

TEMA T3.1: INOVACIJE KAO POLUGA PRIVREDNOG RAZVOJA (Patentna prava na fakultetima, Inovacioni projekti, Digitalni alati...)

Paper No.T3.1-1
02533

RAZVOJ DIGITALNE PERSPEKTIVE U TALENT MENADŽMENTU

Bojana Sokolović¹, Ivana Katić², Alpar Lošonc³, Andrea Ivanišević⁴

^{1,2,3,4}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija
¹drakula.bojana@gmail.com, ²ivana.katic@uns.ac.rs, ³alpar@uns.ac.rs, ⁴andrea@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Digitalna ekonomija koja je proizašla iz 4.0 industrijske revolucije uticala je na način upravljanja organizacijama, a time i na upravljanje njihovim talentima. Postoji jaz između ponude i tražnje za digitalnim veštinama i angažovanjem talenata što predstavlja dilemu za mnoge savremene organizacije. Postojeće prakse talent menadžmenta ne mogu dugoročno da zadovolje potrebe zaposlenih. Neophodno je da organizacije usmere svoju pažnju na nove strategije u upravljanju talentima i menadžment ljudskih resursa. One obuhvataju dizajnirano mišljenje, agilan menadžment, ekonomiju ponašanja i analitiku u cilju povećanja veština zaposlenih. Organizacije koje uspešno budu implementirale talent menadžment biće konkurentnije i upešnije, istovremeno sa zadovoljnim zaposlenima.

Ključne reči: Digitalne veštine, talent menadžment, zaposleni

DEVELOPMENT OF DIGITAL PERSPECTIVE IN TALENT MANAGEMENT

Abstract: The digital economy that emerged from the 4.0 industrial revolution was largely reflected in the way organizations were managed, and thus the management of their talents. There is a gap between the supply and demand for digital skills and the engagement of talent, which is a dilemma for many modern organizations. Existing talent management practices cannot meet the needs of employees in the long run. It is necessary for organizations to focus their attention on new strategies, talent management, as well as human resource management. These include designed thinking, agile management, behavioral economics, and analytics to increase employee skills. Companies that successfully implement talent management will be more competitive and successful, at the same time with a high level of employee satisfaction.

Key Words: Digital skills, talent management, employees

1. UVOD

Donosioci odluka, vlasti i organizacije su sve više okrenuti "gig" ekonomiji (digitalnim radnicima), kao i celokupnom digitalnom radu, kao delu razvojne strategije. U organizacionom smislu neophodno je razumeti, kako su u takvim uslovima pozicionirani poslovi, kao i zaposleni. Važno je shvatiti i njihov uticaj na živote zaposlenih, kako privatne tako i poslovne. Postoji jaz između ponude i tražnje za digitalnim veštinama, kao i angažovanjem talenata. Eksponencijalni rast upotrebe podataka i moćni računarski i analitički alati uticali su na razvoj digitalne ekonomije. Svaka organizacija, danas, teži da razvije digitalne poslovne modele, koji su integrisani sa modelima razvoja talenata, kako bi bila konkurentnija na tržištu. Organizacije koje brže i kvalitetnije usvoje digitalne strategije će uživati značajnu kompetitivnu prednost u svom polju delatnosti. Stoga, neophodno je definisati strategije talent menadžmenta, kao i opredeliti se za set veština neophodnih za integraciju talenata u digitalnom načinu poslovanja.

Ključne digitalne veštine za sve zaposlene su posmatrane kroz različite profesije: specijalizacija, rad sa velikom količinom podataka, analitika, korišćenje veštačke inteligencije i automatizacije, digitalno komuniciranje i vizuelizacija [1].

2. DIGITALNA EKONOMIJA

Gig ekonomija [2] predstavlja zaposlene angažovane kratkoročno na raznim poslovnim aranžmanima, gde ne postoji tradicionalna pripadnost pojedinačnoj organizaciji. Gig ekonomija se često poistovećuje sa terminom „digitalni radnici“. U ovu kategoriju mogu da se svrstaju sledeći aranžmani rada: frilenseri, konsultanti, nezavisni izvođači rada i profesionalci za određene oblasti i privremeni radnici po ugovoru. Porast digitalnog rada vezuje se za dva trenda [3]. Prvo, odnos zaposlenih po ugovorima i digitalno zaposlenih se zadnjih godina drastično menja i primećuje se trend povećanja digitalno zaposlenih u odnosu na klasične metode zapošljavanja (prema dugogodišnjim ugovorima u kompanijama). Poslednjih 5 godina internacionalna organizacija za zapošljavanje [4]

beleži veliki porast učesnika u digitalnom zapošljavanju. Drugo, veliki deo sveta karakteriše rapidno menjanje internet konekcije. Pre 20 godina mnogo je manji broj zemalja na svetu bio konektovan i angažovan na internetu. Autori (Graham et.al. 2017.) u svom radu navode četiri ključne komponente koje se odnose na zaposlene u digitalnoj ekonomiji: pregovaračku moć, ekonomsku inkluziju, posredničke lance vrednosti i usvršavanje [3].

