

UDK: 005.36

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina X

Broj II

Str 140–162

doi 10.5937/poseko10-13385

Pregledni rad

Doc. dr Ivana Katić¹

Univerzitet u Novom Sadu,
Fakultet tehničkih nauka

Prof. dr Nenad Penezić²

Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Andrea Ivanišević³

Univerzitet u Novom Sadu,
Fakultet tehničkih nauka

UPRAVLJANJE TALENTIMA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI

SAŽETAK: Upravljanje talentima u savremenom poslovanju predstavlja korišćenje integrisanog skupa aktivnosti kako bi se obezbedilo da organizacija privuče, zadrži, motiviše i razvija talentovane pojedince. Savremene organizacije sve više uviđaju da njihova poslovna efikasnost i efektivnost umnogome zavisi od prepoznavanja, ali i angažovanja i razvijanja potencijala kod zaposlenih. Talentovani pojedinci postaju stratejski resurs čije angažovanje dovodi do izvrsnosti organizacionih performansi. Upravljanje talentima je od vitalnog značaja i za pojedince i za organizaciju. Pojedinci, kojima je omogućeno da iskažu svoj potencijal, generišu inovacije i doprinose pozitivnim promenama u organizaciji, a istovremeno su zadovoljniji jer uspevaju da se samoaktualizuju i da napreduju. Menadžeri koji rukovode talentima doprinose povećavanju produktivnosti, a time i jačanju

¹ e-mail: ivana.katic@gmail.com

² e-mail: nenad.penezic@educons.edu.rs

³ e-mail: andreai@uns.ac.rs

konkurentne pozicije organizacije u tržišnim uslovima poslovanja. Cilj rada je da potencira značaj upravljanja talentima u kontekstu modeliranja strateških planova savremene organizacije.

Ključne reči: upravljanje talentima, model talent menadžmenta, zaposleni, organizacija, poslovna izvrsnost;

UVOD

Upravljanje talentima definiše se kao proces kojim poslodavci predviđaju i ispunjavaju svoje potrebe za ljudskim resursima. Osnovna težnja i izazov svake savremene organizacije je da prave ljude sa pravim veštinama postavi na pravo mesto, što ujedno predstavlja i opštu definiciju menadžmenta talentima. Tokom poslednjih godina stručnjaci iz raznih oblasti uvideli su da je kvalitetno upravljanje talentima izuzetno važno za produktivnost i motivaciju zaposlenih. Međutim, ono čemu se nije pridavala velika važnost jeste razvijanje strategije upravljanja talentima kao i usaglašavanje strategije razvoja talent menadžmenta sa organizacionim ciljevima (Collings et. al, 2009). Istraživanje koje je među zaposlenima u Evropi (Brush and Ruse, 2005), pokazuje da način upravljanja talentima ima uticaja na razvoj organizacije i samih zaposlenih. Iako znatan broj organizacija ima razvijen sistem upravljanja talentima, samo četvrtina zaposlenih smatra da njihova preduzeća uspešno definišu ciljeve, komuniciraju sa zaposlenima i pružaju dovoljno mogućnosti za razvoj karijere. Istraživanje je pokazalo da su zaposleni angažovaniji, a samim tim i zadovoljniji poslom i organizacijom ukoliko ona na ispravan način upravlja talentima. Osim toga, briga o talentima, kao sastavni deo poslovne strategije, pozitivno utiče i na preporuke među zaposlenima i zadovoljstvo radom u tom preduzeću, a zaposleni veruju u stabilnost zaposlenja pa su optimistični prema budućem poslovanju (Bartel and Dutton, 2001). Potrebno je istaći da takvi zaposleni imaju više poverenja u menadžment, jer smatraju da on bolje upravlja poslovnim procesima i jasnije pokazuje koliko su ljudi važni za uspeh organizacije.

Stručnjaci ističu da ljudi po prirodi žele da dobiju povratnu informaciju o svom radu i žele da znaju šta ih očekuje u budućnosti, a organizacije koja su toga svesna i vode brigu o tome, nalaze se u prednosti pred svojim konkurentima. Takve organizacije će bolje poslovati, zaposleni će biti više odani, a troškovi zapošljavanja i obučavanja niži. Otkrivanje, razvoj i zadržavanje talenata biće presudno za uspeh poslovanja u svim delatnostima (McDonnell et. al, 2010).

Organizacije koje planiraju svoj razvoj i okrenute su ka budućim trendovima poslovanja shvataju upravljanje talentima kao osnov daljeg razvoja.

NOVI KONCEPT MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment talenata je oblast koja je sve više u epicentru istraživanja i interesovanja ne samo teoretičara, već i praktičara menadžmenta ljudskih resursa. Nužnost menadžmenta talenata je fokusiranje na strategijski najvažnije zaposlene: inovativne i kreativne radnike znanja (Caligiuri and DiSanto, 2001). Otuda se menadžment talenata najčešće dovodi u vezu sa politikama menadžmenta ljudskih resursa usmerenih na maksimiziranje svih zaposlenih, tj. sa politikama povezanih sa regrutovanjem, selekcijom, zadržavanjem i razvojem onih zaposlenih koji su identifikovani kao ključni za uspeh poslovanja organizacije.

Kako bi izgledala organizacija koju pojedini autori nazivaju organizacijom koju pokreću talenti (talent-powered organizations) – organizacija koja investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, kako bi proizvela izvanredne rezultate za organizaciju? Ovakve organizacije vešte su u definisanju potreba za talentima, otkrivanju raznolikih izvora talenata, razvoju individualnih i timskih talenata unutar organizacije. Značajna uloga ljudskih resursa jeste da identifikuje talente kako bi maksimizirali strateške mogućnosti u budućnosti. Otuda proističe značajno pitanje: da li se kompanija može osloniti na sektor za ljudske resurse kroz pomaganje razvoju talenata u cilju unapređenja poslovne strategije i izgrađivanja novih industrija (Farndale et. al, 2010)?

Ono što je važno naglasiti jeste neophodnost da se navedene sposobnosti organizacije integrišu sa organizacionom poslovnom strategijom i zajedno ugrade u poslovne procese. Imperativi talent menadžmenta (Day and Lance, 2004):

1. Talenat kao suštinsko pitanje svake poslovne strategije: podrazumeva potrebu shvatanja vrednosti talenata, prepoznavanje ključnih komponenti poslovnih strategija koje se odnose na talente, kao i njihove implikacije na organizacione performanse.
2. Različitost kao najveća vrednost organizacije: ključna konkurentska prednost organizacije zasniva se na sposobnosti organizacije da privuče, a njenih zaposlenih da rade sa različitim i raznovrsnim talentima.

3. Učenje i razvoj veština kao najvažnije sposobnosti: usredsređivanje na jasno razumevanje specifičnih i jedinstvenih veština i kompetencija vodi ka uspehu.
4. Pravilno angažovanje kao transformacija poslovnih rezultata: privlačenjem i motivisanjem zaposlenih omogućiće se uvećavanje talenata u organizaciji i poboljšanje njenih poslovnih rezultata.
5. Obuka i razvoj talenata kao briga organizacije: menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu po ovom pitanju, ali najbolja praksa i kultura okrenuta ka talentima treba da budu ugrađene u celokupno poslovanje organizacije.

