https://doi.org/10.54318/eip.2025.eb.398

ZADRŽAVANJE TALENATA KAO KLJUČ USPJEHA: ANALIZA STRATEGIJA I IZAZOVA U USLUŽNOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE

Ema Burić[1], e-mail: ema.mustajbasic@unze.ba
Admir Čavalić[2], e-mail: admir.cavalic@ yahoo.com

Apstrakt. *Zadržavanje talenata predstavlja ključni aspekt talent menadžmenta, koji direktno utječe na konkurentnost i dugoročnu uspješnost organizacija. Istraživanje ove teme u regionu još uvijek nije dobilo na važnosti, pa ovaj rad ima svrhu da analizira i proširi dosadašnja naučna saznanja iz oblasti zadržavanja talenata. Cilj rada je istražiti važnost aktivnosti zadržavanja talenata kroz analizu i sistematizaciju postojećih teorijskih i istraživačkih saznanja, te ispitati nivo primjene ovih aktivnosti u uslužnim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Također, rad nastoji identificirati specifične inicijative i programe zadržavanja talenata koje preduzeća provode, kao i izazove s kojima se suočavaju. Rezultati empirijskog istraživanja u okviru rada pokazuju da su aktivnosti zadržavanja talenata u prosjeku visoko razvijene, pri čemu se najveći fokus stavlja na kontinuirane programe motivacije, atraktivne nagrade i brigu o brendu poslodavca. Rad doprinosi razumijevanju važnosti zadržavanja talenata, daje saznanja o trenutnoj razvijenosti aktivnosti i pruža smjernice za unaprjeđenje organizacijskih praksi*

Ključne reči: talenti, talent menadžment, zadržavanje talenata.

RETAINING TALENT AS A KEY TO SUCCESS: ANALYSIS OF STRATEGIES AND CHALLENGES IN THE SERVICE SECTOR OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Abstract. *Talent retention is a key aspect of talent management, which directly affects the competitiveness and long-term success of organizations. Research on this topic in the region has not yet gained importance, so this paper aims to analyze and expand the current scientific knowledge in the field of talent retention. The paper seeks to explore the importance of talent retention activities through the analysis and systematization of existing theoretical and research knowledge, and to examine the level of application of these activities in service companies in Bosnia and Herzegovina. The paper also seeks to identify specific talent retention initiatives and programs implemented by companies, as well as the challenges they face. The results of the empirical research presented in this paper show that talent retention activities are, on average, highly developed, with a particular focus on continuous motivation programs, attractive rewards, and employer brand care. The paper contributes to understanding the*

[1] Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet, Fakultetska bb, 72000 Zenica, Bosna i Hercegovina
[2] Internacionalna poslovno-informaciona akademija Tuzla, Kulina bana 2, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina

importance of talent retention, provides knowledge about the current development of activities, and provides guidelines for improving organizational practices.

Key words: talent, talent management, talent retention.
JEL klasifikacija (classification): M1, M10, M12.

1. Uvod

Zadržavanje talenata predstavlja ključni izazov modernog poslovnog okruženja, koje karakteriše sve izraženija globalizacija, liberalizacija, tehnološki razvoj [3] i posljedično dinamično tržište rada. Organizacije se danas suočavaju s intenzivnom konkurencijom, kako u privlačenju, tako i zadržavanju talentovanih zaposlenika, koji svojim znanjem, vještinama i inovativnošću značajno doprinose konkurentnosti i dugoročnom uspjehu poslovanja. Talenti, kao strateški resursi organizacija, nisu samo nosioci organizacijskog znanja i vještina već i katalizatori inovacija, efikasnosti i održivog razvoja. Njihovo zadržavanje postaje imperativ za organizacije koje teže uspjehu u savremenom poslovnom okruženju.

Iako je zadržavanje talenata veoma interesantna istraživačka oblast u svijetu, u regionu još uvijek nije došla u fokus ni istraživača ni praktičara menadžmenta ljudskih resursa, pa se može pronaći tek nekoliko radova koji se bave ovom temom. To ostavlja mnogo prostora za istraživanje, što temu čini izuzetno atraktivnom. Atraktivnost se dodatno povećava uzimajući u obzir socioekonomske prilike u Bosni i Hercegovini i regionu, koje se tiču odlaska mladih i kvalifikovanih kadrova. U proteklih 10 godina, prema nezvaničnim podacima, Bosnu i Hercegovinu je napustilo više od 600.000 stanovnika, što je izuzetno visok broj s obzirom na ukupan broj stanovnika. Većinu predstavljaju upravo radno sposobni i mladi ljudi, što potvrđuje hitnost za potragom najboljeg pristupa ka zadržavanju talenata.

Cilj ovog rada je istraživanje važnosti aktivnosti zadržavanja talenata u organizacijama kroz analizu i sistematizaciju postojećih teorijskih i istraživačkih saznanja, te ispitivanje osviještenosti privrednog sektora o percepciji te važnosti kroz utvrđivanje nivoa primjene praksi zadržavanja talenata u uslužnim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Također, kroz provođenje studija slučaja cilj je saznati i koje konkretno inicijative i programe zadržavanja talenata preduzeća provode, te s kojim izazovima se suočavaju, a primijenjenim statističkim metodama otkriti kakav je utjecaj primijenjenih praksi zadržavanja na namjeru napuštanja posla.

Ovaj rad pruža značajan doprinos kako nauci, tako i praksi. Teorijski doprinos se ogleda u sistematizaciji literature o zadržavanju talenata, što omogućava postavljanje čvrstih temelja za dalja istraživanja u ovoj oblasti, posebno u kontekstu Bosne i Hercegovine i regiona, gdje je ova tema još uvijek nedovoljno istražena. Empirijski doprinos ogleda se u analizi trenutnog nivoa razvijenosti aktivnosti zadržavanja talenata u organizacijama uslužnog sektora i identifikaciji inicijativa koje se provode u preduzećima, kao i ispitivanju stvarne efikasnoti primijenjenih aktivnosti

[3] Jakovljević i saradnici, (2012, str. 66)

kroz prikaz utjecaja na namjeru napuštanja posla. Praktični značaj rada leži u preporukama koje će proizaći iz ovog istraživanja, a čija je svrha unapređenje strategije zadržavanja talenata.

