

Ema Burić

Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet, Bosna i Hercegovina

ema.mustajbasic@gmail.com

Admir Čavalić

Internacionalna poslovna infomaciona akademija Tuzla, Bosna i Hercegovina

admir.cavalic@yahoo.com

Faruk Hadžić

SSST Univerzitet, Bosna i Hercegovina

farukhadzic27@gmail.com

RAZVIJANJE TALENATA KAO KLJUČ ZADOVOLJSTVA TALENTIRANIH ZAPOSLENIKA U USLUŽNOM SEKTORU U BOSNI I HERCEGOVINI

Primljeno: 23. srpnja 2025.

Prihvaćeno: 18. studenog 2025.

<https://doi.org/10.46458/27121097.2025.31.90>

Prethodno priopćenje

Sažetak

Razvijanje talenata predstavlja jednu od ključnih aktivnosti u okviru talent menadžmenta i značajno doprinosi zadovoljstvu zaposlenika i ukupnoj organizacijskoj uspješnosti. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati nivo razvijenosti aktivnosti razvoja talenata u uslužnim poduzećima u Bosni i Hercegovini, kao i analizirati njihov utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih. Istraživanje je provedeno na uzorku od 101 poduzeća, korištenjem Likertove skale i upitnika za menadžere i talentirane zaposlenike. Pouzdanost skala potvrđena je visokim vrijednostima Cronbach- α koeficijentata ($\alpha = 0.78$ za razvoj, $\alpha = 0.84$ za zadovoljstvo). Dobiveni rezultati pokazuju da su razvojne aktivnosti u prosjeku visoko razvijene, posebno u malim i srednjim poduzećima. Regresijska analiza je potvrdila da razvojne aktivnosti značajno pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih ($\beta = 0.355$, $p < 0.001$), što ukazuje da ulaganje u razvoj talenata nije samo organizacijska obaveza, već i ključna strategija za povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika. Ovi nalazi pružaju važne smjernice za unaprjeđenje HR praksi u organizacijama koje žele zadržati i motivirati svoje talente.

Ključne riječi: Talenti, razvijanje talenata, zadovoljstvo zaposlenih

JEL: M1, M10, M12

1. UVOD

Talent menadžment postaje sve važnija tema u suvremenom poslovnom okruženju koje je obilježeno brzim tehnološkim promjenama, globalizacijom i rastućom mobilnošću radne snage. Organizacije se sve više suočavaju s izazovima ne samo u privlačenju i zadržavanju, već i u razvoju talentiranih zaposlenika, koji predstavljaju ključnu polugu za unaprjeđenje inovativnosti, konkurentnosti i dugoročnog uspjeha. U tom kontekstu, talent menadžment ne samo da doprinosi strateškom usmjerenju organizacija, već i osigurava kontinuirani rast i prilagodljivost u dinamičnom tržištu rada.

Razvijanje talenata kao dio talent menadžmenta, kroz kontinuirano učenje, mentorstvo, prilike za napredovanje i profesionalni razvoj, omogućava ne samo postizanje individualnog potencijala zaposlenika, već i osnaživanje organizacije da odgovori na promjenjive zahtjeve tržišta. Važnost ove aktivnosti davno je prepoznata na svjetskom nivou, a dodatno dobiva na značaju u kontekstu socioekonomskih izazova u Bosni i Hercegovini i regiji, gdje se organizacije suočavaju s odlaskom kvalificiranih i mladih kadrova, što naglašava potrebu za strateškim pristupom razvoju talenata kao načinom za zadržavanjem tih kadrova i poticanjem njihove posvećenosti i lojalnosti.

Svrha pisanja ovog rada je pružiti dublje razumijevanje značaja razvijanja talenata za postizanje organizacijskog uspjeha, kroz podizanje zadovoljstva tih ključnih zaposlenika. Cilj ovog rada je istražiti aktivnosti razvijanja talenata u organizacijama kroz analizu i sistematizaciju postojećih teorijskih i istraživačkih saznanja, kao i kroz ispitivanje nivoa primjene razvojnih praksi u uslužnim poduzećima u Bosni i Hercegovini. Osim toga, rad se fokusira i na analizu utjecaja primijenjenih razvojnih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih, kao jednog od ključnih indikatora uspješnosti ovih praksi. Prije početka provođenja istraživanja, postavljena je hipoteza. Ona glasi: Poduzeća koja imaju visoko razvijene aktivnosti razvijanja talentiranih zaposlenika, imaju zaposlenike s višim nivoom zadovoljstva poslom.

Ovaj rad ima teorijski i empirijski doprinos. Teorijski, doprinosi strukturiranju znanja o razvoju talenata u okviru talent menadžmenta, što predstavlja osnovu za buduća istraživanja, naročito u kontekstu Bosne i Hercegovine i regiona, gdje je ova oblast potpuno zanemarena. Empirijski doprinos ogleda se u analizi trenutačnog stanja razvijenosti aktivnosti razvijanja talenata u uslužnom sektoru, te mjerenju njihovog utjecaja na zadovoljstvo talenata. Praktični značaj rada leži u konkretnim preporukama koje mogu pomoći menadžerima ljudskih resursa u unaprjeđenju strategija razvoja talenata.

