosovu. Kosovo je izvor potencijala mladih, energičnih i obrazovanih zaposlenika, koje se teže nađe u razvijenim zemljama Europe u kojima je populacija sve starija. Stoga, RBKO i ostali poduzetnici mogu koristiti ovaj mladi potencijal, na najbolji način u obostranu korist.

1.2. Predmet istraživanja

Glavni fokus ovog rada je na važnosti talent menadžmenta unutar Raiffeisen Bank Kosova. Tema ovog rada je razmatranje strukture, politike i regulacije TM-a unutar RBKO, kako bi razumjeli utjecaj koji on ima jednom kada bude implementiran.

Također, otkriti ćemo utjecaj talenta na performanse poslovanja.

Postoji potreba za poboljšanjem na područjima sustava zapošljavanja u bankarstvu. Važno je razvijanje bankarske kvalifikacije i smanjenje broja aplikanata, kako bi se izbjegli nepotrebni troškovi. Banke bi se trebale više koncentrirati na potencijal zaposlenika putem provedbe efikasnog procesa menadžmenta talenta.

Dalje, mora postojati jasna strategija talenta unutar organizacije, koja bi prepoznala visoke potencijale za daljnji razvoj. Također, mora postojati radni okoliš konstantnog motiviranja talentiranih pojedinaca u svrhu njihova zadržavanja. Stoga, potrebno je prepoznati snagu zaposlenika kako bi ju oni mogli efikasno koristiti u cilju poboljšanja poslovne učinkovitosti.

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavna svrha ove radnje je pokazati kako se Talent Menadžment provodi u Raiffeisen Bank Kosovo (jednoj od najvećih banaka na Kosovu), kroz prikaz metoda i pristupa koji se primjenjuju u svrhu razvijanja talenta kod zaposlenika, održavanja tih talenta unutar kompanije, te poboljšanja njihove radne učinkovitosti.

Među zaposlenicima/menadžerima i zastupnik HR odjela se provode anonimne ankete putem kojih su procijenili njihovu praksu i mišljenja glede koristi/propusta talent menadžmenta. Rezultate tih anketa se usporedilo sa RBKO smjernicama, empirijskim istraživanjima i literaturom na području TM-a.

Dodatno, istraživanja pokazuje novo općenito znanje na područjima menadžmenta ljudskih resursa, a pogotovo na području talent menadžmenta. Putem toga se naglašava važnost razumijevanja i primjene TM-a općenito i doneseno zaključak i preporuke koje može predložiti RBKO i pomoći pri poboljšanju TM plana, te određivanja onoga što je od važnosti za banku.

1.4. Istraživačke hipoteze

H1- Talent menadžmenta kao koncept i proces je učinkovit alat za zadržavanje talenata unutar banke

U današnje vrijeme je ključno stvoriti uvjerljivo radno iskustvo koje povezuje talente s misijom poduzeća. Poduzeća to mogu ostvariti na način da se njihovi zaposlenici osjećaju kao da imaju ulogu u razvoju i napretku u organizaciji. Također, banke bi trebale uključiti zaposlenike kao njihove brand ambasadore gdje god je to moguće. Takvi zaposlenici postaju posebno povezani odani i temeljito angažirani. Važno je promicati sposobnost zaposlenika da grade svoj osobni brand i da budu autentični i usklađeni s cjelokupnim korporativnim brandom. (Marshall, 2017)

Kroz nekoliko pitanja u upitniku ispitat se i ocijeniti spremnosti radnika, kao i odlučnost i upornost u ponudi svojih najboljih profesionalnih i osobnih vještina na svom radnom mjestu. Ukoliko rezultat pokaže da je više od 50 % ispitanika zadovoljno i da imaju na umu i dalje raditi na istom radnom mjestu, time se dokazuje da je TM učinkovit u zadržavanje talenata unutar banke.

H2- Planski pristup talent menadžmentu utječe na učinkovitost poslovanja

TM je poput mehanizma, poslovanje neće biti uspješno ako su ključni elementi kao što su procesi, sustavi i struktura neusklađeni ili otežani nečim drugim između tih elemenata. Poput svakog mehanizma, posao talent menadžmenta mora biti projektiran, organiziran i održavan. Talenti koji se smatraju imovinom poduzeća obavljaju ove funkcije.

Doista, talenti (od ukupnog broja zaposlenika, 10% se pojavljuju kao potencijalni talenti, dok je samo 2% onih koji su stvarni talenti), najsnažnije su oruđe za poboljšanje uspješnosti poslovanja. (Ahmed, 2016).

Sukladno istraživanju temeljenom na bankama podataka i predstavnik HR odjela, rezultati ankete pokazuju da su se primjene elemenata TM odrazile i na povećanje poslovnih rezultata.

1.5. Metode istraživanja

Pristup istraživanju je temeljno na kombiniranim kvantitativnim i kvalitativnim podacima i metodama. Istraživanje se vršiti s nekoliko metoda..

U teorijskoj analizi, korištene su ove metode istraživanja:

- Opisivanje – metoda koja je korištena pogotovo u početnoj fazi istraživanja, kako bi se na najbolji mogući način sagledalo prirodu, činjenice, korelacije i proces srodnih povezanih tema.
- Dedukcija – korištenjem široke teorije o odabranoj temi i prikupljanjem širokog spektra općenitih informacija i razumijevanja, te postepenim sužavanjem zapažanju i primjenom usko specifičnih podataka na postavljene hipoteze – potvrditi (ili opovrgnuti) izvornu teoriju.
- Indukcija – započinje sa specifičnim zapažanjima i mjerenjem, pomoću kojih otkrije obrasce i pravilnosti, te tako formulirati opipljivu istraživanju hipotezu i konačno je došlo do općenitih zaključaka.

Ostale korištene metode se sastoje od: sinteze, analize, primarnih i sekundarnih izvora, korelacijska analiza te druge statističke metode.

Osim gore spomenutih metoda, korišteni su: intervju (s predstavnikom odjela za ljudske resurse) i upitnike (sa zaposlenicima na razini sjedišta i na razini podružnica).

Zaključak je dobivan na temelju rezultata dobivenih bankovnim podacima i upitnicima.

1.6. Struktura diplomskog rada

Rad se sastoji od pet cjelina. Prve tri cjeline odnose se na teorijski dio rada, četvrta cjelina odnosi se na empirijsko istraživanje a peta cjelina daje finalnu odluku o iznesenim teorijskim činjenicama i empirijskim dokazima.

Prvo poglavlje ima za cilj predstaviti problematiku rada, definirati ciljeve i metode rada te omogućiti uvid u strukturu rada. Osim navedenoga, u prvom se poglavlju utvrđuju i hipoteze na kojima se temelji rad.

Drugo poglavlje daje teorijski definirati i objasniti pojmovi vezani za upravljanje ljudski resursi i talent menadžment. U nastavku se posvećuje veća pozornost TM-om kao specifičan segment HRM. Poglavlje se zaključuje pregledom utjecaj TM na poslovanje i poslovne rezultate.

Treće poglavlje daje generalni pregled TM-om u RBKO. U nastavku se predstavlja ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima u RBKO, također potvrđeni pool talenata i procesi TM u RBKO.

Četvrto poglavlje odnosi se na empirijski dio rada u kojem će se na konkretnom primjeru prikazuje prikupljene podatke, analiziranje i proučavati, te ih razvrstavati po raznim kriterijima. Te podatke se uspoređuju s podatcima iz literature, sekundarnim podatcima (podatcima iz banke) i primarnim podatcima (iz anketa). Postavljene istraživačke hipoteze su se testirane i na temelju toga potvrđene ili opovrgnute pretpostavke istraživanja.

Zadnje se poglavlje odnosi na zaključak i preporuke. Kratki pregled i prezentacija rezultata i relevantnih činjenica te završna riječ kao suma svega navedenoga.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I TALENT MENADŽMENT

2.1. Uloga i razvoj HR koncepta i teorije

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, plasiraju proizvode 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. (Buble, 2006)
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. (Goić, 2014)
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 stvaralačke snage genija; darovit obdaren čovjek. U antropološkom smislu *talentiran* (lat. talentum) je onaj tko je darovit, od prirode sposoban, obdaren. (Kekić & Subošić, 2013)
Talenti su ljudi koji imaju velike ili posebne vještine, znanja i sposobnosti, veliki potencijal učenja, razvoja i sposobnost da znatno pridonesu 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 pridonesu uspjehu organizacije. Oni su u ulogama koje mogu donijeti veliku razliku. Opći je zaključak brojnih istraživanja da vrhunski djelatnici 40- 80 % više utječu na uspješnost organizacije nego prosječni. Međutim, što su poslovi kompleksniji i sofisticiraniji, to je njihov utjecaj veći, kao i razlike u radnoj uspješnosti.
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

pomoću ljudi, odnosno boljem upravljanju ljudskim kapitalom koje je u srži upravljanja talentima.

Upravljanje talentima razvija i označava novi 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. (Bahtijarević, 2014)

2.2. Talent menadžment kao specifičan segment HRM

Upravljanje talentima smatra se stoga jednim od najvažnijih trendova koji će oblikovati budućnost organizacije i osigurati stvaranje organizacijske izvrsnosti razvijanjem i promicanjem najboljih ljudi. Odnos suvremenih organizacija prema talentima pragmatično izražava metafora Rata za Talente. Mnogi smatraju de će se taj rat se privuku i zadrže talenti pojačavati i biti sve teži jer su resursi talenata koji su presudni za uspjeh sve ograničeniji (Bahtijarević, 2014).

Prakse upravljanja talentima su se razvijale i prilagođavale tijekom godina kao odgovor na promjene u radnim mjestima, od industrijske revolucije i uspona sindikata radnika, do afirmativne akcije, globalizacije i outsource-iranja (Hughes & Rog, 2008). Upravljanje talentima ubrzano postaje glavni prioritet za organizacije. Trendovi upravljanja talentima, ratovi talenata, napadi talenata i nedostatak istih, zadržavanje količine talenata i briga za strategije talenata su opisani u stručnoj literaturi iz niza država. Upravljanje talentima je u početku stvoreno radi poboljšanja postupaka zapošljavanja talenata i razvoja ljudi sa potrebnim vještinama i sposobnostima koje odgovaraju trenutačnim potrebama organizacije (Bhatnagar , 2007).

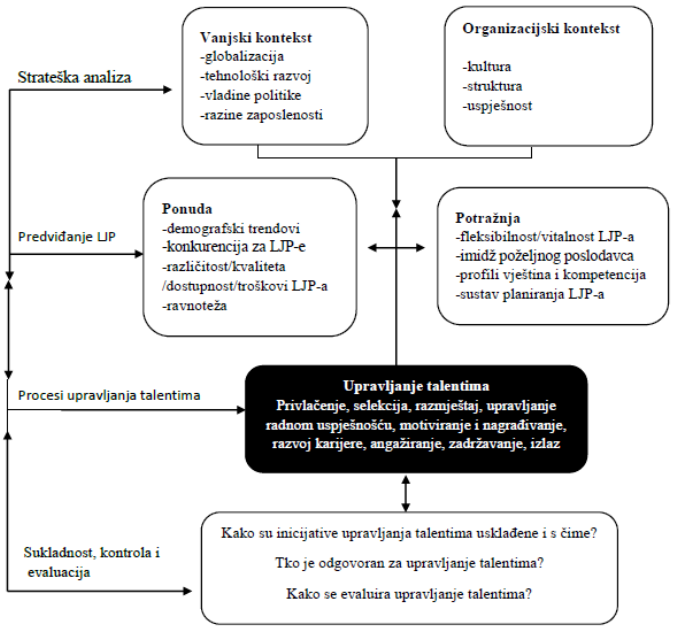
Premda mnogi izvori kompetitivnih prednosti pružaju kratkoročne dobitke, prakse upravljanja talentima mogu stvoriti dugoročnije konkretne prednosti. Tehnologije i inovacije pružaju trenutnu, no kratkoročnu, kompetitivnu prednost zato što se one mogu lako replicirati od

strane konkurenata. Ipak, održiva kompetitivna prednost proizlazi iz efikasnih praksi upravljanja talentima (Heinen & O'Neill, 2004)

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 rijetkosti, 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 na slici broj 3.



Slika 3: 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 intenziviranja 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. (Bahtijarević, 2014)

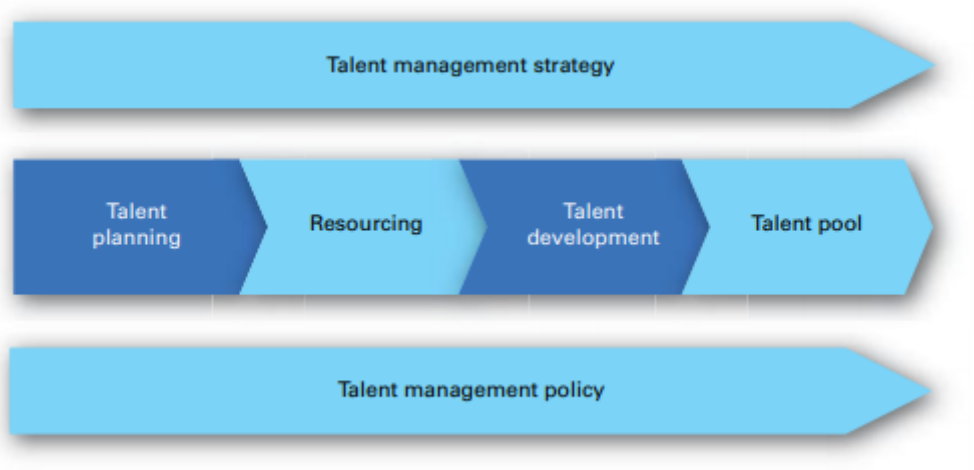
Tablice 1:Obilježja organizacije usmjerene na ljudski kapital

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 Š. F.. Strateški menadžment ljudski 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. (Bahtijarević, 2014)
Proces upravljanja talentima se može opisati kao linearni niz takozvani pipeline koji, kako je ilustrirano na slici 4, operira unutar parametara strategije i politike talenata, započinje s planiranjem talenata, nastavlja se pribavljanjem resursa i aktivnosti razvoja talenata kako bi se proizveo talent pool (Armstrong, 2006).



