

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI RETENCIJE
TALENATA U IT KOMPANIJAMA**

Sarajevo, januar 2025.

LEJLA PUŠKIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Lejla Puškić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5184 na programu Zajednički smjerovi EFZG i EFSA, smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI RETENCIJE TALENATA U IT KOMPANIJAMA

pod mentorstvom Prof. dr. Elvira Čizmića izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 13. 01. 2025.

Potpis studentice:
Lejla Puškić

SAŽETAK

Ovaj rad pruža detaljan sažetak dosadašnjih istraživanja na temu osnova politike razvoja ljudskih resursa, počevši od pojma i definicije razvoja ljudskih resursa do pregleda koncepta, dimenzija, determinanti i na koncu efekata i doprinosa politike razvoja ljudskih resursa u organizacijama. Posebno se ističe uloga i značaj razvoja ljudskih resursa u savremenom menadžmentu. Nadalje rad opisuje osnove retencije talenata u organizacijama. Polazeći od pojma, definicije i koncepta identificiraju se faktori zadržavanja talenata u organizacijama. Poseban doprinos je u opisu efekata i doprinosa zadržavanja talenata, te uticaju najznačajnijih politika razvoja ljudskih resursa na zadržavanje talenata u organizacijama.

Analiza stepena uticaja politike razvoja ljudskih resursa (uključujući pojedinačne dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) na retenciju zaposlenika (talenata) u bh. IT kompanijama je najvažniji doprinos ove studije. Rezultat provedene analize ukazuje da uključeni prediktori (razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) uzrokuju približno 25% varijabiliteta u stepenu retencije talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Pri tome, u analiziranim uslovima analiziranja kompenzacije pozitivno utiču na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji. Nasuprot navedenog, nije potvrđen uticaj razvoja karijere, treninga i razvoja i procjene performansi na retenciju talenata u bh. IT kompanijama

Ključne riječi: ljudski resursi, razvoj karijere, obuka, performanse, kompenzacija

ABSTRACT

This paper provides a detailed summary of previous research on the basis of human resource development policy, starting from the concept and definition of human resource development to an overview of the concept, dimensions, determinants, and finally the effects and contributions of human resource development policy in organizations. The role and significance of human resource development in modern management is particularly emphasized. Furthermore, the paper describes the basics of talent retention in organizations. Starting from the term, definition and concept, the factors of talent retention in organizations are identified. A special contribution is in the description of the effects and contribution of talent retention, and the impact of the most important human resource development policies on talent retention in organizations.

The analysis of the degree of influence of the human resources development policy (including individual dimensions: career development, training and development, performance evaluation, and compensation) on the retention of employees (talents) in BiH IT companies is the most important contribution of this study. The result of the analysis indicates that the included predictors (career development, training and development, performance evaluation, and compensation) cause approximately 25% of the variability in the level of talent retention in organizations (BiH companies from the IT industry). At the

same time, in the analyzed conditions, compensation has a positive effect on talent retention in the organization. In contrast to the above, the influence of career development, training and development and performance assessment on talent retention in BiH IT companies has not been confirmed.

Key words: human resources, career development, training, performance, compensation

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
ABSTRACT	I
SADRŽAJ	III
POPIS SLIKA	V
POPIS GRAFIKONA	V
1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Istraživačko pitanje i hipoteze istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja	3
1.4. Metodologija istraživanja	3
1.5. Struktura završnog rada	4
1.6. Naučni i aplikativni doprinos završnog rada	5
2. OSNOVE POLITIKE RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA	6
2.1. Pojam i definicija razvoja ljudskih resursa	6
2.2. Koncept razvoja ljudskih resursa	11
2.2.1. HRD Strategija	12
2.3. Dimenzije razvoja ljudskih resursa	13
2.4. Determinante (faktori) razvoja ljudskih resursa	18
2.4.1. Unutrašnji faktori	19
2.4.2. Vanjski faktori	20
2.5. Efekti i doprinosi politike razvoja ljudskih resursa u organizacijama	22
2.5.1. Razvoj ljudskih resursa i i performansi zaposlenika.....	22
2.5.2. Razvoj ljudskih resursa i dobro upravljanje.....	23
2.5.3. Razvoj ljudskih resursa i organizacijska efikasnost.....	23
2.6. Uloga i značaj politike razvoja ljudskih resursa u savremenom menadžmentu	26
3. OSNOVE RETENCIJE/ZADRŽAVANJA TALENATA U ORGANIZACIJAMA	29
3.1. Pojam i definicija retencije/zadržavanja talenata u organizacijama	29
3.2. Koncept i dimenzije talent menadžmenta	31
3.3. Determinante (faktori) retencije/zadržavanja talenata u organizacijama	35
3.4. Efekti i doprinosi retencije/zadržavanja talenata u organizacijama	39
3.5. Uticaj politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama	41
3.6. Uloga i značaj talent menadžmenta u savremenom poslovanju	44

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA POLITIKE RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA NA RETENCIJU/ZADRŽAVANJE TALENATA U ORGANIZACIJAMA	49
4.1. Dinamika i karakteristike istraživačkog procesa	49
4.2. Karakteristike uzorka istraživanja	51
4.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja	62
4.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja	68
6. ZAKLJUČAK	75
REFERENCE	77

POPIS TABELA

Tabela 1. Definicije razvoja ljudskih resursa	8
Tabela 2. Nedostaci obuke i razvoja	24
Tabela 3. Prednosti obuke i razvoja	25
Tabela 4. Definicije upravljanja talentima u organizaciji	30
Tabela 5. Pouzdanost skale za mjerenje politike razvoja ljudskih resursa	50
Tabela 6. Pouzdanost skale za mjerenje retencije/zadržavanja zaposlenika (talenata)	51
Tabela 7. Spol ispitanika	52
Tabela 8. Starosna dob ispitanika	53
Tabela 9. Stepen obrazovanja ispitanika	54
Tabela 10. Bračni status ispitanika	55
Tabela 11. Roditeljski status (broj djece) ispitanika	55
Tabela 12. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj (IT) kompaniji	56
Tabela 13. Radno mjesto ispitanika u trenutnoj kompaniji	57
Tabela 14. Status radnog mjesta ispitanika u trenutnoj kompaniji	58
Tabela 15. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika	59
Tabela 16. Dužina poslovanja kompanije ispitanika	60
Tabela 17. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika	61
Tabela 18. Uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije	63
Tabela 19. Definisane strategije upravljanja ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije	64
Tabela 20. Definisane politike (plana) razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije	65
Tabela 21. Politika razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije	66
Tabela 22. Retencija/zadržavanje zaposlenika (talenata) u bh. kompanijama iz IT industrije	68
Tabela 23. Stepen povezanosti (korelacije) između definisanih istraživačkih varijabli	69
Tabela 24. Stepen uticaja politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama	70

Tabela 25. Stepen uticaja pojedinačnih dimenzija politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama	71
Tabela 26. Stepen uticaja pojedinačnih dimenzija politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama (složena regresija)	72

POPIS SLIKA

Slika 1. HRD: Definicija, Komponente, Aplikacije i Kontekst.....	7
Slika 2. HRD domene	9
Slika 3. Faktori razvoja ljudskih resursa (nivo djelovanja)	18
Slika 4. Faktori razvoja ljudskih resursa (izvor).....	19
Slika 5. Faktori zadržavanja talenata u organizaciji	36

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	52
Grafikon 2. Starosna dob ispitanika	53
Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika.....	54
Grafikon 4. Bračni status ispitanika	55
Grafikon 5. Roditeljski status (broj djece) ispitanika.....	56
Grafikon 6. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj (IT) kompaniji	57
Grafikon 7. Radno mjesto ispitanika u trenutnoj kompaniji	58
Grafikon 8. Status radnog mjesta ispitanika u trenutnoj kompaniji	59
Grafikon 9. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika	60
Grafikon 10. Dužina poslovanja kompanije ispitanika	61
Grafikon 11. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika.....	62
Grafikon 12. Uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije.....	63
Grafikon 13. Definisane strategije upravljanja ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije	64
Grafikon 14. Definisane politike (plana) razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije	65
Grafikon 15. Politika razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije.....	67
Grafikon 16. Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama (normal plot i scatterplot)	73

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Retencija ili zadržavanje zaposlenika predstavlja fenomen koji u sve većoj mjeri privlači pažnju akademske i poslovne zajednice širom svijeta, primarno zbog „ozbiljnih“ problema s kojima se suočavaju organizacije u slučaju kada ih talentovani zaposlenici (s visokim učinkom) odluče napustiti. Opisani proces često rezultira negativnim ishodima koji uključuju smanjenu efikasnost i produktivnost, povećane troškove, ali i prijetnju dugoročnom opstanku ili održivosti organizacije. Upravo navedene posljedice, predstavljaju primarni uzrok sve veće popularnosti rješavanja izazova zadržavanja talenata u praksi savremenog menadžmenta. Interesantno je da se mnogi autori (Slattery, Selvarajan, 2005; Samuel, Chipunza, 2009; Stewart, Brown, 2009) slažu s konstatacijom da politike ljudskih resursa mogu smanjiti fluktuaciju zaposlenih, tj. da se namjera članova za odlaskom minimizira kada uoče pružanje pozitivnih praksi od strane organizacija (npr. bolje plate i beneficije, poslovnu slobodu ili sigurnost posla). Po njima je zadržavanje zaposlenika kritična aktivnost čije pravilno i efikasno postupanje generiše dodanu vrijednost i konkurentnost bilo kojoj organizaciji. Dodamo li tome činjenicu da se zaposlenici već odavno smatraju najvrednijom „neopipljivom“ imovinom, i više je nego relevantno za organizacije da ulože maksimalne napor kako bi zadržale postojeće talente i spriječile povećanje troškova kroz nova zapošljavanja. U te svrhe, ekspanzija zadržavanja zaposlenika s nadprosječnim vještinama i talentima nema alternativu, posebno u današnjem izazovnom i nepredvidivom okruženju u kojem je promjena neizbježna i permanentna pojava.

Zasigurno jedna od nezaobilaznih strategija u navedenom procesu jeste praksa razvoja ljudskih resursa. Ona se odnosi na sistematski program koji podrazumijeva redovno ocjenjivanje znanja i interesa zaposlenih, te se shodno tome vršenje njihove obuke s vještinama koje će ih osposobiti za buduće poslove i razvoj karijere (Lee, Bruvold, 2003). Kolika je važnost i značaj politike razvoja ljudskih resursa po pitanju retencije/zadržavanja talenata u organizaciji, najbolje svjedoče empirijski rezultati mnogobrojnih autora prezentirani u nastavku, a koji su nam poslužili kao glavni motiv i osnov za definisanje metodoloških elemenata budućeg završnog rada.

U jednom od preliminarnih empirijskih istraživanja (Kim, 2012), koje je obuhvatilo 789 zaposlenika iz IT industrije, mogućnost napredovanja i trening (razvoj) su identificirani kao značajne determinante njihove retencije u organizacijama. Haider i ostali (2015) ističu da trening i razvoj, kompenzacija, te kultura imaju značajan uticaj na stepen zadržavanja zaposlenika u organizaciji. Njihova istraživačka studija je provedena na uzorku od 250 ispitanika iz Pakistana, uz korištenje složene regresione analize prilikom analize prikupljenih primarnih podataka. Zahoor, Ijaz i Muzammil (2015) su došli do zaključka da razvoj ljudskih resursa (determinante: trening i razvoj, planiranje karijere) značajno korelira s retencijom zaposlenika u telekom industriji. Devi i Krishna (2016) su identificirali trening i razvoj,

kompenzaciju, te organizacionu kulturu kao barijere namjere napuštanja organizacije 250 zaposlenika u IT industriji. Kohestany i Yaghoubi (2017) jasno naglašavaju da praksa razvoja ljudskih resursa pozitivno korespondira sa stepenom njihovog zadržavanja u javnim institucijama. Bibi, Ahmad i Majid (2018) su empirijski konstatovali da trening i razvoj zaposlenika ima značajan uticaj na nivo retencije 250 univerzitetskih zaposlenika. U skladu sa pregledom literature iz predmetne oblasti, Meirinhos, Abrunhosa i Martins (2018) iznose jasna kvantitativna saznanja shodno kojima upravljanje performansama, trening i planiranje karijere značajno determinišu retenciju zaposlenika u organizacijama.

Također, Tee, Yahya i Johari (2018) opisuju politiku razvoja ljudskih resursa kao značajnu determinantu zadržavanja malezijskih radnika u proizvodnim organizacijama. Okbagaber (2019) je tokom empirijskog istraživanja, provedenog na uzorku od 1470 aktivnih zaposlenika IBM korporacije, došao do zaključka da edukacija i razvoja zaposlenika statistički značajno utiču na njihovu namjeru zadržavanja u organizaciji. Goswami (2020) naglašava da su trening i razvoj, te procjena performansi zaposlenika značajne determinante zadržavanja zaposlenika u organizacijama. Immaneni i Sailaja (2020) ukazuju da trening i razvoj imaju signifikantan uticaj na stepen retencije 90 indijskih zaposlenika u hotelskoj industriji. Hafeez i ostali (2020) su došli do empirijskih rezultata koji ukazuju da trening i razvoj, nagrađivanje i kompanzacije, te radno okruženje imaju značajnu ulogu u unapređenju stepena retencije zaposlenika u organizacijama. Predmetna studija je obuhvatila 199 pakistanskih zaposlenika iz bankarskog sektora, uz korištenje korelacione i regresione analize prilikom obrade podataka. Rehman, Ullah i Hamza (2020) su stava da politika razvoja zaposlenika negativno utiče na njihovu namjeru odlaska iz javnih organizacija. Ahmed, Othman i Yean (2020) su identificirali trening i razvoj 273 zdravstvenih radnika kao značajan faktor njihovog zadržavanja u organizacijama.

Dodatno, Yadav (2020) ukazuje da su edukacija i razvoj karijere značajni faktori u slučaju retencije 500 zaposlenika u kompaniji NTPC Ltd. Tej i ostali (2021) ističu da praksa razvoja ljudskih resursa direktno i pozitivno korespondira sa stepenom zadržavanja talenata u organizacijama. Korištenjem složene regresione analize, Alajlanio i Yesufu (2022) su na uzorku od 270 zaposlenika iz tri visokoškolske ustanove u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, utvrdili da trening i razvoj, uz procjenu performansi zaposlenika pozitivno utiču na njihov stepen retencije. Qasim, Saleem i Yadewani (2022) iznose jasna empirijska saznanja, shodno kojima trening i razvoj (uz mjerenje performansi) zaposlenika, ima pozitivan uticaj na njihovu namjeru zadržavanja u organizacijama. Abubakar, Oluwade i Ibrahim (2022) su identificirali statistički značajan uzročno-posljedični odnos između razvoja ljudskih resursa (dimenzije: trening i razvoj, planiranje karijere) i retencije 375 ispitanika iz Nigerije. Patil i Patel (2022) su saglasni da trening i razvoj zaposlenih predstavljaju jednu od najučinkovitijih strategija zadržavanja talentovanih zaposlenika u proizvodnim organizacijama. Ferdiana, Khan i Ray (2023) naglašavaju da razvoj karijere ima pozitivan uticaj na stepen retencije zaposlenika u organizacijama.

Uzimajući u obzir prezentirana naučna saznanja, uz njihovu deficitarnost u domaćoj (bh.) literaturi i generalnu važnost u praksi savremenog menadžmenta, definisan je problema istraživanja koji se odnosi na bolje razumijevanja uloge i značaja politike razvoja ljudskih resursa u procesu retencije/zadržavanja talenata u organizaciji.

1.2. Istraživačko pitanje i hipoteze istraživanja

Na osnovu obrazloženja teme i pregleda literature iz predmetne oblasti, definisana je svrha istraživanja koja se odnosi na naučnu elaboraciju uzročno-posljedičnog odnosa između politike razvoja ljudskih resursa i retencije/zadržavanja talenata u organizacijama. U skladu sa svrhom istraživanja, centralno istraživačko pitanje glasi: Da li postoji uticaj politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama?

Uzimajući u obzir centralno istraživačko pitanje definisane su sljedeće hipoteze istraživanja:

GH: Razvoj ljudskih resursa pozitivno utiče na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji.

PH1: Razvoj karijere pozitivno utiče na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji.

PH2: Trening i razvoj pozitivno utiču na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji.

PH3: Procjena performansi pozitivno utiče na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji.

PH4: Kompenzacija pozitivno utiču na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji.

1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja: Utvrditi da li politika razvoja ljudskih resursa pozitivno utiče na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama.

Dodatni ciljevi istraživanja: Identificirati pojedinačan uticaj dimenzija politike razvoja ljudskih resursa (razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama.

1.4. Metodologija istraživanja

Izrada budućeg završnog rada podrazumijeva korištenje dva osnovna tipa istraživanja: desk research (koje se odnosi na sublimiranje i analizu (dostupne) relevantne naučne literature iz predmetne oblasti) i terensko istraživanje (koje se odnosi na prikupljanje primarnih podataka (mjerjenje stavova ispitanika) metodom anketiranja). U prvom slučaju će se primarno koristiti sljedeći naučni izvori: knjige, naučne publikacije/zbornici radova, empirijske studije i članci, te ostala relevantna online literatura. Prilikom analize dostupne relevantne naučne literature iz predmetne oblasti tj. izrade teorijskog dijela završnog rada, koristit će se sljedeće naučne metode istraživanja: historijska metoda, metoda deskripcije, metoda indukcije i

dedukcije, metoda sinteze i analize, metoda generalizacije, metoda specijalizacije, komparativna metoda i dr. U slučaju terenskog istraživanja, korištenjem strukturiranog anketnog upitnika izvršit će se prikupljanje primarnih podataka. Prilikom koncipiranja anketnog upitnika koristit će se standardizirane (unaprijed validizirane i pouzdane) skale za mjerenje definisanih istraživačkih varijabli:

- Skala za mjerenje razvoja ljudskih resursa (podskale: razvoj karijere, razvoj i trening, procjena performansi, te kompenzacija) – (Otoo, Mishra, 2018; Hassan, 2022),
- „Skala za mjerenje retencije/zadržavanje zaposlenika (talenata)“ – (Alajlani, Yesufu, 2022; Hassan, 2022).

Ciljani uzorak je najmanje 150 visokoobrazovanih aktivnih zaposlenika bh. kompanija iz IT industrije.

Empirijska (kvantitativna) obrada podrazumijeva korištenje sljedećih statističkih metoda obrade podataka:

- univarijantna deskriptivna analiza,
- analiza pouzdanosti (interne homogenosti),
- korelaciona analiza,
- regresiona analiza,
- te po potrebi drugi statistički testovi (t test, One-Way ANOVA test).

1.5. Struktura završnog rada

Uvod se odnosi na elaboraciju osnovnih elemenata predmetnog završnog rada: problema i predmeta istraživanja, istraživačkog pitanja i hipoteza istraživanja, ciljeva istraživanja, metodologije istraživanja, strukture završnog rada, te naučnog i aplikativnog doprinosa istraživanja.

Drugo poglavlje se odnosi na obrazloženje fenomena politike razvoja ljudskih resursa. Na početku poglavlja će se detaljno elaborirati pojma i definicija razvoja ljudskih resursa. U nastavku će se govoriti o specifičnostima i karakteristikama predmetnog konceptu. Posebna pažnja će se posvetiti dimenzijama razvojaj ljudskih resursa. Također, kroz pregled literature iz predmetne oblasti identificirati će se najznačajnije determinante (faktori) razvoja ljudskih resursa. Dodatno, elaborirat će se efekti i doprinosi politike razvoja ljudskih resursa u organizacijama. U završnom dijelu poglavlja će se staviti akcenat na ulogu i značaj politike razvoja ljudskih resursa u savremenoj praksi menadžmenta.

Treće poglavlje obrađuje teorijske osnove retencije/zadržavanja talenata u organizacijama. U prvom dijelu poglavlja će se detaljno obrazložiti pojam i definicija retencije/zadržavanja talenata u organizacijama, uključujući koncept i dimenzije talent menadžmenta. U nastavku

će se identificirati najznačajnije determinante (faktori) retencije/zadržavanja talenata u organizacijama.

Također, izvršit će se analiza efekata i doprinosa predmetnog fenomena u savremenoj poslovnoj praksi organizacija. Dodatno, izvršit će se prezentacija najvažnijih naučnih saznanja i empirijskih rezultata na temu uticaja politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama. U završnom dijelu poglavlja će se staviti akcenat na ulogu i značaj talent menadžmenta u savremenom poslovanju.

Četvrto poglavlje ili empirijsko istraživanje uticaja politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama, inicijalno podrazumijeva prezentaciju dinamike i karakteristika istraživačkog procesa. U nastavku će se izvršiti tabelarno-grafička prezentacija najznačajnijih karakteristika uzorka. Također, izvršit će se i detaljna prezentacija najznačajnijih rezultata deskriptivno-komparativne analize istraživanja. U završnom dijelu poglavlja će se predstaviti rezultati testiranja (prihvatanja ili odbacivanja) definisanih hipoteza istraživanja.

Zaključak podrazumijeva detaljnu sublimaciju najznačajnijih rezultata planiranog empirijskog istraživanja, uz njihovu komparaciju u odnosu na trenutna naučna saznanja i teorijske postulate iz predmetne oblasti.

1.6. Naučni i aplikativni doprinos završnog rada

Ovaj rad pruža detaljan sažetak dosadašnjih istraživanja na temu osnova politike razvoja ljudskih resursa, počevši od pojma i definicije razvoja ljudskih resursa do pregleda koncepta, dimenzija, determinanti i na koncu efekata i doprinosa politike razvoja ljudskih resursa u organizacijama. Posebno se ističe uloga i značaj razvoja ljudskih resursa u savremenom menadžmentu.

Nadalje rad opisuje osnove retencije talenata u organizacijama. Polazeći od pojma, definicije i koncepta identificiraju se faktori zadržavanja talenata u organizacijama. Poseban doprinos je u opisu efekata i doprinosa zadržavanja talenata, te uticaju najznačajnijih politika razvoja ljudskih resursa na zadržavanje talenata u organizacijama.

Analiza stepena uticaja politike razvoja ljudskih resursa (uključujući pojedinačne dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) na retenciju zaposlenika (talenata) u bh. IT kompanijama je najvažniji doprinos ove studije. Rezultat provedene analize ukazuje da uključeni prediktori (razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) uzrokuju približno 25% varijabiliteta u stepenu retencije talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Pri tome, u analiziranim uslovima analiziranja kompenzacije pozitivno utiču na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji. Nasuprot navedenog, nije potvrđen uticaj razvoja karijere, treninga i razvoja i procjene performansi na retenciju talenata u bh. IT kompanijama.

2. OSNOVE POLITIKE RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

2.1. Pojam i definicija razvoja ljudskih resursa

Praksa razvoja ljudskih resursa (engl. *Human Resource Development*, skraćeno HRD) provodi se na brojnim nivoima. Među te nivoe ubrajaju se nivo pojedinca, organizacije i društva (Swanson, 2001). Na nivou pojedinca razvoj ljudskih resursa se odnosi na razvoj pojedinca (zaposlenik) s određenim potrebnim vještinama. Drugim riječima pojedinac se podučava nekoj vještini kako bi mu ona pomogla u postizanju ličnih ciljeva. U ovom slučaju u pozadini razvoja pojedinca postoji korist za organizaciju od unaprijeđenja vještina i znanja pojedinaca.

U kontekstu zaposlenika, vještinu podučava/ili na podučavanje upućuje supervizor/nadređeni tog zaposlenika. Obično se poboljšava vještina kako bi se poboljšala kompetencija zaposlenika. Sticanjem ove vještine, zaposlenicima se pomaže da rastu, s druge strane ova vještina pomaže i organizaciji da postigne svoje ciljeve. Cilj pojedinca je izveden iz organizacijskog cilja. Pri tome, ako svaki pojedinac postigne svoj cilj, organizacijski cilj je automatski postignut (Santos, 2017). Jer se smara da je suma individualnih ciljeva,ustvari cilj organizacije.

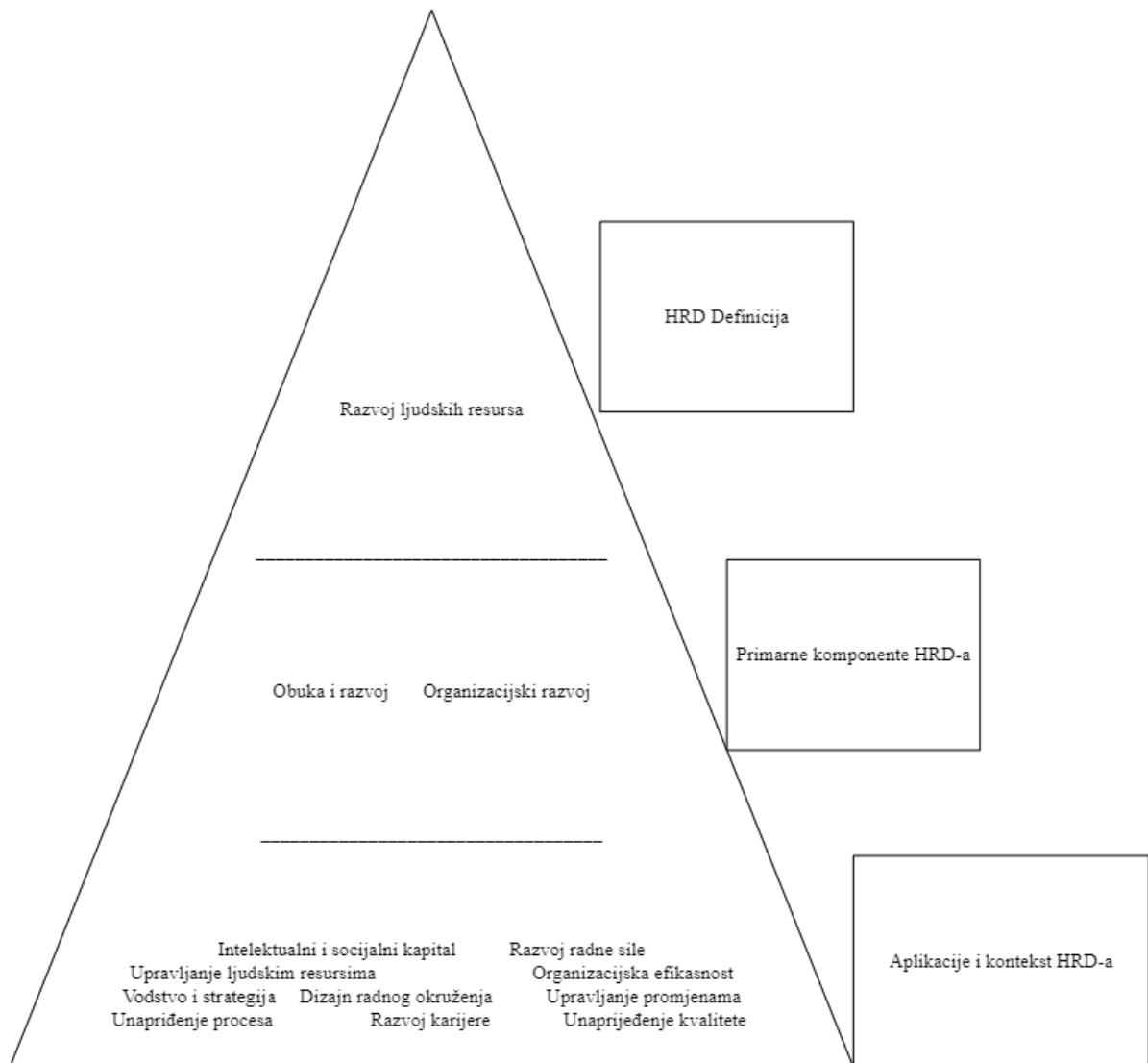
Na nivou društva, postignuće se odnosi na širi cilj, tj. ciljeve ljudi u određenom području. Smatra se da organizacija identificira cilj, a onda društvo tj zaposlenici organizacije djeluju i razvijaju se kako bi se taj cilj ostvario.

Praktični razvoj ljudskih resursa obuhvata sve aktivnosti od mikro sredine do jako velikih sredina, te stručnjaci za ovo područje moraju pravilno provoditi praksu ljudskih resursa. U osnovi razvoja ljudskih resursa su dvije jezgre, što se moglo i naslututu na osnovu navedenog. To su individualno i organizacijsko učenje s jedne strane, te individualne i organizacijske performanse s druge strane (Swanson, 2001). Profesionalac u polju ljudskih resursa mora brinuti da svrha razvoja ljudskih resursa uključuje individualno i organizacijsko učenje i performanse u oba slučaja.

Praksa razvoja ljudskih resursa se još uvijek tretira kao novo znanje (Kumpikaite, 2014), čak i kada je dobro provedena. Ljudi koji se bave razvojem ljudskih resursa moraju odlično da razumiju:

- svrhu razvoja ljudskih resursa,
- definiciju razvoja ljudskih resursa,
- izvorni kontekst razvoja ljudskih resursa, i konačno
- temeljna uvjerenja razvoja ljudskih resursa.

Slika 1. HRD: Definicija, Komponente, Aplikacije i Kontekst



Izvor: Swanson, 2008

Svrha razvoja ljudskih resursa

Kada se govori o razvoju ljudskih resursa, zapravo se govori o funkciji ljudskog bića u sistemu za sticanje koristi. Mora postojati ravnopravnost između organizacijskog profita i dostojanstva zaposlenika (Thaakadipuram, 2010). Šest je ključnih karakteristika učenja u organizaciji i to:

- kontinuirano učenje i poboljšanje,
- stvaranje i dijeljenje znanja,
- systemske promjene,
- kultura učenja,
- fleksibilnost i
- eksperimentisanje i vrednovanje zaposlenika.

Bit organizacije koja uči nije samo obučavanje nego i i samorazvoj (Kumpikaite, 2008), jer je on neminovna posljedica intelektualnog rasta i povećavanja znanja, uz istovremeno

unaprijeđivanje organizacijske konkurentnosti (Johnston, 2001). Naime obučeni i profesionalni zaposlenici su željeni kadar svake organizacije,

Definicija razvoja ljudskih resursa

Brojni istraživači su u svojim studijima definisali razvoj ljudskih resursa, pa se danas koristi jako puno definicija u zavisnosti od konteksta istraživanja. U opštem smislu, razvoj ljudskih resursa su aktivnosti u kojima dominira namjera poboljšanja pojedinca, ekspertiza i performansi grupe, procesa rada i organizacije (Swanson, 2001). Nadalje smatra se da je razvoj ljudskih resursa dugotrajan proces ili aktivnost za poboljšanje znanja zaposlenika, stručnosti, produktivnosti i zadovoljstva na nivou pojedinca ili grupe, kako bi dosegli dobrobiti organizacije, zajednice, nacije i društva (McLean i McLean, 2000). Definicije koje se susreću u literaturi sumirane su u Tabeli 1.