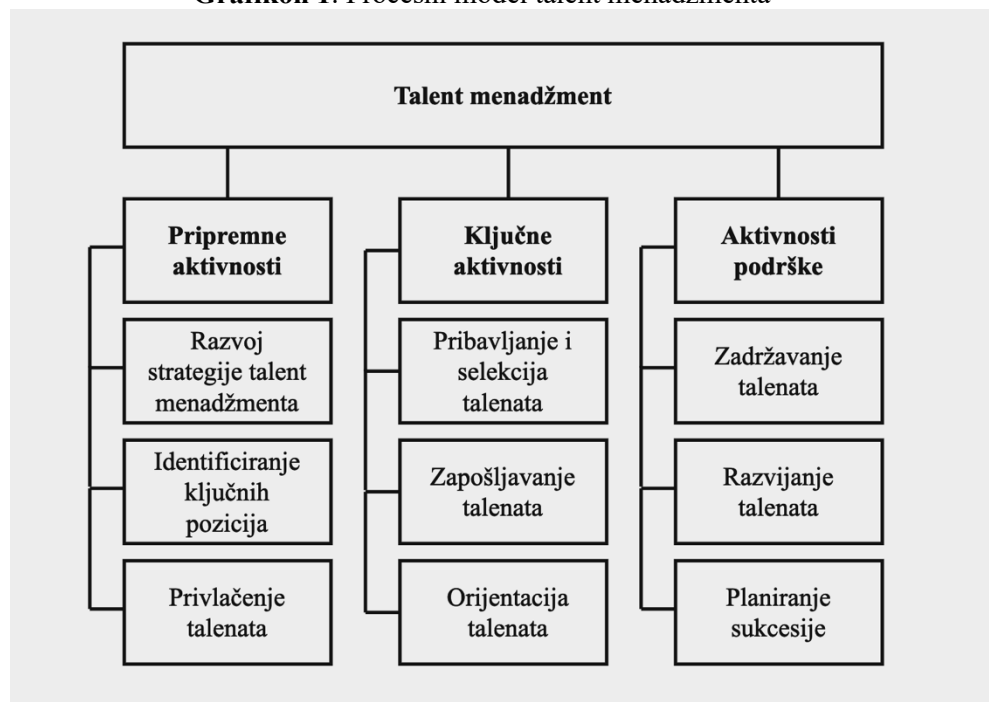
Usprkos značajnom doprinosu, rad ima i određena ograničenja. Istraživanje je fokusirano isključivo na uslužni sektor u Bosni i Hercegovini, što ograničava mogućnost generalizacije rezultata. Također, dinamika promjena u oblasti talent menadžmenta može utjecati na aktualnost rezultata s obzirom na vrijeme kada je istraživanje provedeno. Konačno, subjektivna percepcija ispitanika kroz upotrebu

anketne metode i Likertove skale može utjecati na preciznost rezultata. Ova ograničenja, međutim, predstavljaju temelje za daljnja istraživanja i produbljivanje saznanja u ovoj značajnoj oblasti.

2. RAZVIJANJE TALENATA

Talent menadžment se može definirati kao *skup svih neophodnih aktivnosti kojima će se identificirati ključne pozicije u poduzeću, zatim prepoznati potrebna ljudska znanja, kompetencije i vještine, potom iste pronaći i adekvatno iskoristiti, s ciljem ostvarenja organizacijskih ciljeva, uspješnosti i konkurentnosti, uz istovremeno osiguranje okruženja za razvoj i zadržavanje talentiranih pojedinaca koji ta znanja, vještine i kompetencije donose organizaciji* (Burić i suradnici, 2021). Iz same definicije, a i prema modelu talent menadžmenta prikazanom na sljedećem grafikonu, može se vidjeti da razvijanje talenata predstavlja jednu od nezaobilaznih aktivnosti talent menadžmenta.

Grafikon 1. Procesni model talent menadžmenta



Izvor: Burić i Kljajić-Dervić (2024)

Brojni su autori u svojim modelima istaknuli razvijanje talenata kao nezaobilaznu aktivnost talent menadžmenta. Pregled modela s istaknutim uključenim aktivnostima prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 1. Aktivnosti talent menadžmenta

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

Izvor: Burić i Kljajić-Dervić (2024, str. 14)

Razvijanje talenata predstavlja važnu komponentnu cjelokupnog talent menadžment procesa, (Novations, 2009, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 5; Cappelli, 2009, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 5), koju organizacije poduzimaju kako ne bi došlo do prekida talenta, s ciljem osiguranja planiranog nasljeđivanja, izbjegavanja bespotrebne zamjene i kako bi se poboljšala reputacija organizacije kao magneta za talente (Gandz, 2006, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 6).

Razvoj talenata se fokusira na planiranje, izbor i implementaciju razvojnih strategija za cijelu bazu talenata, kako bi se osiguralo da organizacija ima, i trenutačno, ali i u budućnosti, dovoljno talenata, kako bi mogla ostvariti strateške ciljeve. Razvojne aktivnosti su dio procesa talent menadžmenta i specifične su za svaku organizaciju. (Garavan i suradnici, 2012, str. 6-7)

Razvojne aktivnosti mogu biti fokusirane na tehničke ili generičke kompetencije, ili na oba tipa zajedno (Garavan i suradnici, 2012, str. 8). Menadžeri u inicijalnim fazama svoje karijere su više fokusirani na tehničke kompetencije, koje se najčešće razvijaju kroz treninge, koji mogu biti i izolirani od radnog mjesta. (Lahti, 1999, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 8; Hirsh, 2009, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 8)

Generičke kompetencije obuhvaćaju širok spektar kvaliteta i sposobnosti koje su važne na radnom mjestu. One uključuju vještine poput rješavanja problema, analitičkih ili komunikacijskih vještina, rada u timu, kao i prepoznavanja pristupa i upravljanja znanjem. Također, tu spadaju i osobne osobine poput mašte, kreativnosti i intelektualne strogosti, te vrijednosti kao što su upornost, integritet i tolerancija. (Garavan i suradnici, 2012, str. 9).