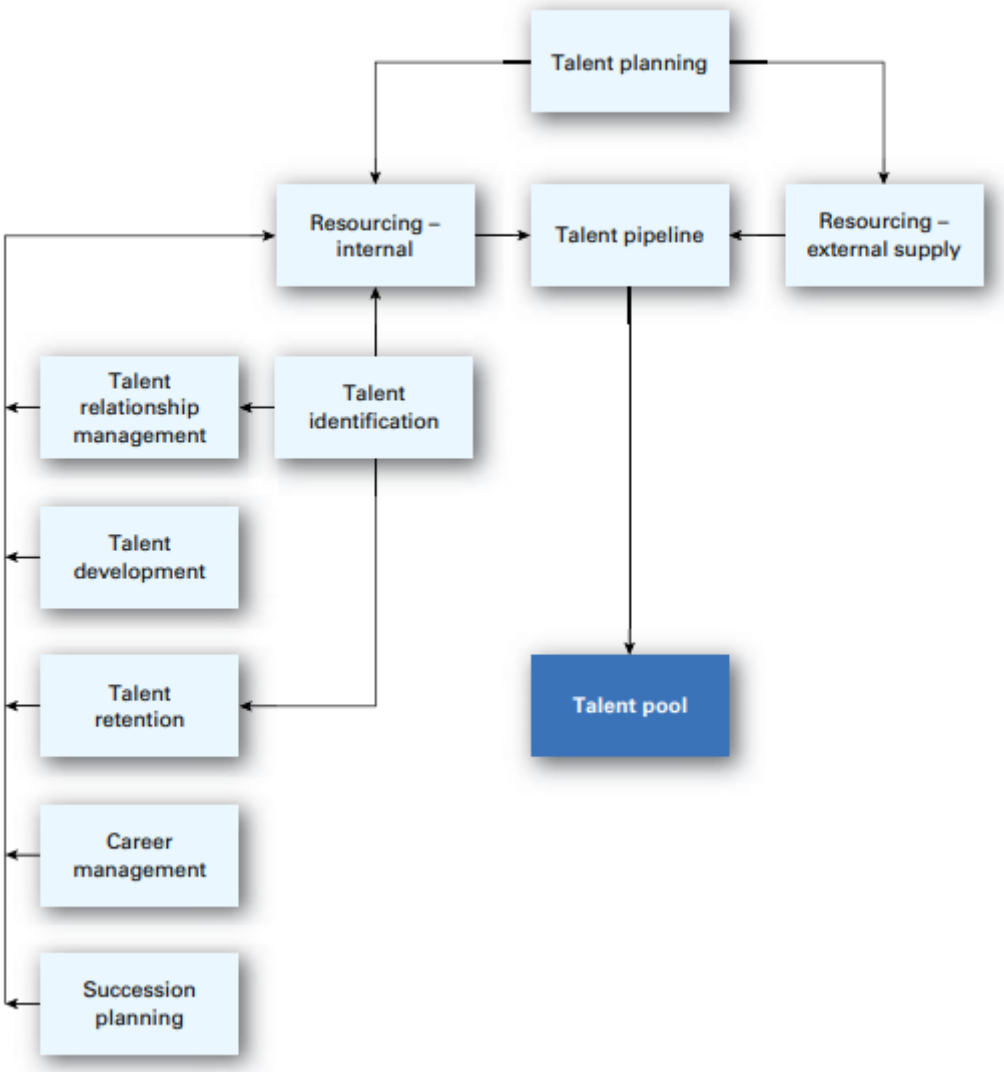
Slika 4: Talent menadžment pipeline

Izvor: Izrađeno prema: https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

Detaljniji dijagram toka procesa upravljanja talentima je prikazan na slici 5. Upravljanje talentima započinje sa poslovnom strategijom i time što ona znači u smislu buduće potrebe za talentiranim ljudima. U konačnici, cilj je razviti i održati skupinu talentiranih ljudi kroz talent pool, koji se sastoji od procesa pribavljanja resursa, planiranja karijera razvoja talenata koji održavaju talent pool potreban organizaciji (Armstrong, 2006). Sastoji se od ovih elementa:

- Planiranje talenata - proces utvrđivanja kvantitete i vrsta talentiranih ljudi potrebnih sada i u budućnosti. Ova cjelina koristi tehnike planiranja radne snage i vodi prema razvoju politika privlačenja i zadržavanja talenata te procjeni budućih potreba prema revizijama.
- Resourcing - rezultati planiranja talenata su programi priskrbljivanja ljudi unutar i izvan organizacije (unutarnji i vanjski resourcing). U unutrašnjosti oni sadrže identifikaciju talenata, razvoj talenata i upravljanje karijerama. Vanjski resourcing znači implementaciju politika za privlačenje ljudi visoke kvalitete.
- Identifikacija talenata – korištenje revizija talenata radi utvrđivanja pojedinaca koji su pogodni da bi postali dio skupine talenata i koji će imati koristi od programa učenja, razvoja i upravljanja karijerom. Podatci za revizije talenata će biti prikupljeni kroz sustav nadzora učinkovitosti talenata, razvijeni radi identifikacije pojedinaca sa traženim potencijalima i sposobnostima.

- Upravljanje odnosa talenata - gradi efikasne odnose sa ljudima ovisno o njihovim ulogama. Bolje je nadograđivat postojeće odnose nego pokušati izgraditi nove, jednom kada netko napusti organizaciju. Cilj je prepoznati vrijednost pojedinačnih odnosa sa svakim zaposlenikom kao individualcem, pružiti prilike za rast i razvoj zaposlenika, odnositi se prema njima po principu poštenja te postići 'angažiranost talenata' i time osigurati da su ljudi predani svome poslu i organizaciji za koju rade.
- Razvoj talenata - politike i programi učenja i razvoja su ključna komponenta upravljanja talentima. Njihov cilj je osigurati da ljudi steknu i razvijaju svoje vještine i sposobnosti koje su im potrebne. Politike učenja i razvoja moraju biti formulirane tako što se referiraju na 'profile zaposlenikovog uspjeha', koji su opisani kao kompetencije i definiraju kvalitete koje moraju biti razvijene. Programi razvoja upravljanja i vodstva igraju važnu ulogu.
- Zadržavanje talenata - implementacija politika kojima je cilj postići održavanje stupnja motiviranosti na strani talentiranih zaposlenika te osigurati da oni ostanu predani članovi organizacije.
- Upravljanje karijerama - Ovu komponentu ćemo kasnije detaljnije analizirati u ovom poglavlju. Radi se o pružanju prilika ljudima da razviju svoje sposobnosti i karijere kako bi organizacija imala tok talenata koji su joj potrebni, a kojima će biti omogućeno da zadovolje vlastite težnje.
- Planiranje slijeda upravljanja - koliko god je moguće, cilj je osigurati da organizacija ima menadžere koji su joj potrebni radi ostvarenja budućih ciljeva poslovanja. Detaljnije dalje u ovom poglavlju.
- Dovod talenata - procesi stjecanja resursa, razvoja talenata i planiranja karijera koji održavaju pritok talenata potrebnih da bi se stvorila skupina talenata potrebnih organizaciji.
- Talent pool- resurs talenata kojima organizacija raspolaže.



Slika 5: Proces talent menadžmenta

Izvor: Izrađeno prema: https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

2.2.3. Talent management strategija

(Cappelli, 2008) sugerira da su inkluzivnost i sposobnost navođenja i rješavanja svake nepodudarnosti između ponude i potražnje talenata znak uspješne strategije upravljanja talentima. Navodi da previše firmi ima veći broj zaposlenika za dostupna radna mjesta nego što je potrebno, ili manjak talenata, uvijek u krivom trenutku. Objašnjava da svrha upravljanja talentima nije samo razvoj zaposlenika ili uspješno planiranje, kako to često čujemo iz općenitih definicija, već bi se trebala koncentrirati na pomaganje firmi da dosegne svoje strateške ciljeve.

Njegova četiri principa 'potražnje talenata':

1. Stvoriti i kupiti talente radi upravljanja rizikom na strani potražnje.
2. Smanjiti neizvjesnost u potražnji talenata.
3. Zaraditi i vratiti uloženo u razvoj talenata.
4. Interesi zaposlenika se moraju uravnotežiti stvaranjem internog tržišta rada koje pruža sve pogodnosti vanjskog tržišta rada kako bi se smanjio odvod zaposlenika i izbjegao, njime karakterističan, gubitak talenata zajedno sa njime povezanim troškovima.

Strategije upravljanja talentima se sastoje od promatranja interakcije između procesa stvaranja skupine talenata i odnosa tog procesa sa ukupnim ciljevima - stjecanje i poticanje razvoja talenata gdje god je potrebno kroz korištenje brojnih samostalnih politika i praksi. Upravljanje talentima, kao pojam, je doista 'objedinjavanje' akcija. Strategija se mora bazirati na definiciji onoga što se smatra talentom u smislu njegovih sposobnosti i potencijala, skupine ljudi koju programi upravljanja talentima obuhvaćaju i budućih potreba za talentima unutar organizacije (Armstrong, 2006).

Ciljevi moraju biti:

- razvoj organizacije kao 'poslodavca po izboru'
- planiranje i provođenje programa za regrutaciju i selekciju koji osiguravaju dobru kvalitetu ljudi koje će se tim programima prikupiti, za koje postoji visoki stupanj vjerojatnosti da će napredovati unutar organizacije i ostati njenim članovima kroz idući razumni period vremena. (Ne nužno doživotno.)
- plan i provođenje programa zadržavanja talenata.
- uvođenje politika nagrađivanja radi prikupljanja i zadržavanja visokokvalitetnih zaposlenika.

- stvaranje radnih mjesta i razvoja uloga koje daju ljudima prilike za primjenu i razvoj svojih vještina te koja pružaju autonomiju, interes i izazov.
- provođenja programa razvoja talenata.
- pružiti talentiranim zaposlenicima prilike za razvoj karijera i njihov rast.
- prepoznati talentirane pojedince kroz nagrađivanje njihove izvrsnosti, poduzetništva i postignuća.
- stvoriti i održati skupinu talenata kako bi odmah popunili položaje otvorene tijekom postupka smjene uprave.

Bilo bi teško detaljno opisati čitav proces upravljanja talentima i sve aktivnosti koje on sadrži. Najbolje bi bilo opisati njegove pojedinačne faze. Aktivnosti pribavljanja resursa se odvijaju u svakom trenutku, premda postoje značajne prednosti planiranja aktivnosti pribavljanja resursa na temelju strukture predviđenih potreba za talentima, te ima smisla u preusmjeravanju energije prema aktivnostima stjecanja zaposlenika ćija će uloga biti ključna za organizaciju. No izvan toga, početna točka provođenja programa produženog upravljanja talentima može biti postupak identifikacije talentiranih pojedinaca kroz sustav upravljanja učinkovitošću. Nakon toga postoji mogućnost da se koncentriramo na programe razvoja vodstva i upravljanja. Sofisticiraniji pristupi planiranja karijera i, moguće, planiranja slijeda uprave se mogu uvesti kasnije (Armstrong, 2006).

Neki primjeri strategije upravljanja talentima:

Standard Chartered Bank

Po izvješću CIPD (2010c), Standard Chartered je pomno analizirao svoj dosadašnji pristup upravljanju talenata, koji je sastojao od:

- preispitivanje postupaka, radi osiguranja višeg stupnja transparentnosti, edukacije i razumijevanja važnosti robusnog postupka identifikacije i razvoja talenata.
- ugradnja postupka talenata radi uspostave jasnijih korelacija između procesa talenata i ostalih, globalnih, ljudskih procesa glede upravljanja performansama i angažmana.
- poticati učenje kroz iskustvo usredotočeno na pristup učenja na radnom mjestu i učenja od drugih.
- pružanje podrške radi pomoći upraviteljima i vodstvu u motivaciji njihovih timova.

- osigurati da talentirani zaposlenici nastave davati rezultate više od ostalih zaposlenika u njihovom neposrednom okruženju, održavati njihov visoki stupanj predanosti i osigurati njihov ostanak

HSBC

Po izvješću Ready and Conger (2007: 72–73), HSBC je razvio sustav skupine talenata koji prati i upravlja karijerama svojih zaposlenika sa visokim potencijalima. Zaposlenici u toj skupini se prvobitno izabiru za nove zadatke unutar njihovog područja i struke, s vremenom tim zaposlenicima se daju položaji koji prelaze te granice kako bi demonstrirali da imaju potencijala dostići više položaje unutar uprave. Tada ih se može smjestiti u skupinu talenata što naći da ti pojedinci imaju potencijala dostići više izvršne položaje unutar idućih tri do pet godina te dugoročno najviše položaje uprave. Vodstvo provodi dijalog u svrhu održavanja odnosa sa talentima unutar svake skupine talenata kako bi osigurali potrebe njihova razvoja i odgovorili na njihove brige.

2.3. Utjecaj TM na poslovanje i poslovne rezultate

Prema nekim nedavno provedenim istraživanjima na području organizacijske efikasnosti, (Ashraf & Kadir, 2012) otkriveno je da je Organizacijska Efikasnost koncentrirana na razne čimbenike uspjeha koji variraju u odnosu na industriju, sudionike i njihove interese, prirodu poslovanja, težnje i ciljeve organizacije, npr. kolektivni profit, stvorena kvaliteta, inovacija, itd.

(Cameron, 1986) je proučavao različite pristupe organizacijskoj efikasnosti koji su rezultat različitih modalnih atributa organizacija. Našao je da je kritičan čimbenik organizacijske efikasnosti leži upravo u težini identifikacije kriterija efikasnosti. Organizacijska efikasnost je je u odnosu sa sudionicima, pošto se oni imaju brige glede organizacijske efikasnosti te stvaraju relevantne politike glede osiguranja parametara za procjenu organizacijske efikasnosti. (Lewin & Minton, 1986) su istražili dizajn organizacije u smislu organizacijske efikasnosti koja doprinosi povećanju racionalnosti organizacijskih praksi prilagodbe organizacije te redizajniranja organizacije. Sposobnost organizacije da dostigne organizacijske ciljeve, rokove i predviđene troškove značajno utječe na sposobnost organizacije da napreduje. Stručnjaci su istražili vezu između usklađenosti strategije upravljanja talentima i organizacijskog uspjeha. Rezultati otkrivaju da je više vjerojatno da uspješne organizacije usklađuju svoje programe uprave talentima sa organizacijskim strategijama nego što to čine manje uspješne organizacije (u odnosu od 69% u korist uspješnih organizacija naspram 31% na strani manje uspješnih). Ovo novo uvođenje perspektiva, upravljanja talentima i osobina pomažu organizaciji da postigne uspjeh. Efikasnost ovisi o tri primarne odrednice performansi:

(1) Efikasnost i pouzdanost procesa

(2) Ljudski kapital

(3) Prilagodba na vanjski okolinu (Yukl, 1994)

Ljudski kapital je skupina brojnih resursa. Ti resursi mogu biti znanje, kompetentnost, talent, sposobnost vodstva, iskustvo, izazovi, strasti itd. To vodi prema važnosti talenta radi ostvarivanja Organizacijske Efikasnosti. Stupanj upravljanja talentima usklađen sa organizacijskom strategijom ima jasna pozitivan utjecaj na uspjeh organizacije i njenu sposobnost da postigne svoju poslovnu svrhu. Prema izvješću Project Management Institute

Organization, usklađenost upravljanje talentima sa organizacijskom strategijom rezultira predviđenim uspjehom od 72 posto, dok organizacije u kojima upravljanje talentima nije efikasno usklađeno sa organizacijskom strategijom imaju predviđeni stupanj uspješnosti od 58 posto.

Rezultati pokazuju da su sve dimenzije vrlo značajne, no ipak sve one ne pokazuju pozitivan utjecaj na organizacijsku efikasnost Rezultati jasno pokazuju da politike ljudskih resursa imaju značajan pozitivan utjecaj, stoga odjel za ljudske resurse mora razviti politike koje promoviraju talente. Izobrazba i razvoj je druga značajna dimenzija. Odjel za ljudske resurse i njegovi neposredni nadglednici moraju to uzeti u obzir ako žele postići organizacijsku efikasnost. Prema AMO modelu, sposobnost, motivacija i prilike su sve važne dimenzije upravljanja talentima. Sposobnost ili potencijal su vitalne komponente talenta. Svaki talent bi zasigurno pokazao nekakvu sposobnost i to ima pozitivan utjecaj na organizacijsku efikasnost. Studije raspravljaju da je pružanje prilika značajan faktor i kao takav predstavlja pozitivan utjecaj za organizacijsku efikasnost (Bayyurt & Rizvi, 2015).