Tabela 1. Definicije razvoja ljudskih resursa

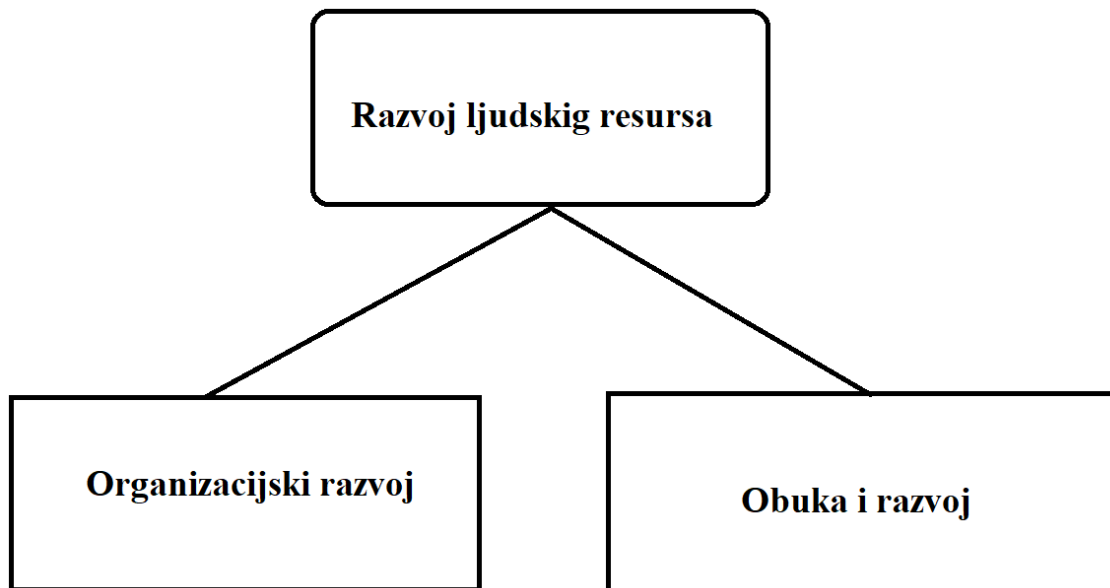
Autor	Definicija	Ključne komponente
Swanson (1995)	Razvoj ljudskih resursa je proces razvoja i oslobađanja ljudske stručnosti kroz razvoj organizacije i obuku osoblja te razvoj u svrhu poboljšanja performansi	Obuka i razvoj; organizacija; poboljšanje performansi u organizaciji, procesu rada i pojedinačnom nivou
Hill (1999)	HRD je aktivnost učenja i razvoja ljudi u poslovnom okruženju	Učenje i razvoj
Johnston (2001)	HRD je zadovoljavanje poslovnih procesa kroz učenje	Organizacijsko učenje
Kumpikaite (2008)	HRD je proces koji obuhvata obuku novih zaposlenika, prilagođavanje, profesionalni razvoj, prekvalifikaciju, razvoj karijera, u cilju poboljšanja i ličnih i organizacijskih performansi, kombinirajući organizacijske i lične ciljeve i potrebe zaposlenika, i omogućavanje zaposlenicima da se kontinuirano razvijaju, radi postizanje najboljih mogućih rezultata za organizaciju.	Trening i razvoj, karijera i razvoj, poboljšanje performansi
Thaakadipuram (2010)	HRD je identificiran kao razvoj vodstva	Razvoj vodstva
Alagaraja (2017)	HRD je esecijalni resurs kao strateški dodatak u organizaciji	Strateški dodatak

Izvor: Pramanik, 2019

Prema gornjim definicijama, razvoj ljudskih resursa je proces ili aktivnost, a pri tome se proces odnosi na sistem koji se bavi različitim osobama, u različito vrijeme, a oni se nalaze unutar ili izvan organizacije. U organizaciji HRD se odnosi na odjel, funkciju ili posao.

HRD ima dvije glavne domene, koje se nazivaju organizacijski razvoj (engl. *Organizational Development*, skraćeno OD) i trening i razvoj (engl. *Training and Development*, skraćeno T&D) (Slika 2).

Slika 2. HRD domene



Izvor: Autor rada

OD je proces razvoja koji stresira na organizacijskom nivou i povezuje se sa pojedincima. Organizacijski razvoj, zasnovan je na humanističkim vrijednostima uvažavanja ljudskog dostojanstva, poštenja, slobode, pravde i odgovornosti, polako ali sigurno mehanicističku metaforu počeo je zamjenjivati organskom. U nastojanju da humanije organizuje ljude, sisteme i tehnološke procese, HRD sve veću pažnju poklanja duhovnim i emotivnim potrebama, tijelu i zdravlju, oslanjajući se pritom na nove spoznaje sociologije, psihologije, antropologije, sistemske dinamike, filozofije, fizike, biologije i drugih nauka, vješto ih integrirajući u vlastiti korpus znanja.

Iako je OD zaslužan za mnoge pristupe koji čine skelet moderne nauke i umjetnosti liderstva i menadžmenta, poput uključivanja, participacije i osnaživanja djelatnika, sistemskog razmišljanja, akcijskog istraživanja i učenja, tzv. sistema temeljnih znanja i drugih, njegov se najveći doprinos ogleda u tome što je organizacije usporedio sa živim bićima, ukazavši na njihov vanjski i unutarnji razvoj.

T&D je proces razvoja koji stresira pojedinca i vezuje se sa organizacijom. Razvoj podrazumijeva učenje koje nije nužno vezano za trenutni posao zaposlenika. Nasuprot tome, obuka/trening se tradicionalno fokusiraju na pomoć zaposlenicima da poboljšaju performanse svojih trenutnih poslova. Obuka je proces učenja koji organizuje i provodi organizacija kako bi zaposlenike opremila znanjem, vještinama i stavovima potrebnim za obavljanje svojih poslova i poboljšanje trenutne radne uspješnosti.

Važno je istaći da mnoge organizacije kombinuju obuku i razvoj u praktičnim HRD primjenama. Obuka i razvoj se primjenjuju radi poboljšanja performansi zaposlenika kroz proces učenja koji uključuje sticanje znanja, poboljšanje vještina, koncepata, pravila ili promjena stavova i ponašanja u organizacijskom okruženju (Ahmad i Din, 2009).

Prema studiji (Pynes, 2009) obuka i razvoj su opisan kao planirani napor organizacije da olakša učenje povezano s poslom. Obuka je važna u rješavanju trenutnih problema, dok je razvoj potreban za poboljšanje situacija kako bi se izbjegli budući problemi. Obrazovanje se može smatrati procesom koji omogućava ljudima da razumiju razliku između dobrog i lošeg stava, ispravnog i pogrešnog ponašanja. Obrazovanje se može definisati kao kombinacija alata i tehnika koje se koriste za sticanje empirijskog znanja o korisnim elementima života.

HRD temeljna uvjerenja

U svojim aktivnostima, HRD stručnjak je pod uticajem temeljnih uvjerenja. Tri temeljna uvjerenja HRD su:

- organizacije su mjesto koje se sastoji od ljudi koji imaju kompetencije da postignu svoje vlastite i organizacijske ciljevi;
- ljudska stručnost u organizaciji razvija se kroz HRD za sticanje uzajamne koristi između pojedinca i organizacije; i
- HRD potiče pojedinca/ grupe, radne procese i organizacijski integritet budući da HRD stručnjak ima nešto više informacija od ostalih ljudi u organizaciji.

HRD načela

HRD ima niz načela (Gilley i Maycunich, 2000), a važna načela su istaknuta u nastavku:

- Biti discipliniran;
- Voditi brigu o ispunjavanju potreba i očekivanja učesnika;
- Biti responsivan i odgovoran;
- Ocijeniti proces za održivost;
- Dizajnirati s namjerom postizanja organizacije efikasnosti;
- Održavati dobre odnose radi postizanja operativne efikasnosti;
- Ustrajati u strateškim ciljevima organizacije;
- Podržavati koncept partnerstva;
- Biti usmjeren na rezultate;
- Biti vjerodostojan;
- Koristiti strateško planiranje zasnovano na procesu analize;
- Koristiti svrsihodno i smisljeno mjerenje;
- Poticati i podržavati raznolikost i jednakost na radnom mjestu.

Razvoj ljudskih resursa se može odnositi na mnoge procese, jer je to prema jednoj od definicija zaista process, a ti procesi ili dijelovi kompletnog HRD procesa su:

- obuka,

- razvoj,
- razvoj pojedinca,
- tehnička obuka,
- razvoj menadžmenta,
- razvoj rukovodstva,
- tehnologije za poboljšanje performanse,
- razvoj organizacije, i
- organizacijsko učenje.

Na temelju ovih osnovnih razmišljanja, postoji niz profesija za ljude koji se angažuju u HRD-u. To su:

- menadžer razvoja menadžmenta
- specijalista za razvoj organizacije,
- koordinator obuke,
- glavni vođa učenja,
- direktor organizacijske efikasnosti,
- direktor izvršnog razvoja, i
- menadžer a kulturu i talenat.

U nastavku ovog poglavlja opisan je najprije koncept razvoja ljudskih resursa, a potom i determinante i efekti primjene različitih strategija razvoja ljudskih resursa u organizacijama.

2.2. Koncept razvoja ljudskih resursa

U osnovi razvoja ljudskih resursa stoje dva ključna koncepta:

- zaposlenici su resurs, ljudski kapital ili organizacijska sredstva, i
- upravljanje ljudskim resursa je dugoročni, integrativni i strateški proces.

Prvi koncept naglašava produktivni doprinos zaposlenika, stvarni i potencijalni, dok se drugi fokusira na pristup upravljanja resursima za optimizaciju organizacijskih performansi. Društvene, ekonomske i političke promjene na radnom mjestu, zajedno s razvoj u profesiji ljudskih resursa potaknule su istraživače prema inovativnim menadžerskim perspektivama, pristupima i strategijama. Nove vještine, a posebno u informacijskoj tehnologiji/telekomunikacija i računarstvu, potrebno je steći, primijeniti i ocijeniti.

Ekonomske fluktuacije, razvoj zakonodavstva u područjima kao što su odnosi na radnom mjestu, jednake mogućnosti zapošljavanja, privatnost i pitanje zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu. Ograničenja u strategijama zapošljavanja i tehnikama izbora uravnotežena su prilika za prerastanje postojećih zaposlenika u inovativnim i kreativnim pravcima.

Upravljanje ljudskim resursima kao profesija se bavi se efikasnim upravljanjem zaposlenicima organizacije (ljudski resursi) prema postizanju željenih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima uključuje percepciju da su zaposlenici ljudskih resursa (ili čak ljudski

kapital), za razliku od drugih organizacijskih resursa kao što su financije i tehnologija, kojima treba upravljati na sličan način (i različite) načine kako bi se postigla produktivnost i profitabilnost ishoda.

Razvoj ljudskih resursa je u biti orijentisan na ciljne aktivnosti, neprestano nastojeći ažurirati i prilagoditi svoje ljudske resurse za napredak u znanju i vještinama, kako bi se zadovoljili svi zahtjevi rastuće organizacije. Strateško planiranje razvoja ljudskih resursa garantuje dobro osmišljen program koji se onda može efikasno implementirati.

2.2.1. HRD Strategija

Strateški razvoj ljudskih resursa je skup programa u organizaciji koji pruža pogodnosti i prilike za radnike da se obrazuju, uče, razvijaju i osposobljavaju u cilju poboljšanja individualnih, timskih i organizacijskih performansi. Strateški razvoj ljudskih resursa proizlazi iz jasne vizije o sposobnostima i potencijalima ljudi i djeluje unutar cjelokupnog strateškog okvir ciljeva i zadataka organizacije.

Dakle, strateški razvoj ljudskih resursa ima za cilj proizvesti koherentan i sveobuhvatan okvir za razvoj ljudskih potencijala organizacije. Velik dio HRD procesa će biti usmjeren na pružanje okruženja u kojem se zaposlenici potiču da uče i razvijaju se. Aktivnosti razvoja ljudskih potencijala može uključivati tradicionalni program obuke ali naglasak je mnogo više na razvoju intelektualnog kapitala i poticanju timskog i individualnog učenja u organizaciji. Fokus je na stvaranju okruženja u kojem se znanje razvija i njime se sistemski upravlja.

Strateški razvoj ljudskih resursa također se odnosi na planiranje pristupa poticanju samorazvoja (samoupravljanje učenje) uz odgovarajuću potporu i vodstvo unutar organizacije.

Relevantno je i korisno reproducirati filozofiju razvoja ljudskih resursa, kako je zamišljena još u studijama Armstrong-a (Armstrong, 2006), budući da se ova filozofija može smatrati skupom načela za razvoj ljudskih resursa. HRD daje veliki doprinos uspješnom postizanju ciljeva organizacije i da ulaganje u nju koristi svim učesnicima organizacije.

- Planovi i programi razvoja ljudskih resursa trebali bi biti integrisani i podržavati postizanje poslovne strategije i strategije ljudskih resursa.
- Razvoj ljudskih potencijala uvijek bi trebao biti povezan s performansama, dizajniran da postigne zadano poboljšanje korporativnih, funkcionalnih, timskih i individualnih performansi i veliki doprinos krajnjim rezultatima.
- Sve u organizaciji treba poticati i dati im priliku da uče – razvijati svoje vještine i znanja do maksimuma svojih kapaciteta.
- Procesi ličnog razvoja pružaju okvir za pojedinca za učenje, poboljšanje ponašanja koje vodi ukupnom rastu pojedinaca.

- Pružanje prikladne prilike i sadržaja za učenje, prvenstveno odgovornost za razvoj leži na pojedincu koji će dobiti vodstvo i podršku njegovog menadžera.

Ključni elementi HRD-a su razviti intelektualno znanje, različite tehničke vještine ljudskih resursa i pomoć samorazvoju u svim njegovim dimenzijama. Stiču se intelektualni razvoj, razvoj znanja i vještina kroz učenje, formalno obrazovanje, obuku i samorazvoj putem Interneta i intraneta organizacije.

Intelekt, znanja i tehničke vještine

Učenje je proces sticanja znanja uz formalne studije, vještina stečene posmatranjem i uključivanjem u rad pojedinaca ili timova koji proizvode relativno kvalitativne promjene u njihovom ponašanju koja se javlja kao rezultat prakse i iskustva. Proces je raznolik i složen, obuhvata širok raspon nastojanja da se, osim znanja i vještina, steknu i spoznaje, uvjerenja, vrijednosti, stavovi, i navike. Načini na koje pojedinci uče se razlikuju, a obim u kojem uče zavisi o tome u kojoj mjeri ili koliko dobro su oni motivisani vanjskim faktorima ili samomotivisani.

Pojedinci mogu unaprijediti svoje akademsko i profesionalno znanje studiranjem u formalnim obrazovnim institucijama za različite nivoe i diplome. Oni bi trebali biti relevantni i potrebni za rast organizacije. Organizacija će odlučiti o osobi(ama) koja će proći formalno obrazovanje.

Trening je proces učenja kojim osoba stiče nova znanja, vještine i sposobnosti, osposobljavanje je sistemski i planirano uz upute i razvojne aktivnosti za poticanje praktičnih vještina.

Program obuke može se sastojati od kratkog formalnog kursa obuke, niza kratkih tečajeva o modulima posla ili prilično dugo, sedmicama. Planiranje cjelokupnog programa obuke znači određivanje prioriteta aktivnosti obuke u svjetlu analize potreba učenja i odlučivanja o potrebnim sredstvima. Planiranje individualnog programa znači odabir pravog spoja tehnika treninga i odlučivanje o obimu treninga koji će se održavati na poslu ili izvan posla, u kući ili izvan nje. Odluke također moraju da zavise o tome ko ih pruža

2.3. Dimenzije razvoja ljudskih resursa

O osnovnim komponentama razvoja ljudskih resursa, OD i T&D, bilo je govora ranije u ovom poglavlju. Podrobnija analiza dimenzija razvoja može se dobiti posmatranjem postojeće literature. U postojećoj literaturi identificirane su četiri dimenzije razvoja ljudskih resursa na bazi dvije karakteristike:

- kvantitativni i kvalitativni pristupi, i
- perspektiva menadžera i zaposlenika.

Dosadašnja istraživanja su fokusirana uglavnom na kvantitativne aspekte HRD-a, kao što su troškovi obuke, dani obuke i omjer obučениh zaposlenika (Barrett i O'Connell, 2001). Manji

broj studija je ispitivalo kvalitativne aspekte razvoja ljudskih resursa, kao što je upravljačka podrška za razvoj ljudskih resursa ili efikasnost obuke percipirana sa strane zaposlenika (Gubbins *et al.*, 2006). Identificirane četiri HRD dimenzije će rezultirati različitim implikacijama na performanse zaposlenika i kompanije.

Naučnici koji se bave strateškim upravljanjem ljudskim resursima naglašavaju važnost konfiguracije ili simultanosti prisutnosti određenih HR praksi s obzirom na performanse kompanije (Lepak i Snell, 2002). Prihvatajući ovu konfiguracijsku perspektivu, smatra se da interakcije između kvantitativnih i kvalitativnih dimenzija HRD-a igraju važnu ulogu u oblikovanju ishoda zaposlenika (Nguyen *et al.*, 2010).

Promicanjem percepcije zaposlenika o važnosti i značenju obuke, razvoj ljudskih resursa usmjerenih na kvalitetu može povećati vrijednost razvoja ljudskih resursa usmjerenih na količinu (Glaveli i Karassavidou, 2011). Stoga se smatra da kvantitativna i kvalitativna dimenzija međusobno djeluju sinergistički.

Konačno, naučnici su identificirali tri posrednička mehanizma koji objašnjavaju vezu između razvoja ljudskih resursa i performansi kompanije (Combs *et al.*, 2006):

- povećanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika,
- osnaživanje zaposlenika da djeluju, i
- motivisanje zaposlenika da rade

Suštinski HRD se razvija po društvenoj, ekonomskoj, političkoj, geografskoj, psihološkoj, i fizičkoj dimenziji. Nešto detaljniji opis razvoja u ovim dimenzijama opisan je u nastavku.

Društvena dimenzija razvoja ljudskih resursa

Društvena dimenzija razvoja ljudskih resursa igra ključnu ulogu u osmišljavanju i implementaciji ljudskih resursa u upravljanju. Na društvenu dimenziju razvoja ljudskih resursa utiču različiti faktori kao što su različitost zaposlenika u smislu vjerske, jezičke i etničke pripadnosti. Raznolika društvena struktura, ima značajan uticak na razvoj ljudskih resursa. Kulturne norme, raznolikost i društvena nejednakost mogu uticati na efikasnost programa razvoja ljudskih resursa. Na primjer, kompanije koje posluju u različitim društvima će možda morati osmisliti programe razvoja ljudskih resursa koji poštuju različite kulture i uvjerenja (Kumar, 2020).

U nekim zemljama i dalje postoji značajan jaz u obrazovanju i zapošljavanju. Prema rezultatima Svjetske banke, stopa pismenosti žena u Indiji iznosi 70%, u komparaciji s 84% za muškarce. Žene se također suočavaju sa značajnim izazovima u pristupu visokom obrazovanju, pri čemu samo 11% žena u Indiji ima visoko obrazovanje, u usporedbi s 22% muškaraca. Ovaj rodni jaz u obrazovanju i zapošljavanju je glavna prepreka razvoja, pa seksualna raznolikost treba da bude ključno područje fokusa za HR, a posebno uzimajući u obzir da žene čine 23% formalne radne snage u zemlji (Svjetska banka, 2019).

Ekonomska dimenzija razvoja ljudskih resursa

Ekonomska dimenzija razvoja ljudskih resursa se fokusira na uticaj ekonomskih faktora kao što su ekonomski rast, siromaštvo, dohodak, nejednakost, zaposlenost i nezaposlenost na razvoj ljudskih resursa. Ekonomski faktori igraju presudnu ulogu u oblikovanju razvoja ljudskih resursa, u zemljama sa velikom populacijom i značajnim ekonomskim razlikama.

Vlada provodi različite politike za promicanje ekonomskog rasta i razvoja. Ove inicijative imaju za cilj da promovišu domaće proizvodnju, da privuku strana ulaganja, koristiti tehnologiju za poboljšanje upravljanja i pružanja usluga, i osiguravaju obuku za povećanje zaposlenosti (Kumar, 2020).

Siromaštvo ima značajan uticaj na razvoj ljudskih resursa, posebno u obrazovanju i zdravlju. Djeca iz siromašnih porodica češće će napustiti školu i manje je vjerovatno da će dobiti odgovarajuću zdravstvenu zaštitu. Ovaj nedostatak obrazovanja i zdravstvene zaštite može imati dugoročan uticaj na sposobnost pristupa zapošljavanju i sopstvenog razvoja.

Prihod može biti značajan pokretač razvoja ljudskih resursa, jer pojedinci s višim prihodima često imaju bolji pristup obrazovanju i programima osposobljavanja. To može ograničiti mogućnost da oni pristupe programima obrazovanja i osposobljavanja, kao i mogućnosti zapošljavanja za koje je potreban viši nivo obrazovanja i vještine.

Nejednakost ima značajan uticaj na razvoj ljudskih resursa, posebno za marginalizirane grupe. Nedostatak pristupa resursima i mogućnosti mogu rezultirati nedostatkom obrazovanja i osposobljavanja, što dovodi do nedostatka vještina i mogućnosti za zaposlenje.

Visok nivo nezaposlenosti može rezultirati nedostatkom razvoja vještina i nedostatkom prilika za mlade ljude da razviju svoje ljudske resurse. Mogućnosti zapošljavanja također mogu uticati na razvoj ljudskih resursa, npr pojedinci koji su zaposleni često imaju bolji pristup programima obuke i razvoja.

Kulturološka dimenzija razvoja ljudskih resursa

Kulturološka dimenzija razvoja ljudskih resursa se odnosi na uticaj kulturnih faktora kao što su jezik, tradicija i vrijednosti na razvoj ljudskih resursa. Naime, kulturološki faktori igraju važnu ulogu u oblikovanju stavova i ponašanja pojedinaca prema obrazovanju, zapošljavanju i razvoju karijere. Bogata kulturna baština zemlje jedinstvena je karakteristika, a kulturološka dimenzija razvoja ljudskih resursa usmjerena je na očuvanje i promovisanje različitih kulturoloških tradicija. Vlada je uvela razne programe za promovisanje kulturnih aktivnosti i poticanje ljudi da u njima sudjeluju.

Kulturna dimenzija razvoja ljudskih resursa također uključuje faktora kao što su nacionalna i organizacijska kultura i vrijednosti i uvjerenja zaposlenika. Na primjer, tražitelji posla iz različitih sredina mogu dati prioritet raznolikosti na radnom mjestu.

Zemlja s više službenih jezika, a jezične barijere mogu biti značajna prepreka razvoju ljudskih resursa. Pojedinci koji ne govore dominantni jezik u njihovoj regiji mogu imati problema s pristupom obrazovanju i prilikama za zapošljavanje, naručito u urbanim područjima. Ova jezična barijera može ograničiti njihovu sposobnost da razviju svoje ljudske resurse i pristupe bolje plaćenim poslovima.

Tradicionalne rodne uloge i porodične obaveze također mogu imati značajan utjecaj na razvoj ljudskih resursa. Tako se od žena često očekuje da se posvete porodici, što može ograničiti njihov pristup obrazovanju i zapošljavanju.

Vrijednosti kao što su teški rad, predanost i ustrajnost visoko su cijenjene u indijskoj kulturi, a te vrijednosti mogu pozitivno uticati na razvoj ljudskih resursa. S druge strane, vrijednosti kao što su konformizam i poštivanje autoriteta mogu ograničiti kreativnost i inovativnost, koji su ključni za razvoj ljudskih potencijala u globalnoj ekonomiji koja se brzo mijenja.

Geografska dimenzija razvoja ljudskih resursa

Geografska dimenzija razvoja ljudskih resursa odnosi se na to kako geografski faktori utiču na prakse upravljanja ljudskim resursima. Ti faktori uključuju uslove regionalnog tržišta rada, dostupnost resursa i troškove života. Kompanije koje posluju u udaljenim ili ruralnim područjima možda će morati prilagoditi HRD programe za privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji su voljni raditi i živjeti u tim područjima.

Hong Kong, Tokio i Zurichsu među gradovima s najvišim troškovima života za iseljenike (Mercera, 2020). Nasuprot tome, ruralna područja imaju niže nivoe obrazovanja, više stope siromaštva i manje mogućnosti zapošljavanja u komparaciji s urbanim područjima.

Lokacija pojedinca može imati značajan uticaj na pristup obrazovanju i mogućnosti zaposlenja. Ruralna područja često imaju ograničen pristup obrazovanju i osposobljavanju što može ograničiti razvoj ljudskih resursima u tim područjima. Pojedinci koji žive u urbanim područjima, mogu imati pristup širem rasponu mogućnosti obrazovanja i zapošljavanja.

Infrastruktura, poput cesta, električne energije i internetske povezanosti, također može imati značajan uticaj na razvoj ljudskih resursa. Pojedinci koji žive u područjima s ograničenom infrastrukturom mogu imati problema s pristupom programima obrazovanja i osposobljavanja, kao i mogućnostima zapošljavanja koji zahtijevaju pristup tehnologiji i komunikacijskim mrežama.

Pristup resursima kao što su zemlja, voda i prirodni resursi također mogu uticati na razvoj ljudskih resursa. U područjima s ograničenim resursima, pojedinci mogu imati problema s pristupom osnovnom potrebama kao što su hrana i voda, što može ograničiti njihovu sposobnost da se fokusiraju na obrazovanje i razvoj karijere.

Politička dimenzija razvoja ljudskih resursa

Politička dimenzija razvoja ljudskih resursa (HRD) se odnosi na uticaj političkih faktora, kao što su vladine politike i propisi, na prakse upravljanja ljudskim resursima. Ovi faktori uključuju zakone o radu, vladine politike i propise koji mogu zahtijevati od kompanija da izmijene svoje HRD programe za osiguranje usklađenosti.

Vladine politike su usmjerene na promicanje razvoja ljudskih potencijala, posebno u područjima kao što su obrazovanje i obuka za posao. Propisi kao što su zakoni o radu i zakoni o minimalnoj plati također mogu uticati na razvoj ljudskih resursa. Iako su ti propisi namijenjeni zaštiti radnika, oni također mogu stvarati prepreke zapošljavanju za pojedince s ograničenim vještinama ili obrazovanjem.

Psihološka dimenzija razvoja ljudskih resursa

Psihološka dimenzija razvoja ljudskih resursa se odnosi se na uticaj psiholoških faktora kao što su motivacija, stavovi i ponašanje u praksi upravljanja ljudskim resursima. Ova dimenzija odražava stanje ravnoteže između pojedinaca i okoline, stanje harmonije između sebe i drugih, suživot između vlastite stvarnosti i stvarnosti drugih ljudi i stvarnosti okoline. Zdravlje je važan pokazatelj razvoja ljudskih potencijala jer poboljšanje zdravlja potiče učenje, poboljšava izdržljivost i povećava proizvodnju energije (Chalam i Francis, 1997).

Za kompanije je ključno osmisliti HRD programe koji povećavaju motivaciju i angažman zaposlenika radi poboljšanja produktivnosti i zadovoljstva poslom. Angažovani zaposlenici su produktivniji i kompanije s visokim zadovoljstvom zaposlenika nadmašuju svoje konkurente (Kumar, 2020).

Stavovi prema obrazovanju i razvoju karijere mogu značajno varirati u zavisnosti o faktorima kao što su društveni status, porodično porijeklo i regionalna kultura. Neki pojedinci mogu vidjeti obrazovanje i razvoj karijere kao sredstvo za postizanje društvene mobilnosti i financijskog uspjeha, dok drugi mogu dati prednost drugim vrijednostima kao što su obitelj i zajednica.

Uvjerenja o ulozi obrazovanja i rada u društvu također mogu uticati na razvoj ljudski resursi. Na primjer, neki pojedinci mogu na obrazovanje gledati kao na sredstvo sticanja znanja i lično ispunjenje, dok drugi to mogu vidjeti kao nužan korak prema postizanju finansijske stabilnosti i uspjeha.

Osobine ličnosti kao što su savjesnost, otvorenost prema iskustvu i emocionalnost stabilnost također mogu uticati na razvoj ljudskih resursa. Pojedinci koji su visoko savjesni, na primjer, a će težiti obrazovanju i mogućnostima razvoja karijere, dok oni koji su emocionalno stabilniji mogu biti bolje opremljeni da se nose sa stresom i neizvjesnošću koji često dolaze s razvojem karijere.

Fizička dimenzija razvoja ljudskih resursa

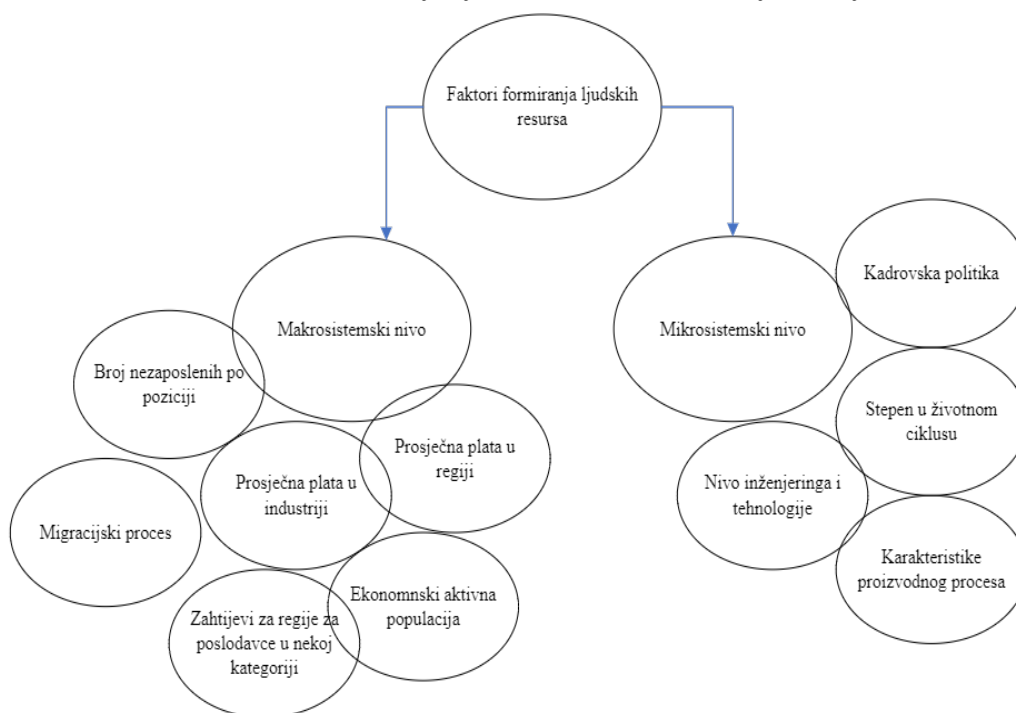
Fizička dimenzija se odnosi na stanje tijela, sastav, razvoj, funkcije, održavanje itd. Zapravo, fizička dimenzija HRD-a je namijenjena za rast, poboljšanje i povećanje statusa fizičke sposobnosti pojedinca. Ova dimenzija uključuje fizičku izdržljivost, mišićni kapacitet, osjetilni kapacitet, karakteristike rase itd. Fizička dimenzija zdravlje podrazumijeva pojam savršenog funkcionisanja svake pojedine stanice ili organa u tijelu osobe (Park i Park, 1991).