Uprkos značajnom doprinosu, rad ima i određena ograničenja. Prvo, istraživanje je fokusirano na uslužna preduzeća u BiH, što ograničava generalizaciju rezultata na druge sektore i regije. Drugo, talent menadžment pa i aktivnost zadržavanja je dinamična kategorija, te se može očekivati da je došlo do promjene u nivou primjene u odnosu na vrijeme kada je istraživanje provedeno. Treće, korištenje anketnih metoda i Likertove skale može biti subjektivno, s obzirom na percepcije ispitanika. Sva ograničenja treba vidjeti kao otvaranje novih puteva za dalja istraživanja.

2. Zadržavanje talenata kao neizostavna aktivnost procesa talent menadžmenta

Zadržavanje talenata predstavlja ključnu aktivnost talent menadžmenta, s obzirom na to da uspješnost njene primjene u organizacijama, direktno utječe na dugoročnu postojanost znanja, vještina i kompetencija koje ti talenti donose sa sobom. Logična posljedična veza nalaže da zadržavanje talenata onda uslovljava i dugoročnu stabilnost postojanja organizacija na tržištu i njihov uspjeh poslovanja jer kako kaže Morton[4] talenti su ljudi koji u velikom obimu utječu na uspješnost organizacije, kako u sadašnjici tako i u budućnosti. U savremenom poslovnom okruženju, obilježenom visokom konkurencijom i dinamičnim tržištem rada, organizacije sve više prepoznaju značaj zadržavanja talenata, prema Caligiuri i DiSanto[5], inovativnih i kreativnih radnika znanja, posebno zbog izuzetnog rasta i razvoja kreativnih industrija.[6]

Zadržavanje talenata je ključno za opstanak svake organizacije. Ako organizacija teži da zadrži talente, ona samim tim teži ka smanjuju troškova koji su direktno i indirektno povezani s ovom aktivnošću. Direktni troškovi su povezani s gubitkom talenata i odnose se na troškove zapošljavanja i obučavanja, dok se indirektni troškovi odnose na gubitak vještina, organizacijskog znanja i narušavanja povezanosti zaposlenika.[7] Proces zadržavanja nije samo vezan za minimiziranje troškova radne snage, već i za postizanje konkurentske prednosti što je dokazano u brojnim dosadašnjim istraživanjima.[8] Talent menadžment u cjelosti, pa samim tim i zadržavanje zaposlenika, ima značajan utjecaj i na finansijske i nefinansijske performanse preduzeća[9]. Njegova važnost seže i dalje, čak je pozitivan utjecaj evidentan i na cijelom društvu.[10]

[4] Morton (2005., navedeno u Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 163)
[5] Caligiuri i DiSanto (2001, str. 28)
[6] Čavalić (2017, str. 502)
[7] Ott i saradnici (2018, str. 1-2)
[8] Burić i Kljajić Dervić (2024, str. 14).
[9] Martić i Ajanović (2024, str. 63)
[10] Grečić (2024, str. 1), Josipović (2018, str. 1)

Gotovo svi modeli talent menadžmenta, predstavljeni u relevantnoj literaturi, prepoznaju zadržavanje talenata kao neizostavnu komponentu. Tabela 1. pruža pregled najznačajnijih modela talent menadžmenta s fokusom na aktivnosti koje su obuhvaćene.

Kao što se vidi u tabeli 1., među prikazanim modelima, zadržavanje predstavlja najučestaliju komponentu talent menadžmenta, što dodatno osvjetljava važnost primjene ove aktivnosti u preduzećima i nemogućnost postizanja uspješnosti procesa talent menadžmenta bez njene prisutnosti. I u procesnom modelu talent menadžmenta[11], koji je najsveobuhvatniji od svih do sad konceptualiziranih modela talent menadžmenta, zadržavanje talenata predstavlja jednu od tri aktivnosti podrške talent menadžmenta.

Zadržavanje talenata predstavlja sve one aktivnosti i prakse koje organizacija koristi kako bi spriječila odlazak talentovanih zaposlenika.[12] Iako je jako teško i pribaviti talente u organizacije, zadržavanje istih predstavlja možda i najveći izazov talent menadžmenta zato što je danas izražajna globalizacija tržišta talenata, što znači da ne postoje lokacijske barijere za njihovo zapošljavanje, kao i to da su najkvalitetniji ljudi ujedno i najtraženiji, te postoji rizik da će neki drugi poslodavac pokušati sebi pribaviti već zaposlenog talenta.[13]

Zadržavanje talenata ovisi o psihološkom ugovoru između organizacije i zaposlenika. S jedne strane, od organizacije se očekuje da osigurava stalne prilike, oblikuje posao u cilju maksimalnog iskorištavanja vještina i znanja talenata, adekvatno vrši nagrađivanje, te pomaže talentovanim zaposlenicima da nađu nove prilike, kako unutar, tako i van organizacije. S druge strane, od zaposlenika se očekuje da konstantno ulaže u sebe, prenosi svoje znanje na kolege i pomaže organizacijskom učenju, time doprinoseći organizaciji. Osim aktivnog psihološkog ugovora i međuodnosa organizacije i zaposlenika, postoji još cijeli niz preduslova koje organizacija mora ispunjavati da bi zadržala talente, kao što je npr. poznavanje tržišta rada, odnosno šta konkurenti mogu ponuditi talentima, zatim poznavanje šta talenti žele i vrednuju, kako bi im to mogli ponuditi, te mogućnost obezbjeđivanja nagrada koje bi oni željeli. [14]

Brojni su faktori koji utječu na zadržavanje zaposlenika, što potvrđuje i Fitz-enz[15] i kaže da zadržavanje zaposlenika nije pod utjecajem samo jednog, nego niza različitih faktora, a neki od njih su kompenzacija i nagrade, sigurnost posla, obuka i razvoj, kultura podrške od strane nadređenih, radno okruženje i organizacijska pravda, itd. Walker [16] je identificirao sedam faktora koji mogu poboljšati zadržavanje zaposlenih: kompenzacija i priznavanje obavljenog rada, pružanje izazovnih zadataka, mogućnosti za unapređenje i učenje, atmosfera otvorenosti unutar organizacije, pozitivni odnosi s kolegama, zdrava ravnoteža između profesionalnog i privatnog života te dobra komunikacija. Hytter [17] je utvrdila da faktori poput ličnih osnova