2.3.1. Utjecaj Upravljanja Talentima na Organizacijske Performanse

(Buckingham & Vosburgh, 2001) definira upravljanje talentima u smislu upravljanja talentima kroz performanse i kao dobro koje neodvojivo proizlazi iz humanističkih i demografskih percepcija. Ovo je generičko upravljanje talentima. Ono se ne koncentrira samo na specifične pozicije unutar određenih granica. Kritična komponenta jest da upravlja svima u svrhu dostizanja visokog stupnja performansi koji zahtjeva suradnju i komunikaciju managera na svim razinama (McCauley & Wakefield, 2006). Također, nalazi se i u provođenju integriranih sustava razvijenih s ciljem povećanja produktivnosti rada kroz razvoj poboljšanih postupaka privlačenja, razvoja, zadržavanja i korištenja ljudi u svrhu dostizanja sadašnjih i budućih poslovnih potreba (Onwudinjo, 2013).

(Rothwell & Poduch, 2004) dalje razvija tvrdnju da upravljanje talentima sadrži planiranje slijeda koje je sustavno , dugoročni pristup usmjeren ka zadovoljavanju sadašnjih i budućih potreba za talentima u svrhu postizanja poslovnih ciljeva no također da krene korak dalje. Ne radi se samo o postavljanju pravih ljudi na prave položaje u pravom trenutku, već utjelovljuje nastojanja da se osigura kontinuirani efikasnost performansi organizacije ili odjela kroz

fokusiranje na razvoj, zamjenu i strateško provođenje ključnih ljudi tijekom vremena (Rothwell, 2000). (Rothwell & Wellins, 2004) pretpostavljaju korištenje modela kompetentnosti da pomognu u planiranju budućih potreba za talentima, identificiranju radnih očekivanja, pruže zajednički jezik povratne informacije i raspravljanja o performansama, regrutiranju i selekciji novih talenata. Sve ovo radi u harmoniji radi razvoja pojedinaca i planiranja budućih potreba organizacije. Upravljanje talentima je više nego samo regrutacija, planiranje slijeda, izobrazbe i postavljanja pravih ljudi na prave položaje u pravom trenutku. Sve ove dimenzije jesu dio upravljanja talentima, no postoje i druge bitne komponente koje moramo uzeti u obzir kao što su: komunikacija, razvoj pojedinaca, kultura ili klima organizacije. To su strateški imperativi (Ashton & Morton, 2005).

Jednom kada upravljanje talentima postane ključni čimbenik, ono značajno unaprjeđuje provedbu strategija te operativnu učinkovitost. Ovo je holistički pristup prema HR/OD i poslovnom planiranju. Ono poboljšava performanse i potencijal ljudi ključnih za organizaciju. Zaključuju da pošto ne postoji jedna jedina, konzistentna i općeprihvaćena definicija upravljanja talentima, ona mora biti fluidna kako bi promjene čimbenika koji vode poslovanje paralelno povlačile sa sobom promjene strategija upravljanja talentima. Ono sadrži suradnju i komunikaciju među upraviteljima na svim razinama. Upravljanje talentima mora biti više strateške prirode, povezanije i dalekosežnije nego ikada prije kako bi poticale performanse, prilagodile se na sve brži tempo promjena i stvorile održivi uspjeh usklađen sa poslovnom strategijom (Ashton & Morton, 2005).

2.3.2. Odnos između Upravljanja Talentima i Organizacijske Performanse

Općenito je prihvaćeno među znanstvenim istraživačima na području upravljanja da održiva konkurentska prednost većinom proizlazi iz unutarnjih kvaliteta, koje se teže imitiraju, nego iz npr. pozicije firme na tržištu proizvoda. Ljudski kapital je jedan takav resurs, a posebno gledišta usmjerena na znanje i resurse potvrđuju resurs znanja unutar firme kao njen glavni alat za postizanje održive kompetitivne prednosti (Ordóñez de Pablos, 2004).

(Heinen & O'Neill, 2004) navodi da upravljanje talentima može biti najbolji način za postizanjem dugoročne kompetitivne prednosti. Održiva kompetitivna prednost proizlazi iz vrijednih i za kompaniju specifičnih resursa koje se ne može kopirati ili održati na strani konkurencije. (Ordóñez de Pablos, 2004)dalje raspravlja da ljudski kapital, relacijski kapital te strukturalni kapital mogu svi biti izvorišta dugoročnih kompetitivnih prednosti, no najuvjerljiviji dokazi upućuju na to da je ključna komponenta - ljudski kapital.

Prema (Pattan, 1986), planovi strateškog upravljanja talentima omogućuju firmama da odrede funkcije vlastitog upravljanja, standarde procjene performansi, osiguraju kontinuitet u praksama upravljanja, identificiraju iznadprosječne kandidate za pozicije unutar viših članova uprave te zadovolje težnje zaposlenika prema unaprjeđenju vlastitih karijera. Kroz postupak planiranja, planiranje slijeda izmjene vodi aktivnosti poduzete u cilju poboljšanja kvalitete sposobnosti vodstva među skupinom talenata unutar organizacije u skladu sa potrebama poslovanja. Vjeruje se da planiranje slijeda izmjene može izgraditi kompetitivnu prednost kroz superioran razvoj njihovih sposobnosti vodstva.

3. TALENT MENADŽMENT u RBKO

3.1. Organizacija poslovanje RBKO

Raiffeisen Bank Kosovo je podružnica Raiffeisen Bank International AG (RBI). RBI je došao na Kosovo krajem 2002 godine kroz kupnju većine dionica American Bank of Kosovo. Kupovina je provedena u konačnici te je banka preimenovana u lipnju 2003. godine. U lipnju 2003, RBI je postao vlasnikom 100% dionica te nazvao banku Raiffeisen Bank Kosovo. RBI pruža korporacijsko i investicijsko bankarstvo za austrijske i međunarodne kompanije, ekstenzivnu bankarsku i leasing mrežu u CEE za korporacijske i maloprodajne klijente. RBI nije samo predan pružanju visokokvalitetnih bankarskih usluga već i omogućavanju održivog korporacijskog upravljanja te socijalnoj i ekološkoj odgovornosti koja iz njih proizlazi. Njihovu ulogu dugoročnog poslovnog partnera karakterizira odgovornost prema sudionicima, pogotovo prema njihovim klijentima, dobavljačima, zaposlenicima i dioničarima no također i prema društvu u cijelosti.

Dodatno, Grupa se sastoji od brojnih drugih pružatelja financijskih usluga, na primjer na područjima leasinga, upravljanja imovinom no i na područjima spajanja i akvizicije.

Raiffeisen Bank pruža široki broj bankarskih usluga i proizvoda za sve svoje klijente: pojedince, mala i srednja te velika poduzetništva. Od svog dolaska na tržište Raiffeisen Bank je vrlo uspješna u postizanju kontinuiranog razvoja u svim svojim segmentima, uključujući kredite i depozite. (RBKO, 2018)

Tablice 2: Odvojeno izvješće o financijskom položaju

(amounts in € 000)	Notes	As at December 31, 2017	As at December 31, 2016	As at December 31, 2015
Assets				
Cash and cash equivalents and mandatory reserve	7	119,609	121,471	100,916
Loans and advances to banks	8	39,551	40,564	40,442
Loans and advances to customers	9	532,476	495,691	450,596
Investment securities	10	194,555	207,749	229,204
Other assets	11	2,362	1,436	1,732
Investments in subsidiaries	12	2,234	2,234	336
Property, equipment and intangible assets	13	10,132	10,399	8,202
Total assets		**900,919**	**879,544**	**831,428**
Liabilities				
Deposits and borrowings from banks	14	9,174	511	675,199
Deposits from customers	15	735,790	724,969	2,202
Current tax liability		985	315	4,737
Provisions and Other liabilities	16	8,748	8,368	1,560
Interest Rate Swap payable	16	1,100	1,639	825
Deferred tax liability	24	482	1,584	2,249
Subordinated loan	17	19,325	19,336	19,336
Total liabilities		**775,604**	**756,722**	**706,108**
Shareholders' equity				
Share capital		63,000	63,000	63,000
Fair value reserve		274	(40)	(50)
Retained earnings		62,041	59,862	62,370
Total shareholder's equity	18	**125,315**	**122,822**	**125,320**
Total liabilities and shareholder's equity		**900,919**	**879,544**	**831,428**

Izvor: Izrađeno prema: https://www.raiffeisen-kosovo.com/repository/docs/2018-04-26_-_AR_EN_fin_Raiffeisen_Bank.pdf

Ukupna imovina Raiffeisen Bank Kosovo J.S.C. 31. prosinca 2017 iznosila je 900.9 milijuna Eura, (tablica 2). Ovo predstavlja povećanje od 2.4 posto u odnosu na prethodnu godinu (2016: 879.6 milijuna Eura) i 8.3 posto povećanja u odnosu na 2015 (831.4 milijuna Eura). Postotak tržišnog udjela ukupne imovine Raiffeisen Bank Kosovo je iznosio 24 posto (2016: 25 posto).

Ovo je 2017. godine doprinjelo tome da Banka dosegne nekoliko ključnih pozitivnih indikatora uspješnosti, uključujući neto profit nakon oporezivanja od 17.58 milijuna Eura, što predstavlja povećanje od 3.41 posto u odnosu na 16.99 milijuna Eura u 2016. godini. No ne toliko dobro kao u 2015, kada je godišnji profit iznosio 18.60 milijuna Eura (tablica 3).

Tablice 3: Odvojeno izvješće o financijskom položaju

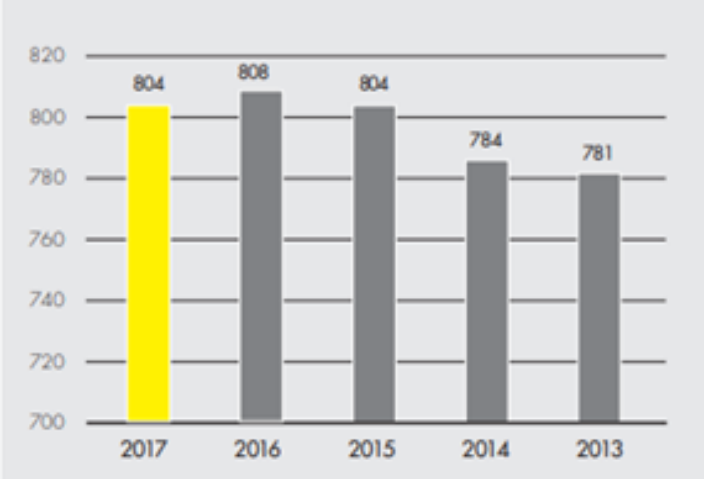
(amounts in € 000)	Notes	For the year ending December 31, 2017	For the year ending December 31, 2016	For the year ending December 31, 2015
Interest income	19	39,090	39,679	42,138
Interest expense	19	(2,494)	(3,241)	(3,824)
Net interest income		**36,596**	**36,438**	**38,314**
Impairment losses on loans and advances to customers	9	(5,655)	(4,893)	
Impairment losses on loans and advances to banks		-	13	(3,084)
Recoveries from loans previously written off		1,493	1,484	-
Provision for losses on commitments and contingent liabilities		10	(8)	1,443
				39
Net interest income after provisions		**32,444**	**33,034**	**36,712**
Fee and commission income	20	18,976	15,986	12,640
Fee and commission expense	20	(5,488)	(6,394)	(3,454)
Trading profit/loss		(59)	568	399
Net income from financial instruments at fair value through profit or loss		235	429	102
Other operating income	21	1,087	1,475	346
Operating income		**47,195**	**45,098**	**46,745**
Staff costs	22	(12,472)	(11,437)	(10,811)
Other operating expenses	23	(14,856)	(14,344)	(15,141)
				20,793
Profit before income tax		**19,867**	**19,317**	(2,187)
Income tax expense	24	(2,288)	(2,325)	**18,606**
Profit for the year		**17,579**	**16,992**	
Other comprehensive income		-	-	-
Items that are or may be reclassified to profit or loss				
Net change in fair value of available for sale financial assets		314	10	(50)
Total comprehensive income for the year		**17,893**	**17,002**	**18,556**

Izvor: Izrađeno prema: https://www.raiffeisen-kosovo.com/repository/docs/2018-04-26_-_AR_EN_fin_Raiffeisen_Bank.pdf

Dodatno, prema bilanci, od 30 rujna 2017. godine, ukupna imovina Raiffeisen Bank Kosovo je iznosila 887 milijuna Eura, ukupni depoziti klijenata iznosili su 733 milijuna Eura, dok je ukupan iznos zajmova iznosio 515 milijuna Eura. Kapital Raiffeisen Bank iznosi 63 milijuna Eura. Ukupni bruto krediti i predujmovi Raiffeisen Bank Kosovo iznosili su 553.9 milijuna Eura 31. prosinca 2017. (2016: 514.4 milijuna Eura).

3.2. Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima u RBKO

Prema godišnjem izvješću iz prosinca 2017. godine, Banka je zapošljavala 804 ljudi (687 na puno radno vrijeme, 117 na pola radnog vremena), uz dodatna 64 izravna prodajna agenta, kako je prikazano na slici 7. U odnosu na 2016. godinu, ukupan broj zaposlenika se u 2017. godini povećao za 0.5 posto (slika 6.). Broj novih zaposlenika iznosi 58. 50.3 posto od ukupnih zaposlenika su žene, dok su 49.7 posto od ukupnih zaposlenika muškarci. Prosječna dob zaposlenika iznosi 37 godina.