Zaključuje se da neophodnost odgovora na promenljivo okruženje ekonomije znanja, globalizaciju znanje i radnike znanja kao osnove postizanja i održavanja konkurentske prednosti, nameće potrebu izmene funkcije menadžmenta ljudskih resursa u pravcu formulisanja poslovne strategije koja će u centar interesovanja staviti talentovane, inovativne i kreativne zaposlene. U tom smislu, za savremenu organizaciju predstavlja nužnost ono što je, zapravo, suština menadžmenta talentima – selekcija i razvoja talentovanih pojedinaca je veoma ozbiljan zadatak koji se nalazi pred savremenim menadžmentom ljudskih resursa.

POTREBE I TRENDOVI TALENT MENADŽMENTA

Novi trendovi razvoja u svim područjima privrede i društva, doneli su novu „eru talenata”, čiji se uticaj ogleda u zahtevima da se organizacije koje prate trendove i teže ka napredovanju i razvoju, aktivno bave talentima. Takođe, može se reći da je to jedan kompleksan sistem za upravljanje talentima koji je još uvek u fazi razvoja i širenja (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009). Poslednjih godina programi *talent management* postaju sve zastupljeniji i broj talentovanih pojedinaca se kreće uzlaznom putanjom, što dovodi do dileme da li je isplativije ulagati u razvoj već postojećih internih talenata i unaprediti ih, ili ulagati u eksterne talente. Programi talent menadžmenta mogu pomoći organizacijama da privuku, izaberu, zadrže i razvijaju talente. Međutim, rezultati istraživanja ukazuju na to da konkurentska prednost ne dolazi od najbolje izabranih programa nego od usklađivanja različitih elemenata sistema upravljanja talentima u organizaciji, kao i njihova ukorenjenost u sistem vrednosti organizacije (Stahl et. al, 2012).

Cilj je kreiranje takve klime unutar organizacije koja će omogućiti u oba slučaja napredak i socijalizaciju talenata. Ukoliko se interno razvijaju talenti ili budućim zaposlenima (ukoliko je reč o eksternom razvoju) potrebno je istaći one vrednosti organizacije što će uticati na unapređenje rada celokupne

organizacije. Zatim, na taj način se može ostvariti prisniji odnos sa zaposlenima, dok je on na samom početku razvoja ili usavršavanja svojih talenata (Kilburg, 2002). Takav odnos tj. profesionalan odnos utiče na spremnije i otvorenije prihvatanje ideja od strane zaposlenih, a koje koje menadžer ima za zaposlenog talenta. Time će zaposleni imati slobodu da upravlja razvojem svojih sposobnosti i veština što će uticati na povećanje individualnih, a ne samo grupnih poslovnih uspeha.

U slučaju razvoja talenta u okviru organizacije, na taj način organizacija angažuje talente na najadekvatniji način i pruža im efikasne razvojne edukacije, treninge, seminare, što bi se odrazilo na povećanje šanse da talenti neće napustiti datu kompaniju čak i u slučaju ako dobiju bolju ponudu da budu angažovani u drugoj organizaciji. Osim toga, razvijeni talenti osećaću se povezanim i umreženim u kolektiv organizacije, poznavaću radnu klimu i moći će slobodnije i sigurnije da deluju.

U većini organizacija postoje zaduženja koja nisu dovoljno zahtevna i ne pružaju prostora za izazov talentovanim zaposlenima, tako da oni poslove te vrste ne žele da rade odnosno izbegavaju (Leana and Feldman, 1992). Opis posla za talentovane pojedince poželjno je da bude zasnovan na savremenim kompetencijama i dovoljno fleksibilan, izazovan i kreativan kako bi se smanjio rizik potencijalne fluktuacije (Katić, 2012). Tim prividnim oblikom problema se bave menadžeri koji moraju obratiti pažnju da i ti drugi zaposleni budu angažovani na adekvatan način, da budu plaćeni kako treba i da se njihovi manji uspesi i doprinosi takođe primećuju. Pored toga što menadžeri ulažu mnogo napora i sredstava u razvoj talenata, oni mogu biti nezadovoljni tim ulaganjima i zato je veoma važno da menadžeri budu stalno u kontaktu sa željama i potrebama svojih razvijanih talenata. (Carpenter, Sanders, Gregersen, 2009).

Postoji više faktora koji utiču na organizaciono upravljanje talentima. Bersin (2013) je u svojoj studiji identifikovao sledećih šest pokretača koji utiču na upravljanje talentima:

- Brze promene biznisa koje zahtevaju fleksibilnost u poslovanju;
- Okretanje ka rastućim tržištima – rast novih ekonomija kao što su Kina, Indija, Brazil i Istočna Evropa;
- Radna mesta bez granica – stvaranje virtuelnih radnih mesta bez granica, nestajanje korporativne hijerarhije, različiti timovi sa nižom organizacionom strukturom;
- Specijalizacija radnih mesta i nov model karijere – više specijalizovani zavisni poslovi zahtevaju specijalizovane i fleksibilne modele karijera, programe socijalnih nagrada i olakšano kretanje talenta;
- Novi stilovi rukovođenja i opunomoćavanje zaposlenih;

- Intenzivno nadmetanje i potražnja za talentima – današnje tržište talenata je vrlo konkurentno.

MODEL INTEGRISANOG TALENT MENADŽMENTA

Potreba za proaktivnim stvaranjem strateških mogućnosti je dovela do toga da talent menadžment postane jedna od funkcija organizacija za ljudske resurse. Analizirajući postojeću literaturu i koristeći iskustva stručnjaka na različitim poslovima, definisano je šest generičkih elemenata koji su tipični za svaki integrisani model talent menadžmenta (Cheese, Thomas, Craig, 2008). Počevši od strategije, osnovni procesi talent menadžmenta su identifikacija, procenjivanje, razvoj i zadržavanje, pri čemu se svi procesi temelje na kulturi upravljanja talentima. Sve ove komponente imaju svoje mesto i podržavaju jedna drugu u procesu talent menadžmenta sa ciljem porasta vrednosti poslovanja.

