



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



МАСТЕР ТЕЗА

ТАЛЕНТИ У САВРЕМЕНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

Име и презиме кандидата (број индекса):
Анђела Бараћ(2478/22)

Име и презиме ментора:
Биљана Богићевић Миликић

БЕОГРАД
АПРИЛ, 2024.

Изјава о академској честитости

Студент/киња: Ангелина Ђорђевић

Број индекса: 2478/22

Аутор/ка масте рада под називом:

Тема у својој дисертацији

Потписивањем изјављујем:

- да је рад искључиво резултат мог сопственог истраживачког рада;
- да сам рад и мишљења других аутора које сам користио/ла у овом раду назначио/ла или цитирао/ла у складу са Упутством;
- да су сви радови и мишљења других аутора наведени у списку литературе/референци који су саставни део овог рада и писани у складу са Упутством; о да сам добио/ла све дозволе за коришћење ауторског дела који се у потпуности/целости уносе у предати рад и да сам то јасно навео/ла;
- да сам свестан/на да је плагијат коришћење туђих радова у било ком облику (као цитата, парафраза, слика, табела, дијаграма, дизајна, планова, фотографија, филма, музике, формула, веб сајтова, компјутерских програма и сл.) без навођења аутора или представљање туђих ауторских дела као мојих, кажњиво по закону (Закон о ауторском и сродним правима, Службени гласник Републике Србије, бр. 104/2009, 99/2011, 119/2012), као и других закона и одговарајућих аката Универзитета у Београду;
- да сам да сам свестан/на да плагијат укључује и представљање, употребу и дистрибуирање рада предавача или других студената као сопствених;
- да сам свестан/на последица које код доказаног плагијата могу проузроковати на предати мастер рад и мој статус;
- да је електронска верзија мастер рада идентична штампаном примерку и пристајем на његово објављивање под условима прописаним актима Универзитета.

Београд, 19.04.2024. Потпис Ђорђевић

Изјава о коришћењу

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива мастер економисте, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду – Економског факултета.

Овлашћујем библиотеку Универзитета у Београду – Економског факултета да у свој дигитални репозиторијум унесе мој завршни (мастер) рад под насловом:

Монети у савремену економију

који је моје ауторско дело.

Завршни (мастер) рад са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Мој завршни (мастер) рад, похрањен у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду – Економског факултета и доступан у отвореном приступу, могу да користе сви који поштују одредбе садржане у СС БУ лиценци Креативне заједнице (*Creative Commons*), а којом је дозвољено умножавање, дистрибуција и јавно саопштавање дела, и прераде, уз адекватно навођење имена аутора, чак и у комерцијалне сврхе.

Потпис аутора

У Београду, 19. 04 2024

Брат

Садржај:

УВОД	2
ДЕО 1: ТЕОРИЈСКИ ОКВИРИ АНАЛИЗЕ	5
1. Појам и дефинисање талената	5
1.1. Историјски осврт	6
1.2. Императиви управљања талентима	7
2. Привлачење талената у организацијама.....	8
2.1. Активности привлачења талената	8
2.2. Технике привлачења талената	10
3. Задржавање талената у организацијама	13
3.1. Значај задржавања талената.....	14
3.2. Како задржати таленте?	16
3.3. Како задржати миленијалце?	17
4. Напуштање организације.....	20
4.1. Обликовање става о напуштању организације у једној генерацији	20
4.2. Истраживања о разлозима напуштања организације код миленијалаца.....	21
4.3. Трошкови напуштања организације.....	22
5. Управљање талентима у организацији	25
5.1. Рат за таленте	27
5.2. Изазови управљања талентима	28
5.3. Процес управљања талентима.....	28
5.4. Фактори који утичу на менаџмент талената	31
5.5. Тактике и технике управљања талентима	33
ДЕО 2: РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА – ТАЛЕНТИ У САВРЕМЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	35
6. Методологија истраживања.....	35
7. Резултати истраживања и дискусија.....	38
7.1. Структура испитаних према полу, старости, образовању и радном статусу	38
7.2. Ставови испитаних	38
7.3. Дискусија.....	41
ЗАКЉУЧАК И ИМПЛИКАЦИЈА ЗА МЕНАѢМЕНТ.....	44
ЛИТЕРАТУРА	47
БИОГРАФИЈА АУТОРА:	49

УВОД

Током своје историје, човек је непрекидно тежио напретку. Био он условљен основним питањима (нпр. могућношћу егзистенције), унапређењем квалитета живота, или забаве и слободног времена – од времена праисторије до данас је евидентно да је човечанство кроз цело своје постојање обликовало свет око себе. Начин обликовања света у ком живи је за човека, упрошћено гледано, једноставан принцип: узимање сировина из природе и коришћење истих за производњу свега што ће касније користити као појединац, мања или већа група људи или привредна грана. Такође, сировине, заједно са полупроизводима и производима човек користи и за услужне – непроизводне делатности. Усложњавање човековог живота и повећање квалитета истог је истовремено доводило и до континуираног повећања потреба сваког појединца и група људи; резултат тога је данашњица у којој скоро све што видимо око себе захтева сложен, удружени рад. Сем тога, сложеност живота је довела и до поделе послова – индивидуални произвођачи постоје све мање, а замењени су фабрикама у којима постоје јасне поделе послова и задужења, хијерархијско устројство, мисија, визија, разни правилници и друге одлике савремених и некадашњих – најопштије речено – радних организација.

Да би организација из било ког сектора привреде могла да функционише, неопходно је да има утврђену политику куће, односно скуп правила која следи. У садашњем тренутку, који спада у време након Четврте индустријске револуције, све више су изражене две потребе: за висококвалификованом радном снагом и кадром способним да се суочи са савременим пословним изазовима, који се, као и људски живот, временом усложњавају. Имајући то у виду, намеће се очигледан закључак: проналазак људи који истовремено могу да задовоље обе наведене потребе компаније која их запошљава, у односу који је за компанију и позицију у оквиру ње најпожељнији.

Потреба за висококвалификованом радном снагом је изузетно мерљива и врло конкретна: свака држава има законом прописане степене стручне спреме које лице постиже стицањем одређене квалификације (дипломе). Јасноћа се огледа и у томе да је ова потреба присутна вековима уназад, а након периода просветитељства (18./19. век), када образовање почиње да бива све доступније за широке популације, систем квалификација и начина образовања углавном је исти. Слободно можемо рећи да је у последња 2 века критеријум квалификације радне снаге и најзначајнији; подразумева се да својим образовањем, поред положених тестова или испита из конкретних предмета, особа која стиче звање има и оформљен сет личних особина које је доказала завршавањем одређеног нивоа образовања.

Друга потреба из претходног пасуса је производ много фактора који су у међусобној вези, а који се тичу: (1) праве способности радника – способности да уради посао онако како је тражено; (2) способности да пружи иновативну идеју или унапреди постојећи процес, што би створило компетитивну предност његовог послодавца на тржишту; (3) тзв. „меких вештина“ (енг. *soft skills*), у које спадају међуљудске вештине, лична култура и етика, лидерске вештине и остале вредности појединца у организацији, итд. Као што је раније речено, у зависности од конкретне позиције о којој је реч, од појединца се може тражити различит баланс, како вештина из ове категорије, тако и баланс између истих и тачног степена стручне спреме и области школовања.

Из наведеног је евидентно да проналажење адекватног кадра није нимало једноставан задатак. Додатно, и у великом броју случајева веома битно, је да таленат временом може да напредује у својој организацији и да тако развија систем у ком се налази.

Предмет мастер рада је анализа релевантне домаће и стране литературе из насловне теме и конкретних област обрађених у засебним поглављима, као и емпиријско истраживање. Истраживање ће бити спроведено испитивањем запослених у предузећима и оних који траже посао, припадника генерације миленијалаца, уз потпуну анонимност у одговарању и подразумевани гарант да лични подаци неће бити коришћени у друге сврхе, већ искључиво за потребе студентског истраживања у сврху мастер рада. Кроз одговоре на постављена питања, испитани ће изразити свој однос према методама и концептима којима се организације служе како би задржале таленте: менторство, бенефити, награђивање и сл. Такође, истраживањем ће се доћи до одговора да ли испитаници сматрају да могу да пронађу посао спрам својих примарних критеријума у држави Србији, или ће се одлучити за одлазак у иностранство. Значај истраживања је и у томе што се у доста случајева у савременом свету мишљење друге стране тржишта рада – запослених и тренутно незапослених – свесно, несвесно или због недостатка временских или новчаних ресурса запоставља, а једнако је битно као и мишљење послодаваца.

Мастер рад има за циљ да одговори на следећа истраживачка питања:

1. Које је значење појма „таленат“ у прошлости и данас?
2. Који су императиви управљања талентима?
3. Како привући и запослити таленте у организацију?
4. Који је значај задржавања талената у организацијама?
5. Како задржати таленте?
6. Како спречити напуштање организације од стране талената?
7. Које су последице задржавања, а које одласка талената?
8. Шта је управљање талентима - са каквим изазовима се менаџмент сусреће у овој области, како функционише процес управљања и који се фактори, тактике и технике издвајају као кључни у овој области?

Мастер рад ће бити подељен у 2 дела. Након увода, *ДЕО 1 – Теоријски оквири анализе* ће се бавити објашњењем механизма управљања талентима у организацијама, уопште. Прво поглавље објашњава појам талената у организацији и дефинише таленте како би у даљем раду читалац био упознат са темом и терминима који ће се анализирати. Истовремено ће бити начињен и кратак осврт на историју односа према талентима, нарочито у блиској прошлости, и објашњени императиви управљања талентима. Друго поглавље анализира привлачење талената у организацијама, са прва два подсегмента који објашњавају активности, тактике и технике привлачења, и трећим, које објашњава сам процес прибављања талената, односно њиховог пријема и укључивања у систем неког предузећа. Треће поглавље обрађује тему задржавања талената у организацијама, односно значај истог, са посебним фокусом на задржавању миленијалаца као генерације која је тренутно у касним двадесетим и раним тридесетим годинама и представља будућност сваке компаније. Напуштање компаније је обрађено у четвртом поглављу. Пето поглавље ће обрадити управљање (менаџмент) талентима, рашчлањујући исто на процес управљања, факторе који утичу на управљање, активности које се могу предузети у том процесу, тактике и технике, и напослетку, изазове са којима се свака организација при

ДЕО 1: Теоријски оквири и анализе

раду са талентима суочава. *ДЕО 2: Резултати истраживања и дискусија* је замишљен као приступ теми из другог угла. Истраживање које ће бити спроведено ће низом питања упућених генерацији миленијалаца који су у радном односу, али и онима који конкуришу за послове (могућа је истовремена припадност једне особе обема групама), да изведе закључак о статусу младих који су у прилици да раде у компанијама и да говоре о њиховом утиску о односу корпоративног света према надолазећој генерацији, као и о очекивањима од послодаваца и мери у којој та очекивања утичу на дефинитивну одлуку о избору посла, и најопштије, о каријерном плану и путу припадника генерације миленијалаца.

ДЕО 1: ТЕОРИЈСКИ ОКВИРИ АНАЛИЗЕ

1. Појам и дефинисање талената

Реч „таленат“ потиче из старогрчког језика *Талантон*, што је изворни облик ове речи, представљао је јединицу од 55кг сребра¹. У времену када је просечна радна дневница износила 1 денаријус, талантон је вредео приближно 6.000 денаријуса, што је представљало суму која се могла зарадити за око 20 година рада. Симболика речи „таленат“, односно израза „бити талентован“ је, временом, добила пренесено значење и изгубила првобитно, а кроз познавање изворног значења може се видети да је данашњи смисао речи одржао континуитет – богатство, али у смислу знања и потенцијала.

Модерна дефиниција талента је „збир способности, надарености, вештина“, док је у организацији то „способност да се одређени посао обави брже, лакше и боље него посао на ком је запослени тренутно распоређен“². Такође, када у свакодневном говору причамо о талентима, мислимо на младе људе (у пословном смислу до 30. или 35. године живота, у спортском углавном до 20. или 25. године и сл.), који поседују скуп вештина из којих се може наслутити да су управо они ти који ће у будућности бити кључни за организацију у којој су тренутно, или у којој би требало да буду. Са тим у вези, процедуре које се тичу превасходно дефинисања, препознавања, затим довођења и задржавања талената, као и њихове обуке – односно обезбеђивања свих услова (за које је процењено да су потребни) за њихов несметани развој и напредак – представљају спој више друштвених наука. Психологија, социологија и економија играју битну улогу у неким или свим побројаним активностима, са додатком неопходног учешћа особа из конкретног сектора за који је одређени таленат предвиђен.

Када говоримо о заступљености талената у укупној популацији, треба да имамо у виду чињеницу да су људске способности, са квоцијентом интелигенције или телесном висином као најеклатантнијим примерима, распоређене према приближно нормалној расподели у људској популацији³. На графику ове расподеле, медијана и средња вредност не одступају пуно и налазе се у нивоу „врха“ звонасте криве, познате и као Гаусова крива, а граничне вредности се налазе на левом и десном крају исте. Крајње вредности, односно најмања и највећа вредност коју крива приказује, представљају и ниво заступљености вредности конкретне особине у равни статистичке грешке. Таква крива говори да најбољи и најгори представници неке популације представљају релативно мали проценат исте. Будући да је таленат за нешто, у смислу који ми користимо, скуп особина као што су интелигенција, стручно знање, упорност, креативност и сл., последично је јасно да је и крива расподеле талента на укупној популацији налик Гаусовој звонастој. Из тога видимо да је талената јако мало (десни крај Гаусове криве), односно да је понуда на тржишту веома ограничена. Са друге стране, потражња је веома велика, јер је кадар са таквим особинама нешто што занима сваку организацију која има амбицију да напредује у области свог деловања. Ово нас доводи до закључка да је

¹ https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Irena_Tesic_prezentacija.pdf, стр.2, датум последњег приступа: 11.03.2024.

² Ibid.

³ Mario Šubarić, Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije, Pula, 2018, стр.6

правовремено препознавање талената кључно и за развој компетитивне предности на тржишту, што је још један од разлога за улагање у таленте и њихов развој, односно изградњу окружења у ком би таленти пронашли себе и за које би се и сами заинтересовали.

1.1. Историјски осврт

Гледајући кроз историју, потреба за овако описаним кадровима је постојала и пре постојања дефиниција које имамо данас. Од антике па до пре два века, образовање је у највећој мери било предвиђено за богате слојеве друштва – аристократе, патриције, богате феудалце и велможе и људе блиске свима њима, односно, за њихову децу, сроднике или блиске пријатеље. У мањој мери су до нивоа пре свега писмености, па након тога и до свих виших стручних знања у областима као што су медицина, грађевинарство и остале које су у том времену биле потребне, могли доћи обични људи и њихова деца – робови, па касније зависни сељаци и кметови, који су представљали највећи проценат популације. Ретки појединци из нижих класних група су до такве шансе могли доћи познанствима или сналажењем својих родитеља на разне друге неконвенционалне начине, и то у случају да свој таленат, тј. склоност ка нечему, поседују у великој мери у струкама које су тад биле тражене. У ранија времена су чак и занатлије, којих је било више од високошколованих јер су производили предмете за свакодневну употребу, своје ученике (шегрте) добијале препоруком родитеља тих ученика или поузданих људи у тој заједници. Закључује се да је у таквим системима доста младих људи остало неостварено у областима за које су заинтересовани и/или надарени. У народним побунама, које су на различитим крајевима света избијале од Француске револуције до Другог светског рата, а негде и касније, се временом мењао аспект сагледавања образовања, па је оно постало доступније пре свега градском становништву, а потом и мештанима до тада изолованих насеобина. Наша два највећа научника, и једни од најпризнатијих светских изумитеља – Никола Тесла и Михајло Пупин – су управо тако дошли до свог статуса; систем образовања у Европи 19. века је могао да пронађе талента чак и у обичном личком или банатском селу и да га ишкољује пратећи његове жеље, до нивоа када такав таленат постаје најтраженија особа на тржишту рада „обећане земље“, што су у том времену САД свакако биле. Временом је систем образовања еволуирао, па у данашњем тренутку подразумевамо да особа од 19 година поседује писменост (тековина прве половине 20. века), завршено основно образовање (тековина друге половине 20. века) и завршено средње образовање (тековина нашег доба – прве половине 21. века). Цео процес, који до тог нивоа траје 12 година, омогућава детету да искаже своју заинтересованост и усвоји знања да ту заинтересованост провери, развије у таленат и усмери своју каријеру ка истом.