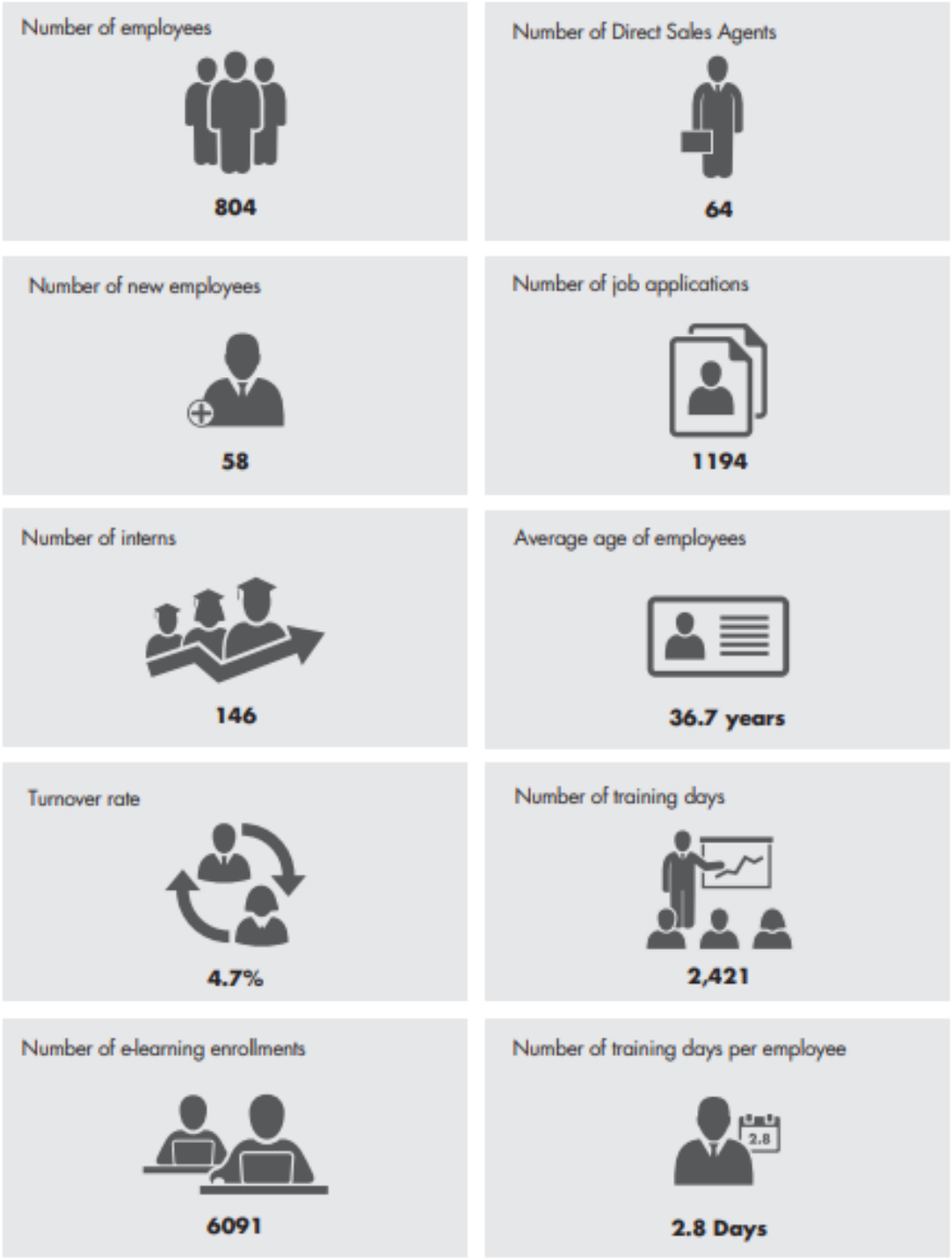
Slika 6: Broj zaposlenih u RBKO

Izvor: Izrađeno prema: https://www.raiffeisen-kosovo.com/repository/docs/2018-04-26_-_AR_EN_fin_Raiffeisen_Bank.pdf

Tijekom 2017. godine, Banka je zaposlila studente kroz dva projekta, jedan u sklopu Programa Osposobljavanje, drugi kroz Know Your Customer projekt. Ukupan broj vježbenika primljenih kroz program i projekt je iznosio 146. Cilj Programa Osposobljavanje je bio poticanje studenata, studenata na magisteriju te diplomiranih kandidata na Kosovu putem pružanja prilike za stjecanje iskustva te davanje prilike za zaposlenje u Banci odmah ili u bliskoj budućnosti, ovisno o njihovom radnom učinku i volji za učenjem (RBKO, 2017).

Biti poslodavcem izbora na Kosovu je misija Raiffeisen Banke Kosovo, što pokazuje veliku predanost prema zaposlenicima Banke. Odjel za ljudske resurse i izobrazbu Banke je odgovoran da osigura da pravi ljudi dođu na prava mjesta te da se njihovi kapaciteti obogaćuju kroz razvojne aktivnosti.

Postizanje korporativnih ciljeva kroz profesionalne, visoko motivirane, predane i zadovoljne zaposlenike je kontinuirana misija Odjela za Ljudske Resurse i Izobrazbu (RBKO, 2017).



Slika 7: Sažetak podataka o ljudskim resursima u RBKO

Izvor: Izrađeno prema: https://www.raiffeisen-kosovo.com/repository/docs/2018-04-26_-_AR_EN_fin_Raiffeisen_Bank.pdf

S obzirom na broj zaposlenika, Raiffeisen Banka Kosovo ostaje najveći poslodavac u bankarskom sektoru, no također i "jedan od deset najvećih Kosovarskih poslodavaca", kako je naglašeno u povelji koju je primio Predsjednik Republike Kosovo (RBKO, 2017).

3.2.1. Profesionalni razvoj

Banka je predana osiguranju da njeni zaposlenici razviju svoje znanje i vještine kroz raznovrsne pružene prilike za učenje i razvoj prilika putem izobrazbe tijekom posla, te unutarnje i vanjske izobrazbe u učilištima, E-Učenje, zadatke i uključenost u izazovne lokalne i međunarodne projekte. Ti projekti rezultiraju poboljšanjem znanja na područjima bankarskih usluga i proizvoda. Na taj način, Banka stječe kompetitivnu prednost na tržištu putem ponude profesionalnijih i efikasnijih usluga svojim klijentima. Posebna pažnja je pridana konceptu vlastitog razvoja te samoinicijativnog online učenja.

Banka surađuje s raznim pružateljima izobrazbe, unutar i izvan Kosova, da se omoguće specifični programi izobrazbe. Identifikacija potreba za izobrazbom se kontinuirano provodi u svrhu izrade programa izobrazbe koji u potpunosti odgovaraju trenutačnih potrebama poslodavca. Postoje i planovi individualnog razvoja uz podršku individualnog mentorstva za brojne zaposlenike, usredotočeni posebno na kompetencije individualnog zaposlenika i na povećanje šanse za osobni razvoj.

E-Učenje je već široko prihvaćena platforma učenja na strani većine zaposlenika. U svojih šest godina postojanja, razvila se impresivna razina interesa i podrške od strane zaposlenika Banke usmjerena na razvoj internih tečajeva. Tijekom 2017. zabilježeno je 6091 upisa na interno razvijena predavanja i tečajeve od strane zaposlenika Banke. Dodatna pažnja je pridana vanjskim pružateljima online tečajeva radi povećanja efikasnosti te pružanja raznolikosti podučavanja.

Uz sve već spomenute aktivnosti, Banka nastavlja podržavati svoje zaposlenike u specifičnim profesionalnim i licenciranim tečajevima na širokom broju tema, od tehničkih do 'mekih' vještina, kao dio izgradnje vlastitih kapaciteta. Cjeloživotno učenje ostaje jedno od ključnih misli vodilja unutar Banke. Uz sve aktivnosti učenja, značajna pažnja je pridana i organizaciji odmora i rekreacije radi postizanja ravnoteže između radnog i slobodnog vremena te team-buildinga među zaposlenicima.

3.2.2. Stvaranje sustava upravljanja zdravljem

Najnovija inicijativa 2017. godine usmjerena ka izgradnji Sustava Upravljanja Zdravljem (ang. Health Management System) unutar Raiffeisen Banke Kosovo je bila organizacija aktivnosti planinarenja, koje se odvijalo na planini Rugave - Liqenat. Inicijativu je pozdravilo skoro 100 zaposlenika koji su se pridružili aktivnosti. Cilj ove inicijative jest promoviranje zdravog načina života. U jeku ove inicijative, Banka je obavijestila svoje zaposlenike da će tijekom 2018. godine organizirati još sličnih aktivnosti, neke informativnog karaktera, druge sa ciljem aktivnije uključenosti zaposlenika.

3.2.3. Druge inicijative

Tijekom 2017. godine, Raiffeisen Banka Kosovo je pojačala suradnju s privatnim i javnim obrazovnim ustanovama, kako bi se približila studentima koje se smatra budućim ljudskim kapitalom Banke. Predstavnici Odjela Ljudskih Resursa i Izobrazbe sudjelovali su na Virtual Career Fair, u organizaciji Sveučilišta Priština “Hasan Prishtina”, sa ciljem da se približe onima koji traže posao. Također, održana je prezentacija sa studentima u organizaciji predstavnika Odjela Ljudskih resursa na temu "prilike za zapošljavanje i vježbeništvo u Raiffeisen Banci Kosovo", u suorganizaciji Centra za Razvoj Karijere Sveučilišta Priština. Predavanje je bilo vrlo interaktivno, sa ciljem da educira i informira diplomirane i dodiplomske studente u prilikama za zapošljavanje u Banci te da se podigne svijest osoba koje traže posao na temu potrebe ulaganja u vlastito poboljšanje i vlastiti razvoj, profesionalnu orijentaciju te osobne interese u svrhu povećanja kompetitivnosti na današnjem izazovnom tržištu. Raiffeisen Banka Kosovo, kao dio današnjeg dinamičnog i digitaliziranog svijeta, postigla je dodatne dogovore o suradnji s privatnim institucijama (Cactus Education and UBT) u svrhu privlačenja, razvoja i zadržavanja profesionalaca na području IT-a. Tijekom 2017. godine, članovi udruge osoba sa Downovim sindromom Kosova posjetili su radna mjesta Raiffeisen Banke. Kroz ovu aktivnost, djeca s downovim sindromom su prodavala ručno izrađene čestitke za majčin dan te čarape koje su izradili članovi Down Syndrome International (dio kampanje za Svjetski dan osoba sa Downovim Sindromom, nošenje takvih čarapa imalo je cilj uključiti ljude u tu zajednicu.) Glavni cilj bio je povećati svijest o ovoj zajednici te pružiti potporu u njihovoj integraciji u društvo.

3.3. Upravljanje Talentima u RBKO

Tijekom 2017. godine, cilj je bio povećati svijest i vještine upravitelja Banke u smjeru ljudskih sposobnosti. Aktivnosti upravljanja talentima te sastanci na temu pregleda talenata su organizirani kroz cijelu Banku putem procesa usko povezanih s unutarnjim unaprjeđenjem i fokusom na razvoj.

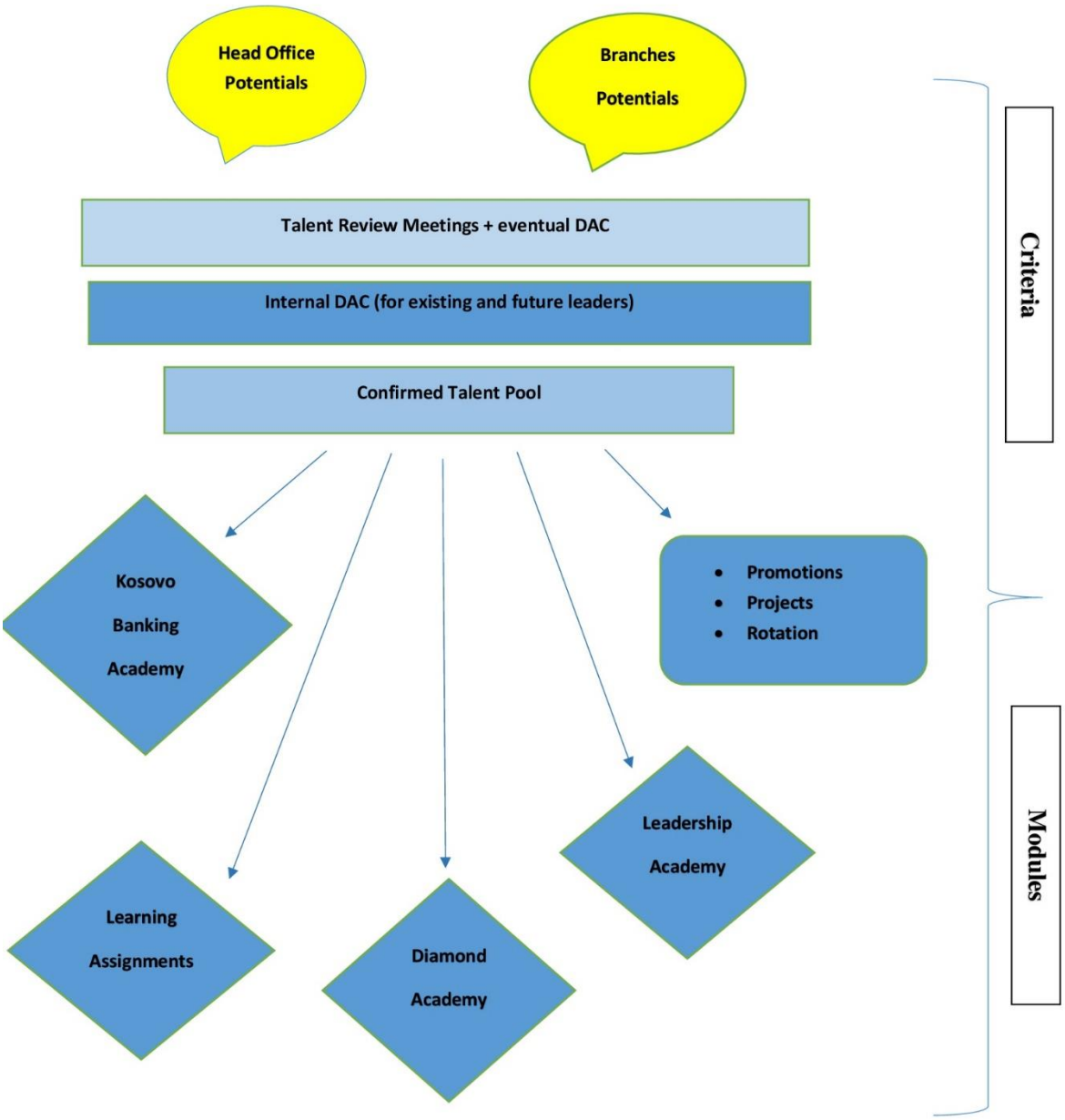
Banka je nastavila provoditi inicijative razvoja Centra za Procjenu Razvoja, rotacijske i unakrsno-funkcionalne programe te zadatke izrađene u svrhu učenja. Ovi interni i međunarodni programi imaju za cilj produbiti ekspertizu najtalentiranijih zaposlenika Banke te njenih upravitelja kroz inovativnu kombinaciju praktičnog, alternativnog i akademskog modela učenja.

3.3.1. Potvrđeni pool talenata i procesi TM u RBKO

TM je dio procesa razvoja HR (Slika 9.), stoga HRD osigurava da svi upravitelji grana i glavni upravitelji prime potrebnu izobrazbu i aktualne informacije kroz čitav proces TM. To se postiže kroz adekvatnu izobrazbu pod okriljem Centra Izobrazbe Banke.

Proces TM počinje sa Sastankom za Pregled Talenata, na kojem sudjeluju glavni upravitelji, upravitelji grana te predstavnici HRD. Obje razine uprave (HO i BM) predstave potencijalne talente. Potencijalne talente se izabere na temelju nekih njihovih karakteristika (npr. odnos kandidata prema izazovnim zadacima, novim idejama koje je predložio, stupnju samoinicijative, nedostatku vlastite zone udobnosti itd.) koje su njihovi nadređeni upravitelji primijetili tijekom izvršenja rada.

Nakon odobrenja potencijalnih talenata na sastanku pregleda talenata ili headhaunting-a, HRD stvara interni skup talenata, gdje talenti postaju dio Internog Centra za Procjenu Razvoja. Dalje, potvrđeni skup talenata provode prikladni model prema prirodi svoga posla, što se može učiniti na dva načina. Prvi način je kroz direktne promocije, uključenje u projekte ili rotacija. Drugi način je putem beneficija gdje talenti pohađaju profesionalnu / strukovnu izobrazbu, kao npr. Bankarsku Akademiju Kosova, zadatke učenja, Diamond Academy i Akademiju Vodstva. Također, u budućnosti Banka planira posebne poticajne programe za talente.