[11] Burić i Kljajić Dervić, (2024., str. 15)
[12] Ott i saradnici (2018, str. 1-2)
[13] Bahtijarević-Šiber (2014, str. 196)
[14] Bahtijarević-Šiber (2014, str. 197)
[15] Fitz-enz (1990, navedeno u Lahkar Das i Baruah, 2013, str. 9)
[16] Walker (2001, navedeno u Lahkar Das i Baruah, 2013, str. 9)
[17] Hytter (2007, navedeno u Lahkar Das i Baruah, 2013, str. 9)

lojalnosti, povjerenja, posvećenosti, identifikacije i povezanosti sa organizacijom direktno utiču na zadržavanje zaposlenih, dok radni faktori, kao što su nagrade, stil liderstva, mogućnosti za karijerni razvoj, obuka i usavršavanje vještina, fizički radni uslovi i ravnoteža između profesionalnog i privatnog života, imaju indirektan uticaj. Ott i saradnici[18] u svom radu sumiraju faktore koji pozitivno utječu na zadržavanje talenata u organizaciji i izdvajaju sljedeće:

Razvijanje čvrste organizacijske kulture i snažnih vrijednosti, zato što talenti razvijaju visok nivo predanosti i emocionalne povezanosti s organizacijom s kojom dijele isti sistem vrijednost i čija im kultura prija.

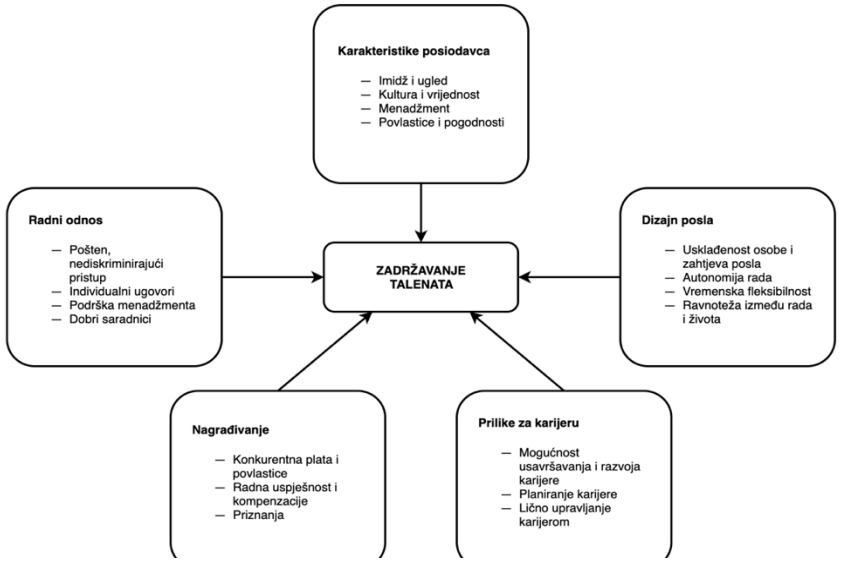
Pružanje mogućnosti za primjenjive i adekvatne obuke, s fokusom na razvoj vještina koje su teže primjenjive u drugim organizacijama, zato što su talenti izuzetno mobilni.

Pružanje privlačnog radnog okruženja kroz fleksibilnost u ispunjavanju radnih zadataka, opremljenost naprednom tehnologijom, autonomiju u poslu i davanje priznanja, jer se talenti tako više povezuju s organizacijom i manje je napuštaju ako je ne shvataju samo kao mjesto za obavljanje posla.

Omogućavanje jasne i pogodne prilike za napredovanje u karijeri, zato što talentovani zaposlenici ne žele radno mjesto, nego žele karijeru.

Bahtijarević-Šiber[19] je također razmatrala faktore koji utječu na zadržavanje talenata, što je prikazano na sljedećem grafikonu.

Grafikon 1. Faktori koji utječu na zadržavanje talenata



Izvor: Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 196

[18] Ott i saradnici (2018, str. 3)
[19] Bahtijarević-Šiber (2014, str. 196)

3. Važnost zadržavanja talenata

Mnogi radovi u dosadašnjoj literaturi su se bavili temom zadržavanja talenata, istražujući kako organizacije mogu razviti strategije za privlačenje i zadržavanje svojih najboljih zaposlenika. Istraživanja su provedena u različitim industrijama, od obrazovanja do ugostiteljstva, kako bi se razumjeli ključni faktori koji utječu na odluku zaposlenika da ostanu u organizacijama. U tabeli 2. nalaze se zaključci radova koji su, bilo zasebno ili unutar šireg okvira modela talent menadžmenta, istraživali različite aspekte zadržavanja talenata. Mnogi autori, kao što se vidi, ističu važnost aktivnosti zadržavanja, naglašavajući njen pozitivan utjecaj na konkurentsku prednost organizacija, uspješnost poslovanja, efikasnost, performanse, inovativnost, te smanjenje troškova.

Neka istraživanja se specifično bave i načinima na koje organizacije privlače i zadržavaju talente, te analiziraju koje prakse su najučinkovitije u ovom procesu. Rezultati tih istraživanja sugerišu da preduzeća koja žele ostvariti dugoročni uspjeh trebaju usmjeriti svoj fokus na inovativne i prilagođene strategije zadržavanja, koje idu u korak sa zahtjevima tržišta i potrebama zaposlenika. Prakse poput ravnoteže između posla i privatnog života, kompenzacije, mogućnosti za napredovanje i razvoj, te omogućavanje kvalitetnih radnih odnosa sve su važni faktori koji utječu na zadovoljstvo i posvećenost zaposlenika, a time i na njihovu odluku da ostanu u organizaciji.