У садашњем тренутку је такође јасно да је повећањем удела у укупној популацији оних који имају приступ школском систему, проширена и вероватноћа да се пронађе квалитетан кадар. И даље постоји систем разних стипендија, којима се у одређеној мери надомешћује непостојање потпуно бесплатног школства. Многе стипендије служе управо за привлачење талената и додељују их компаније или појединци у потрази за истим. Поред стипендија, постоје и фондови који подржавају младе таленте, а у образовању у Србији постоји и обавезна стручна пракса на факултетима коју опционо студенти користе баш да у реалним организацијама покажу, провере или се додатно заинтересују за свој

таленат/каријерни циљ у ком виде себе.

1.2. Императиви управљања талентима

У циљу савладавања променљивог окружења које утиче на сваку организацију, управљање талентима мора бити средство ка постизању управо поменутог савладавања. Пет императива⁴ кроз које је систематизована улога управљања талентима у постизању овог циља су:

1. Таленат као суштинско питање сваке пословне стратегије: подразумева потребу схватања вредности талената, препознавање кључних компоненти пословних стратегија које се односе на таленте, као и њихове импликације на организационе перформансе.
2. Различитост као највећа вредност организације: кључна конкурентска предност организације заснива се на способности организације да привуче, а њених запослених да раде са различитим и разноврсним талентима.
3. Учење и развој вештина као најважније способности: усредсређивање на јасно разумевање специфичних и јединствених вештина и компетенција води ка успеху.
4. Правилно ангажовање као трансформација пословних резултата: привлачењем и мотивисањем запослених омогућиће се увећавање талената у организацији и побољшање њених пословних резултата.
5. Обука и развој талената као брига организације: менаџмент људских ресурса има кључну улогу по овом питању, али најбоља пракса и култура окренута ка талентима треба да буду уграђене у целокупно пословање организације.

Примећујемо да је у ових пет императива објашњено значење талената и рада са њима у организацији, будући да се у последња три у фокус ставља управо учење и развој, ангажовање и мотивисање (запослених, у сврху стварања организационе културе која би привукла таленте), као и обука и развој.

Сада, када имамо у виду следеће елементе: значај талената за једну организацију, значај изазова привлачења истих, појмовну дефиницију талента, историјски развој подршке и „бављења“ талентима и младима, и императиве управљања талентима, можемо управо почети са анализом процеса привлачења талената.

⁴ Ивана Катић, Ненад Пенезић, Андреа Иванишевић, *Управљање талентима у савременој организацији*, Година X, број II, Сремска Каменица, 2016.

<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2016/1820-68591602140K.pdf> датум последњег приступа: 11.03.2024.

2. Привлачење талената у организацијама

2.1. Активности привлачења талената

Да би обезбедила таленте какве жели да има у свом тиму, организација мора предузети активности подељене у две групе: помоћне и оперативне активности. У помоћне активности спадају оне које немају као једину и директну последицу успешније привлачење талената. Оне су:

1. Стварање одговарајућег окружења у организацији

Овакве активности су многобројне и као резултат имају исправну атмосферу на сваком радном месту организације. Организација би требало да подржава плурализам мишљења, искорени у свом деловању мобинг, било какву врсту дискриминације запослених или кандидата за посао на основу урођених недостатака или болести/повреда насталих касније (сем ако нису од пресудног утицаја за способност обављања посла), искорени непотизам или било какво друго кадрирање у ком утичу или пресуђују карактеристике неvezане за стручне и комуникацијске способности радника. Требало би и да се придржава закона и да омогућава запосленима сва права прописана законом, односно слободне дане, радно време у законом прописаном трајању, петодневну радну недељу, уплату доприноса у пуном износу и слично. Испуњавањем ових и сродних активности организација је омогућила запосленом да једино брине о повећању квалитета свог рада, да нема потребу да размишља о напуштању организације, већ да његова судбина искључиво зависи од његових одлука и да једине последице које може да сноси, и позитивне и негативне, буду последице његовог рада.

2. Изградња позитивне слике о организацији у јавности

Комплетан утисак који организација оставља у јавности се може поделити у два сегмента: утисак који оставља у својој индустрији и утисак који оставља на светском, државном, или локалном нивоу (зависно од величине организације и обима њеног пословања). Први сегмент, односно утицај у индустрији, организација гради вођењем здраве тржишне утакмице, учешћем на семинарима и форумима везаним за сектор деловања организације, очувањем (или побољшањем) животне средине, природе и градова током свог деловања и сличним активностима. Утисак на нивоу изван индустрије којој припада, организација гради у позитивном смислу тако што подржава инклузију особа са физичким или другим недостацима у мери прописаној законом, подржава теме значајне за развој делова друштва или целог друштва, као и угрожених друштвених група, учешћем или организовањем хуманитарних акција за болесне и страдале, избегавањем сумњивих активности што резултира недовођењем исте у везе са недозвољеним радњама било које врсте, редовним измирењима финансијских обавеза, невезивањем за политичке и сличне организације итд.

3. Исправно вођење организације

Ова активност истовремено сажима претходне две, али и додатно обухвата финансијски и економски део пословања; наиме, свакоме ко размишља о конкурисању за посао у некој организацији је један од битнијих фактора за доношење одлуке информација да ли пословање компаније иде узлазном или силазном путањом. Као и за претходне, и у овој активности нема стриктно одређених ставки које воде ка испуњењу. Јасно је да редовна

исплата дохотка, раст удела компаније на тржишту индустрије којом се бави, финансијска стабилност и слични параметри доводе до закључка да ће у њој таленат, као и сваки други запослени, моћи да се потпуно фокусира на свој рад, не размишљајући и не доводећи у питање своју будућност. Сигурност коју пружа организација која је исправно вођена је са те стране драгоцене и један је од важнијих фактора који граде репутацију организације.

Оперативне активности које организација треба да предузме су:

1. Имплементација талент програма у систему организације

Ова активност представља први оперативни задатак који омогућава развој талената у организацији, класичном и најзаступљенијом методом на тржишту рада. Уједно, представља и најбитнији задатак, јер у себи подразумева директну, свакодневну и транспарентну интеракцију на нивоу таленат-остатак организације. У секцији 2.3. у наставку рада је ова активност декомпонована у четири фазе на почетку процеса прибављања талената. Исправно урађена имплементација талент програма у систем организације је услов за исправно вођење самог програма и директно утиче на резултат програма. Истовремено, исправном имплементацијом се постиже даљи неометан ток рада са талентима у смислу функционисања целог процеса, позитивно мишљење (утисак) о програму и код талента и ког менаџмента, што се завршава већом вероватноћом да се таленат уклопи у организацију, настави свој рад у истој и да обе стране изнесу позитивну повратну информацију (енг. *feedback*) о целокупном процесу, што је последња фаза прибављања талената.

2. Сарадња са школским и високошколским установама

Ова активност може бити примењена у организацијама које теже запошљавању искључиво висококвалификованог кадра. Катедре на многим факултетима данас су окренуте сарадњи са привредом (и уопште, екстерним организацијама било које врсте), и својим запажањима о студентима са којима раде, асистенти бивају компетентни да дају препоруке за карактеристике које екстерне организације од њих траже. Поред препорука, студентима (нарочито апсолвентима) се може пружити прилика да кроз програме праксе, посетама компанијама, учешћем у пројектима истих, приступом материјалима из жељеног сектора привреде стекну увид у конкретне задатке који ће се тражити од њих и да се на време припреме за почетак радне каријере.

3. Стратегијски (дугорочни) приступ

Иако је суштински именована као приступ, ова активност представља сажимање претходних и свих осталих идеја које има менаџмент организације. Нагласак на речи „приступ“ је битан, зато што се на највишим инстанцама мора изградити стратегија рада са талентима; разлог је једноставан – будућност организације је нешто што се мора дугорочно планирати како би било сигурно и мора бити синхронизовано са променљивим и динамичним условима које свако тржиште поставља. Рад са талентима у многоме зависи, директно или посредно, од свих осталих сектора: финансија, људских ресурса, продаје, производње итд. То значи да таленат може најбоље да се развије у својој пуној форми само у организацији у којој су сви остали сектори синхронизовани тако да представљају систем који испоставља резултат онако како је планирано. Овде уједно проналазимо и моменат првог сусрета са компанијом, када таленат доноси и први суд о својој одлуци да јој се прикључи. Такође, таленат без претходног радног искуства ће врло вероватно усвојити целокупан или делимичан део организационе културе са свог првог

радног места – стога, она треба да буде здрава и добро постављена, како би и таленат напредовао у очекиваном правцу.

2.2. Технике привлачења талената

Формално гледано, постоје три начина за долажење до талената⁵:

1. Стварање талената

Ова техника је највише обрађена у раду. Разлог томе је највећа заступљеност и највећа сигурност праћена највећом могућношћу „брушења дијаманта“, што представља рад са талентом. На њу се односи већина техника које су напоменуте у раду. Специфичност исте се огледа у полазном стадијуму који је најпогоднији за развој талента, а то је висока присутност генеричких, а мања присутност конкретних стручних знања талената⁶, што је одлика већине кадрова без радног искуства, којима је конкретна организација прво радно место.

2. Куповина талената

Овим начином се организацији придружује већ оформљен таленат, у већој или мањој мери провереног стручног знања. Мера зависи од квантитета и квалитета претходног радног искуства, а потврда о истом се може добити кроз техничке интервјуе, различите тестове на теоријској бази (тестови личности, интелигенције, тестови когнитивних способности итд.), кроз решавање реалних проблема, или кроз препоруке релевантних претходних менаџера који су били директни руководиоци таленту. Овакве врсте провере имају високу могућност грешака, првенствено због тога што ниједан тест, па ни онај који се заснива на реалном проблему и представља имитацију истог у највећој могућој мери, не може да потпуно опонаша атмосферу рада у организацији, интеракцију са стварним колегама, системом, партнерима итд. Велик део сигурности оваквих провера се заснива на претпоставци о веровању резултатима тестова и њиховој меродавности, која не може бити стопроцентна у свим случајевима, или на претпоставци о искрености запосленог у теоријским тестовима, односно искрености у препоруци о таленту. Предност оваквог начина прибављања талента је у мањем трошку регрутације (будући да се не троше ни временски ни финансијски ресурси који би били потрошени кроз талент програм, праксу или стипендију), као и брзина прибављања талента, јер трајање процеса регрутације најчешће износи неколико недеља (ређе, месеци).

3. Изнајмљивање талената

Последња наведена техника је најређа, али и она може имати позитивне резултате. Ради се о уговорном запошљавању експерата, са потпуно доказаним знањима, који ће пре свега решити неки проблем. Истовремено, очекује се да и остали запослени у раду са новим чланом организације усвоје одређена знања и да његов боравак у времену трајања уговора буде видљив и након напуштања организације, тако што ће пренети што је више могуће знања на своје колеге. Трошкови овакве технике варирају, а самим тим варира схватање да истих као предности или мане. Напослетку, крајњи резултат је упитан и заснива се на више фактора; јасно је да ће проблем због ког је проверени кадар доведен бити и решен, али се поставља неколико питања. Колико знања ће бити пренето

⁵ Davenport, T.H., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁶ Марко Славковић, *Стратегијско управљање људским ресурсима у економији заснованој на знању*, Универзитет у Крагујевцу, Крагујевац, 2013, стр. 179

ДЕО 1: Теоријски оквири и анализе

на колеге? Каква ће бити атмосфера и сарадња у тиму и како ће се то одразити на крајњи резултат? Да ли ће организација, поред свега, морати да и даље тражи аквизиције овог типа за исту област? Суштински гледано, одговор на последње питање је једини меродаван за процену исплативости овог начина и, уколико је негативан, то значи да је ова техника исправно изабрана за превазилажење проблема у организацији или у неком њеном сектору.

Процес прибављања талента почиње након завршених (потпуно или делимично, зависно од одлуке менаџмента) помоћних активности прибављања талената.

Уколико је реч о техници стварања талената, може се рашчланити на десет фаза:

1. Препознавање позиција које имају највећу потребу за новим, талентованим кадром
2. Препознавање заступљености талената на тржишту по стручним звањима
3. Одређивање позиција где ће се таленти наћи
- 4а. Припрема логистике (људски ресурси, менторски програм, материјали за учење, пословни задаци) за новозапослене таленте
- 4б. Оглашавање или позивање талената у организацију
- 5а. Интервјуи са пријављеним талентима
- 5б. Интервјуи са талентима који су прихватили позив организације
6. Надгледање (мониторинг) талената
7. Разговори о могућем продужетку радног односа
8. Задржавање талената
9. Евалуација процеса прибављања талената
10. Анализа добијених информација

Када говоримо о куповини талената, процес је у многоме сличан. Са одређеним фазама које су додате или измењене, изгледа овако:

1. Препознавање позиција које имају највећу потребу за новим, талентованим кадром
2. Одређивање позиција где ће се таленти наћи
3. Истраживање постојећих талената на тржишту рада
- 4а. Припрема логистике (људски ресурси, менторски програм, материјали за учење, пословни задаци) за новозапослене таленте
- 4б. Оглашавање или позивање талената у организацију
5. Интервјуи са талентима који су прихватили позив организације
6. Надгледање (енг. *monitoring*) талената
7. Разговори о могућем продужетку радног односа
8. Задржавање талената
9. Евалуација процеса прибављања талената и анализа добијених информација
10. Анализа добијених информација

Изнајмљивање је у многоме једноставнији процес. Он елиминише 7. и 8. фазу два претходна типа процеса, а за време надгледања (мониторинга) талената укључује и исту активност усмерену ка осталим члановима организације, управо због циља усвајања имплицитног знања новозапосленог експерта и задржавања знања у организацији и након његовог одласка.

ДЕО 1: Теоријски оквири и анализе

Често занемарене, претпоследња и последња фаза свих наведених процеса су у дугорочном смислу и најбитније, уколико се правилно искористе. Правилном и искреном евалуацијом и каснијом стручном анализом добијених информација се најлакше може пронаћи место у систему и процесу које захтева побољшање и додатни фокус. Даљим ангажовањем, које захтева исправну одлуку менаџмента у смислу корективних мера, у најбољем случају се може уклонити грешка која је анализом евалуација примећена и унапредити процес рада. Ово је од посебног значаја ако имамо у виду грешке које многи системи праве, ни не знајући где греше, и ако имамо у виду да је ангажовање екстерних предавача врло често скупо, а некада и непродуктивно. Алтернатива у којој се цео евалуациони, аналитички и корективни процес дешава унутар саме организације, нуди предност јер информације о грешкама остају унутар организације, своди се на рад са већ познатим колегама и не троши се време на упознавање или на остале предактивности које нису потребне у овом случају.

3. Задржавање талената у организацијама

Задржавање талената је интегративни део стратегије смањења флукуације радне снаге у организацији. Флукуација у свакодневном говору представља појам смењивања запослених на радним местима у оквиру организације. Самим тим, може бити екстерна и интерна, где први тип подразумевамо када о флукуацији причамо на лаичком нивоу. Она се повећава повећањем одлазака старих и долазака нових запослених у организацију. Пак, интерна флукуација подразумева смењивање запослених у оквиру организације, најчешће као резултат промене радних места постојећих кадрова, изазване унапређивањима, интерним регрутацијама и сличним процесима. У анализи задржавања талената у организацијама, бавићемо се искључиво екстерном флукуацијом, чија формула за израчунавање гласи⁷:

$$КЕФ = 30 / ((3П + 3К) / 2) ,$$

при чему су:

КЕФ-коэффициент екстерне флукуације,

30-запослени који су отишли из организације у одређеном периоду (година, квартал, и сл.),

3П-запослени на почетку тог периода и

3К-запослени на крају тог периода, респективно. Минимална вредност овог коефицијента је 0 и она је резултат стања када ниједан запослени не напусти организацију у периоду за који се коефицијент рачуна. Максимална вредност је 2,00 и она се хипотетички може десити када сви запослени у посматраном периоду напусте компанију, односно ако се она угаси.