Garavan i suradnici (2012, str. 16) sumiraju ključne dimenzije aktivnosti razvijanja talenata kroz prezentaciju ključnih pitanja za svaku dimenziju, što je prikazano u narednoj tabeli.

Tabela 2. Ključne dimenzije razvoja talenata

Dimenzija	Ključno pitanje
Definiranje pojma talenta u okviru aktivnosti talent menadžmenta	Što potiče organizaciju da određenog zaposlenika smatra talentom? Je li talent urođeni ili stečeni? Je li organizacija usmjerena na maksimiziranje talenata?
Fokus na tehničke ili generičke kompetencije ili oba tipa	Trebaju li se razvojne aktivnosti usmjeriti na tehničke, generičke ili na oba tipa kompetencija? Kada se organizacija treba fokusirati na oba tipa? Kako oba seta kompetencija trebaju biti razvijena? Koje kompetencije

	su važnije za performansu, potencijal i napredak u karijeri?
Prioritet potreba koje trebaju razvoj talenata	Koje potrebe imaju prioritet u razvijanju talenata? Individualne ili organizacijske? Koja je proporcija između organizacijski vođenih i samostalno vođenih aktivnosti razvijanja talenata?
Tempo razvijanja ubrzani ili tradicionalni tempo razvoja	Koji su zahtjevi poslovne strategije u kontekstu razvoja? Koje je vrijeme potrebno za razvoj talenta i posebno visoko razvijenog talenta? Kako bi razvojne strategije trebale biti kombinirane i u tradicionalnom, ali i u ubrzanom modelu?
Arhitektura razvoja talenata	Koje su potrebe razvoja talenata u organizaciji? Koji su ključni ciljevi procesa razvoja talenata? Koliko su prikladni modeli kompetencija? Koji slijed iskustva, izlaganja i izazova je prikladan za određen tip talenta? Koliko je razvoj talenata povezan s aktivnostima selekcije, procjene i zadržavanja? Koja je prikladna kombinacija programa razvoja talenata da se ostvare razvojni ciljevi? Koliko je prilagođena ili personalizirana strategija razvoja talenata? Pruža li arhitektura razvoja talenata i olakšava li pravovremen pristup samostalnom učenju?

Izvor: Garavan i suradnici, 2012, str. 16

Razvoj talenata je proces koji se sastoji od tri komponente i to su pojedinac, menadžer i organizacija od kojih svaka ima posebne odgovornosti u razvoju talenata. Organizacija pruža resurse, alate, vrijednosti i kulturu. Menadžeri su odgovorni za procjenu potreba, određivanje i pojašnjavanje ciljeva, podršku razvoju, pružanje povratnih informacija i praćenje razvoja. Zaposlenici postavljaju karijerne ciljeve, istražuju razvojne mogućnosti i implementiraju akcijske planove. (Kaye, 2002, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 12) Gandz (2006, str. 2) sugerira da se za objašnjenje razvoja talenata koristi model linearni niz (eng. pipeline architecture). Ovaj model se sastoji od identifikacije potreba razvoja talenata, razvojnih puteva i efektivnog sustava ljudskih resursa koji podržava identifikaciju, procjenu i razvoj talenata, kao i kombinaciju razvojnih strategija. Što se tiče identifikacije potreba, mnoge organizacije koriste sistematične i formalne procese provjere talenata, koji se fokusiraju na procjenu budućeg razvojnog potencijala i usmjereni su na identifikaciju visokog potencijala i njihovih specifičnih razvojnih potreba (Garavan i suradnici, 2012, str. 10). Razvojni putevi su definirani kao iskustva, izlaganja i izazovi (Gandz,

2006, str. 2) koje talent mora iskusiti u svom radu kako bi bio okarakteriziran kao talent i u budućnosti. Iskustva se smatraju najvažnijim elementom ovog dizajna (Carpenter i suradnici, 2000, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13). U ovom kontekstu, izlaganja podrazumijevaju prilike za rad u različitim okruženjima i situacijama i mogu biti ostvarena kroz rotacije radnih mjesta, privremene poslove, projektne i međunarodne zadatke (Evans i suradnici, 2011, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13).

Razvojni izazovi uključuju izazove poput preokreta u poslovanju, razvoja start-upa, smanjenja broja zaposlenih ili gašenja poduzeća. Ovakvi izazovi omogućavaju zaposlenicima da uvide slijepe točke, nauče iz grešaka, bore se sa stresnim situacijama i prepoznaju vlastite granice. (Garavan i suradnici, 2009, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13). Komponente efektivnog sistema ljudskih resursa uključuju planiranje, efektivnu selekciju talenata, upravljanje performansom, upravljanje karijernim procesom i planiranje nasljeđivanja. (Dickmann i suradnici, 2011, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13; McDonnell i Collings, 2011, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13).

Bahtijarević-Šiber (2014, str. 201) ističe da razvoj ne predstavlja samo stjecanje novih vještina, već i praktičnog iskustva, što podrazumijeva da organizacije moraju imati programe stalnog usavršavanja na različitim poslovima, međunarodnim zadacima i sl. S tim se slažu i Garavan i suradnici (2012, str. 13) koji smatraju da razvoj talenata treba uključivati sljedeće programe:

- formalne programe,
- iskustvo stečeno kroz formiranje razvojnih odnosa,
- razvojno iskustvo na radnom mjestu i
- informalno i neformalno obrazovanje.