2.4. Determinante (faktori) razvoja ljudskih resursa

Na formiranje ljudskih resursa u kompaniji utiču faktori na nivou države, regije, industrije i direktno na nivou kompanije. Faktori se mogu podjeliti u dvije grupe (Slika 3):

- faktori koji utiču na formiranje ljudskih resursa na makro nivou (vlada, industrija, regija) i
- faktori koji utiču na formiranje ljudskih resursa nivou mikrosistema (kompanije).

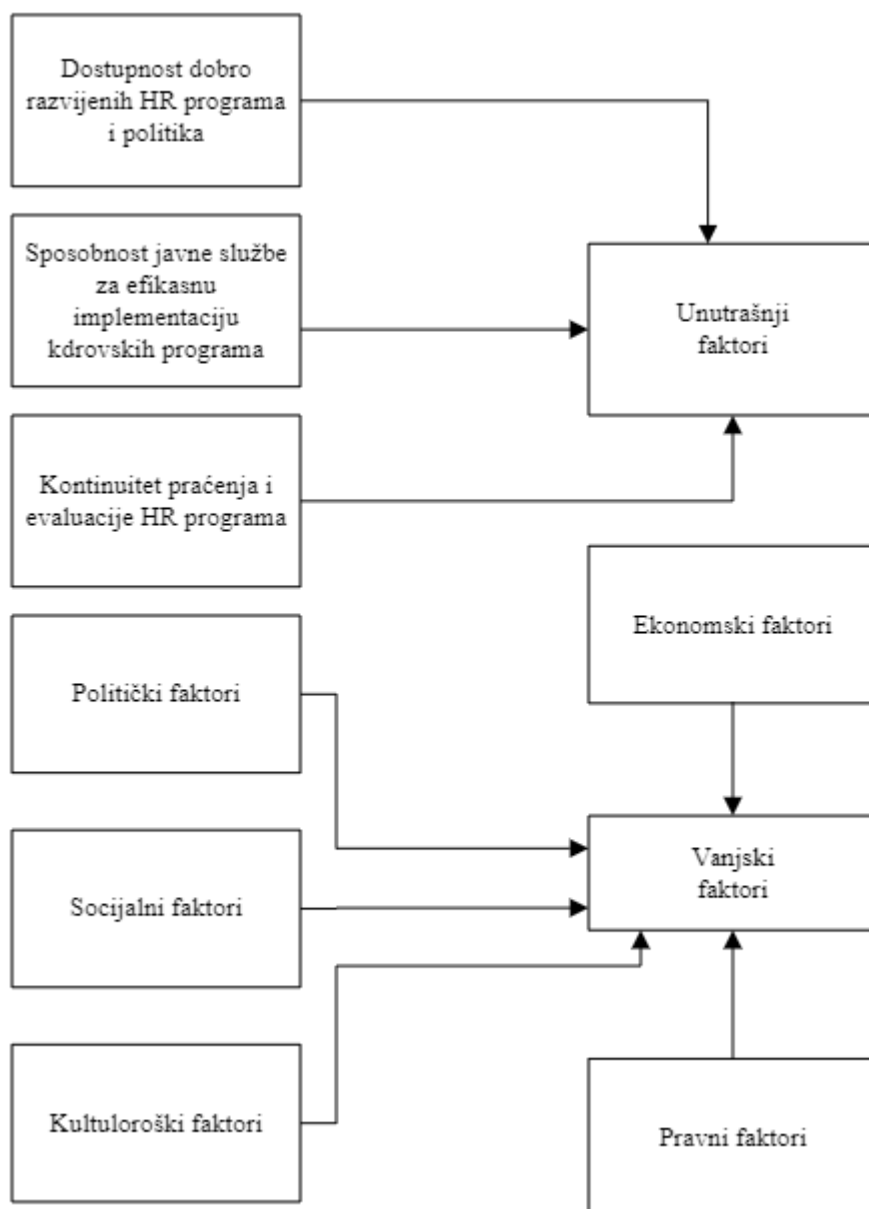
Slika 3. Faktori razvoja ljudskih resursa (nivo djelovanja)



Izvor: Hanko, 2013

Pored ove klasifikacija u literaturi se kao faktor klasifikacije pojavljuje i nivo na kojem djeluju ljudski resursi (Slika 4). Glavni faktori koji utiču na formiranje ljudskih resursa na makro nivou su broj ekonomski aktivnog i radno sposobnog stanovništva koji doprinosi i proizvodni razna dobra i usluge. Na nivou mikrosistema glavni faktor koji utiče na formiranje radne snage je kadrovska politika kompanija. Glavne komponente su: mehanizam privlačenje kvalificiranog osoblja, dostupnost obuke, razvoj efikasnog sistema nagrađivanja, stvaranje organizacijske kulture i održavanje pozitivne klime u organizacija.

Slika 4. Faktori razvoja ljudskih resursa (izvor)



Izvor: Autor rada

2.4.1. Unutrašnji faktori

Među unutrašnje determinante razvoja ljudskih resursa ubrajaju se dostupnost dobro razvijenih programa i politika ljudskih resursa, sposobnost javne službe da efikasno provodi programe ljudskih resursa i kontinuitet praćenja i evaluacije HR programa. Ovi faktori su detaljnije opisani u nastavku.

Dostupnost dobro razvijenih programa i politika ljudskih resursa

Vlada mora formulirati ljudske programe i politike razvoja ljudskih resursa kako bi se osiguralo njihovo ispravno tumačenje i dosljedna primjena u cijeloj javnoj službi i kako bi se prema svim zaposlenicima postupalo pošteno i ravnopravno. Ovo sugerira da se iz dostupnosti dobro razvijenih HR programa i politika mogu dobiti brojne koristi (Berman *et al.*, 2012). Programi koji utiču na iskorištenost ljudskih resursa uključuju platu, beneficije zaposlenika, plasman, ocjenu efekata zaposlenika, napredovanje i premještanje i disciplinski program.

Sposobnost javne službe da efikasno provodi programe ljudskih resursa

Sposobnost javne službe organizacije za pravilnu implementaciju programa ljudskih resursa ključni je faktor za efikasno korištenje radne snage organizacije (Grindle, 1997). To otkriva da je razvijanje atraktivnih programa ljudskih resursa nužno, ali ne i dovoljni za efikasno korištenje javnih službenika.

Kontinuitet praćenja i evaluacije HR programa

Valja imati na umu da sam razvoj i provedba atraktivnih HR programa može biti neophodna, ali ne i dovoljna. Razlog je u činjenici da ako se programi i politike ljudskih resursa ne prate i ocjenjuju, oni neće uvijek privući, motivirati i zadržati kvalificirano i iskusno osoblje budući da se njihova percepcije i zahtjevi mijenjaju sa okruženjem koji se brzo mijenja. Efikasno upravljanje ljudskim resursima, zahtijeva da sistem nadzire i sveobuhvatno ocjenjuje razvoj ljudskih resursa kako bi se procijenilo da li organizacija provodi programe i politike ljudskih resursa onako kako bi trebalo.

2.4.2. Vanjski faktori

U osnovi, postoji niz vanjskih faktora koji utiču na razvoj i korištenje ljudskih resursa u javnom sektoru. Kontekst igra važnu ulogu u shvatanju načina na koji su implementirani ljudski resursi i načina na koji se donose odluke o korištenju ljudskih resursa u javnim organizacijama. Smatra se da se pod utjecajem ekonomskih, demografskih i tehnoloških sila dugogodišnje pretpostavke o organizaciji i menadžmentu mogu radikalno preoblikovati (Perry i Mesch, 1997). Među vanjske determinante razvoja ljudskih resursa ubrajaju se ekonomski faktori, politički faktori, socijalni faktori, kulturološki i pravni faktori. Ovi faktori su detaljnije opisani u nastavku.

Ekonomski faktori

Efikasan razvoj i korištenje ljudskih resursa u značajnoj mjeri zavisi od sposobnosti vlade da angažuje resurse. Nastajući ekonomski kontekst, unutar kojeg se razvijaju ljudski resursi, uveliko utiče na programe i politike ljudskih resursa. U vremenima drastičnog fiskalnog stresa ili kada organizacije doživljavaju teške fiskalne krize, očekuje se neobičan način upravljanja kadrovskim mjerama kao što su otpuštanje, zamrzavanje i smanjenje plata, te smanjenje ulaganja u razvoj ljudskih resursa.

Razvoj ljudskih resursa i korištenje u javnom sektoru dosta se iskomplikuje kada opadaju sredstva organizacije uz pojačane pritužbe građana i pritiske za većom produktivnosti (Naff *et al.*, 2014).

Politički faktori

Iako privatne i javne organizacije koriste brojne funkcije ljudskih resursa, način na koji to rade se značajno razlikuje. Zbog toga ne treba očekivati da javni menadžment implementira strategiju razvoja ljudskih resursa na isti način kao privatni, jer javne službe pružaju drugačije kontekst za upravljanje (Naff *et al.*, 2014).

Društveni faktori

Organizacije se susreću s dodatnim izazovima u pogledu načina na koji su nekad dijelile njihove organizacijske uloge. Ovi izazovi proizlaze iz promjena u demografskim karakteristikama radne snage (Halachmi i Krogt, 1998). Svaka analiza društvenog konteksta mora započeti posmatranjem demografskih trendova kao što je povećanje broja godina formalno obrazovanje, veća raznolikost u smislu etničkog porijekla, spola i domaćeg statusa, više porodica s jednim roditeljem, veće stope razvoda i pada nataliteta (Mathis i Jackson, 2014). Ovim promjenama u sastavu radne snage dodane se mjenjaju stavovi i očekivanja koja zaposlenici imaju od posla. Svi ti društveni faktori zadiru u razvoj ljudskih potencijala i prakse korištenja (Paauwe, 2004).

Ovakve društvene sile su izvan organizacija i izvan njihove kontrole a upravaju njima, i pružaju društveni kontekst razvoja i korištenja ljudskih resursa (Pynes, 2009). Mijenjanje društvenog konteksta ljudskih resursa stavlja veći pritisak na organizacije da pruže bolje uslove i izgleda za zapošljavanje svojih zaposlenika, s jedne strane, te više pažnje na njihov socijalni status u smislu odgovornosti prema zaposlenicima i široj zajednici. Prema studiji (Halachmi i Krogt, 1998), promjene radne snage su povezanim promjenama u očekivanjima zaposlenika o tri važna pitanja:

- radnim uslovima koji su prilagođeniji porodici: na primjer, pristup beneficijama kao što su porodiljni dopust, briga o djeci i roditeljima;
- pravo glasa o odlukama koje utiču na način na koji zaposlenici obavljaju svoj posao te o ulogama poslodavaca i neposrednih nadređenih koji mogu djelovati kao mentori i treneri i
- mogućnost pojedinca da ima autoritet, odgovornosti i autonomiju u svom radu.

Kulturološki faktori

Kultura organizacije se odnosi na norme ponašanja, radne stavove i vrijednosti i pretpostavke o odnosima koji upravljaju ponašanjem u organizaciji (Mathis i Jackson, 2014). Organizacijska kultura su vrijednosti, uvjerenja, pretpostavke, očekivanja, stavovi i norme koje dijeli većina članova organizacije. Stare navike i stari načini razmišljanja se teško mjenjaju, naročito kada su u skladu s važnim društvenim vrijednostima i ideologijom s

implicitnim teorijama ponašanja (Pfeffer, 1994). Drukčije rečeno, kultura nije nešto što organizacija ima, nego je kultura nešto što organizacija jest.

Kultura je, stoga su sastavni dio organizacije i ne može se lako manipulirati. Kultura pruže vodič za zaposlenike i pomaže im da razumiju šta mogu očekivati i što se od njih očekuje. Upravljanje ljudima je bit menadžmenta, tehnike i prakse usvojene za upravljanje organizacijom ne bi trebale biti u suprotnosti s opšim vrijednostima, stavovima i obrascima ponašanja zaposlenika. U najmanju ruku, ovo zahtijeva oprez pri ispitivanju vrijednosnih pretpostavki utemeljenih u određenoj HR praksi prije nego što se ona usvoji u organizacijskom okruženju i prilagodi lokalnim okolnostima, ako je potrebno.

Pravni faktori

Vlade su kroz zakone i propise pokušavale da utiču na način na koji treba upravljati zaposlenicima (Naff *et al.*, 2014). Ti zakoni i propisi imaju direktan uticaj na razvoj i prakse korištenj ljudskih resursa. Državni zakoni i propisi su osmišljeni kako bi zaštitili zaposlenike od zlostavljanja i diskriminacije na radnom mjestu zbog i razloga koji nisu povezani s performansama (Pynes, 2009).

2.5. Efekti i doprinosi politike razvoja ljudskih resursa u organizacijama

Važnost razvoja ljudskih resursa u ukupnom nacionalnom razvoju i blagostanju ljudi nije nova ideja. Ona datira još od studije (Smith, 1776) koji je u svojim klasičnim spisima navodio da su osnove nacionalnog bogatstva vještina, spretnost i kompetencija pojedinaca. Razvoj ljudskih resursa se proširio na obuke koje uključuju organizacijski i sistemski nivo koji utiče na razvoj vještina širokih skupova, sposobnosti i znanja povezanih s učenjem u tehničkim, društvenim i međuljudskim područjima (Egan, *et al.*, 2004).

Razvoj ljudskih resursa se dalje širio izvan obuke i razvoja uključujući se u korporativnu strategiju, individualnu odgovornost za učenje, u timsko učenje, u razvoj karijere, na internom savjetovanje, organizacijsko učenje i upravljanje i njegovanje intelektualnog kapitala kompanije. Razvoj ljudskih resursa je proces razvoja i oslobađanje stručnosti u svrhu poboljšanja individualnih, timskih, procesnih i organizacijskih performansi sistema (Swanson i Holton, 2011).

Efikasnost u korištenju ljudskih resursa igra veoma važnu ulogu u određivanju snage organizacija. Povećanje vrijednosti je glavni cilj većine komercijalnih kompanija. Mjerenje povećanja vrijednosti također postaje izazovno kada je vrijednost stvorena nematerijalnom.

2.5.1. Razvoj ljudskih resursa i i performansi zaposlenika

Razvoj ljudskih resursa je vitalna strategija za poboljšanje performansi zaposlenika u cilju postizanja organizacijskih ciljeva, poboljšanja proizvode i usluge isporuke za opstanak i rast bilo koje kompanije u javnom ili privatnom sektoru (Riordan *et al.*, 2005). Prema studiji

(Harbison i Myers, 1964) razvoj ljudskih resursa je proces povećanja znanja, vještina i sposobnosti svih ljudi u datom društvu ili organizaciji. Ovo se odvija kroz proces formalnog obrazovanja, na poslu kroz sistemsko i neformalno.

Naglašavanje važnosti razvoja ljudskih resursa za poboljšanje performansi zaposlenika u studiji (Riordan *et al.*, 2005) ide kroz tvrdnju da odgovarajuća, stalna obuka omogućava zaposlenicima da razvijaju znanja potrebna za efikasnost u organizaciji i za postizanje bolje produktivnosti.

Konceptualizacija razvoja ljudskih resursa od strane raznih naučnika ukazuje na činjenicu da je to medij kroz koji se zaposlenici u organizaciji transformišu iz sadašnjeg stanja, do željenog stanja u području poboljšanih vještina i znanja putem osposobljavanja (izgradnja kapaciteta) sposobnost u svrhu postizanje poboljšane efikasnosti organizacijske radne snage. To znači da organizacija koja nema sposobnost usavršavanja svojih zaposlenika u području

osposobljavanja za potrebne vještine i znanja kroz usvajanje strategije razvoja ljudskih potencijala vjerojatnije neće imati u svom radnom odnosu kompetentnu radnu snagu koja je potrebna za postizanje ciljeva u smislu poboljšanja proizvoda/usluga za maksimiziranje profita.

2.5.2. Razvoj ljudskih resursa i dobro upravljanje

Razvoj ljudskih resursa doprinosi dobrom upravljanju jer da bi se ostvarilo dobro upravljanje, potrebni su i stručni resursi. Naime razvoj ljudskih resursa je determinantni faktor za ostvarivanje dobrog upravljanja, jer zbog svog položaja direktor, regulator, ali i kao kontrolor organizacijskih resursa moraju biti napredni/talentirani zaposlenici kako bi doprinjeli postizanju ciljeva organizacije.

Zbog svega navedenog potrebno je da poedinac ima kvalifikacije prema traženim kvalifikacijama kako bi on bio u mogućnosti efikasnije izvršavati zadatke javne službe. Drugim riječima, postoji pozitivan i značajan uticaj između razvoja ljudskih resursa i dobrog upravljanja. Razvoj ljudskih resursa je pokazao značajan uticaj na dobro upravljanje (Dong *et al.*, 2019).

2.5.3. Razvoj ljudskih resursa i organizacijska efikasnost

Nekoliko istraživača i naučnika koji su se bavili oblasti razvoja ljudskih resursa pokušalo je ispitati i istaknuti odnos između razvoja ljudskih resursa i organizacijskih performanse i efikasnosti. Uticaj prakse razvoja ljudskih resursa na organizacijsku efikasnost uzima u obzir ulogu kompetencija zaposlenika. Naime HRD praksa ima utjecaja na kompetencije zaposlenika u poboljšanju organizacijske efikasnosti.

Uticaj intervencija razvoja ljudskih resursa na organizacijsku efikasnost može se posmatrati pomoću kompetencija zaposlenika. HRD intervencije imaju značajan uticaj na izgradnju

kompetencija zaposlenika koje se nadalje pozitivno odražavaju na organizacijsku efikasnost. Studija (Alagaraja *et al.*, 2015) istražuju efekte doprinosa razvoja ljudskih resursa na organizacijsku efikasnost, i dokazuje da obje vrste HRD doprinose strateškoj vrijednosti i efikasnosti što poboljšana organizacijsku efikasnost.

U studiji (Alagaraja, 2013) tvrdi se da su značaj i moć razvoja ljudskih resursa zasnovane na njihovoj sposobnosti uključivanja i odgovora na očekivanja i uključenost učesnika u napore za organizacijske promjene. Strategije razvoja ljudskih resursa u organizaciji igraju ključnu ulogu u poboljšanju kompetencija zaposlenika koje ukupno doprinose organizacijskoj efikasnosti.

Akademski znanstvenici i poslovni stručnjaci tvrdili su da su prednosti i nedostaci obuke i razvoja, kao komponente razvoja ljudskih resursa, bezbrojni. Kompanije moraju vidjeti i jedno i drugo kada primjenjuju ovu strategiju razvoja ljudskih resursa. Teret ovih programa može uključivati: gubljenje vremena i novca, povećanje stresa za sve uključene, previše teorije a malo prakse, gubitak interesa za zaposlenika i poslodavca, odlazak na novi posao, vremenske zahtjeve i kontrolu obuke. S ovim teretima, može biti teško uočiti prednosti obuke i razvoja. Ali prednosti daleko nadmašuju nedostatke.

Naime beneficije obuke i razvoja uključuju rast zaposlenika koji zavisi o napredovanju u primanjima. Oni počinju s napretkom u poboljšanju performansi pojedinca, koji se zatim prenosi lokalizirano radno mjesto, što u konačnici rezultira pozitivnim utjecajem na cjelokupno poslovanje. U Tabela 2 opisani su nedostaci razvoja ljudskih resursa tj. obuke i razvoja u organizacijama.

Tabela 2. Nedostaci obuke i razvoja

Varijabla	Značenje
Visoki troškovi obuke	Troškovi obuke zaposlenika mogu biti veliki za male i srednje kompanije. Putovanja, objekti za obuku, troškovi interne obuke, troškovi proizvodnje i opreme mogu se vrstati u ovu vrstu troškova. brojni od njih mogu se smanjiti korištenjem interneta učenja.
Općenito zahtijeva odvajanje vremena za učenje od posla	Vrijeme obuke zaposlenika je vrijeme provedeno izvan posla. Vjerojatno poslodavac ne može priuštiti značajan broj neradnih sati za svog zaposlenika. Međutim, iako obuka kratkoročno oduzima vrijeme od posla, dugoročno gledano štedi vrijeme.
Trening koji nije gore može dovesti do pada radnih performansi	Šta se događa ako počinjete razvijati loše navike? Potrebno je vrijeme i trud za izradu visokokvalitetnih materijala za obuku i pronalaženje kvalificiranih instruktora. Primamljivo je stavite dosljednost po strani u korist jednostavnosti. Međutim, ako trening usađuje loše ponašanje radnika i netačne informacije, može se obiti o glavu.

Previše teorije	Programi obuke određenih odjela više su teoretski nego praktični. Zaposlenici teško usvajaju gradivo u ovakvim tipovima seminara. Kada se program obuke provodi tokom dugog razdoblja, akademska predavanja postaju zamorna. Za ovakav gubitak vremena kompanija mora uložiti novac, vrijeme što rezultira gubitkom dragocjenih resursa.
Povišen nivo stresa	Educiranje zaposlenika kroz duže razdoblje kako bi bili u toku na najnovijim dostignućima u svom području učinit će ih živčanim. Njihove radne performanse se mogu smanjiti pod uticajem stresa.
Kontrolisanje obuke	Ako obuku novog zaposlenika kompanija dodjeli zaposleniku, treba pažljivo posmatrati šta radnici uče. Budući da učenik ne smije biti profesionalan i talentovan poput učitelja, radnici bi mogli pokupiti loše navike i dobiti neadekvatnu obuku. To će ugroziti cijelu aktivnost obuke. Kao rezultat toga, potreban je razuman nivo kontrole nad procesom obuke.
Gubitak interesa zaposlenika	Zaposlenici postaju umorni i nezainteresovani za treninge i obuke kada traju nekoliko sati. Zaposlenici gube interes tokom obuke jer se programi obuke uvijek iznova ponavljaju s istim podacima ili teorijom.

Izvor: Al-Kassem, 2021

U Tabeli 3 opisane su prednosti razvoja ljudskih resursa tj. obuke i razvoja u organizacijama.

Tabela 3. Prednosti obuke i razvoja

Varijabla	Značenje
Podržavanje s organizacijskih promjena i najnovijih tehnologija	Razvoja ljudskih resursa pomaže da se ide u korak sa aktuelnim znanjima i tehnologijama u svim sektorima i da se izbjegne da situacija da kompanija izostane u poslovnom svijetu koji se stalno mijenja. Sve industrije se pridržavaju posebnih standarda i osiguravaju da radnici budu u toku s najnovijim vještinama zahvaljujući obuci osoblja. Budući da se tržište stalno se mijenja, radnici moraju ići u korak s najnovijim događajima. Nova tehnologija se često pojavljuje tako da su jednokratni treninzi nedovoljni.
Prilika za učenje	Kada je radnicima dopušteno da uče i usvajaju nove ideje kao dio svog procesa rasta, veća je vjerojatnost da će to učiniti. Ostati jedan korak ispred konkurencije cilj je svake organizacije. Praćenje i procjena zaposlenika također igraju ulogu neizostavnu ulogu u uspješnosti poslovanja. Kompanija i zaposlenici moraju biti ispred konkurencije.
Poticanje morala zaposlenika	Zaposlenici imaju više samopouzdanja jer imaju pristup obukama. Poslovi su prilagodljiviji, a zaposlenici nisu

	<p>posramljeni u prisutnosti višeg rukovodstva. Zaposlenici koji imaju samopouzdanja vjerojatnije će se istaći u svom poslu.</p> <p>Zaposlenici su zadovoljniji i sigurniji na poslu. Kad su zaposlenici oduševljeni, njihova produktivnost se poboljšava. Kao rezultat toga, zaposlenik više doprinosi rastu organizacije, a izostanak i fluktuacija se smanjuju.</p>
Nošenje sa nedostacima	Svaki zaposlenik ima nedostatke, stoga je obuka zaposlenika kritična jer ih priprema da se nose s njima. Obuka se može ponuditi na odgovarajući način određenoj skupini kako bi postali profesionalni.
Minimalan nadzor	Nakon što je zaposlenik educiran, upoznat je s poslom i treba vrlo malo nadzora u radu. Na ovaj način se štedi vrijeme i trud.
Promaknuće	Zaposlenici mogu naučiti poboljšane vještine i iskustvo kroz obuku, prilike koje im pružaju dosljedan put i povećanu priliku za napredak. Kao rezultat toga, oni postaju vrijedna imovina za poslovanje.
Bolji izgledi za posao	Sa obukom se javlja progresivan stav kod zaposlenika na poslu i poboljšan nivo motivacije koji povećavaju rezultate organizacije.
Povećana produktivnost	Obuka osoblja je ključna jer pomaže u razvoju skupa vještina. Obuka zaposlenika poboljšava performanse, što zauzvrat povećava produktivnost. Zaposlenici postižu i kvantitet i kvalitet jer su dobro obučeni.
Zadovoljni kupci	Kvalificirani zaposlenici su oni koji su upoznati po metodama za primjereno postupanje s kupcima. Na taj način se kompanija nosi efikasnije, s upitima kupaca, transakcijama i drugim zadacima.
Standardizirane metode	Kao rezultat obuke i razvoja, najbolji pristupi za pojedine poslove su standardizirani i slijede ih svi zaposlenici. Postoji viši nivo efikasnosti koji se postiže pomoću standardizacije.
Bolji materijal i iskorištenost opreme	Obučeno osoblje znat će kako najefikasnije iskoristiti materijala i opreme. Osim povreda, bit će i rasipanja; Kvarovi na mašinama u kompaniji bit će minimalni kod kvalificiranih radnika.

Izvor: Al-Kassem, 2021

U nastavku poglavlja istaknuta je uloga u značaj primjene politikarazvoja ljudskih resursa u savremenim strategijama upravljanja.

2.6. Uloga i značaj politike razvoja ljudskih resursa u savremenom menadžmentu

Menadžment ljudskih resursa je strateški pristup sticanju, motivaciji, razvoju i upravljanje ljudskim resursima organizacije. To je specijalizirano područje koje pokušava da razvije odgovarajuću korporativnu kulturu i uvođenje programa koji odražavaju i podržavaju temeljne vrijednosti kompanije i osiguravaju njen uspjeh.

Općenito, konceptu menadžmenta ljudskih resursa pridaju se tri značenja. Na prvom mjestu, osobe koje rade u organizaciji smatraju se vrijednim resursom, što implicira da je potrebno uložiti vrijeme i trud u njihov razvoj. Drugo, zaposlenici imaju svoje posebne karakteristike i, stoga se ne mogu tretirati kao materijalna dobra. I treće, ljudski resursi nisu fokusirani samo na zaposlenike kao pojedince, već i na druge društvene jedinice i procese u organizaciji. Tu spadaju uloga ili posao koji osoba ima u organizaciji, didaktička jedinica (koja se sastoji od osobe i nadređenog), različiti timovi u kojima ljudi rade, međutimski procesi i entitet ukupne organizacije.

U svojoj biti menadžment ljudskih resursa je kvalitativno poboljšanje ljudskih resursa koja se smatraju najvrednijom imovinom organizacije - izvori, resursi i krajnji korisnici svih proizvoda i usluga. Važne pretpostavke menadžmenta ljudskih resursa su sljedeće:

- Članovi organizacije su rezervoari neiskorištenih resursa.
- Postoji prostor za neograničeni razvoj ovih resursa.
- Više je u prirodi samorazvoja nego razvojnog poticaja izvana.
- Organizacija također prolazi kroz razvoj s razvojem svojih članova.
- Top menadžment preuzima inicijativu za menadžment ljudskih resursa, formuliše potrebne planove i strategije, što stvara cjelokupnu klimu i potporu za njezinu provedbu.

Prema studiji (Glassman i McAfeej, 1992) razvoj ljudskih resursa doprinosi marketingu jer oba koncepta odražavaju zajedničke korijene svake discipline unutar psihološke teorije. Važna uloga marketinga je održavanje i razvoj efikasnih ljudskih resursa, što implicira da su ova dva pojma blisko povezana. Štaviše, interni marketing snažno podupire odnos između razvoja ljudskih resursa i organizacijskih performansi.

Naime faktori organizacijske efikasnost kao što su produktivnost, angažiranost zaposlenika i kvaliteta usluge su usko povezani s namjerom i sposobnošću internih kupaca (tj. zaposlenika) za postizanje specifičnih ciljeva. Prema studiji (Zeithaml *et al.*, 1990), nivo zadovoljstva internih kupaca i predanost organizaciji, koja je vrlo reprezentativna za zaposlenike, su aspekti vrijedni dubljeg istraživanja.

Studija (Iacovone, 2012) je u svom istraživanju nekih provedenom na kompanijama kakva je Cisco Systems, Elica, Microsoft, Coca Cola, Cefriel, W. L. pokazala da su ove kompanije okarakterisane za najbolje prakse internog marketinga, a odgovornost internog marketinga je aktivnosti koja ne spada u odjel ljudskih resursa, već u odjel marketinga.

Nadalje interni marketing je nešto što je usko povezano s kulturom (a ne nužno s veličinom kompanije) i bitan je za poslovnu strategiju. Zadovoljstvo internih kupaca utiče na zadovoljstvo i lojalnost kupaca koji utiču na profitabilnost i rast kompanije (Chuang *et al.*, 2015).

Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je presudno za uspjeh institucija visokog obrazovanja iz više razloga. Dobre prakse ljudskih resursa pomažu u stvaranju pozitivne

kulture na radnog mjesta koja podržava i motiviše zaposlenike, potiče saradnju i povećava zadovoljstvo poslom. Nadalje dobra praksa ljudskih resursa pruža mogućnosti za razvoj zaposlenika, kao što su programi obuke i stručnog usavršavanja, koji mogu pomoći zaposlenicima u sticanju novih vještina i poboljšati njihovih performansi. Djelotvorno upravljanje ljudskim resursima može poboljšati organizacijske performanse usklađivanjem vještina zaposlenika i motivacije s ciljevima organizacije (Ferdiana *et al.*, 2023).

Na temelju analize i prikupljanja rezultata vezanih uz anketu iz bankarskog sektora, autori studije (Hafeez *et al.*, 2020) su pokazali da važnost prakse ljudskih resursa, ali i njen uticaj na performanse zaposlenika, povećava trošak/prihod organizacije. Naime, praksa ljudskih resursa igra ključnu ulogu u jačanju akcija za zadržavanje zaposlenika kroz strategije za obuku i razvoj, nagrade i naknade te radno okruženje u bankarskom sektoru.

Pružanje obuke može ojačati vještine koje mogu dovesti do razvoja ili uspjeha ciljanih projekata. Nagrade i naknade mogu potaknuti zaposlenike da rade u teškim situacijama kako bi postigli ciljeve i dokazali se organizaciji. Radno okruženje je najvažniji faktor za sve organizacije. Problem osiguravanja ugodnog i lijepog okruženja za rad povećava se iz dana u dan zbog lošijih uslova radne okoline, koja ne odgovara zaposlenicima. To može rezultirati gubitkom kompetentnih radnika.