Iz navedenog sledeju i četiri strategije, a to su: strategija šema sertifikacije, strategija organizovanja rada digitalnih radnika, strategije koje se odnose na Zakonsku regulativu i strategije demokratske kontrole onlajn platformi radnika. Sve ove strategije se definišu u cilju poboljšanja uslova i profesionalnog života digitalnih radnika. Organizacije koje brže i kvalitetnije usvoje digitalne strategije će uživati značajnu kompetitivnu prednost u svom polju delatnosti. Za uspešnu transformaciju organizacije moraju da smanje jaz između tražnje i ponude digitalnih veština i raspoloživih talenata

3. TALENT MENADŽMENT U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Rapidne promene koje se dešavaju u demografiji i tehnologiji, zbog digitalizacije imaju značajne uticaje na posao i radnike. Postojeće prakse talent menadžmenta ne mogu dugoročno da zadovolje potrebe zaposlenih. Neophodno je da organizacije usmere svoju pažnju na nove okvire talent menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa koje obuhvataju dizajnirano mišljenje, agilan menadžment, ekonomija ponašanja i analitika u cilju povećanja veština [5]. Dakle, prakse ljudskih resursa moraju da izađu iz okvira tradicionalnog talent menadžmenta i prošire težište delovanja. Razvoj digitalne ekonomije je izmenio poslovni model talent menadžmenta organizacija. Pitanja na koja svaka organizacija u današnje vreme treba da odgovori u kontekstu talent menadžmenta jeste: da li digitalno preorijentisati poslovanje i zaposliti potpuno nove digitalne talente ili kroz strategiju talenata prekvalifikovati postojeće zaposlene? [1]. Radnici, posebno milenijumska generacija, sve više tragaju za fleksibilnošću i za gig i frilens (honorarni rad) ekonomijom posla, i napuštaju korporativne poslove gde se osećaju zarobljenim, prezauzetim, demotivisanim i necenjenim [6]. U cilju postizanja talent menadžmenta budućnosti, neophodno je uz identifikovanje glavnih pokretača 4.0 industrijske revolucije identifikovati menadžment kompetencije kao dodatnu vrednost za organizacije i definisati reinženjering talent menadžment procesa [5]. *Kada posmatramo upravljanje gig ekonomijom, specifična je činjenica da klijenti i korisnici nekog dobra ili usluge, rukovodioci i radnici mogu da budu smešteni na različitim delovima sveta. Širenjem digitalnog načina poslovanja u mnogim zemljama sveta, milioni ljudi su se preorijentisali na digitalni rad, predstavljen kao outsorsing, time prevazilazeći određena ograničenja lokalnog tržišta rada. Dakle, u određenoj zemlji ili lokalnoj zajednici ne postoji posao, ali njegovi stanovnici imaju priliku da se radno angažuju uključivanjem u digitalno poslovanje [3]. To se postiže tako što je ljudima u zemljama sa manjim prihodima omogućeno da se priključe digitalnim platformama rada koje su dislocirane, gde klijenti objavljuju poslove, a zainteresovani radnici licitiraju za njih.* Digitalne platforme rada igraju značajnu ulogu u regulisanju, upravljanju, procenjivanju i nadgledanju posla [7]. Kako je digitalni rad u porastu, tako se i lokalno tržište rada izmešta u digitalni prostor i postaje internacionalno tržište [8]. Talent menadžment treba da usaglašava kako strateške tako i taktičke elemente, a zatim kreira njihovu primenu iz koncepta i alata razvoja u smislu upotrebe, od strane sektora ljudskih resursa, marketinga i ostalih menadžment disciplina. Fokus treba da bude na brendiranje poslodavca, propozicije vrednosti zaposlenog, i segmentaciju zaposlenih [9]. Novi personalizovan i prilagođen koncept talent menadžmenta treba da ispuni sledeće kriterijume i da bude: jednostavan, autentičan, odzivan i transparentan [5]. U cilju izgradnje novog talent menadžment organizacionog koncepta [5] neophodno je uključiti kombinaciju mišljenja za dizajniranje produktivnog i značajnog iskustva i to uključujući fizičko, tehničko i kulturno okruženje kompanija. Ovde je neophodno doći do rešenja koja su ubedljiva, ostvaruju kod zaposlenih zadovoljstvo i uživanje, jednostavna su i prilagođena za različite osobine ličnosti zaposlenih. Moderan koncept talent menadžmenta mora biti takav da izađe iz okvira jednog programa koji odgovara svima. Potrebno je omogućiti prilagođavanje programa specifičnim segmentima zaposlenim i uzeti u obzir mentalitet i mišljenja zaposlenih prilikom izgradnje talent menadžment forme. Ovde je značajno naglasiti da se i dalje moraju ispoštovati zahtevi Zakonske regulative, i da koncept treba da bude kulturno prikladan, pravedan i pošten. Prilikom izgradnje ovog koncepta uključuju se ključni alati i to: dizajnirano mišljenje, agilni menadžment, ekonomija ponašanja i analitika. U literaturi [1] se pojavljuje čitav set veština koje je neophodno obezbediti da bismo govorili o spajanju ili razvoju talenata: prekvalifikovanje, strategije obuka i treninga, digitalne veštine koje se vezuju za specifične funkcije u organizaciji, korišćenje virtuelne analitike, upotreba veštačke inteligencije u radu, mašinsko učenje, puzzle digitalne veštine, nauka o sajber bezbednosti, klauz poslovanje (označava isporuku svih hostovanih usluga putem Interneta, organizacije imaju mogućnost da po potrebi koriste resurse poput virtualnih mašina, skladištenog prostora na kojima se nalaze njihove aplikacije, platforme ili celo IT poslovanje) poslovanje, društvene mreže i korišćenje pametnih uređaja. Na stručnjacima koji se bave upravljanjem ljudskih resursa je zadatak da se opredele koje od ovih veština su pojedinačno neophodne zaposlenima, kao i koja je kombinacija veština potrebna za specifične radne pozicije. Takođe, rukovodioci u ljudskim resursima treba da se opredele da li će usavršavati već postojeće zaposlene prepoznate kao talente ili će zaposliti nove talente koji poseduju digitalnu sposobnost. Analiziranje ključnih digitalnih veština pomaže da se uvežu disciplinarno znanje sa digitalnim

