

Dorđe Mačvanin,

Nenad Mačvanin

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa Univerziteta, Beograd.

MENADŽMENT I MINI RUKOMET

Uvod

Menadžment se vezuje za pojam upravljanja određenim poslom, poduhvatom ili sistemom. Menadžment je naučna i praktična disciplina koja se shvata kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, kako bi se ostvario prethodno postavljeni cilj. Rukomet je interesantna igra i svrstavamo je u postrukturalne sportove sa nepredviđenom dinamikom aktivnosti cikličkog i acikličkog tipa (kretanja, trčanja, skakanja, bacanja,...). U samoj igri da bi savladali protivnika je neophodno savršenstvo tehnike, saradnja igrača u fazi napada i odbrane. Krajnji cilj je postizanje pozitivnih rezultata, što se može ostvariti samo zajedničkim angažovanjem svih članova jedne ekipe.

Osećaj za strategiju je vazan element u rukovodjenju, pod tim osećajem podrazumeva se da se top menadžment slaze sa pravcem kojim njihov tim pokušava da se usmeri. U poslovnom okruženju osnovni resurs svakog tima čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Njihova kreativnost, inovativnost, motivisanost, informisanost, osobine su koje ih čine drugačijim. Prema tome, učenici predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vredosti mini rukometa. Važnost ljudskog kapitala raste, tako da ljudi poseduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudkim resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspešno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slediti strategiju tima. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je najznačajnija poslovna aktivnost svake organizacije. Da bi postigli što bolje rezultate poslovanja, neophodno je dobro organizovanje i upravljanje ljudskim resursima. Konkretno definicije se uglavnom baziraju na njegovoj funkciji upravljanja. Osnova neophodnosti liderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Celokupno ljudsko saznanje danas se duplira u roku od 2,5 godine. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentom okruženju, jer je onaj koji može da se uspešno nosi sa promenama. Znači, liderstvo i promene su sinonimi kada razmišljamo o poslovnom liderstvu. Ključ dobrog lidera je u odnosu prema ljudima, emocionalna uloga lidera je primarna. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Određivanje pravca, upravljanje, može da bude statička osobina, jer po određivanju pravca nije neophodno da onaj koji je odredio pravac nužno bude u pokretu ka cilju. Kretanje ka cilju, vođenje, nužno ima dinamičku formu, jer onaj koji vodi ka cilju mora da bude na čelu takve promene. Današnje svakodnevne turbulentne promene u okruženju su sinonim neophodnosti većeg upliva liderstva u upravljanju.

1. Teorijska razmatranja

Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura.¹

Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmereni ka realizaciji krajnjih ciljeva tima, tj. njegove razvojne i poslovne politike. Ljudski resurs je entitet koji se nalazi uvek na početku i na kraju svake poslovne priče, jer on svakako ima najdugoročnije posledice po jednu organizaciju. Stoga je vrlo važno, gotovo esencijalno, odabiru pravih saradnika posvetiti dovoljno i kvalitetno vreme. Stoga je vrlo važno, gotovo esencijalno, odabiru pravih saradnika posvetiti dovoljno i kvalitetno vreme. Vrlo je važno samom procesu izbora posvetiti dovoljno pažnje i ako, kako dr. Isak Adizes kaže: "Izbor ljudi zavisi od samih ljudi, on nikada neće biti savršen."² Menadžment revolucija je na površinu poslovnog sveta izbacila menadžere koji moraju imati moć podržanu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama. Proces umnožavanja novih multidisciplinarnih menadžment znanja i sposobnosti dinamičan je proces koji obezbeđuje autonoman razvitak svake organizacije. Menadžeri kao reprezentanti menadžmenta i kompanije, moraju biti sposobni (ili osposobljeni) da bi suvereno i autoritetom ličnosti upravljali promenama i procesima. Promene su postale toliko složene i dinamične da od njihovih znanja i sposobnosti i njihovog dejstva u privredi i društvu uveliko zavisi sudbina svetskog poretka. Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu. Lider je taj koji prodaje ideju. Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima "isteruje" maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće koncepte i nudi nove, često i neproverene, koncepte i ideje. Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi, sa liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu.