Formalni programi razvoja talenata podrazumijevaju širok spektar strategija uključujući konceptualne programe, programe za razvoj vještina, programe za osobni razvoj, razvojne intervencije temeljene na povratnim informacijama i razvojne intervencije usmjerene na djelovanje. (Conger, 2010, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13). Većina formalnih programa je dizajnirana za unaprjeđenje generičkih vještina i ponašanja. Ovaj tip programa je namijenjen menadžerima srednjeg i višeg nivoa, kao i talentima iz tehničkih oblasti. (Garavan i suradnici, 2012, str. 13)

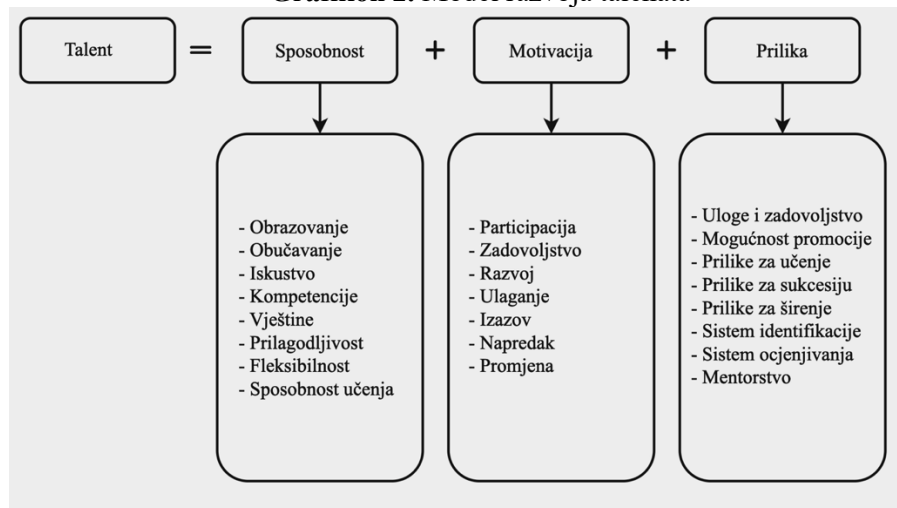
Higgins i Kram (2001, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13) definiraju razvojne odnose kao odnose u kojima pojedinac poduzima aktivnosti za unaprjeđenje karijere drugog pojedinca. Tu spadaju različiti oblici ovih odnosa poput sponzoriranja, treniranja, mentoriranja, psiho-socijalne podrške i karijernog savjetovanja. (Friday i suradnici, 2004, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13). Balkundi i Kilduff (2006, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13), razvojnim odnosima smatraju i one koji su formirani s kolegama, nadređenima, kupcima i dobavljačima, zbog toga što pomažu talentiranim zaposlenicima da uvide nove perspektive i da razumijevaju širu sliku problema. Razvojni odnosi se najviše koriste kod razvoja talenata s izrazito

velikim potencijalom. (Novations, 2009, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13).

Radno mjesto, prema Wilson i suradnici (2011, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 13) pruža pet značajnih razvojnih mogućnosti koje proizlaze iz: odnosa sa šefovima i kontrolorima, nepredviđenih preokreta, povećanja obujma posla, horizontalnih pomjeranja i novih inicijativa poput obavljanja dugotrajnog zadatka, provođenja promjena i razvoja nove prakse. Strategije razvoja talenata uključuju i informalno i neformalno obrazovanje (Marsick and Watkins, 2001, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 14). Informalno obrazovanje je neplanirano, ad-hoc obrazovanje i ne donosi specifične rezultate. Neformalno obrazovanje je strukturirano učenje koje ima specifične rezultate i smatra se razvojem iza kojeg stoji namjera. (Colley i suradnici, 2002, navedeno u Garavan i suradnici, 2012, str. 14).

Bahtijarević-Šiber (2014, str. 202) smatra da razvoj talenata mora biti sistemski organiziran, te da bez osiguravanja prilika i mogućnosti da se iskažu, talenti mogu ostati skriveni u organizacijama. Zbog toga, model razvoja talenata treba se fokusirati na tri stvari: razvoj sposobnosti, poboljšanje motivacije i pružanje prilike, što se vidi na sljedećem grafikonu.

Grafikon 2. Model razvoja talenata



Izvor: Glen, 2007., a kako prenosi Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 202

Jedan od važnih segmenta razvoja talenata, prema mišljenju Bahtijarević-Šiber (2014, str. 201) jeste omogućavanje uvjeta za razvoj karijere, a organizacije mogu pomoći pojedincu u razvoju karijere na sljedeći način:

- procjenom talenta, potencijala i radne uspješnosti,
- analiziranjem pojedinca i blagovremenim davanjem povratnih informacija u vezi s prednostima i nedostacima koje pojedinac ima,

- pružanjem informacija o budućem poslovanju, kao i uvid u vještine i osobine koje će biti potrebne u budućnosti, a koje ne,
- davanjem informacija o aktualnim i budućim mogućnostima obrazovanja i usavršavanja,
- pravovremenim planiranjem sukcesije i
- organiziranjem centra za razvoj karijere.