4. Metodologija istraživanja

Za ovo istraživanje populacija je određena u odnosu na pet kriterija. Prvi kriterij je veličina preduzeća, drugi kriterij je vlasništvo preduzeća, treći kriterij je djelatnost, četvrti je geografski položaj sjedišta preduzeća, a peti kriterij je pravni oblik preduzeća. U istraživanje su uključena mala, srednja i velika uslužna preduzeća, izuzimajući mikro preduzeća, koja su u privatnom vlasništvu, a koja su registrovana kao društva sa ograničenom odgovornošću ili dionička društva i imaju sjedište na području Bosne i Hercegovine. Uzorak je prikazan u tabeli.

Tabela 1. Uzorak istraživanja

Veličina preduzeća	**Malo**	**Srednje**	**Veliko**	**Ukupno**
Broj zaposlenih	10-49	50-249	250 i više	
Uzorak	56	28	17	101

Izvor: Kreacija autora

Iz svakog preduzeća obuhvaćenog uzorkom, ispitana su po dva zaposlenika – jedan menadžer, koji u opisu svog posla ima upravljanje talentovanim zaposlenicima,

te zavisno od veličine preduzeća obnaša različite funkcije (menadžer ljudskih resursa, generalni direktor, kadrovski direktor, talent menadžer i sl.), i jedan talentovani zaposlenik, odabran od strane menadžera kao osoba koja se u organizaciji percipira kao talenat. U svrhu ispitivanja, pripremljena su dva anketna upitnika, za zaposlenika s ciljem ispitivanja namjere napuštanja posla, i za menadžera s ciljem ispitivanja postojanja praksi zadržavanja usmjerenih isključivo na talentovane zaposlenike.

U dosadašnjoj literaturi nije predstavljen jedinstven model zadržavanja talenata, odnosno svaka organizacija može odrediti koje poteze zadržavanja će koristiti, prilagođavajući model svojim karakteristikama. Posljedično, ne postoji ni jedinstven način ispitivanja postojanja i nivoa razvoja ove aktivnosti u preduzećima. Do sada, u različitim istraživanjima je ispitivano postojanje različitih programa i inicijativa unutar organizacija koje imaju za cilj zadržavanje talentovanih zaposlenika. U tabeli 4. dat je pregled istraživanja i ispitanih aktivnosti zadržavanja.

Da bi se izmjerio nivo razvoja aktivnosti zadržavanja talenata, za ovo istraživanje, odabrano je šest faktora utjecaja, koje su autori na osnovu pregleda dosadašnjih istraživanja smatrali najrelevantnijim i to su: kontinuirani programi motivacije talenata, visokokvalitetni radni uslovi, atraktivne nematerijalne nagrade (pohvala za dobar rad, organizovana druženja, fleksibilnost radnog mjesta i vremena, briga za ljude, autonomija u obavljanju zadataka i sl.), učešće u donošenju važnih odluka, atraktivne materijalne nagrade (plata, bonusi, školarine, plaćena odsustva, dobro penziono osiguranje, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, programi rekreacije, sistematski pregledi i sl.) i kontinuirana briga o brendu poslodavca. Ispitivanje je vršeno anketnim putem gdje su pitanja o postojanju navedenih faktora formulisana u vidu tvrdnje s mjerenjem putem Likertove skale od 1 do 5, što je preuzeta praksa iz prethodnih istraživanja, kao što je prikazano i u prethodnoj tabeli.

Osim anketnog istraživanja razvoja aktivnosti zadržavanja u cijelom uzorku, urađeno je i pet studija slučaja. Odabrana su preduzeća s različitim djelatnostima u okviru uslužnog sektora, pa je odabrano jedno preduzeće iz bankarskog sektora, jedno iz trgovačkog, jedno IT preduzeće, jedno preduzeće koje se bavi konsaltingom i jedno ugostiteljsko preduzeće. Cilj provođenja studija je bio proširiti znanje o praksama zadržavanja talenata u preduzećima, njihovom sadržaju, te izazovima s kojima se suočavaju. Produbljivanje znanja kroz studije slučaja omogućilo je stvarni uvid o stanju upravljanja talentima, te međusobnim razlikama između različitih djelatnosti. Selekcija preduzeća je izvršena prema kriteriju djelatnosti i nivoa praksi primjene, odnosno odabrana su preduzeća s različitim uslužnim djelatnostima, koja su prema provedenoj anketi ostvarivala najviši nivo primjene aktivnosti zadržavanja.

5. Rezultati istraživanja

Prije nego što se pristupilo analizi podataka, prvo je izvršeno mjerenje pouzdanosti skale pomoću Cronbach-α (alfa) koeficijenta za šest faktora utjecaja na zadržavanje zaposlenika. Svrha ovog postupka bila je procjena interne konzistentnosti mjernog instrumenta, odnosno provjera koliko su stavke unutar skale međusobno povezane i dosljedne u mjerenju iste pojave. Dobivena vrijednost Cronbach-α koeficijenta iznosi 0.805, što ukazuje na dobru pouzdanost skale. S obzirom na to da je

vrijednost iznad 0.8, može se zaključiti da su ovi faktori dovoljno konzistentni i da se podaci mogu smatrati pouzdanim za dalju analizu.

S obzirom da ne postoji univerzalan obrazac za mjerenje nivoa razvijenosti aktivnosti zadržavanja, na osnovu postavljene Likertove skale i ocjena koje su davali menadžeri, formulisan je standard za mjerenje ove varijable, a koji je prikazan u narednoj tabeli.

Tabela 2. Standard za mjerenje aktivnosti planiranja sukcesije

Prosječna vrijednost aktivnosti planiranja sukcesije	**Tumačenje nivoa razvoja aktivnosti**
1,00-2,00	Neznatno razvijena aktivnost
2,01-3,00	Nisko razvijena aktivnost
3,01-3,99	Umjereno razvijena aktivnost
4,00-5,00	Visoko razvijena aktivnost

Izvor: Kreacija autora

Rezultati provedenog istraživanja na uzorku od 101 uslužnog preduzeća u Bosni i Hercegovini pokazali su da je aktivnost zadržavanja talenata visoko razvijena s ukupnom ocjenom od 4.04. Razvijenost pojedinačnih faktora utjecaja je prikazana u narednoj tabeli.