Slika 1. Model upravljanja talentima



Izvor: (Berger, L & Berger, D., 2011)

Prikazan je opšti model (Slika 1) koji se može modifikovati za specifične potrebe organizacije. Iako su opšte komponente uvek prisutne, implementacija

modela se može u velikoj meri razlikovati od organizacije do organizacije, u zavisnosti od toga koja komponenta je važnija. Opisane su sve komponente modela:

Poslovna strategija

Povezivanje talent menadžmenta sa poslovnim planovima organizacije omogućava da strategija za talente ostane usklađena, redovno praćena i ocenjivana tokom čitavog godišnjeg ciklusa planiranja. Poslovne strategije se često odlikuju željama, ali ne i realnošću u kojoj treba da budu implementirane, a koja zavisi od sposobnosti i kapaciteta ljudi u organizaciji. Lideri obično razmišljaju o tome da li imaju finansijska sredstva za izvršenje strategije, a pritom često zaboravljaju da procene mogućnosti svog rukovodstva. Prilikom razmatranja dugoročne strategije, provera organizacionih mogućnosti i mogućnosti koje pružaju talenti, predstavlja priliku za izvršenje procene izvodljivosti implementiranja strategije. Organizacije, na primer, traže od svojih rukovodilaca da opišu tri strateški najvažnija prioriteta, koristeći posebne organizacione sposobnosti neophodne za uspešnu implementaciju svakog od ta tri prioriteta. Zatim, određuju aktuelne propuste i akcije kojima će ih ispraviti. Ove akcije su poslovne inicijative koje se prate i ocenjuju tokom cele godine. Prednost ovakvog načina rada je u tome što rukovodioci razvijaju sposobnosti koje će im omogućiti ostvarivanje njihovih poslovnih aspiracija.

Prepoznavanje talenata

Nakon što se utvrde potrebe za talentima koji su od strateškog značaja za organizaciju, potrebno je utvrditi da li postoji mogućnost zadovoljenja kratkoročnih i dugoročnih potreba talenata. Ono što je neizbežno je da se u skladu sa strategijom obezbedi neophodno angažovanje ljudi spolja i unapređenje već postojećih zaposlenih (Chambers, Foulon, Handfield, Hankin, Michaels, 1998). U organizacijama koje se vode filozofijom unapređivanja svojih ljudi postoji određeni procenat talenata koje treba angažovati spolja, kako bi se strateški ciljevi mogli ostvariti. Ovo se može odnositi na rukovodstvo, ili pak na neku relativno neprimetnu tehničku veštinu što je od ključnog značaja za prodaju proizvoda.

Brzo pronalaženje i angažovanje talenata

Talenti, ljudi visokog potencijala i radnog učinka, koji su ujedno i personifikacija jedne organizacije, veoma se teško identifikuju na tržištu, angažuju i zadržavaju. Uspešno ili neuspešno poslovanje jedne organizacije se može direktno povezati sa kvalitetom i brojem ovakvih pojedinaca.

Verovatnoća uspešnog razvoja ovakvih pojedinaca unutar jedne organizacije, zajedno sa troškovima ovakvih aktivnosti, veliki je izazov (Czarniawska and Mazza, 2003). Organizacije koje su prepoznale talente unapredile su razvijanje svojih strategija i inicijativa da zadrže ovakve pojedince. Troškovi zamene ovakvih pojedinaca, samo sa aspekta vremena i finansija, mogu biti zastrašujuće veliki, a njihov odlazak može poremetiti kulturu i tok rada organizacije. Pametne organizacije primenjuju vrlo stroge mere zadržavanja, dok su regrutanti pod stalnim izazovom nalaženja najboljeg načina za prevazilaženje barijera. Zadatak koji je pred regrutantima jeste uveriti kandidata u poverljivost i jasno mu staviti do znanja da njegovo razmatranje drugih opcija nosi sa sobom minimalni rizik. Metod intervjuisanja je od ključnog značaja za kompaniju, a dobri konsultanti su potrebni radi olakšavanja samog procesa.

Kako prepoznati talente

Prvi važan korak u prepoznavanju talenata je otkrivanje profila koji će se najbolje uklopiti u zahteve koje postavlja određena funkcija i kultura organizacije. Svaka organizacija ima sopstvenu kulturu kao što i svaka funkcija ima specifične zahteve. Detaljna i sažeta procena ključnih elemenata kulture jedne organizacije i strukture radnog mesta je vrlo važna. Definisanjem ovih elemenata moguće je pronaći kandidate koji imaju odgovarajuće radno iskustvo i lične kvalitete. Kontekst kulture poželjno je jasno predstaviti, prema sledećim koracima (Ibarra, 2003):

- 1) definisati kulturu (vrednosti, sposobnosti, veštine) i prilagoditi je kvalifikacijama kandidata.
- 2) pronaći kompanije sa sličnim kulturama i metodologijama.
- 3) identifikovati pojedinca u ciljanim kompanijama i putem povezivanja odrediti da li ti pojedinci imaju tehničke, rukovodilačke, menadžerske i inovativne veštine kao i odgovarajući stil koji će se uklopiti u organizaciju. Identifikacija talenata bi trebalo da se vrši neprestano. Pored spoljnih regrutanata trebalo bi definisati i postupak izdvajanja spoljnih talenata kroz interna upućivanja.

U periodima ekonomskog pada talenti su otvoreniji za nove mogućnosti. Oni su pronicljivi, inteligentni ljudi koji vladaju svojim okruženjem, ponose se time što su uvek spremni i traže načine da poboljšaju svoje mogućnosti. Ostvarivanje kontakta sa pojedincima koji su podesni za organizaciju predstavlja siguran i brz način za pronalaženje talenata. U zavisnosti od poslovne strategije i potrebnih kompetencija, organizacija mora odrediti odnos ljudi koji su angažovani interno i eksterno.

Angažovanje ljudi iz organizacije

Unapređenje već postojećih zaposlenih zahteva ozbiljno planiranje njihove karijere i procese kretanja talenata. Prevazilaženje prepreka prilikom premeštanja talenata u okviru organizacionih granica, kao što su sektori ili funkcije, može biti teško ali donosi rezultate s pravom posvećenošću rukovodstva. To može značiti i stvaranje kulture u kojoj se nova radna mesta oglašavaju a pojedinci podstiču na prijavljivanje za poslove u drugim organizacijama, i kulture u kojoj se na prelazak u drugi sektor kompanije gleda kao na nešto pozitivno a ne kao na nedostatak lojalnosti osnovnoj grupi. Ovaj proces može zahtevati aktivno upravljanje na određenim nivoima, koristeći plan razvoja za stvaranje kvalifikovanih kandidata širom kompanije. Na ovim nivoima pojedinci se pozivaju na razgovor za novu poziciju, pod uslovom da ih u tome njihov menadžer podržava. Podudaranje individualnih potreba za razvojem sa planovima za karijeru takođe može poslužiti kao inicijator kretanja talenata pri čemu se vreme provedeno na određenoj funkciji prati a talenat se definiše kao onaj koji je na raspolaganju za premeštanje s jednog posla ili funkcije na drugi (Kets de Vries, 2008). Na ovaj način je moguće stvoriti mogućnosti razvojnog karaktera za pojedinca. To zahteva kulturu kretanja talenata, kulturu u kojoj su menadžeri voljni da „ponude” talenat, jer će se na taj način obezbediti jačanje cele kompanije koje će dalje privlačiti nove talente. Danas mnoge organizacije trude se oko talenata i zapošljavaju ih samo zato što to žele, a ne zato što moraju. Ipak, u realnosti ovo može biti dobro ukoliko sve komponente sistema talent menadžmenta zajedno stvaraju niz talenata koji su dostupni za ključne pozicije.