2. Problem, predmet i cilj

Cilj upravljanja ljudskim resursima je stvaranje naučnih pretpostavki, metoda i postupaka u realizovanju i usaglašavanja individualnih i organizacionih ciljeva.³ Upravljanje ljudskim resursima omogućuje prilagodljiva baza o zaposlenima koja služi za bolje raspoređivanje kadrova kao rešenje nudi se niz izveštaja i popisa za analize podataka o zaposlenima uz nadzor podataka. uključeni su i popisi zaposlenih, nazivi radnih

¹ Acin-Suglinski, S., "Obrazovanje menadžera za akciju, direktor br 3", *Privredni pregled, Beograd*, 64 str, 1993

² Adizes, I., "Upravljanje promenama", *Agora, Beograd*, 87 str, 1994.

³ Ackermann, K.F., "Strategischer Personalmanagement auf dem Prüfstand", *Personal management im Wandel, Poeschel, Stuttgart*, 31 str, 1989.

mesta, evidencija odsutnosti, popisi rođendana i drugi statistički izveštaji individualnih i organizacionih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima, u veku u kom živimo, predstavljaće, imperativ opstanka jedne organizacije. Danas, veliki broj ljudi, ukoliko ima dovoljno novca, može da kupi tehnologiju i otpočne proizvodnju, ali tržišnu prednost u odnosu na konkurentske organizacije i dugoročni opstanak na tržištu moći će da ostvari samo ukoliko bude imao kvalitetne ljude, sposobne da brzo, lako i efikasno reše probleme. Jedan od najznačajnijih faktora uspešnog poslovanja su svakako ljudski resursi, odnosno, kvalitetan i stručan kadar. Ova činjenica, naravno, implicira potrebu za stalnim unapređenjem celokupnog sistema znanja. Unapređenje se ogleda kroz sprovođenje internih i eksternih obuka zaposlenih, stručno usavršavanje, finansiranje daljeg obrazovanja ili informisanje zaposlenih na polju struke (obezbeđivanjem prisustva na seminarima). Time se zaposleni podstiču decu da prate inovacije u sportu, kao i aktuelne promene i dešavanja u istoj, što se pozitivno odražava na kvalitet rada.

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispuni određene zahteve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji.³ Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahteva osnovnog i najvrednijeg resursa u preduzeću, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima to može da utiče na poslovanje, kao i profit i u najgorem slučaju opstanak te organizacije.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sledećih ciljeva:

- **Funkcionalni cilj** - funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste da doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju. To bi značilo da resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste, u ostvarenju organizacionih ciljeva.
- **Organizacioni cilj** - kao što smo već istakli, za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, prema tome treba da poboljšamo efikasnost i da motivišemo zaposlene na što bolji način i time ćemo ispuniti ciljeve organizacije.
- **Društveni cilj** - u svakodnevnom ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u celini.
- **Lični cilj** – zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo poverenje, a zaposleni će biti zadovoljni i potivisani za napredak i lični doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspešnost organizacije.

Kreativnost i inovativnost su postale nezaobilazne komponente upravljanja preduzecem, i doprinele su povećanju uloge istraživanja i razvoja. Strategije menadžmenta ljudskih resursa takođe treba da doprinesu kreativnosti zaposlenih, a taktike za inovaci-

je da omogućće primenu novih ideja. Ključna karakteristika je da modernizacija poslovanja zahteva nova znanja i nove profesije koje podrazumevaju visok nivo obrazovanja i obuke. Individualci moraju biti spremni na usavršavanja kako bi se prilagodili promenama i zadržali svoja radna mesta, kako ne bi postali kategorija nezaposlenih.

Kada razmišljamo o motivaciji i sistemima nagrađivanja postavlja se jedno uobičajeno pitanje: ako je sve jedinstveno i specifično ima li ičega što je slično? Da li možemo nešto da uzmemo kao polaznu osnovu, kao reper u odnosu na koji postavljamo neki model? Odgovori na ova pitanja su, na sreću potvrdni.

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u organizaciji, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Bazični kriterijumi po kojima razlikujemo stilove su: pristup lidera motivisanju podređenih – prinuda ili podsticaj, način na koji lider donosi odluke, izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene, sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama. Na osnovu ovih kriterijuma razlikujemo: klasične stilove, i savremene stilove liderstva. Pionirske studije o liderstvu su Hotorn i Ajova studije. Ove studije su ispitivale uticaj tri stila liderstva na ponašanje i performanse, i to: autokratsko, demokratsko i liberalno. Ohajo studije su prve interdisciplinarne studije liderstva zasnovane na timskom radu psihologa, sociologa i ekonomista.¹ Na zaključcima ovih studija bazira se koncept "menadžerske mreže". Mreža ima dve dimenzije: briga za ljude i briga za proizvodnju. Sa napredovanjem na horizontalnoj osi, gde je predstavljena briga za proizvodnju, lideri pokazuju da su orijentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi, gde je predstavljena briga za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za ljudstvo.

