

*Urednik*  
**Dr Snežana Grk, naučni savetnik**

*Izdavač*  
**Institut društvenih nauka**  
*Kraljice Natalije 45, Beograd*

*Za izdavača*  
**Dr Goran Bašić, viši naučni saradnik, direktor**

*Recenzenti*  
**Prof. dr Biljana Jovanović Gavrilović**  
**Prof. dr Siniša Zarić**  
**Prof. dr Miomir Jakšić**

*Štampa*  
**Razvojno-istraživački centar Grafičkog inženjerstva**  
**Tehnološko-metalurškog fakulteta**  
*Karnegijeva 4, Beograd*

*Godina*  
**2017.**

**ISBN: 978-86-7093-197-8**

*Tiraž*  
**100**

*Izdavanje ove monografije finansiralo je Ministarstvo prosvete,  
nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije*

© 2017.

Stavovi izraženi u radovima objavljenim u ovoj monografiji pripadaju autorima i nužno ne odražavaju stav Instituta društvenih nauka u Beogradu.

Sva prava su zadržana. Ni jedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kojem obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pismene dozvole izdavača.

DR SNEŽANA GRK

*Urednik*

**SVET I SRBIJA**  
**IZAZOVI I ISKUŠENJA**

*Beograd, 2017. godine*

# MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I POTRAŽNJA ZA TALENTIMA \*

## INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TALENT DEMAND

*Dr Marijana Maksimović, naučni saradnik*

Institut društvenih nauka, Beograd

**Sažetak:** Sa početkom XXI veka intenzivirano je istraživanje na polju međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i potražnje za talentima. Sa internalizacijom koja nosi gusto isprepletanu mrežu komunikacije i porasta informacija, ljudski resursi su postali autentičan resurs, u kojem se označavaju konkurentne prednosti preduzeća, a samim tim i jedne nacije. Sa širenjem i produbljivanjem procesa globalizacije, sve više preduzeća posluju na tržištima drugih zemalja. Tada se susreću sa velikim brojem modela poslovanja, moraju biti spremna da se nose sa tim kroz koncepte koji uključuju međunarodno upravljanje, međunarodnu organizaciju, međunarodni marketing, međunarodne ljudske resure, kao i kroz pravne, kulturne, društvene i ekonomske aspekte tih zemalja. Upravo u ovim kompleksnim uslovima, ljudski resursi su postali značajan i nezamenljiv resurs poslovanja preduzeća.

**Ključne reči:** ljudski resursi, međunarodno upravljanje ljudskim resursima, razvoj talenata, upravljanje talentima, liderstvo.

**Summary:** At the beginning of the 21st century, research in the field of international human resources management and talent demand was intensified. With internalization that carries a dense interconnected network of communication and information growth, human resources have become an authentic resource, in which they identify the competitive advantages of the enterprise, and hence the one nation. With the expansion and deepening of the globalization process, more and more companies operate in the markets of other countries. They then face a large number of business models and must be prepared to deal with them through concepts that include international governance, international organization, international marketing, international human resources, as well as through the legal, cultural, social and economic aspects of those countries. It is precisely in these complex conditions that human resources have become a significant and irreplaceable business enterprise resource.

**Key words:** human resources, international human resources management, talent development, talent management, leadership.

---

\* Rad je rezultat projekta 179038 "Modeliranje razvoja i integracija Srbije u svetske tokove u svetlu ekonomskih, društvenih i političkih gibanja" koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, 2011-2017.

## 1. UVOD

Uprkos povremenim pobunama protiv globalizacije i ekonomskoj krizi nacionalnih ekonomija, integracija svetskih ekonomija i globalizacija kreću se nezaustavljivo napred. Smanjuju se barijere u međunarodnoj trgovini, povećavaju se strane direktne investicije, povećavaju se ekonomske integracije i sporazumi o međusobnoj saradnji. Preduzeća osnažuju svoje prisustvo na domaćim i međunarodnom tržištu koristeći ljudske resure za održanje konkurentne prednosti (Ivancevic, Konopaske, p. 96-97). Globalna korporacija je korporacija sa geocentričnim načinom upravljanja ljudskim resursima (HRM), nacionalne granice su ignorisane i HRM se razmatra kao način integracije poslovnih operacija širom sveta. Geocentrični pristup podrazumeva najbolje ljude na ključnim poslovima kroz celu organizaciju bez obzira na nacionalnost. Multinacionalna preduzeća razvijaju internacionalni izvršni tim i savladavaju strukture koje se nalaze u pozadini poligeničnog pristupa (Dowling, Welch, Schuler, 1999, Maksimović, 2004, s. 39). Stoga, internacionalni uticaj HRM se zasniva na čvrstoj sredini unutar preduzeća, radnih grupa koje obavljaju konkrentne zadatke i uticaju lidera čime se stvara organizacioni stil (Ivancevic, Konopaske, p. 584-585).

Kada se preduzeća odluče za iskorak na međunarodno tržište otvara im se čitav set strateških pitanja sa kojima moraju da se nose. Kod preduzeća koja posluju interancionalno, često se javlja nedostatak strategije i iskustva jer postoje mnogi faktori koji nisu prisutni u domaćem orkuženju, a to su pitanja složenost međunarodnih odnosa, repatrijacija, te je iz tih razloga pitanje međunarodnog osoblja od velikog značaja za multinacionalne kompanije. Jer bilo koji tip međunarodnog problema moraju rešavati ljudi. Samo pravi ljudi, na pravom mestu, u pravo vreme mogu biti ključni za međunarodni rast preduzeća. (Dowling, Welch, 1988, p. 43).

Preduzeća danas posluju u izrazito turbulentom i složenom poslovnom okruženju. Da bi opstala na tržištu, treba da imaju zaposlene od kojih se zahtevaju visoko razvijene veštine kako bi imali sposobnost prilagođavanja stalnim promenama, kako bi mogli da budu fleksibilni i mogli da reaguju brzo u pojedinim situacijama. Ovako složeno i zathevno tržišno poslovanje, zasnovano na znanju stvorilo je potrebu za darovitim specijalistima. Stoga, sticanje i zadržavanje talentovanog osoblja postao je strateški cilj preduzeća i njihovih službi ljudskih resursa (Niedźwiecka,

2016). Opšteprihvaćeno shvatanje u literaturi o ljudskim resursima je da su vrednost i značaj talenata u biznisu veoma veliki. Najvažniji resurs u današnjim preduzećima je radna snaga koja direktno doprinosi dobrobiti organizacije, njenom rastu, razvoju i konkurentnosti.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MEĐUNARODNOM KONTEKSTU