Tabela 3. Rezultati anketnog istraživanja

Kontinuirani programi motivacije talenata	4.02
Visokokvalitetni radni uslovi	3.94
Atraktivne nematerijalne nagrade	4.13
Učešće u donošenju važnih odluka	3.86
Atraktivne materijalne nagrade	4.04
Kontinuirana briga o brendu poslodavca	4.24
Ukupna ocjena aktivnosti zadržavanja talenata	4.04

Izvor: Kreacija autora

Kao što se može vidjeti, zadržavanje talenata u uzorkom obuhvaćenim preduzećima najviše se temelji kroz kontinuiranu brigu o brendu poslodavca, atraktivnim nematerijalnim i materijalnim nagradama, kao i kontinuiranom primjenom programa motivacije. Nešto manji fokus preduzeća je na visokokvalitetnim radnim uslovima i učešću u donošenju odluka.

Rezultati provedenih studija slučaja, pokazali su na konkretnim primjerima šta tačno podrazumijeva aktivnost zadržvanja talenata u ovim preduzećima, te koji su najveći izazovi u pogledu provođenja ove aktivnosti. Sumiran pregled se nalazi u tabeli 7.

Nakon provedene analize stanja aktivnosti zadržavanja talentovanih zaposlenika, po-stavilo se pitanje efikasnosti primijenjenih aktivnosti, odnosno njihovog utjecaja na na-mjeru zaposlenika da napuste posao u preduzeću. S tim ciljem, izvršene su regresione analize nad svakim od navedenih faktora, kao i svim faktorima zajedno.

Rezultati utjecaja aktivnosti zadržavanja zaposlenika na odluku o napuštanju posla se nalaze u tabeli 8.

Rezultati jednostavne linearne regresije pokazuju kako različiti faktori zadržavanja talenata utječu na namjeru zaposlenih da napuste posao. Posebno se ističu atraktivne nematerijalne i materijalne nagrade, koje imaju statistički značajan negativan utjecaj na namjeru napuštanja posla ($p = 0.007$ i $p = 0.003$). To znači da zaposlenici koji dobijaju adekvatne nagrade, bilo materijalne ili nematerijalne, pokazuju manju sklonost odlasku iz organizacije. Kontinuirana briga o brendu poslodavca, također, ima značajan utjecaj ($p = 0.038$), što sugeriše da percepcija ugleda preduzeća može igrati važnu ulogu u zadržavanju zaposlenih. S druge strane, kontinuirani programi motivacije talenata, visokokvalitetni radni uslovi i učešće u donošenju važnih odluka nisu pokazali statistički značajan utjecaj na namjeru napuštanja posla, što može ukazivati na to da sami po sebi nisu dovoljni da smanje fluktuaciju zaposlenih, već ih je potrebno kombinovati s drugim faktorima kako bi se postigli bolji rezultati u zadržavanju talenata.

Osim pojedinačno, razmotren je i utjecaj svih aktivnosti zajedno na namjeru napuštanja posla. Rezultati (Beta = -0.0735; $p = 0.014$; $t = - 2.505$) pokazuju da je ukupni utjecaj svih varijabli značajan i negativan, što nas navodi na zaključak da organizacije koje preduzimaju aktivnosti zadržavanja zaposlenika, zaista i uspjevaju da utječu na njihovu percepciju ostanka u organizaciji.

6. Zaključak

Zadržavanje talenata predstavlja ključni segment talent menadžmenta, koji ima presudan utjecaj na dugoročnu uspješnost organizacija. Teorijski pregled rada pokazuje da uspješno zadržavanje talenata osigurava kontinuitet organizacijskog znanja, unapređuje inovativnost i smanjuje troškove povezane s fluktuacijom zaposlenika. Ključni faktori zadržavanja uključuju adekvatnu kompenzaciju, izazovne zadatke, mogućnosti za učenje i napredovanje, kao i ravnotežu između profesionalnog i privatnog života. Također, važni su pozitivni odnosi u organizaciji, kvalitetno liderstvo i prilike za obuku, dok snažna organizacijska kultura doprinosi lojalnosti i emocionalnoj povezanosti zaposlenika s organizacijom. Ove spoznaje ukazuju na to da zadržavanje talenata nije samo pitanje smanjenja troškova, već i značajan doprinos dugoročnoj konkurentskoj prednosti organizacija.

Uvid u nivo razvijenosti aktivnosti zadržavanja talenata u uslužnom sektoru Bosne i Hercegovine pokazuje da su aktivnosti zadržavanja u prosjeku visoko razvijene, s naglaskom na programe motivacije, atraktivne nagrade i brigu o brendu poslodavca. Preduzeća pokazuju nešto manji fokus na visokokvalitetne radne uslove i uključivanje zaposlenika u donošenje važnih odluka. Ovi nalazi ukazuju na potrebu za dodatnim usmjeravanjem organizacija prema sveobuhvatnijim strategijama koje ravnomjerno balansiraju sve ključne faktore zadržavanja.

Analiza studija slučaja dodatno je osnažila ove uvide. Istraživanje je otkrilo konkretne inicijative koje koriste preduzeća poput fleksibilnog radnog vremena, mentoring programa, prilika za rad u inostranstvu i transparentnih sistema napredovanja. Istaknuti su i izazovi s kojima se suočavaju u zadržavanju, poput intenzivne konkurencije na tržištu rada i prilagođavanja individualnim potrebama zaposlenika, koji ukazuju na potrebu za većim fokusom na personalizirane strategije zadržavanja i unapređenje organizacijskih praksi.

Provedene regresione analize su pokazale da organizacije koje u okviru svojih HR praksi imaju aktivnosti zadržavanja zaposlenika, imaju veće šanse za zadržavanjem talenata, zato što oni imaju manju želju za napuštanjem posla. Najznačajnijim aktivnostima pokazale su se pružanje materijalnih i nematerijalnih nagrada, te briga o brendu poslodavca.

Dobiveni rezultati slažu se s prethodnim istraživanjima iz oblasti koja se tiču važnosti aktivnosti zadržavanja zaposlenika i utjecaja njihove prisutnosti na pozitivne rezultate u preduzećima, kako na organizacionom nivou, tako i na individualnom nivou zaposlenika. Osim toga, rezultati potvrđuju i isticanje važnosti pojedinačnih aktivnosti zadržavanja talenata, pa se tako potvrđuju zaključci koje je dao Barron (2008) o važnosti brige o imidžu poslodavca, kao i fokusiranje na važnost kompenzacija (u ovom slučaju i materijalnih i nematerijalnih) koje je naveo Capelli (2000).