Slika 6: Karta za razvoj HR procesa

Izvor: Izrada autora

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.1. Empirijsko istraživanje

Empirijsko istraživanje smo provodili na osnovu anketiranja zaposlenika RBKO. Provedene su dvije ankete (ankete su dane u Aneksu): jedna za predstavnike Odjela za Ljudske Resurse, druga za zaposlenike u Sjedištu i na razini ogranaka.

Anketa za zaposlenike je obuhvatila 80 ispitanika, nasumično izabranih (svaki deseti zaposlenik RBKO). Anketa je obavljena putem Google Form-a u razdoblju od 8. Svibnja 2018. do 8. Lipnja 2018 godine. Sastojala se od 16 pitanja podijeljenih u tri skupine. Prvu skupinu čine pitanja za prikupljanje općih podataka. Drugu skupinu čine pitanja vezana za radno iskustvo, a treću skupinu pitanja na temu odnosa između talent menadžmenta i uspješnosti poslovanja ili produktivnosti organizacije. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

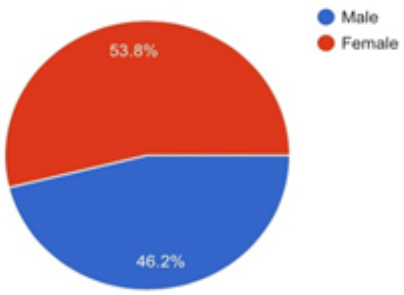
Na upitnik za HRD je odgovorila jedna osoba i to kao predstavnik tog odijela. Anketni upitnik je pisan u programu Microsoft Office Word, te je distribuiran u razdoblju od 8. svibnja 2018 do 8. lipnja 2018. godine. Upitnik je sadržavao 24 pitanja koja se dotiču jedino sustava upravljanja talentima.

4.2. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem

4.2.1. Rezultati upitnika RBKO zaposlenika

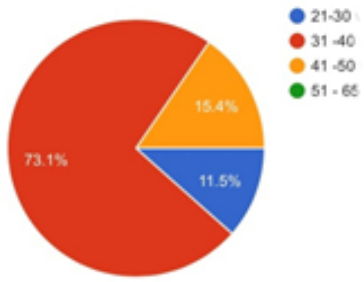
a) Općeniti podatci

Od 80 ispitanika, 53.8% su bile žene dok je 46.2% ispitanika bili muškarci (grafikon 1.). Veliku većinu od 73.1% ispitanika su činile osobe od 31 do 40 godina starosti, 15.4% čine osobe između 41 i 50 godina starosti, a 11.5% čine osobe od 21 do 30 godina starosti. (grafikon 2.)



Grafikon 1: Struktura ispitanika prema "Spolu"

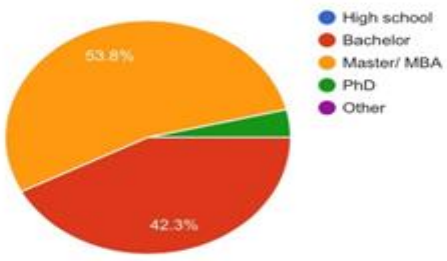
Izvor: Izrada autora



Grafikon 2: Struktura ispitanika prema "Dobi"

Izvor: Izrada autora

Svi ispitanici posjeduju visoki stupanj obrazovanja, 53.8% diplomiranih, 42.3% prvostupnika te 3.2% zaposlenika sa doktoratom (grafikon 3).

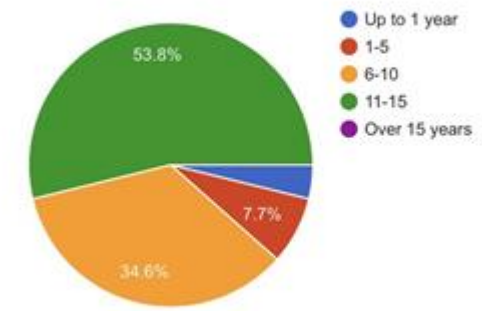


Grafikon 3: Struktura ispitanika prema "Stručnoj spremi"

Izvor: Izrada autora

b) Podatci o radnom iskustvu

Više od pola ispitanika, 58.7% je radilo u RBKO između 11 i 15 godina. 34.6% je radilo 6 do 10 godina, 7.7% je radilo 1 do 5 godina. 3.9% ispitanika je radilo za RBKO manje od godinu dana dok niti jedan ispitanik nije radio više od 15 godina. (grafikon 4.)



Grafikon 4: Struktura ispitanika prema "Radnom stažu u RBKO-u"

Izvor: Izrada autora

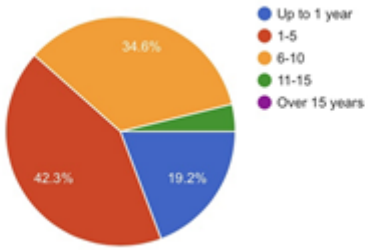
Tablice 4: Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu u RBKO-u

		frequency	percent	valid percent	cumulative percent
Valid	up to 1 yrs	3	3.9	3.9	3.9
	1-5 yrs	6	7.7	7.7	11.6
	6-10 yrs	28	34.6	34.6	46.2
	11-15 yrs	43	53.8	53.8	100
	over 15 yrs	0	0	0	
	total	80	100	100	

Izvor: Izrada autora

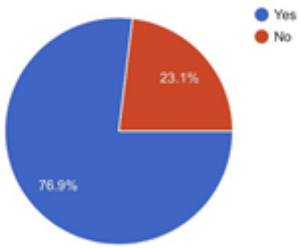
Ovo je sasvim u skladu s dobnom strukturom zaposlenih u RBKO, pa i vremenom koliko RBKO uopće posluje na Kosovu.

Na pitanje koliko su dugo obavljali posao na položaju kojega sada obnašaju, 42.3% je radilo na istom položaju 1 do 5 godina, 34.6% na istom položaju 6 do 10 godina, 19.2% manje od godinu dana dok je 3.9% na istom položaju između 11 i 15 godina. Unutar tog razdoblja, 76.9% je promijenilo svoje radno mjesto, dok 23.1% nije (grafikon 5).



Grafikon 5: Struktura ispitanika prema pitanju "Koliko ste dugo u trenutnoj poziciji (u godinama)?"

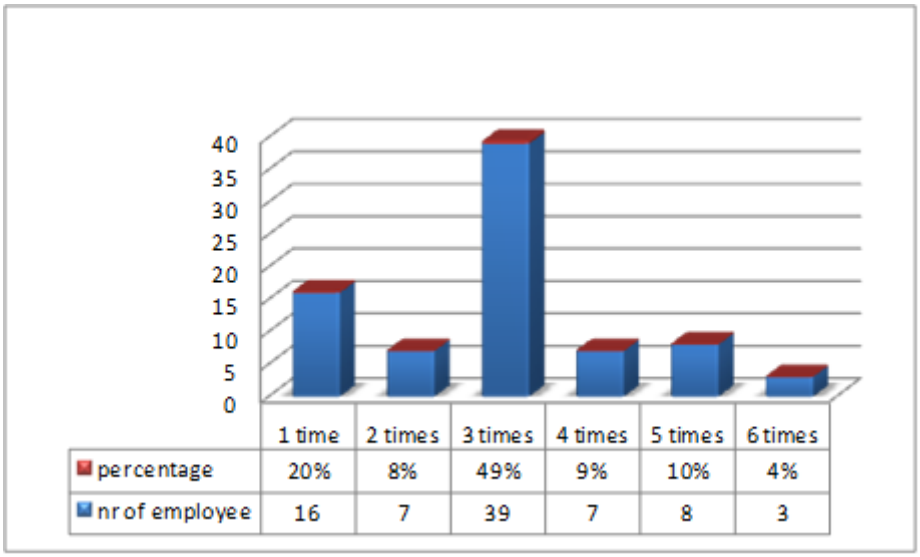
Izvor: Izrada autora



Grafikon 6: Struktura ispitanika prema pitanju "Jeste li ikada promijenili posao/poziciju?"

Izvor: Izrada autora

Među onima koji su imali prilike promijeniti svoj radni položaj, 49% ih je promijenilo poziciju rada 3 puta, 20% ih je mijenjalo poziciju rada jednom, 10% - pet puta, 9% četiri puta, 8% dvaput te 4% šest puta (grafikon 7).



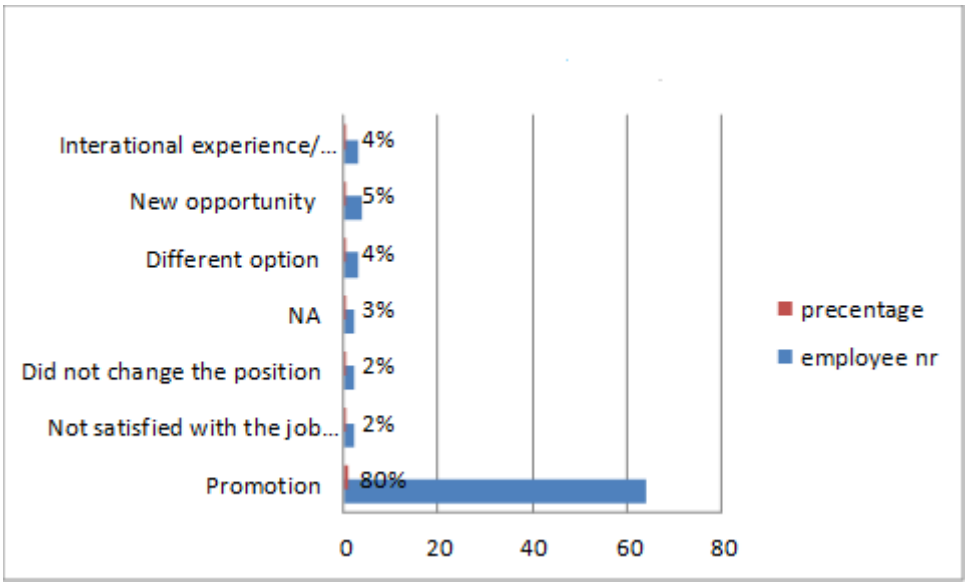
Grafikon 7: Struktura ispitanika prema pitanju „Promjena pozicija“

Izvor: Izrada autora

Tablice 5:Prikaz ispitanika prema promjenjoj poziciji

		frequency	percent	valid percent	cumulative percent
Valid	1 time	16	20	20	20
	2 times	7	8	8	28
	3 times	39	49	49	77
	4 times	7	9	9	86
	5 times	8	10	10	96
	6 times	3	4	4	100
	total	80	100	100	

Izvor: Izrada autora



Grafikon 8:Struktura ispitanika prema „Razlozi za promjenu radnog mjesta/ pozicije“

Izvor: Izrada autora

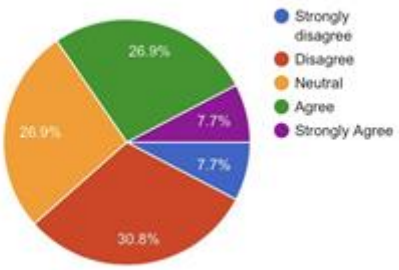
Glavni razlog za promjenu radnog položaja je bilo unaprjeđenje, u 80% slučajeva. Ostali razlozi su međunarodno iskustvo i nova područja prilika (grafikon 8). Međutim, ovo pokazuje da zaposlenici RBO percipiraju i promjene radnog mjesta unutra iste hijerarhijske razine kao napredovanje, odnosno promociju. To je dobar znak, jer pokazuje da postoji organizacijska klima u kojoj se promjena posla percipira kao pozitivn i kad ne uključuje napredovanje na hijerarhijskoj ljestvici, odnosno pokazuje stav da je novi posao uvijek prilika za novo učenje i da se novo učenje vidi kao pozitivno i poželjno.

c) Odnos između primjene upravljanja talentima i podataka o poslovnoj uspješnosti i organizacijskoj produktivnost.

Prema podatcima, 96.2% ispitanika je upoznato i razumije pojam talenta i upravljanja talentima.

57.7% je informirano za Program upravljanja talentima banaka, a među njima 73.1% ih je vrlo informirano na temu kako postupak upravljanja talentima funkcionira.

Na pitanje je li postupak upravljanja talentima transparentan, 30.8% ih se ne slaže, 26.9% ih se slaže, 26.9% ih je na tu temu ostalo neutralno (grafikon 9).



Grafikon 9: Struktura ispitanika prema pitanju "Je li proces upravljanja talentima Banke transparentan?"

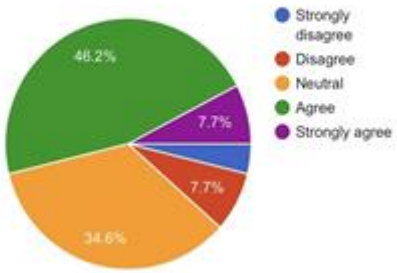
Izvor: Izrada autora

Tablice 6: Struktura ispitanika prema pitanju "Je li proces upravljanja talentima Banke transparentan?"

		frequency	percent	valid percent	cumulative percent
Valid	strongly disagree	6	7.7	7.7	7.7
	disagree	26	30.8	30.8	38.5
	neutral	21	26.9	26.9	65.4
	agree	21	26.9	26.9	92.3
	strongly agree	6	7.7	7.7	100
	total	80	100	100	

Izvor: Izrada autora

46.2% ispitanika se slaže da kako upravljanje talentima igra važnu ulogu u uspješnosti Banke, a 7,7% onih koji su izjavili ‘strongly agree’, pa to zapravo znači da se 53,9% slaže ili jako slaže.34.6% ih je ostalo na tu temu neutralno. Tek 11,5% se ne slaže (grafikon 10).