Sam termin menadžment ljudskih reursra (*human resource management* - HRM) koristi se za opisivanje sistema kreiranih za upravljanje ljudima unutar organizacije. Odgovornost menadžera za ljudske resurse obuhvata sva pitanja vezana za zaposlene, njihove novčane nadoknade i definisanje posla. Svrha upravljanja ljudskim resursima je da maksimizira produktivnost organizacije putem efikasnosti svojih zaposlenih. Iz tih razloga se može reći da je „osnovna misija ljudskih resursa sticanje, razvoj i zadržavanje talenata, usklađivanje radne snage sa poslovanjem i doprinos poslovanju kroz odlične rezultate“.<sup>1</sup> Važnost HRM proširuje se i na mala preduzeća, koja nemaju isti nivo potreba za ljudskim resursima kao velika preduzeća, ali imaju potrebu za rastom poslovanja. Potrebe za osobljem i problemi sa osobljem vezani su za poslove organizacije i mogu imati odlučujući uticaj na „zdravlje organizacije“. Jednostavno, preduzeće ne može biti efektivno bez upravljanja ovim resursom. Osim toga, ukoliko su politike ljudskih resursa i procedure preduzeća blisko povezane, dolazi do postizanja korporativnih ciljeva i strateških planova. I najposle, odeljenje ljudskih resursa je odgovorno za pronalaženje, zadržavanje, vođenje i razvoj zaposlenih čiji su talenti i želje usklađene sa operativnim potrebama i ciljevima kompanije. Pored ovoga i korporativna kultura igra značajnu ulogu u poslovnom uspehu, a strateški pristup HRM podrazumeva i da su motivacija, razvoj i upravljanje ljudskim resursima u organizaciji, kao i podržavanje osnovnih vrednosti preduzeća usmereni na njegov uspeh. Pitanja koja se odnose na ljudske resurse mogu se podeliti na tri dela i to: na individualna pitanja (zaposleni identifikuju svoje snage i slabosti, ispravljaju sopstvene nedostatke, a to se vidi kroz merenje učinka, obuku i testiranje); organizaciona pitanja (fokus je na izgradnji uspešnog poslovnog sistema, kao odgovora na promene koje dolaze s polja i iznutra); i pitanja karijere (podudaranje želja

---

<sup>1</sup> <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

pojedinih sa poslovima vezanim za njihovu karijeru kroz potrebe organizacije).

Postoji mnogo definicija ljudskih resursa. Jedna pojednostavljena, je da se ljudski resursi definišu kao baza ljudskog kapitala pod kontrolom firme u direktnom radnom odnosu. Praksu ljudskih resursa čine one organizacione aktivnosti usmerene na upravljanje bazom ljudskog kapitala i osiguranje da se kapital koristi za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Dakle ovde je fokus na znanju, veštinama i sposobnostima pojedinca koji čine organizaciju. Pojedinac je taj važan resurs, a ne praksa ili procedure koje koristi preduzeće. Ovde je takođe važno naglasiti, da pojedinac pruža vrednost preduzeću samo ako se koristi njegovo ponašanje kao zaposlenog. Strateško upravljanje ljudskim resursima fokusira se na veštine i kompetencije zaposlenih, a ne na ponašanje zaposlenih (Wright, McMahan, McWiltam, 1994. p. 303-304). Međutim, strateški međunarodni menadžment ljudskih resursa je definisan kao pitanja funkcija politika i praksa koji su rezultat strateških aktivnosti MNEs i utiču na internacione interese i ciljeve ovih preduzeća (Schuler, 2000.251-252).

Iako pojedinci ili članovi grupe mogu stvoriti privremenu konkurentsku prednost, verovatnije je da izvor održive konkurentnske prednosti čini zbir ljudskog kapitala u organizaciji<sup>2</sup>. Dakle, ideja da ljudski resursi mogu biti izvor održive konkurentnske prednosti nije nova, ali je uglavnom bila bazirana na ljudskoj praksi, a ne na zajedničkoj vrednosti zaposlenih. Postoje autori koji su zagovornici tvrdnje da su ljudski resursi izvor održive konkurentnske prednosti, ali da preduzeća treba da izrade strategije koje će dovesti do održive konkurentne prednosti kroz fokus na odnos strategije, ljudskih resursa i konkurentne prednosti. Upravo iz tih razloga ljudski resurs mora biti izuzetan (vredan i redak), zatim vidljiv, pogodan i neprenosiv resurs. Prakse ljudskih resursa igraju važnu ulogu u razvoju konkurentne prednosti, ali nisu dovoljne same po sebi, već baza ljudskog kapitala mora biti korišćena u tu svrhu i same ciljeve preduzeća.

Naime, menadžeri zahvaljujući praksi ljudskih resursa i procesu selekcije, procenjuju, obučavaju i odlučuju o kompenzaciji i time privlače identifikovane kandidate, zadržavaju ih i čine sve da oni postanu visokokvalitetni zaposleni. Preduzeća su ta, tj. njihove službe ljudskih

---

<sup>2</sup> Da bi resurs bio izvor održive konkurentnske prednosti, on mora biti izuzetan (socijalno složen – sastavljen od poverenja, dobrih radnih odnosa, jedinstven), zatim vidljiv jer održivu konkurentnsku prednost mogu pružiti svi zaposleni kao baza ljudskih resursa (Wright, McMahan, McWiltam, 1994. p. 313-314).

resursa koje razlikuju osobe s visokim sposobnostima od osoba sa niskim sposobnostima. Dakle, ona preduzeća koja imaju dobar sistem selekcije i pružaju brojne razvojne mogućnosti zaposlenih, mogu privući i zadržati kvalitetne ljudske resurse. Kada preduzeće osigura kvalitetan ljudski kadar, njen sledeći cilj je da ohrabri pojedince da se ponašaju na onaj način koji podržava preduzeće. Ovo nije ni malo jednostavno postići jer su visoko kvalitetni ljudi za preduzeće retki, a njihove veštine i znanja su neponovljivi i neprenosivi. Njihov potencijal kao takav će doći do izražaja ako se koristi u preduzeću, a sistem nagrađivanja, programi obuke, tečan sistem komunikacije i sistem socijalizacije mogu ohrabrivati pojedince, tj zaposlene da svoje ponašanje i znanje usmere u interesu preduzeća. Međutim, mnoga preduzeća naprave grešku kada kopiraju prakse drugih uspešnih preduzeća, verujući da će na taj način postići iste rezultate. Uloga rukovodstva je da od sopstvenih ljudskih resursa stvori konkurentnu prednost kroz njihovu vrednost, retkost, nepogrešivost i neprenosivost, potvrđujući time da nije moguća kupovina tih karakteristika niti održive konkurentne prednosti. Dakle uloga upravljačkog tima preduzeća je da prepozna razvije i koristi unutrašnje resurse u cilju stvaranja održive konkurentne prednosti. Strategije nisu univerzalno primenljive, a i ljudski resursi su potrebni za njihovu implementaciju. (Wright, McMahan, McWilttam, 1994. p. 316-319).