veštinama, veštinama poslovnog procesa i veštinama zahtevanim za radno mesto u 21.veku. Kako bi se ovo postiglo potrebno je mapiranje veština u akademske ili organizacione trening programe i pripreme talenti za visoko specijalizovano digitalno okruženje. Jedan od glavnih potencijala digitalnog rada u kontekstu razvoja je „arbitraža veština“. Radnici na određenim geografskim lokacijama raspolažu određenim setom veština, koji u okolnostima lokalnog tržišta rada i tradicionalnom ugovornom zapošljavanju, ne mogu da im obezbede održivost zaposlenja. Stoga, u uslovima digitalnog rada, radnici mogu da rade „arbitražu veština“ ili prodaju svoj rad kome god žele da bi dobili veću zaradu ili više benefita, uprkos lokaciji na kojoj se poslodavac nalazi. Ovo, radnicima omogućuje da zaobiđu ograničenja lokalnog tržišta rada, smanje pregovaračku moć poslodavca i dobiju višu cenu za izvršen posao. Prema nekim autorima, ovaj fenomen se naziva ekonomska inkluzija [3]. Digitalan način rada takođe omogućuje pojedincima koji su postali tehnološki višak zbog godina starosti da pristupe poslu putem digitalnih platformi i na taj način obezbede održivost svoje karijere. Digitalni načini rada omogućuju korišćenje seta veština specifičnih radnih grupa kao što su žene koje istovremeno brinu o porodici, privremeni ili stalni imigranti (bez posedovanja radnih dozvola), radnici koji zbog rasne, verske, ili nacionalne diskriminacije, kao i zbog invaliditeta, nisu u mogućnosti da dobiju posao na tradicionalan način kod poslodavca.