Ranije su zaposlenici u većini kompanija radili svoj posao godinama, ne tražeći napredovanja ili nagrade. Danas se ta situacija dosta promjenila, budući da posao ide sve bržim tempom i da svako želi biti cijenjen i promovisan. Zaposlenici žele raditi s onim organizacijama koje potiču svoje radnike da razvijaju svoje vještine ili ih bar zadržavaju na visokom nivou.

Kvalificirani, obučeni i obrazovani radnici postaju konkurentska prednost za sve organizacije na ovom globalnom tržištu. Zaposlenici koji rade u prikladnom radnom okruženju imaju tendenciju zadržati svoj posao duže od onih koji ne rade. Prakse ljudskih resursa igraju važnu ulogu u zadržavanju kvalificiranih i talentiranih zaposlenika, čije zadržavanje će poduprijeti dugoročni razvoj organizacije. S druge strane nepravedan odnos prema radnicima u vezi s bilo kojim specifičnim rezultatom, utiče na emocionalno stanje zaposlenika, kao što je poticanje krivnje, tuge ili ljutnje. Kada se prema radnicima postupa pošteno, radnici osjećaju zadovoljstvo i iskrenost prema organizaciji se povećava.

Impresivna komunikacija i stalna interakcija između menadžmenta i zaposlenika, uz razvoj povjerenja, poštovanja i vjere u zaposlenike, a naručito uz nagrađivanje i naknade, kreira izvrsno radno okruženje. Obuka i razvoj su uveliko potrebni potencijalnim zaposlenicima jer poboljšavaju performanse zaposlenika na poslu, a za zaposlenike je jako važno da znaju da su u organizaciji u kojoj se obučavaju i da slijede neke programe razvoja kako bi povećali svoje vještine i sposobnosti za obavljanje svog posla na bolji način.

Nagrade i kompenzacije su važan dio motivacije pojedinca da bi on bio predan određenoj organizaciji i da bi kompanija zadržala zaposlenike. Nagrade bi se trebale dodjeljivati na

temelju zasluga i napredovanja, što dalje povećava nivo zadržavanja zaposlenika. Privlačenje i zadržavanje zaposlenika uvijek je izazov. Ali organizacija koja direktno privlači i zadržava svoje ključne zaposlenike nudi visoku kompenzacijski paketi i dobro radno okruženje i može motivirati svoje zaposlenike da rade s njima njih na duži period.

Privlačenje i zadržavanje ključnih zaposlenika uvijek je izazov, no postalo je teže zbog konkurencije za kvalificirane zaposlenike (Haider *et al.*, 2015). Zaposlenici smatraju da efikasne prakse ljudskih resursa imaju direktan i pozitivan odnos sa zadržavanjem zaposlenika. Kompanije koje uspješno privlače i zadržavaju ključne zaposlenike nude visoke naknade i dinamično okruženje.

Općenito se smatra da povećanje pozitivne percepcije prema praksama razvoja ljudskih resursa, posebno praksama nagrada i kompenzacija u maloprodajnom sektoru Maldiva, utiče na povećanje zadržavanja zaposlenika (Hassan, 2022).

3. OSNOVE RETENCIJE/ZADRŽAVANJA TALENATA U ORGANIZACIJAMA

3.1. Pojam i definicija retencije/zadržavanja talenata u organizacijama

Današnje kompanije se suočavaju sa izazovima u smislu snalaženja na novom radnom mjestu i zapošljavanja i zadržavanja talenata u organizaciji. Zaposlenici imaju više alternativa nego ikad ranije, a sve zahvaljujući potragama za talentima u svakoj industriji. Epidemija je poslužila kao poticaj nekolicini radnika da eventualno promijene posao. Nekolicina je doživjela blokade koje su imale negativan uticaj na njihov rad. Drugi su, međutim, dobili mogućnost i priliku da redefinišu ono što im je važno na poslu kao rezultat sadašnje ekonomske situacije.

Potražnja sada premašuje ponudu u nekoliko sektora, kao i u nekim poslovima. Radnici u prehrambenoj, hotelijerskoj i maloprodajnoj industriji, kao i oni u transportu i logistici profitiraju od ove razlike. Kompanije su trenutno zabrinute zbog fluktuacije osoblja i stope odlaska (broj zaposlenika koji s vremenom napuštaju posao). "Dobra stopa" razlikuje se od kompanije do kompanije jer je u određenim sektorima viša promet po prirodi. Količina zaposlenika koji slobodno ili nehotice napuštaju svoja radna mjesta zabrinjava odjele ljudskih resursa.

Ako neko dobrovoljno napusti posao, razlozi za to su nezadovoljstvo svojom ulogom, platom ili radnom okolinom. Česti prisilni odlasci ukazuju na systemske probleme. Konkurentnost, produktivnost i kultura kompanije zavise o tome kako kompanija može zadržati svoje zaposlenike. S druge strane posao se ne može proširiti ili kompanija ne može ostvariti svoje ciljeve bez odgovarajućih ljudi.

Zadržavanje zaposlenika se odnosi na napore organizacije da zadrži svoje zaposlenike kako bi održala nivo produktivnosti i kako bi postigla svoje poslovne ciljeve (Naim i Lenka, 2018).

U svakom sektoru, preraspodjela osoblja je veliki problem jer troškovi povezani s velikim brojem fluktuacija osoblja mogu dovesti do toga da organizacija ne postigne svoje ciljeve. Najveća pažnja se pridaje zadržavanju zaposlenika jer pomaže ne samo umanjeње troškova fluktuacije zaposlenika, već i troška zapošljavanja i obuke, ali i zato što pomaže u zadržavanju talentiranih zaposlenika (Sandhya *et al.*, 2011).

Međutim, kada zaposlenik da otkaz na poslu, organizacija doživljava gubitak prvenstveno lojalnog korisnika (u uslužnom sektoru), a zatim i gubitak iskustva, te se njeni troškovi povećaju (zapošljavanje, upravljanje, obuka) i poremeti se njen svakodnevni tok rada. U konačnici, to može biti katastrofalno za organizaciju (Krause *et al.*, 2007).

U studiji (Chhabra i Mishra, 2008) navodi se da je zadržavanje zaposlenika formalan, kontinuiran, holistički proces koji je dosljedna i sistemska strategija i metodologija usmjerena na pripremu pouzdanih talenata u cijeloj organizaciji. To također uključuje potragu za talentima unutar i van okruženja organizacije te razvoj specifičnih kriterija za izbor kompetencija. Osim toga, uključuje razvoj lidera koji imaju iskustvo razmjerno misiji i vrijednostima organizacije.

Zadržavanje zaposlenika je proces kroz koji organizacija nastoji zadržati većinu svojih talentiranih zaposlenika ili radnika koji će vjerojatno napustiti organizaciju. Organizacije nisu uvijek uspješne u zadržavanju svojih talentiranih zaposlenika, ali mogu koristiti isprobane i provjerene strategije za zadržavanje svojih najboljih zaposlenika (Bibi *et al.*, 2016).

Tabela 4. Definicije upravljanja talentima u organizaciji

Autor	Definicija
M. Armstrong	Upravljanje talentima su procesi osiguravanja da se talentirani ljudi privlače, zadržavaju, motivišu i razvijaju u skladu s potrebama organizacije.
B. Jamka	Upravljanje talentima je privlačenje, razvoj i zadržavanje talenata, odnosno najvrjednijih kadrova, stvaranjem uslova pogodnih za njihov potencijalni razvoj, kako bi se mogli koristiti za što dulje poslovanje kompanije.
E. Maliszewska	Upravljanje talentima se sastoji od traženja talenata unutar ili izvana organizacije, poduzimajući posebne aktivnosti kako bi im se omogućio razvoj, osposobljavanje i planiranje karijere te osiguravanje da je njihova naknada konkurentna u odnosu na druge organizacije.
S. Borkowska	Upravljanje talentima uključuje implementaciju skupa ključnih aktivnosti kao dio upravljanja ljudskim resursima, a istodobno se primjenjuju naprednije metode i tehnike
J. Moczyłowska	Upravljanje talentima je skup aktivnosti koje se poduzimaju oko izvanrednih talenata, kako bi se osigurao njihov razvoj i povećala njihova operativna efikasnost, uz istovremeno postizanje korporativnih ciljeva.

Izvor: Armstrong, 2007, Jamka, 2011, Moczyłowska, 2010, Pocztowski, 2008

Najvažniji koraci upravljanja talentima su zadržavanje talenata unutar organizacije. To je zato što je zadržavanje talentiranih zaposlenika jedan od najvažnijih ulaganja u organizaciju

i, također, ključ njegovog uspjeha. Zadržavanje zaposlenika je njihovo motivisanje, razvijanje njihove lojalnosti organizaciji, ulaganje u karijere svojih zaposlenika i sl..

Prema studiji (Blackman i Kennedyj, 2009), organizacija može koristiti dvije vrste poticaja da zadrži talentirane zaposlenike. To su unutrašnji i vanjski poticaji. Unutarnji poticaji su nenovčane nagrade koje zadovoljavaju psihološke potrebe zaposlenika. Što se tiče vanjskih nagrada, to su novčane nagrade koje pomažu u ispunjavanju psiholoških potreba zaposlenika. Novčane nagrade se smatraju ključnim alatom za zadržavanje talenata.

Načini zadržavanja talenta su širenje kulture talenta u postizanju izvrsnosti i konkurentnosti unutar organizacije. Time se osigurava da trenutni menadžeri podržavaju upravljanje talentima u različitim fazama organizacije, te da talentirani zaposlenici sudjeluju u procesima modernizacije i razvoja te upravljaju problemima i krizama koje mogu uticati na performanse organizacije (Chhabra i Mishra, 2008).

3.2. Koncept i dimenzije talent menadžmenta

Talent se odnosi na pojedince koji imaju visok potencijal, znanje i vještine koje omogućavaju uspješno vođenje, doprinosenje i promjene unutar organizacije, a vještina je stečeno iskustvo koje pojedinac stiče učenjem i obukom. Talenat se sastoji od izvanrednih intelektualnih vještina, kreativnog stava i predanosti radu unutar organizacije. Radna snaga se može kategorizirati u odnosu na strategija talentiranja na četiri segmenta, koji su uključivali vođe, menadžmentski kadar, te djelatnike koji su odgovorni za širenje kulture talenta u organizaciji.

Upravljanje talentima je ključni faktor uspjeha za upravljanje ljudskim resursima u mnogim organizacijama. Omogućava im privlačenje talentiranih zaposlenika i efikasna ulaganja. To zahtijeva prepoznavanje talentiranih zaposlenika i privlačenje novih talenta u organizaciji.

Postoje tri važna modela zadržavanja zaposlenika u organizaciji i to (Kaur, 2017):

- Zingerov model,
- Povezivanje zadržavanja zaposlenika (engl. *Employee Retention Connection*, skraćeno ERC)-ov model i
- integrisani sistem za zadržavanje zaposlenika.

U nastavku je dato kratko objašnjenje ovih modela.

Zingerov model

Zadržavanje zaposlenika je umjetnost i nauka angažovanja ljudi u autentičnim i priznatim vezama sa strategijom, ulogama, performansama, organizacijom, zajednicom, odnosom, kupcima, razvojem, energijom i dobrobiti jer kompanije iskorištavaju, održavaju i transformišu svoje radne veze u rezultate.

Prema Zingerovom modelu, zadržavanje zaposlenika je usmjereno na postizanje rezultata organizacije koju odjel, tim, odnosno pojedinac želi postići. Kako bi postigle rezultate, kompanije moraju izraditi strategiju za postizanje cilja. Središnji ključ zadržavanja zaposlenika je povezanost.

U nekim slučajevima veza je sinonim za angažman. Zadržavanje zaposlenika mora biti autentično, a zadržavanje zaposlenika zahtijeva snažna priznanja. Uloga je skup ponašanja, prava i obveze na poslu koji se moraju čuvati od preopterećenosti ulogama, a istovremeno u potpunosti biti u ulogama koje pridonose rezultatima, odnosima i angažmanu.

Zingerov model naglašava da zadržavanje zaposlenika može pridonijeti efikasnom upravljanju performansama a implementacija pokazuje angažman kompanije tokom angažmana a zadržavanje može pomoći kompanija da se istaknu u uspješnosti. Zaposlenik bi se također trebao uskladiti s organizacijom kako bi izgradio poštovanje organizacije i ne bi trebala postojati nepovezanost između zaposlenika i organizacije. Snažno zadržavanje uključuje ovladavanje fizičke, mentalne, emocionalne, duhovne i organizacijske energiju.

ERC-ov model zadržavanja

ERC model je fokusiran na primijenjeno organizacijsko iskustvo koje ukazuje na tri glavna pokretača zadržavanja zaposlenika. Rad se može učiniti stimulativnim pružanjem raznovrsnih zadataka, autonomijom u donošenju odluka, resursima i podršci, prilikama za učenje, povratnim informacijama o rezultatima i razumijevanje značaja vlastitog doprinosa.

Motivacijsko vodstvo također pomaže zadržavanje zaposlenika, dakle vođa treba zagovarati promjene i mora biti otvoren za nove ideje. Oni bi trebali potaknuti zajedničku viziju organizacijskog smjera, razviti sposobnosti drugih i postati model za ponašanje koje odražava organizacijsku vrijednost. Kompanije bi trebale prepoznati i nagraditi dobro obavljen posao i trebale bi pojačati željena ponašanja i stvoriti naglasak i fokus na priznanju.

Integrirani sistem za zadržavanje zaposlenika

Ovaj model transformiše organizacijsku kulturu i povećava konkurentsku prednost kroz 5 faza:

- analiziranje organizacijske klime,
- dizajniranje stimulanog radnog okruženja,
- treniranje motivacijskih vođa,
- razvoj kompetencija i izgradnja karijere, i
- prepoznavanje i nagrađivanje uspješnosti.

ERC počinje analizom motivacije organizacije i kulture zadržavanja kroz ankete i fokus grupe koja je motivišući i demotivišući aspekt kulture. ERC se koncentriše na projektovanje posla visoke uključenosti i radne zadatke te obučava vođe i menadžere o provjerenim metodama motivacijskog vodstva.

U studiji (Kaur, 2017) se navodi potrebu fokusiranja na faktore koji utiči na zadržavanje što dovodi do rasta i uspjeha organizacija. Studija sugerira da strategije zadržavanje, koje efikasno zadovoljavaju potrebe svih zaposlenika posljedično povećava sposobnost kompanije da se efikasno prilagodi na stalne organizacijske promjene. Istraživanja pokazuju da trendovi koji redefinišu moderne strategije zadržavanja nadilaze tradicionalni nagrade u vidu dodatne plate i naknada koja obuhvata motivaciju zaposlenika, kao jedan od ključnih faktora za raznolikost i dugotrajan boravak radne snage u organizaciji.

Faktori zadržavanja koji uključuju potrebe i želje zaposlenika u bilo kojoj dobi povećavaju nivo individualnog zadovoljstva poslom, lojalnost i predanost. Zaposlenici rangiraju priznanje zaposlenika, fleksibilnost i obuka kao glavni prioriteti za produljenje pojedinca pri zapošljavanju (Kaur, 2017).

Prema studiji (Yener *et al.*, 2017) dimenzije upravljanja talentima mogu biti kategorizirani u tri područja i to: privlačenje talenata, razvoj talenata i zadržavanje talenata.

Privlačenje talenata

Privlačenje talenata uključuje politike i prakse prema kojima se biraju talentirani pojedinci. U sebi nosi informacije o "Planiranju talenata", budući da to planiranje ima važnu ulogu u određivanju budućih potreba za talentima na svim nivoima organizacije. Glavni cilj planiranja talenata u organizaciji je postizanje optimalnog nivoa pozicioniranja talenata.

Privlačenje talenata je ključni aspekt upravljanja talentima, a obuhvata procese zapošljavanja i selekcije poboljšanim učinkovitim brendiranjem poslodavca. Pri tome, organizacije moraju koristiti različite metode koje su povezane s njihovim vrijednostima i kulturom kako bi odabrali kandidate koji su kvalificirani i kompatibilni s njihovom kulturom (Armstrong, 2006). Primarni cilj privlačenja talenata je privući kvalificirane kandidate koji se dobro podudaraju za otvorene pozicije.

Kompanije koje žele privući talente iz različitih izvora moraju implementirati naprednu strategiju zapošljavanja koja odstupa od konvencionalnih praksi. Organizacije se same moraju brendirati poboljšavanjem reputacije, vrijednosti i percipiranog položaja u svojoj industriji, što igra značajnu ulogu u njihovoj sposobnosti privlačenja vanjskih talenata. Stoga je strateški naglasak na zapošljavanju i zadržavanju, kojim upravlja model jedinstvenih ljudi, koji čini osnovu upravljanje talentima, s naglaskom na istraživanje čitavog spektra talenata.

Razvoj talenata

Razvoj talenta uključuje četiri područja:

- Identifikacija: kojom se utvrđuje ko je zaposlenik kojem je potreban razvoj?
- Dizajn: Koje sposobnosti treba razviti i koliko će vremena trebati u svjetlu dobro definisanog plana?
- Evaluacija: Koji će se analitički alati koristiti za mjerenje efikasnosti?

- Organizacijska podrška: Kakvu podršku može pružiti visoki menadžment?

Glavni ishodi procesa razvoja talenta su prije svega razvijati sposobnosti i vještine pojedinaca za učenje o različitim kulturama i razvijanje dinamičkih kompetencija koje se odnose na ona znanja i vještine koje se stiču kroz obrazovna iskustva kao što su obuka i putovanja u inozemstvo. Nadalje prijenos prešutnog znanja sa starih zaposlenika na sadašnje i nove zaposlenike i korištenje skupa razvojnih praksi kao što su kratkoročne ili dugoroče međunarodne misije, sudjelovanje u globalnim timovima i multikulturalna obuka su također dio ishoda koji nastaju razvojem talenata.

Učenje i razvoj ključne su komponente upravljanja talentima, neophodne za maksimiziranje potencijala osoblja kompanija. Kako bi kultivirali radnu snagu s visokim performansama, organizacije se moraju udružiti razvoj talenata sa sveobuhvatnim strategijama za kontinuirano učenje i razvoj prilagođen svakoj fazi karijere (Charan *et al.*, 2011). Osim sticanja vještina i znanja, razvoj talenta obuhvata promjene u implementaciji, percepciji i ponašanju. Novi pristup razvoju talenta uključuje kategorizaciju zaposlenika (A, B, C ili D) na temelju njihovog potencijala za rast, s prilagođenim razvojnim strategijama za svaku grupu (Williamson, 2011).

Inicijative za efikasno učenje i razvoj bi također trebale uključivati prilike za razvoj na radnom mjestu, mentorstvo, savjetovanje i aktivnosti ocjenjivanja visoke kvalitete, što je bitno za poticanje rasta talenta i uspjeha. Upravljanje talentima povećava sposobnost ljudskih resursa i motiviše ih da traže priliku, a to je organizacijska održivost.

Zadržavanje talenta

Zadržavanje talenata postalo je veliki izazov za sve organizacije. Zadovoljstvo i želja za radom su neki od razloga koji igraju važnu ulogu u smanjenju migracije talenata. Efikasne strategije zadržavanja talenata uključuju sljedeće (Stalmašekova, 2017):

- **Angažman talenata:** Zaposlenici koji su više angažovani u svom poslu i više uključeni u njihove organizacije, su zadovoljniji poslom, imaju pozitivnu viziju organizaciju i lojalniji su, te njihov nivo individualne performanse je vrlo visok.
- **Razvoj karijere:** Organizacije koje poboljšavaju razvoj karijere za talentirano osoblje ima manju fluktuaciju. Dakle, kada zaposlenici imaju dobro razumijevanje svog puta u karijeri, više su povezani sa svojim poslom i organizacijom.
- **Kultura upravljanja talentima:** To je prioritet za sve zaposlenike u nekim sektorima kao što je ugostiteljstvo jer je to resurs za profesionalne upravitelje koji žele unaprijediti svoje strategije zadržavanja talenata unutar organizacije.

U modernom poslovnom okruženju, gdje je lojalnost zaposlenika često dovedena u pitanje globalnim prilikama i lovu na talente od strane konkurenata, zadržavanje talenata pokazalo

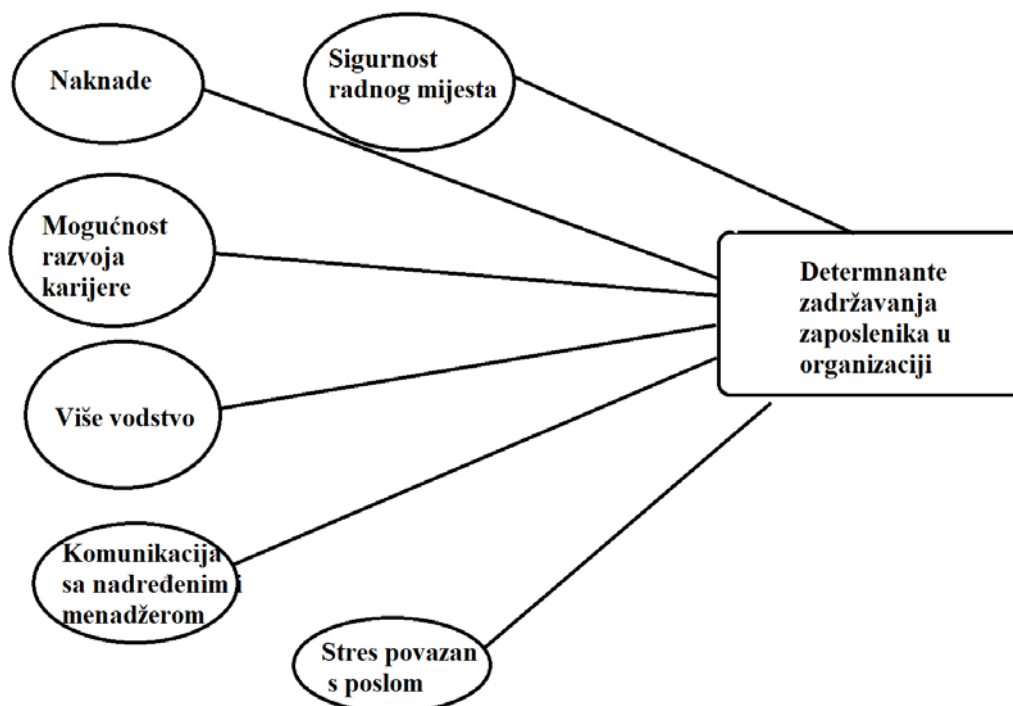
se kao značajna briga za organizacije. Faktori koji utiču na zadržavanje talenta obuhvataju niz elemenata, uključujući faktore higijene kao što su beneficije, naknade i mjesto, direktno utičići na ispunjenje karijere. Štaviše, intrinzični poticaji i prilike za profesionalni razvoj igraju indirektnu, ali ključnu ulogu u sprječavanju gubitka talenta.

Temeljna komponenta upravljanja talentima su zapošljavanje i zadržavanje. Stoga je naglasak stavljen na potrebu za organizacije da ulažu u privlačenje talenata i proaktivno se bave faktorima koji uzrokuju odlazak njihovih najboljih zaposlenika. Organizacije moraju razviti i isporučiti uvjerljivu vrijednost zaposlenika prijedlozima prilagođenim njihovim specifičnom kontekstu, crpeći uvide iz istraživanja o različitim strategijama zadržavanja zaposleni u različitim zemljama.

3.3. Determinante (faktori) retencije/zadržavanja talenata u organizacijama

Prema prethodnim istraživanjima, više faktora doprinosi zadržavanju zaposlenika. Pa se tako u studiji (Kossivi *et al.*, 2016) kao faktori zadržavanja zaposlenika uključuju naknada, mogućnosti razvoja karijere, balans života i posla, upravljanje i vođenje, radno okruženje; socijalna podrška, autonomija zaposlenika, te obuka i razvoj (Slika 5).

Slika 5. Faktori zadržavanja talenata u organizaciji



Izvor: Autor završnog rada

Naknada

Naknada je ukupna novčana i bezgotovinska isplata koju zaposleniku nudi poslodavac u zamjenu za ono što on čini za organizaciju. Naknada je više nego redovna plata jer uključuje

i druge beneficije. Naknada uključuje redovne plaće, plate, proviziju od prodaje, naknadu za prekovremeni rad, potraživanje kilometraže, bonus na platu i druge pogodnosti kao što su osiguranje, slobodan dan, odsustvo i mirovinski programi.

Postoji nejasan odnos između plate i naknada uz zadržavanje zaposlenika. Postoje istraživanja koja pokazuju da postoji direktna veza između kompenzacije i zadržavanja (Hytter, 2007), dok druga istraživanja nisu pronašla tu vezu (Kossivi *et al.*, 2016). Naknada je važna za zadržavanje zaposlenika jer će kompenzacija motivirati i potaknuti zaposlenika da dobro rade u organizaciji. Dobrovoljna fluktuacija je velika među zaposlenicima koji su cijeno višu finansijsku nagradu kao svoj kompenzacijski paket. Organizacija bi trebala razmotriti monetarno poticaje kao što je povećanje osnovne plate i bonusa ako je zaposlenik odlučio napustiti organizaciju kako bi dobio više novca i ponuditi mu nenovčane poticaje kao što su nagrade ili druge beneficije ako je zaposlenik odlučio otići iz nenovčanih razloga (Jo, 2008).

U mnogim slučajevima, ponuda nenovčane nagrade dovoljne su da zadrže zaposlenika i smanje troškove rada. Poslodavac nikada ne bi trebao zanemariti naknade i beneficije za zaposlenike kada planira okvir za privlačenje i zadržavanje najboljeg i talentiranog radnika. Iako naknade i beneficije igraju glavnu ulogu u zadržavanju zaposlenika jer je rangiran kao jedan od najvažnijih faktora, sama naknada nije važan faktor koji zaposlenika treba zadržati dugoročno. Da zaposlenici ostanu dugoročno, njihova bi organizacija trebala poboljšati novčanu kompenzaciju s drugima faktorima kao što su poboljšani balans poslovnog života i stresa povezan s poslom.

Mogućnosti razvoja karijere

Razvoj karijere je stalan proces ili niz aktivnosti u napredovanju u karijeri. To uključuje osposobljavanje za nove vještine, napredovanje na viši nivo odgovornosti i prelaz na drugačiji posao ili djelokrug ili organizaciju. Svaki zaposlenik koji radi u organizaciji veselit će se razvoju karijere u pravom smjeru na temelju njihovih ličnih ciljeva. Studija (Wan *et al.*, 2012) navode da što su prilike za napredovanje pravednije, to je veća predanost zaposlenika organizaciji. Kompanijama se preporučuje da svojim zaposlenicima pruže poštene prilike za promociju i za povećanje nivoa predanosti organizacije. Zaposlenik s visokom nivoom predanosti će imati manje namjeru da napusti organizaciju.

Studija (Horwitz *et al.*, 2003) sugerira da će lični i profesionalni rast s mogućnostima napredovanja u karijeri koje daje poslodavac povećati broj zaposlenika opredjeljenih za ostanak. Studija (Arnold, 2005) smatra da postoji direktna povezanost između mogućnosti razvoja karijere i zadržavanja zaposlenika.

Stepen zadržavanja zaposlenika je visok kada im se daje odgovarajuća obuka. Postoji pozitivan odnos između mogućnosti razvoja karijere i namjera zaposlenika da ostanu u kompaniji. Nadalje (Mano-Negrin i Tzafir, 2004), smatraju da zaposlenici aktivno traže

alternativni posao ako organizacija u kojoj rade ne pruža rast mogućnosti za njihov napredak u karijeri.

Više vodstvo

Povjerenje u više vodstvo važan je odlučujući faktor za zadržavanje zaposlenika i svrstan je na treće mjesto najčešćih razloga za zadržavanje iz perspektive zaposlenika. U osnovi, postoje 2 vrste stilova vodstva, transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo je okarakterisano vođom koji stvara viziju kako bi vodio zaposlenike kroz promjenu preobrazbe i inspiracije. Ovaj stil vođenja ponekad se naziva tihim vodstvom i jednim od najinspirativniji stilovi vodstva. Dok transakcijski stil vodstva karakteriše vođa koji očekuje da zaposlenici izvršavaju svoje dužnosti na temelju uputa vođe.

Što je veći nivo transformacijskog vodstva, to je niža namjera zaposlenika da napuste organizaciju (Bycio *et al.*, 1995). U studiji (McNeese-Smith, 1995) pokazano je da vodstvo ima jake konstruktivne odnose s predanošću zaposlenika organizaciji i zadovoljstvom poslom.

Namjera zaposlenika da ostanu u organizaciji posebno može zavisiti o vodstvu. Loše vodstvo uzrokovat će stres kod zaposlenika i emocionalnu iscrpljenost ako traje duže vrijeme; smanjiti motivaciju zaposlenika i predanost organizaciji i namjera za napuštanjem organizacije.

Odnos s nadređenim i menadžerom

Odnos s neposrednim nadređenim ili menadžerom rangiran je kao treći najvažniji faktor za zadržavanje zaposlenika na bazi perspektive poslodavca. Dobar odnos s nadređenim imat će pozitivne uticaj na namjeru zaposlenika da ostane u organizaciji. Dobar odnos uticat će na zaposlenika kao podređenog za obavljanje posla, održavajući dobru komunikaciju i saradnju s menadžerom. Studija (Sutherland i Jordaan, 2004) navodi da je odnos s neposrednim nadređenim identificiran kao jedan od najvažnijih faktora za namjeru zaposlenika da ostane.

Pažljiv vođa natjerat će zaposlenika da ostane duže u organizaciji. Svaki zaposlenik koji radi u organizaciji ima volju raditi s pouzdanim i cijenjenim nadređenim. Dobar odnos s nadređenim indirektno pridonosi pozitivnim vrijednostima kao što je dobivanje podrške dobrog nadzornika i motivacija za bolju budućnost.

Dobra podrška može biti u smislu smjernica, savjeta, povratnih informacija, priznanja itd. Ovo će na dalje stvorit će radno okruženje sa manje stresa, poboljšati zadovoljstvo poslom, povećati nivo predanosti i smanjila dobrovoljnu fluktuaciju zaposlenika. Nadređeni pokazuje zahvalnost i poštovanje za doprinos zaposlenika koji će ih motivisati da rade bolje.

Sigurnost radnog mjesta

Sigurnost posla rangirana je kao četvrti važan faktor za zadržavanje zaposlenika na temelju mišljenja zaposlenika. Studija (Katou i Budhwar, 2007) navodi da je sigurnost posla vrlo

važan faktor koji treba uzeti u obzir zaposlenik u zemlji s visokom stopom nezaposlenosti. Sigurnost posla također igra važnu ulogu tokom ekonomske ili finansijske krize jer je zaposleniku potrebno stabilno zaposlenje kako bi nastavio živjeti. Studija (Alif *et al.*, 2017) je potvrdila da postoji pozitivna korelacija između razvoja karijere i sigurnosti posla s lojalnošću zaposlenika. Organizaciji je važno osigurati sigurnost radnog mjesta kako bi zaposlenik osjećao zadovoljstvo tokom rada .