### **3. UPRAVLJANJE TALENTIMA: IDENTIFIKACIJA I RAZVOJ**

Internacionalni zahtevi u pogledu ljudskih resursa koji se stavljaju pred preduzeća su ljudi sa međunarodnim iskustvom i vizijom. Iz tih razloga prva stavka definicije međunarodnog menadžmenta ljudskih reursa jeste identifikacija i zadržavanje visokokvalitetnih ljudi, ljudi s talentom, ljudi koji su uspešni i spremni da svoje veštine stave u međunarodni kontekst, čime dolazi do povećanja talenata u strukturi zaposlenih, te oni povezuju strateške ciljeve i ciljeve IHRM (Maksimović, 2004. s. 17). Ova praksa ljudskih reursa nazvana je „strateška praksa ljudskih reursa“ ili „radna praksa visokog učinka“, a pokazala je blisku vezu s organizacionom efikasnošću i sa zadovoljstvom zaposlenih (Schuler, 2000, Maksimović, 2004. s. 24). Na globalnom tržištu su potrebni ljudi sa globalnim liderskim sposobnostima, jer se tu susreću ljudi s različitim interesovanjima, različitim tačkama gledišta, te je

potrebno usmeriti njihovu pažnju, motivaciju i emocionalnost ka ponašanju koje vodi ugledu preduzeća. Potrebno je izbegavati konflikte, jer su timovi tada efektivniji, a to ih vodi do liderske pozicije. Dok se drugi „guše“ u konfliktima, uspešni zaposleni demonstriraju sposobnost vođenja i agilnost. Iako se nose sa drugim setom problema, male i srednje kompanije identifikovale su zapošljavanje talentovanih ljudi, kao veoma važnu, ključnu stavku<sup>3</sup>. Međutim, i u velikim i u malim preduzećima, ono što može da ometa lidersku efektivnost talentovanih zaposlenih su loša motivacija podređenih, nesposobnosti ili nezainteresovanost istih da izvrše postavljeni zadatak, slaba kontrola stresa ili situacije (Maksimović, 2004. s. 56-59).

Istina, od kada je grupa konsultanata McKinsea skovala frazu „rat za talente 1997. godine, tema upravljanja talentom postala je izuzetno proučavana. Međutim, i dalje postoji puno praznina u tumačenju ovog pojma. Proučavanje talenata i upravljanje talentima, pravi svojevrsan pomak iz tradicionalnog tumačenja upravljanja ljudskim resursima koji je fokusiran na „organizacione elite“ i strateški HRM. Stoga se strategijsko upravljanje talentom može definisati kao aktivnosti i procesi koji uključuju sistematsku identifikaciju ključnih pozicija koji različito doprinose održivoj konkurentnoj prednosti organizacije, razvijaju bazu visoko talentovanih potencijalnih i visoko uspešnih izvršilaca da popune te uloge i razvoj diferencirane arhitekture ljudskih resursa, da bi olakšali popunjavanje ovih pozicija sa nadležnim funkcionerima i osigurali njihovu stalnu posvećenost organizaciji. Usled kompleksnosti, ali i nedostatka literature koja proučava ovu temu, upravljanje talentima je jedan od vodećih izazova u kontekstu upravljanja ljudskim resursima (Collings, Mellahi, 2009).

Sam termin talenat potiče od latinskog termina *talentum*, a latinski naziv potiče od grčke reči *talanton* [ταλαντον], što znači ravnoteža, težina, suma novca. Prvobitno talenat je označavo jedinicu težine koju su koristili Vavilonci, Asirci, Grci i Rimljani. Dakle značenje reči talenat se kretalo od novčića do mentalne sposobnosti osobe - božanskog dara koji se ne sme ostaviti da propada, već treba da se poboljšava (srednji vek). Ovo drugo tumačenje je osnova za posmatranje talenta kao urođenog dara ili prirodne sposobnosti. U anglosaksonskom govornom području talenat se

---

<sup>3</sup> Njihovi problemi su izvršavanje više zadataka od strane jednog zaposlenog zbog nedostatka razgranatosti posla, prevazilaženje nedostataka međunarodnih iskustava i sl.

najčešće tumači kao urođena sposobnost iznad proseka koja se manifestuje u određenom polju, smatra se prosebnim (ne prosečnim, normalno uobičajenim), a oni koji ga poseduju razvijaju ga i koriste, više nego drugi vršnjaci. U skladu sa tim, talenat se često izjednačava sa odličnim učinkom u datom domenu performansi. Međutim postoji još jedno značenje talenta koji se odnosi na osobu koja je talentovana, u smislu da je talenat urođen, a osoba ima izvornu sposobnost, koja je autentična mešavina inteligencije, kreativnosti ili sposobnosti da se prevaziđu određeni stereotipi i pruže inovativna rešenja u datoj sredini. To obuhvata i lične osobine koje ga čine efikasnim u odnosu na druge vršnjake, usmerene na dalje učenje određene prakse i izgradnju iskustva. Tada se talenat operacionalizuje kroz stručne performanse koje su naučene, a ne urođene i rezultat je napora i iskustva. Razlika između „skromne nadarenosti“ do „ekspertskog“ ponašanja<sup>4</sup> razlikuje talenta od prosečnih izvršitelja poslova. Osim ovoga, postoji i posmatranje talenta kroz posvećenost, kroz usmeravanje fokusa i pažnje koje se mere istrajnošću, a koje dovode do uspešnog završetka zadatka, koje druga većina nikada neće početi ili će napustiti. U ovom slučaju talenat je vezan za volju, istrajnost, motivaciju, interesovanje i strast. Ako se talenat posmatra kao sposobnost, uključuju se oba pristupa i talentovani zaposleni u organizaciji (inkluzivan pristup) i pojedinci ili mala grupa izvršilaca (ekskluzivan pristup). Ovo se primenjuje da određena grupa radnika koja se ne smatra „super zvezdama“ ne bi doživela pad radnog morala. Ekskluzivni pristup talentima zasnovan je na pretpostavci da pojedinci mogu pokazati najviše potencijale u organizaciji u dužem vremenskom roku. Tumačenje talenata kao „maestralnih“ izvođača zadatka podrazumeva da su visoke performanse najvažniji pokretač performansi organizacije jer doprinose više, više inoviraju, rade pametnije, poverljiviji su, pokazuju više inicijative i „briljantnosti“, razvijaju bolje poslovne strategije, predanije oblikuju svoju viziju, rade kvalitetnije, završe posao za manje vremena, imaju bolju sposobnost za rad u timu i efikasno sprovode promene. Ako se talenat posmatra kao visok potencijal to znači da postoje sposobnosti ili mogućnosti da se razviju još neformirane strukture i postanu stvarne. To podrazumeva da pojedinac ima kvalitete (motivaciju, karakteristike, veštine, sposobnosti i iskustva, napreduju brže od svojih vršnjaka), ali su potrebni dalji rast i