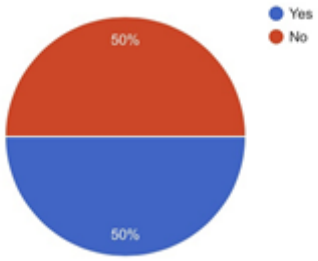
Grafikon 10: Struktura ispitanika prema pitanju "Mislite li da upravljanje talentima utječe na učinkovitost poslovanja Banke? "

Izvor: Izrada autora

Tablice 7: Struktura ispitanika prema pitanju "Mislite li da upravljanje talentima utječe na učinkovitost poslovanja Banke?"

		frequency	percent	valid percent	cumulative percent
Valid	strongly disagree	3	3.8	3.8	3.8
	disagree	6	7.7	7.7	11.5
	neutral	28	34.6	34.6	46.1
	agree	37	46.2	46.2	92.3
	strongly agree	6	7.7	7.7	100
	total	80	100	100	

Izvor: Izrada autora



Grafikon 11: Struktura ispitanika prema pitanju" Je li Vaše sadašnje radno mjesto/pozicija u skladu s Vašim talentima / prednostima? "

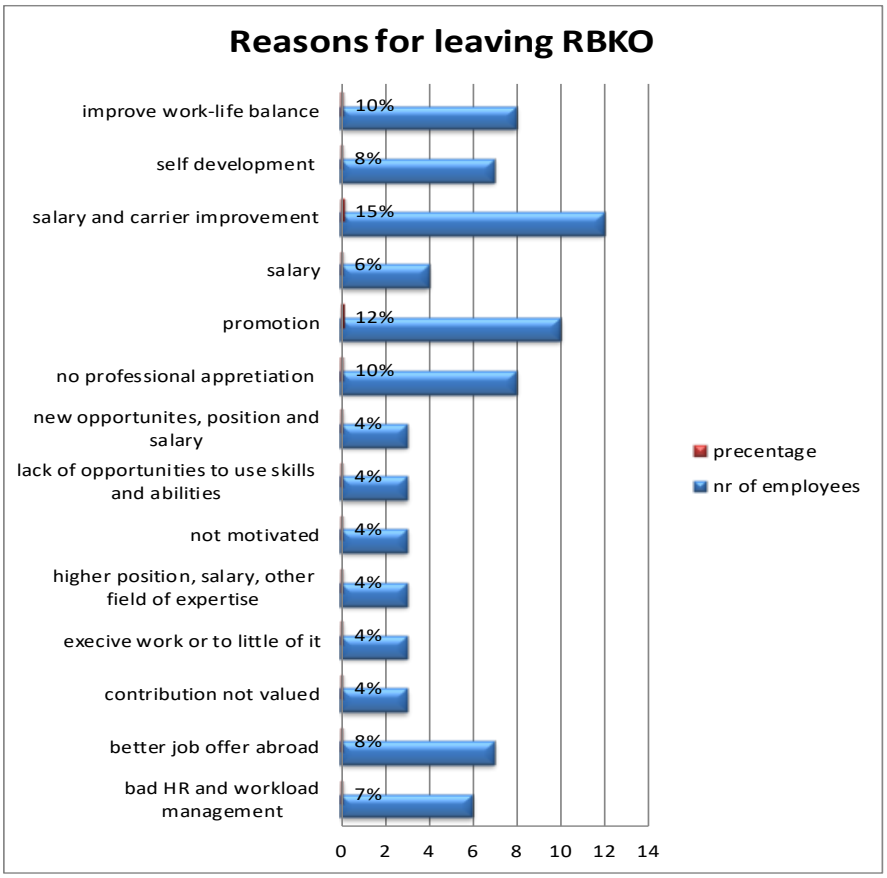
Izvor: Izrada autora

Na pitanje je li trenutačna uloga unutar Banke, dodijeljena zaposleniku, u skladu sa njegovim talentom, 50% ih daje potvrdan, dok drugih 50% daje negativan odgovor (grafikon 11)

Tablice 8: Struktura ispitanika prema pitanju" Je li Vaša trenutačnog radnog mjesta/pozicija usklađena s vašim talentom / prednostima? "

		frequency	percent	valid percent	cumulative percent
Valid	strongly disagree	40	50	50	50
	strongly agree	40	50	50	100
	total	80	100	100	

Izvor: Izrada autora



Grafikon 12: Razlozi za napuštanje RBKO

Izvor: Izrada autora

Razlozi zbog kojih bi ispitanici napustili RBKO su bili različiti. Najčešći su: plaća, unaprjeđenje karijere, promaknuće, podcjenjivanje zaposlenika (grafikom12).

4.2.2. Upravljanje talentima RBKO HRD: Rezultati istraživanja

Odgovori iz HRD pokazuju da RBKO ne koristi najučinkovitiji i najoptimalniji TM sustav. Premda većinom zaposlenici RBKO ne prelaze njenim konkurentima, osim u slučajevima zaposlenika u IT odjelu i MIS stručnjaka.

HRD navodi da su sustav upravljanja talentima i shema nagrađivanja transparentni, sve je opisano u procedurama te su kriteriji općepoznati. No glavni ograničavajući faktor je činjenica da procedure nisu objavljene putem RBKO Intraneta.

Kompanija pomaže razvoju svojih zaposlenika kroz identifikaciju potreba za izobrazbom i pružanja alternativnih načina učenja, online, rotacija, zadataka, i angažiranja u projekte. HRD nalazi talente unutar RBKO kroz Sastanke za Pregled Talenata na kojima se stvara unutarnji Skup Talenata i kroz headhunting. Tada se ti talenti u velike uključuju u rad i projekte učenja, daju im se ovlaštenja za donošenje odluka te povećaju beneficije. RBKO prihvaćarizik i ulaganja kroz rane programe rotacije u svrhu stvaranja skupa talenata. Glavne inicijative sa najjačim učinkom, za sada, su bile: rotacija i akademsko učenje. No planiraju se posebni inicijativni programi za talente u bližoj budućnosti.

Glavne poteškoće u upravljanju talentima prema HRD su:

- nizak promet koji stvara 'usko grlo' kod prilika za promaknućem
- skup talenata sadrži malen broj zaposlenika(8 do 10%), što stvara jaču konkurenciju
- poteškoće na strani zaposlenika da dostignu kriterije, pokažu inicijativu, izraze strast, pokažu poriv za napretkom, predanosti i ekspertizom.

Glavna snaga Upravljanja Talentima je:

- firma uvijek ima na raspolaganju skupinu talenata već obučenih za zamjenu prijašnjih zaposlenika.

HRD rangira efikasnost (1 označava najniži stupanj efikasnosti, 5 označava najviši stupanj) kompenzirajućih elemenata kod privlačenja i zadržavanja najučinkovitijih zaposlenika:

- (4) temeljna plaća i sigurnost radnog mjesta
- (3) beneficije mirovine i obrazovanja
- (2) Zdravstveno osiguranje i troškovi brige o djeci

Izjava	U potpunosti se slažem	Slažem se	Neutralan	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem	Ne znam
RBKO prepoznaje talente svojih zaposlenika						
RBKO je poznata po razvoju talenata vlastitih zaposlenika						
RBKO isplaćuje veće plaće zaposlenicima sa specijaliziranim talentima						
RBKO je jedna od najpoželjnijih banaka na Kosovu za mlade i neiskusne pojedince glede razvoja njihovih talenata i karijera						

Grafikon 13: I-Pitanje iz upitnika za predstavnik HRD

Izvor: Izrada autora

HRD tvrdi da je RBKO vrlo dobra u identificiranju i razvijanju talenata, pa tako i u području privlačenja mladih pojedinaca koji traže karijeru i razvoja talenata. No kada govorimo o poboljšanju financijskih uvjeta za specijalizirane talente, HRD zauzima neutralan stav.

Izjava	U potpunosti se slažem	Slažem se	Neutralan	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem	Ne znam
RBKO je među bankama sa najboljim poslovanjem na Kosovu						
Zaposlenici RBKO na Kosovu su vrlo produktivni u svom poslu						
Uspješnost poslovanja ovisi o talentima pojedinaca						
Postoji veza između talent menadžmenta i uspješnosti organizacije						

Grafikon 14: II- Pitanja iz upitnika za predstavnika HRD

Izvor: Izrada autora

HRD tvrdi kako snažno vjeruje da je RBKO jedna od najuspješnijih banaka na Kosovu, da su njeni zaposlenici vrlo produktivni te da su uspostavljeni dobri odnosi između TM i organizacijske uspješnosti. Slažu se da je uspješnost zaposlenika ovisna o individualnom talentu.

4.2.3. Tumačenje rezultata analize deskriptivne statistike i korelacije

Tablice 9: Deskriptivna statistika

Statistics

		For how long have you are working in RBKO (in years)?	How long have you been in your current position (in years)?	Have you ever changed your job ?	If YES from the above stated question, how many times?	Do you know how the process of talent management works in the bank?	Is the Bank's talent management process transparent?	Do you think talent management play a role in the Bank's performance?	Is your current role aligned to your talent/ strengths?
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.41	1.30	1.26	2.22	1.26	2.04	2.52	1.52
Median		3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00
Mode		3	1	1	3	1	1	3	2
Std. Deviation		.797	.869	.447	1.783	.447	1.160	.935	.509
Minimum		0	0	1	0	1	0	0	1
Maximum		3	3	2	6	2	4	4	2

Izvor: Izrada autora

Iz tabličnog (broj 9) prikaza se može uočiti da prema mišljenju ispitanika Raiffeisen Bank najviše misle da upravljanje talentima utječe na učinkovitost poslovanja Banke gdje je prosječna vrijednost (Mean) 2,52, dok su ispitanici najmanje imaju znanje kako se funkcionira proces upravljanja talentima u banci, gdje je prosječna vrijednost 1,26.

Medijan vrijednost je položajna vrijednost koja niz dijeli na 2 jednaka dijela gdje je polovica ispitanika iskazala vrijednost 3 ili manje, dok je polovica iskazala vrijednost 1 ili više.

Mod je najčešća vrijednost, te je jednaka 1 kod četiri varijable izuzev tri varijable (Koliko dugo radite u RBKO?, Ako ste promijenili svoj radno mjesto, koliko puta? i Mislite li da upravljanje talentima da utječe na učinkovitost poslovanja Banke?) gdje je najčešći stav ispitanika iskazala vrijednosti 3. Dakle, najveći broj ispitanika smatra da banka uvjeriti se da zaposlenici imaju dovoljno znanje za važnost procesa TM-a.

Standardna devijacija je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine, te ukazuje na razliku u odgovorima među ispitanicima. Stav o važnost TM iskazani izjavom "Ako ste promijenili svoj radno mjesto, koliko puta" se najviše razlikuje među ispitanicima (vrijednost 1,783), dok je najmanja zabilježena razlika kod izjave "Znate se kako funkcionira proces upravljanja talentima u banci? i Jeste li ikad promijenili svoj radnog mjesta?" (vrijednost 0,447).

Minimalna i maksimalna vrijednost ukazuju na najnižu i najvišu iskazanu važnost po pitanjima o upravljanju talentima u banci kako može imati utjecaj na učinkovitost poslovanja i također učinkovitosti držanje talenata unutar banke. Tj. viša vrijednost minimuma upućuje na

postojanje više razine slaganja s izjavom, te je najviša vrijednost kod stupnja slaganja sa izjavom da banka uvjeriti se da zaposlenici imaju dovoljno znanje o važnosti procesa TM-a i onim koliko često mijenjaju svoje radno mjesto.
Pod pojmom korelacije podrazumijeva se međuovisnost promatranih varijabli. Po smjeru ona može biti pozitivna ili negativna. Pozitivna korelacija je prisutna kada rast jedne varijable prati rast druge varijable, odnosno kada pad jedne prati pad druge. Negativna korelacija je prisutna kada rast jedne varijable prati pad druge varijable (Pivac, 2010).

U ovom radu smo izvršili Pearsonovu korelaciju i dvostruki test između nekoliko varijabli unutar podataka RBKO zaposlenika, što ćemo sada i prikazati.

Usporedili smo zaposlenike koji rade za RBKO i njihove godine radnog staža na istim položajima. Time smo otkrili da postoji slaba pozitivna korelacija između te dvije kategorije, te nedostatak ikakve značajne statističke korelacije. To pokazuje da postoji napredovanje, odnosno da zaposlenici ne ostaju cijelo vrijeme na istom mjestu, ali i da kriteriji za promjenu radnog mjesta nisu samo duljina radnog staža, nego da se napredovanje zasniva na nekim drugim kriterijima (kao npr. kvaliteti rada i rezultatima rada.), (tablica 10).

Tablice 10: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija I

Correlations

		For how long have you are working in RBKO (in years)?	How long have you been in your current position (in years)?
For how long have you are working in RBKO (in years)?	Pearson Correlation	1	.164
	Sig. (2-tailed)		.422
	N	80	80
How long have you been in your current position (in years)?	Pearson Correlation	.164	1
	Sig. (2-tailed)	.422	
	N	80	80

Izvor: Izrada autora

Kada uspoređujemo broj promjena radnog mjesta od strane zaposlenika sa transparentnošću postupka upravljanja talentima, nalazimo pozitivnu, srednje jaku korelaciju te statistički značajnu korelaciju. Pearsonova korelacija pokazuje da postoji veza između dvije pojave, ali ne pokazuje koja je zavisna a koja nezavisna. Zato se može tumačiti da su zaposlenici koji su

češće mijenjali radno mjesto ujedno i bolje upoznati s talent management procesom, pa ga i smatraju transparentnijim(tablica 11.)

Tablice 11: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija II

Correlations

		If YES from the above stated question, how many times?	Is the Bank's talent management process transparent?
If YES from the above stated question, how many times?	Pearson Correlation	1	.537**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	80	80
Is the Bank's talent management process transparent?	Pearson Correlation	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	80	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autora

Ipak, kada uspoređujemo dvije teze, ima li TM ulogu u uspješnosti Banke i trenutačne usklađenosti sa talentima / snagama, dobivamo da oni koji su više uvjereni da je njihova tekuća pozicija u skladu s njihovim talentima (dakle da talent management dobro funkcionira), manje vjeruju da to (talent management) utječe na rezultate Banke.A signifikantnost je na razini 0,05, što ukazuje ipak na dosta statistički značajnu korelaciju (tablica 12).

Tablice 12: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija III

Correlations

		Do you think talent management play a role in the Bank's performance?	Is your current role aligned to your talent/ strengths?
Do you think talent management play a role in the Bank's performance?	Pearson Correlation	1	-.434*
	Sig. (2-tailed)		.027
	N	80	80
Is your current role aligned to your talent/ strengths?	Pearson Correlation	-.434*	1
	Sig. (2-tailed)	.027	
	N	80	80

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autora

Također smo izvršili Pearsonovu korelaciju između nekoliko varijabli podataka prikupljenih od RBKO zaposlenika i predstavnika HRD, točnije uzorka od 81-og ispitanika, što ćemo sada prikazati.

Usporedili smo mišljenje o transparentnosti postupka TM kod zaposlenika i predstavnika HRD, korelacija se čini pozitivnom i jakom zato što statistička značajnost je 0,05, što se ipak može smatrati značajnim (tablica 13.) Također, pri usporedbi svijesti HR glede njihovih talenta sa usklađenosti trenutačnog položaja zaposlenika sa vlastitim talentima, podatci isto pokazuju jaku pozitivnu korelaciju no bez statističke važnosti (tablica 14.)

Tablice 13: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija IV

Correlations

		How transparent is your talent management system?	Is the Bank's talent management process transparent?
How transparent is your talent management system?	Pearson Correlation	1	.338*
	Sig. (1-tailed)		.042
	N	81	81
Is the Bank's talent management process transparent?	Pearson Correlation	.338*	1
	Sig. (1-tailed)	.042	
	N	81	81

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Izvor: Izrada autora

Tablice 14: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija V

Correlations

		Are the talents aware that they are talent?	Is your current role aligned to your talent/ strengths?
Are the talents aware that they are talent?	Pearson Correlation	1	.189
	Sig. (2-tailed)		.345
	N	81	81
Is your current role aligned to your talent/ strengths?	Pearson Correlation	.189	1
	Sig. (2-tailed)	.345	
	N	81	81

Izvor: Izrada autora

4.3. Istraživačke hipoteze

Hipoteze su se testirale na način da je prosječna vrijednost tj. aritmetička sredina jednog osnovnog skupa jednaka nekoj pretpostavljenoj vrijednosti. Postavila se pretpostavljena aritmetička sredina i zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju nulte hipoteze koji se donio na osnovi aritmetičke sredine iz uzorka. Ukoliko se aritmetička sredina iz uzorka nalazila između donje i gornje granice intervala prihvaćanja hipoteze H 0, ta se hipoteza prihvaćala kao istinita uz odgovarajući nivo signifikantnosti testa. U suprotnom se hipoteza odbacuje (Pivac, 2010).