Stres povezan s poslom

Stres povezan s poslom uobičajen je i prirodno prisutan u organizaciji. Stres koji proizlazi iz posla će imati pozitivan ili negativan uticaj na zaposlenika. Određen nivo stresa može biti korisan jer stres može djelovati kao motivator za postizanje ciljeva. Neki od loših utjecaja koji bi se mogli dogoditi od stresa su izostanak s posla, nezadovoljstvo poslom, nefikasnost i fluktuacija. Ove implikacije su vjerojatnije je da će se dogoditi kratkoročno i implikacije će se vratiti u normalu nakon što se uzrok stresa otkrije i ukloni.

Dugoročne posljedice stresa povezanog s poslom mogu biti ozbiljne i uticati na individualne funkcije. Dugotrajni stres kojim se ne upravlja na odgovarajući način utiče na zdravlje pojedinca, poput hipertenzije, srčanog udara, depresija, tjeskobe i pretilosti. To će dalje uticati na organizaciju u smislu pokrivanja medicinskih i operativnih troškova. U terminu operativnih troškova, organizacija mora svrstati i pronalazak zamjene ako je zaposlenik na bolovanju.

Nakon identifikacije faktora/determinanti za zadržavanje zaposlenika, u ovoj sekciji su opisane tri teorije povezane sa zadržavanjem talenata u organizaciji a fokusiraju se na aspekte naknade, obuke, sigurnosti posla i napredovanja kao odrednica za zadržavanje zaposlenika. Ove teorije uključuju Herzberg-ovu teoriju dva faktora, Maslow-ljevu teoriju hijerarhije potreba i teoriju jednakosti.

Herzberg-ova teorija dva faktora

Ova teorija je također poznata kao Hertzberg-ova motivacijsko-higijenska teorija ili teorija dvostrukog faktora. Teorija pokušava da objasni da su zadovoljstvo i motivacija povezane sa prisutnošću i odsutnošću, ali i odgovorne za zadržavanje ili napuštanje bilo kojeg posla (Samuel *et al.*, 2009). Naglašeno je da je motivacija rezultat djelovanja i unutrašnjih i vanjskih faktora i ako oni izostaju zaposlenici će vjerojatno napustiti organizaciju.

Hertzberg poziva poslodavce da stalno poboljšavaju aspekte koji utiču na stav zaposlenika na poslu. Ova je teorija relevantna utoliko što prepoznaje da zaposlenici imaju dvije kategorije potreba koje djeluju na njih i da obje treba rješavati. Ako intrinzične potrebe nisu zadovoljene, zaposlenik će tražiti načine da ih zadovolji, a slično je i s ekstrinzičnim potrebama. Teorija sugerira da trenutni odgovori na potrebe zaposlenika spašavaju organizacije od gubitka vitalnih zaposlenika.

Maslow-ljeva hijerarhija potreba

U ovoj teoriji, Maslow je nagovijestio da su ljudi motivisani željom da postignu ili održe različite uslove na kojima počivaju osnovna zadovoljstva i određenim intelektualnijim željama kojima je prosječan broj ljudi najčešće djelomično zadovoljan i djelomično nezadovoljan u svom životu. Vjerovao je da ljudska bića teže samoaktualizaciji i posmatrao je ljudski resurs kao krajnje podcijenjen i neobjašnjen teritorij (Stephens, 2000).

Maslow-ljeva teorija se zasniva na premisama da potrebe višeg nivoa nisu važne i da se ne očituju sve dok nisu zadovoljene potrebe nižeg nivoa. U svojoj teoriji o hijerarhiji potreba Maslow je otkrio da ljudi često pate od psiholoških tegoba u kasnijem životnom dobu ako su odrasli u okruženju u kojem njihove osnovne potrebe nisu bile zadovoljene. Iz svega toga on je zaključio da ako potrebe zaposlenika nisu zadovoljene na poslu, oni neće moći raditi onoliko efikasno koliko bi mogli.

Ova teorija potiče poslodavce da shvate da se potrebe zaposlenika stalno javljaju i da ih je potrebno zadovoljiti prikladno da bi zaposlenici ostali u organizaciji. Teorija naglašava da vježbanje motivacijskih vještina privlači zaposlenike u organizacije. Nadalje, teorija savjetuje poslodavce da ne zanemaruju aspekte koji utču na motivaciju zaposlenika, nego da preuzmu odgovornost kreiranjem programa u kojima zaposlenici mogu ostvariti postizanje svojih raznolikih potreba hijerarhijskih do svog najvećeg potencijala. Suprotno tome, u nedostatku povoljne radne klime, zaposlenici bi bili nezadovoljni što rezultira lošim performansama, nižim zadovoljstvom poslom i povećanim povlačenjem iz organizacije.

Teorija vlasništva

Ova teorija se bavi percepcijama zaposlenika o tome kako se prema njima postupa u usporedbi s drugima. Naime zaposlenici nastoje održati ravnopravnost između onoga što ulažu u posao i ishoda koje dobijaju od poslodavca u odnosu na percipirane ulaze i izlaze drugih zaposlenika. Neuspjeh u pronalaženju jednakosti može natjerati zaposlenike da se ponašaju na načine koji štete organizacija.

Kada zaposlenici s visokim performansama napuste organizaciju, organizacija gubi svoj produktivni talent i sposobnost da postane konkurentna na tržištu, budući da se većina onih koji odu pridružuju konkurenciji (Chiboiwa *et al.*, 2010). Snaga ove teorije je u tome da bi poslodavci trebali prepoznati doprinos zaposlenika kao što su obrazovanje, iskustvo i trud, trebali bi biti prepoznati i način na koji se postiže pravednost. Teorija također pokazuje da su pojedinačni zaposlenici dio većeg sistema.

3.4. Efekti i doprinosi retencije/zadržavanja talenata u organizacijama

Organizacija troši vrijeme i resurse na razvoj osoblja kako bi ih pripremila za rad i pomogla im da shvate korporativnu kulturu: kada je u pitanju neobučeni novi zaposlenik onda menadžment mora da uloži jako puno rada kako bi ga pripremio za ukupni rast. Nagli odlazak zaposlenika iz kompanije je potpuni gubitak vremena i resursa. Za HR je to samo dupliranje napora da započne proces zapošljavanja od nule za istu poziciju.

Proces zapošljavanja s druge strane nije jednostavan proces i sastoji se od nekoliko koraka: HR stručnjak bira mali broj kandidata iz velike baze talenata, provodi preliminarne razgovore, a zatim šalje informacije različitim direktnim vođama koji dalje ispituju kandidate kako bi utvrdili odgovaraju li ili ne. Potraga za pravom osobom zahtijeva vrijeme.

Pa je jedan od važnih efekata zadržavanja talenata ušteda vremena koje će organizacija provesti samo u prvom koraku procesa zapošljavanja a to je izbor novog zaposlenika koji će zamijeniti starog zaposlenika.

Utjecaj obuke na performanse zaposlenika mogao bi biti i pozitivan ili negativan. Obuka je sistemsko razvijanje obrasca stava/znanja/ponašanja koje pojedinac zahtijeva kako bi adekvatno obavio svoj zadatak na poslu. Proces je kontinuirani proces učenja u kratkom vremenskom razdoblju unutar organizacije koji je dizajniran prema procjeni potreba.

Razvoj zemalja zavisi od razvoja uspješnih organizacija, a uspjeh samih organizacija zavisi o temeljnoj kompetenciji njihovih zaposlenika, pa se može reći da razvoj ekonomija zavisi o talentiranim ljudima neke zemalje (Moaeri, 2002). U modernom i konkurentnom okruženju punom talentiranih i vještih zaposlenika, voditelj ljudskih resursa ne samo da su riješili probleme zaposlenika nego i osmišljeno planiraju uspjehe pojedinaca na ključnim pozicijama u organizaciji.

Upravljanje talentima koristi se kao alat za uspjeh organizacije koji pomaže organizaciji na za natjecanje sa svojim konkurentima i postizanje uspjeha. (Lockwood, 2006). Upravljanje talentima je pored upravljanja ljudskim resursima jedan od ključnih faktora u strategiji organizacije (Bhatnagar, 2004).

Upravljanje talentima je alat za planiranje upravljanja ljudskim resursima, odnosno to je sistemski privlačnost, prepoznavanje, razvoj, angažman/zadržavanje i raspoređivanje pojedinaca koji su od posebne vrijednosti za organizaciju, bilo s obzirom na njihov 'veliki potencijal' za budućnost ili zato što ispunjavaju kritične poslovne/operativne uloge.

Nakon treninga/obuke/edukacije ljudi često prelaze na druge poslove koje ocjenjuju kao bolje prilike. Unosan prihod, prihvatljivo radno vrijeme, ljepše okruženje i prilike za napredovanje samo su neke od stvari koje tjeraju zaposlenike da traže novi posao. Menadžment i tim za ljudske resurse treba da otkriju tačne razloge koji se kriju iza izbora kvalificiranog zaposlenika da napusti određenu organizaciju.

U takvim okolnostima, zaposlenici koji odlaze često prenose sve postojeće organizacijske sposobnosti i politike na nove zaposlenike. Ljudi nose sve relevantne podatke, statistike i informacije novom poslodavcu, a u određenim slučajevima otkrivaju i poslovne tajne bivše kompanije. Bitno je da novi zaposlenik potpiše ugovor koji mu zabranjuje davanje bilo kakvih informacija, čak i nakon odlaska iz firme, kako bi se izbjegle ovakve situacije.

Poslodavci bi trebali provoditi stroge politike sprječavanja osoblja da se pridruže konkurenciji. Radeći to, zaposlenici se mogu zadržati. Dugogodišnji zaposlenici postižu

bolje rezultate od onih koji često mijenjaju poslove: jer su naviknuti na standarde i procedure kompanije i tako se mogu lakše prilagoditi. Dugogodišnji zaposlenici mogu dati značajne doprinose jer su upoznati s kompanijom njenim procesima.

Kompanije uvijek pobjeđuju kada se zaposlenici dobro slažu jedni s drugima i rade zajedno na otkrivanju rješenja od kojih će svi imati koristi. Problemi s prilagođavanjem nastaju kada dođe novi zaposlenik. Nakon što uspostave vezu s njima i steknu njihovo povjerenje, novozaposlenim bi moglo biti izazovno integrisati se sa zaposlenicima veteranima. Ljudi imaju tendenciju neprestano tražiti probleme s novim zaposlenikom uspoređujući ga s prethodnim radnicima.

Uočeno je da su pojedinci koji su zaposleni u organizaciji duže vrijeme lojalniji menadžmentu i organizaciji jer imaju koristi od posla na mnoge načine, što povećava njihov osjećaj lojalnosti prema njemu.

3.5. Uticaj politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama

U studiji (Abubakar *et al.*, 2022) autori su mjerili efekat razvoja ljudskih resursa na zadržavanje zaposlenika na Nigerijskim sveučilištima. U posljednje vrijeme, Nigerija je i kao Bosna i Hercegovina, svjedočila sve većem odljevu mozgova, posebno u obrazovnom i medicinskom sektoru. Uz to, online obrazovni programi i davanje prednosti vještinama nad diplomama na tržištu rada i drugi tehnološki napredak poremetili su tradicionalne obrazovne institucije. Zadržavanje radne snage u ovim okolnostima nakon pandemije COVID-19 postalo je sve veći izazov.

Ljudski resursi predstavlja ljudski faktor u organizaciji koji se sastoji od inteligencije, vještina i stručnosti radne snage što organizaciji daje prepoznatljiv karakter i prednost. Posljedično, znanje o ljudskom kapitalu je koristan alat za postizanje održive konkurentske prednosti u svakom životnom poslu. U obrazovnom sektoru razvoj ljudskog kapitala posebno je kritičan budući da su same obrazovne institucije središta razvoja ljudskog kapitala. To nadalje znači da ako radna snaga nije kompetentna, motivisana i natjerana da pruži najbolje, tada je njezina vrijednost i sposobnost da se takmiču umanjena. Za razvoj konkurentske prednosti bitno da kompanije doista iskoriste radnu snagu kao konkurentsko oružje za ostvarenje ciljeva organizacije.

Prema rezultatima ove studije razvoj ljudskih resursa ima pozitivan odnos sa zadržavanjem zaposlenika. Eksplicitnije, motivacija, fleksibilnost radnog mjesta i ravnoteža između poslovnog i privatnog života su pozitivni prediktori obuke i razvoja (TD) i planiranja karijere. Naime faktori povezani sa zadržavanjem zaposlenika kao što su ravnoteža poslovnog i privatnog života, naknada, motivacija i drugi imaju relativan uticaj na zadržavanje zaposlenika. Osim toga pokazano je da obuka i razvoj imaju vrlo snažan uticaj na motivaciju zaposlenika, te na ravnotežu između posla i privatnog života. Suprotno tome, obuka i razvoj nemaju toliko uticaja na fleksibilnost radnog mjesta. Planiranje karijere ima

vrlo jak uticaj na ravnotežu poslovnog i privatnog života zaposlenika, te na fleksibilnost radnog mjesta. Suprotno tome, planiranje karijere nema značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika.

Općenito, ravnoteža između poslovnog i privatnog života smatra se najvažnijim faktorom za zadržavanje zaposlenika. Prema rezultatima ove studije efekat ljudskih resursa, a u prvom redu priznanje zaposlenika i ravnoteža između poslovnog i privatnog života, su najznačajniji prediktori zadržavanja zaposlenika. Što se tiče planiranja karijere, istraživanje jasno pokazuje da su zaposlenici spremni posvetiti se poslodavcu kada su sigurni da će poslodavac ulagati u njihov razvoj karijere pružajući više prilika za ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Nadalje fleksibilnost radnog mjesta i ravnoteža između posla i privatnog života nadmašuju motivaciju.

Prema rezultatima (Alajlani i Yesufu, 2022) općenito postoje slabe do umjerene pozitivne percepcije praksi ljudskih resursa i zadržavanja zaposlenika u visokoškolskim ustanovama u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Zapošljavanje i izbor kompanije za posao su imali najviši i najbolji pozitivan nivo percepcije, što bi moglo biti zbog pozitivnog osjećaja zaposlenika da su zaposleni na bazi svojih vještina, sposobnosti i drugih značajnih faktora. Naime kanali (online regrutiranje, društveni mediji, novine i drugo) i proces koji se koristi u pronalaženju kandidata i njihovom izboru mogu uticati na percepciju zaposlenika o njihovom poslu, organizaciji i njenom upravljanju. Pri tome, prakse upravljanja ljudskim resursima općenito utiču i poboljšavaju zadržavanje zaposlenika. Rezultati ove studije su u suprotnosti sa studijom (Abutayeha i Al-Qatawneha, 2012) o praksi ljudskih resursa u privatnim kompanijama u Jordanu, prema kojoj je odabir osoblja praksa s najvećim uticajem. Međutim, neznačajnost uticaja zapošljavanja i selekcije te negativan značaj uticaja obuke i razvoja na zadržavanje zaposlenika mogli bi značiti da se te prakse ne provode kako bi se poboljšalo zadržavanje zaposlenika ili da je fokus menadžmenta na prakse za povećanje motivacije (npr. ocjenjivanje performansi, osnaživanje, naknade i beneficije). Empirijske studije praksi ljudskih resursa i zadržavanja zaposlenika u javnim sektorima (Fahim, 2018; Otoo *et al.*, 2018), komercijalnim bankama (Eva, 2018), sektoru visokog obrazovanja (Javed *et al.*, 2019) i vladinim agencijama (Alosani *et al.*, 2021) sve su pokazale da su prakse povećanja vještina (regrutiranje i odabir, obuka i razvoj) važnije u javnom sektoru, dok su prakse povećanja motivacije više fokusirane na privatne sektore.

Jasno je da su pravilne strategije zadržavanja zaposlenika ključne za zadržavanje zaposlenika. Kako bi potaknuli okruženje koje motiviše i stimuliše zaposlenike, menadžeri trebaju uključiti praksu izgradnje motivacije u svoju korporativnu kulturu. Ove prakse uključuju slušanje zaposlenika i uvažavajući njihova mišljenja, dodjelu nagrade na temelju njihovih zalaganja, te stavljanje sebe na raspolaganju za sve, od slušanja njihovih ideja i brige kako bi im pomogli u napredovanju u karijeri. Ljudski resursi su najvrjednije sredstvo koje može učiniti, ali i uništiti organizaciju. Zadržati ih i zadovoljiti je jako složen zadatak, pa je neophodno uzeti u obzir različite faktore kao što su finansijske koristi, prakse kompenzacije, vodstvo i nadzor, dobri uslovi rada, fleksibilno radno vrijeme itd. Zaposlenici se trebaju osjećati cijenjenima, dobiti povratne informacije, prilike za rast, mogućnosti

balansa između posla i privatnog života te imati povjerenje u svoje vođe. Sve ove strategije zadržavanja su korisne kada poslodavac želi zadržati zaposlenike unutar organizacije i smanjiti troškove (Goswami, 2020).

Prakse upravljanja talentima koje pokazuju predanost upravljanju ljudskih resursa rezultiraju angažiranim zaposlenicima i nižom stopom. U doprinosu efikasnoj implementaciji, upravljanje talentima treba da doprinese i angažmanu zaposlenika organizacije (Piansoongnern *et al.*, 2011). Organizacije koje mogu u potpunosti angažovati svoje zaposlenike kroz efikasne prakse upravljanja talentima postižu održavaju konkurentsku prednost.

Efikasan angažman zaposlenika potiče stimulativno okruženje, kao što je zadovoljavajuće osiguranje razvoja i učenja, podršku, nagrade i priznanja u njihovom programu upravljanja talentima. Poboljšani rezultati u predanosti zaposlenika dolaze samo u one organizacije koje nauče savladati prakse upravljanja talentima. Zbog svega navedenog organizacije moraju preispitati svoje pristupe upravljanju talentima i načine na koje to utiče na angažman zaposlenika (Grossman, 2007). Prakse upravljanja talentima (podrška menadžera) i angažman zaposlenika igraju važnu ulogu za angažiranje zaposlenika.

Menadžeri su važan ključ u prakticiranju efikasnog upravljanja talentima u angažovanu i zadržavanju zaposlenika. Nadalje, menadžeri trebaju stvoriti okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju strastvenije prema svom poslu i pokazuju ponašanja koja su organizacijama potrebna za postizanje boljih rezultata, ne samo za organizacije, ali i za zaposlenike kao pojedince. Zbog svega navedenog podrška menadžera je vrlo važan prediktor upravljanja talentima i strategija u angažiranju talenta zaposlenika.

Nadalje, menadžerska podrška za zaposlenike također igra važnu ulogu u organizacijskoj efikasnosti. Učenje se više ne povezuje samo s obrazovanjem i više se ne gleda kao proces koji se završava prije karijere. Danas je do pomaka u poslovnom životu i to od sigurnosti posla i doživotnog zapošljavanja do cjeloživotnog učenja, zapošljavanja i upravljanja talentima. Štaviše, profesionalno iskustvo koje ilustruje strast pojedinca za razvojem karijere i za institucije ugrađuje se u holističku inicijativu za upravljanje talentima za pojedince na svim nivoima organizacija.

Ovakvim postupanjem se osiguravaju svijetle prilike za daljnji rast zaposlenika u budućnosti. Nadalje, glavna svrha poslodavaca u implementaciji programa razvoja karijere zaposlenika, nije samo podrška zaposlenicima u razvoju karijere, nego se također koristi kao inicijativa za uključivanje i zadržavanje zaposlenika.

Prakse upravljanja talentima (nagrade i priznanja) i angažman zaposlenika također sugerišu da nedostatak nagrada i priznanja može dovesti do sagorijevanja na poslu (engl. *burnout*), stoga, odgovarajuće nagrade i priznanja su jako važna za angažiranje zaposlenika. To uključuje zadovoljavajuće prakse upravljanja talentima kroz kompenzacije, beneficije kompanije i lokaciju kompanije (Tymon *et al.*, 2010). Ekstrinzična praksa upravljanja

talentima kroz nagrađivanje obično rezultuje povećanjem intrinzičnih motivacija koje imaju indirektan učinak na angažman zaposlenika.

U percipiranim efektima beneficija zaposlenika na zadržavanje zaposlenika utvrđeno je da politika naknada zaposlenicima tjera nezadovoljne zaposlenike da ne napuštaju posao zbog prednosti. Ove pogodnosti uključuju mirovinski plan, životno i zdravstveno osiguranje, godišnji odmor, programe naknada za radnike, naknade za prijevoz, fleksibilni plan rada, naknade za obrazovanje, program pomoći zaposlenicima, beneficije preseljenja i rekreacija programima. Zaposlenici su motivirani ovim pogodnostima i zbog toga ostaju u organizaciji.

Motivacija, obuka i razvojne strategije imaju veliki značaj na performanse zaposlenika. Promjena talenta je jako štetna za produktivnost kompanija jer su troškovi privlačenja drugih talenata dosita visoki. Direktni trošak odnosi se na troškove prometa, troškovi zamjene i prijelazni troškove, a indirektni troškovi odnose se na gubitak proizvodnje, smanjen nivo performansi, nepotrebni prekovremeni rad i nizak moral.

Kako bi osigurali da organizacija ima kompetentne i motivisane zaposlenike, unutar i organizacije bi trebala postojati pravedna osnova za nagrađivanje zaposlenika (Thiriku, 2016). Pri tome postoje barem četiri faktora koji potiču motivaciju i mogu se poredati prema važnosti koju im pridaju talentirani zaposlenici: priznanje, prilika, zadovoljstvo poslom i novac. Stoga možemo reći da je ključni motivator talentiranih zaposlenika priznanje, koje pokazuje nužnost svih ljudi da steknu ugled i da se osjećaju vrijednima jer im to ponovno potvrđuje ono što jesu.

3.6. Uloga i značaj talent menadžmenta u savremenom poslovanju

Upravljanje talentima je jedno od najvažnijih izazova s kojima se suočavaju savremene organizacije budući da predstavljaju vitalni resurs što omogućava organizaciji da postigne održivu konkurentsku prednost (Collings i Mellahi, 2009). No, prema vizijama i trendovima istraživača u području upravljanja talentima, ne postoji konsenzus o konceptu upravljanja talentima.

S tim u vezi, postoje četiri stajališta o konceptu upravljanja talentima. Prvo stajalište ukazuje da je upravljanje talentima tradicionalna praksa menadžmenta ljudskih resursa tj. samo ažuriranje stare nomenklature u svrhu marketinga za upravljanje. Upravljanje talentima uključuje proces privlačenja i obuke pojedinaca, ocjenu njihovih performansi, upravljanje njihovim karijerama i njihovo zadržavanje (Heinen i O'Neill, 2004).

Drugo gledište tvrdi da upravljanje talentima uključuje fokus na grupu pojedinaca s izvanrednim talentima i vještinama, a organizacija pokušava iskoristiti njihovo znanje i vještine zapošljavajući ih na važnim radnim mjestima. To doprinosi poboljšanju performansi organizacije (Ashton i Morton, 2005).

Treće gledište ukazuje na to upravljanje talentima nadilazi granice organizacije kroz traženje i istraživanje talenata izvan organizacije zajedno s talentima koji su zaposleni unutar organizacije. Naime, u procesu klasificiranja pojedinaca prema njihovim nivoima performansi organizacija nadilazi svoje zaposlenike, pa ih prema tome, želi potaknuti na postizanje boljih performansi (Zhang i Bright, 2012).

Četvrto gledište naglašava da upravljanje talentima uključuje sve aktivnosti potrebne za prepoznavanje važnih poslova koji doprinose poboljšanju radnih performansi organizacije pružanjem i razvoja talenta potrebnih za popunjavanje tih radnih mjesta (Collings i Mellahi, 2009). Prema studiji (Chhabra i Mishra, 2008), upravljanje talentima je formulisanje strategija i integrisanih sistema potrebnih za razvoj procesa privlačenja, zapošljavanje, razvoj i zadržavanje pojedinaca s vještinama i kompetencijama potrebnim za zadovoljavanje sadašnjih i budućih poslovnih potreba organizacije.

Međutim, studija (Ashton i Morton, 2005) smatra da je upravljanje talentima sveobuhvatan strateški pristup kako upravljanju ljudskim resursima tako i poslovnom planiranju koje ima za cilj poboljšati performanse i sposobnosti zaposlenika kako bi doprinijeli razvoju uspješnosti organizacije. Upravljanje talentima, je i skup aktivnosti i procesa koji uključuju identifikaciju vitalne funkcionalne pozicije unutar organizacije koje doprinose poboljšanju performansi i rada na razvoju grupe talenata koji će popuniti ta mjesta.

Prema studiji (Sparrow i Cooper, 2017.), talent menadžment je postao goruća tema u menadžmentu u posljednjih nekoliko desetljeća. Razumijevanje teme je naručito napredovalo u novije vrijeme.

Činjenica je da su zaposlenici s najboljim performansama ponekad nezapaženi i doživljavaju se kao organizacijsko sredstvo (Letchmiah i Thomas, 2017). Kao rezultat toga, zaposlenici postaju nesretni i odvojeni od svojih trenutnih poslodavaca i traže nove prilike za posao gdje se osjećaju cijenjenijim. Prema studiji (Erasmus *et al.*, 2015) zadržavanje visokokvalitetnih talenata je veoma važno za organizacije jer eliminše troškove zapošljavanja, odabira i zapošljavanja najboljih profesionalnih talenata na mjesto nekoga ko odlazi.

Organizacije koje privuku i zadržavaju prave talene i dobro se odnose prema njemu, nagrađuju ga, razvijaju ga i ispravno implementiraju bolje od onih koji jednostavno popunjavaju radna mjesta (Lawler, 2017). Prava osoba na pravom mjestu omogućit će bolju usklađenost između interesa zaposlenika i profila posla koji vodi povećanom zadovoljstvu poslom.

Prema studiji (Poisat *et al.*, 2018) radno okruženje je važno za zadovoljstvo zaposlenika i pozitivan odnos između menadžmenta i zaposlenika. Dalje ukazuju na to takav odnos treba biti pun uzajamnog poštovanja, povjerenja i povjerenje u sposobnosti zaposlenika.

Uspjeh zapošljavanja u organizaciji je strategija određena efikasnim menadžmentom talenata koji dovodi do kvalitetne radne snage (Van Zyl *et al.*, 2017). Angažovan motivisan

i vješt zaposlenik radi u strateškom smjeru organizacije što stvara konkurentsku prednost (Ott *et al.*, 2018).

Trenutno sticanje i održavanje konkurentске prednosti ne zavisi samo od kvalitete ljudskih resursa, nego i od posjedovanja i kvalitete odgovarajuće strategije upravljanja ljudskim resursima. Cilj strategije je postaviti smjernice i načine na koje organizacija može koristiti ljudske resurse, a u cilju postizanje korporativnih ciljeva. Talentirani zaposlenici su ključ postizanja i održavanja konkurentске prednosti. Ključno je zapamtiti da strategija ljudskih resursa može datu doprinos strategiji kompanije, a to je ujedno i strategija kompanije koja opravdava strategiju upravljanja ljudskim resursima (Armstrong, 2006). U praksi to podrazumijeva vertikalnu integraciju strategija za upravljanja ljudskim resursima i strategija za zadržavanje talentiranih zaposlenika .

Strategija upravljanja ljudskim resursima (koja se naziva i strategija osoblja) ne bi trebala biti u zapisana u obliku općih smjernica politike ljudskih resursa. Ona bi trebala postaviti dugoročne ciljeve u ovom području. Ključno je razviti kadrovske podstrategije koje se tiču (Armstrong, 2006):

- upravljanje ljudskim resursima,
- upravljanje performansama,
- razvoja društvene odgovornosti kompanija,
- upravljanje ljudskim resursima,
- upravljanje organizacijskim razvojem,
- upravljanje predanosti zaposlenika,
- upravljanje znanjem,
- upravljanje odnosom sa zaposlenicima, i
- upravljanje talentima.

S obzirom na dinamične promjene u okruženju i povećanu potražnju za visokokvalitetnim stručnjacima, strategija upravljanja talentima je od vitalne važnosti. Može se definirati kao skup ciljeva (uključujući planove provedbe) usmjerenih na sticanja, zadržavanje i korištenje talenata u organizaciji, kako bi oni omogućili razvoj i pomoć u održavanju konkurentске prednosti. Komponente strategije upravljanja talentima uključuju (Armstrong, 2006):

- precizno definisanje talenata, određivanje koga treba uključiti u program upravljanja talentima program i utvrđivanje zahtjeva talentiranih radnika;
- stvaranje imidža organizacije kao “poželjnog poslodavca”;
- korištenje metoda zapošljavanja i selekcije koje osiguravaju da izvrsni radnici imaju dobre izgleda, osmišljavanje radnih mjesta i poboljšanje organizacijskih uloga kako bi se podržali razvoj i stvaranje mogućnosti za zadovoljenje potrebe za samorazvojem;

- razvijanje dobrih promotivnih izgleda, stvaranje pogodnog radnog okruženja održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života i osiguravanje atraktivnog sistema nagrađivanja;
- razvijanje postupaka nasljeđivanja za ključne pozicije koje uzimaju u obzir prepoznavanje talenata i zaposlenika koji mogu napustiti organizaciju.

Razvoj i provedba ove vrste strategije zahtijeva predanost višeg menadžmenta, kao kao i odjela ljudskih resursa i svih članova organizacije. Također je važno osigurati sigurnosnu kopiju infrastrukture koja omogućava provedbu strategije. Odluke o implementaciji programa upravljanja talentima, kao rezultat usvojene strategije, često troše značajna sredstva, i njihove su performanse vidljive tek dugoročno. Upravljanje talentima stoga treba posmatrati kao sastavni dio cjelokupne korporativne strategije.

Upravljanje talentima i održive performanse organizacije

Pitanje održivosti ima veliku važnost u trenutnom poslovnom okruženju i široko je rasprostranjena u aktuelnim istraživanjima. U toku je diskurs među naučnicima i stručnjacima o specifičnom utjecaju upravljanja talentima na održivost performansi. Poznato je da su ciljevi održivosti inherentno povezani s vještinama i sposobnostima zaposlenika. Smatra se da postoji odnos između talentiranih ljudi i postizanja ciljeva održivosti (Mujtaba i Mubarek, 2022).

Istaknute korporativne organizacije prepoznale su važnost upravljanja talentima za osiguravanje njihovog održivog prosperiteta. Upravljanje talentima je ključno u zapošljavanju, razvoju i zadržavanju kvalificiranih pojedinaca koji, zauzvrat, daju značajan doprinos dugoročnom uspjehu organizacije.

Savremene tehnike razvoja talenata, koje uključuju obuku i širenje informacija, postale su neophodni za održivost (Chaudhuri *et al.*, 2018). Implementacija ovih praksi omogućava zaposlenicima sticanje bitnih vještina i kompetencija, poboljšanje efikasnosti organizacijskih operacija i jačanje njihove konkurentske prednosti. Zadržavanje talenata bitan je element upravljanje talentima, koji igra važnu ulogu u osiguravanju dugoročnog uspjeha organizacije.

Upravljanje talentima i konkurentska prednost

Glavni cilj svake organizacijske strategije je povećati efikasnost operacija koje bi organizaciju mogle dovesti do uspjeha. Organizacija će koristiti talentirane timova za rješavanje određenih problema ili slabosti. Na primjer, ako postoji problem u financijskom odjelu, organizacija će izgraditi tim za rješavanje ovog problema i oni će ga riješiti, jer su kompetentni ljudi s iskustvom u ovom području (Davis *et al.*, 2007). Ako su organizacijske strategije i tehnologije složene, onda je ključni uspjeh ljudski faktor.