Menadžerska mreža se dokazala u praksi kao dobar način testiranja lidera, jer im pokazuje da je zadovoljstvo zaposlenih isto toliko važno kao i postignuta produktivnost.

3. Primenjena metodologija

Kada su u pitanju ljudi znamo da postoji jezgro zajedničkih ljudskih osobina koje u slobodnijoj interpretaciji možemo nazvati "ljudska priroda". Ako se ograđimo o suštinu ljudske prirode praveći modele i sisteme koji se oslanjaju na veštačke, a ne na prirodne ljudske potrebe, nećemo moći uspešno da upravljamo na dugi rok, jer

pre ili kasnije dolazi do svesne ili nesvesne "pobune" iznutra - iz same biti naše prirode. Ljudske vrednosti i smisao ljudskog života povezani su sa tim jezgrom. Isto tako, najnovija saznanja u oblasti razvoja ljudskih vrednosti, razvoja svesti i funkcionisanja ljudskog mozga nam pružaju dragocene uvide i alate pomoću kojih

možemo da proniknemo u najvažnije pokretače ljudskih aktivnosti i da ih upotrebimo u pozitivnom smislu. Zahvaljujući tome možemo sa dosta velikom pouzdanošću da analiziramo specifične zahteve radnih mesta i karakteristike pojedinaca koji na njima rade.

¹ Arnold, E., "Managing Human Resources", London, 122 str, 1989.

5. Interpretacija rezultata istraživanja ili rezultati istraživanja i diskusija

Ključni faktor uspeha svake primene je motivisano, kompetentno i fleksibilno osoblje koje je zadovoljno pravcem kojim se realizuju poslovne aktivnosti, poslovnom kulturom u organizaciji i načinom upravljanja.

5.1 Rezultati i diskusija

5.2 Brojčana (n) i procentualna (%), zastupljenost ispitanika kod emocionalna kompetentnost kod uspostavljanja odnosa sa drugim ljudima kod dece

	nije kompetentan	umereno kompetentan	kompetentan
n	49.	200.	63.
%	15.71	64.10	20.19

5.3 Brojčana (n) i procentualna (%), zastupljenost ispitanika kod motiv postignuća

	bez motiva	umeren motiva	motivisan
n	27.	195.	90.
%	8.65	62.50	28.85

5.4 Homogenost pola u odnosu na psiholoških faktor ispitanika

	m/n	%
muškarci	127/208	61.06
žene	58/104	55.77

Definisane karakteristike po polu u odnosu na psiholoških faktora ispitanika imaju: Kod muškarci 127 od 208 ispitanika, homogenost je 61.058% (veća), to znači da 81 ispitanika ima druge karakteristike a ne karakteristike svoje grupe. Kod žene 58 od 104 ispitanika, homogenost je 55.769% (manja) jer 46 ispitanika ima druge karakteristike.

Kroz ispitivanje dokazana je visoka korelacija kognitivnih funkcija (inteligencije) i rukometa. Rukomet je inače popularan zbog svoje maštovitosti i jednostavnosti zbog čega ga mladi vrlo rado prihvataju i brzo ovladaju elementima igre.

Što se tiče motoričkih sposobnosti, rukomet prednjači u savremenom razvoju funkcionalnih i motoričkih osobina. U prilog tome govore brojna istraživanja kao i podatak da su u elementima rukometne igre sadržana sva tri prirodna oblika čovekovog kretanja: trčanje, bacanje, skakanje. Iz ovih prirodnih oblika kretanja proizlaze i razvijaju se najrazličitiji specifični pokreti i kretanja koja se ispoljavaju tokom igre, zbog toga je rukomet našao mesto u nastavnom sadržaju u školama.