---

<sup>4</sup> Obuhvata oko 10% izvođača u svom domenu.

razvoj kako bi se postigao željeni cilj<sup>5</sup>. Međutim, postoji pretpostavka da sama identifikacija nekoga kao talenta, dovodi do povećane podrške i poboljšanja performansi, da to dalje utiče na motivaciju i samopoštovanje (Pigmalion efekat), kao i da dovodi do prezira među vršnjacima (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013).

Šta je zapravo upravljanje talentom? Da li je to angažovanje i razvoj zaposlenih kroz pozicije do liderstva, upravljanje selektovanim talentovanim ljudima, ili pak njihovo identifikovanje za ključne pozicije? Da li se primenjuje na sve zaposlene i da li onda može da se razlikuje od konvencionalnog upravljanja ljudskim resursima?

Naime, kada se govori o upravljanju talentom u preduzećima, danas, neophodno je jasno ga definisati. Prema nekim autorima „talenat je kreativna preduzetnička osoba sa visokim razvojnim potencijalom, koja doprinosi rastu vrednosti akcija preduzeća. Definicija može da se odnosi na karakteristike talenta, a to su strateško razmišljanje, osobine liderstva, preduzetnički stav, pristup zasnovan na performansama, sposobnost ubeđivanja, timska emocionalna inteligencija, fleksibilnost, velika tolerancija na promene i visoko razvijene specijalističke tehnike i veštine. Drugi autor, posmatra talenat sa stanovišta tri faktora, a to su njegove karakteristike, glavne aktivnosti i ciljevi. Upravo ovi kriterijumi i čine da se talenat u organizaciji mnogo lakše otkrije. Talenat se uglavnom sastoji od vanrednih intelektualnih veština (oštrih i specijalističkih), kreativnog stava (originalnost, fleksibilno razmišljanje, rešavanje nekonvencionalnih problema, visoka tolerancija na rizik, prihvatanje promena, neizvesnost i dvosmislenost), i posvećenost radu (samodisciplinovanost, uprono u postizanju ciljeva kroz naporan rad). U ovom slučaju potrebno je detaljno poznavanje osoblja, ali i univerzalnu prirodu ljudskih resursa. Međutim, ne retko, u literaturi se može naći tumačenje talenata kao visoko potencijalnih zaposlenih, tj. ljudima sa razvojnim veštinama i sposobnostima koji su sposobni da prihvate zadatke i dužnosti koje karakterišu aktivnosti čiji obim je premašio sve što je postignuto do tada (Niedźwiecka, 2016).

---

<sup>5</sup> U okviru toga, koncept autentičnosti (biti jedinstven) danas podrazumeva lidere koji odlučuju da preuzmu odgovornost za ličnu slobodu i organizacione obaveze, obaveze zajednice, i donose odluke koje ih deklariraju kao moralne pojedince. Pitanja autentičnosti lidera uvek su istaknuta kada se javljaju moralni šokovi u korporativnom svetu. U promenljivim vremenima, autentičnost lidera se ogleda u stabilnoj filozofiji posmatranja samog sebe, kako bi mogli tu stabilnost preneti na organizacije i zajednice. Filozofsko značenje autentičnosti podrazumeva individualne vrline i etičke izbore, dok psihološko značenje ima značenje povezano sa terminima osobine pojedinaca i njihovih identiteta (Novicevic, Harvey, Evans, 2006).

Upravljanje talentima je sistematičan i dinamičan proces kojima se ljudski resursi identifikuju, kako bi popunili ključne poslovne pozicije u budućnosti, spremaju se za širok spektar programa edukacije i obuke, vodi se računa o njihovoj daljoj promociji, zadržavanju i usmeravanju njihovih talenata kako bi postigli očekivane rezultate (Vajih, 2016). Iz gore navedenog se može zaključiti da se u kontekstu ljudskih resursa talenat posmatra kao kapital ljudskih resursa, a pretvaranje talenata zaposlenih u efikasnu radnu snagu je ključni zadatak menadžmenta preduzeća.

Ipak, prema nekim autorima polazna tačka je identifikacija ključnih pozicija, a ne talentovanih pojedinaca *per se*. To su aktivnosti i procesi koji „uključuju sistemsku identifikaciju ključnih pozicija koje različito doprinose održivoj konkurentskoj prednosti organizacije, razvoju talentovanog seta visokih potencijala i visokih performansi i razvoju diferencirane arhitekture ljudskih resursa kako bi se olakšalo popunjavanje ovih pozicija u i osigurala njihova stalna posvećenost organizaciji“ (Collings, Mellahi, 2009). Zahvaljujući povećanju mobilnosti zaposlenih, preduzeća se ne moraju oslanjati samo na unutrašnje izvore, već mogu angažovati talente sa različitih delova tržišta rada (eksterno zapošljavanje), te je tako moguće regrutovanje visokokvalitetnih kandidata<sup>6</sup>. Iz tih razloga, razlikuju se četiri načina zapošljavanja, i to zapošljavanje zasnovano na znanju (znanje doprinosi strateškim ciljevima preduzeća); zapošljavanje za izvršavanje unapred određenih zadataka, treće – ugovorni rad (ovi radnici nisu strateški značajni); i četvrto jedinstveni radnici - ne mogu biti angažovani interno jer nemaju dovoljnu stratešku vrednost. U svakom slučaju, efikasno upravljanje talentom ima pozitivan odnos sa organizacijskim performansama, motivacijom za rad, posvećenosti organizaciji, te iz toga proizlazi AMO model:

$$P = f(A, M, O)$$

U ovom modelu je P – performanse (učinak) zaposlenog, jednaka funkciji A, M i O, gde su A – sposobnosti zaposlenog, M - motivacija i O – mogućnosti. Izraženo kroz gornju jednačinu, sve tri varijable utiču na performanse zaposlenih. AMO model ukazuje da su viši nivoi

---

<sup>6</sup> Osoba koja je angažovana u jednom preuzeću, može biti pre-specijalizovana i unapred obučena da obavlja slične zadatke u drugoj firmi (Collings, Mellahi 2009).

individualnog učinka očigledni ako se posmatraju ovi parametri (Collings, Mellahi 2009).