Angažovanje ljudi van organizacije

Angažovanje ljudi spolja i strategija zapošljavanja se moraju prilagoditi pronalaženju talenata koji ranije možda nisu bili potrebni. Ovo može biti prilika za integraciju različitosti i uklapanje u program talent menadžmenta koji nalaže da kompanija sebi ne može da priušti da propusti bilo koji talenat prisutan na današnjem tržištu. Za jednu multinacionalnu organizaciju ili organizaciju koja planira da se proširi u druge zemlje, najvažnija je kombinacija lokalnih zaposlenih i zaposlenih iz drugih zemalja. Odluke treba donositi na osnovu aspekata talent menadžmenta koji su globalni, regionalni i specifični za određeno lokalno tržište i posebne potrebe posla. Mnoge industrijske organizacije u kojima su troškovi strogo praćeni, prihvatile su da 10% ljudi sa najniže lestvice budu van organizacije, dok se upražnjena radna mesta koriste za strateške talente (Smart, 2005). Izdvajanje sredstava iz budžeta radi investiranja u nekoliko strateških pozicija će stvoriti rezervnu bazu talenata i učiniti organizaciju fleksibilnijom (Foster, 2007).

Organizacije tradicionalno koriste programe rotiranja poslova kako bi stvorile rukovodioce s namerom da većina angažovanih ljudi nastavi svoju karijeru u toj organizaciji. Iako je u današnje vreme malo verovatno zaposlenje u jednoj istoj kompaniji tokom čitave karijere, program rotiranja poslova na početku karijere može predstavljati izvanredan izvor talenata. Ovo se može primenjivati na razne akcije, a posebno može biti od koristi za strateške lokacije kao način privlačenja i razvijanja lokalnih talenata u prelaznom periodu. Ono što je posebno važno je da zadržavanje ovako angažovanih talenata, koji su na početku svoje karijere, može biti dovoljno dugo da obezbedi povrat investicije.

U cilju privlačenja talenata potrebno je da talenti budu ubeđeni u to da je cilj organizacije uspešnost talenata. Ovo se posebno odnosi na okolnosti pod kojima je danas vrlo teško zadržati talente i gde se odanost firmi više ne vrednuje kao nekad, a duže zadržavanje na nekom poslu se smatra negativnim po nečiju karijeru. Iz tog razloga organizacije moraju stalno pratiti stepen zadovoljstva talenata kada su u pitanju učenje, obuka i programi koji mu se nude radi napredovanja u karijeri.

Procena talenata

Ključna komponenta talent menadžment sistema je implementacija sistema selekcije koji se zasnivaju na strateškim kompetencijama organizacije i koriste se za eksternu i internu selekciju. Obučavanje menadžera za vođenje intervjua koji se baziraju na ponašanju je veoma važan korak u razumevanju talent menadžmenta. Ako menadžeri mogu da savladaju tehniku procene talenata u toku selekcije, oni će takođe koristiti ove veštine prilikom ocenjivanja razvoja i potencijala njihovih zaposlenih. Postavljanjem pojedinaca na prava mesta i dalje ostaje potreba za formalnim procesom ocenjivanja koji će pokazati njihove trenutne i buduće sposobnosti za obavljanje poslova, njihove strateške kompetencije i potencijal za razvoj karijere. Dobar sistem menadžmenta radnih performansi, onaj koji ne ocenjuje samo šta pojedinci rade već i kako rade, kao i razvoj njihovih strateških kompetencija je vrlo važna osnova. Ipak, sistem menadžmenta radnih performansi postaje efikasan tek onda kada su menadžeri zaista objektivni ali i stručni u ocenjivanju rezultata, ponašanja i kompetencija (Adler, Bartholomew, 1992).

Često ne postoji ujednačenost unutar jedne organizacije, pa je veoma teško videti njene stvarne mogućnosti. Inkorporacija validnih načina ocenjivanja određene grupe poslova pruža objektivnu ocenu pojedinaca u njihovom daljem razvoju, selekciji za bazu talenata sa visokim potencijalom ili postavke na nove pozicije. Upravljanje ovim informacijama je od velike važnosti pa organizacije moraju da utvrde koje podatke organizacija treba da

„poseduje” i koristi, a koje informacije su u „vlasništvu” pojedinca radi njegovog daljeg usavršavanja i koje menadžment ne treba da koristi u procesima donošenja odluka. Neke kompanije su uvele politiku „zaštite” između ocena koje se koriste u procesima obučavanja i ocena koje se koriste za određivanje potencijala ili internu selekciju. Ovo pruža sigurnost pojedincima koji na taj način mogu da se uključe u edukativne programe, a da pritom ne brinu da će podaci koji se na njih odnose biti iskorišteni u procesu selekcije. Konačno, organizacije teže kreiranju okruženja koje je otvoreno, gde se sposobnosti i potrebe za usavršavanjem ispoljavaju bez zadržke, ali ovo je i ujedno veoma teško postići.

Formalno ocenjivanje koje je osmišljeno i obavljaju ga stručni pojedinci, bilo da su unutar ili van organizacije, od neprocenjive je važnosti kada se ocenjuju sposobnosti strateških talenata. Ocenjivanje je dugotrajno i obično podrazumeva detaljnu analizu podataka i istorijat karijere, kognitivne testove i testove ličnosti, kao i intervju sa menadžerima ali i kolegama. Oni mogu biti posebno korisni prilikom ocenjivanja radnika koji imaju dobre rezultate i njihovog potencijala da budu uspešni na sledećoj lestvici unutar organizacije. Ovakvo ocenjivanje je trostruko – razgovori se obavljaju sa pojedincem, njegovim menadžerom i osobom koja vrši ocenjivanje kako bi se potvrdili rezultati i odredili prioriteti u razvojnom planu. Ocenjivanje se takođe može koristiti u sklopu selekcije radi daljeg napredovanja i u tom slučaju podaci postaju vlasništvo organizacije. Ključna komponenta ovakvog pristupa je utvrđivanje „podobnosti” pojedinca da preuzme funkciju koja se za njega planira.

Razvoj talenata

Planiranje razvoja zbog postojećih ali i budućih funkcija je jedna od najvažnijih aktivnosti menadžera koja može doprineti bržem razvoju organizacije. Efektan razvojni plan – onaj koji pruža izazove ali i daje dovoljno vremena za ostvarivanje plana – pruža menadžerima mogućnost poboljšanja rada njihovih zaposlenih. Potrebno je da rukovodioci uključe svoje zaposlene u sve nivoe razvoja, ali da posebnu pažnju obrate na ciljni razvoj strateških talenata. Da bi razvoj imao efekta potrebno je trosmerno partnerstvo koje je usmereno na uspostavljanje razvojnih aktivnosti, koje bi bile povezane sa poslovnim potrebama i neophodnim kompetencijama (Baird, Briscoe, Tuden, Rosansky, 1991). Na slici 2. može se videti da pojedinac, menadžer i organizacija imaju posebne odgovornosti koje doprinose uspešnom razvoju. Prvo, organizacija obezbeđuje procese, instrumente i investicije i razvija kulturu kontinuiranog razvoja. Drugo, menadžeri treba da budu stručni u identifikovanju oblasti koje treba razviti kako bi se odredili pravi resursi i stvorile mogućnosti za obuku i postizanje rezultata (Collins, 2001).