Треба напоменути да овај коефицијент не сме бити самостално коришћен за било какве анализе. Разлог је једноставан: флукуација није подразумевано лоша, нити је а приори резултат рада компаније, односно, исти се не може узети као једини, искључиви и изоловани фактор који утиче на флукуацију. Такође, свака индустрија има свој опсег коефицијента флукуације који је очекиван због самих карактеристика индустрије, окружења организација у њој и структуре људи који се претежно баве радом у тој индустрији. Зато, уколико и дође до поређења компанија по овом параметру, треба утврдити да ли се остали најбитнији параметри за упоредну анализу слажу или минимално разликују, укључујући и саму делатност обе компаније као фактор. Остали показатељи, као што су финансијски извештаји, ROI, CAGR, као и истраживања расположења и ставова запослених о свом радном месту, интерне евалуације итд, су такође добри и валидни показатељи начина пословања организације.

Флукуација је значајна у економском и финансијском смислу и у међуљудском смислу. Значај из економског и финансијског аспекта је очигледан и већ без било каквих метрика можемо рећи да је одласком запосленог изгубљено доста новчаних, временских, људских и осталих ресурса који су улагани у њега. Насупрот томе, уколико причамо о одласку запосленог који није испунио захтеве организације, ови губици се могу компензовати извођењем и имплементацијом закључака о раду тог запосленог и потезима менаџмента

⁷ <https://omegact.biz/sta-je-starije-pronalazak-i-zaposljavanje-novih-ljudi-ili-zadrzavanje-postojecih/>, датум последњег приступа: 11.03.2024.

у вези њега. Значај из међуљудског аспекта је изражен највише у смислу прилагођавања, поверења и осталих процеса који се поново морају градити испочетка са новим запосленим који дође на место старог.

Постоје три врсте флукуације: вољна (иницирана од стране запосленог) и невољна (иницирана од стране послодавца), по сили закона (одлазак запосленог у пензију, проглашење стечаја или гашење организације и остале мере које нису директна одлука ни запосленог ни руководиоца или се не односе на појединца него на групу запослених). Вољна флукуација представља тему која ће у овом поглављу бити обрађивана и која је од суштинског значаја када организација има за циљ задржавање талената, односно спречавање њиховог одласка у конкурентске организације са бољим условима рада. Разлози за напуштање из аспекта талента су: (а) да ли исти има понуду за други посао, (б) постојање плана о напуштању организације током рада или и пре уласка у њу и поступање у потпуности у складу са својим планом, (в) постојање истог плана али и зависности његовог испуњења од неизвесних будућих догађаја, (г) импулсивна одлука о напуштању организације, која може бити условљена неким изненадним догађајем или карактером запосленог, где је процес одлучивања о тој одлуци изразито кратак⁸. Да би се таленти задржали, неопходно је побољшати услове њиховог рада, односно бавити се имплементацијом различитих стратегија и оперативних задатака, који се односе на тачке (а), (в) и (г).

Будући да је постојање дилеме око прихватања понуде из друге организације увек присутно јер за доброг радника увек постоје понуде из других организација, у првој тачки је начелно неопходно урадити сваку корекцију тако да се у тој дилеми радник одлучи заостанак у тренутној организацији. Сличне су методе и за тачку (в), док се у стратегијама за отклањање тачке (г) као главни проналази моменат превенције било каквих нежељених догађаја, били они фундаментални или нижег приоритета, који могу проузроковати изненадну одлуку запослених о напуштању организације. Из овог аспекта, стратегије се могу поделити на реактивне и превентивне, односно на оне које се тичу рада са запосленим на индивидуалном нивоу (тачке а и в), и на оне које се тичу унапређивања целокупног корпоративног окружења и културе (тачка г). Говорећи о тачки (б), уколико запослени има такву идеју и карактер који не одступа од ње, начелно се на такву одлуку не може утицати. Међутим, може се комбиновањем индивидуалних, општих и превентивних стратегија, утицати да се број оваквих запослених сведе на минимум, тако што ће се идеја о напуштању организације због свих погодности које она нуди свести на ниво ирационалног, а број оваквих запослених на занемарљиво мали проценат случајева.

3.1. Значај задржавања талената

Када имамо у виду флукуацију као појам и њен значај у различитим аспектима функционисања предузећа на које се одражава, јасно нам је да је и флукуација талената битан елемент насловне теме рада. Примарно, флукуација талената и флукуација осталих запослених има различиту суштину. Уколико добре аспекте флукуације запослених уопштиме на: долазак нових идеја организације, промену међуљудских

⁸ Биљана Богичевић Миликић, Флукуација запослених: Узроци, последице и контрола, Универзитет у Нишу, Економски факултет, 2010, стр. 133

<http://www.ekonomskifakultet.rs/Ekonomske-teme/et2010-1.pdf>, датум последњег приступа: 11.03.2024.

односа уколико пре тога нису били на задовољавајућем нивоу и раст продуктивности (при чему подразумевамо да је бивши запослени замењен продуктивнијим, прим.аут.), а лоше аспекте посматрамо на губитак доброг запосленог због његовог одласка и избор лоше замене истог по било ком основу, што је резултат другачије природе (лоша одлука менаџмента, односно одговорне особе или више особа за кадрирање у организацији), као и губитак финансијских, временских и људских ресурса инвестираних у бившег запосленог, флукуацију талената морамо, због природе разлика између талената и осталих запослених, посматрати другачије. Сличност две врсте флукуације је само у последњем наведеном аспекту, при чему је резултат у случају флукуације талената много осетнији за организацију него у осталим случајевима.

Значај задржавања талената најочигледније може бити објашњен ситуацијом када таленат напушта организацију. Сврха успешно завршеног процеса привлачења талената је да исти проведе дужи временски период у организацији, односно да се инвестирањем свих раније поменутих ресурса, развојем талента кроз то време постигне напредак истог, који ће последично резултовати и напретком организације осликаним у повећању продуктивности, бољем екстерном утиску организације и бољим међуљудским односима у истој. Губитак талента – односно флукуација – у том смислу представља непредвиђени прекид процеса развоја талента и проблем који ради једноставнијег разумевања можемо поделити на три аспекта:

1. Губитак инвестираних ресурса до тог момента

Баш зато што је овакав пример најочигледнији, у реалности се тек након одласка који се десио види значај тог одласка и значај задржавања.

2. Опортунитетни трошак неостанка талента у организацији

Поред више пута споменутих ресурса који су изгубљени, постоји и опортунитетни трошак даљег непостојања конкретног запосленог, односно талента, у организацији. Он није директно изражен и код лаичког посматрача може проћи и неопажено, те је стога и (неправедно) занемарен како у стручним, тако и другим разговорима о овој теми. Останком талента и његовим даљим развојем би се разликовали резултати које организација испоручује, а самим тим и промет или профит организације. Као што је поменуто, услед недовољне упућености менаџмента у све аспекте значаја задржавања талената, овај аспект је често запостављен, неурачунат у пројекцијама рада у случају одласка талента, а на дугорочном плану може чак бити и битнији од изгубљених ресурса који су уложени.

3. Корен проблема флукуације у зависности од фреквентности исте

Последњи аспект значаја задржавања који постоји је повезан са квантитативном мером – уколико се више пута у истој организацији деси да таленти флукуирају, то може утицати на утисак који компанија оставља на тржишту рада и који је директно повезан са будућим интересовањем талената за њу. Резултат овог аспекта је такође опортунитетни трошак, изражен у изгубљеној добити било које врсте услед мањег или већег избегавања организације од стране долазећих талената. Овај аспект је најризичнији од три поменута, јер се често увиди тек када је у одређеној мери касно; потребно је да прође релативно дуг временски период и да релативно велик број талената флукуира да би менаџмент узео у разматрање питање флукуације талената из организације. Интерно бављење овим проблемом може бити и дуго и тешко – често су узроци дубоко у самој компанији, њеној култури која се тешко мења и/или битним запосленима који, поред доброг утицаја на организацију, утичу и на овај начин. У процесу превазилажења овог проблема тако може

доћи до различитих препрека, те с тога постоји и у предузећима у којима истовремено постоји и свест о истом проблему. Таква предузећа могу да се одлуче и за могућност да „наставе да живе“ са овим проблемом, ослањајући се на друге компаративне предности у односу на конкуренцију и/или чекајући повољан тренутак (испуњење других околности) када би се овај проблем могао решити.

3.2. Како задржати таленте?

У циљу избегавања свих нежељених последица, а које су неминовне када дође до одласка талента из организације, управо се питање из наслова потпоглавља намеће као кључно да до флукуације талената не би дошло. Одговор на то питање је задатак вишег менаџмента организације и одељења за људске ресурсе, истовремено. Рад поменутих на проналажењу решења и његовој имплементацији у организацији би требало да функционише као целина, односно синхрно и међусобно транспарентно. Тиме се спречава неразумевање у било ком тренутку овог процеса који је дугорочан колико и развој талента у организацији.

Постоји 5 битних чинилаца који утичу на успех у задржавању талената⁹:

1. Карактеристике послодавца
 - 1.1. Углед и утисак
 - 1.2. Култура и вредности
 - 1.3. Менаџмент
 - 1.4. Повластице и погодности
2. Дизајн посла
 - 2.1. Усклађеност особе и захтева посла
 - 2.2. Аутономија рада
 - 2.3. Временска флексибилност
 - 2.4. Равнотежа између рада и живота
3. Прилике за каријеру
 - 3.1. Могућности усавршавања и развоја каријере
 - 3.2. Планирање каријере и напредовање
4. Радни односи
 - 4.1. Поштен, недискриминишући приступ
 - 4.2. Подршка менаџмента
 - 4.3. Добри сарадници
5. Награђивање
 - 5.1. Конкурентна плата и повластице
 - 5.2. Радна успешност и компензације
 - 5.3. Признања

⁹ Diana Kolarik, Zadržavanje talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije, Fakultet ekonomije i turizma "Dr Mijo Mirković", Pula, 2018.

Ваљаним испуњавањем ових 5 чинилаца (односно чинилаца са првог нивоа декомпозиције) се, у теорији, постиже смањење флукуације талената у организацији.

Гледајући конкретније, проблем задржавања талената је сачињен и од аспекта личних особина онога кога треба задржати. Кроз многе социолошке и психолошке студије, човечанство је од краја 19. века до данас подељено у много „генерација“ које имају најопштије особине стечене утицајем економских, политичких, социјалних прилика, технолошког напретка, али и искустава претходних генерација и интеракцијом са две најближе генерације пре оне о којој говоримо. Генерација која је у тренутку писања овог рада (2024. година) у својим двадесетим и раним тридесетим годинама живота је тренутно она у којој се проналазе таленти у које се улаже због будућности. Мада је ова подела генерална и почива на испитивањима становништва северноамеричког континента и у мањој мери Западне Европе, она са одређеним померањима од неколико година унапред важи за цео свет¹⁰. Стога, до краја рада ће бити реч управо о њој, односно о раду са миленијалцима са свим њиховим општим особинама у циљу задржавања талентованих припадника те генерације у организацији.

3.3. Како задржати миленијалце?

Да би могли задржати миленијалце, морамо знати шта њих тачно одређује и које су опште особине које им припадају. Ова генерација је у САД-у, Канади, Аустралији и Западној Европи рођена у периоду између 1981. и 1996, али је због различитих прилика у Србији у односу на поменуте државе и регије у том добу (социјалистички режим и његов пад, ратови у Југославији, бомбардовање, петооктобарске промене и сл.), у нашој земљи распон година рођења померен за неколико година, па тако наше миленијалце (односно људе са особинама сличним „западним“ миленијалцима) видимо у распону година рођења од краја 1980их до краја 1990их.

Учећи из искустава генерације својих родитеља, одрастајући у времену лако доступних информација са свих крајева света, и живећи у свету након економске кризе 2008. године, миленијалци су изградили специфичан сет личних особина који им истовремено помаже да живе сигурније и свесније од претходне генерације, али их и спутава у почетним корацима због великог генерацијског јаза у односу на генерацију својих послодаваца. Такође, одрастање уз већу родитељску бригу од нпр. бејби-бум генерације, их чини самоуверенијима и таквима да подразумевано очекују одређене повластице које се раније нису подразумевале. Време економске кризе у којем живе већи део живота и нестанак ранијих „идеала“ (Амерички сан у западном свету или социјалистички начин живота у Југославији, са погодностима у виду сигурнијег запослења или решавања

¹⁰ Тренутно су у Србији категорији радно способног становништва 4 генерације: „бејби бумери“ (рођени од 1945. до половине или краја 1960их, названи тако због наглог пораста наталитета након Другог светског рата), генерација X (рођени од 1970их до половине или краја 1980их), „миленијалци“, или генерација Y (рођени од краја 1980их до половине или краја 1990их, названи тако јер су одрастали на прелазу између два миленијума) и генерација Z (рођена од краја 1990их или почетка 2000их, до почетка или половине 2010их).

Личне особине такође утичу на припадност конкретної генерацији, па због тога у овој подели границе нису стриктне већ се у неким периодима две генерације „поклапају“, а разлог је управо присуство припадника обеју генерација рођених у истом периоду(прим.аут).

стамбеног питања), их са друге стране наводи да буду задовољни средњим или чак и нижим примањима, а повезано са пажњом коју су добијали у детињству и раној младости, своје захтеве често усмеравају ка међуљудским/нематеријалним погодностима.

Пре свега, миленијалцима је веома битна повратна информација (*feedback*), јер желе да њихово залагање и резултати буду признати. Припадници ове генерације имају реална очекивања у погледу почетне зараде, али очекују брз напредак и стицање нових вештина и знања током рада¹¹. Поред тога, миленијалци високо позиционирају могућност да ускладе приватан живот са послом, као и флексибилност радног времена¹². У том смислу, 16 чиниоца другог нивоа, који су наведени у потпоглављу 3.2. *Како задржати таленте?* овога рада, могу се свести у 5 најбитнијих из погледа талента, припадника генерације миленијалаца: (1) јасно дефинисане могућности за напредак; (2) сигурност да ће бити унапређени на боље позиције; (3) значај, важност и сврха у радним задацима и активностима; (4) да су цењени и добро плаћени за посао који обављају; (5) нематеријални видови награђивања – флексибилност радног времена и пријатна атмосфера на послу.¹³ Припадници ове генерације траже послодавце чији услови одговарају њиховим вредностима и стилу живота, а у поређењу са члановима генерације X¹⁴, нису толико лојални и посвећени послодавцима. Такође, за разлику од генерације X која има став: „Како могу допринети компанији за коју радим?“, генерација миленијалаца гледа: „Како компанија може допринети квалитету мог живота?“¹⁵. Разлог последњим двама ставкама можемо пронаћи баш у другачијем економском стању света у коме миленијалци траже прве послове, истовремено гледајући у том животном периоду како њихови родитељи или старији познаници живе, раде и одржавају баланс – између животних потреба и личних прихода, али и између вештина претходне генерације и степена валоризације тих вештина на тржишту рада.

Још једна генерална компонента која се, са правом, везује за миленијалце и генерације рођене након њих је динамичан живот, условљен великим бројем информација које примају на свакодневном нивоу преко друштвених мрежа, интернет портала и платформи, у контакту са пријатељима који се догађа на дневном или недељном нивоу итд. Овакав начин живота, потпуно атипичан од живота човечанства до појаве интернета и свега што се након интернета појавило у сфери технологије, је довео до све чешће спомињаног проблема пажње код нових генерација, дакле и код миленијалаца. Конкретније, трајање фокуса код просечне особе данас је значајно мање него пре само

¹¹ Shih, W., & Allen, M. Working with Generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1/2), 89-100. doi:10.1108/01435120710723572, 2007.

/ Јелена Лукић, Милан Бркљач, Каролина Перчић, Брендмирање послодаваца у функцији привлачења и задржавања талената који припадају генерацији миленијалаца, стр.85

https://www.researchgate.net/publication/338159091_Brendiranje_poslodavaca_u_funkciji_privlacenja_i_zadrzavanje_talenata_koji_pripadaju_generaciji_milenijalaca, датум последњег приступа: 11.03.2024.

¹² Mihalcea, A.D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. doi:10.25019/mdke/5.2.07 / *Ibid*.

¹³ Lee, S. (2018). Employer Branding 101: How to Attract Millennials. Преузето 18.06.2019. са: <https://employers.glints.com/sg/blog/2018/06/29/employer-branding-101-how-to-attract-millennials/>

¹⁴ видети фусноту на претходној страни, прим.аут. / *Ibid*.