Navedene hipoteze testirale su se na temelju odgovora ispitanika koji su na postavljena pitanja odgovarali prema Likertovoj ljestvici sa vrijednostima od 1 do 5 gdje 1 ukazuje na najvišu razinu, dok 5 ukazuje na najnižu razinu, i pretpostavljana aritmetička sredina je manja ili jednaka 3.5 (vrijednost 3 se nije uzela jer se smatra neutralna) .

H1- Talent menadžmenta je unčikovit kao alata za zadržavanje talenata unutar banke

H0…….. $X \leq 3.5$
H1……$X > 3.5$

Postavlja se pitanje može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je aritmetička sredina manja ili jednaka 3.5 uz graničnu signifikantnost (statistička značajnost koja daje odgovor na pitanje da li je utjecaj uvjeta koji se istražuje izazvao promjene u promatranom svojstvu) od 5%.

Tablica.15: Podaci o prosječnim vrijednostima prema pitanju: Jesu li talenti svjesni da su oni talent?

Tablice 15: One-Sample T Test I

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Are the talents aware that they are talent?	81	2.46	.905	.117

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Are the talents aware that they are talent?	13.874	25	.000	2.462	2.10	2.83

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 2.46 i manja je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je da je vrijednost t testa -13.874, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je je $|t^*| < t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka manja od pretpostavljene aritmetičke sredine 3,5.

Tablica.16: Podaci o prosječnim vrijednostima prema pitanju: Je li proces upravljanja talentima transparentan?

Tablice 16: One-Sample T Test II

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Is the Bank's talent management process transparent?	80	2.04	1.160	.223

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Is the Bank's talent management process transparent?	-4.315	79	.000	-.963	-1.42	-.50

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 2.04 i manja je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa bi se ta hipoteza prihvaća.
Iz prethodne tablice vidljivo je da je vrijednost t testa -4.315, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04.. Dakle, može se zaključiti da je aritmetička sredina iz uzorka manja od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 tj. prihvaća se nulta hipoteza. Uzimajući u obzir statističke rezultate da se ta hipoteza prihvaća, donosi se zaključak o prihvaća tvrdnje da talent menadžmenta kao koncept i proces je učinkovit alat za zadržavanje talenata unutar banke.

H2- Plan talent menadžmenta utječe na učinak poslovanja

H0…….. $X \leq 3.5$

H1……$X > 3.5$

Postavlja se pitanje može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je aritmetička sredina manja ili jednaka 3.5 uz graničnu signifikantnost (statistička značajnost

koja daje odgovor na pitanje da li je utjecaj uvjeta koji se istražuje izazvao promjene u promatranom svojstvu) od 5%.

Tablica.17: Podaci o prosječnim vrijednostima prema pitanju: Mislite li da upravljanje talentima utječe na učinkovitost poslovanja Banke?

Tablice 17: One-Sample T Test III

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Do you think talent management play a role in the Bank's performance?	80	2.52	.935	.180

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
Do you think talent management play a role in the Bank's performance?	-2.675	79	.013	-.481	-.85	-.11

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 2.52 i manja je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa -2.675, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%. Dakle, može se zaključiti da je je $|t^*| < t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka manja od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

Uzimajući u obzir statističke rezultate da se ta hipoteza prihvaća, donosi se zaključak o prihvaća tvrdnje da planski pristup talent menadžmentu utječe na učinkovitost poslovanja.

5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Upravljanje talentima smatra se jednim od najvažnijih trendova koji će oblikovati budućnost organizacije i osigurati stvaranje organizacijske izvrsnosti razvijanjem i promicanjem najboljih ljudi. Odnos suvremenih organizacija prema talentima pragmatično izražava metafora „Rata za Talente“ (Bahtijarević, 2014).

Temeljni cilj ovog diplomskog rada je bio utvrditi na koji načinse upravlja talentima u RBKO, koje su metode i pristupi koji se primjenjuju u svrhu razvijanja talenata, održavanje tih talenta unutar kompanije, te poboljšanje njihove radne učinkovitosti koja možda utječe na učinkovitost poslovanja.

U jednom, dijelu rada smo opisali i uspoređivali menadžment ljudskih resursa, tj. procese i strategije upravljanjem talentima, utjecaj TM na poslovanje i poslovne rezultate. A s druge strane, analizirana je organizacijska struktura banke i koje su poslovne funkcije kojima se RBKO bavi, povijesni razvoj RBO i domenu njenog poslovanja. Iznijeli smo podatke o ljudskim resursima RBKO i opisali tehnike kojima se u RBKO služe u zapošljavanju, potvrđeni pool talenata i obuci svojih zaposlenika.

Putem podataka dobivenih od 80 zaposlenika RBKO i jednog zastupnika odjela ljudskih resursa dobili smo vrlo dobru sliku kako RBKO upravlja ljudskim resursima, kako talent menadžment utječe na učinkovitost i da proces talent menadžmenta je učinkovit alat za zadržavanje talenata unutar banke.

Ovim istraživanjem utvrđeno je da Raiffeisen Bank Kosovo ima dobro razvijen sustav upravljanje talentima.

Navedeno su zaključci koje smo izvukli iz ovog rada:

Menadžment talenta u RBKO je pod utjecajem brojnih faktora. Jedan od ključnih prikazanih faktora je usklađenost posla i talenta. Usklađenost između zaposlenikovog trenutačnog posla i njegove snage ili talenta igra odlučujuću ulogu koja utječe na razvoj prakse talent menadžmenta Banke. 76.9% zaposlenika Banke je promijenilo radno mjesto unutar svoje karijere.

Sustav upravljanja talentima je utjecao na uspješnost organizacije RBKO na više načina, 46.2% ispitanika se slaže da talent menadžment igra ulogu glede uspješnosti Banke; predstavnik HRD upućuje da TM igra ulogu u planiranju zamjene, kvaliteti proizvoda i

usluga i ukupnoj profitabilnosti Banke. U slijedu, sustav upravljanja talentima pomaže Banci u njegovanju talenta i planiranju zamjene putem oblikovanja prije identificiranih budućih članova vodstva. Ovo je potaklo postojeće talente unutar Banke da se prihvate različitih uloga.

Studija je ustanovila da prakse upravljanja talentima su pod utjecajem raznih izazova, kao što su: nizak promet koji stvara usko grlo glede prilika za promaknućem, talent pool sadrži svega mali broj zaposlenika (8-10%) što stvara jaču kompetitivnost, poteškoće na strani zaposlenika da: dosegnu zadane kriterije, pokažu inicijativu, izraze strast, pokažu poriv, predanost i ekspertizu.

HRD tvrdi da je RBKO uspješna u identifikaciji i razvoju talenta, također i u privlačenju mladih pojedinaca koji traže karijeru i razvoj svog talenta. Također, glavna snaga TM je da Banka uvijek ima na raspolaganju talent pool pojedinaca spremnih da zamjene starije zaposlenike na rukovodećim mjestima.

Iz nalaza ovog istraživanja napravljene su sljedeće preporuke:

Radi minimaliziranja učinaka ovih izazova, istraživanje preporuča da viši upravitelji povećaju svoj stupanj uključenosti u provođenje strategije menadžmenta talentima i nastojanja da TM postupak bude što transparentniji.

Da olakšamo generalizaciju naših nalaza, ovaj rad predlaže da se buduća istraživanja, na temu menadžmenta talentima i njegovim učincima na organizacijsku uspješnost, provedu kod svih komercijalnih banaka na Kosovu. Rad, stoga, preporuča da Banka usmjeri svoja ulaganja u menadžment talenata i time izgradi vlastitu kompetitivnu prednost.

SAŽETAK

Menadžmenta ljudskih resursa kao izvor konkurentskih prednosti je značajno evoluirao u posljednjih 20 godina. Talent menadžment uvodi novi model životnog toka. Talent Menadžment podrazumijeva uporabu integriranih skupova aktivnosti kako bi se osiguralo da organizacija privuče, zadrži, motivira i razvije talentirane ljude koji su joj potrebni sada i u budućnosti. Cilj je osigurati kontinuirani unos talenta, imajući na umu da je talent važan korporativni resurs. Brigom o ljudskim resursima i poslovni rezultati poduzeća dobivaju na konkurentnosti i znatno napreduju. Jedno od takvih poduzeća je i Raiffeisen Bank Kosovo JSC. Banka ima preko 800 zaposlenika i od ukupnog broja zaposlenika, 10% se pojavljuju kao potencijalni talenti, dok je samo 2% onih koji su stvarni talenti.

Prema ovom diplomskom radu vidi se RBKO ima dobro razvijen sustav upravljanja talentima, metoda i pristupa koji se primjenjuju u svrhu razvijanja talenata, održavanja tih talenta unutar kompanije, te poboljšanja njihove radne učinkovitosti koja utječe na učinkovitost poslovanja.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje ljudskim resursima, talent menadžment, Raiffeisen Bank Kosovo (RBKO).

SUMMARY

Human resource management as a source of competitive advantage has evolved a great deal over the past 20 years. Talent management introduces new lifecycle model. Talent Management implies the use of integrated sets of activities to ensure that the organization is attracting, retaining, motivating and developing the talented people that are needed now and in the future. The goal is to ensure a continuous input of talent, bearing in mind that talent is an important corporate resource. The human resource and business outcomes of the enterprise are gaining a competitive edge and advancing significantly. One of these companies is also Raiffeisen Bank Kosovo JSC. Which has over 800 employees and 10 % of the total number of all employees are a potential talent and only 2% of them are actual talents.

According to this paper, RBKO has a well-developed talent management system, methods, and approaches that are applied for the purpose of developing talent, maintaining these talents within the company, and improving their performance that affects the efficiency of the business.

Keywords: management human resource, talent management, Raiffeisen Bank Kosovo (RBKO)

LITERATURA

1. Ahmed, H. K., 2016. The Impact of Talent Management on the Competitive Advantage. ISERD International Conference, Volume 37th.
2. Anon., 2014. Theoretical Framework of Talent Management practices- An overview. [Online]
   Available at:
   http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/38348/7/07_chapter%201.pdf
   [Accessed 11 March 2018].
3. Armstrong, M., 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10 ed. London and Philadelphia: Kogan Page .
4. Ashraf, G. & Kadir, D. b., 2012. A review on the models of organizational effectiveness: A look at cameron's. International Education Studies, 5(2), p. 44-94.
5. Ashton, C. & Morton, L., 2005. Managing talent for competitive advantage. Human Resources Strategic Review, 4(5), pp. 28-31.
6. ASK, 2018. Prishtina : Agjencia e Statistikave të Kosovës .
7. Bahtijarević, F. Š., 2014. Strateški menadţment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga.
8. Bayyurt, N. & Rizvi, S., 2015. Impact of talent management on perceived organizational effectiveness: service industry in Lahore, Pakistan. Research Journal of Business and Management, 2(4), pp. 468-487.
9. Beer, M., 1997. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between. Human Resource Management, Volume 36, pp. 49-56.
10. Berger, L. A. & Berger, D. R., 2004. Berger, L.A. & Berger D.R. The Talent Management Handbook. New York:. New York: McGraw-Hill.
11. Bhatnagar , J., 2007. Talent management strategy ofemployee engagement in IndianITES employees: key to retention. Emerald Group Publishing Limited, 29(6).
12. Buble, M., 2006. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija.

13. Buckingham, M. & Vosburgh, R., 2001. The 21st Century human resources function: It's the talent, stupid!. Human Resource Planning, 24(4), pp. 17-23.

14. Cameron, K., 1986. A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictor. Management Science, 32(1), p. 87-112.

15. Cappelli, P., 2008. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. In: Boston: Harvard Business School Press, p. 304.

16. Chambers, E G; Foulton, M; Handfield-Jones, H; Hankin, S M; Michaels Ill, E G, 1998. The War for Talent. Mckinsey Quarterly, Volume 3, pp. 44-57.

17. Goić, S., 2014. Informacijski sustavi ljudskih resursa u poduzeću, Split: EFST (nastavni materijali).

18. Heinen, S. J. & O'Neill, C., 2004. Managing talent to maximize performance. Milton: QLD: John Wiley & Sons, Inc.

19. Hitu, M., 2015. Talent Management Scenario in the Private and Public Sector. [Online]
Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2600029
[Accessed 02 February 2018].

20. Hughes, J. C. & Rog, E., 2008. Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), pp. 743-757.

21. Jones, M., 2018. Talent Management as a Tool for Successful Businesses, s.l.: Cornerstone.

22. Kehinde, J. S., 2012. Talent Management: Effect on Organizational Performance. Journal of Management Research, 4(2).

23. Kekić, D. & Subošić, D., 2013. Upravljanje talentima- suvremeni izazov javnog sektora. Velika Gorica, Međunarodna konferencija „DKU".

24. Khandekar, A. & Sharma, A., 2005. Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM. Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(2), pp. 211-226.

25. Leithner, S; Lambert, P, 2015. Leveraging strengths, rising to the challenges, earning trust, Frankfurt and Miami: Deutsche Bank.

26. Lewin, A. Y. & Minton, J. W., 1986. Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. Management Science, 32(5), p. 514-538.

27. Lövebrant, E; Gerdrup, K R;, 2012. GUPEA. [Online]
Available at: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29628/1/gupea_2077_29628_1.pdf
[Accessed 8 January 2018].

28. Marshall, B., 2017. BAI. [Online]
Available at: https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/the-talent-of-talent-management-attracting-it-retaining-it-engaging-it
[Accessed 15 February 2018].

29. McCauley, C. & Wakefield, M., 2006. Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. Journal for Quality & Participation, 29(4), pp. 4-7.

30. McGuinness, M., 2009. How to Motivate Creative People (Including Yourself). London : Creative Commons .

31. Medved, J. P., 2015. Capterra Blogs. [Online]
Available at: https://blog.capterra.com/what-is-talent-management-and-how-is-it-different-from-hr/
[Accessed 6 January 2018].

32. Mortensen, K. V., 2016. Boyden. [Online]
Available at: https://www.boyden.com/media/talent-management-trends-in-the-banking-industry-2017-2018--2606699/index.html
[Accessed 18 January 2018].

33. Ntonga, S., 2007. The impact of talent management practices on, s.l.: University of Pretoria.

34. Onwudinjo, L. N., 2013. Impact of talent management on organizational performance (A case studay of Ecobank Kenya). [Online]
Available at: http://192.168.35.220:8800/xmlui/handle/123456789/917
[Accessed 12 4 2018].

35. Onwudinjo, L. N., 2013. The impact of talent management on organizational performance in Ecobank Kenya. [Online]
Available at: http://192.168.35.220:8800/xmlui/handle/123456789/917
[Accessed 14 April 2018].

36. Ordóñez de Pablos, P., 2004. Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence. Journal of European Industrial Training, 28(6), pp. 474-489.

37. Pattan, J. E., 1986. Succession management, 2: management selection. Personnel, 63(11), p. 24 – 34.

38. Pivac, S., 2010. Statističke metode, Split: EFST-e-nastavni materijali.

39. RBKO, 2017. Raporti vjetor 2016. [Online]
Available at: https://www.raiffeisen-kosovo.com/repository/docs/RB_Kosovo2016_AL_2070424_new.pdf
[Accessed 12 January 2018].