Iz tog razloga menadžeri trebaju uzeti u obzir faktore koji utiču na organizacijski uspjeh. S tim u vezi, do danas su identificirana tri ključna toka analize efikasnosti praksi upravljanja talentima. Prvi tok se odnosi na analitičku tehniku povezivanja upravljanja talentima s

finansijskim performansama. Drugi tok naglašava proces metrike i mjera korištenih od strane različitih korisnika. S obzirom na finansijsku perspektivu, istraživači su procijenili odnos između kompetencija u upravljanju talentima i finansijskih performansi organizacije.

Organizacije koje primijenjuju prakse upravljanja talentima pokazuju znatno bolje finansijske performanse u komparaciji s organizacijama u svojoj industriji, na primjer u pogledu prihoda od prodaje i produktivnosti. Kao metrike za povrat najčešće se koriste neto profitna marža i zarada prije kamata, deprecijacije i amortizacije, povrat imovine i povrat na kapital ili povrat na vrijednost dioničara i tržišnu vrijednost. Štoviše, različite studije potiču uštede troškova upravljanja talentima kroz dugoročno proaktivne unutrašnje planiranje nasljeđivanja i veće stope zadržavanja zaposlenika.

Postoji velika uloga vrijednosti generisane za ključne dioničare s poslovnim performansama u organizaciji. Pr tome, organizacijski procesi se zasnivaju na nekim kompetencijama kojima se upravlja poslovanjem efikasnije. Generisana vrijednost ima veliku ulogu u upravljanju poslovanjem. Konačno organizacijske kompetencije razvija i obrađuje menadžment kroz sredstva obezbjeđena talentima u organizaciji. Stoga je jasno da su organizacijske kompetencije rezultat efikasnijeg upravljanja talentima koji povećavaju poslovne performanse i kreiraju vrijednosti.

Na isti će način efikasnije upravljanja imovinom talenta obezbjeđuje vještine za usklađivanje potražnje tržišta s resursima talenta (Zott, 2003). Koriste se dinamičke mogućnosti od strane kompanija za postizanje novih konfiguracijskih resursa kako se tržišta razvijaju, pojavljuju, i umiru.

Prakse upravljanja talentima imaju veliku ulogu u natjecanju na tržištu i imaju konkurentsku prednost u odnosu na druge. Također se postulira da organizacija može dobiti samo kratku vremensku prednost uz pomoć inovacija i novih tehnologija. To je jedina praksa upravljanja talentima koja daje održivu konkurentsku prednost na tržištu povećavanjem atraktivnosti organizacije, razvojem, motivacijom, upravljanjem i nagrađivanjem talenta (Heimen i Colleen, 2004). Pit tome treba imati na umu da kompanija neće uspjeti uspješno poslovati ako ključni elementi kao što su procesi, sistemi i strukture nisu usklađeni ili ako su ometani drugim elementima.

Zaista, talent (tj. zaposlenici organizacije), su obično najveća pojedinačna poluga za poticanje poboljšanje poslovnih performansi. Kolektivne vještine talenta zaposlenih u organizaciji uglavnom sadržavaju bazne sposobnosti organizacije. Talent organizacije unosi sposobnosti koje je konkurentima vrlo teško usporediti i ponoviti. Talent pruža više od bilo kojeg drugog potencijala za dugoročnu konkurentsku prednost (Lawler, 2008).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA POLITIKE RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA NA RETENCIJU/ZADRŽAVANJE TALENATA U ORGANIZACIJAMA

4.1. Dinamika i karakteristike istraživačkog procesa

Za potrebe analize uticaja politike razvoja ljudskih resursa (uključujući pojedinačne dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama, provedeno je empirijsko (kvantitativno) istraživanje, i to u periodu od oktobra 2023. do februara 2024. godine. Primarni podaci (stavovi/odgovori ispitanika) su prikupljeni metodom direktnog (ličnog i online) anketiranja. Prigodne jedinice uzorka ili ispitanici su bili visokoobrazovani aktivni zaposlenici bh. kompanija iz IT industrije, i to konkretno njih 155. Važno je naglasiti da se tokom anketiranja ispitanika vodilo računa o njihovoj anonimnosti (privatnosti) i nezavisnosti od drugih učesnika u istraživanju. Također, ispitanici su unaprijed informisani o ciljevima i karakteru istraživanja, kako bi se izbjegli socijalno poželjni odgovori. Prosječno vrijeme popunjavanja upitnika od strane anketiranih ispitanika iznosilo je oko 10 minuta.

Kao osnovni alat (instrument) za prikupljanje primarnih podataka (mjerenje stavova ispitanika), korišten je strukturirani upitnik koji je sadržao ukupno 16 pitanja zatvorenog tipa (Prilog 1). Prva grupa pitanja obuhvatila je socio-demografske karakteristike ispitanika, i to konkretno: spol, starosnu dob, stepen obrazovanja, bračni status, roditeljski status (broj djece), dužinu radnog staža u trenutnoj (IT) kompaniji, radno mjesto u trenutnoj kompaniji, te status radnog mjesta u trenutnoj kompaniji. Druga grupa pitanja iz upitnika obuhvatila je karakteristike IT kompanija iz kojih dolaze anketirani ispitanici: većinsko vlasništvo, dužinu poslovanja, te veličinu (broj zaposlenih). Naredna tri pitanja odnosila su se na praksu upravljanja i razvoja ljudskih resursa u IT kompanijama anketiranih ispitanika: formalno uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima, definisanje strategije upravljanja ljudskim resursima, te definisanje politike (plana) razvoja ljudskih resursa. Završna dva pitanja (standardizirane petostepene intervalne skale, uz unaprijed ponuđene odgovore ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem) odnosila su se na mjerenje definisanih istraživačkih varijabli: politika razvoja ljudskih resursa (uključujući četiri dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) i retencije/zadržavanje zaposlenika (talenata) – (Otoo, Mishra, 2018; Alajlani, Yesufu, 2022).

Uzimajući u obzir da su prilikom mjerenja definisanih istraživačkih varijabli (politika razvoja ljudskih resursa i retencije/zadržavanje zaposlenika (talenata)) korištene standardizirane petostepene (intervalne) skale koje sadrže 3 ili više stavki/pitanja, u nastavku je izvršena analiza njihovog stepena pouzdanosti/interne homogenosti stavki. Rezultati predmetne analize su prezentirani u narednoj tabeli.

Tabela 5. Pouzdanost skale za mjerenje politike razvoja ljudskih resursa

Skala (α)	Podskala (α)	Stavke	α
Politika razvoja ljudskih resursa – $\alpha = 0.954$	Razvoj karijere – $\alpha = 0.836$	Kompanija Vam pruža obuku kako biste unaprijedili vašu karijeru.	0.953
		Kompanija podržava vašu ličnu strategiju razvoja.	0.953
		Kompanija Vam osigurava objektivno usmjerenje u karijeri kad god je to potrebno.	0.953
		Kompanija Vam pruža obuku kako biste poboljšali trenutnu poziciju u organizaciji.	0.953
	Trening i razvoj – $\alpha = 0.875$	Kroz program obuke u vašoj kompaniji stičete adekvatno (relevantno) znanje i vještine.	0.952
		Znanja i vještine koje stičete kroz program obuke u vašoj kompaniji su Vam od koristi u obavljanju trenutnih poslava.	0.953
		Programi osposobljavanja (edukacije) zaposlenika u vašoj kompaniji su visokog kvaliteta.	0.950
		Programi osposobljavanja (edukacije) u vašoj kompaniji su u skladu s potrebama zaposlenika.	0.949
		Odabir zaposlenika za programe osposobljavanja (edukacije) u vašoj kompaniji je objektivan.	0.951
	Procjena performansi – $\alpha = 0.932$	Sistem ocjenjivanja zaposlenika u vašoj kompaniji je usmjeren na rast i razvoj.	0.950
		Vaša kompanija osigurava pisani i operativni sistem ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika.	0.949
		Evaluacija učinka zaposlenika u vašoj kompaniji se temelji na objektivnim i mjerljivim indikatorima.	0.949
		U vašoj kompaniji se uz posebnu brigu i najviši stepen kvaliteta (re)definišu indikatori mjerenja performansi zaposlenika.	0.949
	Kompenzacija – $\alpha = 0.887$	Kompenzacije (plate) i bonusi u vašoj kompaniji su primjereni trenutnim tržišnim trendovima u IT sektoru.	0.950
		Učinak na poslu je bitan faktor u određivanju kompenzacija (plata) i bonusa zaposlenika u vašoj kompaniji.	0.952
		Praksa kompenzacija (plata) zaposlenika je povezana s organizacijskim ciljevima i zadacima u vašoj kompaniji.	0.949
		Sistem kompenzacija (plata) zaposlenika je usko povezan s finansijskim rezultatima vaše kompanije.	0.951

Izvor: Autor završnog rada

U skladu sa rezultatima provedene analize, jasno možemo zaključiti da korištena standardizirana skala za mjerenje politike razvoja ljudskih resursa (ukupno 17 stavki) ima adekvatan stepen pouzdanosti ($\alpha = 0.954 > 0.600$). Prihvatljiv stepen pouzdanosti imaju i njene četiri podskale (dimenzije): razvoj karijere ($\alpha = 0.836$ – 4 stavke), trening i razvoj ($\alpha = 0.857$ – 5 stavki), procjena performansi ($\alpha = 0.932$ – 4 stavke), te kompenzacija ($\alpha = 0.887$ – 4 stavke).

Tabela 6. Pouzdanost skale za mjerenje retencije/zadržavanja zaposlenika (talenata)

Skala (α)	Stavke	α
Retencija/zadržavanje zaposlenika (talenata) – $\alpha = 0.888$	Spremni ste uložiti maksimalan napor kako biste pomogli vašoj kompaniji da bude uspješna.	0.885
	Planirate ostati u trenutnoj kompaniji do kraja karijere.	0.874
	Osjećate veliku lojalnost (privrženost) prema trenutnoj kompaniji.	0.842
	Za Vas je trenutna kompanija najbolje mjesto za rad.	0.851
	Preporučili biste trenutnu kompaniju prijateljima koji su u potrazi za poslom.	0.863

Izvor: Autor završnog rada

I u ovom slučaju, dobijeni rezultati jasno ukazuju da korištena standardizirana skala (ukupno 5 stavki) za mjerenje retencije/zadržavanja zaposlenika (talenata) ima adekvatan stepen pouzdanosti ($\alpha = 0.888 > 0.600$).

4.2. Karakteristike uzorka istraživanja

U okviru predmetnog empirijskog istraživanja anketirano je 155 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija iz IT industrije) čije su socio-demografske karakteristike (spol, starosna dob, stepen obrazovanja, bračni status, roditeljski status (broj djece), dužina radnog staža u trenutnoj (IT) kompaniji, radno mjesto u trenutnoj kompaniji, te status radnog mjesta u trenutnoj kompaniji) predstavljene u nastavku. Dodatno, prezentirane su i karakteristike njihovih bh. IT kompanija: većinsko vlasništvo, dužina poslovanja, te veličina (broj zaposlenih).

Spol ispitanika

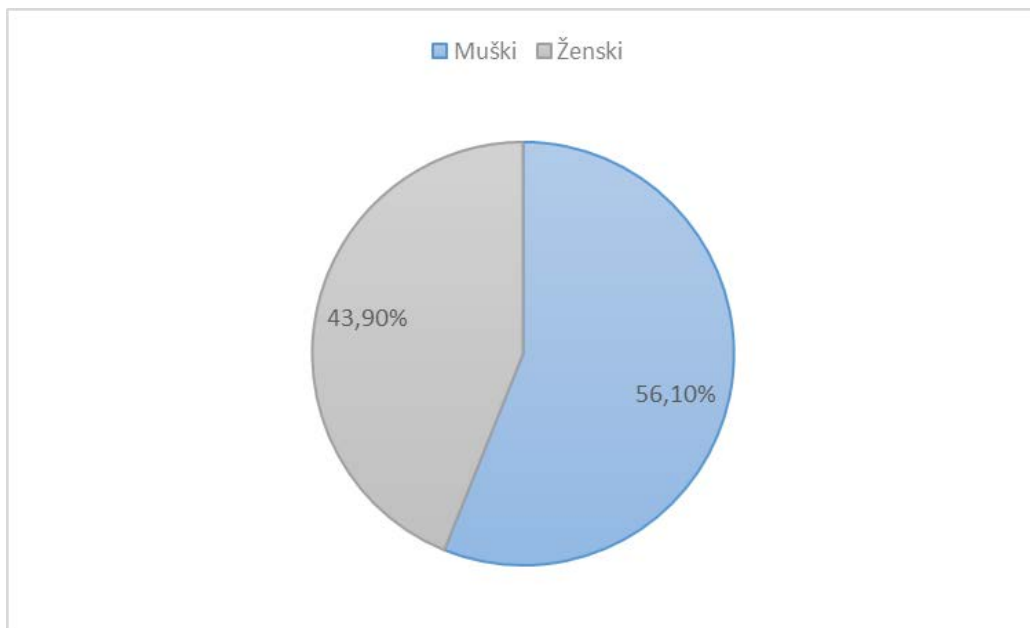
Većina anketiranih ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. IT kompanija) iz predmetnog uzorka, su pripadnici muškog spola (N = 87 ili 56,10%), dok je žena 68 (ili 43,90%). U nastavku su dobijeni rezultati istraživanja predstavljeni tabelarno i grafički.

Tabela 7. Spol ispitanika

Spol	Ispitanici	
	N	%
Muški	87	56,10
Ženski	68	43,90
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: Autor rada

Starosna dob ispitanika

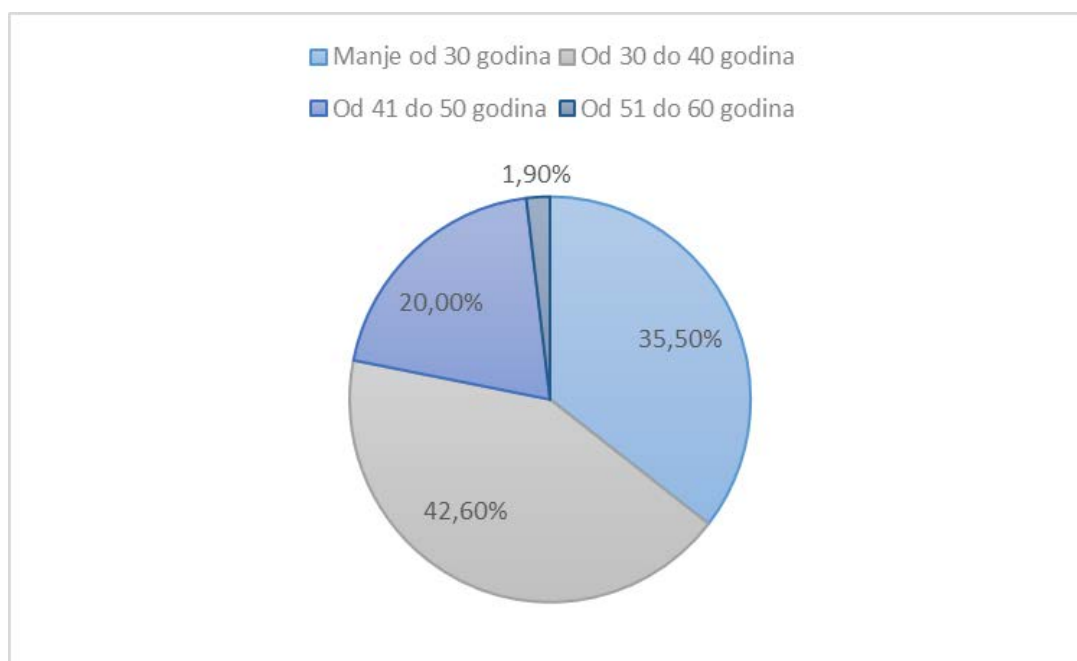
Od ukupno 155 anketiranih ispitanika iz predmetnog uzorka, najveći broj njih je starosne dobi od 30 do 40 godina (N = 66 ili 42,60%), dok je 55 (ili 35,50%) jedinica uzorka mlađe od 30 godina. Jedna petina ispitanika (N = 31) ima od 41 do 50 godina starosti, dok je njih 3 ili 1,90% u dobi od 51 do 60 godina. Opisani rezultati su prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 8. Starosna dob ispitanika

Starosna dob	Ispitanici	
	N	%
Manje od 30 godina	55	35,50
Od 30 do 40 godina	66	42,60
Od 41 do 50 godina	31	20,00
Od 51 do 60 godina	3	1,90
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 2. Starosna dob ispitanika



Izvor: Autor rada

Stepen obrazovanja ispitanika

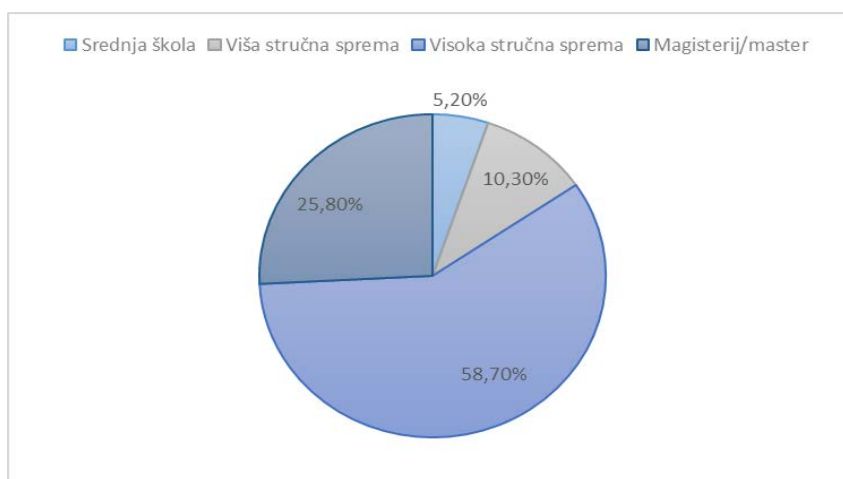
Najveći broj anketiranih ispitanika (N = 91 ili 58,70%) iz predmetnog uzorka, ima visoku stručnu spremu, dok je 40 (ili 25,80%) jedinica uzorka završilo magisterij ili master. Preko 10% ispitanika ima višu stručnu spremu, dok je njih 8 ili 5,20% završilo srednju školu. Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 9. Stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	Ispitanici	
	N	%
Srednja škola	8	5,20
Viša stručna sprema	16	10,30
Visoka stručna sprema	91	58,70
Magisterij/master	40	25,80
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika



Izvor: Autor rada

Bračni status ispitanika

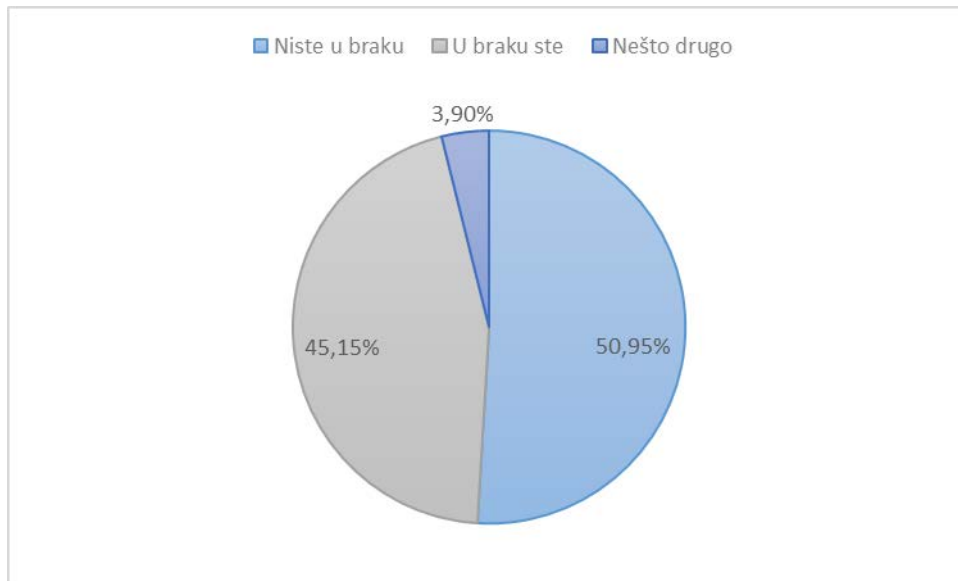
Kada je u pitanju bračni status, većina anketiranih ispitanika (N = 79 ili 51%) iz predmetnog uzorka je slobodna (nije u braku). Preko 45% ispitanika je u bračnoj zajednici, dok njih 6 ili 3,90% ima neki drugi status. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 10. . Bračni status ispitanika

Bračni status	Ispitanici	
	N	%
Niste u braku	79	51,00
U braku ste	70	45,20
Nešto drugo	6	3,90
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 4. Bračni status ispitanika



Izvor: Autor rada

Roditeljski status (broj djece) ispitanika

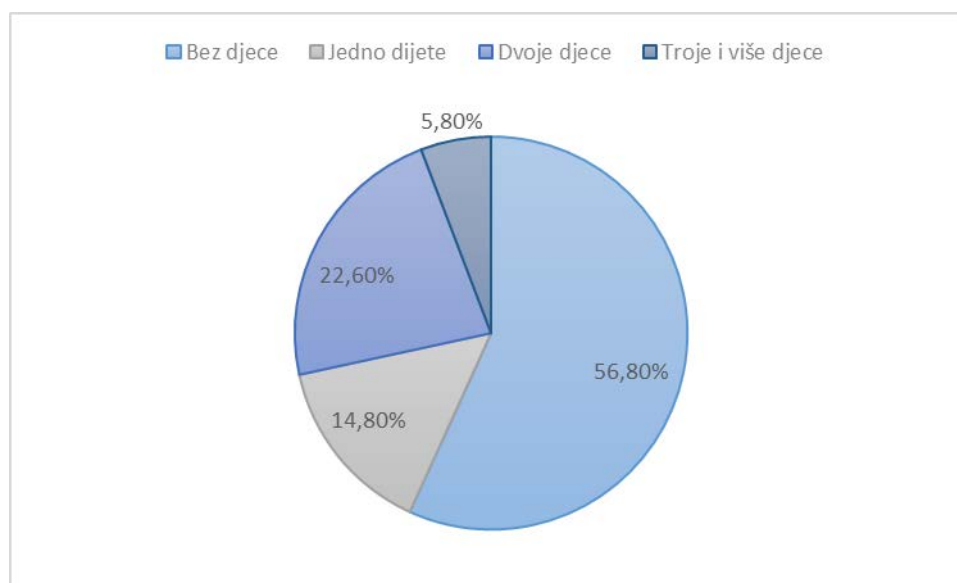
U slučaju roditeljskog statusa (broja djece), dominiraju ispitanici (N = 88 ili 56,80%) bez djece. Preko 22% ispitanika ima dvoje djece, dok njih 23 ili 14,80% ima jedno dijete. Troje ili više djece ima 9 ili 5,80% anketiranih ispitanika. U nastavku su opisani rezultati prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 11. Roditeljski status (broj djece) ispitanika

Roditeljski status (broj djece)	Ispitanici	
	N	%
Bez djece	88	56,80
Jedno dijete	23	14,80
Dvoje djece	35	22,60
Troje i više djece	9	5,80
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 5. Roditeljski status (broj djece) ispitanika



Izvor: Autor rada

Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj (IT) kompaniji

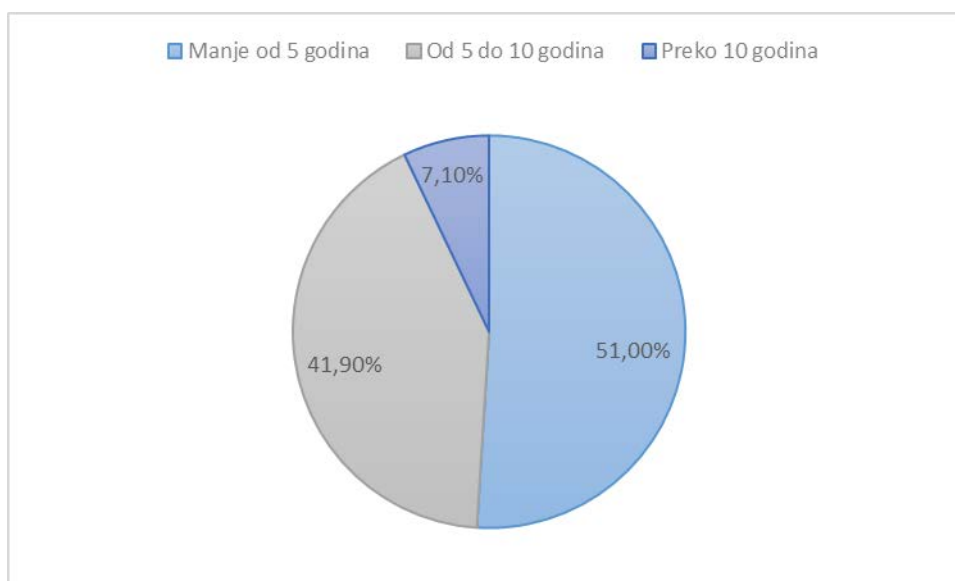
Što se tiče dužine radnog staža u trenutnoj (IT) kompaniji, dominantni su ispitanici (N = 79 ili 51%) s manje od 5 godina. Približno 42% anketiranih ispitanika ima od 5 do 10 godina radnog staža u trenutnoj kompaniji, dok njih 11 ili 7,10% ima preko 10 godina radnog iskustva u postojećoj organizaciji. Opisani rezultati su prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 12. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj (IT) kompaniji

Dužina radnog staža u trenutnoj (IT) kompaniji	Ispitanici	
	N	%
Manje od 5 godina	79	51,00
Od 5 do 10 godina	65	41,90
Preko 10 godina	11	7,10
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 6. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj (IT) kompaniji



Izvor: Autor rada

Radno mjesto ispitanika u trenutnoj kompaniji

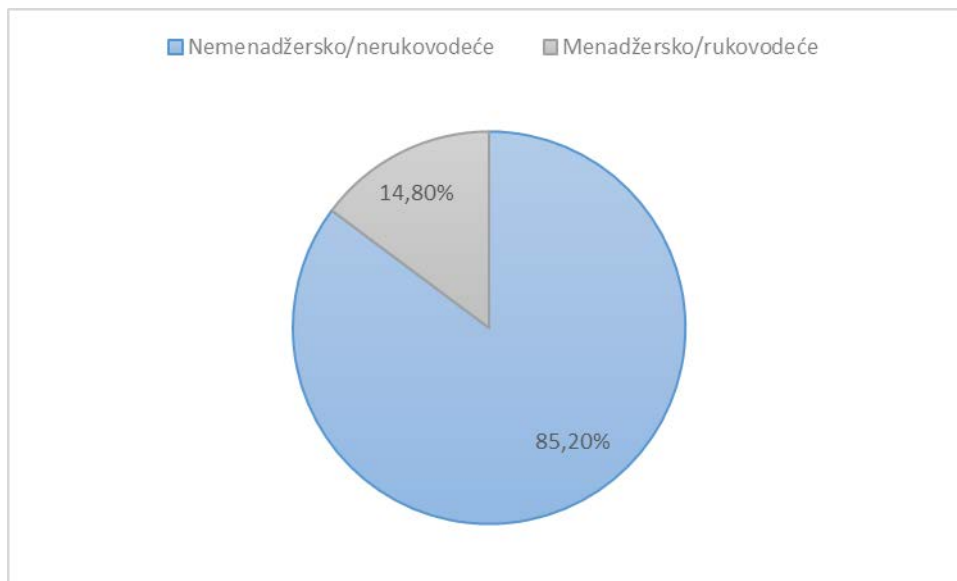
Većina anketiranih ispitanika iz predmetnog uzorka, trenutno obavlja nemenadžerske ili nerukovodeće poslove (N = 132 ili 85,20%), dok je njih 23 (ili 14,80%) na menadžerskim/rukovodećim pozicijama. U nastavku su dobijeni rezultati istraživanja predstavljeni tabelarno i grafički.