Postavljeni ciljevi rada ostvareni su kroz analizu i sistematizaciju teorijskih saznanja, utvrđivanje nivoa primjene praksi zadržavanja talenata u uslužnim preduzećima, identifikaciju specifičnih inicijativa i izazova kroz studije slučaja, te analizu utjecaja na namjeru zaposlenika za napuštanjem posla. Ovaj rad doprinosi razumijevanju važnosti aktivnosti zadržavanja talenata i osigurava osnovu za daljnja istraživanja.

Za buduća istraživanja preporučuje se proširenje uzorka na druge sektore i regije kako bi se omogućila komparativna analiza. Također, istraživanje utjecaja primjenjenih aktivnosti na motivaciju, zadovoljstvo, performansu i druge faktore identifikovane na individualnom nivou zaposlenika moglo bi pružiti uvid u rezultate primjenjenih aktivnosti. Analiza utjecaja na konkuretnost, rast i organizacijsku performansu, dala bi podatke o uspješnosti primjene na nivou preduzeća, što bi također bilo interesantno pratiti. Dodatno, istraživanja koja uključuju perspektive zaposlenika mogla bi osigurati dublje razumijevanje njihovih potreba i očekivanja, čime bi se obogatila postojeća saznanja i unaprijedila praksa zadržavanja talenata u organizacijama.

Literatura

Abadi, M., Khadem, S., Sadeghnia, A., Talent Management and Maintaining Talented Human Resource: A Case Study in Kashan University of Medical Sciences, European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2013, Vol. 2 No. 3, 3446-3457.

Abbas U. I., Cross O. D. (2018), „Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations“ *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 5, Pp. 4247-4253.

Al-Haraisa, Y. E., Al-Ma'aitah, N., Al-Tarawneh, K., Abuzaid, A. (2021), „Talent Management Practices and Competitive Advantage: Evidence From the Jordanian Insurance Sector“ *International Journal of Service Science Management Engineering and Technology*, Vol. 12 No. 5, Pp. 102-115. https://doi.org/ 10.4018/IJSSMET.2021090107

Almomani, R. Z. Q., AL-khaldi, S. S. S., Al-Quran, A. Z., Almomani, H. M., Aityassine, F. L. Y., Eldahamsheh, M. M., Al-Hawary, S. I. S. (2023), „The Effect of Talent Management on Organizational Innovation of the Telecommunications Companies in Jordan“, *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, Pp. 1779-1794. (https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_97

Alsakarneh, A., Hong, S. C. (2015), „Talent management in twenty - first century: theory and practically“, *International Journal of Applied Research*, Vol. 1 No. 11, Pp. 1036-1043.

Bahtijarević-Šiber, F. (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb

Burić, E. and Kljajić Dervić, M. (2024) „Process Model of Talent Management and Enterprise Competitiveness in Bosnia and Herzegovina“, *International Business Research*, Vol. 17, No. 4, Pp. 12-23. https://doi.org/10.5539/ibr.v17n4p12

Caligiuri, P. and DiSanto, V. (2001), „Global competence: What it is and can it be developed through global assignments?“ *Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 3, Pp. 27–3.

Čavalić, A., (2017), „State and Perspectives of Creative Industries in Bosnia and Herzegovina“ *3rd. International conference on education, culture and identity ICECI*, *Sarajevo,* ISSN 2566-4409, 3 (3), Pp. 521-537.

Grečić V., (2024) „How to create a much more attractive living environment for talent reaining and attracting? The case of Serbia“ *Ekonomske ideje i praksa*, 53, Pp. 1-29. https://doi.org/10.54318/eip.2024.vg.372

Heinen, J. S., O'Neill, C. (2004), „Managing talent to maximize per-formance“ *Employment Relations Today*, Vol. 31 No. 2, Pp. 67-82. https://doi.org/ 10.1002/ert.20018

Huselid, M. A., Beatty, R. W., Becker, B. E. (2005), “A Players” or “A Positions”? *The Strategic Logic of Workforce Management*, Harvard Business Review, Vol. 83 No. 12, Pp. 110-117.

Jakovljević, M., Marin, R., Čičin-Šain, D. (2012), „Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata“, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 2 No. 2, Pp. 66-81. https://doi.org/10.15291/oec.218

Josipović, S. (2018), „Ljudski kapital u modelima ekonomskog rasta ruralnih područja“ *Ekonomske ideje i praksa*, 28, Pp. 47-58.

Lahkar Das, B. and Baruah, M. (2013), "Employee Retention: A Review of Literature" *IOSR Journal of Business and Management,* Vol. 14, Pp. 8-16. https://doi.org/ 10.9790/487X-1420816

Martić, R. and Ajanović, V. (2023), "Uticaj talent menadžmenta na poslovne performanse preduzeća" *Business Consultant / Poslovni Konsultant*, Vol 14, Issue 125, Pp. 63-79.

Matricano D. (2020), „The effect of R&D investments, highly skilled employees, and patents on the performance of Italian innovative startups“ *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 32 No. 1, Pp. 1-14. https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1757057

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., Schuler, R., (2017), „Talent management: a systematic review and future prospects“ *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1, Pp. 86-117. https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253

Ott, D. L., Tolentino, J. L., Michailova, S. (2018), „Effective talent retention approaches“ *Human resource management international digest*, 26(7), Pp. 16-19. https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152

Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., Ali, T. (2015), „Talent Management as a Source of Competitive Advantage“ *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 5 No. 9, Pp. 208-214. (DOI: 10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214)

Primljen (Received): 13.1.2025.
Popravljen (Revised): 26.2.2025.
Prihvaćen (Accepted): 10.3.2025.
Pre štampe (Online First) 24.6.2025.