Treće, pojedinci moraju preuzeti odgovornost za sopstveno usavršavanje tako što će prihvatiti sugestije i posvetiti se usavršavanju ličnih veština i razvijanju novih. Na kraju, aktivnosti i planovi moraju biti usklađeni sa potrebama organizacije i mogućnostima poslovnog plana. Planovi razvoja moraju sadržati adekvatnu kombinaciju aktivnosti i izazova za pojedinca. Kets de Vries, Korotov and Florent Treacy (2007) su postavili sledeće pitanje rukovodiocima: „Šta je najviše uticalo na razvoj vaše karijere?” Rezultati su pokazali da je za njih 70% to bilo iskustvo, za 20% ispitanika to su bili odnosi sa drugim ljudima i za 10% to je bila obuka. Mnogi stručnjaci su ovo istraživanje iskoristili i predložili da razvojni planovi sadrže aktivnosti iz sve tri oblasti gde će 70% plana biti usmereno ka iskustvu (projekti i zadaci), 20% plana ka odnosima (obuka od menadžera i kolega) i 10% plana ka programima obuke. Takođe, predlaže se da menadžeri definišu stepen izazova prilikom određivanja aktivnosti vezanih za razvoj. Menadžeri su često mišljenja da formalne obuke nude najadekvatnija rešenja za razvoj, ali oni moraju da budu svesni i načina na koji pojedinci proširuju svoje znanje, kao što su aktivnosti na poslu koje proširuju iskustvo, što može imati još značajniji razvojni efekat.

Slika 2. Razvoj u vidu trostrukog partnerstva



Izvor: (Silzer, R. F. & Dowell, B. E. 2009)

U idealnoj situaciji razvojni plan će obuhvatati sva tri tipa aktivnosti za ostvarivanje jednog cilja: na primer, obuka iz oblasti formiranja konkurentskih cena koju izvodi stručnjak za tu oblast i mogućnost pravljenja ponude cene za neki proizvod ili uslugu, koji se dalje predlaže marketinškom timu. Drugi problem sa kojim se često susrećemo je utvrđivanje akcija daljeg razvoja koje

sa sobom nose ili premalo ili previše rizika i izazova. Ono što je potrebno je proceniti koliko je zadatak ili posao važan za organizaciju kao i stepen „korisnosti” prethodnog iskustva potrebnog za postizanje uspeha.

Organizacije nisu uvek spremne da rizikuju sa davanjem poslova pojedincu koji je početnik i često se oslanjaju na one koji su se već dokazali na tom polju. Ovakve odluke ne podstiču razvoj ni kod osobe koja se već susretala sa određenom vrstom zadatka, ni kod osobe kojoj se nije pružila prilika da obavi određeni zadatak. Ono što je od ključnog značaja je pronalaženje prilike koja sa sobom ne nosi najveći stepen odgovornosti, kako bi se početnicima pružila prilika da razvijaju svoje veštine ili da im neka stručnija osoba sa više iskustva pruži podršku. S druge strane, osoba koja je na visokoj funkciji opterećena „početnicima”, a pritom dobija malo podrške, može kao posledicu da ima sniženu produktivnost. Primer za to je unapređivanje nekoga i preseljenje u drugu državu što nosi manji stepen verovatnoće za uspehom, nego što bi to bio slučaj sa unapređivanjem osobe koja je stručna u svom poslu i koja ne mora da menja mesto boravka. Koristan način jeste pronalaženja optimalnog stepena izazova zadataka ili odluka koji su razvojnog karaktera.

Učenje i poboljšanje performansi zaposlenih su oduvek bili integralni deo talent menadžmenta. Skorašnje istraživanje CIPD-a (2007) pokazuje najpopularnije metode korišćene za razvijanje talenata.

Tabela 1. Metode za za razvijanje talenata i njihova efikasnost (CIPD, 2007)

Aktivnost	„Često korišćena” (%)	„Veoma efektivna” (%)
<i>In-house</i> programi (u okviru kompanije)	63	95
Koučing	43	87
Plan nasleđivanja	34	62
Mentorstvo	32	80
Projektna zaduženja	26	81
Razvojne šeme za kadrove visokog potencijala	26	78
Razvojni programi za mlade diplomce	25	80
Eksterni treninzi	25	87
Centri za procenjivanje (<i>assessment centres</i>)	20	81
360 stepeni <i>feedback</i>	20	81
Rotacija	18	82
Razvojni centri	15	76
MBA studije	12	83

Različite metode odgovaraju različitim uslovima koji utiču na izbor metode za razvoj zaposlenog, ali najčešće izbor metode zavisi od veličine i prirode talentovanog osoblja, organizacionog fokusa na talent menadžment. Na primer, saznanja ovog istraživanja pokazuju da male organizacije (manje od 250 zaposlenih) najčešće koriste metodu mentorstva – koučinga, dok veće organizacije najčešće razvijaju svoje zaposlene namenskim programima u okviru organizacije. Istraživanje takođe pokazuje, da se u većini organizacija u UK, aktivnosti talent menadžmenta primarno razvijaju za zaposlene sa visokim potencijalom (67%) i buduće menadžere (62%).

Zadržavanje talenata

U proteklih nekoliko decenija koncept zadržavanja talenata u organizacijama se razvio od sagledavanja samo ukupne fluktuacije radne snage do analiziranja fluktuacije koja je dobrovoljna i prisilna, kako bi se bolje razumeli razlozi ostvarivanja gubitaka. Organizacije su ovaj koncept razradile još detaljnije, određujući fluktuacije talenata sa visokim potencijalom i radnim učinkom, kako bi rešili probleme vezane za ovu grupu zaposlenih. Smatramo da bi organizacije trebalo da pređu preko makro mera fluktuacije i koncentrišu se na fluktuacije strateških talenata. Takvi talenti su od najvećeg značaja za budućnost organizacije pa je i njihovo zadržavanje najvažnije. Collins (2000) predlaže „strategiju zadržavanja koja prati tržište i koja se zasniva na pretpostavci da dugoročna lojalnost svih zaposlenih nije moguća niti je poželjna”.

Fokus se preusmerava sa opštih programa zadržavanja na ciljane aktivnosti usmerene ka pojedincima ili određenim grupama pojedinaca. „Efikasni naponi podrazumevaju ispitivanje svih baza strateških talenata kako bi se utvrdilo ko predstavlja rizik i zašto, a da bi se na osnovu toga kreirali individualni planovi. Ponekad to podrazumeva i ubrzavanje donošenja nekih poslovnih odluka ili isticanje nekog pojedinca pred rukovodiocima drugih poslovnih sektora. Postupak zadržavanja talenata može uključivati i proširenje aktuelnih odgovornosti ili poziv na učešće u nekom važnom programu obuke. Strategija zadržavanja će uvek predstavljati nešto više od obične naknade i biće osmišljena na osnovu onoga što će najverovatnije biti pokretač za pojedinca ili grupu ključnih talenata. Strategije koje koriste nadoknade i beneficije se moraju pratiti zbog konkurencije i interne jednakosti, ali samo nadoknade i beneficije ne rešavaju pitanje zadržavanja talenata. Ciljani „bonus za ostanak u organizaciji” mogu biti efikasni, ali su nedovoljni za dugoročno zadržavanje. Berger (2004) smatra da je pored nadoknada potrebno razmotriti kako posao, društvene veze, lokacija i zapošljavanje mogu biti iskorišćeni u svrhu kreiranja efektne strategije za zadržavanje talenata ali i pružanje iskustva koje pozitivno utiče na usavršavanje.