3. VAŽNOST AKTIVNOSTI RAZVIJANJA TALENATA

Brojna suvremena istraživanja potvrđuju stratešku važnost aktivnosti razvijanja talenata za postizanje konkurentske prednosti, unaprjeđenje inovativnosti i ukupne organizacijske uspješnosti. U svijetu gdje se znanje i vještine brzo mijenjaju, ulaganje u razvoj ljudskog kapitala postaje nezaobilazno za organizacije koje žele zadržati talente i u potpunosti iskoristiti njihov potencijal. Aktivnosti razvoja talenata obuhvaćaju niz procesa kao što su obuka, mentorstvo, planiranje karijere i kreiranje mogućnosti za napredovanje, koje imaju direktan utjecaj na motivaciju zaposlenih, njihovu lojalnost i produktivnost.

Empirijska istraživanja potvrđuju višestruke koristi koje proizlaze iz kvalitetno implementiranih razvojnih programa. Na primjer, istraživanje koje su proveli Almomani i suradnici (2023) u tri telekomunikacijska poduzeća u Jordanu, uključujući 370 ispitanika, pokazalo je da talent menadžment, promatran kroz aktivnosti privlačenja, razvoja, obuke i zadržavanja, ima pozitivan utjecaj na organizacijsku inovativnost. Inovativnost je analizirana iz perspektive usluga, procesa i administracije, a rezultati su potvrdili da razvoj i podrška talentima značajno doprinose kreativnosti i poboljšanju postojećih radnih metoda. Ovo ukazuje da je ulaganje u razvoj talenata direktno povezano s jačanjem inovacijskih kapaciteta organizacija.

Slično tome, Cannon i McGee (2011) ističu da su investicije u razvoj ljudskog kapitala postale ključni faktor u nastojanju organizacija da prevaziđu ekonomske izazove i smanje operativne troškove. Razvijanje talenata se u tom kontekstu ne vidi samo kao trošak, već kao investicija koja omogućava postizanje troškovne efikasnosti i pozicioniranje na tržištu kroz konkurentske prednosti.

Značajan doprinos razumijevanju uloge razvoja talenata u okviru šire strategije talent menadžmenta dali su Avedon i Scholes (2010). Oni smatraju da integrirani sustav talent menadžmenta, koji uključuje identifikaciju, procjenu, razvoj i zadržavanje talenata, omogućava organizacijama da neprekidno proizvode kadar spreman da odgovori na strateške izazove. Takav sustav postaje ključan za dugoročnu konkurentsku prednost.

Abbas i Cross (2018) nadovezuju se na ove nalaze, naglašavajući da organizacije koje uspješno privlače, razvijaju i zadržavaju talentirane zaposlenike imaju veću šansu da postignu i održe konkurentsku prednost. Istraživanje koje su proveli

pokazuje jasnu vezu između razvoja zaposlenih i organizacione otpornosti na promjene.

Heinen i O'Neill (2004) podvlače da je razvoj talenata posebno važan jer se temelji na resursima koji su rijetki i teško ih je imitirati, što ih čini trajnim izvorom konkurentske prednosti. Njihovo istraživanje je pokazalo da uspješne organizacije dosljedno ulažu u razvoj ljudskog kapitala, dok one koje to zanemaruju često bilježe pad poslovnih rezultata. Sličan zaključak iznose i Huselid i suradnici (2005), preporučujući organizacijama koje žele povećati produktivnost i poboljšati tržišnu poziciju da usvoje pristup koji obuhvaća privlačenje, zapošljavanje, zadržavanje i razvoj intelektualnog kapitala.

Dodatnu potvrdu značaja razvoja talenata nalazimo u istraživanju Al-Haraisa i suradnika (2021), koje je obuhvatilo 130 osiguravajućih društava u Jordanu. Fokus ovog istraživanja bio je na vezi između aktivnosti talent menadžmenta, konkretno pronalaska, razvoja i zadržavanja talenata, i konkurentske prednosti. Rezultati su potvrdili snažan pozitivan utjecaj ovih aktivnosti, pri čemu je razvoj talenata posebno naglašen kao pokretač organizacijske sposobnosti da odgovori na zahtjeve tržišta.

Na osnovu navedenih radova jasno je da razvoj talenata nije samo pomoćna funkcija u okviru ljudskih resursa, već strateški prioritet koji ima izravan utjecaj na inovativnost, troškovnu efikasnost i konkurentsku poziciju organizacije. Ovi nalazi dodatno opravdavaju potrebu za dubljim ispitivanjem prakse razvoja talenata u kontekstu Bosne i Hercegovine, s ciljem razumijevanja kako ove aktivnosti utječu na zadovoljstvo zaposlenih i dugoročni organizacijski uspjeh.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za istraživanje aktivnosti razvoja talenata u Bosni i Hercegovini populacija je određena u odnosu na pet kriterija. Prvi kriterij je veličina poduzeća, drugi kriterij je vlasništvo poduzeća, treći kriterij je djelatnost, četvrti je geografski položaj sjedišta poduzeća, a peti kriterij je pravni oblik poduzeća. U odnosu na navedene kriterije, u istraživanje su uključena mala, srednja i velika uslužna poduzeća, izuzimajući mikro poduzeća, koja su u privatnom vlasništvu, a koja su registrirana kao društva s ograničenom odgovornošću ili dionička društva i imaju sjedište na području Bosne i Hercegovine. Uzorak je prikazan u tabeli.