Dodatak

Tabela 4. Aktivnosti talent menadžmenta

	Identifikacija ključnih pozicija	Identifikacija talenata	Privlačenje talenata	Procjena talenata	Selekcija talenata	Zapošljavanje talenata	Motivacija talenata	Inkluzija talenata	Podučavanje talenata	Razvoj talenata	Zadržavanje talenata	Planiranje sukcesije
Bahtijarević-Šiber, 2014, (str. 163-164)			x				x			x		
Mathis i Jackson (navedeno u Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 164)			x							x	x	
Tansley (navedeno u Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 164)		x	x					x				
Creelman (2004, str. 29)			x			x					x	
Knez (2004, str. 233)			x		x					x	x	
Collins i Clark (2003, str. 744)	x					x				x	x	
Whelan i Carcary (2011, str. 677)	x				x	x	x		x		x	x
Berger i Berger (2003, str. 4)		x		x						x	x	

Tabela 5. Istraživanja na polju zadržavanja talenata

Autor	**Zaključak**
Barron (2008)	Ispituje se kako najbolje privući i zadržati talentovane ljude u obrazovanju i ugostiteljstvu. Tvrdi se da pružaoci usluga obrazovanja moraju biti svjesniji smanjenja praktičnih i stručnih elemenata programa za učenje. Preduzeća treba da se osvrnu na poboljšanje svog imidža, stavljajući se u poziciju iz kojega ga gledaju potencijalni tražioci posla.
Cappelli (2000)	Tvrdi se da preduzeća trebaju usmjeriti svoj fokus prema pristupu koji je više orijentisan prema tržištu kako bi zadržale talente. Tradicionalne strategije zadržavanja više nisu prikladne. Prakse zadržavanja trebaju biti prilagođene prema važnosti zadržavanja zaposlenika. Pristupi kompenzaciji, dizajnu poslova, prilagođavanju poslova, lokaciji i praksama zapošljavanja trebaju biti razmatrani u zavisnosti od ponude i potražnje.
Deery (2008)	Ispituje se literatura o zadržavanju talenata i ulozi ravnoteže između posla i privatnog života u namjerama odlaska i ostalim implikacijama. Literatura iz oblasti menadžmenta u ugostiteljstvu ističe ulogu radnih stavova (npr. zadovoljstvo poslom i posvećenost poslu), ličnih karakteristika poput pozitivnog i negativnog stava, te ulogu ravnoteže između posla i privatnog života u smanjenju visokih stopa fluktuacije.
D'Annunzio Green (2008)	Ispituju se stavovi menadžera o tome šta je talent menadžment, kako se operacionalizira i kako doprinosi poslovnom uspjehu. Izraženo je veliko oduševljenje prema talent menadžmentu i prisutna je percepcija njegove važnosti za poslovanje. Postoji posvećenost talent menadžmentu, s posebnim naglaskom na zabrinutost izraženu u vezi s razvojem i zadržavanjem talenata, a ne toliko privlačenjem.
Hiltrop (1999)	Istražuje se kako organizacije privlače i zadržavaju talente, te koje prakse su najefikasnije. Rezultati ne pružaju ubjedljive dokaze o vezi između HR praksi i sposobnosti privlačenja i zadržavanja talenata. Organizacije trebaju razumjeti što žele postići u privlačenju talenata, a zatim prilagoditi svoj proces regrutovanja i ostalih HR praksi u skladu s potrebama i očekivanjima te grupe.
Lehmann (2009)	Ispituje se sadržaj i smjer procesa zadržavanja i razvoja talenata te utjecaj društvenih, organizacijskih i upravljačkih praksi na taj proces. Nove prakse upravljanja ljudskim resursima su pokrenute radi poboljšanja privlačnosti, razvoja i zadržavanja talenata, posebno u oblasti upravljanja performansama i informacionih tehnologija. Potrebno je veće prilagođavanje socijalnih i organizacionih struktura kako bi se uskladile s novim praksama upravljanja ljudskim resursima koje su implementirane.
Yanadori i Kang (2011)	Analiza sistema naknada za osoblje u odjelima za istraživanje i razvoj i administraciju u visokotehnološkim organizacijama u Sjedinjenim Američkim Državama. Ako preduzeća previše odstupaju od tržišnih

	stopa, to može imati negativan utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenta.
Yoon i Lim (2010)	Razmatra se virtualno učenje te kako se sistematizacija može ostvariti putem upravljanja kompetencijama i talentima preduzeća. Upravljanje kompetencijama preduzeća pomaže u postavljanju prioriteta za učenje, dok talent menadžment pomaže u implementaciji sistema za razvoj i zadržavanje talenata. Ovo su dva ključna aspekta efikasnog upravljanja ljudskim resursima.

Izvor: McDonnell i saradnici, 2017, str. 95

Rabbi i saradnici (2015)	Smatraju da je talent menadžment izvor konkurentske prednosti i predstavljaju model u kojem se koncept talent menadžmenta sastoji od privlačenja, razvoja i zadržavanja talenata i direktno utječe na konkurentsku prednost preduzeća.
Abbas i Cross (2018)	Smatraju da preduzeća koja su sposobna privući, razviti i zadržati talentovane zaposlenike, mogu postići i konkurentsku prednost.
Heinen i O'Neill (2004)	Tvrde da talent menadžment može biti najbolji način stvaranja dugoročne konkurentske prednosti, jer ona proizilazi iz vrijednih i specifičnih resursa koji se ne mogu lako imitirati i koju konkurenti ne mogu lako preuzeti, te su kroz empirijsko istraživanje zaključili da uspješne organizacije uvijek daju značaj privlačenju, zadržavanju i razvoju talenta, a da s druge strane organizacije koje neadekvatno upravljaju ljudskim kapitalom mogu očekivati samo pad rezultata poslovanja.
Huselid i saradnici (2005)	Predlažu organizacijama za bolji konkurentski položaj i povećati svoju produktivnost, da usvoje pristup privlačenja, zapošljavanja, zadržavanja i razvoja intelektualnog kapitala.
Al-Haraisa i saradnici (2021)	Proveli su istraživanje u 130 osiguravajućih društava u Jordanu, pri čemu su ispitani menadžeri i njihovi saradnici. Predmet istraživanja je bila povezanost aktivnosti talent menadžmenta i konkurentske prednosti i to: pronalaska talenata, razvoj talenata i njihovog zadržavanja. Rezultati su pokazali značajan utjecaj ovih aktivnosti na konkurentsku prednost.
Abadi i saradnici (2013)	Proveli su istraživanje u kojem su ispitivali utjecaj zadržavanja talentovanih zaposlenika, a rezultati su pokazali da zadržavanje talenata ima pozitivan odnos s efikasnošću organizacije, te zaključuju da bi organizacija trebala biti imati strateški plan za održavanje stabilnosti radnih mjesta kako bi pokrila sve povezane faktore koji mogu utjecati na odlazak talenata.
Matricano (2020)	Donosi saznanje da zaposlenici s izuzetnim vještinama i sposobnostima mogu značajno unaprijediti performansu preduzeća, što naglašava važnost talent menadžmenta u stvaranju efikasnih timova. Dodatno, preduzeća koja uspješno privlače, motivišu i zadržavaju talentovane zaposlenike ostvaruju značajne prednosti u današnjem konkurentskom poslovnom okruženju.