Tabela 13. Radno mjesto ispitanika u trenutnoj kompaniji

Radno mjesto u trenutnoj kompaniji	Ispitanici	
	N	%
Nemenadžersko/nerukovodeće	132	85,20
Menadžersko/rukovodeće	23	14,80
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 7. Radno mjesto ispitanika u trenutnoj kompaniji



Izvor: Autor rada

Status radnog mjesta ispitanika u trenutnoj kompaniji

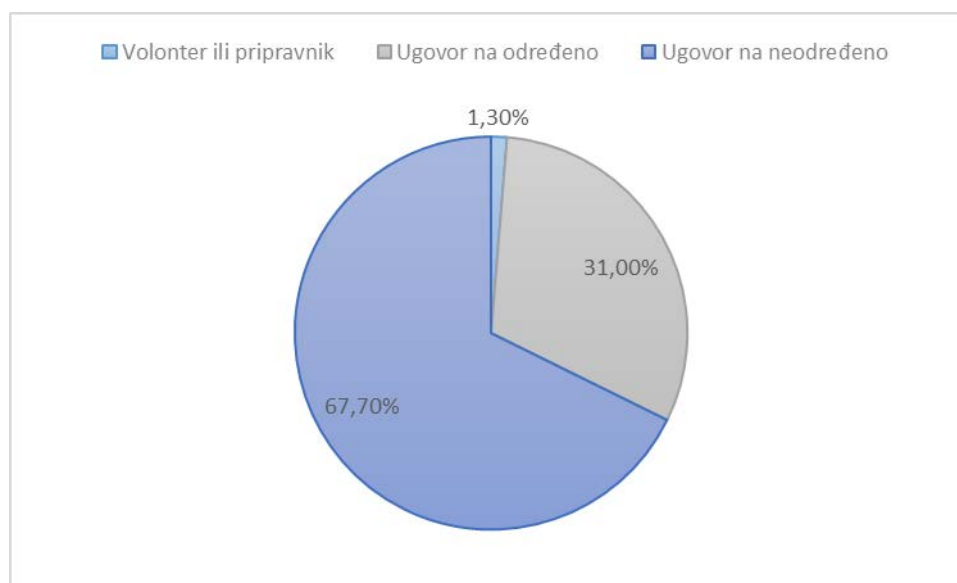
Najveći broj anketiranih ispitanika (N = 105 ili 67,70%) iz predmetnog uzorka, ima ugovor na neodređeno, dok 40 (ili 31%) jedinica uzorka ima ugovor na određeno. Dvoje ispitanika (ili 1,30%) ima status volontera ili pripravnika u trenutnoj kompaniji. Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 14. Status radnog mjesta ispitanika u trenutnoj kompaniji

Status radnog mjesta u trenutnoj kompaniji	Ispitanici	
	N	%
Volonter ili pripravnik	2	1,30
Ugovor na određeno	48	31,00
Ugovor na neodređeno	105	67,70
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 8. Status radnog mjesta ispitanika u trenutnoj kompaniji



Izvor: Autor rada

Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika

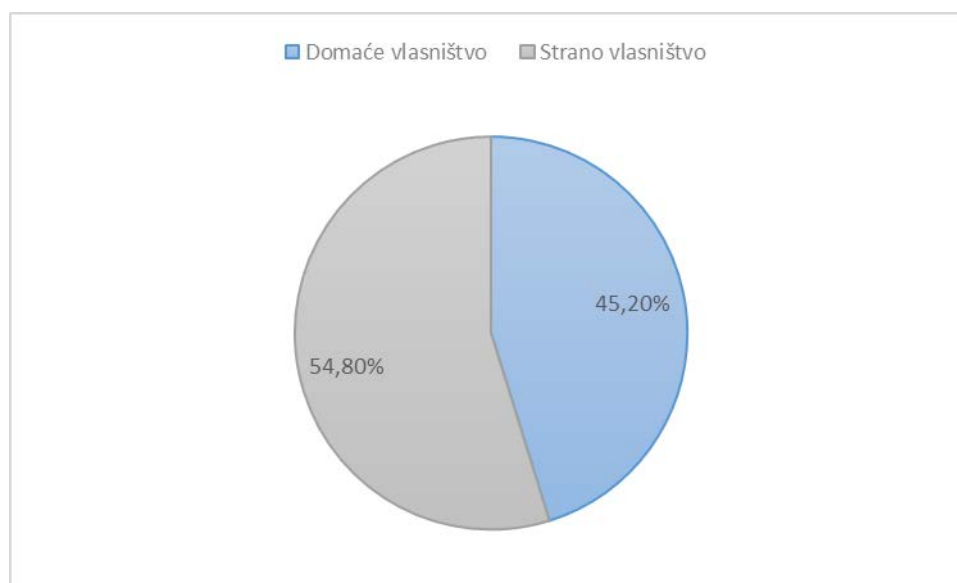
Kada je u pitanju većinsko vlasništvo, većina anketiranih ispitanika (N = 85 ili 54,80%) dolazi iz stranih kompanija, dok njih 70 ili 45,20% obavlja radne aktivnosti unutar domaćih organizacija. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 15. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika

Većinsko vlasništvo	Kompanija ispitanika	
	N	%
Domaće vlasništvo	70	45,20
Strano vlasništvo	85	54,80
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 9. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika



Izvor: Autor rada

Dužina poslovanja kompanije ispitanika

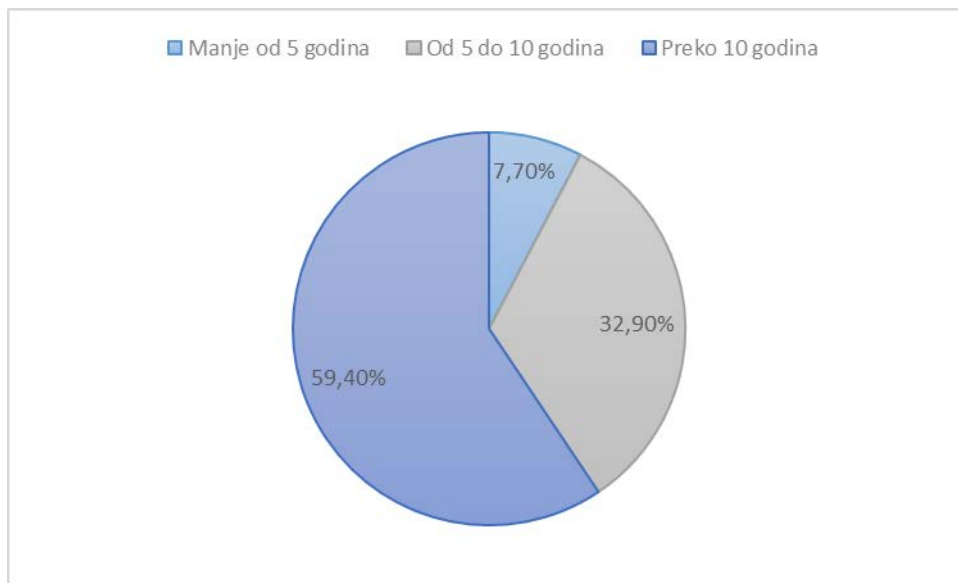
U slučaju dužine poslovanja, dominiraju ispitanici (N = 92 ili 59,40%) koji dolaze iz kompanija koje posluju duže od 10 godina. Približno 33% ispitanika dolazi iz IT kompanija koje posluju od 5 do 10 godina, dok njih 12 ili 7,70% obavlja radne aktivnosti u organizacijama mlađim od 5 godina. U nastavku su opisani rezultati prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 16. Dužina poslovanja kompanije ispitanika

Dužina poslovanja	Kompanija ispitanika	
	N	%
Manje od 5 godina	12	7,70
Od 5 do 10 godina	51	32,90
Preko 10 godina	92	59,40
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 10. Dužina poslovanja kompanije ispitanika



Izvor: Autor rada

Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika

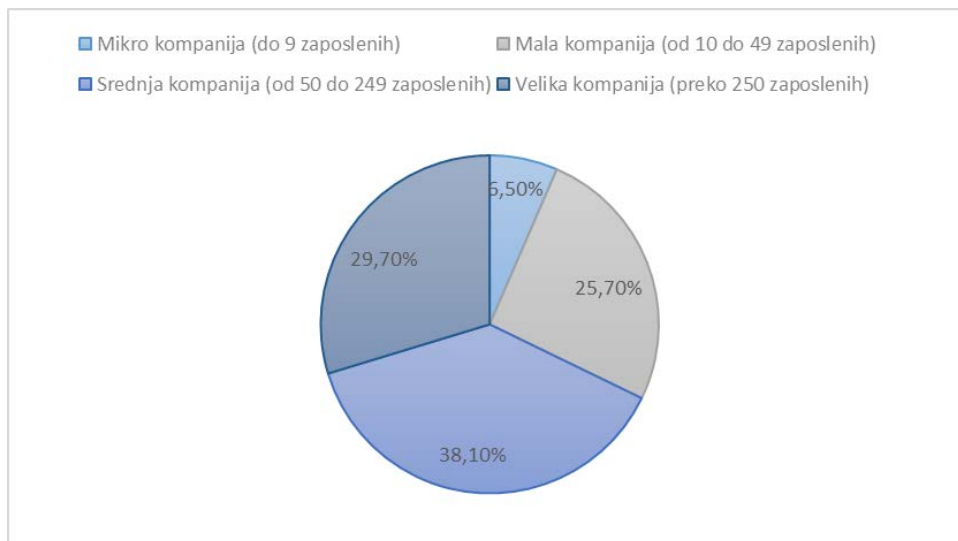
Što se tiče veličine (broja zaposlenih), dominantni su ispitanici (N = 59 ili 38,10%) koji dolaze iz srednjih kompanija (od 50 do 249 zaposlenih), dok njih 46 ili 29,70% obavlja radne aktivnosti unutar veliki organizacija (preko 250 zaposlenih). Približno 26% anketiranih ispitanika dolazi iz malih kompanija (od 10 do 49 zaposlenih), dok njih 10 ili 6,50% ima radni odnos unutar mikro kompanija (do 9 zaposlenih). Opisani rezultati su prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 17. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika

Veličina (broj zaposlenih)	Kompanija ispitanika	
	N	%
Mikro kompanija (do 9 zaposlenih)	10	6,50
Mala kompanija (od 10 do 49 zaposlenih)	40	25,70
Srednja kompanija (od 50 do 249 zaposlenih)	59	38,10
Velika kompanija (preko 250 zaposlenih)	46	29,70
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 11. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika



Izvor: Autor rada

4.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja

Prezentacija rezultata deskriptivno-komparativne analize istraživanja odnosi se na stavove 155 anketiranih ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. IT kompanija) u kontekstu:

- uspostavljanja odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima,
- definisanja strategije upravljanja ljudskim resursima,
- definisanja politike (plana) razvoja ljudskih resursa,
- politike razvoja ljudskih resursa (uključujući dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija),
- te retencije/zadržavanja zaposlenika (talenata).

Uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije

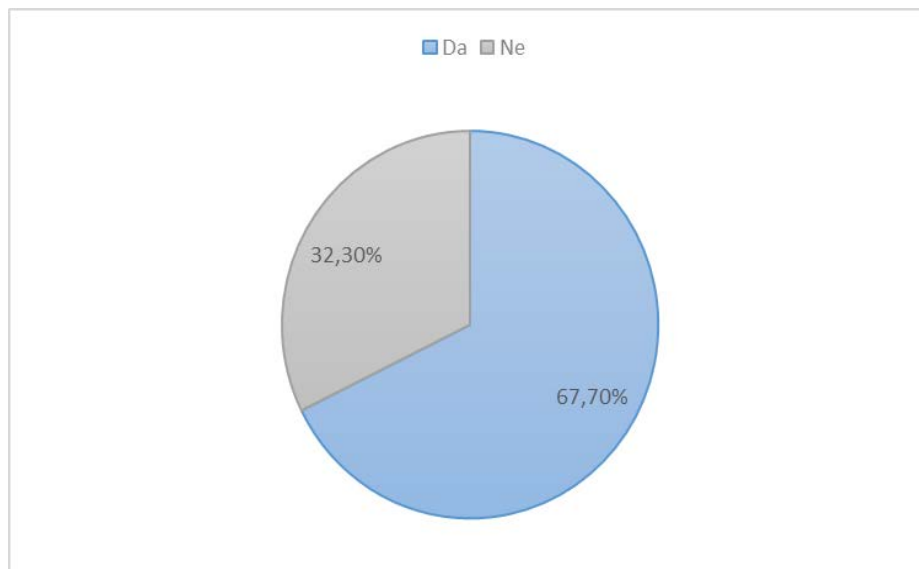
Kada je u pitanju uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije, većina anketiranih ispitanika (N = 105 ili 67,70%) se izjasnila afirmativno, dok je njih 750 ili 32,30% dalo negativan odgovor (po pitanju provođenja navedene aktivnosti u njihovim organizacijama). Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 18. Uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije

Uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima	Bh. kompanije iz IT industrije	
	N	%
Da	105	67,70
Ne	50	32,30
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 12. Uspostavljanje odjela ili službe za upravljanje ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije



Izvor: Autor rada

Definisanje strategije upravljanja ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije

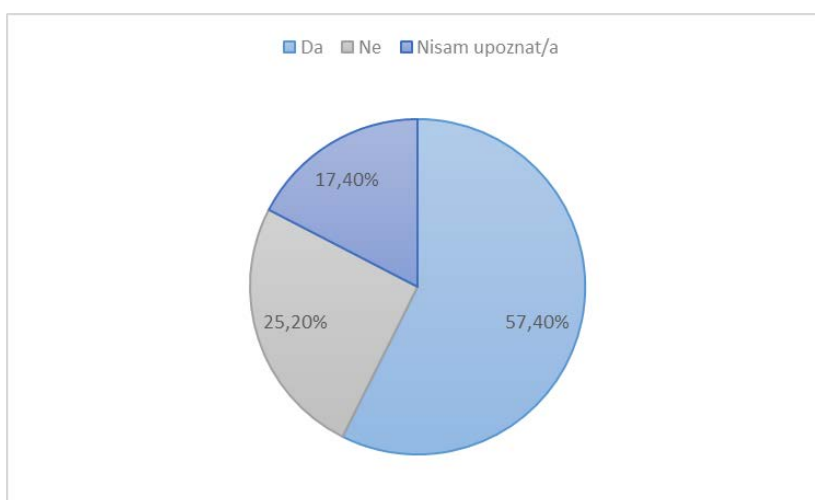
U slučaju definisanja strategije upravljanja ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije, najveći broj ispitanika (N = 89 ili 57,40%) dao je afirmativna (potvrđan) odgovor. Približno 25% ispitanika se izjasnio negativno, dok je njih 27 ili 17,40% izjavilo da nije upoznato s jasnim definisanjem strategije upravljanja ljudskim resursima u organizacijama iz kojih dolaze. U nastavku su opisani rezultati prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 19. Definisane strategije upravljanja ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije

Definisane strategije upravljanja ljudskim resursima	Bh. kompanije iz IT industrije	
	N	%
Da	89	57,40
Ne	39	25,20
Nisam upoznat/a	27	17,40
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 13. Definisane strategije upravljanja ljudskim resursima u bh. kompanijama iz IT industrije



Izvor: Autor rada

Definisane politike (plana) razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije

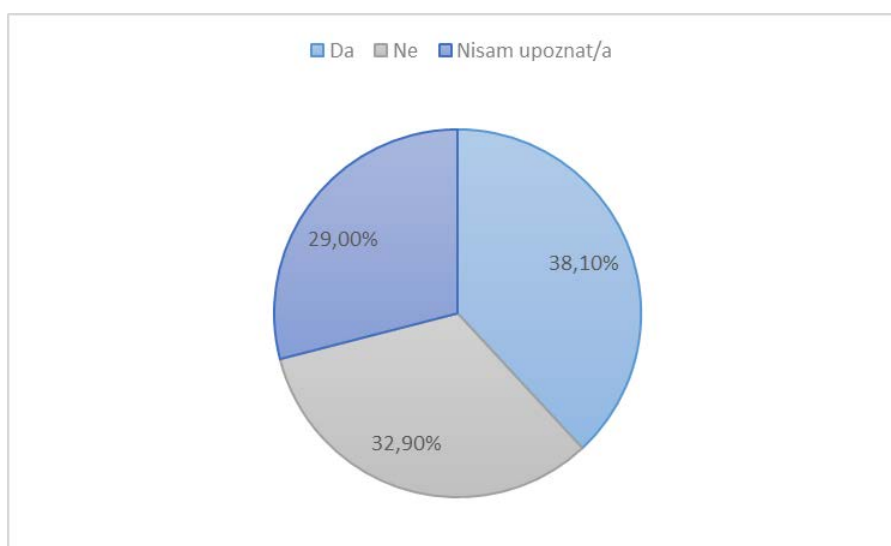
Što se tiče definisanja politike (plana) razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije, dominiraju ispitanici (N = 59 ili 38,10%) s potvrdnim odgovorima, dok se njih 51 ili 32,90% izjasnilo negativno. S provođenjem navedene aktivnosti u njihovim IT kompanijama, 45 (ili 29%) anketiranih ispitanika je izjavilo da nije upoznato. Opisani rezultati su prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 20. Definisanje politike (plana) razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije

Definisanje politike (plana) razvoja ljudskih resursa	Bh. kompanije iz IT industrije	
	N	%
Da	59	38,10
Ne	51	32,90
Nisam upoznat/a	45	29,00
UKUPNO	155	100,00

Izvor: Autor rada

Grafikon 14. Definisanje politike (plana) razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije



Izvor: Autor rada

Politika razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije

Mjerenje politike razvoja ljudskih resursa (uključujući dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) u bh. kompanijama iz IT industrije, izvršeno je korištenjem standardizirane petostepene intervalne skale s ukupno 17 stavki. Uzorak je obuhvatio 155 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. IT kompanija) kojima je ponuđen izbor između sljedećih odgovora: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem. Presentacija rezultata provedena u nastavku odnosi se na: frekvenciju individualnih odgovora, prosječne vrijednosti (M) i vrijednosti standardne devijacije (SD) za pojedinačne stavke, dimenzije i ukupnu politiku razvoja ljudskih resursa.

Tabela 21. Politika razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije

Stavke/dimenzije/ ukupna varijabla (N = 155)	1 ili u potpunosti se ne slažem N (%)	2 ili ne slažem se N (%)	3 ili nemam stav N (%)	4 ili slažem se N (%)	5 ili u potpunosti se slažem N (%)	UKUPNO	
						M	SD
Kompanija Vam pruža obuku kako biste unaprijedili vašu karijeru.	4 (2,60%)	53 (34,20%)	31 (20,00%)	51 (32,90%)	16 (10,30%)	3,14	1,084
Kompanija podržava vašu ličnu strategiju razvoja.	19 (12,30%)	48 (31,00%)	43 (27,70%)	40 (25,80%)	5 (3,20%)	2,77	1,068
Kompanija Vam osigurava objektivno usmjerenje u karijeri kad god je to potrebno.	17 (11,00%)	41 (26,50%)	47 (30,30%)	33 (21,30%)	17 (11,00%)	2,95	1,167
Kompanija Vam pruža obuku kako biste poboljšali trenutnu poziciju u organizaciji.	1 (0,60%)	13 (8,40%)	44 (28,40%)	69 (44,50%)	28 (18,10%)	3,71	0,882
Razvoj karijere						3,14	0,864
Kroz program obuke u vašoj kompaniji stičete adekvatno (relevantno) znanje i vještine.	0 (0,00%)	13 (8,40%)	33 (21,30%)	73 (47,10%)	36 (23,20%)	3,85	0,874
Znanja i vještine koje stičete kroz program obuke u vašoj kompaniji su Vam od koristi u obavljanju trenutnih poslova.	0 (0,00%)	13 (8,40%)	29 (18,70%)	60 (38,70%)	53 (34,20%)	3,99	0,933
Programi osposobljavanja (edukacije) zaposlenika u vašoj kompaniji su visokog kvaliteta.	2 (1,30%)	18 (11,60%)	44 (28,40%)	68 (43,90%)	23 (14,80%)	3,59	0,924
Programi osposobljavanja (edukacije) u vašoj kompaniji su u skladu s potrebama zaposlenika.	5 (3,20%)	31 (20,00%)	35 (22,60%)	61 (39,40%)	23 (14,80%)	3,43	1,069
Odabir zaposlenika za programe osposobljavanja (edukacije) u vašoj kompaniji je objektivan.	16 (10,30%)	34 (21,90%)	51 (32,90%)	42 (27,10%)	12 (7,70%)	3,00	1,105
Trening i razvoj						3,57	0,804
Sistem ocjenjivanja zaposlenika u vašoj kompaniji je usmjeren na rast i razvoj.	6 (3,90%)	30 (19,40%)	56 (36,10%)	47 (30,30%)	16 (10,30%)	3,24	1,007
Vaša kompanija osigurava pisani i operativni sistem ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika.	16 (10,30%)	28 (18,10%)	49 (31,60%)	48 (31,00%)	14 (9,00%)	3,10	1,123
Evaluacija učinka zaposlenika u vašoj kompaniji se temelji na objektivnim i mjerljivim indikatorima.	7 (4,50%)	30 (19,40%)	46 (29,70%)	51 (32,90%)	21 (13,50%)	3,32	1,074
U vašoj kompaniji se uz posebnu brigu i najviši stepen kvaliteta (re)definišu indikator mjerjenja performansi zaposlenika.	10 (6,50%)	33 (21,30%)	45 (29,00%)	45 (29,00%)	22 (14,20%)	3,23	1,133
Procjena performansi						3,22	0,989
Kompenzacije (plate) i bonusi u vašoj kompaniji su primjereni trenutnim tržišnim trendovima u IT sektoru.	8 (5,20%)	28 (18,10%)	34 (21,90%)	51 (32,90%)	34 (21,90%)	3,48	1,170
Učinak na poslu je bitan faktor u određivanju kompenzacija	3 (1,90%)	19 (12,30%)	32 (20,60%)	54 (34,80%)	47 (30,30%)	3,79	1,067

(plata) i bonusa zaposlenika u vašoj kompaniji.							
Praksa kompenzacija (plata) zaposlenika je povezana s organizacijskim ciljevima i zadacima u vašoj kompaniji.	16 (10,30%)	28 (18,10%)	53 (34,20%)	47 (30,30%)	11 (7,10%)	3,06	1,089
Sistem kompenzacija (plata) zaposlenika je usko povezan s finansijskim rezultatima vaše kompanije.	11 (7,10%)	29 (18,70%)	49 (31,60%)	43 (27,70%)	23 (14,80%)	3,25	1,136
Kompenzacija						3,40	0,964
Ukupno politika razvoja ljudskih resursa						3,35	0,801

Izvor: Autor rada

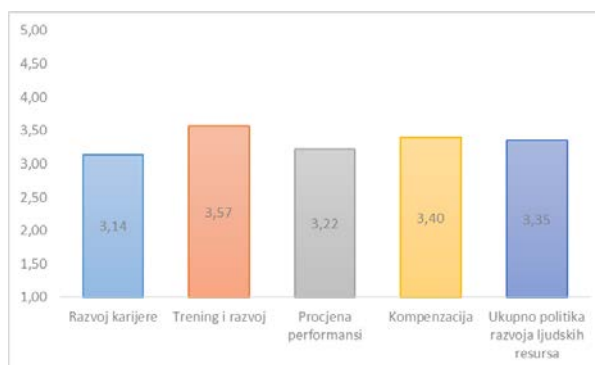
Dodatno, dobijeni rezultati su predstavljeni i grafički.

Shodno rezultatima provedene deskriptivno-komparativne analize evidentno je da bh. kompanije iz IT industrije imaju umjerenu politiku razvoja ljudskih resursa ($M = 3,35$; $SD = 0,801$), što je slučaj i sa pojedinačnim dimenzijama: trening i razvoj ($M = 3,57$; $SD = 0,804$), kompenzacija ($M = 3,40$; $SD = 0,964$), procjena performansi ($M = 3,22$; $SD = 0,989$), te razvoj karijere ($M = 3,14$; $SD = 0,864$).

Retencija/zadržavanje zaposlenika (talenata) u bh. kompanijama iz IT industrije

Mjerenje retencije/zadržavanja zaposlenika (talenata) u bh. kompanijama iz IT industrije, izvršeno je korištenjem standardizirane petostepene intervalne skale s ukupno 5 stavki. Uzorak je obuhvatio 155 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. IT kompanija) kojima je ponuđen izbor između sljedećih odgovora: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem

Grafikon 15. Politika razvoja ljudskih resursa u bh. kompanijama iz IT industrije



Izvor: Autor rada

Prezentacija rezultata provedena u nastavku odnosi se na: frekvenciju individualnih odgovora, te prosječne vrijednosti (M) i vrijednosti standardne devijacije (SD) za pojedinačne stavke i ukupnu retenciju/zadržavanje zaposlenika (talenata).

Tabela 22. Retencija/zadržavanje zaposlenika (talenata) u bh. kompanijama iz IT industrije

Stavke/ ukupna varijabla (N = 155)	1 ili u potpunosti se ne slažem N (%)	2 ili ne slažem se N (%)	3 ili nemam stav N (%)	4 ili slažem se N (%)	5 ili u potpunosti se slažem N (%)	UKUPNO	
						M	SD
Spremni ste uložiti maksimalan napor kako biste pomogli vašoj kompaniji da bude uspješna.	6 (3,90%)	18 (11,60%)	55 (35,50%)	52 (33,50%)	24 (15,50%)	3,45	1,014
Planirate ostati u trenutnoj kompaniji do kraja karijere.	29 (18,70%)	60 (38,70%)	39 (25,20%)	20 (12,90%)	7 (4,50%)	2,46	1,077
Osjećate veliku lojalnost (privrženost) prema trenutnoj kompaniji.	19 (12,30%)	55 (35,50%)	49 (31,60%)	19 (12,30%)	13 (8,40%)	2,69	1,102
Za Vas je trenutna kompanija najbolje mjesto za rad.	10 (6,50%)	47 (30,30%)	55 (35,50%)	31 (20,00%)	12 (7,70%)	2,92	1,035
Preporučili biste trenutnu kompaniju prijateljima koji su u potrazi za poslom.	12 (7,70%)	31 (20,00%)	47 (30,30%)	38 (24,50%)	27 (17,40%)	3,24	1,185
Ukupno retencija/zadržavanje zaposlenika (talenata)						2,95	0,901

Izvor: Autor rada

Shodno rezultatima provedene deskriptivno-komparativne analize jasno je da bh. kompanije iz IT industrije imaju nisku retenciju/zadržavanje zaposlenika (talenata) u organizaciji (M = 2,95; SD = 0,901). Što se tiče vrijednosti pojedinačnih stavki, 155 anketiranih ispitanika je imalo nizak stepen slaganja po pitanju: planiranja ostajanja u trenutnoj kompaniji do kraja karijere (M = 2,46; SD = 1,007), osjećaja velike lojalnosti (privrženosti) prema trenutnoj kompaniji (M = 2,69; SD = 1,102), te mišljenja da je u ovom momentu trenutna kompanija za njih najbolje mjesto za rad (M = 2,92; SD = 1,035). S druge strane, ispitanici su imali umjeren stepen slaganja u slučaju: spremnosti da ulože maksimalan napor kako bi pomogli njihovoj kompaniji da bude uspješna (M = 3,45; SD = 1,014) i preporuke trenutne kompanije prijateljima koji su u potrazi za poslom (M = 3,24; SD = 1,185).

4.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja

Na osnovu definisanih ciljeva i hipoteza istraživanja, koji podrazumijevaju analizu stepena uticaja politike razvoja ljudskih resursa (uključujući pojedinačne dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) na retenciju/zadržavanje zaposlenika (talenata) u organizacijama, za potrebe statističke analize stavova/odgovora 155 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. IT kompanija) korištene su korelaciona i regresiona metoda. U prvom koraku, upotrebom Pearsonove korelacije izvršena je analiza stepena

povezanosti između definisanih istraživačkih varijabli: politika razvoja ljudskih resursa (dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) i retencije/zadržavanje zaposlenika (talenata). Dobijeni rezultati su prezentirani u narednoj tabeli.

Tabela 23. Stepenn povezanosti (korelacije) između definisanih istraživačkih varijabli

Pearsonova korelacija (R; p) (N = 155)	Politika razvoja ljudskih resursa	Razvoj karijere	Trening i razvoj	Procjena performansi	Kompenzacija	Retencija/zadržavanje zaposlenika (talenata)
Politika razvoja ljudskih resursa	1	R = 0.807; p = 0.000	R = 0.925; p = 0.000	R = 0.914; p = 0.000	R = 0.908; p = 0.000	R = 0.470; p = 0.000
Razvoj karijere	R = 0.807; p = 0.000	1	R = 0.669; p = 0.000	R = 0.624; p = 0.000	R = 0.616; p = 0.000	R = 0.399; p = 0.000
Trening i razvoj	R = 0.925; p = 0.000	R = 0.669; p = 0.000	1	R = 0.806; p = 0.000	R = 0.799; p = 0.000	R = 0.444; p = 0.000
Procjena performansi	R = 0.914; p = 0.000	R = 0.624; p = 0.000	R = 0.806; p = 0.000	1	R = 0.803; p = 0.000	R = 0.369; p = 0.000
Kompenzacija	R = 0.908; p = 0.000	R = 0.616; p = 0.000	R = 0.799; p = 0.000	R = 0.803; p = 0.000	1	R = 0.460; p = 0.000
Retencija/zadržavanje zaposlenika (talenata)	R = 0.470; p = 0.000	R = 0.399; p = 0.000	R = 0.444; p = 0.000	R = 0.369; p = 0.000	R = 0.460; p = 0.000	1

Izvor: Autor rada

Rezultati Pearsonove korelacije jasno ukazuju da postoji statistički signifikantna ($p < 0.05$) i pozitivna povezanost između retencije/zadržavanja zaposlenika (talenata) ili zavisne varijable i nezavisnih varijabli: politika razvoja ljudskih resursa ($R = 0.770$), razvoj karijere ($R = 0.770$), trening i razvoj ($R = 0.770$), procjena performansi ($R = 0.770$), te kompenzacija ($R = 0.770$).

U skladu s prethodno prezentiranim rezultatima, opravdano je korištenje regresione analize prilikom testiranja hipoteza istraživanja, a predmetni model glasi:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Politika razvoja ljudskih resursa} + \mathcal{E}$$

Rezultati testiranja glavne hipoteze istraživanja su predstavljeni u narednoj tabeli 24.

Rezultat (koeficijent determinante ili $R^2 = 0.221$) provedene proste regresione analize ukazuje da politika razvoja ljudskih resursa (kao prediktor) uzrokuje preko 22% varijabiliteta u stepenu retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Također, povećanje politike razvoja ljudskih resursa za vrijednost 1 uzrokuje

signifikantno nominalno povećanje stepena retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije) za vrijednost $b_1 = 0.528$ ($p = 0.000 < 0.05$). Shodno navedenom, formiran je regresioni model koji glasi:

Tabela 24. Stepen uticaja politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama

Regresiona analiza (N = 155)	Zavisna varijabla: Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama			
	b	SE	t	Sig. (p)
(Constant)	1.185	0.276	4.294	0.000
Nezavisna varijabla: Politika razvoja ljudskih resursa	0.528	0.080	6.580	0.000
R = 0.470; R ² = 0.221; Adjusted R ² = 0.215				
F = 43.297; p = 0.000 < 0.05				

Izvor: Autor rada

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = 1.118 + 0.528 \times \text{Politika razvoja ljudskih resursa} + \mathcal{E}$$

Uzimajući u obzir prezentirane rezultate, uz naglasak na signifikantnost prostog regresionog modela ($F = 43.297$; $p = 0.000 < 0.05$), možemo prihvatiti GH: Razvoj ljudskih resursa pozitivno utiče na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji.

Što se tiče testiranja pomoćnih hipoteza istraživanja, tokom navedenog procesa korištena je prosta regresiona analiza, uz definisanje sljedećih regresionih modela:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Razvoj karijere} + \mathcal{E}$$

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Trening i razvoj} + \mathcal{E}$$

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Procjena performansi} + \mathcal{E}$$

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Kompenzacija} + \mathcal{E}$$

Također, testiranje pomoćnih hipoteza istraživanja je izvršeno uz korištenje složene regresione analize, tj. definisanje sljedećeg modela:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Razvoj karijere} + \beta_2 \times \text{Trening i razvoj} + \beta_3 \times \text{Procjena performansi} + \beta_4 \times \text{Kompenzacija} + \mathcal{E}$$

Rezultati proste regresije su prezentirani tabelarno u nastavku.