40. RBKO, 2018. Company Info, Prishtina: RBKO.

41. Rothwell, W. J., 2000. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within. 4th ed. New York: NY: Amacom.

42. Rothwell, W. & Poduch, S., 2004. Introducing Technical (Not Managerial) Succession Planning. Public Personnel Management, 33(4), pp. 405-420.

43. Rothwell, W. & Wellins, R., 2004. Mapping your future: Putting new competencies to work for you. Training and Development, 58(5), pp. 94-102.

44. Saunders , M; Lewis, P; Thornhill, A;, 2009. Research Methods for Business. Students. 5th ed. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

45. Smilansky, J., 2007. Developing executive talent : best practices from global leaders. San Francisco: Jossey-Bass.

46. Vatne, M; Torgersen, K;, 2014. Copenhagen Business School. [Online]
Available at:
http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/4947/mariann_vatne_og_kristin_to

rgersen.pdf?sequence=1
[Accessed 14 March 2018].

47. Walker, J. W., 1998. Perspectives: do we need succession planning any more?. Human Resource Planning, 21(3), p. 9 – 11.

48. Wigand, C; Soumillion, S;, 2016. Facts and figures: Healthy Workplaces Campaign for All Ages 2016-17, Brussels: European Commission - Fact Sheet.

49. Yukl, G. P., 1994. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.

PRILOZI

Upitnici na engleskom jeziku.

a) za zaposlenike

Talent Management in RBKO

* Required

1. **Gender** *
   Mark only one oval.
   - ◯ Male
   - ◯ Female

2. **Age** *
   Mark only one oval.
   - ◯ 21 – 30 years
   - ◯ 31 – 40 years
   - ◯ 41 – 50 years
   - ◯ 51 – 65 years

3. **Education** *
   Mark only one oval.
   - ◯ High school
   - ◯ Bachelor
   - ◯ Master/ MBA
   - ◯ PhD
   - ◯ Other

4. **For how long have you are working in RBKO (in years)?** *
   Mark only one oval.
   - ◯ Up to 1 year
   - ◯ 1-5
   - ◯ 6-10
   - ◯ 11-15
   - ◯ Over 15 years

5. **How long have you been in your current position (in years)?** *
Mark only one oval.

- ◯ Up to 1 year
- ◯ 1-5
- ◯ 6-10
- ◯ 11-15
- ◯ Over 15 years

6. **Have you ever changed your job ?** *
Mark only one oval.

- ◯ Yes
- ◯ No

7. **If YES from the above stated question, how many times?**

_____

8. **What were the reasons for changing your job?**

_____

_____

_____

_____

_____

Relationship between talent management application and business performance or organizational productivity.

9. **1. Do you understand what talent is?** *
Mark only one oval.

- ◯ Yes
- ◯ No

10. **2. Do you understand what talent management is?** *
Mark only one oval.

- ◯ Yes
- ◯ No

11. **3. Is there talent management in the Bank?** *

Mark only one oval.

- ◯ Yes
- ◯ No
- ◯ Maybe

12. **4. Do you know how the process of talent management works in the bank?** *

Mark only one oval.

- ◯ Yes
- ◯ No

13. **5. Is the Bank's talent management process transparent?** *

Mark only one oval.

- ◯ Strongly disagree
- ◯ Disagree
- ◯ Neutral
- ◯ Agree
- ◯ Strongly Agree

14. **6. Do you think talent management play a role in the Bank's performance?** *

Mark only one oval.

- ◯ Strongly disagree
- ◯ Disagree
- ◯ Neutral
- ◯ Agree
- ◯ Strongly agree

15. **7. Is your current role aligned to your talent/ strengths?** *

Mark only one oval.

- ◯ Yes
- ◯ No

16. **8. What would be the main reason for the people to leave the Bank to other employers?** *

_____

Powered by
Google Forms

b) za predstavnika HR odjela

Talent Management in RBKO- Questions for HRD

1. Does the HR department use the most effective and efficient system? Answer yes or no
2. Is your organization losing some of its best employees to your competitors? _____ Answer yes or no
3. Are the good performers leaving?
4. Are the poor performers staying?
5. Is your reward scheme truly transparent? Answer yes or no
6. How transparent is your talent management system? _____
7. Is your business evolving with the changing demographics?
8. Can we (Kosovo) have too much talent?
9. How does the company plan to help employee development? _____
10. Does the organization know its talent? _____ Answer yes or no
11. How your company find or attract talented individuals?
12. How much risk is the organization willing to put into the talent pool?
13. What can a company do to keep talented individuals within the company?
14. Which of your talent management initiatives have most impact?
15. What are your top talent management challenges?
16. Are the talents aware that they are talent?
17. Do employees know how to get into the talent pool? _____
18. How easy is it to enter into the talent pool?
    * Quite easy * Easy * Difficult * quiet difficult
19. Who is in the talent pool?
    * Just a few people * Everyone
20. What are the advantages with Talent Management for the performance of the company?
21. Is your organization attracting the right kind of personnel that will help it grow? _____ Answer yes or no

22. In the next three years how effective will the following elements of compensation be in terms of attracting and retaining top performers?

Aspects	1 (least effective)	2	3	4	5(most effective)
Base pay					
Health care benefits					
Retirement/ education benefits					
Child care costs/arrangement					
Job security					

23. As a manager, please indicate whether you Strongly Agree, Agree, Neutral, Disagree, Strongly Disagree or Don't know in relation to the following statements regarding talent management and productivity:

Statement	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree	Don't know
RBKO recognizes its employees talents						
RBKO is known in developing its employees talent						
RBKO pays better salaries to staff who have specialized talents						
RBKO is one of the most desired banks in Kosovo for young inexperienced individuals to develop their carrier and talents						

24. Performance: Please indicate whether you Strongly Agree, Agree, Neutral, Disagree, Strongly Disagree or Don't know in relation to the following statements regarding talent management and productivity:

Statement	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree	Don't know
RBKO is one of the most performing bank in Kosovo						
RBKO employees in Kosovo are very productive in their work						
Performance is dependent on the individual's talent						
There is a relationship between talent management and organization performance						

Upitnici na hrvatskom jeziku

a) za zaposlenike

TALENT MENADŽMENT U RBKO

*****navedeni podatci se obavezno ispunjavaju.

1. Spol

Označite samo jednu kockicu

- Muški

- Ženski

2.Dob

Označite samo jednu kockicu

21-30 godina

31-40 godina

41-50 godina

51-60 godina

3. Obrazovanje

Označite samo jednu kockicu

- Srednja škola

- Prvostupnik

- Magisterij

- Doktorat

- Drugo

4. Koliko dugo radite / ste radili u RBKO (navedite u godinama)?

Označite samo jednu kockicu

- Manje od jedne godine

- 1 - 5

- 6 - 10

- 11 - 15

- Više od 15 godina

5. Koliko dugo radite na Vašoj trenutačnoj poziciji (navedite u godinama)?

Označite samo jednu kockicu

- Manje od jedne godine

- 1 - 5

- 6 - 10

- 11 - 15

- Više od 15 godina

6. Jeste li ikada promjenili posao?

Označite samo jednu kockicu

- Da

- Ne

7. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa DA, koliko puta ste promjenili posao?

_____

8. Iz kojih ste razloga mijenjali posao?

_____

_____

Odnos između primjene talent menadžmenta i uspješnosti poslovanja ili organizacijake produktivnosti.

1. Razumijete li što je talent?

Označite samo jednu kockicu

- Da

- Ne

2. Razumijete li što je talent menadžment?

Označite samo jednu kockicu

- Da

- Ne

3. Postoji li talent menadžment u Vašoj banci?

Označite samo jednu kockicu

- Da

- Ne

4. Znali li kako funkcionira postupak talent menadžmenta u Vašoj banci?

Označite samo jednu kockicu

- Da

- Ne

5. Je li proces talent menadžmenta u Banci transparentan?

Označite samo jednu kockicu

- U potpunosti se ne slažem

- Ne slažem se

- Neutralan

- Slažem se

- U potpunosti se slažem

6. Mislite li da talent menadžment igra ulogu u učinkovitosti Banke?

Označite samo jednu kockicu

- U potpunosti se ne slažem

- Ne slažem se

- Neutralan

- Slažem se

- U potpunosti se slažem

7. Je li Vaš sadašnji položaj u skladu sa Vašim talentima / snagama?

Označite samo jednu kockicu

- Da

- Ne

8. Koji bi bio glavni razlog radi kojega ljudi napuštaju Banku i priključuju se drugim poslodavcima?

_____

_____

b) za predstavnika HR odjela

Menadzment talenata u RBKO

1. Koristi li HR Odjel najučinkovitiji i najdjelotvorniji sustav? Odgovorite sa da ili ne.

2. Gubi li Vaša organizacija neke od svojih najboljih zaposlenika radi Vaše konkurencije? Odgovorite sa da ili ne_____

3. Odlaze li najbolji zaposlenici?

4. Ostaju li najlošiji zaposlenici?

5. Je li Vaš sustav nagrađivanja potpuno transparentan? Odgovorite sa da ili ne. _____

6. Koliko je transparentan Vaš sustav talent menadžmenta?

7. Razvija li se Vaše poslovanje paralelno sa demografskim promjenama?

8. Može li kod nas (na Kosovu) biti previše talenata?

9. Kako firma planira pomoći razvoju zaposlenika?

_____

10. Poznaje li Vaša organizacija vlastite talente? Odgovorite sa da ili ne. _____

11. Kako vaša firma pronalazi i privlači talentirane pojedince?

12. Koliko je rizika organizacija spremna uložiti u talent pool?

13. Što kompanija može učiniti da zadrži talentirane zaposlenike unutar kompanije?

14. Koje od vaših inicijativa talent menadžmenta imaju najvećeg utjecaja?

15. Koji su Vaši najveći izazovi talent menadžmenta?

16. Jesu li talenti svjesni da su talenti?

17. Znaju li zaposlenici kako ući u talent pool? _____

18. Koliko je lako ući u talent pool?

* Vrlo lako * Lako * Teško * Vrlo teško

19. Tko je u talent pool-u?

* Svega nekoliko ljudi * Svi

20. Koje prednosti talent menadžment ima na učinkovitost firme?

21. Privlači li vaša organizacija prave ljude koji će joj pomoći da naraste? ____ Odgovorite sa da ili ne.

22. U iduće tri godine, koliko učinkoviti će slijedeći elementi naknade biti glede privlačenja i zadržavanja najboljih zaposlenika?

Aspekti	1 (najmanje učinkoviti)	2	3	4	5(najučinkovitiji)
Osnovna plaća					
Naknade za zdravstveno osiguranje					
Mirovine / stipendije					
Porodiljne naknade					
Sigurnost zaposlenja					

23. Kao menadžer, glede navedenih tvrdnji u vezi sa talent menadžmentom i produktivnosti, molimo Vas označite slažete li se (U potpunosti se slažem, Slažem se, Neutralan, Ne slažem se, U potpunosti se ne slažem) ili Vam nije poznato.

Izjava	U potpunosti se slažem	Slažem se	Neutralan	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem	Ne znam
RBKO prepoznaje talente svojih zaposlenika						
RBKO je poznata po razvoju talenata vlastitih zaposlenika						
RBKO isplaćuje veće plaće zaposlenicima sa specijaliziranim talentima						
RBKO je jedna od najpoželjnijih banaka na Kosovu za mlade i neiskusne pojedince glede razvoja njihovih talenata i karijera						

24. Djelotvornost: Glede sljedećih tvrdnji u vezi sa talent menadžmentom i produktivnosti, molimo Vas da označite slažete li se (U potpunosti se slažem, Slažem se, Neutralan, Ne slažem se, U potpunosti se ne slažem) ili Vam nije poznato.

Izjava	U potpunosti se slažem	Slažem se	Neutralan	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem	Ne znam
RBKO je među bankama sa najboljim poslovanjem na Kosovu						
Zaposlenici RBKO na Kosovu su vrlo produktivni u svom poslu						
Uspješnost poslovanja ovisi o talentima pojedinaca						
Postoji veza između talent menadžmenta i uspješnosti organizacije						

POPIS SLIKA

Slika 1: Model Talent Menadžmenta (TM-model) 6
Slika 2: Šest trenutačnih trendova u Talent Menadžmentu 7
Slika 3: Povezivanje korporacijske i strategije talenata 15
Slika 4: Talent menadžmenta pipeline 17
Slika 5: Proces talent menadžmenta 19
Slika 6: Karta za razvoj HR procesa 35
Slika 7: *Struktura ispitanika prema pitanju* „Je li proces upravljanja talentima Banke transparentan?“ ..... **Error! Bookmark not defined.**

POPIS TABLICA

Tablice 1:Obilježja organizacije usmjerene na ljudski capital 16
Tablice 2: Odvojeno izvješće o financijskom položaju 28
Tablice 3: Odvojeno izvješće o financijskom položaju 29
Tablice 4: Struktura ispitanika prema ukupnim radnim stažem u RBKO-u 38
Tablice 5:Prikaz ispitanika prema promjenoj poziciji 40
Tablice 6: Struktura ispitanika prema pitanju"Je li proces upravljanja talentima Banke transparentan?" 42
Tablice 7: Struktura ispitanika prema pitanju”Mislite li da upravljanje talentima utječe na učinkovitost poslovanja Banke?” 43
Tablice 8: Struktura ispitanika prema pitanju" Je li Vaša trenutačnog radnog mjesta/pozicija usklađena s vašim talentom / prednostima? " 44
Tablice 9: Deskriptivna statistika 49
Tablice 10: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija I 50
Tablice 11: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija II 50
Tablice 12: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija III 52
Tablice 13: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija IV 53
Tablice 14: Korelacija- Pearsonova matrica korelacija V 53
Tablice 15: One-Sample T Test I 55
Tablice 16: One-Sample T Test II 56
Tablice 17: One-Sample T Test III 57

POPIS GRFIKONA

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema “Spolu” 37
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema “Dobi” 37
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema “Stručnoj spremi” 38
Grafikon 4: Struktura ispitanika prema “Radnim stažem u RBKO-u” 38
Grafikon 5: Struktura ispitanika prema pitanju “Koliko ste dugo u trenutnoj poziciji (u godinama)?” 39
Grafikon 6: Struktura ispitanika prema pitanju “Jeste li ikada promijenili posao/poziciju?”. 39
Grafikon 7: Struktura ispitanika prema pitanju „Promjena pozicija“ 40
Grafikon 8:Struktura ispitanika prema „Razlozi za promjenu radnog mjesta/ pozicije“ 41
Grafikon 9: Struktura ispitanika prema pitanju”Mislite li da upravljanje talentima utječe na učinkovitost poslovanja Banke?” 43
Grafikon 10: Struktura ispitanika prema pitanju" Je li Vaša trenutačnog radnog mjesta/pozicija usklađena s vašim talentom / prednostima? " 44
Grafikon 11: Razlozi za napuštanje RBKO 45
Grafikon 12: I-Pitanje iz upitnika za predstavnik HRD 47
Grafikon 13: II- Pitanje iz upitnika za predstavnik HRD 48