U sklopu plana za zadržavanje ili uključivanje u posao, često se koriste zadaci razvojnog tipa ili posebni projekti koji se obično dodeljuju onima sa najboljim radnim učinkom ili talentima sa visokim potencijalom. Iako ovo generalno predstavlja dobru praksu, to ipak znači da menadžer mora zaista dobro poznavati potrebe pojedinih zaposlenih i formirati svoj pristup u skladu sa tim. Na ovakve zadatke se može gledati kao na nešto od neprocenjive vrednosti za ispunjavanje poslovnih ciljeva zaposlenih, ali i kao na dodatno opterećenje. U slučaju da je uključeno i putovanje, zaposleni to može smatrati ili zanimljivim iskustvom ili ličnim žrtvovanjem. Za menadžere je podjednako važno da prepoznaju kada dodatni posebni projekti ili razvojni zadaci mogu biti kontraproduktivni. Često se dešava da su pojedinci koje želimo da zadržimo pod najvećim pritiskom, sa najvećim brojem dodeljenih izazovnih zadataka i od njih se očekuje da budu uključeni u aktivnosti koje daleko prevazilaze obim njihovog posla. Ovo dovodi do stresa i zasićenosti, što pojedinca ujedno čini sklonim da odgovori na pozive drugih koji nude posao (Bernardin, (2007)). Za jednog menadžera je veoma važno da prati celokupno opterećenje poslom i da se pobrine da pojedinac ima podršku, ali i da je sposoban da održi kvalitet rada u dužem vremenskom periodu. Za ljude se veruje da pristupaju kompanijama a da napuštaju menadžere, zbog čega je veoma važno imati efikasan menadžment za razvoj i zadržavanje strateških talenata. Dobar odnos podrazumeva da rukovodilac zna šta motiviše njegove zaposlene i da je sposoban da proceni stepen rizika zadržavanja ključnog talenta kao i da osmisli plan zadržavanja istog. S jedne strane, formalne analize postupka zadržavanja su veoma važne, ali podjednako je važno i ono neformalno ponašanje rukovodilaca. Zaposleni u kompaniji procenjuju na osnovu ponašanja rukovodilaca da li se njihov doprinos vrednuje ili ne, kao i u kolikoj meri se kompanija brine o njihovoj budućnosti. Kad menadžer razume ciljeve i aspiracije svojih zaposlenih, kao i okolnosti u kojima se i izgrađuje odnos pun podrške putem dvosmernog dijaloga, onda i planovi za zadržavanje talenata donose bolje rezultate. Čak i ako se ispostavi da je strategija za zadržavanje talenta bila neuspešna, dobri rukovodioci će ostati u kontaktu sa talentom čak i kada on napusti organizaciju. To može predstavljati upravo najbolji korak u razvoju pojedinca. Postoje mnoge prednosti čuvanja odnosa sa saradnicima koji kasnije mogu postati deo mreže koja pruža podršku organizaciji.

Upravljanje talentima

Prvih pet elemenata – strategija, određivanje, procena, razvoj i zadržavanje – pomažu organizaciji pri određivanju adekvatnih programa i procesa i služe za sigurnu integraciju u celom preduzeću. Međutim, centar takvog modela je način razmišljanja, „upravljanje talentima” ili kultura u kojoj

svaki menadžer u ime organizacije oseća odgovornost prema talentima. To znači da menadžer preuzima odgovornost za upravljanje sadašnjim talentima ali i za jači tim ili organizaciju u budućnosti. Kada se upravljanje talentima stopi sa disciplinama menadžmenta koje jedna organizacija primenjuje, onda to upravljanje transformiše strategiju talent menadžmenta iz funkcionalne inicijative u prednost nad konkurencijom (Black and Gregersen, 2001). Neke organizacije decenijama ulažu značajna sredstva u usavršavanje rukovodstva i izgrađuju sisteme podrške, procese i programe koji postaju sastavni deo kompanije. Organizacijama koje su na početku ovog puta biće potrebno vreme, ali napredovanje se može i ubrzati ako se očekivanja talent menadžmenta jasno predstave linijskim menadžerima, kojima je potrebno pružiti podršku, mogućnost napredovanja, nagrade i ocenjivanje postignutih rezultata. U organizacijama koje su najbolje u svojoj klasi, svaki menadžer mora upravljati svojim talentima. Konstantno traganje za talentima, kako u kompaniji tako i van nje, pružanje instrukcija i nadgledanje drugih, povratne informacije o radnom učinku, razvijanje i podučavanje, deo su svakodnevnih odgovornosti današnjih najboljih menadžera. Menadžeri koji vode talente posvećeni su razvoju drugih i njihovom podržavanju u napredovanju. Usklađivanje sa strategijom i integracija kulture su stalno prisutni procesi i ne treba ih posebno naglašavati. Prava snaga talent menadžmenta dolazi do izražaja kada su ova dva elementa usklađena.

Izazovi realizacije upravljanja talentima

Oko 50% HR stručnjaka vidi razvoj i usavršavanje identifikovanih talenata kao svoj najveći izazov. Razvojni proces je sam po sebi često dugotrajan i zahteva dodatnu energiju koju je često, pogotovo u vremenima intenzivne „borbe” na tržištu u vreme ekonomske krize, teško sačuvati i za lični razvoj. Činjenica da nešto manje od 30% HR stručnjaka svojim najvećim izazovom smatra identifikovanje potencijala kao i zadržavanje zaposlenih visokog potencijala, govori o tome da je u nekim organizacijama strategija upravljanja talentima još uvek u fazi ispitivanja ili nije dovoljno podržana od strane najvišeg menadžmenta.

Problemi poslodavaca u vezi sa talent menadžmentom se prepliću sa zaposlenima i sa društvom u celini. Zaposleni žele da se razvijaju i napreduju u karijeri, poslodavci žele veštine koje su im potrebne kako bi se prilagodili tržištu, a društvo u celini traži viši nivo kompetencija samih organizacija (Cappelli, 2008).

Rezultati istraživanja koje se odnosi se na ispitivanje stavova, mišljenja, očekivanja i uverenja o aspektima zapošljavanja, profesionalnog usavršavanja i razvoju karijere kod 530 najboljih, talentovanih studenata Univerziteta u Novom Sadu pokazuju da oko 40% studenata kao glavni cilj u karijeri bira

napredovanje i visoko pozicioniranje. Takođe, talentovani studenti očekuju da od organizacije dobiju podršku za dalje usavršavanje i razvoj sopstvenog potencijala u smislu kreativnosti i inovativnosti.