Poslednje dve decenije, interesovanje za upravljanje talentima je povećano usled nedostatka talentovanog liderstva. Iz tih razloga globalno upravljanje talentom se može definisati kao sve organizacione aktivnosti usmerene u cilju privlačenja, selekcije, razvoja i zadržavanje najboljih zaposlenih za vršenje najvažnijih strateških zadataka, koji su potrebni za ostvarenje strateških prioriteta organizacija na globalnoj skali. Talent menadžment se obično fokusira na zaposlene koji se nalaze na vrhu u pogledu performansi i kompetencija i stoga se smatraju liderima i ključnim stručnjacima trenutno ili u budućnosti. U multinacionalnim preduzećima upravljanje talentima je sve više globalno bez obzira da li su iz zemlje domaćina, iseljenici ili lokalni zaposleni. Uključivanje u bazu talentovanih, smata se ulaganje u budućnost sopstvene karijere, kao i obavezu da se postupa na način koji zadovoljava organizacione ciljeve i interese. Stoga, zaposelni pojedinci koji su identifikovani kao talenti, treba da budu više posvećeni pitanjima važnim za poslodavca. Dakle, organizacije su postale svesne da su talentovani ljudski resursi dragoceni resurs i ukoliko se sa njima strateški upravlja, oni će biti sposobni da maksimalno povrate investicije (Makela, Smale, Sumelius, 2013). Kao što je rečeno, prvobitno je talent menadžment bio shvaćen kao odabir pojedinaca koji imaju najviše potencijala, naročito na nivou rukovodstva, i identifikovanje njegovih osobina koje ga čine uspešnim menadžerom. U tom smislu bile su prihvaćene i dve teorije i to prvo ona koja se odnosi na isključivo vrhunsku elitu zaposlenih (ekskluzivna teorija) i druga koja se odnosi na sve zaposlene (inkluzivna teorija). Svaka organizacija treba da ima odgovarajuće prakse talent menadžmenta zasnovane na sopstvenim vrednostima i ciljevima, a ne da dolazi u situaciju da pokušava da usvaja i ponavlja uspešne prakse koje su koristile druge organizacije. Stoga se kaže da upravljanje talent menadžmentom treba da se rukovodi „najboljim pristupom“, a ne „najboljom praksom“ (Al Ariss, Sidani, 2016).

Preduzeća koja žele da opstanu na tržištu, da se nose sa konkurencijom i povećaju svoj rast, moraju privlačiti i zadržavati svoje talentovane zaposlene. Ovakav tip zaposlenih je uvek ograničen, te samo otežava ionako složeno pitanje. Najjednostavnija definicija talentovanog pojedinca je da je to osoba koja ima veliki potencija i koji ima visoke performanse. Upravljanje talentima je pak pronalaženje, zadržavanje i razvoj talenata, motivisanje kako bi preduzeća mogla da ostvare svoje

poslovne ciljeve. Prednosti sistema gde se primenjuje upravljanje talentima su sledeće: talentovani radnici ispunjavaju strategije organizacije i ekonomske ciljeve, troškovi fluktuacije i stalne fluktuacije zaposlenih opadaju, takvi ljudi na ključnim pozicijama su efikasniji, motivacija zaposlenih je osigurana, radna mesta su popunili pouzdani ljudi i njihov potencijal može bolje da se iskoristi (Horváthová, Petra, 2011). To se može ostvariti ponudom vrednovanog rada, daljim obrazovanjem i razvojem, profesionalnim napretkom, poštovanjem ravnoteže između profesionalnog i privatnog života, fleksibilnom radnom ulogom, ponudom kvalitetnih radnih uslova i opreme, pružanjem osećaja priznanja i poštovanja. Sa ovakvom naklonošću talentovani zaposleni mogu da očekuju dobro liderstvo, slobodu i autonomiju, stimulativni rad, ali i adekvatnu novčanu nadoknadu za svoje angažovanje. Međutim, kako su talentovane osobe uglavnom individualci, veoma je teško uskladiti njihov rad s ostalim u preduzeću, neophodno je razmotriti razvojne ciljeve i iskustvo zaposlenih, izvršiti rotaciju kako bi se uskladili i nedostaci i stručnost (Niedźwiecka, 2016).

#### Primer 1. Upravljanje talentima u Lufthansi

Talenat zaposlenih, kompetencije i njihov *know-how* su osnova za uspeh Lufthansa Grupe. Ona koristi korporativnu kulturu zasnovanu na partnerstvu koju karakteriše transparentnost, tolerancija, različitost i poštovanje u međusobnom radu kako bi se osiguralo zaposlenima da mogu da iskažu svoje sposobnosti. Upravljanje talentima je centralna oblast delovanja ljudskim resursima, a veoma važnu ulogu imaju kontinuirana obuka i obrazovanje. Sve vrste obuke imaju visok prioritet, jer samo zaposleni koji su kvalifikovani i obučeni mogu održati leadersku poziciju u oblasti kvaliteta i inovacija na tržištu avijacije. Poštuje se princip „Svaki zaposleni ima talenat“, a primenjuje se pristup različitosti.

Izvor:<https://www.lufthansagroup.com/en/responsibility/social-responsibility/talent-management.html>.

#### Primer 2. Tošiba i razvoj talenata

Tošiba Grupa (Toshiba Group) japanska multinacionalna kompanija, permanentno radi na stvaranju otvorene korporativne kulture kako bi se postiglo fer upravljanje grupama. Da bi ohrabrila zaposlene da koriste svoje sposobnosti, uspostavili su sistem procene koji je jasan svima i

nastoje da razviju i iskoriste talente. Srednjoročna i dugoročna vizija poslovanja pored ostalih obuhvata i stavku da se stvori otvorena korporativna kultura koja će omogućiti raznolikoj radnoj snazi koja deli vrednosti kompanije, da razvija i izvršava posao na najbolji mogući način. Da bi Tošiba Grupa mogla da zadrži svoju pouzdanost, unapredi finansijsku bazu, neophodno je da inspiriše osobe sa širokom perspektivom da prihvate uspeh kao normalnu stvar. Iz tih razloga ovo preduzeće nastavlja da podržava zaposlene u razvoju sopstvenih veština i karijere kroz njihove raznovrsne programe za razvoj talenata.

Izvor: <http://www.toshiba.co.jp/csr/en/performance/social/hrd.htm>.