¹⁵ Mamula, T., Perić, N., & Vujić, N. (2019). The contribution of innovative leadership style as an answer to global and business changes. *Quality - Access to Success*, 20(170), 9-14. Преузето 26.06.2019. са: https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2019/QAS_Vol.20/Ibid

неколико деценија, а исти принцип важи и када говоримо о стрпљењу или пријстајању на чекање нечега бољег. Ове карактеристике не могу проћи скривено ни у пословном окружењу, па се због тога миленијалци радије одлучују за динамичне компаније где посао није репетитивног карактера („досадан“). Будући да су ово генералне особине целе генерације, радне организације се у мањој или већој мери труде да обезбеде такво окружење, а на тржишту рада је све чешће присутна појава „ротација“ у послу као један од начина задржавања миленијалаца. Примера ради, уколико је организација подељена на више сектора, новозапосленом се у почетном периоду рада у њој пружа прилика да више кратких периода проведе у сваком сектору, на позицији за коју је компетентан и/или заинтересован. Таквим „анимирањем“ се постиже избегавање рутине у раду и повећање задовољства запосленог од почетка радног односа, што је веома значајно ако имамо у виду горе наведене особине истог.

Проблем све већих тржишних захтева и *de facto* капиталистичког окружења у целом свету, односно тржишне утакмице која као главни резултанту сваког рада тражи продуктивност и од сваког запосленог што већи допринос укупној компетитивној предности, код новозапослених миленијалаца долази у директну конфронтацију са начином живота и принципима проистеклим из истог у детињству и младости до краја студентског периода, који су описани раније у овом потпоглављу. Једно од решења овог проблема је у процесу менторства, који је заступљен у већини компанија, са мањим или већим степеном имплементираности у реалности. У идеалном случају, ментор који је искусан у свом послу и истакнут кроз ранији рад, а који је такође и директни надређени новозапосленом у већини случајева, надгледа и проверава резултате делегираних радних обавеза. Ове провере се дешавају на произвољном нивоу, у зависности од свих фактора који важе у компанији о којој је реч. Праћене су „*feedback* састанцима“, који представљају евалуацију рада и директно испуњавају захтев који имају миленијалци, из трећег пасуса овога потпоглавља. Вредношћу и значајем фактора који утичу наостанак миленијалца у организацији ћемо се бавити у другом делу овог рада.

4. Напуштање организације

Напуштање организације се може дефинисати као престанак чланства запосленог у организацији. Такав престанак може бити резултат иницијативе како на страни запосленог – вољно напуштање организације, тако и на страни послодавца – невољно напуштање организације.¹⁶ Будући да у оба наведена случаја одлазак представља тренутак када се мењају дотадашњи услови и за запосленог и за организацију, разматрање ставова запослених и разлога намере и коначног напуштања организације је примарно када организација жели да предупреди исте код својих запослених. Таленти, који су фокус овог рада и који тренутно припадају генерацији млађих миленијалаца, су посебно значајни из разлога наведених у претходним поглављима, па ће у овој теми из тог разлога бити реч искључиво о њима.

4.1. Обликовање става о напуштању организације у једној генерацији

Став о напуштању организације код једне особе зависи од много чинилаца. Са друге стране, став целе генерације варира у одређеним правилностима када се крећемо од бејби-бумера до генерације Z, са преплитањем у великој мери у оба смера. Наиме, генерални ставови појединаца у свакој од ових генерација имају велик број сличности због сличних околности одрастања и истог времена у коме доживљавају кључне моменте који утичу на живот и каријеру. Под претпоставком да сви живе у истој држави – Србији – што је и циљна популација на коју се односи ово истраживање и сам рад – а због припадности различитим слојевима друштва, појединци одступају од наратива који прати целокупну генерацијску поделу и имају различите факторе и приоритете код својих захтева на радном месту и критеријума на основу којих доносе одлуку о напуштању истог. Таленти, који се у овом тренутку препознају искључиво у генерацијама миленијалаца и у Z-овцима, имају потпуно другачије ставове у односу на њихове претходнике у ранијим деценијама. Бејби-бум генерација, која је одрасла у време СФР Југославије и ступала на тржиште рада у '80им годинама прошлог века, је период транзиције из студентског/средњошколског периода живота ка периоду заснивања радног односа провела у генералној друштвеној атмосфери која је „обећавала“ стални посао, углавном у ондашњим индустријским гигантима или државним институцијама под управом Савеза комуниста, најчешће у струци за коју се особа и школовала. Истовремено, у поменутих радним организацијама је генерација тадашњих талената била окружена већином колега које су у истој организацији годинама или деценијама, те је такав животни план подразумевала као уобичајен и идеалан за каријерни пут. Генерација X, која је исте кораке чинила у време распада Југославије, санкција, инфлације и многих других друштвених, економских и политичких турбуленција, је била приморана да се сналази на другачије начине у градњи своје каријере, те су се многи високообразовани таленти запошљавали тамо где је то било могуће у вихору свега наведеног, са природно премештеним фокусом на опстанак и напредовање у струкама које нису њихове матичне. И један и други став су оставили велик траг у генерацији миленијалаца.

Миленијалци су, слушајући и (ређе) читајући о идеалима својих родитеља који припадају бејби-бум генерацији, истовремено бивајући васпитавани кроз усвојена искуства истих у

¹⁶ Биљана Богићевић – Миликић, Менаџмент људских ресурса, Београд, 2006.,

периоду '90-их, и сећајући се тога кроз мали део свог детињства, формирали свој став када је у питању тренутак за напуштање организације. За њих је карактеристично то што су усвојили праксу чешће флукуације између организација од генерације Y, односно направили још драстичнији помак по том питању у односу на бејби-бум генерацију. Такође, одраз њиховог васпитања (у либералнијем духу) и кризе којој су сведочили као деца родитеља који су њоме захваћени, су непредвидљиви ставови и понашање у радном окружењу. Приврженост миленијалаца организацији, која се из угла надређених и највишег менаџмента види највише у кризним временима, је предмет бројних дискусија и научних истраживања. Разлог томе су предрасуде које пословна јавност негује о овој генерацији, а које пропагирају став да миленијалци представљају генерацију којој су термини „лојалност“, и „послушност“ непознати.¹⁷ Са друге стране, овим предрасудама се могу супротставити примери старијих миленијалаца који су веома успешни у својим каријерама и који успешно обављају и надмашују критеријуме очекиваних резултата на својим радним местима и одступају од генералног става о мањку лојалности и послушности у генерацији.

4.2. Истраживања о разлозима напуштања организације код миленијалаца

Истраживање спроведено 2021. године¹⁸ показало је да је фактор који значајно утиче на одлазак миленијалаца организацијска посвећеност. Главна хипотеза истраживања, да „практике менаџмента људских ресурса имају статистички значајан негативан утицај на намеру одласка из организације запослених миленијалаца у Републици Србији, а организациона посвећеност остварује посредничку улогу у њиховом односу“ је потврђена. Понашање руководиоца којим се улога сектора за људске ресурсе повећава у посредничком односу на релацији руководиоца-запослени миленијалац има потенцијал да изврши позитиван утицај на организациону посвећеност запосленог миленијалца. Тиме се директно сузбијају „помисли о напуштању организације“ и избегава „да вишегодишња улагања у оспособљавање и оснаживање запосленог кадра постану узалудна“ и да се „не прокоцка право мало искуствено богатство смештено у рукама радника миленијумске генерације“. Овиме се потврђују тезе писане у трећем поглављу овога рада о значају задржавања талената, а видимо да је и изворна реч „талантос“ и даље повезана са богатством које се стиче годинама рада и улагања (друго поглавље овог рада).

Битно је нагласити да до конфронтације миленијалаца са појединим нормама долази управо као последица политике односа организација ка запосленима, коју су установили бејби-бумери и генерације пре њих. Напуштање организације стога има утемељење и у неприлагођеној корпоративној култури новим нараштајима, који живе другачије и очекују различите ствари у односу на њихове родитеље. Друго истраживање¹⁹ које ће овде бити

¹⁷ Ивана Јоловић, Немања Бербер, *Утицај пракси менаџмента људских ресурса на намеру одласка из организације: Медијаторска улога организационе посвећености*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет, 2021., стр. 110.

<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2021/2217-882121200961.pdf>, датум последњег приступа: 11.03.2024.

¹⁸ *Ibid*, стр.111

¹⁹ Business intelligence institute, Експертски тим CBS International, део Cushman & Wakefield групе; <https://bii.rs/uncategorized/organizacija-radnog-mesta-oblikovana-ocekivanjima-4-generacije-bejbi-bumeri-generacija-x-milenijalci-i-prva-generacija-z/>, датум последњег приступа: 11.03.2024.

наведено се односи на очекивања миленијалаца која се односе на начин рада, радно место и међуљудске односе. Хибридан начин рада који је у прошлости био заступљен у мањој мери и то углавном у великим урбаним целинама западног света, након пандемије 2020. године је постао реалност коју су многе организације на тржишту усвојиле. Комплетан рад ван канцеларије за послове везане искључиво за рачунар се током локдауна показао као могућ, па се режим комбинованог рада ван и унутар канцеларије током 2020. и 2021. показао као добро прихваћен у овој генерацији; 78% миленијалаца је изјавило да би их та могућност учинила лојалнијим компанији, а 70% би размотрило напуштање посла где таква могућност не постоји. Притом је флексибилност радног времена, са примером смена које одступају од класичне (рад од 10 до 18 часова, од 14 до 22 или од 7 до 15), такође оно што је миленијалцима значајно, зато што више одговара њиховом начину живота. Тим ставом је такође и учињена дистинкција у односу на претходне генерације, јер миленијалцима и могућност одабира оваквих варијанти представља раније поменути рефлексiju „васпитања у либералном духу“. Испуњавајући овакав захтев компаније такође утичу на смањење флукутације и задржавање својих радника.

Овакав став потврђује и истраживање²⁰ водеће светске ИТ компаније „Мајкрософт“, спроведено на најпознатијој пословној друштвеној мрежи „Линкедин“, са трећином испитаника који би пре дали отказ него што би радили из канцеларије у пуном радном времену. Додатно, петина испитаника од оних који размишљају о промени посла би исто прекинула уколико би се појавила могућност рада на даљину или флексибилног радног времена.

4.3. Трошкови напуштања организације

Већ смо говорили о томе да је један од основних разлога посматрања флукутације, односно напуштања организације, трошак. Овај закључак можемо извести и ако посматрамо нека истраживања која показују да је чак 30% тржишне вредности компаније резултат „невидљивих“ фактора²¹, који се пре свега односе на знање, искуство, потенцијал и интеракцију запослених, као и на однос на релацији руководицац-запослени на нижој позицији. Свако одступање у већој мери у односу на опсег уобичајених процената флукутације за конкретну област рада, представља упозорење менаџменту организације да треба спровести неку од превентивних мера како би се смањио одлив кадрова. Истовремено, организације са оваквом карактеристиком могу да уђу и у додатни опортунитетни трошак, који се одражава на проблем регрутације нових запослених услед нарушеног угледа на тржишту рада и смањене жеље за конкурисањем код потенцијалних одговарајуће квалификованих кандидата. Са тим у вези, трошкови напуштања организације се деле на: (1) трошкове напуштања, (2) трошкове регрутовања нових кандидата, (3) трошкове њихове селекције и (4) трошкове обуке.²²

²⁰ <https://www.021.rs/story/Info/Biznis-i-ekonomija/334697/Istrazivanje-pokazalo-Radnici-bi-pre-dali-otkaz-nego-da-se-vrate-u-kancelarije.html>, датум последњег приступа: 11.03.2024.

²¹ Биљана Богићевић Миликић, Флукутација запослених: Узроци, последице и контрола, Универзитет у Нишу, Економски факултет, 2010, стр. 135
<http://www.ekonomskifakultet.rs/Ekonomske-teme/et2010-1.pdf>, датум последњег приступа: 11.03.2024.

²² *Ibid*, стр.138

Трошкове напуштања организације(1) организација има услед одласка запослених, без обзира на разлоге напуштања и да ли ће они бити замењени или не. Највећи део ових трошкова чине зараде, односно отпремнине (обично неколико месечних зарада запосленог), плаћање здравственог осигурања у одређеном периоду. Важан елемент укупних трошкова су и административни трошкови, као што су трошкови организовања и одржавања излазних интервјуа, трошкови подршке запосленима у налажењу новог запослења и сл. Замењивање запослених који су вољно напустили организацију започиње регрутацијом нових потенцијалних кандидата за одређено радно место. Трошкови њиховог регрутовања (2) обухватају све трошкове повезане са применом различитих метода углавном екстерног регрутовања, међу којима су најпопуларнији: оглашавање, коришћење државних и приватних агенција за запошљавање, регрутовање преко школа и факултета. Уколико конкретна организација нема у сектору људских ресурса стручњаке за регрутовање, онда ће у овом процесу морати да користе услуге организација које се тиме баве (енг. *outsourcing*). Што је упражњена позиција виша у хијерархијској лествици, подразумева високу зараду, а профил запосленог теже наћи на тржишту рада, то је и већа вероватноћа да ће организација морати да ангажује специјализовану агенцију за регрутацију, чији уобичајен хонорар за ове послове износи, поред трошкова налажења кандидата и до 30% годишње зараде на радном месту за које се кандидат регрутује. При томе треба имати у виду и чињеницу да овај начин налажења одговарајућих кандидата, поред изразито високих трошкова, карактерише и ниска стопа успешности у налажењу одговарајућих кандидата. Трошкови регрутовања нових кандидата се даље повећавају у случају да примљени кандидат поново брзо напусти организацију или не оствари добре резултате на свом радном месту. По обављеном регрутовању кандидата, организација мора да обави селекцију пријављених кандидата. Трошкови селекције (3) зависе од величине трошкова повезаних са коришћењем различитих инструмената селекције, као што су инструменти за прикупљање биографских података (пријавни формулари, CV), инструменти за прикупљање података о личним карактеристикама, способностима и интересовањима кандидата (писмени тестови, тест личности, центри за процену, тест узорака посла итд.), интервјуи са пријављеним кандидатима, медицински и физички тестови и сл. Трошкови селекције зависе и од тога да ли организација има стручњаке унутар сектора за људске ресурсе који су способни да обаве квалитетну селекцију или је неопходно да за ове потребе ангажује екстерне специјализоване агенције. У трошкове треба укључити и време које линијски руководиоци, изван сектора за људске ресурсе, посвете обављању интервјуа са одабраним кандидатима. Некада се укупни трошкови морају увећати уколико запошљавање одређеног кандидата значи и плаћање трошкова закупа стана или трошкове куповине стана, селидбе чланова породице изабраног кандидата. Укупни трошкови селекције се даље могу увећати прављењем грешака у селекцији, односно уколико организација изабере неодговарајућег кандидата или у обрнутом случају, пропусти да изабере доброг кандидата. Процес запошљавања изабраног кандидата се не завршава његовом селекцијом, већ његовом социјализацијом која укључује његову оријентацију и увођење у посао. За оријентацију новозапослених, односно његово упознавање са организацијом, задужен је сектор људских ресурса, а за увођење у посао његов непосредни руководиоцац. Трошкови социјализације новопримљених кандидата спадају у трошкове обуке повезане са замењивањем запослених који вољно напуштају организацију. Трошкови обуке се даље увећавају уколико је организација примила неискусног кандидата коме је потребна дуготрајнија обука, како за трошкове ангажованог тренера тако и за изгубљену продуктивност током трајања обуке. Иако вољна флукутација обично има негативну конотацију за организацију,

ДЕО 1: Теоријски оквири и анализе

одлазак запослених из организације не мора нужно изазивати само високе трошкове, већ на организацију може имати и вишеструке позитивне ефекте, као што су: смањење трошкова рада кроз стварање могућности за запошљавање приправника са нижим зарадама, креирање могућности замењивања запослених који остварују неприхватљиве резултате, улазак нових запослених у организацију може значити и повећање диверсификованости, али и иновативности, унапређење организационе климе кроз побољшање међуљудских односа у организацији итд.

5. Управљање талентима у организацији

Управљање талентима (енг. *talent management*) представља скуп активности које се базирају на осмишљавању и реализацији стратегија за развој и мотивисање запослених. Будући да је овакав концепт каквим га данас знамо релативно нов (најранији извори који се истим баве на данас подразумевани начин датирају из '50их година прошлог века и у првим деценијама су релативно ретки, прим.аут.), мишљења стручњака у овој области су углавном базирана на конкретним потезима везаним за индустрију или област рада у којој се налазе таленти на које се концепт односи. Свакако, најчешћа питања са којима се компаније сусрећу у овој области су везана за (1) најбољи начин идентификације талената које запослени имају, (2) одређивање правца развоја како би и запослени и послодавац имали користи и (3) мотивацију и задржавање кључних људи у организацији²³, са акцентом на оне који са собом носе знање, потенцијал и искуство.