Kada jednom organizacija angažuje osobu u odboru, talent menadžment za tu osobu postaje organizaciona arhitektura iskustava zaposlenog (skup iskustava zaposlenog je preduslov za pripremu ličnog talent menadžment programa, za njegove rukovodice i neophodno je da bude na pravi način upravljano procesom usavršavanja zaposlenog) integrisanih u fizičkom okruženju, kulturi i tehnologiji u cilju ostvarenja održivosti njegovog rada, što predstavlja „pobedu“ za poslodavca, zaposlenog i korisnika/potrošača. To se naziva talent akvizicija, kao integralni deo talent menadžmenta i ukazuje na potrebu za potpuno novim načinom selekcije i zapošljavanja kandidata [5]. Operacioni menadžment treba da bude usmeren na: 1) usklađivanje ponude i tražnje talenata kada se smanjuju nepredvidivosti [10]; 2) strategije naglašavanja strateške diferencijacije na radnom mestu [11]; 3) globalni menadžment uz korišćenje globalno integrisanog pristupa talenata [12]. Posmatrano iz ugla talent menadžmenta, tehnologija koju mi poznajemo danas – veštačka inteligencija, klad kompjuting, „deep“ učenje, globalne mrežne platforme, mašinsko učenje i robotizacija – može biti zanimljiva sa aspekta zaposlenih i istovremeno veoma izazovna. Ukoliko se svi ovi segmenti pojavljuju na poslu istovremeno i ukoliko je potrebno iskoristiti talente na najbolji način neophodno je strateški pristupiti talent menadžmentu [13]. U izveštaju „The New Foundational Skills of the Digital Economy“ [14], je predstavljen set univerzalnih veština koje se analiziraju da bi se bolje razumele najvrednije kombinacije veština:

1) digitalno izgrađeni – su veštine koje su kritične za mnoge pozicije. Ove veštine su posebno korisne u postojećim ili željenim funkcionalnim analizama za donosioc odluka zasnovanim na podacima. Blokovi uključuju analizu i upravljanje podacima, razvoj softvera, kompjutersko programiranje i digitalnu sigurnost i privatnost.

2) kompetencije radnog mesta za 21. vek – veštine koje primenjuju socijalnu, kreativnu i kritičku inteligenciju. Ove veštine – kritičko mišljenje, kreativnost, komunikacije, analitičke veštine, saradnja i izgradnja dobrih odnosa – se pojavljuju na mnogim listama traženih soft veština i visoko su tražene kroz digitalno usmerenu ekonomiju

3) veštine digitalne ekonomije za poslovni proces - veštine koje omogućavaju poslovanje igraju sintetičku, integrativnu ulogu na radnom mestu. Ove veštine omogućuju ostalim veštinama da budu smeštene na mesto u praktičnim situacijama i uključuju projekt menadžment, poslovne procese, komunikaciju podataka i digitalni dizajn.

U svetlu talent menadžmenta neophodno je analizirati ulogu „digitalnih direktora“. U svojoj studiji autori su istraživali ulogu „digitalnog direktora“ kroz perspektivu više od trideset organizacija. Njegova ključna uloga ogleda se u postavljanju uloga informacionih tehnologodija i odgovarajućih zakonskih zahteva. Oni su došli do sledećeg: direktori postaju digitalni direktori i opredeljuju se za pojam „digitalni“ da bi se distancirali od tradicionalnih postojećih praksi upravljanja organizacijom i težili ka tome da steknu legitimitet u novom, digitalnom, načinu poslovanja. Ključna uloga „digitalnih direktora“ je: 1) razvijanje digitalne logike delovanja i poslovanja i 2) implementacija ove digitalna logike kroz strategije kao što su postavljanje, premošćavanje i razdvajanje da bi se upravljalo u uslovima postojećih i novih pristupa digitalnog poslovanja. [15].

Mnoge organizacije mogu da se preorijentišu i postanu digitalne tako što će zaposliti deo digitalnih talentovanih zaposlenih. Za to je neophodan digitalni menadžment ljudskih resursa. Jedna studija istraživala je ulogu regrutacije u „digitalnoj organizaciji“ [16]. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da regrutacija digitalnih talenata, kao nove ciljne grupe, podstiče promenu unutar organizacije i to na tri načina: 1) menadžeri koji se bave regrutacijom treba da prilagode merenja i ocenjivanje novoj ciljnoj grupi (digitalnim talentima), 2) menadžeri koji se bave regrutacijom moraju lično da se usavrše tako da imaju bolje razumevanje i samorazumevanje nove ciljne grupe i 3) menadžeri koji se bave regrutacijom prepoznaju potrebu podrške organizacijama u pravcu digitalne transformacije preuzimajući funkciju premošćavanja. Autori su predstavili dve nove značajne uloge regrutacije tokom digitalne transformacije u organizacijama i to: 1) poboljšava organizacioni kapacitet usvajanja novog digitalnog načina poslovanja i preuzima ulogu posrednika između eksternih i internih grupa, 2) upravljanje ljudskim resursima u uslovima digitalizacije nameće strateške implikacije na regrutaciju, naglašavajući obnavljanje baze kandidata organizacije što se smatra ključnim za digitalnu transformaciju [16].