Smatra se da je „segmentacija talenata „važna isto koliko i „segmentacija potrošača“. Deo ove segmentacije smatra da ljudske resurse kao navažniji ljudski kapital strateškog uspeha čine „ključni talenti“. Osim toga, poslovni lideri sve više definišu organizacionu efikasnost izvan tradicionalne održivosti kroz finansijske resurse i deoničare, već upravo kroz ključne talente vide strateški uspeh (Boudreau, Ramstad, 2005).

Susretanje sa upravljanjem talentima na globalnim je složeno i kompleksno i predstavlja svojevrstne izazovime, mnogo veće nego one s kojima se susreću preduzeća koja posluju u nacionalnom okruženju. Iz tih razloga pojavilo se i nekoliko mitova o upravljanju ljudskim talentima. Prvi mit je, da upravljanje talentima nije odgovoran za poštovanje ljudskih prava. Međutim, ovo pitanje je pitanje linijskog upravljanja, a ne pitanja ljudskih resursa. Ovde su potrebne kompetancije za globalno upravljanje preduzećem, radi se o strateški poslovnom procesu kao delu globalne strategije preduzeća. Drugi mit je, tvrdnja da je sve povezano sa ljudima. Suština je u tome da se ovde koriste strateške pozicije kao ključna tačka, kvalitet rada ljudi, a zahteva se jedinstveno, pa i prećutno znanje i iskustvo specifično za određeno preduzeće u industriji. Treći mit je, da je potrebno sve pozicije popuniti najboljim „igračima“. Suština je da se samo oko 20% zaposlenih može smatrati vrhunskim, postavljenim na strateške pozicije, jer kompanije ne mogu priuštiti talentovane zaposlene na svim pozicijama. Četvrti mit je, da je talenat prenosiv. Naime, ako u sedištu kompanije postoji nedostatak talenata, oni tu jednostavno mogu biti premešteni iz drugih delova kompanije. Međutim, tu postoje barijere, na primer pojedinci ne žele da se presele jer im se narušava porodični život, problemi sa prilagođavanjem, kompetencije koje su dovele do uspeha u matičnoj zemlji, nisu garancija uspeha u međunarodnom okruženju. Ovo samo govori koliko su važni sistemi selekcije i koliko je važna njihova

efikasnost i opreznost kod odabira kandidata. Ovde se mogućnost vidi u težnji upravljanja globalnim talentima uz ponudu društvenim i poslovnim kontekstima koji su slični onima iz kojih talenti dolaze. Peti mit se, odnosi na promet talenata za koji se smatra da je loš za organizaciju. Međutim, stvarnost koja je krajem XX veka postala jasna je, da je upravo mobilnost realnost i da se povećava zbog globalizacije, demografskih smena, niva obrazovanja. Svojevremeno je Bil Gejsts tvrdio, da ako bi najboljih dvadeset talenata napustilo Majkrosoft kompaniju, ona bi ubrzo postala „obična“. Stoga je ključno pitanje zadržavanje talenata, na razne načine, kao i održavanjem pozitivnih odnosa ukoliko „talentovana osoba“ odluči da ode. Šesti mit je, mit po kojem postoji jasna linija između globalnog talent menadžmenta i organizacionih performansi. Pokušaj merenja povraćaja ulaganja u ljudske resurse i talente je veliko pitanje odeljenja ljudskih resursa i njihovih konsultanata. Stoga je potrebno kombiovati kvalitativne i kvantitativne mere, subjektivne percepcije zaposlenih i objektivne pokazatelje performansi zaposlenih. Sedmi mit glasi, da su odluke o talentima „fer“. Može se desiti da vrhunski menadžeri nemaju tačne informacije, dovoljno vremena za njihovo prikupljanje, te ne izaberu baš najbolje zaposlene kao talente. Osim toga, postoje i strukturna, geografska i socijalna udaljenost od zaposlenih, ali uvek je važno nastojati doneti „dobre odluke“, a ne „idealne“. Pojedini talenti mogu ostati neiskorišćeni. Stoga je važno da se odluke o talentima zasnivaju na više različitih inputa, kao što su pregledi performansi, povratne informacije, centri za procenu i razvoj, rad sa svim zaposlenim, balansiranje između globalnih i lokalnih talenata i brendiranje na osnovu diferencijacije (Minbaeva, Collings, 2013).

Osim već pomenutog, za upravljanje talentima, važni su liderstvo i timski rad. Liderstvo je nešto čemu teže talentovani zaposleni. Lideri se nalaze na vrhu hijerarhijske lestvice, i osposobljeni su da predvode određenu grupu ljudi. Kako je Dejvid Urlik rekao “Efektivni lideri ultimativno prave druge više efektivnijim“ (Urlich, 2008, p.107). Dakle, od angažovanja „današnjih“ talenata, „sutra“ će postati talent menadžeri. To se postiže tako što se: 1. poboljša komunikacija kroz povezivanje sa njima, slušanjem šta žele da kažu, kome i kada treba da kažu; 2. povezivajem njihovih pojedinačnih usmerenja u sinhronizaciju sa organizacijama i timskim ciljevima, gde se stvara osećaj svrhe i zajednice. To takođe pomaže svakome da bude odgovoran za svakog drugog; 3. kroz ojačavanje ljudi, izgrađivanjem sopstvenih kompetencija za uloge koje oni mogu ili