Једно од истраживања које даје значајне резултате за ову област, спроведено је на запосленима у сектору људских ресурса у различитим компанијама²⁴ и то кроз 11 питања, а то су: (1) сврха управљања талентима, (2) најзахтевнији изазов у управљању талентима, (3) највећи утицај на правовремено и успешно откривање талената, (4) алати и методологије који се користе, (5) повезаност формалног образовања са постојањем талента, (6) потреба за развијањем конкретних вештина код талената без радног искуства, (7) време потребно за откривање талента код постојећег запосленог, (8) најбоља метода за лично усавршавање, (9) начини мотивације и значај истих за задржавање талената у организацији, (10) области у организацији у којима процес задржавања талената даје највећи допринос и (11) тежина задржавања талената у времену економске кризе.

(1) Испитани тврде да је сврха коришћења процеса управљања талентима највише везана за професионални развој запослених, а у мањој мери за задржавање истих и интерну промоцију.

(2) Исто истраживање каже да је развој и усавршавање запослених високог потенцијала (идентификованих талената) најзахтевније у управљању талентима. Објашњење је повезано са дуготрајношћу развојног процеса и додатном енергијом коју треба сачувати на лични развој, а троши се на интензивну „борбу“ на тржишту рада у време економске кризе. Након овога, други проблем по захтевности испитаници виде само идентификовање потенцијала. Ово говори да је у неким организацијама стратегија управљања талентима још увек у фази испитивања или није довољно подржана од стране највишег менаџмента.

(3) Скоро потпуна усаглашеност испитаних (70% узорка) постоји код питања о највећем утицају код саме идентификације талената, односно код правовременог и успешног откривања истих, и то у одговору да је утицај управо код непосредних руководиоца тих талената. Занимљивост је да само 2,7% испитаних тврди да је самоиницијатива талената

²³ Марина Петрушевски, Управљање талентима, Advance Response International Training & Consulting, <https://advanceresponse.files.wordpress.com/2014/01/upravljanje-talentima-rezultati.pdf>, стр. 2, датум последњег приступа: 11.03.2024.

²⁴ *Ibid*, стр.3-8

критеријум за идентификацију са највећим утицајем.

(4)Алати и методологије сектора за људске ресурсе који се највише користе у откривању талената су годишња оцена рада и „360° feedback“²⁵.

(5)Везаност талената са формалним образовањем је по мишљењу испитаних мала, са 89,2% изјашњених који не сматрају да та веза постоји. Већина испитаних управо тврди да је постојање захтеваног нивоа формалног образовања неопходан, али не и довољан услов за развој талента. Услови који су потребни таленту су, уз постојеће формално образовање, такође и способност и амбиција, како би развој талента ишао у правом смеру и на обострану корист.

(6)Оно што је битно многим који тренутно завршавају висок ниво образовања и припадају генерацији миленијалаца, а то је свакако које вештине највише недостају приликом проналаска посла без претходног радног искуства. То су организационе и вештине грађења међуљудских односа, док је најмање потребе за радом са талентима било код њихових презентационих вештина. Ово потврђује тезе из трећег поглавља овог рада, где је миленијумска генерација окарактерисана као захтевна када је у питању прелазак из периода касне младости у период раног одраслог доба, односно период адаптације на самосталан живот, али и када је у питању самопоуздање грађено у детињству и адолесценцији кроз породицу и наставу, што се пресликава на мању потребу за радом на презентационим и сличним вештинама. Такође, неопходно је рећи да и тренутни систем образовања у Србији нема довољну интеракцију са тржиштем, будући да оваква истраживања доказују да у конвенционалној настави још увек није посвећено довољно пажње вештинама које су пожељне код младе особе која жели да се што лакше прилагоди почетку новог периода живота.

(7)Иако 42,9% испитаних тврди да је за откривање талента код запосленог потребно 6 месеци до годину дана рада, значајан проценат одговора (37,1%) припада и категорији 1 до 3 године. Овај период варира у зависности од привредног сектора о коме је реч, али и од самог запосленог, његовог непосредног руководиоца и способности сектора за људске ресурсе у самој организацији. Надареност неке особе се дакако може препознати и у знатно краћем периоду, уколико она, њен руководиоца, или особа из људских ресурса покаже иницијативу или интересовање за нечим новим, и ако то буде прихваћено од стране остале две стране. У том смислу, битна напомена може бити да је кохезија свих поменутих у овом ланцу гарант бржег откривања талента, што истовремено скраћује време потраге, убрзава време развоја и ствара конкуритивну предност у односу на тржишне конкуренте.

(8)У погледу личног усавршавања, 62,9% испитаних даје предност учењу кроз пројекте у односу на групне и индивидуалне обуке. Предност учења кроз праксу у односу на обуке које се углавном базирају на примерима из апстрактних ситуација је лако уочљива, а најзначајнија мана овог вида учења су директне последице грешака које се праве у сваком виду учења, а које се кроз рад на реалним пројектима дешавају и повлаче консеквенце које могу наштетити организацији. Смањење оваквих грешака се може

²⁵ Процес кроз који се прикупљају повратне информације од подређених, колега, супервизора, као и самоевалуација од стране самог запосленог.

постићи претходном обуком на апстрактним примерима у областима где они који обуку похађају имају изразит недостатак практичног знања или сигурности. Дефинитивно је да, као и у сваком учењу, и у учењу кроз праксу увек може да се поткраде нека грешка. Највиши менаџмент у ту сврху треба да има јасну политику о грешкама и да дефинише ког су типа грешке које могу бити толерисане, имајући у виду да је практична обука талената метода постизања вишег циља и остварења укупног „плуса“, када се целокупан процес развоја талента заврши.

(9) Интересантан податак је да таленти у организацијама немају већински материјалистички приступ своме раду, јер тек 11,5% испитаних тврди да је повећање зараде од веома високе важности за развој талента. Пак, са 50% и 57,1% одговора, напредовање у каријери (унапређивање) и лични развој и усавршавање, респективно, су начини за мотивацију талената које запослени у сектору за људске ресурсе виде као оне од највеће важности.

(10) Најзначајнији допринос којим резултује развој и задржавање запослених у компанијама, испитаници виде подједнако у наслеђивању позиција, повећању мотивације и повећању пословних резултата у целисти.

(11) Напоследку, уочљива је индиферентност испитаних у сектору људских ресурса по питању утицаја економске кризе на задржавање талената (42,9% позитивних одговора, исто толико негативних, 14,2% без става). Закључак овакве расподеле одговора је да задржавање талената зависи од других фактора и искључиво од конкретног случаја који није повезан са глобалним фактором економске кризе.

Целокупно истраживање је дало основу за даље дефинисање поменутих појмова, у складу са фактором значаја за област управљања талентима.

5.1. Рат за таленте

Целокупан процес управљања талентима има за циљ да квалитетан млад кадар задржи у организацији. Израз „рат за таленте“ настао је услед недостатка талентованих појединаца који својим радом могу значајно повећати продуктивност и профит компаније²⁶. Термин је уведен 1997. године²⁷, из једноставног разлога. Човечанство се данас налази у лично-оријентисаном стадијуму, када се задатак проналажења, регрутације, рада са талентима и задржавања истих мора постићи кроз различите приступе различитим типовима личности који међу талентима постоје. Имајући то у виду, закључак је да је целокупан процес управљања талентима вишеслојан и да укључује различите изазове, активности и технике, са истовременим утицајем многобројних фактора, који могу бити како међусобно искључујући, тако и комплементарни.

²⁶ <https://bizlife.rs/82518-rat-za-talente/> , датум последњег приступа: 11.03.2024.

²⁷ <https://www.vesti.rs/Ekonomija/Rat-za-talente-Sta-Generacija-Z-ocekuje-na-poslovnom-planu.html> , датум последњег приступа: 11.03.2024.

5.2. Изазови управљања талентима

Кључни изазови у процесу управљања талентима су питања²⁸:

1. Како се ефикасније и ефективније може обавити регрутовање помоћу система регрутовања на основу способности, уместо сортирања биографија по систему “један по један”?
2. Како се може развити систем лидера и вођа у побољшању њихове пословне културе, да им се усаде вредности и створи одрживи “канал за лидере”?
3. Како управљати људима на конзистентан и мерљив начин, тако да су сви подједнаки, одговорни и плаћени на примерен начин?
4. Како идентификовати запослене који претендују на високе положаје у целој организацији како би се запослени и окружење уверили да је организација флексибилна и одговорна?
5. Како обезбедити релевантно, флексибилно, одговорно и благовремено учење?

Формирање и анализа процеса управљања талентима, заједно са испитивањем фактора који на исти утичу и тактика и техника које служе за реализацију тог процеса, су управо тема овог поглавља и главне тачке на које свака организација која озбиљно рачуна на своје таленте мора обратити пажњу.

5.3. Процес управљања талентима

Процес управљања талентима представља одговор на захтев модерне привреде да се талентима активно бавимо. Процес се може декомпоновати на 8 потпроцеса нижег нивоа:

1. Планирање

Планирање спада у претходеће процесе аквизиције талената. Најчешће је у домену одлучивања највишег менаџмента, а у њему, зависно од конкретних услова, може учествовати и више људи из сектора за људске ресурсе. Овај потпроцес је најбитнији у управљању талентима, јер правилно планирање омогућава даљи ток процеса на начин који је добар за компанију и смањује ризике у сваком следећем потпроцесу. Парадоксално, овај процес се у доста организација одвија *ad hoc*, или му се не посвећује довољно пажње бивајући посматран као непотребан, што је највећа грешка у раду са талентима. Такође, може бити и потпуно заборављен или „подразумеван“, иако у реалности треба да буде тачно дефинисано какви су таленти тражени, за коју позицију, у ком периоду(почетак и крај), ко ће са њима радити и како ће се одвијати интеракција са њима, како ће функционисати евалуације и по којим параметрима, што је уједно и питање какви се резултати очекују и како ће бити мерени, и напослетку и које су опције

²⁸ Далибор Кекић, Дане Субошић, Управљање талентима – савремени изазов јавног сектора, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 340

https://www.researchgate.net/publication/309653622_UPRAVLJANJE_TALENTIMA_-_SAVREMENI_IZAZOV_JAVNOG_SEKTORA_TALENT_MANAGEMENT_-_CONTEMPORARY_CHALLENGE_OF_PUBLIC_SECTOR

, датум последњег приступа: 11.03.2024.

дефинисане или остављене за разматрање уколико се неки од следећих потпроцеса заврше неуспешно. У случају да је у питању интерна потрага за талентима, такође треба на највишем нивоу дефинисати све претходне тезе.

2. Комуникација

Комуникација је други процес који претходи аквизицији талената. Најбитнија комуникација је она на релацији највиши ниво менаџмента-непосредни руководилац талента. Такође постоји и комуникација са талентом, коју може водити други поменути, а ређе и неко са највишег нивоа (у зависности од типа организације). За прву врсту комуникације се као кључна карактеристика издваја транспарентност; то подразумева јасно дефинисање свих циљева, начина за остварење истих и временских рокова. Отвореним саопштавањем планова и других аспеката програма поспешује се разумевање процеса, сама мотивација и ретенција (останак) талената у компанији, али и осталих у фирми, који јасно опажају свог послодавца као пожељног. Такође се може десити да код одабраних талената порасту очекивања од компаније, или да смање продуктивност ослањајући се само и искључиво на свој таленат (занемарујући чињеницу да таленат предствља потенцијал који може да се реализује само ако се уложи труд).²⁹ Зато треба имати у виду, и ако је потребно обавити и неформалне разговоре са непосредним руководиоцем или неким из сектора људских ресурса, да ли ће таленат на основу личних особина и склоности бити информисан, и у којој мери.

3. Препознавање и одабир талената

Препознавање са одабиром, развој, ангажовање и мотивисање са задржавањем су потпроцеси који се могу сматрати и управљањем талентима у ужем смислу. Препознавање и одабир, у зависности од тога шта је циљ процеса у целини, могу бити усмерени ка талентима међу постојећим запосленима, или ка екстерним кандидатима.

Препознавање талената међу постојећим запосленима се може вршити на више начина: инструментима за процену (тестовима), интервјуом са запосленим, испитивањем мишљења менаџера (у овом случају је битно уверити се да менаџери знају да препознају таленте, обучити их или имати поверење у њих), али и путем упитника 360° степени, итд. У сваком случају, која год тактика да се одабере, битно је да процена буде објективна и транспарентна. Различите организације узимају различите критеријуме за процену талената: а) способност (стручне, пословне и лидерске вештине и знања), б) мотивацију (посвећеност, иницијатива, лојалност, вредности), в) аспирацију и професионалне склоности, г) склоп личности, д) успешност. Многе компаније у ту сврху користе и своје моделе за испитивање вредности ових параметара и тежинске коефицијенте који означавају битност сваког у укупном збиру. За процену је битно имати на уму не само оно што таленти „испоручују“ сада, већ нарочито шта ће моћи да „испоруче“ у будућности и такође тражити кандидате, не само међу највишим хијерархијским нивоима, него процес процене спустити до последњег запосленог у фирми.

Код запошљавања нових талената врло је слична ситуација, само се регрутација врши екстерно и немамо искуство рада са тим особама, већ користимо неке друге изворе за

²⁹ Марија Павић, Управљање талентима – II део,

https://www.hart.rs/downloads/marija_pavic-upravljanje_talentima_drugi_deo.pdf, датум последњег приступа: 11.03.2024.

доношење одлуке (CV, тестови, студије случаја, интервју, разговор са бившим претпостављеним). За нове таленте од великог су значаја прва два-три месеца, односно период увођења у фирму и први оперативни задаци са којима ће се сусрести.³⁰

4. Развој талената

Када таленти буду препознати и одабрани, почиње њихов развој. У оквиру овог процеса, било да је реч о екстерним или интерним талентима, у фокусу јесу подједнако и таленат и његов непосредни руководиоца. Оба чиниоца не треба занемаривати, иако је то често случај са овим потоњим. Постоји много примера, како у послу тако и у свакодневном животу, да одређени људи имају знање, али не знају да исто пренесу на другог или да га оцене објективно, из различитих разлога – зато треба обучити и непосредне руководиоце, како прави таленат не би био пропуштен, или погрешна особа схваћена као таленат за неку област. Развој може бити спроведен различитим механизмима и системима рада, као што су: систем кружења, систем тренинга (интерни и екстерни тренинзи, формално и неформално школовање), систем обука и едукације (интерни и екстерни), систем менторства, механизам управљања каријером (лични план развоја и каријере и план од стране компаније), умрежавање талената и сл.

5. Ангажовање талената

Овај потпроцес је уско везан за оперативне задатке којима се таленат „бруси“. Од суштинске је важности да таленат добије исправан радни задатак у функцији његовог развоја и испуњења плана организације дефинисаног у првом потпроцесу. Дефинисање радних задатака је у опису задужења непосредног руководиоца запосленог, те је стога неопходно обезбедити да исти има способност исправног делегирања и одређене међуљудске вештине којима ће обезбедити да задатак буде на прави начин представљен и спроведен. Суштински, задатак непосредног руководиоца је да таленат добије јасно описано задужење и да може неометано да га обави, као и да на крају обављеног задатка исправно оцени испоручену вредност-резултат, а задатак талента је све остало.

6. Мотивисање и задржавање

Мотивисање талената је искључиво задатак линијских менаџера, односно непосредних руководиоца. Повезан је са задржавањем зато што је мотивација за рад кључан фактор када је у питању останак/напуштање организације. Непосредне руководиоце треба развити за успешно мотивисање талената, проверу нивоа мотивације и задовољства и препознавање онога што тачно мотивише запосленог (мотивациони фактори или потребе). Постизање нивоа обучености линијског менаџмента за ова три задужења се може постићи тренинзима или обукама на ову тему, али и (не) формалним разговорима са њима, ако већ имају знање и/или претходно искуство у овој области.