Tabela 3. Uzorak istraživanja

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

Izvor: Kreacija autora

RAZVIJANJE TALENATA KAO KLJUČ ZADOVOLJSTVA TALENTIRANIH ZAPOSLENIKA U USLUŽNOM SEKTORU U BOSNI I HERCEGOVINI

Iz svakog poduzeća obuhvaćenog uzorkom, ispitana su po dva zaposlenika, jedan menadžer, koji u opisu svog posla ima upravljanje talentiranim zaposlenicima, te ovisno od veličine poduzeća obnaša različite funkcije (menadžer ljudskih resursa, generalni direktor, kadrovski direktor, talent menadžer i sl.), i jedan talentirani zaposlenik, po izboru menadžera kao osoba koja se u organizaciji percipira kao talenat. U svrhu ispitivanja, pripremljena su dva anketna upitnika, za zaposlenike s ciljem ispitivanja namjere zadovoljstva zaposlenika, i za menadžere s ciljem ispitivanja postojanja praksi razvijanja talenata usmjerenih isključivo na talentirane zaposlenike.

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

Tabela 4. Dosadašnja istraživanja aktivnosti razvijanja talenata

Planiranje razvoja karijere zaposlenika	Waithiegeni Kibui, 2015
Omogućavanje dovoljno prilika za razvoj talentiranih zaposlenika	AlKerdawy, 2016
Korištenje organizacijskih materijala za stjecanje i usavršavanje potrebnih znanja i vještine	AlKerdawy, 2016
Kontinuirano provjeravanje i utvrđivanje potreba za obukom	AlKerdawy, 2016
Kontinuirano analiziranje potrebe za osposobljavanjem i razvijanjem vještina, te prilagođavanje sadržaja za učenje za talentirane pojedince	Atheer, 2018
Olakšavanje rada i razvoja zaposlenika prilagođenim planovima obuke	Atheer, 2018
Planiranje ljudskih resursa radi osiguravanja efikasnog korištenja i razvoja vještina	Atheer, 2018
Identificiranje područja potrebnih za osobni razvoj zaposlenika (npr. analiza nedostataka vještina)	Atheer, 2018
Omogućavanje internih rotacija radnih mjesta s ciljem jačanja iskustva talentiranih zaposlenika i omogućavanja razvoja u različitim odjelima	Atheer, 2018

Razvijanje vlastitih materijala za obuku za talentirano osoblje kako bi stekli potrebna znanja i vještine	Atheer, 2018
Pružanje mogućnosti za razvoj karijere (npr. obrazovanje, certifikaciju, stipendije itd.)	Atheer, 2018
Razvijanje liderskih vještina kod svih talentiranih zaposlenika bez obzira na poziciju	Atheer, 2018
Razvijanje lidera kroz dalje obrazovanje	Atheer, 2018
Podržavanje zaposlenika s visokim potencijalom da postanu lideri, s ciljem izgradnje interne baze talenata	Atheer, 2018
Pružanje pomoći liderima da budu profesionalci kroz programe razvoja karijere	Atheer, 2018

Izvor: Kreacija autora

Da bi se izmjerio nivo razvoja aktivnosti razvijanja talenata, za ovo istraživanje, odabrana su tri faktora koja su autori na osnovu pregleda i sumiranja dosad korištenih faktora smatrali najrelevantnijim i to su: omogućavanje dovoljno prilika za razvoj karijere talentiranih zaposlenika (tečajevi, certifikacije, stipendije, mentorstva, interne edukacije i sl.), pružanje mogućnosti za napredovanje u karijeri (npr. unaprjeđenja na poslu, mentorstvo stručnjaka, interni oglasi za napredovanje itd.) i podržavanje zaposlenika s visokim potencijalom da postanu lideri/vođe (šefovi, vođe timova, nadzor itd.).

Mjerni instrument za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih preuzet je iz istraživanja koje su proveli Dorta-Afonso i suradnici (2021), i kao i za razvojne aktivnosti, odabrana su tri faktora za mjerenje: generalna procjena ukupnog zadovoljstva poslom, ljubav prema poslu i osjećaj uspješnosti na poslu koji pozitivno utječe na ukupno zadovoljstvo životom.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prije nego što se pristupilo analizi podataka, prvo je izvršeno mjerenje pouzdanosti skale s pomoću Cronbach- α (alfa) koeficijenta za dvije grupe tvrdnji: razvojne aktivnosti (uključeni faktori obilježeni s R1, R2 i R3) i zadovoljstvo zaposlenih (uključeni faktori obilježeni s Z1, Z2 i Z3). Rezultati pokazuju da skala za razvojne aktivnosti ima koeficijent $\alpha = 0.78$, što ukazuje na dobru unutarnju konzistentnost. Skala za zadovoljstvo zaposlenih pokazala je još viši stupanj pouzdanosti sa $\alpha = 0.84$, što se može smatrati vrlo dobrom pouzdanošću. Na osnovu ovih rezultata može se zaključiti da su upitnici pouzdani instrumenti za mjerenje ovih konstrukcija i da je opravdano dalje analizirati njihove međusobne odnose.

**RAZVIJANJE TALENATA KAO KLJUČ ZADOVOLJSTVA TALENTIRANIH
ZAPOSLENIKA U USLUŽNOM SEKTORU U BOSNI I HERCEGOVINI**

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

Tabela 5. Standard za mjerenje aktivnosti razvoja talenata

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

Izvor: Kreacija autora

Rezultati provedenog istraživanja na uzorku od 101 uslužnog poduzeća u Bosni i Hercegovini pokazali su da je aktivnost razvijanja talenata visoko razvijena s ukupnom ocjenom od 4.04.