5. Zaključak

Menadžment revolucija je na površinu poslovnog sveta izbacila menadžere koji moraju imati moć podržanu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama. Proces umnožavanja novih multidisciplinarnih menadžment znanja i sposobnosti dinamičan je proces koji obezbeđuje autonoman razvitak svakog, slično samom mini rukometu koji je kao igra dinamičan i borben i spreman uvek na nove izazove. Liderstvo počiva na viziji kako preživeti i pobediti u promenama. Liderstvo je važno ne samo zbog naših ličnih karijera i organizacija u kojima radimo. Potrebni su nam lideri-predavači koji će nas svojom energijom ujediniti na putu progressa ljudskog društva i samog sporta. Promene su postale toliko složene i dinamične da od njihovih znanja i sposobnosti i njihovog dejstva uveliko zavisi sudbina svetskog poretka. Ljudski resurs je entitet koji se nalazi uvek na početku i na kraju svake priče, jer on svakako ima najdužoročnije posledice po jednu organizaciju. ¹ Stoga je vrlo važno, gotovo esencijalno, odabiru pravih saradnika posvetiti dovoljno i kvalitetno vreme. Najnovija saznanja u oblasti razvoja ljudskih vrednosti, razvoja svesti i funkcionisanja ljudskog mozga nam pružaju dragocene uvide i alate pomoću kojih možemo da proniknemo u najvažnije pokretače ljudskih aktivnosti i da ih upotrebimo u pozitivnom smislu. Ljudi drugačiji jedni od drugih i njihov tip ličnosti i karakter treba da se kalkuliše kao konstanta. Za lidere ne postoji razlog da žele da menjaju ljude, naprotiv, ove razlike su za njih prednosti, ne mane. ² Lider koji gradi klimu u timu na prednostima, a ne na slabostima ljudi. On će na taj način koristiti talente ljudi u potpunosti, posebno one koje on nema. Promene koje se u svetu trenutno dešavaju imaju dalekoseđne implikacije za život i rad pojedinaca i organizacija pa time i na stilove rukovodjenja koje se moraju primenjivati unutar radnih organizacija. Proces globalizacije, povećanje konkurencije, naučno-tehnološki razvoj, razvoj IT-a i demografske promene uticu na promene sistema vrednosti i stilova života i rada ljudi. Metodom empowerment (ovlašćivanjem) demokratski vodja pomera birokratske granice koje sputavaju ljude, čime im omogućava maksimalno koriscenje znanja, iskustva, kreativnost i ambicija. Preduslov demokratskog vodjenja je da takva licnost mora biti pre svega demokratska licnost, znaci emotivno i mentalno zrela, neopterećena statusnim razlikama, otvorenog duha i realana. Sve aktuelniji pojam timskog rada koji drastično dovodi do povećanja produktivnosti organizacije postizuci sinergetski efekat i integrisuci znanja svih pojedinaca angazovanih u timu. Ali uspesan timski rad je izvodljiv samo u onim organizacijama u kojima vlada demokratska klima, postovanje razlicitosti, uvazavanje, solidarnost, fleksibilnost, veoma zastupljeno delegiranje odgovornosti i kompetencija zaposlenih. Navedene performanse u ogromnoj meri zavise od stila rukovodjenja, mada i od samih zaposlenih (nastavnika, trenera) i njihove sposobnosti saradnje i funkcionisanja u timu. Zlatno pravilo liderstva je da lider treba da tretira ljude onako kako oni žele da budu tretirani i ono se ovim konceptom u potpunosti poštuje. ³ Zahva-

¹ Drucker P. F., "Management challenges for the 21st century", *Harper Business, USA, 2001.*

² Đinđić Z., "Jedna srpska vizija", *Ateneum, Beograd, 2004.*

³ Drucker P. F., "The effective executive revised", *Harper Business, USA, 2002.*

Ijujući tome možemo sa dosta velikom pouzdanošću da analiziramo specifične zahteve radnih mesta i karakteristike pojedinaca koji na njima rade. Treba svu decu edukovati, podsticati i motivisati za rad.

Literatura

1. Acin-Suglinski, S., "Obrazovanje menadžera za akciju, direktor br 3", *Privredni pregled, Beograd, 1993.*
2. Ackermann, K.F., "Strategischer Personalmanagement auf dem Prüfstand", *Personal management im Wandel, Poeschel, Stuttgart, 1989.*
3. Adizes, I., "Upravljenje promenama", *Agora, Beograd, 1994.*
4. Arnold, E., "Managing Human Resources", *London, 1989.*
5. Drucker P. F., "Management challenges for the 21st century", *Harper Business, USA, 2001.*
6. Drucker P. F., "The effective executive revised", *Harper Business, USA, 2002.*
7. Đinđić Z., "Jedna srpska vizija", *Ateneum, Beograd, 2004.*