7. Одржавање система за управљање талентима

Систем за управљање талентима је у надлежности сектора за људске ресурсе. Запослени у истом треба да оцењују све валидне параметре у процесу управљања талентима и да правовремено упућују на корекције сваког учесника овог процеса. Праћењем (енг. *monitoring*) целокупног процеса се постиже доступност свих потребних информација за рад сектора за људске ресурсе, те је и оно неопходан задатак овог сектора, како не би биле донешене погрешне одлуке због непотпуног скупа информација. Битно је

³⁰ *Ibid.*

напоменути да процес праћења има циклични, а не линеарни карактер, а да је једини начин да се прекине уједно и онај у чију сврху се сви наведени потпроцеси и обављају: напуштање организације.

8. Промовисање талената

Промовисање је тренутак када таленат бива унапређен на позицију за коју је планиран, и уједно и сврха обављања свих претходних потпроцеса. Промовисању претходи провера свих критеријума који су задати на почетку процеса управљања талентима, и оно само прелази у домен формалног уколико су ти критеријуми испуњени.

5.4. Фактори који утичу на менаџмент талената

Фактори који утичу на менаџмент знања, који јесте основа менаџмента талената, могу бити разноврсни и, као и многе систематизације у овој области, варирају у зависности од цитираног аутора.

Томас Девенпорт и аутори³¹ дефинишу 8 фактора као заједничке у успешним пројектима: подршка виших нивоа менаџмента, јасно дефинисани циљеви система менаџмента, повезаност са економским перформансама, вишеструки канали за пренос знања, мотивационе олакшице за кориснике менаџмента знања, култура окренута менаџменту знања, чврста техничка и организациона инфраструктура и флексибилна структура знања. Скајрм и Ејмидон³² откривају седам кључних фактора који, по њиховом мишљењу, утичу на успешност програма менаџмента знања. То су: јака повезаност са пословним императивима, повезаност визије и архитектуре, лидерство знања, култура креирања и дељења знања, континуирано учење, добро развијена технолошка инфраструктура и системски процес знања. Гинсберг и Камбил³³ су дошли до закључка да приказивање знања, чување, претраживање, проналажење, визуализација и контрола су кључна техничка питања, али и изазови за дељење и коришћење знања, у успешној примени менаџмента знања.

Бикслер³⁴ сматра да постоје четири стуба успешне имплементације програма менаџмента знања. То су: лидерство, организација, технологија и знање, као подршка подухвату ширења иницијативе менаџмента знања.

Консензус наведених аутора и посматрање исте поделе у домаћој литератури³⁵, издваја 5 фактора као кључне када се разговара о управљању талентима, односно знањем у

³¹ T.H. Davenport, W.D. De Long, M.C. Beers, Successful Knowledge Management Projects, 1998, стр. 43-57.

³² Skyrme, D., Amidon, D. (2000) The knowledge agenda. In: James W. Cortada and A. Woods (Eds.) The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000 (USA, Butterworth-Heinemann), стр. 108 – 125. Преузето из Stankosky M. (Ed.) (2005) Creating The Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research, Elsevier, стр. 81.

³³ M. Ginsberg, A. Kambil, (1999) Annonate: A Web – based Knowledge Management Support System for Document Collections. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press, преузето из Murray, E.J., Zakharova, I., Knowledge Management Critical Success Factors, www.management.com.ua, датум последњег приступа: 11.03.2024.

³⁴ Bixler, C. H. (2002) Pillars of Knowledge Management, Journal KM World, january 2002, Volume 11, Issue 1, www.providersedge.com, датум последњег приступа: 11.03.2024.

³⁵ Јелена Ђорђевић Бољановић, Кључни фактори утицаја на ефективност програма менаџмента знања, Београд, 2008, стр. 71-72

целини:

1. Организациона култура

Полазни фактор за сваки циљ који у организацији треба бити остварен је постојање одговарајуће културе као предуслова за остварење тог циља. Култура овде подразумева скуп вредности и принципа, односно „ментални склоп“ организације, који је резултанта менталних склопова свих њених запослених, са највишим менаџментом као полазном основом. Ово имплицира да је организациона култура битан фактор и за имплементацију иновација у погледу менаџмента знања и управљања талентима, што јесу новитети у пословању компанија, поготово на домаћем тржишту. Култура управљања талентима и знањем уопште се састоји из културе креирања и дељења знања, повратне информације, транспарентности и окренутости ка дугорочним циљевима. Овај фактор можемо сумирати кроз израз „гледање у будућност“, јер је јасно да ће концепт управљања талентима најпре успети у оној организацији где постоји општа свест о значају инвестирања у дугорочне планове, односно о непоузданости концепта краткорочног планирања без шире свести о циљу којем све активности заједно теже. Стварање оваквог пословног окружења задатак је свих запослених у организацији, са нагласком на највиши менаџмент и сектор људских ресурса, који треба да буду иницијатори преласка на овакав модел пословања.

2. Менаџмент људских ресурса

Улога људских ресурса и менаџмента људских ресурса је објашњена неколико пута у раду и битна је у имплементацији готово свих активности, процеса и концепата везаних за управљање талентима.

3. Лидерство

Лидерство је такође битан фактор, и такође и више пута назначен у току овог рада. Треба напоменути да постоје изузеци, нарочито изражени у великим организацијама са више од 5 хијерархијских нивоа, када нема велике интеракције између нпр. главног менаџера (директора сектора или генералног директора) и линиског менаџера. Тада и без ослањања, зависности или било каквог додира или последица од стране највишег претпостављеног може доћи до исказивања потпуног лидерског потенцијала нижих менаџера. Дакако, постоје случајеви када и у мањим организацијама менаџери нижих нивоа могу да искажу овај потенцијал у потпуности. Са тим у вези, битно је обратити пажњу и на њих у процесу креирања и обуке лидера, односно планирати програме развоја лидерских способности код сваког ко је надређени великом и битном тиму у организацији, и за кога се интерном анализом претпостави да има жеље за напретком у организацији и развијањем у организацији. Поред интерне анализе, битан је и став такве особе, посебно у случају да она прва започне разговоре о овој теми.

4. Информационе технологије

Информационе технологије су алат који је подразумеван последњих неколико деценија у пословању. Доприносе бржој систематизацији знања, прегледнијем управљању подацима и лакоћи одржавања база података о свему битном у процесу о коме је реч. Због тога је неопходно научити све запослене, или што је више могуће њих, барем елементарном познавању рачунара, како би кооперативност у организацији била већа, а

застоји због непознавања савремених технологија реципрочно мањи.

5. Контрола

Контрола је од изузетне важности за успешност управљања талентима из разлога самог процеса (објашњен у претходном потпоглављу, прим.аут.) који се састоји од неколико фаза и где успешност једне условљава успешност наредних фаза. Такође, битан је и баланс у контроли у мери која одговара претходно поменутом „менталном склопу“ организације. То значи да се врло мало може рећи о начелном изгледу контроле, јер видови варирају од случаја до случаја и треба да буду прилагођени стању на терену. Једина обавеза је да сваки вид контроле, било процеса или запослених који учествују у њему, буде у оквиру законских и етичких, односно моралних стандарда, како се не би кршила људска нити радничка права запослених.

5.5. Тактике и технике управљања талентима

Зависно од потпроцеса управљања талентима, тактике и технике управљања талентима се деле на: (1) тактике и технике за откривање и привлачење талената (описане у потпоглављу 2.2. овог рада), (2) тактике и технике за развој талената и (3) тактике и технике за задржавање талената.³⁶

Славковић истиче да је неопходно, ради успешног одвијања процеса развоја талената, конструисати архитектуру организације која се састоји из четири дела:

1. Јасна и артикулисана представа о потребама за талентима у наредних неколико година,
2. Пут развоја који организација може да искористи да би од појединца са природним потенцијалом добила врхунске извршиоце,
3. Кључни процеси и активности управљања људским ресурсима који могу да омогуће да се потенцијал реализује у виду перформанси,
4. Програми који омогућавају развој талената, али и менаџерима остављају довољно простора да од организације створе целину која располаже великим бројем талената.³⁷

И заиста, имајући у виду раније објашњену комплексност процеса развоја талената из угла сложености процеса и актера који у њему суделују, јасно је да је предуслов за успешан развој талената искључиво овакав, темељан и плански приступ овом задатку. Испуњавањем сва четири сегмента ове архитектуре се постиже идеалан предуслов за испуњење, од стране менаџмента замишљених, тактика и техника за развој талентата. Нови, аналитички приступ развоју талената значи да: (1) је развој уткан у ткиво организације, (2) се развој пре свега односи на изазовна искуства, подучавање, повратну спрегу и менторство, (3) се препознаје да свако има развојне потребе и треба да добије подучавање и (4) се ментори додељују свакој особи са великим потенцијалом.

Једна од најприхваћенијих техника је концептуални оквир развоја талената. Он разликује покретаче развоја, циљ, модел учења, процес континуираног развоја и резултат. У покретаче убраја људске-партиципацију вишег менаџмента и организационе-пословну

³⁶ Марко Славковић, *op.cit.*, стр. 179

³⁷ *op.cit.*, стр. 185

стратегију, изазове, вредности и културу, препознавање жељених лидерских понашања и усклађивање награда. Циљ је дефинисан као „јачање пословних перформанси кроз креирање и употребу концептуалног оквира за развој талената и модел учења.“ Модел учења се посматра кроз два питања: „шта?“ и „како?“. Одговори на ова два питања су вредности, норме, извршне (оперативне) компетенције, знање и вештине, за прво, а лидерство базирано на инструкцијама и функционалности, центри процене и развоја, е-учење и кључно искуство, за друго питање. Континуирани развој се постиже кроз обуке, менторство, семинаре, догађаје, вебинаре и е-учење. Резултати концептуалног оквира су: (1) унапређење процеса планирања сукцесије и развоја талената, (2) унапређивање процеса за идентификовање талената, (3) повећање понуде спремних и супериорних талената³⁸. Побољшање пословних перформанси је укупна резултате целог оквира, који је цикличне природе и на крају прве итерације након увођења управо ова резултанта служи за иницирање покретача у следећој итерацији. Најчешће је то следећа генерација талената, или укључење новозаинтересованих постојећих запослених у овај модел.

Основна техника за процену тога који таленат ће бити задржан је матрица талената³⁹, где се на Х-оси налази мотивација, а на Y-оси квалитет и ефективност рада. Обе осе имају по две вредности: високу и ниску. Обавезно је и неупитно задржавање талената који испуњавају високу вредност фактора са обе осе. Такође је обавезно и неупитно не узимати у обзир када се дискутује о задржавању, оне који имају ниске вредности оба параметра. Таленти са мешовитим вредностима представљају граничне категорије и може се дискутовати на основу других личних вредности и организационих околности да ли треба да буду задржани или не. Оне којима фали мотивација треба мотивисати у складу са индивидуалним жељама, у складу могућностима за које се руководство које одлучује договори. За оне који имају високу мотивацију а ниску меру квалитета, одлука о задржавању се доноси на основу процене да ли могу повећати квалитет и ефективност свог рада.

Детаљнија матрица која постоји у литератури⁴⁰ говори о грађењу младих лидера, па на Х-оси приказује потенцијал талента, са вредностима ниског, средњег и високог потенцијала у учењу, а на Y-оси ниске, средње и високе перформансе у раду. Будући да је матрица димензија 3x3, она сматра таленте са обе високе вредности дефинитивним лидерима на нивоу целокупне организације, док оне са комбинацијом средњих и високих вредности оса или обе средње вредности сврстава у „лидерску групу“, са задатком да такви таленти треба да добију подршку организације за побољшање мање доброг параметра и сврставање у првспомену групу током времена.

³⁸ M.E. Haskins, G.R. Shaffer, A talent development framework: tackling the puzzle, *Development and Learning in Organizations*, Volume 24, Issue 1, 2010, pp. 13-16.

³⁹ D. Williamson, Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it, *Human Resource Management International Digest*, Volume 19, Issue 6, 2011, pp. 33-36.

⁴⁰ J. Smilansky, *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA, 2006.

ДЕО 2: РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА – ТАЛЕНТИ У САВРЕМЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

На основу теоријске анализе може се извести полазна хипотеза:

H_0 : Таленти су критични за успех савремених организација.

На основу нулте (полазне) хипотезе и анализе релевантне литературе, произашло је и 7 изведених хипотеза које су дате у наставку:

H_1 : Таленти су ограничени ресурс.

H_2 : У односу на друге запослене, талентовани запослени брже, лакше и боље решавају поједине сложене проблеме што их чини запосленима који остварују натпросечне перформансе.

H_3 : За организацију је далеко комплекснији изазов да задржи талентоване појединце у односу на њихово привлачење и развој.

H_4 : Обука и развој талентованих појединаца су значајни за њихово задржавање у организацији.

H_5 : Формални ниво образовања појединца није у директној вези са тим да ли ће бити перципиран као таленат од стране организације.

H_6 : Највећа мотивација за талентоване појединце је да организација створи услове за њихово лично усавршавање и напредовање у каријери.

H_7 : Квалитетно управљање талентима је важно за мотивацију и продуктивност талената.

6. Методологија истраживања

Метод испитивања ових хипотеза је теоријски и емпиријски. Један од разлога за теоријско испитивање је, пре свега, пословна политика већине компанија на тржишту, јер би главна мерила за доказивање оваквих хипотеза морала да буду бројчана – не описна – а корпоративна политика у многим системима не дозвољава изношење таквих информација ван куће о којој је реч. Нарочито, уколико би постојало истраживање које би се тицало (нпр.) разлике у перформансама талентованих и осталих запослених (H_2), директне повезаности формалног образовања и перцепције талента запосленог од стране организације (H_5), или важности квалитетног управљања талентима за њихову мотивацију и продуктивност (H_7), такво истраживање би истовремено захтевало велик узорак радника из захтеване старосне групе и подвргавање истих тестовима у различитим, међусобно удаљеним временским интервалима, ради примећивања осетних разлика. Такође, захтевало би и намеран рад, односно нерад са две одвојене циљне групе како би се виделе разлике између истих.

Истраживање које је спроведено се тиче преференција које запослене и незапослене особе из старосне групе од 18 до 30 година имају у тренутку избора посла. Преференције представљају факторе који утичу на три момента у каријери талента: (1) прихватање запослења на неком радном месту, (2) прелазак у другу организацију и (3) давање отказа, односно потпуно незадовољство односом послодавца према таленту. Ради јасне дистинкције великог распона година, који са собом носи и различите потребе особа са

ДЕО 2: Резултати истраживања и дискусија
– Таленти у савременим организацијама

горње и доње границе наведеног старосног интервала, у истраживању је на почетку постављено питање о припадности двома подгрупама: оној од 18-25 и оној од 26-30 година. Првој подгрупи припадају особе које су студенти и које раде углавном праксе и привремене послове, често и преко студентских задруга. У другој подгрупи већину чине таленти који су прошли тај период и сада су стално запослени, или на дужи одређени период, радећи на позицијама које се дефинишу као почетне (јуниорске) или средње у хијерархији организација. Зависно од струке и од конкретног случаја, у обе подгрупе се у мањини могу наћи они који не припадају случајевима који су описани као уобичајени за ту подгрупу.

Друга битна подела која се види на узорку је на запослене и незапослене. Подела је битна јер се обрадом података од обе подгрупе може доћи до закључка о разликама у размишљању на основу радног статуса испитаника.

Степен стручне спреме је такође фактор који може бити доведен у везу са личним приоритетима испитаног, на посредан начин. Наиме, иако је у свакодневном животу уочљиво смањење оних који раде у струци за коју су се школовали, и даље су такви запослени у већини, па се разликује и очекивање од радног места и каријере спрам нивоа образовања и области за коју се таленат школовао. Зато је подела према образовању темељна, на 10 подгрупа:

- средња стручна спрема, у домену:

- (1)природних наука (стручне школе и гимназија-природни/рачунарски смер),
- (2)друштвених наука (стручне школе и гимназија-друштвени смер),

- уписане студије у домену:

- (3)природних, техничких и медицинских науке (незапослени студенти основних, мастер и докторских студија),
- (4)друштвених наука (незапослени студенти основних, мастер и докторских студија),

- завршене основне студије у домену:

- (5)природних, техничких и медицинских науке,
- (6)друштвених наука, завршене мастер студије у домену,
- (7)природних, техничких и медицинских наука,
- (8)друштвених наука,

- диплома докторских студија у домену:

- (9)природних, техничких и медицинских наука,
- (10)друштвених наука.