Tabela 25. Stepen uticaja pojedinačnih dimenzija politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama (prosta regresija)

Regresiona analiza (N = 155)	Zavisna varijabla: Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama			
	b	SE	t	Sig. (p)
(Constant)	1.644	0.252	6.526	0.000
Razvoj karijere	0.417	0.077	5.388	0.000
R = 0.399; R ² = 0.159; Adjusted R ² = 0.154; F = 29.033; p = 0.000 < 0.05				
(Constant)	1.177	0.297	3.962	0.000
Trening i razvoj	0.497	0.081	6.121	0.000
R = 0.444; R ² = 0.197; Adjusted R ² = 0.191; F = 37.467; p = 0.000 < 0.05				
(Constant)	1.869	0.231	8.106	0.000
Procjena performansi	0.336	0.068	4.912	0.000
R = 0.369; R ² = 0.132; Adjusted R ² = 0.131; F = 24.127; p = 0.000 < 0.05				
(Constant)	1.491	0.237	6.303	0.000
Kompenzacija	0.430	0.067	6.416	0.000
R = 0.460; R ² = 0.212; Adjusted R ² = 0.207; F = 41.163; p = 0.000 < 0.05				

Izvor: Autor rada

Rezultat (koeficijent determinante ili R² = 0.159) prve proste regresione analize ukazuje da prediktor (razvoj karijere) uzrokuje približno 16% varijabiliteta u stepenu retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Konkretno, povećanje razvoja karijere za vrijednost 1 uzrokuje signifikantno nominalno povećanje stepena retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije) za vrijednost b₁ = 0.430 (p = 0.000 < 0.05). U skladu s navedenim, formiran je regresioni model koji glasi:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = 1.644 + 0.417 x \text{ Razvoj karijere} + \mathcal{E}$$

Nadalje, rezultat (koeficijent determinante ili R² = 0.197) druge proste regresione analize ukazuje da prediktor (trening i razvoj) uzrokuje približno 20% varijabiliteta u stepenu retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Konkretno, povećanje treninga i razvoja za vrijednost 1 uzrokuje signifikantno nominalno povećanje stepena retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije) za vrijednost b₁ = 0.497 (p = 0.000 < 0.05). U skladu s navedenim, formiran je regresioni model koji glasi:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = 1.177 + 0.497 x \text{ Trening i razvoj} + \mathcal{E}$$

Dodatno, rezultat (koeficijent determinante ili R² = 0.132) treće proste regresione analize ukazuje da prediktor (procjena performansi) uzrokuje približno 13% varijabiliteta u stepenu

retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Konkretno, povećanje procjene performansi za vrijednost 1 uzrokuje signifikantno nominalno povećanje stepena retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije) za vrijednost $b_1 = 0.336$ ($p = 0.000 < 0.05$). U skladu s navedenim, formiran je regresioni model koji glasi:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = 1.869 + 0.336 \times \text{Procjena performansi} + \mathcal{E}$$

Zaključno, rezultat (koeficijent determinante ili $R^2 = 0.212$) četvrte proste regresione analize ukazuje da prediktor (kompenzacija) uzrokuje približno 21% varijabiliteta u stepenu retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Konkretno, povećanje kompenzacije za vrijednost 1 uzrokuje signifikantno nominalno povećanje stepena retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije) za vrijednost $b_1 = 0.430$ ($p = 0.000 < 0.05$). U skladu s navedenim, formiran je regresioni model koji glasi:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = 1.491 + 0.430 \times \text{Kompenzacija} + \mathcal{E}$$

Dodatno, rezultati složene regresione analize su predstavljeni tabelarno u nastavku.

Tabela 26. Stepen uticaja pojedinačnih dimenzija politike razvoja ljudskih resursa na retenciju/zadržavanje talenata u organizacijama (složena regresija)

Regresiona analiza (N = 155)	Zavisna varijabla: Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama					
	b	SE	t	Sig. (p)	Tolerance	VIF
(Constant)	1.044	0.300	3.478	0.001		-
Razvoj karijere	0.169	0.102	1.654	0.100	0.525	1.904
Trening i razvoj	0.224	0.155	1.439	0.152	0.261	3.832
Procjena performansi	-0.140	0.123	-1.136	0.258	0.276	3.625
Kompenzacija	0.303	0.124	2.448	0.016	0.286	3.491
R = 0.496; R ² = 0.246; Adjusted R ² = 0.226; Durbin-Watson = 1.676						
F = 12.230; p = 0.000 < 0.05						

Izvor: Autor rada

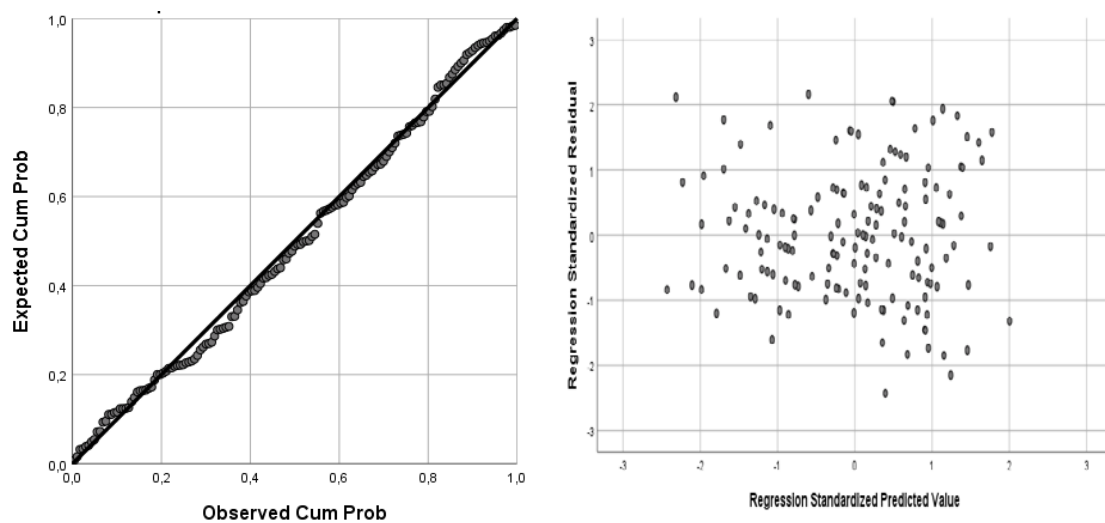
Rezultat (koeficijent determinante ili $R^2 = 0.221$) provedene složene regresione analize ukazuje da uključeni prediktori (razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) uzrokuju približno 25% varijabiliteta u stepenu retencije/zadržavanja talenata

u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Interesantno je da isključivo povećanje kompenzacija za vrijednost 1 uzrokuje signifikantno nominalno povećanje stepena retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije) za vrijednost $b_4 = 0.303$ ($p = 0.016 < 0.05$). S druge strane, razvoj karijere ($b_1 = 0.169$, $p = 0.100 > 0.05$), trening i razvoj ($b_2 = 0.224$, $p = 0.152 > 0.05$), te procjena performansi ($b_3 = -0.140$, $p = 0.258 > 0.05$) nemaju statistički signifikantan uticaj na nominalno povećanje/smanjene stepena retencije/zadržavanja talenata u organizacijama. Shodno navedenom, formiran je regresioni model koji glasi:

$$\text{Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama} = 1.044 + 0.169 \times \text{Razvoj karijere} + 0.224 \times \text{Trening i razvoj} - 0.140 \times \text{Procjena performansi} + 0.303 \times \text{Kompenzacija} + \mathcal{E}$$

Što se tiče ispunjena pretpostavki složene regresione analize, možemo staviti akcenat na sljedeće: autokorelacija (Durbin-Watson = 1.676 tj. vrijednost unutar raspona od 1.5 do 2.5), multikolinearnost (Tolerance = od 0.261 do 0.525 tj. vrijednost veća od 0, VIF = 1.904 do 3.832 tj. vrijednost manja od 5), normalnost distribucije standardiziranih rezidula (gafički prikaz – normal plot), te homoskedastičnost (gafički prikaz – scatterplot).

Grafikon 16. Retencija/zadržavanje talenata u organizacijama (normal plot i scatterplot)



Izvor: Autor rada

Na osnovu prezentiranih rezultata, uz naglasak na signifikantnost prostog regresionog modela ($F = 29.033$; $p = 0.000 < 0.05$), možemo prihvatiti PH1: Razvoj karijere pozitivno utiče na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji. Dobijena empirijska saznanja u skladu su s teorijom samo determinacije koja sugerira da je kompetencija jedna od tri osnovne psihološke potrebe ljudi. Kada organizacije ulažu u razvoj karijere, zadovoljavaju potrebu zaposlenih za kompetencijom pružajući im priliku za usavršavanje i napredovanje. To povećava njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom, smanjujući sklonost ka odlasku. Također, studije iz predmetne oblasti ukazuju da je zadovoljstvo poslom direktno povezano

s mogućnostima profesionalnog razvoja. U IT industriji, gde su inovacije i tehnologija veoma dinamične, zaposlenima je važno da budu u toku s najnovijim trendovima. Ako organizacija omogući mentorstvo i jasna karijerna usmjerenja, zaposleni se osjećaju vrednovano i razvijaju veći osjećaj pripadnosti istoj. Dodatno, važno je naglasiti da IT industrija privlači visoko motivisane i ambiciozne profesionalce. Nedostatak prilika za njihov rast često vodi do stagnacije, što je jedan od glavnih razloga fluktuacije zaposlenih.

Slično kao i u prethodnom slučaju, na osnovu prezentiranih rezultata i uz naglasak na signifikantnost prostog regresionog modela ($F = 37.467$; $p = 0.000 < 0.05$), možemo prihvatiti PH2: Trening i razvoj pozitivno utiču na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji. Dobijena empirijska saznanja u skladu su s teorijom ljudskog kapitala koja sugerše da ulaganje u znanje i vještine zaposlenih povećava njihovu vrijednost za organizaciju i zadovoljstvo poslom. U IT industriji, gde su tehnologije i trendovi u stalnom razvoju, kontinuirani trening omogućava zaposlenima da ostanu relevantni i produktivni. Osjećaj postignuća i kompetencije kod zaposlenika povećava lojalnost kompaniji. Isto tako kada organizacije nude programe treninga i razvoja, zaposlenima daju priliku da napreduju u svojim vještinama, što ih čini konkurentnijim i smanjuje osećaj profesionalne stagnacije, što je jedan od ključnih faktora njihovog zadržavanja. Također, treninzi pomažu zaposlenima da ispune svoje aspiracije za učenjem i napretkom, te steknu sigurnost u svoje sposobnosti i lakše se suoče s izazovima, smanjujući šanse za burnout i potencijalni odlazak iz kompanije.

I u trećem slučaju, na osnovu prezentiranih rezultata i uz naglasak na signifikantnost prostog regresionog modela ($F = 24.127$; $p = 0.000 < 0.05$), možemo prihvatiti PH3: Procjena performansi pozitivno utiče na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji. Dobijena empirijska saznanja u skladu su s teorijom pravde, shodno kojoj su zaposleni skloniji da ostanu u organizaciji ako percipiraju proces evaluacije performansi kao pravedan i transparentan. Pravilna i objektivna procjena performansi pruža jasnoću o očekivanjima i rezultira povratnim informacijama koje omogućavaju zaposlenima da razumiju lične snage i oblasti u kojima su im potrebna unapređenja. Upravo navedeni generše osjećaj povjerenja i smanjuje njihovu nesigurnost na radnom mjestu. Također, redovna i relevantna procjena performansi pruža platformu za priznavanje uspjeha zaposlenih. U skladu s teorijom očekivanja, nagrađivanje i priznavanje dobrih performansi ima pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenih. U IT industriji, gdje su doprinosi najčešće mjerljivi tj. mogu se kvantitativno izraziti, adekvatno priznavanje rezultata stvara osećaj pripadnosti i vrijednosti unutar organizacije.

Zaključno, na osnovu prezentiranih rezultata i uz naglasak na signifikantnost složenog/prostog regresionog modela ($F = 12.230$; $p = 0.000 < 0.05$ / $F = 41.163$; $p = 0.000 < 0.05$), možemo prihvatiti PH4: Kompenzacija pozitivno utiču na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji. I u ovom slučaju dobijena empirijska saznanja u skladu su s teorijom fer vrijednosti koja sugerše da zaposleni procenjuju svoju kompenzaciju u odnosu na radne kolege ili konkurente. U većini slučajeva ako zaposlenici percipiraju da su nepravedno kompenzovani, veća je vjerovatnoća da će napustiti organizaciju. U IT industriji, gde je izražena transparentnost tržišnih primanja i snažan stepen konkurentnosti u borbi za talente,

pravična kompenzacija je jedna od ključnih determinanti za njihovo zadržavanje. Također, kompenzacija je veoma često percipirana kao direktan pokazatelj vrijednosti zaposlenog za organizaciju. U skladu s navedenim, visoka kompenzacija generiše osjećaj vrijednosti i priznanja, što prema teoriji socijalne razmjene povećava pripadnost zaposlenih prema organizaciji. Interesantno je i da kompenzacija ne samo da zadovoljava finansijske potrebe zaposlenika, već istovremeno šalje signal o tome koliko organizacija vrednuje talente. Upravo teorija signalizacije, naglašava da visoke kompenzacije mogu pokazati posvećenost organizacije privlačenju i zadržavanju talenata što za rezultat ima njihov veći stepen retencije/zadržavanja.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad pruža detaljan sažetak dosadašnjih istraživanja na temu osnove politike razvoja ljudskih resursa, počevši od pojma i definicije razvoja ljudskih resursa do pregleda koncepta, dimenzija, determinanti i na koncu efekata i doprinosa politike razvoja ljudskih resursa u organizacijama. Praktični razvoj ljudskih resursa obuhvata sve aktivnosti od mikro sredine do jako velikih sredina, te stručnjaci za ovo područje moraju pravilno provoditi praksu ljudskih resursa.

U osnovi razvoja ljudskih resursa su dvije jezgre, individualno i organizacijsko učenje s jedne strane, te individualne i organizacijske performanse s druge strane. Prema brojnim definicijama, razvoj ljudskih resursa je proces ili aktivnost, a pri tome se proces odnosi na sistem koji se bavi različitim osobama, u različito vrijeme, a oni se nalaze unutar ili izvan organizacije. Suštinski HRD se razvija po društvenoj, ekonomskoj, političkoj, geografskoj, psihološkoj, i fizičkoj dimenziji, a na razvoj utiču faktori na makro nivou (broj ekonomski aktivnog i radno sposobnog stanovništva koji doprinosi i proizvodni razna dobra i usluge), te mikronivou (mehanizam privlačenje kvalificiranog osoblja, dostupnost obuke, razvoj efikasnog sistema nagrađivanja, stvaranje organizacijske kulture i održavanje pozitivne klime u organizacijama).

Prema analiziranoj literaturi razvoj ljudskih resursa utiče na performansi zaposlenika, na dobro upravljanje i organizacijsku efikasnost, a igra jako veliku ulogu u procesu privlačenja i zadržavanja ključnih zaposlenika. Smatra se da kompanije koje uspješno privlače i zadržavaju ključne zaposlenike nude visoke naknade i dinamično okruženje.

U trećem poglavlju rada opisuju se osnove retencije talenata u organizacijama. Polazeći od pojma, definicije i koncepta identificiraju se faktori zadržavanja talenata u organizacijama. Najvažniji koraci upravljanja talentima su zadržavanje talenata unutar organizacije. To je zato što je zadržavanje talentiranih zaposlenika jedno od najvažnijih ulaganja u organizaciju i, također, ključ njegovog uspjeha. Zadržavanje zaposlenika je njihovo motivisanje, razvijanje njihove lojalnosti organizaciji, ulaganje u karijere svojih zaposlenika i sl.. Među najznačajnije faktore za zadržavanje talenata navode se naknade, mogućnosti razvoja

karijere, vodstvo, odnos sa naređenima/menadžerima, sigurnost radnog mjesta i stres povezan s poslom.

Poseban doprinos rada je u opisu efekata i doprinosa zadržavanja talenata, te uticaju najznačajnijih politika razvoja ljudskih resursa na zadržavanje talenata u organizacijama. Jedan od najvažnijih efekata zadržavanja talenata je ušteda vremena koje će organizacija provesti samo u prvom koraku procesa zapošljavanja a to je izbor novog zaposlenika koji će zamijeniti starog zaposlenika. Zadržavanje talenata prema analiziranoj literaturi utiče na konkurentnu prednost i performanse organizacije.

Analiza stepena uticaja politike razvoja ljudskih resursa (uključujući pojedinačne dimenzije: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) na retenciju zaposlenika (talenata) u bh. IT kompanijama je najvažniji doprinos ove studije. Rezultat proste regresione analize ukazuje da uključeni prediktori (razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) uzrokuju 16%, 20%, 13%, i 21% varijabiliteta u stepenu retencije/zadržavanja talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije).

Rezultat složene regresione analize ukazuje da uključeni prediktori (razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) uzrokuju približno 25% varijabiliteta u stepenu retencije talenata u organizacijama (bh. kompanijama iz IT industrije). Pri tome, u analiziranim uslovima razvoj karijere i analiziranje kompenzacije pozitivno utiču na retenciju/zadržavanje talenata u organizaciji. Nasuprot navedenog, nije potvrđen uticaj razvoja karijere, treninga i razvoja i procjene performansi na retenciju talenata u bh. IT kompanijama.

Ovakav rezultat je ulaz za menadžere IT kompanija s porukom da ulažu u politike razvoja ljudskih resursa, jer će na takav način zadržati talentirane zaposlenike, te poboljšati svoje performanse, održati konkurentsku prednost i uštediti vrijeme i odliv znanja iz svoje organizacije. menadžerima u IT industriji u BiH preporučuje se primjena strategije kompenzacije za zadržavanje talenata. S druge strane ulaganje u razvoj karijere, trening i razvoji procjene performansi neće uticati na retenciju talenata u njihovim kompanijama.

Osnovno ograničenje ove studije se odnosi na ograničen broj ispitanika, određena industrija za analiziranje, lokalizirano područje, te mali broj posmatranih determinanti za zadržavanje zaposlenika. Nastavak rada mogao bi da se bavi otklanjanjem nekog od ovih ograničenja ili skupa više njih.

REFERENCE

1. Abubakar, B., Oluwade, D. O., Ibrahim, U. A. (2022). Evaluating the Effects of Human Capital Development on Employee Retention in Nigerian Universities. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, str. 617-651.
2. Abuteyeh, B., Al-Qatawneh, M. (2012), The effect of human resource management practices on job involvement in selected private companies in Jordan. *Canadian Social Science*, 8(2), str. 50-57.
3. Ahmad, I.D. (2009), Evaluating training and development. *Gomal Journal of Medical Science*, 7(2).
4. Alagaraja, M. (2013), *Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development*. *Human Resource Development International*, 16(1), str. 74-93.
5. Alajlani, S. i Yesufu, L. (2022), The impact of human resource practices on employee retention: A study of three private higher educational institutions in the United Arab Emirates. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(1), str. 1-10.
6. Aliff, M. (2017) Career Development, Job Security and Employee Loyalty at a Luxury Resort in Terengganu, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), str. 667-674.
7. Al-Kassem, A.M. (2021), Significance Of Human Resources Training And Development On Organizational Achievement. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(7). ISSN 1567-214x
8. Alosani, M.S., et al. (2021). *Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies*. *Managemen*.
9. Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice, A Guide to the Theory and Practice of People Management*, Award-winning Publishing for the Business Community.
10. Arnold, E. (2005), *Managing Human Resources to Improve Employee Retention*. *Health Care Manager*, 24, str. 132-140.
11. Ashton, C., Morton, L. (2005), *Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management*. *Strategic HR Review*, 4, str. 28-31.
12. Barrett, A., O'Connell, P. J. (2001), *Does training generally work? The returns to in-company training*. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, str. 647-662.

13. Berman. E., et al. (2012). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (4 thed.). London: Sage Publications, Inc.
14. Bibi, P., et al. (2016), *The Moderating Role of Work Environment on the Relationship between Compensation, Job Security, and Employees Retention. International journal of economic perspectives*, 11, str. 378-391.
15. Blackman, D., Kennedy, M. (2008). *Talent management: developing or preventing knowledge and capability?* Dostupno na: <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution113.pdf> (Pristupljeno: 28.05.2024)
16. Bycio, P., Hackett, R., Allen, J. (1995). Further Assessment of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, str. 468-478.
17. Chalam, K. S., Francis, D. (1997) Health is an Indicator of Human Resources Development-A Case Study of Andhra Pradesh. In: Ramachandrudu, G. Health Planning in India, A.P.H. Publishing Corporation, New Delhi.
18. Chaudhuri, S., Hirudayaraj, M., Ardichvili, A. (2018), Borrow or grow: An overview of talent development/management practices in Indian IT organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), str. 460-478.
19. Chhabra, N.L. A.J.I.J.o., Mishra, M.R (2008). *Talent management and employer branding: Retention battle strategies*. CFAI Journal Of Management Research, 7(11), str. 50-61.
20. Chiboiwa, W.M. et al. (2010). An Examination of Employee Retention Strategy in a Private Organization in Zimbabwe: *Africa Journal of business Management*, 4(10), str. 2103-2109.
21. Collings, D.G., Mellahi K.J.H.r.m.r. (2009), *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), str. 304-313.
22. Combs, J., et al. (2006), *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. *Personnel Psychology*, 59, str. 501-528.
23. Davis, T., Maggie, C., Neil, F. (2007). *Talent assessment, a new strategy for talent management*. Gower, United States.
24. Dong, M., et al. (2019), *Contributions Of Human Resources Development, Leadership Style, Organizational Commitment, And Work Motivation On Good Governance And*

Police Officer Performance (Study Of Police Officer In South Sulawesi Regional Police). EJBMR, 4 (6).

25. Egan, T.M. (2004), The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), str. 279- 301.
26. Erasmus, B.J., Grobler, A., Van Niekerk, M. (2015). Employee retention in higher education institution: *An organisational development perspective*. *Progressio*, 37(2), str. 33–63.
27. Eva, T.P. (2018), Recruitment and selection strategies and practices in the private sector commercial banks of Bangladesh: *Evidence from human resource practitioners*. *European Business Management*, 4(1), str. 28–38.
28. Fahim, M.G.A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), str. 20–39.
29. Ferdiana, S., Khan, Z., Ray, S. (2023). Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(2), str. 117-128.
30. Gilley, J.W., Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning, Performance, and Change*. Cambridge, MA: Perseus, 2000.
31. Glassman, M.M. (1992): Integrating the Personnel and Marketing Functions: *The Challenge of the 1990s*. *Business Horizons*, 35(3), str. 52-59.
32. Glaveli, N., Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: The case of a Greek bank. *International Journal of Human Resource Management*, 22, str. 2892–2923.
33. Goswami, S. (2020). Impact of Human Resource Management Practice, on Employee Retention Strategy: *An Empirical Analysis*. *IJCRT*, 8(7), str. 4492-4499.
34. Grindle, M.S. (1997). The good governance imperative: Human resources, organisations, and institutions. In M. S. Grindle (Ed.), *Getting good government: Capacity building in the public sector of developing countries (pp.3-28)*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
35. Grossman, P., et al. (2007). Mindfulness Training as an Intervention for Fibromyalgia: Evidence of Postintervention and 3-Year Follow-Up Benefits in Well-Being. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 6, str. 226-233.

36. Gubbins, C., et al. (2006). Enhancing the role of the HRD function: *The case of a health services organisation. Irish Journal of Management*, 27, str. 171–206.
37. Hafeez, M., et al. (2020), roles of human resource practices in enhancing employees retention: evidence from banking sector of shaheed benazirabad, Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering, , Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11, str- 1-8.
38. Haider, M., et al. (2015), The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. *International Journal of Economics and Financial Isuse*, 5, str. 63-69.
39. Halachmi, A., Krogt, T. (1998). The Role of the Manager in Employee Motivation. In S. Condrey (ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (pp. 563-585). Francisco: Jossey-Bass.
40. Harbison, F. (1973), The Strategy of Human Resource Development in Modernizing Economies. *Policy Conference on Economic Growth and Investment in Education*, pp. 9-33.
41. Hassan, Z. (2022), Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), str. 137-173.
42. Heimen, S.J., Colleen, O. N. (2004), Managing Talent to maximize performance: *Published online in wiley interscience. Dostupno na: www.intersciencewiley.com* (Pristupljeno 28.05.2024).
43. Heinen, J.S., O'Neill, C.J.E.R.T. (2004), Managing talent to maximize performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 31(2), str. 67.
44. Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi, H. A. (2003) Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13, str. 23-44.
45. Huan-Ming Chuang, M.-J. L.-S. (2015), The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 10(2).
46. Hunko, N. (2013), *Factors Influencing the Formation of Human Resources. Economics & Sociology*, 6, str. 65-72.
47. Hytter, A. (2007) Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), str .59-79.

48. Iacovone, L.R. (2012): *Excellences in Internal Marketing Approach: human resource management as source of competitive advantages. Italy: University of Milan.*
49. Javed, S., Javed, R., Ahmed, N., & Anjum, D. (2019), Human resource management practices and its impact on job satisfaction among employees in higher education sector. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 10(2), str. 1–12.
50. Jo, V.H. (2008). *Voluntary Turnover and Women Administrator in Higher Education. High Educ*, 56, str. 565-582.
51. Johnston, R. (2011), Challenges in Human Resource Development Practitioner Preparation. *Studies in Continuing Education*, 23(1).
52. Katou, A., Budhwar, P. (2007), The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
53. Kaur, R. (2017), Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7, str. 1-14.
54. Kossivi, B. et al., (2016), Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 04(05), str. 261-268.
55. Krause, D.E., et al. (2007), Implementing process innovations: The benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), str. 16-25.
56. Kumar, N. (2020), Dimension of human resource developments in India. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 10(7), str. 1-5.
57. Kumpikaite, V. (2008), Human Resource Development in Learning Organization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), str. 25-31.
58. Iagaraja, M., Cumberland, D., Choi, N. (2015), The mediating role of leadership and people management practices on HRD and organizational performance. *Human Resource Development International*, 18(3), str. 220-234.
59. Lawler, E.E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco: JosseyBass.*
60. Lawler, E.E. (2017). *Performance management. Oakland: Berrett-Koehler.* Dostupno na:

<https://library.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=120337&chunkid=508609524&rowid=175> (Pristupljeno: 23.05.2024)

61. Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, str. 517–543.
62. Letchmiah, L., Thomas, A. (2017). Retention of high potential employees in a development finance company. *SAJHRM*, 15.
63. Mano-Negrin, R., Tzafrir, S.S. (2004). Job Search Modes and Turnover. *Career Development International*, 9, str.442-458.
64. Mathis, Robert L., Jackson, John H. &Valentine, S. (2014). *Human Resource Management (14thed.)*. New York: Cengage.
65. McLean, G.N., McLean, L. (2001). If We can't define HRD in one country, How can we define it in another? *Human Resource Development International*, 4(3).
66. McNeese-Smith, D. (1995). Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment: The Result of Leadership. *Journal of Nursing Administration*, 25(9), str17-26.
67. Mujtaba, M., Mubarik, M. S. (2022), Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), str. 389-407.
68. Naff, K. C., Riccucci, N. M., Freyss, S. F. (2014). *Personnel Management in Government: Politics and Process (7th Ed.)*. New York: Taylor & Francis.
69. Naim, M.F., Lenka, U. J. E. r. (2018). *Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework*. *Employee Relations*, 40(8).
70. Nguyen, T.N., Truong, Q., Buyens, D. (2010), The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research & Practice in Human Resource Management*, 18, str. 36–45.
71. Otoo, F.N.K i Mishra, M. (2018), nfluence of human resource development(HRD) practices on hotel industry's performance: *The role of employee competencies"*, *EuropeanJournal of Training and Development*, Vol. 42 Issue: 7/8, pp.435-454
72. Otoo, I.C., Assuming, J., Agyei, P.M. (2018), Effectiveness of recruitment and selection practices in public sector higher education institutions: *Evidence from Ghana*. *European Scientific Journal*, 14(13), str. 199–214.

73. Ott, D.L., Tolentino, L., Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/> (Pristupljeno 27.05.2024)
74. Paauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achieving Long-term Value. Oxford: *Oxford University Press*.
75. Park, J. E., Park, K. (1991) Text Book of Preventive and Social medicine. *Banarsidas Bhanot Publishers, Jabbalpur*.
76. Perry, J., Mesch, D.J. (1997). Strategic Human Resource Management. In C. Ban and N.M. Riccucci (eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns and Future Challenges* (pp. 21-34). New York: Longman.
77. Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force. Boston: *Harvard Business School Press*.
78. Piansoongnern et al., (2011), Talent management in Thai cement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement. *African Journal of Business Management*, 5(5), str. 1578-1583.
79. Poisat, P., Mey, M., Sharp, G. (2018). Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? *South Africa Publishing*, 16.
80. Pramanik, P.D. (2019), What You Didn't Know of Human Resource Development, Proceedings of CATEA 2019, pp. 1-12, *Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti*.
81. Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Non-profit Organizations* (3rded.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
82. Quaosar, G.M.A.A. (2017), Determinants of the Adoption of Human Resources Information Systems in a Developing Country: An Empirical Study. *The International Technology Management Review*, 6, str. 82-93.
83. Riordan, C. Vandenberg, R. and H. Richardson (2005), Employee involvement, climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*. 44 (4), str. 471-488.
84. Samuel, O., Chipunza, C. (2009), Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), str. 410-415.
85. Sandhya, K., et al. (2011), Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), str. 1778-1782.
86. Santos, E.L., (2017), The Scientific Field of Administration: An Analysis from The Circle of Theoretical matrices. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(2).

87. Smith, A. (1977), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press. ISBN 0-226-76374-9.
88. Sparrow, P., Cooper, C. (2017). A research agenda for human resources management. Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=06ea31cb-52c4-4d41-be7c16723c969e75%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1617392&db=nlebk> (Pristupljeno: 22.04.2024)
89. Stalmasekova, N., Genzorova, T. and Corejova, T., (2017), Employee Benefits as One of Factors of Work Motivation. *International Conference on Innovation in Science and Education, Prague, Czech Republic*, pp. 448-452.
90. Stephens, C.D. (2000). *The Maslow Business Readers. (1st Ed.)*. New York: Wiley & Sons, Inc.
91. Sutherland, M., Jordaan, W. (2004), Factors Affecting The Retention Of Knowledge Workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), str. 55-64.
92. Swanson, R., Holton, E. (2011). *Foundations of Human Resource Development*. 2nd edition, *Published by Berrett-Koehler Publishers*.
93. Swanson, R.A. (2008). Brief on the Foundations of Human Resource Development. Dostupno na: https://richardswanson.com/pdf_files/HRD%20Foundation%20Brief%202008.pdf (Pristupljeno: 21.04.2024)
94. Thaakadipuram, T. (2010), Leadership Wholeness: A Human Resource Development Model. *Human Resource Development International*, 13(4).
95. Thiriku, M., et al. (2016), Kenya: a case of data centre ltd – kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2, str. 145-157,
96. Tymon Jr., W. G., Stumpf, S. A., Doh, J. P. (2010), Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards. *Journal of World Business*, 45, str. 109-121.
97. V. A. Zeithaml, A. P. (1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/238685068_Delivering_quality_service_Balancing_customer_perceptions_and_expectations (Pristupljeno: 20.04.2024)
98. Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., Ras, J. (2017), *The development of a talent management framework for the private sector*. South Africa Publishing, 15.

99. Wan, H., Sulaiman, M., & Omar, A. (2012), Procedural justice in promotion decision of managerial staff in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), str. 99-121.
100. Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), str. 33-36.
101. World Bank. (2019). Women, business and the law 2019. Dostupno na: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31716/9781464813593.pdf> India Briefing. (2021). *Human resources and payroll management in India*. <https://www.indiabriefing.com/news/human-resources-payroll-management-india-22753.html/> (Pristipljeno 23.05.2024).
102. Yener, M., Gurbuz, F. and Acar, P., (2017), Development and Validation of a Talent Management Measurement Instrument. *Journal of Business, Economics and Finance*, 6, str. 223-245,
103. Zhang, S. , Bright, D.J.J.o.C.e. (2012). *Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises*. Dostupno na: <https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/talent-definition-and-talent-management-recognition-in-chinese-pr> (Pristipljeno: 22.05.2024).
104. Zott, C. (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), str. 116- 123.