Talentovani studenti autentično imaju potrebu za usavršavanjem i sticanjem visokih pozicija, što bi budući poslodavci trebalo da prepoznaju prilikom sprovođenja procesa talent menadžmenta. Takođe, pohvalno je što veliki broj studenata vrednuje značaj neformalnog obrazovanja, dok s druge strane i poslodavci prepoznaju sve više značaj integracije akademskog i praktičnog znanja, što ukazuje na to da se obe strane nisu tako jasno polarizovale i da se postepeno dopunjuju u pogledu ostvarivanja poslovnih ciljeva. Stoga i rezultati istraživanja mogu poslužiti za kreiranje programa u kome će se naći najbolji mogući način za usklađivanje očekivanja i potreba poslodavaca i studenata, što može doprineti poboljšanju zapošljivosti, kao i odabiru pojedinaca koji će zaista odgovarati zahtevima radnih pozicija. Među studentima generalno postoji slaganje u vezi s tim šta se očekuje od budućeg poslodavca i organizacije za razvoj karijere u željenom pravcu (Katić et. al, 2015).

U cilju razvoja i implementiranja prakse, programa i kulture upravljanja talentima, potrebno je da jedna organizacija odredi ljude koji će biti odgovorni za talent menadžment: predsednik odbora direktora, viši rukovodilac sektora za ljudske resurse, stručnjaci za talente, linijski menadžeri, zaposleni pojedinci. Američki centar za produktivnost i kvalitet izradio je benčmarking studiju za talent menadžment (2004) i utvrdio da 16 kompanija smatra da predsednik odbora i odbor direktora imaju najveću odgovornost za talent menadžment u firmi. Budući da strateški značaj talent menadžmenta postaje sve veći, povećava se i angažovanje odbora oko upravljanja organizacijskih talenata (Michaels et. al, 2001; Lawler, 2008). U obzir se mogu uzeti četiri kategorije strateških talenata: *talenti za rukovođenje*, *talenti za strateške funkcije*, *talenti za strateške tehnologije*, kao i *talenti za strateške lokacije*.

Usredsređenost na privlačenje i zadržavanje talenata navela je brojne organizacije da ulažu veću energiju i sredstva na inicijative povezane sa talentima poslednjih godina. Značajan napredak učinjen je na planu upravljanja talentima i kreiranju programa za razvoj talenata. Međutim, veći deo napretka je učinjen u izvršnim redovima, a manje pažnje je posvećeno srednjem menadžmentu (Hassi, 2012).

Meyers et. al, (2013) ukazuju na problem da rukovodstvo često ima jedan pristup upravljanju koji ne nudi dodatnu vrednost jer mu nedostaje fokus u upravljanju talentima. Potrebno je dosta vremena za dizajniranje i sprovođenje talent menadžment sistema, ali kada se definišu specijalizovani programi koji podržavaju različite komponente talent menadžment sistema (u odnosu na identifikaciju, procenu, razvoj i zadržavanje talenata), bolje se mogu uspostaviti prioriteta unutar organizacija. Prava snaga upravljanja talentima je

vidljiva kada se uskladi strategija organizacije sa njenom kulturom (Iles et. al, 2010).

Izazov savremenih organizacija se ogleda u razvoju fleksibilnosti koja bi im pomogla u određivanju iskustava potrebnih za razvoj najvažnije baze talenata u organizaciji, kao i definisanje dovoljno izazovnog posla za talentovane pojedince (Thunnissen et. al, 2013).

ZAKLJUČAK

Menadžment u organizaciji ima sposobnost da pokrene praksu i formira strukturu koja će da ohrabri, podrži i razvije kulturu učenja u organizaciji. Kako bi organizacija bila produktivna znanjem, zahteva se određeni način razmišljanja što spada u odgovornost pojedinca. Stoga, prvi korak u stvaranju organizacije produktivne znanjem je da se kod zaposlenih razvije osećaj samosvesti. Naravno, veliki je i značaj koji organizacija ima u kreiranju korporativne kulture koja podržava navedeni model razmišljanja, učenja i rada (Adair, 2006). Ključne dimenzije koje se odnose na iskustvo, kompetencije, odnose i sposobnost učenja potrebno je integrisati radi stvaranja sveobuhvatnije slike onoga što je budućim liderima potrebno, kao i naglašavanje dinamične prirode razvoja talenata (Thunnissen et. al, 2013).

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika u ekonomiji znanja ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama.

Stoga, organizacije moraju uspostaviti programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi uspele da održe svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju. Na samom kraju prošlog veka iz McKinsey studije je proizašla fraza *War for Talent* (rat za talente), koja je sve upozorila na značaj bavljenja ključnim ljudima i na potencijal koji oni nose sa sobom.

Od ključnog je značaja da talenat predstavlja potencijal koji traži angažman da bi se manifestovao i pretvorio u kapacitet, jer nije dovoljno samo prepoznati talenat, neophodno je i razvijati ga i angažovati. Postoje najmanje tri tržišta od vitalnog značaja za uspeh organizacije: finansijsko tržište, tržište proizvoda i usluga i tržište talenata. Efikasno upravljanje talentima nije samo privlačenje, razvoj i zadržavanje najboljih talenata već organizovanje i upravljanje ljudima na takav način koji ih dovodi do odličnih organizacionih performansi. Za razliku od strateškog menadžmenta ljudskih resursa, koji prepoznaje doprinose različitih grupa koje postoje u organizaciji i uglavnom se fokusira na sve zaposlene, strateški menadžment talenata se bazira na one zaposlene koji zauzimaju ili se spremaju da zauzmu ključne pozicije.

Schuler i saradnici (2013) ističu da se preporuke za unapređenje procesa i strategije upravljanja talentima odnose na stvaranje dovoljnih rezervi talenta na svakom nivou, stvaranje takve kulture zbog koja će zaposleni želeti da ostanu u organizaciji, identifikovanje razlika između postojećih sposobnosti kandidata za posao i potreba radnog mesta, kao i razvoj karijere talenata koji bi trebalo da bude povezan sa organizacionim ciljevima.

Potreba za većim učešćem lidera u upravljanju talentima vodi se kritičnošću razvijanja, izražavanja i izvršavanja strategije za upravljanje talentima. Poslovni lideri imaju sve aktivniju ulogu u upravljanju talentima jer shvataju da njihove prakse moraju biti usklađene sa strategijama upravljanja talentima kako bi se postigao direktan uticaj na angažman i učinak radne snage. Strane organizacije sve više započinju svoje poslovanje na srpskom tržištu i one se međusobno takmiče u pridobijanju talenata. Specifičnost takvog tržišta koje ima manjak obrazovane radne snage ili se postojeća radna snaga razvijala po različitim političkim i ekonomskim modelima jeste u identifikovanju talentovanih pojedinaca. Potrebno je da srpski lideri prepoznaju značaj talent menadžmenta, prilagode svoje procedure poslovanja stranim procedurama i unapred odrede profile za zapošljavanje i razvojne planove kako bi se obezbedile prave veštine neophodne za razvijanje posla (Poór et al, 2012).