Almomani i saradnici (2023)	Proveli su istraživanje u tri telekomunikacijska preduzeća u Jordanu, uključujući ukupno 370 ispitanika. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi utjecaj talent menadžmenta na organizacijsku inovativnost. Proučavali su inovativnost s tri aspekta: u dijelu usluga, procesa i administracije, dok su talent menadžment promatrali kao skup aktivnosti koje uključuju privlačenje, razvoj, obuku i zadržavanje talentovanih pojedinaca. Koristeći metodu strukturalnog modeliranja, rezultati su pokazali pozitivan utjecaj aktivnosti talent menadžmenta na ukupnu organizacijsku inovativnost. Posebno se ističe pozitivan utjecaj aktivnosti podrške, razvoja i zadržavanja talenata na inovaciju i kreativnost u postojećim radnim metodama.
Alsakarneh i Hong (2015)	Navode da preduzeća prepoznaju važnost ulaganja u talent menadžment radi utjecaja u smanjenju materijalnih i ekonomskih troškova. Smatraju da se to postiže kroz zadržavanje talenata i motivisanje da implementiraju poslovnu strategiju organizacije.

Izvor: Kreacija autora

Tabela 6. Aktivnosti zadržavanja u dosadašnjim istraživanjima

Konkurentan sistem nagrađivanja u poređenju s drugim preduzećima	Lyria, 2014
Nastojanje da zadržavaju talenti potrebne za postizanje organizacijskih ciljeva	AlKerdawy, 2016
Primjena svih vrsta tehnika za motivaciju i zadovoljstvo talentovanih zaposlenika	Nakhate, 2016
Kontinuirani motivacijski programi	AlKerdawy, 2016
Atraktivne nematerijalne kompenzacije za talentovane zaposlenike	AlKerdawy, 2016
Procjena efikasnosti strategija zadržavanja talenata	Atheer, 2018
Konkurentan kompenzacijski sistem	Atheer, 2018
Poticaji za učenje	Atheer, 2018
Visokokvalitetni radni uslovi	Atheer, 2018
Pozitivni radni odnosi s nadređenima	Atheer, 2018
Jednake mogućnosti za sve talente	Atheer, 2018
Nastojanje da se održi zadovoljstvo talenata	Atheer, 2018
Pomoć u zdravstvenim i sigurnosnim pitanjima	Atheer, 2018
Priznanje truda i postignuća	Atheer, 2018
Fleksibilnost radnog vremena, uloga i zadataka	Atheer, 2018
Dobar sistem nematerijalnih nagrada	Atheer, 2018
Poticanje inovativnog razmišljanja i promicanja kreativnih ideja	Atheer, 2018
Učešće u donošenju važnih odluka i postojanje programa za obogaćivanje karijere	Atheer, 2018
Sloboda za aktivno obavljajanje posla	Atheer, 2018
Ovlast za efikasno obavljanje posla	Atheer, 2018
Prilike za razvoj karijere	Atheer, 2018
Finansijske nagrade	Atheer, 2018

Izvor: Kreacija autora

Tabela 7. Rezultati studija slučaja

Preduzeće	Sadržaj programa zadržavanja talenata	Izazovi zadržavanja s kojim se suočava preduzeće
Preduzeće „A“ Djelatnost: Bankarstvo	Omogućavanje napredovanja Pristup stručnom usavršavanju i edukacijama Finansijske nagrade u vidu povišice plate	Nestabilno tržište rada Visoka fluktuacija talenata
Preduzeće „B“ Djelatnost: Trgovina	Hibridni rad Mogućnost rada od kuće	Gubitak talenata nakon završenog programa namijenjenog talentima
Preduzeće „C“ Djelatnost: Računarsko programiranje	Briga o zaposlenicima Stvaranje zdravog radnog okruženja Omogućavanje slobode govora Redovne evaluacije i nagrade Poštovanje privatnog radnog vremena	Jaka konkurencija na tržištu rada Prilagođavanje individualnim potrebama zaposlenika Obezbjeđivanje kvalitetnih projekata i ostvarivanje uspjeha u dinamičnom okruženju
Preduzeće „D“ Djelatnost: Ugostiteljstvo	Stvaranje inspirativnog radnog okruženja Podrška profesionalnom razvoju Transparentan put napredovanja	Mjerenje efikasnosti
Preduzeće „E“ Djelatnost: Istraživanje tržišta	Otvoreni i transparentni razgovori Ugodna radna atmosfera Obuke i mentoring Rotacija poslova Usavršavanje Fleksibilno radno vrijeme Rad u inostranstvu Plaćene masaže ili sportski termini	Mjerenje uspješnosti primjenjenih aktivnosti

Izvor: Kreacija autora

Tabela 8. Jednostavna linearna regresija

Varijabla	Beta	t-vrijednost	p-vrijednost	Standardna greška (SE)
Kontinuirani programi motivacije talenata	-0.1473	-0.955	0.342	0.1542
Visokokvalitetni radni uslovi	-0.1785	-1.305	0.195	0.1368
Atraktivne nematerijalne nagrade	-0.3227	-2.753	0.007	0.1172
Učešće u donošenju važnih odluka	-0.0338	-0.273	0.785	0.1237
Atraktivne materijalne nagrade	-0.3434	-3.051	0.003	0.1126
Kontinuirana briga o brendu poslodavca	-0.2663	-2.107	0.038	0.1264

Izvor: Kreacija autora