žele da igraju; 4. osiguravanjem ljudima da mogu da uzmu svoje dane odmora, da imaju vremena, da se fokusiraju na život van rada ili podržavaju ljude da poboljšavaju svoje fizičko zdravlje i ishranu i stvaraju ljude koji mogu da se nose sa njihovim zahtevima; 5. kreiranjem pozitivnog radnog okruženje. Jedan način je da lideri pomažu drugima da uče i razvijaju se kroz profesionalni razvoj i napredak, a drugi da odvažno odvoje dobre od loših odluka koje treba da budu donete. Treći način je čovečnost, tj tretiranje ljudi sa ljubaznošću i poštovanjem, kao i uvažavanje njihove zabrinutosti oko posla; 6. da bi pokazao da je dobre volje na poslu, lider mora da pronađe vreme za humor, proslave, događaje koji se odnose na nagrade i priznanja, kao i šalu na svoj račun (Urlich, 2008). Postoji šest koraka izgradnje liderstva, a to su: 1. izgrađivanje poslovnih slučajeva jer liderstvo mora biti povezano na kraći i duži rok sa biznis rezultatima, 2. definisanje leaderskog brenda, koji podrazumeva očekivanja potrošača u leaderskom ponašanju i setove standarda koji lidere obavezuju 3. ocenjivanje lidera unutar organizacije. 4 investiranje u lidere kroz rad, obuku i životno iskustvo, 5. merenje investiranja u liderstvo i napredak evaluacijom, kako se rukovodstvo kreće napred, i 6. podela reputacija lidera sa onima izvan organizacije, kao što su zajednica, potrošači i investitori (Urlich, Smallwood, 2011). Pored ovoga, poslednjih godina liderstvo je postalo značajno zbog toga što preduzeća moraju kreirati uspeh u dužem vremenskom okviru. Liderstvo je zanačajan resurs koji mora sa zaposlenima, potrošačima i investitorima stvarati novu vrednost za kompaniju. Liderstvo se fokusira na rezultate (Results Based Leadership) kao i identifikaciju rezultata koje liderstvo stvara (Leadership Brand). Lider može kreirati samopouzdanje kod drugih samo ako i sam ima fizičku i emotivnu stabilnost koja mu daje sopstveno samopouzdanje (Urlich, Smallwood, 2011). Leaderski kod ili kodeks o liderstvu obuhvata nekoliko pravila i to: - da lideri oblikuju budućnosti svojim vizijama i delovanjem; - lideri kao izvršioци pretvaraju strategiju u akciju, obezbeđuju da timovi dobro funkcionišu, pružaju tehničku stručnost i disciplinu kod obavljanja posla; - lideri uključuju sve taletovane s kojima obavljaju posao, jer oni identifikuju potrebne veštine, angažuju talente, komuniciraju s njima i čine ih efikasnim; - lideri izgrađuju sledeće generacije, one koji ostaju da nastave strateške uspehe tako što razvijaju ljudski kapital i time izgrađuju nove generacije talentata; - lideri investiraju u sebe jer se oni ne zadovoljavaju onim što znaju, oni i dalje uče od uspeha, od neuspeha, iz knjiga, od zadataka, od ljudi i samog

života. Efektivni lideri deluju inspirativno u pogledu lojalnosti, svojim integritetom i poverenjem. Oni su smeli i hrabri, odlučni, suočavaju se sa konfliktima. Lideri su odgovorni za eksterni identitet preduzeća, a taj identitet treba da bude baziran na internoj kulturi i kompetencijama. (Urlich, Smallwood, 2011, Urlich, Smallwood, Sweetgman, 2008). Ovako naznačena uloga lidera, dogodila se paralelno sa pojavama kao što su potražnja za talentima, brze promene, kulturne promene i potražnja za inovacijama. Na primer, zaposlene žene mogu biti uključene u programe liderstva, čak i one koje rade sa skraćenim radnim vremenom, imaju fleksibilne rasporede, tako da mogu uskladiti poslovne sa porodičnim obavezama, a imaju iste mogućnosti za razvoj, pristup obukama i napredovanje. Takođe, starija radna snaga koja je spremna da se obučava i usvaja nova znanja takođe može imati kraće radno vreme. Mora se naglasiti da ne postoji idealna lista sposobnosti koje odgovaraju svakoj kompaniji (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright, 2011).

Drugo važno pitanje vezano za talente, ili teoriju dara ljudskog kapitala, naziv koji je ponekad moguće naći u literaturi, je timski rad. Kada se pomenu talenti predpostavlja se da su to individualci, teško uklopivi u radne sredine. Međutim, realnost je nešto drugačija. Timski rad je veoma značajan za zaposlene u multinacionalnim preduzećima, a za timove je značajno da komuniciraju kako bi napravili kvalitetan proizvod ili pružili uslugu. U tome im pomažu savremene tehnologije, putem kojih razmenjuju informacije potrebne za ostvarenje tih ciljeva na mestu proizvodnje ili prodaje. To zaposlenima daje autoritet da mogu sami donositi odluke. Jedan od najpopularnijih načina povećanja odgovornosti i kontrole je dodeljivanje radnih zadataka timovima, a oni koriste razne veštine kako bi bili uspešni u sprovođenju zadataka i poslu, čak i kada su u pitanju razne relacije i različito vreme rada. Mogu se formirati i virtuelni timovi koji se oslanjaju na komunikacione tehnologije, a zaposleni obavljaju više zadataka, koriste mnoge veštine, kontrolišu tempo rada sastavljaju ceo krajnji proizvod. U timskom radu uvek je moguće kompenzirati rad nekoga drugoga (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2011, p.37).

Iz ovoga se jasno vidi da je izmenjen kontekst u kojem međunarodne firme posluju, jer je okruženje sve složenije, a nivo izazova je promenljiv. Tako uzroci uspeha na domaćem tržištu mogu biti razlozi neuspeha, nedostataka i frustracije na međunarodnom tržištu, čega međunarodni timovi moraju biti svesni. Neophodno je razvijanje

međunarodnih timova koji se mogu formirati od onih koji imaju međunarodno iskustvo, a njihova korist je vidljiva u multinacionalnim kompanijama koje su povezane u mrežne sisteme i „operacije“. Tada su međunarodni timovi zgodan mehanizam podsticanja inovacija, organizacionog učenja i prenosa znanja. Timovi su svojevrsno sredstvo za prevazilaženje funkcionalnih i nacionalnih granica, pogoljšanje horizontalne komunikacije i toka informacija. Oni traže metod za podsticanje različitih odluka i rešavanje problema i pravljenje strateških procena, traže prilike za razvoj globalne perspektive; pronalaze tehnike razvijanja zajedničkih vrednosti i neformalnih normi, razvijaju međunarodne istraživačke i razvojne projekte, izgrađuju virtualne timove čiji članovi su geografski raspršeni (Dowling, Welch, 1988). Radom u međunarodnim timovima, individualne karakteristike, kao što su uverenja, verovatno neće biti promenjene ali pojedinci mogu postati svesniji različitih kultura drugih zemalja. Takođe, prethodno iskustvo na radu međunarodnih zadataka i timova doprineće boljoj pozicioniranosti onih koji ih imaju (Urlich, Smallwood, 2011).

\*\*\*

Za Srbiju je jedan od mogućih načina povećanja konkurentosti ulaganje u talente i njihovo zadržavanje i dalje praćenje njihovog rada. „Za Srbiju je posebno značajno da objedini obrazovanje, istraživanje i inovacije. Povećanje ulaganja Srbije u istraživanje u obrazovnim i naučnim institucijama i kompanijama je ključni element stava po kome je investiranje u „znanje“ najbolji i možda jedini način da Srbija ubrza ekonomski rast“. Kada Srbija bude zrela da formira društvo zasnovano na znanju, to znači da će biti društvo zasnovano na radnoj etici i posvećenom radu. Prethodno je neophodno da se iskorene korupcija i kriminal, postavljanje preduzeća na „zdrave osnove“ i usklađivanje školskog sistema sa potrebama privrede i standardima Evropske unije (Grk, Snežana, 2017. s. 25-27). U Srbiji trenutno postoji Fond za mlade talente Republike Srbije, a i grad Beograd ima svoj Fond za talente, za studente koji su osvojili nagrade na takmičenjima u zemlji i inostranstvu<sup>7</sup>. Međutim, mnoge međunarodne kompanije u našoj zemlji traže ljude koje mogu zaposliti, te osim mladih, traže se zaposleni iz oblasti kao što su IT tehnologije, programeri i uopšte iz oblasti inženjerstva.