Klasificiranjem rezultata o nivou razvojnih aktivnosti prema veličini poduzeća, utvrđeno je postojanje određenih razlika. Mala i srednja poduzeća imaju visoko razvijene aktivnosti razvijanja talenata, dok velika poduzeća imaju nešto niži rezultat koji se može interpretirati kao umjereno razvijena aktivnost. Detalji su prikazani u tabeli ispod.

Tabela 6. Tumačenje nivoa razvoja aktivnosti razvijanja talenata

Veličina poduzeća	Prosječna vrijednost aktivnosti razvijanja talenata	Tumačenje nivoa razvoja aktivnosti
Mala poduzeća	4,10	Visoko razvijena aktivnost
Srednja poduzeća	4,15	Visoko razvijena aktivnost
Velika poduzeća	3,67	Umjereno razvijena aktivnost

Izvor: Kreacija autora

Nakon što je izvršeno istraživanje razvijenosti aktivnosti razvijanja talenata, razmotren je njihov utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. U narednoj tabeli su prikazani rezultati jednostavne linearne regresije.

Tabela 7. Jednostavna linearna regresija

Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	b	Beta	t-vrijednost	p-vrijednost	Standardna greška (SE)
Aktivnosti razvijanja talenata	Zadovoljstvo zaposlenih	0,333	0,355	3,77	0,000	0,088

Izvor: Kreacija autora

Kao što se vidi u tabeli, regresijska analiza provedena s ciljem ispitivanja utjecaja aktivnosti razvijanja talenata na zadovoljstvo zaposlenih pokazala je statistički značajnu povezanost između ovih varijabli. Rezultati pokazuju da razvojne aktivnosti pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih, pri čemu je standardizirani koeficijent regresije iznosi 0,355. Nestandardizirani koeficijent iznosi 0,333, što znači da porast prosječne ocjene razvoja talenata za jednu jedinicu dovodi do porasta ukupnog zadovoljstva zaposlenih za 0,333 jedinice. T-vrijednost koeficijenta iznosi 3,77 uz p-vrijednost manju od 0,001, što ukazuje na visok nivo statističke značajnosti. Standardna greška (SE) koeficijenta iznosi 0,088. Na osnovu ovih rezultata može se zaključiti da poduzeća koja više ulažu u razvoj svojih zaposlenih istovremeno ostvaruju i viši nivo zadovoljstva među njima.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad potvrđuje strateški značaj aktivnosti razvijanja talenata u suvremenom poslovnom okruženju, posebno kada je riječ o njihovom utjecaju na zadovoljstvo zaposlenika. Teorijski okvir rada pokazuje da razvijanje talenata, kao dio integriranog modela talent menadžmenta, ima višestruke prednosti, od jačanja inovativnosti, preko povećanja lojalnosti, do unaprjeđenja organizacijske otpornosti. Organizacije koje sistematski ulažu u razvoj svojih zaposlenika, pružajući im prilike za edukaciju, napredovanje i razvoj leaderskih vještina, ostvaruju dugoročnu konkurentsku prednost.

Empirijski dio rada pružio je konkretne uvide u stanje razvijenosti aktivnosti razvoja talenata u uslužnom sektoru Bosne i Hercegovine. Dobiveni rezultati ukazuju da većina organizacija implementira visoko razvijene prakse razvoja, posebno u malim i srednjim poduzećima. Aktivnosti poput omogućavanja razvoja karijere, pružanja prilika za napredovanje i podrške budućim liderima ocijenjene su prosječnom ocjenom iznad 4 na skali od 1 do 5. Ovi podaci govore u prilog činjenici da su organizacije sve svjesnije važnosti ulaganja u ljudski kapital kao ključnog resursa.

Pored mjerenja razvijenosti aktivnosti, provedena je i regresijska analiza kojom se ispitivao utjecaj ovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenika. Rezultati su pokazali da razvojne aktivnosti statistički značajno predviđaju nivo zadovoljstva ($\beta = 0.355$, $p < 0.001$). Ova povezanost potvrđuje da je osjećaj napredovanja, podrške i ulaganja od strane organizacije ključan za izgradnju pozitivnog iskustva zaposlenika i njegovog zadovoljstva. Time se potvrđuje i stav iz literature kako razvoj talenata ima izravne efekte ne samo na poslovne performanse već i na individualno blagostanje zaposlenih, čime je ujedno i potvrđena hipoteza postavljena na početku ovog rada, a koja glasi: Poduzeća koja imaju visoko razvijene aktivnosti razvijanja talentiranih zaposlenika, imaju zaposlenike s višim nivoom zadovoljstva poslom.

Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da su aktivnosti razvoja talenata neophodne ne samo za profesionalni rast zaposlenih, već i za postizanje višeg stupnja organizacijske efikasnosti. Organizacije koje prepoznaju važnost ovih aktivnosti i koje ih strateški planiraju i implementiraju, imaju veće šanse zadržati talentirane kadrove, povezati ih s misijom i ciljevima organizacije i povećati ukupno zadovoljstvo zaposlenih.

Kao i svako istraživanje, i ovo ima svoja ograničenja. Uzorkom je obuhvaćen samo jedan sektor, tako da se rezultati ne mogu generalizirati sa sigurnošću i na ostale sektore. Također, istraživanje je provedeno u Bosni i Hercegovini, koja ima specifičan poslovni kontekst, pa se i to može smatrati ograničenjem. Ispred svakog poduzeća, ispitan je po jedan menadžer i jedan zaposlenik, što smanjuje objektivnost rezultata, te isto predstavlja ograničenje.