4. ZAKLJUČAK

Poslodavci sa visoko reprezentativnim digitalnim veštinama kod svojih zaposlenih mogu da se pozicioniraju sa značajnom kompetitivnom prednošću. Ovo mogu da postignu na dva načina: 1) osposobljavanje mladih talenata i njihovo zapošljavanje u organizaciji i 2) nadogradnja strategije za razvoj već postojećih zaposlenih. Ključna je uloga organizacione kulture u implementaciji ovakvih promena i zahteva kompaktnost cele organizacije i talent menadžmenta. Dakle, da bi organizacija ostvarila kompetitivnu prednost i iskoristila talentovane pojedince, potrebno je da razume i služi se sa nekoliko ključnih metoda: 1) digitalno unapređenje veština u poslu; 2) iTech učenje podržano digitalnim alatima i fizičkim resursima, vremenom za učenje i akreditacijom učenja; 3) izgradnja digitalne kulture i prihvatanje iste od strane svih članova organizacije [17]. Operacionalizacijom širokih i dinamičnih strategija za unapređenje veština od strane poslovnika mogu se proizvesti značajni rezultati i izbeći rizici neuspešnih tehničkih koncepata talent menadžmenta[1]. Na ovaj način organizacija će obezbediti sebi kompetitivnu prednost u pronalaženju talenata i korišćenju baze talenata koji je ograničen.

5. LITERATURA

- [1] Isabel Cardenas-Navia, Brian K Fitzgerald, *The digital dilemma: Winning and losing strategies in the digital talent race*, Industry and Higher Education 2019
- [2] https://zety.com/blog/gig-economy-statistics?gclid=Cj0KCQiA88X_BRDUARIsACVMYD-IrCQqFiCZoCmSX3vACgXDFSp94wkkJZuYRhErO4jOtBfD3UV-NZMaAlJhEALw_wcB_____ (Pristupljeno stranici: 3.1.2021.)
- [3] Mark Graham, Isis Hjorth, Vili Lehdonvirta., *Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods*, 2017
- [4] International Labour Organization, *World Employment Social Outlook*. Geneva: International Labour Organization, 2015
- [5] Lisbeth Claus , *HR disruption----Time already to reinvent talent management* , Business Research Quarterly, 2019
- [6] Clapon, P., *Your guide to employee experience mapping*, <http://www.gethppy.com/employee-engagement/guideemployee-experience-mapping> (accessed 9.5.17)., 2016
- [7] Parker G, Van Alstyne M and Choudary S, *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. New York: W.W. Norton, 2016
- [8] Peck J, *Political economies of scale: fast policy, interscalar relations, and neoliberal workfare*, Economic Geography 78: 331–360, 2002
- [9] Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston, 2001
- [10] Cappelli, P., *Talent management for the twenty-first century*. Harvard Bus. Rev. 86 (3), 74---78, 2008
- [11] Becker, B.E., Huselid, M.A., Beatty, R.E., *The Differentiated Workforce*, Harvard Business Press School, Boston, 2009
- [12] Claus, L., *Global talent management: an overview*, In: Lisbeth Claus (Ed.), *Global HR Practitioner Handbook*, vol. 1. Global Immersion Press, Silverton, pp. 117---137, 2013
- [13] Davenport, T.H., Kirby, J., *Beyond automation: strategies for remaining gainfully employed in an era of very smart machines*. Harvard Bus. Rev. 93 (6), 58---65, 2015
- [14] Markow, Will; Hughes, Debbie; Bundy, Andrew, *The new foundational skills of the digital economy: developing the professionals of the future*, Washington, District of Columbia: Business-Higher Education Forum, 2018
- [15] Sanja Tumbas, Nicholas Berente, Jan vom Brocke , *Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role*, Journal of Information Technology, 2018
- [16] Phyllis Messalina Gilch, Jost Sieweke, *Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation*, German Journal of Human Resource Management, 2020.
- [17] Fenlon M, McEneaney S., *How we teach digital skills at PwC*, Harvard Business Review, 2018.