---

<sup>7</sup> <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html%3A591884-Diplomate-vrbuju-nase-genijalce>.

#### 4. ZAKLJUČAK

Potražnja za talentima na globalnom nivou je velika, a neophodni su talenti u informacionim tehnologijama (elektrotehnički talenti, tehnološki talenti, matematički i inženjerski talenti), talenti u oblasti energetike, biotehnologije, medicinski talenti, talenti u oblasti finansija, umetnički talenti (glumački i muzički talenti - vokalni, instrumentalni) sportski talenti, talenti za adaptaciju turbulentnoj globalizaciji, menadžerski talenti sa iskustvom. Traže se talenti u svim zemljama, bilo da budu zaposleni u nekoj od multinacionalnih kompanija ili kao individualni talenti. Kada se govori o upravljanju talentima uvek se prvo pomisli na proces selekcije, zadržavanja i obuke potencijalnih talenata u organizaciji. Produblјivanje procesa globalizacije ovo pitanje je stavilo u kontekst međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Ekonomije zasnovne na znanju su konkurentnije, ali sve nacionalne ili regionalne ekonomije ne prihvataju razvoj zasnovan na znanju istim tempom, te se ne pridaje tome isti značaj u svakoj zemlji. Osim toga, sve veću potrebu za talentima imaju pored multinacionalnih preduzeća i mala i srednja preduzeća. Još je u poslednjoj deceniji XX veka intenzivirana potreba za talentima, jer je njihov značaj i njihova vrednost u biznisu veoma velika. Tome se može dodati i poslovna kultura koja kao imperativ stavlja odgovornost za rezultate i smanjenje investiranja u ljudske resurse koje nije funkcionalno. Mogućnost odabira kandidata iz veće mase ljudi, pomaže identifikovanju većeg broja talentata, a talentovani zaposleni, postaju najšće lideri zbog sposobnosti koje poseduju i zbog sposobnosti da efektivno iskoriste tržišne prilike. Internet i Web poslovanje povećavaju efikasnost poslovanja, lakše se dolazi do informacija, a digitalizacija u mnogome menja postojeću poslovnu stvarnost.

#### LITERATURA

- [1] Al Ariss, Akram, Sidani, Yusuf. (2016), Comparative international human resource management: Future research directions, *Human Resource Management Review*, 26, Elsevier, p.352-358;
- [2] Boudreau, W. John, Ramstad, M. Peter, (2005), Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition, *Human Resource Management*, Vol, 44, No.2, Wiley, p. 128-136;
- [3] Collings G. David, Mellahi, Kamel, (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, Elsevier Inc. p. 304–313;

- [4] Dowling, P.J. Welch, D.E. Schuler, R.S. (1999), *International Human Resource Management, Managing People in Multinational Context*, Ohayo, South Western Collage Publishing;
- [5] Dowling, J. Peter, Welch E. Denice, (1988), *International Human Resource Management: An Australian Perspective*, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 6, No. 1: Springer, p. 39-65;
- [6] Gallardo-Gallardo, Eva , Dries, Nicky, González-Cruz, F. Tomás, (2013) What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, Elsevier, p.290-300.
- [7] Grk, Snežana, *Obrazovanje – QUO VADIS*, (2017), *Problemi na tržištu rada, siromaštvo i ekonomske nejednakosti*, *Knjiga sažetaka, Okrugli sto*, 04. oktobar 2017., Beograd, Institut društvenih nauk, p. 15-17;
- [8] Horváthová, Petra. (2011), *The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization*, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR vol.12, Singapore, IACSIT Press, p. 50- 54;
- [9] Ivanchevic, M. John, Konopaske, Robert, (2013), *Human Resource Management*, New York, McGRAW – HILL INTERNATIONAL EDITION;
- [10] Maksimović, Marijana, (2004), *Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju*, Beograd, IEN;
- [11] Makela, Kristina, Smale, Adam, Sumelius, Jennie, (2013), Talent or not? Employee Reactions to Talent Identification, *Human Resource Management*, March–April, Vol. 52, No. 2. Wiley Periodicals, Inc. (wileyonlinelibrary.com). p. 195–214;
- [12] Minbaeva, Dana, Collings, G. David. (2013), Seven myths of global talent management, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 9, Routledge, p. 1762–1776;
- [13] Niedźwiecka, Katarzyna, (2016), Talent Management as a Key Aspect of Human Resource Management Strategy in Contemporary Enterprise, *Management, Knowledge and Learning Joint International Conference: Managing Inovation and Diversity in Knowledge Society Troughrt Turbulet Time*, 25-27 May, Timisoara, Romania, p.803-809;
- [14] Noe, A. Reymond, Hollenbeck, R. John, Gerhart, Barry, Wright, M. Patrick, (2011), *The Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill, Irwin;
- [15] Novicevic, M. Milorad, Harvey, G. Michael, Evans, Randy, (2006), Authentic Leadership: A Historical Perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 1, p. 64-75;
- [16] Schuler, S. Randall, (2000.), The Internationalization of Human Resource Management, *Journal of International Management*, 6. Elsevier Science Inc, p. 239-260;
- [17] Urlich Dave, Smallwood, Norm., (2011), What is Leadership? HR e-book, HR Magazin, A&D Media;
- [18] Urlich, David, Smallwood, Norm, Sweetgman, Kate, (2008), *The Leadership Code*, Boston, MA: Harvard Business Press;

- [19] Vajih, Saadat, (2016), Talent management: the great challenge of leading organizations, *International Journal of Organizational Leadership*, No. 5. Industrial Management Institut, p.103-109;
- [20] Wright. M. Patrick, McMahan, C. Gary, McWiltam, Abigail, (1994), Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5:2 May, p. 301-326;
- [21] <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>;
- [22] <https://www.lufthansagroup.com/en/responsibility/social-responsibility/talent-management.html>, datum dostupnosti 8.11. 2017;
- [23] <https://www.toshiba.co.jp/csr/en/performance/social/hrd.htm>, datum dostupnosti 8.11. 2017;
- [24] [http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html% 3A591884-Diplomate-vrbuju-nase-genijalce](http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html%3A591884-Diplomate-vrbuju-nase-genijalce), 13.11.2017.