Sva navedena ograničenja mogu se smatrati i preporukama za buduća istraživanja. Kao prvo, preporučuje se širenje uzorka na druge sektore (npr. proizvodni sektor), kako bi se omogućilo uspoređivanje razvijenosti aktivnosti i njihovih efekata među različitim djelatnostima. Također, preporučuje se širenje i na druge zemlje, te ispitivanje većeg broja ispitanika unutar poduzeća, kako bi se povećala objektivnost dobivenih rezultata. Pored toga, preporuka za dalja istraživanja bi bila da se uradi dublja analiza pojedinačnih razvojnih praksi, te njihov izravni utjecaj na rezultate vidljive kako na zaposlenicima, tako i na cjelokupnoj organizaciji. Ovo istraživanje predstavlja dobar temelj za dalji rad u ovom polju.

LITERATURA

1. Abbas U. I., Cross O. D. (2018), Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations, *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 5, 4247-4253.
2. Al-Haraisa, Y. E., Al-Ma'aitah, N., Al-Tarawneh, K., Abuzaid, A., (2021) Talent Management Practices and Competitive Advantage: Evidence From the Jordanian Insurance Sector, *International Journal of Service Science Management Engineering and Technology*, Vol. 12 No. 5, 102-115. (DOI: 10.4018/IJSSMET.2021090107)
3. AlKerdawy, M. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: The moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*. 9, 6, 80-94. (DOI: 10.5539/ibr.v9n6p80)
4. Almomani, R. Z. Q., AL-khaldi, S. S. S., Al-Quran, A. Z., Almomani, H. M., Aityassine, F. L. Y., Eldahamsheh, M. M., Al-Hawary, S. I. S., (2023), The Effect of Talent Management on Organizational Innovation of the Telecommunications Companies in Jordan, In *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, 1779-1794. (DOI: 10.1007/978-3-031-12382-5_97)

5. Atheer, A. M., (2018) An investigation into the relationship between talent management processes and knowledge management processes: A case of the higher education sector in Queensland, Australia. (Neobjavljena doktorska disertacija). University of Southern Queensland, Australia
6. Avedon, M. J., Scholes, G., (2010) *Strategy-driven Talent Management : A Leadership Imperative*. Jossey-Bass, San Francisco
7. Bahtijarević-Šiber, F., (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
8. Burić, E. and Kljajić Dervić, M. (2024) „Process Model of Talent Management and Enterprise Competitiveness in Bosnia and Herzegovina“, *International Business Research*, Vol. 17, No. 4, Pp. 12-23 (DOI: 10.5539/ibr.v17n4p12)
9. Burić, E., Kulović, Dž., Kljajić-Dervić, M., Papac, N., (2021) Utjecaj talent menadžmenta na konkurentsku prednost preduzeća: Rat za talente u novom digitalnom dobu, IX međunarodna naučno-stručna konferencija razvoja poslovanja 2021: stanje i perspektive digitalne transformacije poslovanja zemalja Zapadnog Balkana, 343-356.
10. Cannon, J. A., McGee, R., (2011) *Talent Management and Succession Planning*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
11. Gandz, J., (2006) Talent development: the architecture of a talent pipeline that works, *Ivey Business Journal Online*, Vol. 70, No. 3, 1-4.
12. Garavan, T., Carbery, R., Rock, A., (2012) Mapping talent development: definition, scope and architecture, *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, 5-24. (DOI: 10.1108/03090591211192601)
13. Heinen, J. S., O'Neill, C., (2004) Managing talent to maximize performance, *Employment Relations Today*, Vol. 31 No. 2, 67-82. (DOI: 10.1002/ert.20018)
14. Huselid, M. A., Beatty, R. W., Becker, B. E., (2005) “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management, *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 12, 110-117.
15. Waithiegeni Kibui, A., (2015) Effect of talent management on employees retention in Kenya's state corporations. (Neobjavljena doktorska disertacija). University of Agriculture and Technology, Fuchu, Japan

Ema Burić

Faculty of Economics, University of Zenica, Bosnia & Herzegovina

ema.mustajbasic@gmail.com

Admir Čavalić

International Business and Information Academy Tuzla, Bosnia & Herzegovina

admir.cavalic@yahoo.com

Faruk Hadžić

Sarajevo School of Science and Technology, Bosnia & Herzegovina

farukhadzic27@gmail.com

TALENT DEVELOPMENT AS A KEY FACTOR OF TALENTED EMPLOYEES' SATISFACTION IN THE SERVICE SECTOR IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Received: July 23, 2025

Accepted: November 18, 2025

<https://doi.org/10.46458/27121097.2025.31.90>

Preliminary communication

Abstract

Talent development represents a core component of talent management and significantly contributes to employee satisfaction and overall organizational success. This research aimed to examine the level of talent development activities in service enterprises in Bosnia and Herzegovina, and to analyse their impact on employee satisfaction. The study was conducted on 101 companies using a Likert scale and surveys for managers and talented employees. The reliability of the measurement instruments was confirmed by high Cronbach's alpha coefficients ($\alpha = 0.78$ for development, $\alpha = 0.84$ for satisfaction). The results show that talent development activities are, on average, highly developed, especially in small and medium-sized enterprises. Regression analysis confirmed that development activities significantly and positively influence employee satisfaction ($\beta = 0.355$, $p < 0.001$), indicating that investing in talent development is an organizational responsibility and a key strategy for enhancing employee satisfaction and loyalty. These findings offer valuable insights for improving HR practices in organizations seeking to retain and motivate their talents.

Keywords: *Talents, talent development, employee satisfaction*

JEL: M1, M10, M12