Veliki je izazov na tržištu rada Srbije pronaći kompetentne i iskustveno osposobljene kadrove za menadžerske pozicije te su usmerene na prepoznavanje potencijala već prilikom selekcije kandidata, koje potom razvijaju kroz posebne programe obrazovanja i treninga. U prilog tendenciji zadržavanja talentovanih saradnika, ide i činjenica da se među ključnim kadrovima nalaze saradnici koji su u proseku zaposleni u kompanijama oko pet godina, i čiji karijerni put je napredovao po stepenicama unapred definisanog programa razvoja i pripremanja za preuzimanje menadžerske pozicije. Često korišćene metode za razvoj talenata na poslu su: iskustvo, rotacija posla, treninzi, savetovanje, tehnika kritičnih događaja, postavljanje ciljeva. Organizacioni oblici i metodi razvoja menadžera van posla su: konferencije, studije slučaja, rol-plej, interaktivne radionice, T-grupe (laboratorijske grupe), učenja na daljinu (*e-learning*).

Brojne kompanije imaju svoje akademije i škole za buduće rukovodioce, a neke koriste i koučing programe u cilju razvijanja i zadržavanja najboljih zaposlenih. (Katić et. al, 2013).

Upravljanje talentima nije stvar dobre prakse već usaglašavanje talentovanih pojedinaca na najbolji način sa organizacionom strategijom, organizacionim kompetencijama i politikom same organizacije. Brojni pristupi upravljanja talentima imaju svoje prednosti i nedostatke, ali je potrebno pronaći ključni, odgovarajući pristup upravljanja talentima u određenoj organizaciji (Dries, 2013).

SUMMARY
THE PHENOMENON OF TALENT MANAGEMENT IN THE
MODERN ORGANIZATION

Talent management in modern business means the use of an integrated set of activities to ensure that the organization attract, retain, motivate and develop talented individuals. Modern organizations are increasingly recognizing that their business efficiency and effectiveness largely depends on the recognition, but also engaging and developing the potential of employees. Talented individuals are becoming a strategic resource whose engagement leads to organizational excellence. Talent management is of vital importance both for the individual and for the organization. Individuals who were able to express their potential, generate innovation and contribute to positive changes in the organization, but at the same time are more satisfied having an opportunity for self-actualization and progress. Talent management contributes to productivity growth, strengthening the competitive position of organization in market conditions. Thus, the basic aim of this paper is to emphasize the importance of talent management in the context of modeling strategic plans of a modern organization.

Key words: talent management, talent management model, employees, modern organization, organizational excellence

LITERATURA:

1. Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6 (3), 52–65.
2. Axelrod, E. L., Handfield - Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). The war on talent, part two. *McKinsey Quarterly*. Retrieved August 10, 2007, from http://www.mckinseyquarterly.com/The_war_for_talent_part_two_10352.
3. Adair, J. (2006). *Effective Leadership Development*. London: Kogan Page.
4. Baird, L., Briscoe, J., Tuden, L., & Rosansky, L. M. H. (1991). World class executive development. *Human Resource Planning*, 17 (1), 1–13.
5. In M. Foster (Ed.), *Global talent: An anthology of human capital strategies for today's borderless enterprise* (Vol. 1, pp. 35–73). Washington, DC: Human Capital Institute.
6. Pepper: What it takes to be a global leader. *Human Resource Management*, 2007, 39 (2, 3) 287–292.

7. Black, J. S., & Gregersen H. B. (2001). High impact training: Forging leaders for the global frontier. *Human Resource Management*, 39 (2, 3), 173–184.
8. Bersin, J. (2013). Predictions for 2014. *Bersin by Deloitte*.
9. Berger, L., Berger, D, The talent management handbook, McGraw Hill, US, 2011.
10. Brush, M. C., & Ruse, D. H. (2005). Driving strategic success through human capital planning. *Human Resource Planning*, 28 (1), 49–60.
11. Bartel, C. and Dutton, J. (2001). Ambiguous Organizational Memberships: Constructing Organizational Identities in Interactions with Others, in M. A. Hogg and D. J. Terry (eds), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, PA: Psychology Press: 115–30.
12. Berger, A. L. & Berger, R. D. (2004). *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, New York
13. Bernardin, A.J. (2007) *Human Resources Management*, McGraw-Hill, New York
14. Caligiuri, P., & DiSanto, V. (2001). Global competence: What it is and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning*, 24 (3), 27–35.
15. Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2000). International assignment experience at the top can make a bottom line difference. *Human Resource Management*, 39 (2, 3), 277–285.
16. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
17. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield – Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). War on talent. *The McKinsey Quarterly*.
18. Cheese, P., Thomas, R. J. and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization*. London: Kogan Page.
19. CIPD (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: CIPD.
20. Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House Business Books.
21. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
22. Czarniawska, B. and Mazza, C. (2003). Consulting as a Liminal Space, *Human Relations*, 56(3): 267–290.
23. Day, D. and Lance, C. (2004). Understanding the Development of Leadership Complexity, in D. Day, S. Zaccaro and S. Halpin, (eds), *Leader Development for Transforming Organizations*. Mahwa, N. J: Lawrence Erlbaum: 41–69.

24. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
25. Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168.
26. Hassi, A. (2012). The impact of culture on corporate training design: a review of the current state of knowledge. *International Journal of Human Resources Development & Management*, 12(1/2), 119–139.
27. Heifetz, R., Grashow, A. and Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press.
28. Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School.
29. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
30. Kets de Vries, M. (2008). Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes, INSEAD Working Paper 2008/71/EFE.
31. Kets de Vries, M., Korotov, K. and Florent Treacy, E. (eds) (2007). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders*. Basingstoke and New York: Palgrave.
32. Kilburg, R. R. (2002). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
33. Катић, И. (2012). Развој каријере запослених у функцији успешног пословања организације; докторска дисертација. Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
34. Katić, I., Dinić, B., Šovljanski, S. (2015). Istraživanje o zaposlenju i daljem usavršavanju najboljih studenata Univerziteta u Novom Sadu. Naziv zbornika: R. Pejanović i B. Cerović (Ur.), Kako povećati zaposlenost u Srbiji. ISBN 978-86-499-0197-1, str. 43–56
35. Katić, I., Knežević, T., Požarev, V. (2013). Talent menadžment i organizacioni uspeh. Међународна научно стручна конференција *Na putu ka dobru znanja* (1; Sremski Karlovci; 2013), Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, ISBN: 978-86-85067-43-3.
36. Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
37. McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150–160.

38. Leana, C. and Feldman, D. (1992) *Coping with Job Loss: How Individuals, Organizations and Communities Respond to Layoffs*. New York: Lexington Books.
39. Poór, J., Nikolić, M., Slavić, A., & Štangl–Šušnjar, G. (2012). HRM under changes at foreign subsidiaries in Serbia in line with a Central and Eastern European survey. *Strategic Management*, 17(1), 42–52.
40. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
41. Silzer, R. F. & Dowell, B. E. (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco: Jossey Bass, 2009.
42. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
43. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122–133.
44. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.

Ovaj rad je primljen **28.05.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **03.07.2017.** godine.