Испитаници ће у истраживању моћи да одреде свој однос према 15 параметара који су присутни, или то могу бити, на радном месту. Битност ових параметара је обрађена у теоријском делу рада, а они су:

1. Плата
2. Међуљудски односи
3. Флексибилност радног времена
4. Режим рада(из канцеларије/хибридно/од куће)
5. Могућност напредовања
6. Менторска подршка
7. Бенефити(приватно здравствено осигурање, тренинзи и семинари, тринаеста плата и сл.)

8. Власник компаније
9. Тип компаније
10. Величина компаније
11. Рад у струци
12. Образовање колега и надређених
13. Старост колега и надређених
14. Личне особине колега и надређених
15. Сениоритет радног места.

Одређивање односа према овим параметрима ће бити остварено кроз 2 питања. У првом питању (метода независног оцењивања) ће испитаник означити колико му је параметар битан од 1 до 5, при чему је вредност 1 означена са „није уопште битно“ а вредност 5 као „изузетно битно“. Изузетак су параметри 8,9,10,11 и 15, где су вредности представљене на следећи начин:

- (8) Власник компаније (1-искључиво страна, 3-свеједно, 5-искључиво домаћа)
- (9) Тип компаније (1-искључиво приватна, 3-свеједно, 5-искључиво државна)
- (10) Величина компаније (1-мало предузеће, 3-средње, 5-велико)
- (11) Рад у струци (1-изабрао/ла бих било какав посао, 5-искључиво посао повезан са струком)
- (15) Сениоритет радног места (1-није битан, 3-свеједно, 5-занима ме искључиво одређени ниво, био он пракса, јуниорска, регуларна или сениорска позиција).

У другом питању (метода међусобног рангирања) ће истих 15 параметара бити додељено испитанику, тако да их поређа у листу. Тежином 15 ће одредити најбитнији параметар када доноси одлуку о прихватању посла, а тежином 1 онај који је најмање битан.

Поред параметара, испитаницима ће бити постављено и питање о томе да ли траже искључиво посао са пуним радним временом (било ког сениоритета) или праксу, као и то да ли су, колико времена, и где радили у претходном периоду. Ради правилног тумачења свих преференција испитаних, истима ће бити тражено и да наведу плату на тренутном радном месту. Идентитет сваког испитаника биће потпуно анониман, а подаци употребљени искључиво у научне сврхе, за потребе овог рада.

7. Резултати истраживања и дискусија

7.1. Структура испитаних према полу, старости, образовању и радном статусу

Анкету је попунило 50 људи, од чега 68% женског и 32% испитаника мушког пола. У оквиру тражене старосне групе је било 96% учесника, односно 72% из категорије од 25 до 30 година и 24% из категорије од 18 до 24 година старости. 24% испитаних има завршену средњу стручну спрему и није изабрало даље школовање, 24% је тренутно на студијама, 32% има завршене основне академске и 20% мастер академске или докторске студије. Такође, 68% испитаних је тренутно запослено, а 32% није. 86% каже да их тренутно занима искључиво посао са пуним радним временом, док је 14% у обзир узело и праксу као наредни вид рада. До момента анкетирања је 62% испитаних већ било запослено на послу са пуним радним временом, 14% је обавило праксу у некој организацији, 22% је радило привремено-повремене послове, а 12% није уопште радило. Просечно време проведено на радном месту је 32,3 месеца, односно 2 године и 8 месеци. Просечна плата оних који тренутно раде је 77.968 динара, што је мање од последњег објављеног просека зараде у Србији, који за децембар 2023. износи 95.093 динара⁴¹. На питање о томе да ли би напустили Србију због радног места у другој држави, 12% је одговорило да планира да ускоро напусти, 30% да то никако не жели и 58% да та одлука зависи од осталих околности, које су могли зависно од воље да наведу или не.

Из ових података закључујемо да је просечан испитаник у анкети женског пола, старости између 25 и 30 година, има завршене основне академске студије или је на путу да оствари тај ниво образовања(тренутно студира), тренутно га занима искључиво посао са пуним радним временом и такав посао је већ обављао или и даље обавља, у периоду од 2 године и 8 месеци, са платом која је у моменту испитивања 82% од државног просека и са размишљањем о напуштању државе због бољег радног места у иностранству.

7.2. Ставови испитаних

Упитани да одреде, на скали од 1 до 5, колико су им у наредном послу битни критеријуми наведени у претходном потпоглављу, испитаници су методом изолованог оцењивања дали следеће одговоре⁴²:

⁴¹ <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/Html/G20241047.html>, датум последњег приступа: 11.03.2024.

⁴² Одговори испитаника су изражени у процентима. Специјално, скала 1-5 за одговоре означене звездицом има другачије значење, описано у претходном поглављу овог рада.

ДЕО 2: Резултати истраживања и дискусија
– Таленти у савременим организацијама

Критеријум/Оцена ⁴³	1	2	3	4	5	Група
Плата	2	2	2	22	72	Г1
Међуљудски односи	2	4	8	26	60	Г1
Флексибилност радног времена	2	2	18	22	56	Г1
Режим рада	6	10	28	26	30	Г2
Могућност напредовања	/	4	8	14	74	Г1
Менторска подршка	4	14	10	30	42	Г2
Бенефити	2	8	12	10	68	Г1
Власник компаније*	4	18	48	12	18	Г3
Тип компаније*	6	12	48	14	20	Г3
Величина компаније*	8	16	48	14	14	Г3
Рад у струци*	4	8	16	30	42	Г2
Образовање колега и надређених	8	10	32	30	20	Г3
Старост колега и надређених	16	14	38	22	10	Г3
Личне особине колега и надређених	10	10	18	36	26	Г3
Сениоритет радног места*	8	16	42	14	20	Г3

Табела бр.1 – Битност критеријума при избору посла.

Апсолутна већина испитаних (>50%) је рекла да су најбитнији критеријуми у следећем послу који буду тражили: плата, међуљудски односи, флексибилност радног времена и могућност напредовања. Индиферентност према величини и типу компаније, као и величини, је присутна код готово половине испитаних (48%). Критеријум који се у оваквом испитивању показао као најмање релевантан за одлуку о прихватању неког посла је старост колега и надређених, где постоји релативна већина индиферентних и блага предност оних којима је то битно у рангу 4 или 5, него у рангу 2 или 1 (32% наспрам 30%). Два критеријума где је најмање испитаних дало одговоре ранга 1,2,3 и 4 су могућност напредовања (26% таквих одговора) и плата (28%). Најуједначенији одговори на скали 1-5 су у критеријуму личне особине колега и надређених (варирају од 10% до 36%, са просеком 3,58), старост колега и надређених (варирају од 10% до 38%, са просеком 2,96) и образовање колега и надређених (варирају од 8% до 32%, са просеком 3,44).

На основу одговора испитаника, груписали смо критеријуме у 3 групе, означене у последњој колони табеле:

Група 1 – укључује критеријуме који имају апсолутну већину оцено 5 у односу на све остале оцено;

Група 2 – укључује критеријуме где је истовремено присутна релативна већина оцено 5 и апсолутна већина критеријума 4 и 5;

Група 3 – укључује критеријуме где је индиферентност између критеријума највећа, са просечном оценом важности близу 3,00. Методом рангирања критеријума ће међусобно бити упоређени критеријуми из истих група.

Друго питање укључује истоветних 15 критеријума, али је испитаницима постављен задатак да их рангирају по важности, од 15 (најбитнији) до 1 (најмање битан). Тако су добијени следећи резултати:

⁴³ У обе табеле су вредности изражене процентуално, спрам броја испитаних који су дали оцено или ранг.

*ДЕО 2: Резултати истраживања и дискусија
– Таленти у савременим организацијама*

Критеријум/Ранг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Плата	4	/	/	/	/	/	/	4	/	2	2	/	6	16	66
Међуљудски односи	/	4	/	/	2	/	/	/	4	2	2	14	16	48	8
Флексибилност радног времена	/	/	6	/	4	/	2	4	6	4	8	8	42	14	2
Режим рада	12	2	/	4	/	2	2	/	6	12	10	48	2	/	/
Могућност напредовања	/	/	/	/	4	2	/	/	/	4	48	12	16	8	6
Менторска подршка	4	2	2	/	4	6	4	4	16	44	4	2	4	2	2
Бенефити	/	/	/	4	2	6	4	6	42	14	8	4	/	4	6
Власник компаније	8	2	10	4	/	/	16	48	10	2	/	/	/	/	/
Тип компаније	/	12	8	/	6	12	42	10	6	2	2	/	/	/	/
Величина компаније	6	2	6	4	8	52	8	6	/	6	/	/	2	/	/
Рад у струци	/	/	/	6	52	10	4	6	/	/	6	4	4	2	6
Образовање колега и надређених	/	6	6	46	8	4	12	4	2	/	8	4	/	/	/
Старост колега и надређених	10	10	44	18	4	2	2	/	2	4	/	/	4	/	/
Личне особине колега и надређених	4	48	10	10	4	4	2	4	4	4	/	/	2	2	2
Сениоритет радног места*	52	12	8	4	2	/	2	4	2	/	2	4	2	4	2

Табела бр.2 – Рангирани критеријуми

Видимо да је рангирањем критеријума из групе 1 уочен следећи редослед важности:
Плата > Међуљудски односи > Флексибилност радног времена > Могућност напредовања > Бенефити.

Иако су могућност напредовања и плата у изолованом оцењивању имали много већу битност од осталих, у овој методи се показало да су испитаници сматрали да су код новог посла од могућности напредовања битнији и међуљудски односи, флексибиност радног времена, па и плата, која је у првој методи рангирана незнатно лошије. Истовремено, и критеријум *режим рада* из групе Г2 је међусобним рангирањем стављен у бољу позицију од могућности напредовања, од стране 36% испитаника.

У групи 2 је уочен следећи приоритет:

Режим рада > Менторска подршка > Рад у струци,

што се разликује у односу на прву методу у којој су менторска подршка и режим рада били у обратном положају. Притом, критеријум *рад у струци* је рангиран испод критеријума величине, типа и власника компаније, који припадају групи Г3 за коју су

испитаници првом методом истакли индиферентност или малу заинтересованост.

У групи 3 критеријуми су ранжирани на следећи начин:

Власник Тип Величина Образовање колега и надређених > Старост колега и надређених > Личне особине колега и надређених > Сениоритет радног места.

Коначан редослед критеријума након рангирања је дат у табели бр.2. На основу ових резултата можемо исте упоредити са свим начинима рада којима се компаније руководе када одлуче да пронађу таленте. Задатак таквог поређења јесте да пронађе „пресек скупова“, односно да изложи оне моменте које су организације на тржишту рада спремне да понуде тренутној генерацији талентима, а који су истовремено и ти које таленти виде као битне при проналаску првог или преласку на нови посао. Последично, овом методом ће се доћи до закључка и испуњењу ког од наведених критеријума из овог поглавља организације треба да се додатно посвете како би биле привлачније у очима талената. О свему наведеном ће бити речи у закључку рада, односно у наредном поглављу.

7.3. Дискусија

У поглављу 5, у тачкама (1)-(11) смо прошли кроз истраживање рађено са корпоративне стране. Након резултата које имамо у нашем истраживању, првенствени утисак који се јавља је да компаније изузетно мало времена посвећују финансијском (материјалном) моменту у стварању талената. Тачке (1)-(11) говоре о откривању талената и критеријумима за вредновање талената, што је разумљиво јер такве теме имају директан утицај на одлуку о прихватању будућег запосленог у радни однос. Само осма и девета тачка, дакле две од 11, су у том истраживању усмерене ка ослушкивању потреба талената о којима се говори. У тачки (9) смо сазнали да је тек 11,5% запослених у сектору за људске ресурсе сматрало да је моменат плате пресудан код завршавања талената, док у истраживању које смо ми спровели 2/3 испитаника рангирају плату као први критеријум у избору радног места. У пракси у доста случајева можемо видети флукуацију која се деси након дужег или краћег трагања за послом, али баш у моменту када запослени добије понуду од друге организације да ради за већу новчану накнаду. Пракса показује, а логика потврђује, и да млади више од старих због материјалног питања мењају послове, имајући у виду да је породичним и/или ситуираним људима од великог значаја много фактора које млади још не осећају: фактор пресељења, који је тежи са породицом (навикнутост деце на неко локално друштво, крај, школу или спорт, радно место брачног партнера и флексибилност истог, односно промена трајања путовања до тамо), фактор каријерне стабилности (смањена потреба за доказивањем код некога ко има 10/20/30 или више година радног стажа у односу на неког ко је тек ступио на тржиште рада), фактор емоционалне стабилности (смањена жеља за доказивањем или амбициозност, схватање својих реалних домета или потребне количине труда да би се исти испунили) и многи други. Потпоглавље 3.3. додатно потврђује овакву тезу, јер су миленијалци и Z-овци – данашњи таленти – због васпитања у детињству и грешака претходних генерација уопштено више материјално оријентисани. Имајући то у виду, јасно је да организације након економске кризе 2008. године свесно пребацују тежиште борбе око унапређења критеријума за задржавање талената са финансијског на нефинансијске или посредне финансијске моменте. Уколико је реч о последњим наведеним, онда и то има смисла за

ДЕО 2: Резултати истраживања и дискусија
– Таленти у савременим организацијама

таленте који су поред тренутка у ком живе свесни и могућности. Такви знају да је будућност врло непредвидива без личног развоја у областима техничког знања и социјалних вештина. У том смислу су објашњиви они који нису у већини, а којима плата није први критеријум за избор посла. Део оних којима плата то јесте су такође објашњиви. За то можемо узети пример студента из провинције који долази у град где су стамбени и свакодневни трошкови скупљи и коме родитељи раде у мањим градовима за мање плате које су тамо просечне или изнад просека. Поготово у породицама са више деце, издржавање двоје или више таквих је у већем граду попут Београда немогуће, па је свршеним студентима у таквој ситуацији неопходно да првенствено гледају моменат плаћености за свој рад, јер је немогуће живети уз родитељско суфинансирање, јер су све чешће родитељи и у пензији у том моменту (која износи ~60% плате). Ово је чињеница која је првенствено социолошка, али је ова друштвена група у Србији у већини, те би требало да и лаицима у социологији, а стручњацима у области менаџмента или људских ресурса буде јасно да из овакве друштвене групе креирају своје запослене, у њој траже таленте и из ње граде пословно окружење.

Јаз између 11,5% из једног истраживања и 66% из другог је са економског аспекта ситуације на тржишту рада у понуди и потражњи. Понуда је за један образовни профил у већини случајева униформна, а профили у потражњи за једним послом су врло различитих личности и стручних знања. Са те стране, таленти су у лошијој позицији. Због неопходности остваривања било каквих прихода и наставка процеса учења у реалном свету, данас је накнада за праксе (увек) или почетне позиције (у већини случајева) испод нивоа просечне плате у Србији. Теоријски, увек ће тако и бити јер повећавање најнижих плата имплицира и повећавање просека. Међутим, повећавање би требало да буде такво да омогући самосталан живот образованом човеку из сваке друштвене групе, тако да, као што је речено у потпоглављу 2.1, тачка 1. овога рада, организација омогући *запосленом да једино брине о повећању квалитета свог рада, да нема потребу да размишља о напуштању организације, већ да његова судбина искључиво зависи од његових одлука и да једине последице које може да сноси, и позитивне и негативне, буду последице његовог рада.* Напуштање у случају који смо објаснили у претходном пасусу је искључиво узроковано непостојањем нормалних (обичних) животних услова које би организација младом запосленом требало да обезбеди. Због тога су праксе са накнадом у вредности трећине просечне плате или примања на почетним позицијама довољна само за исплату стамбених трошкова у Београду изузетан промашај који би организације требало да отклоне.

Јаз додатно може да се објасни и постојањем шанси да се учи у довољној мери. Приметно је да и појединци и организације нуде курсеве и радионице за различите вештине својим запосленим. То је најбоље решење када се има у виду да се тако повећава њихово знање, последично за фирму и продуктивност (а без инвестирања новца), а за запосленог могућност проналажења бољег радног места. У таквом окружењу на тржишту рада је задовољена потреба за учењем за оног који то хоће, па је због тога и мања заинтересованост у нашој анкети за овај фактор, него што је то међу запосленима у секторима људских ресурса у корпоративним истраживањима. Велика заинтересованост сектора за људске ресурсе је објашњива и тиме што исти немају ингеренције да повећавају плате запосленим, па додатну вредност на најбољи начин могу да креирају унапређивањем тренинга и програма учења за запослене.

ЗАКЉУЧАК И ИМПЛИКАЦИЈА ЗА МЕНАЏМЕНТ

Циљ мастер рада је да се прегледом и анализом научне и стручне (домаће и стране) литературе, коришћењем сазнања, чињеница и ставова, објављених у различитим изворима, дефинишу таленти, утврде њихове карактеристике, начини на којима доприносе компанијама, које методе и технике су најбоље за привлачење, задржавање и управљање талентима, на који начин спречити њихово напуштање компанија. Дакле, циљ рада је испуњен.

У првом делу рада је истакнуто да менаџмент организације као најисплативију технику привлачења талената сматра стварање истих⁴⁴. Са своје стране, поред свих ресурса споменутих које менаџмент улаже: финансије, време, енергија и опортунитетни трошак рада старијих запослених, морају бити присутна и два додатна. То су: уопштено – жеља за ослушкивањем потреба генерације којој таленти у том тренутку припадају и конкретно – жеља за признавањем индивидуализма сваког талента, односно његових жеља, потреба и интересовања. Додатно, када је реч о талентима којима је радно место у организацији прво у радној каријери, потребно је имати и стрпљења због прелаза из периода школовања и периодичног рада по потреби у период рада у пуном радном времену и у другачијем окружењу од образовног система.

Разлог који употпуњује став о индивидуалном приступу таленту је у два појаваа: (1) у различитостима у рангирању битности критеријума од ранга 3 па надоле и (2) у дисперзији начина живота код различитих припадника исте генерације. Једноставније, ослушкивати и планирати деловање организације само наспрам информација о општим карактеристикама генерације којој таленти припадају јесте неопходно, али није довољно. Тиме може доћи до одбацивања ваљаних талената због разлога који су релативно ирелевантни у односу на могућност испуњења радних обавеза. Такву грешку припадници кадровског сектора треба да имају на уму, а може се видети да многе компаније већ имплементирају такав начин размишљања у својој пословној политици⁴⁵.

Уопштени приступ таленту као припаднику генерације такође има свој разлог зашто је овде наведен. Неопходност истог је у томе што је поред индивидуалних схватања, сваки од придошлих талената већ провео 12, 16 или више година у систему образовања окружен својом генерацијом и интеракцијом у већини случајева у највећој мери искључиво са њима је спонтано или намерно, усвојио одређен начин функционисања као уобичајен. Период привикавања на свакодневну сарадњу са припадницима различитих генерација, које су истим принципом креирале свој „микроуниверзум“ је захтеван у том смислу. Талента због тога треба дочекати и као новог колегу који је ту да се докаже, али и као „госта“ који је делимично упознат са својим домаћинима, али, логично, не зна све о њима: није сведочио моментима решавања изазова, расправама, успесима, који су се у тој кући дешавали и који по природи граде односе код оних који су дуже присутни у организацији. Улога кадровског одељења је да о оваквом размишљању обавести остале

⁴⁴ потпоглавље 2.2.

⁴⁵ https://poslovi.infostud.com/posao/Software-Engineer-Cisco-Silicon-One-System-Integration-Platform/Cisco-Srbija-doo/577612?utm_source=podelite&utm_medium=link&utm_campaign=podeli-oglas , Скорашњи оглас светски познате ИТ компаније Cisco, последњи параграф у огласу. Датум последњег приступа: 11.04.2024.

запослене, како таленат не би морао да размишља о појединостима које не утичу на његов развој, које га се не тичу, а у песимистичном случају ни да сноси последице дешавања пре почетка његове присутности у организацији.

Из другог дела рада се закључује да таленти из генерације миленијалаца и генерације Z имају усаглашеност става о плати и могућности напредовања као примарним критеријумима за одабир новог посла. Видимо такође да су бенефити набројани у потпоглављу 7.1. битни када се о њима прича независно, али у интеракцији са осталим критеријумима конвергирају ка средини скале приоритета. Оваква ситуација указује на то да су генерације тренутних талената свесне тога да будућност треба планирати од најранијег периода каријере и због тога им треба омогућити сигурност. Најлакши начин за то су искреност и одговорност у односу са њима. То значи да највиши менаџмент и кадровски радници треба да представе остатку организације да је таленат ту да би активно учио и доприносио компанији у складу са својим образовањем и капацитетом. Једноставно – таленти данас сматрају да је губљење времена доказивање могућности обављања тривијалних задатака. Тај став има смисла и у реалности, јер организација управо и спроводи целокупно планирање процеса управљања талентима, нарочито процеса прибављања истих који се састоји од неколико „кругова“, да би одвојила оне који су способни за више циљеве и који представљају компетитивну предност, од оних који могу да раде било где.

Додатно, флексибилност радног места времена која је постала све чешћа појава у периоду након пандемије 2020. године, нарочито у сектору ИКТ технологија, и престала је да буде „табу тема“ поставши реална опција на таквим радним местима. Импликација ове ситуације се види и у нашем истраживању и потпуно је јасно зашто је на узорку који смо ми имали флексибилност радног места и времена рангирана високо у обема методама испитивања.

Када се говори из другог аспекта, таленти нове генерације су сложни у индиферентности према више критеријума за одабир посла: (1) према власничкој структури, типу и величине компаније. Ово није био случај у генерацијама које су долазиле на тржиште рада свега деценију пре писања овог рада, када је текао процес приватизације државних предузећа од стране домаћих и страних инвеститора. Закључујемо да је скепсу при уласку приватног капитала и доласку другачијег руководства у радне организације заменила индиферентност, а на то место по важности критеријума за одабир посла су дошли управо малопре наведени параметри. Поред тога, (2) старост колега и надређених, њихове личне особине и образовање су такође ниско рангиране, што се уклапа у карактеристике које описују миленијалце у потпоглављу 3.3. овог рада. Нови таленти су, дакле, конкретизовали своју жељу за грађном каријере и ситуираношћу на уштрб размишљања о стварима које или не могу да промене у организацији, или могу али уз (за њих) губљење времена и „борбу са ветрењачама“. Из закључака (1) и (2) видимо да су и таленти ти који су одлучили да прихвате као подразумеване одређене одлуке менаџмента, те да им такве какве јесу не буду разлог за напуштање организације или размишљање о тој одлуци.

Када говоримо о хипотезама из ДЕЛА 2, H_0 је потврђена кроз сваки део овог рада. Критичност талената се огледа у њиховој бројчаној органичености⁴⁶ и кратком времену трајања једног талента у ком се он развија или не у изнадпросечног запосленог.

⁴⁶ овим се потврђује и H_1 – таленти су ограничени ресурс.

Тачност X_2 је доказана у целокупном раду, јер је уочено да изазове који постају све више технолошки сложени боље решавају припадници генерација које долазе, а које су одрасле и потпуно су свикнуте са тренутним технологијама.

X_3 је потврђена у првом делу рада, па смо због тога и разматрали начине задржавања у целом поглављу. Комплексност задржавања се огледа и у томе што се опште особине генерација мењају кроз смену истих, па се увек морају вршити нова истраживања и извучити нови закључци како би се одржала конкурентност на тржишту. Свака генерација која долази је због тога нова тржишна утакмица за све организације.

X_4 је потврђена у другом делу рада, са аспекта запослених, великим бројем оних који управо у личном развоју, менторству и напредовању виде значајне факторе за избор радног места.

Да би се доказала X_5 , поставићемо реченицу: Формални ниво образовања јесте у директној вези са перципирањем појединца као талента. Будући да је из целокупног рада јасно да ово није тачно, а поготово из крајње супротног става запослених у секторима за људске ресурсе (поглавље 5. *Управљање талентима у организацији*, тачка (5) поглавља), закључујемо да важи обрнуто, па важи и X_5 .

У другом делу, потпоглавље 7.3. *Дискусија*, закључено је да X_6 не важи, већ да је најбитнији критеријум за младе и талентоване појединце, када критеријуме за избор посла треба рангирати, плата. У истом делу је доказано и да X_7 важи, али да квалитетно управљање талентима није од првенственог, нити од пресудног значаја. Пошто хипотеза није била искључивог карактера и пошто је управљање талентима битно и са аспекта младих и из корпоративног угла, хипотеза важи.

Напоследку, можемо рећи да је пред нама необична и перспективна генерација талената. Необична је из разлога што таква до сада није постојала и представља озбиљан изазов за највиши менаџмент и кадровске секторе организација, јер је потребно ствари посматрати из потпуно другог угла него раније. Постоје нове потребе, другачији приоритети и у доста случајева се мора размишљати о комбинованом уопштеном и индивидуалном приступу таленту ради циља задржавања и правилног развоја истог у организацији. Када се има у виду да је група радно способног становништва све више технолошки писмена, разумевање садашње и будућих генерација талената може бити уз вољу и труд врло могуће и плодносно. Перспективност тих генерација је неупитна. Више пута поменута конкретизација циљева од раних година и оријентисаност ка истима а не ка стварима које не могу бити промењене то и потврђује. Притом, свеprisутност модерних технологија омогућава бољу акумулацију и репродукцију знања, што доста олакшава и убрзава процесе напредовања у послу и каријери. Комбинација свега наведеног у овом пасусу је потенцијална компетитивна предност сваке организације која се одлучи да активно прати промене на тржишту рада и да се њима прилагођава проактивно.

Менаџмент који раније усвоји такав начин размишљања је по аутоматизму стекао неколико корака предности у односу на тржишне конкуренте, те је будућност одељења за људске ресурсе сумирана баш кроз квантификован резултат активности које се баве овом темом.

ЛИТЕРАТУРА

Домаћи извори:

- Биљана Богићевић Миликић, Флуктуација запослених: Узроци, последице и контрола, Универзитет у Нишу, Економски факултет, 2010, стр. 133
<http://www.ekonomskifakultet.rs/Ekonomske-teme/et2010-1.pdf>
- Биљана Богићевић – Миликић, Менаџмент људских ресурса, Београд, 2006.
- Далибор Кекић, Дане Субошић, Управљање талентима – савремени изазов јавног сектора, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 340
https://www.researchgate.net/publication/309653622_UPRAVLJANJE_TALENTIMA_-_SAVREMENI_IZAZOV_JAVNOG_SEKTORA_TALENT_MANAGEMENT_-_CONTEMPORARY_CHALLENGE_OF_PUBLIC_SECTOR
- Ивана Јоловић, Немања Бербер, *Утицај пракси менаџмента људских ресурса на намеру одласка из организације: Медијаторска улога организационе посвећености*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет, 2021., стр. 110.
<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2021/2217-88212120096J.pdf>
- Ивана Катић, Ненад Пенезић, Андреа Иванишевић, *Управљање талентима у савременој организацији*, Година X, број II, Сремска Каменица, 2016.
- Јелена Ђорђевић Бољановић, Кључни фактори утицаја на ефективност програма менаџмента знања, Београд, 2008, стр. 71-72
- Јелена Лукић, Милан Бркљач, Каролина Перчић, Брендирање послодаваца у функцији привлачења и задржавања талената који припадају генерацији миленијалаца, стр.85
https://www.researchgate.net/publication/338159091_Brendiranje_poslodavaca_u_funkciji_privlacenja_i_zadrzavanja_talenata_koji_pripadaju_generaciji_milenijalaca
- Марија Павић, Управљање талентима – II део,
https://www.hart.rs/downloads/marija_pavic-upravljanje_talentima_drugi_deo.pdf
- Марина Петрушевски, Управљање талентима, Advance Response International Training & Consulting,
https://advanceresponse.files.wordpress.com/2014/01/upravljanje-talentima_rezultati.pdf , стр. 2
- Марко Славковић, *Стратегијско управљање људским ресурсима у економији заснованој на знању*, Универзитет у Крагујевцу, Крагујевац, 2013, стр. 179
<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2016/1820-68591602140K.pdf>

Страни извори:

- Bixler, C. H. (2002) Pillars of Knowledge Management, Journal KM World, january 2002, Volume 11, Issue 1, www.providersedge.com
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2000), Working Knowledge, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Diana Kolarik, Zadržavanje talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije, Fakultet ekonomije i turizma "Dr Mijo Mirković", Pula, 2018.
- D. Williamson, Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it, Human Resource Management International Digest, Volume 19, Issue 6, 2011, pp. 33-36.
- J. Smilansky, *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA, 2006.

- Lee, S. (2018). Employer Branding 101: How to Attract Millennials. Преузето 18.06.2019. са: <https://employers.glints.com/sg/blog/2018/06/29/employer-branding-101-how-to-attract-millennials/>
- Mamula, T., Perić, N., & Vujić, N. (2019). The contribution of innovative leadership style as an answer to global and business changes. Quality - Access to Success, 20(170), 9-14. Преузето 26.06.2019. са: https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2019/QAS_Vol.20
- Mario Šubarić, Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije, Pula, 2018, стр.6
- M.E. Haskins, G.R. Shaffer, A talent development framework: tackling the puzzle, Development and Learning in Organizations, Volume 24, Issue 1, 2010, pp. 13-16.
- M. Ginsberg, A. Kambil, (1999) Annonate: A Web – based Knowledge Management Support System for Document Collections. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press, преузето из Murray, E.J., Zakharova, I., Knowledge Management Critical Success Factors, www.management.com.ua
- Mihalcea, A.D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5(2), 289-306.
- Shih, W., & Allen, M. Working with Generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. Library Management, 28(1/2), 89-100. doi:10.1108/01435120710723572, 2007. doi:10.25019/mdke/5.2.07 /
- Skyrme, D., Amidon, D. (2000) The knowledge agenda. In: James W. Cortada and A. Woods (Eds.) The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000 (USA, Butterworth-Heinemann), стр. 108 – 125. Преузето из Stankosky M. (Ed.) (2005) Creating The Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research, Elsevier, стр. 81.
- T.H. Davenport, W.D. De Long, M.C. Beers, Successful Knowledge Management Projects, 1998, стр. 43-57.

Интернет извори:

- https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Irena_Tesic_prezentacija.pdf , стр.2, датум последњег приступа: 11.03.2024.
- <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/Html/G20241047.html> , датум последњег приступа: 11.03.2024.
- <https://omegact.biz/sta-je-starije-pronalazak-i-zaposljavanje-novih-ljudi-ili-zadrzavanje-postojecih/>, датум последњег приступа: 11.03.2024.
- <https://bizlife.rs/82518-rat-za-talente/> , датум последњег приступа: 11.03.2024.
- <https://www.021.rs/story/Info/Biznis-i-ekonomija/334697/Istrazivanje-pokazalo-Radnici-bi-pre-dali-otkaz-nego-da-se-vrate-u-kancelarije.html> , датум последњег приступа: 11.03.2024.
- Business intelligence institute, Експертски тим CBS International, deo Cushman & Wakefield групе; <https://bii.rs/uncategorized/organizacija-radnog-mesta-oblikovana-ocekivanjima-4-generacije-bejbi-bumeri-generacija-x-milenijalci-i-prva-generacija-z/> , датум последњег приступа: 11.03.2024.
- https://poslovi.infostud.com/posao/Software-Engineer-Cisco-Silicon-One-System-Integration-Platform/Cisco-Srbija-doo/577612?utm_source=podelite&utm_medium=link&utm_campaign=podeli-oglas, датум последњег приступа: 11.03.2024.

БИОГРАФИЈА АУТОРА:

Анђела Бараћ, рођена 27.02.1999. године у Косовској Митровици., Република Србија. Основну школу „Лепосавић“ у Лепосавићу завршила 2013. године са одличним успехом. Исте године уписује средњу школу „Никола Тесла“ у Лепосавићу, смер – економски техничар.

Године 2017. завршава средњу школу са одличним успехом. Исте године уписује Економски факултет у Београду, смер – маркетинг и завршава у јуну 2022. године са просеком 7,34. Крајем 2022. године уписује мастер студије на Економском факултету у Београду на модулу Пословно управљање, подмодул Организација и менаџмент људских ресурса. Мастер студије завршава 2024. године са просеком 8,83. У средњој школи на такмичењу из Информатике освојила стипендију за факултет за менаџмент у Сремским Карловцима. Стручну праксу обавила 2022. године у Општини Лепосавић у Лепосавићу, преко програма „Моја прва плата“ у трајању од девет месеци. Од 16.11.2023. запослена у фирми „Tellux doo“, у својој струци.