

Dr Milica Radović docent,

Dr Milorad M. Drobac

Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad

PREPOZNAVANJE, UPRAVLJANJE I ZADRŽAVANJE TALENATA FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI

1. UVOD

U sportu kao i u bilo kojoj delatnosti jedan od faktora koji doprinosi natprosečnim rezultatima je razvijanje timskog rada, odnosno odabir vođe, menadžera, koji će na efikasan način da poveže talentovane pojedince i da ostvari sinergiju delovanja.

Cilj ovog rada je da da odgovore na pitanja koji su ključni činioci uspeha i zašto to nekome polazi za rukom, dok drugima to i pored uloženog truda i angažovanih talenata to ipak ne uspeva. Kako dobra organizacija omogućava da su pojedine organizacije vođeće u svojim delatnostima. Šta rade oni koji zadržavaju svoje talente, njima upravljaju i na najefikasniji način koriste njihov potencijal.

Termin ljudski resursi govori o ljudima u organizacijama. Kada se menadžeri uključe u aktivnosti vezane za ljudski resurs, nastoje da olakšaju saradnju među ljudima kako bi ostvarili strategiju, planove i postigli postavljene ciljeve date organizacije. Značaj napora i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa proizilazi iz činjenice da su ljudi faktor koji je zajednički za sve organizacije. Oni su kreatori organizacionih strategija. Najjednostavniji odgovor je da društvo opstaje onoliko dugo koliko su mu uspešne organizacije, koje obezbeđuju proizvode i usluge neophodne za industrijsku i post-industrijsku državu.

2. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima se odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene u preduzeću.

Svrha upravljanja ljudskim resursima je u poboljšanju radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Ove svrhe su vodiči u izučavanju i praksi upravljanja ljudskim resursima čiji je naziv obično personalni menadžment. Poboljšanje učinka zaposlenih je toliko ambiciozan i važan zadatak da čak i najmanje firme formiraju svoja odeljenja ljudskih resursa. Ova odeljenja postoje radi podrške menadžerima i zaposlinima u postizanju strategije organizacije.

2.1. Značaj upravljanja ljudskim resursima

Nekada su zadaci upravljanja ljudskim resursima obuhvatali raspoređivanje od-mora, obezbeđivanje zdravstvenog osiguranja radnika, organizovanje ispraćaja penzionera i tako dalje. Radnik je ranije, obavljao tačno određene radne zadatke koji su bili ve-oma slični onima što su ih obavljali ostali zaposleni. Organizacije su obavezne da unaj-me najkvalifikovanije kandidate bez obzira na rasu, pol, religiju, umanjenu sposobnost

ili nacionalnost. Radno okruženje treba da je tako struktuirano da navede radnike da ostanu u organizaciji i samim tim privuku nove kandidate.

Danas su profesionalci za ljudske resurse važan elemenat uspeha svake organizacije. Upravljanje ljudskim resursima je deo organizacije koja brine o ljudima. Uloga je u prvom redu da obezbedi podršku zaposlenima odeljka ili onima koji su direktno angažovani u proizvodnji roba i usluga organizacija. Cilj organizacije je da razvije veštinu zaposlenih, kroz motivisanje na visok učinak i osigura kontinuirano izvršavanje obaveze prema organizaciji.

2.2. Timski rad

Samo timski rad u poslovnom svetu može da reši veći broj problema pred kojima se organizacije nalaze. Bez obzira na formu organizacione strukture i na vrstu delatnosti kojom se organizacija bavi, dinamičke promene u okruženju i zahtevi tržišta nameću potrebu da se multidisciplinarnim pristupom kroz timski rad rešavaju problemi i dostižu postavljeni ciljevi. Pod timskim radom se podrazumeva svrsishodno, fleksibilno reagovanje organizacije koja se ne može obezbediti »redovnim funkcionisanjem« formalne organizacije, ma koliko ona bila elastična. Upravo problemi u organizaciji zahtevaju primenu interdisciplinarnih znanja, promenu i usklađivanje organizacionih funkcija, ali i eksplicitno angažovanje stručnjaka različitih profila. Velike kompanije, kao što je IBM smatraju da je timski rad proces kvalitetnog upravljanja (Process Quality Management – PQM), pri čemu se podrazumeva da u njemu učestvuje veći broj ljudi svestan svojih mogućnosti i odgovornosti, tako da potencijali svih učesnika budu maksimalno iskorišćeni.

Rukovođenje u savremenoj poslovnoj organizaciji, a posebno u većim poslovnim sistemima, nije moguće bez timskog rada. Od vođe tima se očekuje: da ima viziju i sposobnost da vodi ljude, da je tehnički i stručno kompetentan, da obezbedi organizovanje i funkcionisanje organizacije koju vodi, da se stara o proizvodnom procesu i da integriše i koordinira aktivnostima pojedinaca proizvedeći sinergiju njihovog delovanja. Da bi ispunio ove zahteve vođa tima treba da poseduje osobine koje se međusobno isključuju kao što je na primer vizionarstvo i operativnost.

Timovi su specijalizovane grupe, dok se svaka grupa ne ponaša kao tim. Ono što čini tim posebnim je njihovo članstvo, dobrovoljan saradnja i rad na ostvarivanju ciljeva. Članovi tima su visoko-međuzavisni i njihova individualnost dolazi do izražaja samo u okviru njihovih uloga u timu. Osnovne odlike grupe, pored zajedničkog cilja, interesa i interakcije su postojanje vođe, sledbenika, pravila ponašanja i razlika u statusu ali i uloga pojedinih članova.

Izbor i formiranje tima nije ni malo lak zadatak, a od uspešnosti izbora članova tima zavisi uspeh u realizaciji postavljenih ciljeva. U praksi se često polazi od kvalifikacije, odnosno znanja, sposobnosti, ali i od karakteristika ličnosti i pravila ponašanja. Idealan tim nije moguće formirati. Uspehu tima doprinose osobe koje se međusobno komplementarno dopunjuju i tako omogućuju izvršavanje celine zadataka.

Postoji više podela tipičnih uloga i tipičnih članova tima. Prema jednoj podeli postoji 9 uloga potrebnih da bi tim delovao uspešno:

- Koordinator je idealna osoba za vođu tima, mentalno stabilna osoba, ekstra-

vertna i dominantna. Pored navedenih osobina on treba da ima samopuzdanje, zrelost, komunikativnost, sposobnost slušanja, razjašnjavanja ciljeva i podsticanje grupnih odluka. Loša strana ovakve uloge u timu može da bude zbog toga što ostali članovi tima mogu na ovakvu ličnost da gledaju kao na manipulatora i nekoga ko želi da izbegne direktan rad na izvršavanju zadataka.

- Radnik u timu je osoba mentalno stabilna, ekstravertna, ali manje dominantna. Sposobna je za opažanje, identifikaciju problema i unošenje harmonije u grupu. Kao neodlučna predstavlja se kada želi da izbegne konfrontaciju.
- Specijalista je posvećen profesiji, spreman da unapređuje tehničke sposobnosti i znanja.
- Kreativac je glavni izvor ideja i kreativnosti u timu i ako ne mora biti dobar u komunikaciji. Kreativci probleme rešavaju imaginacijom te su s toga inteligentni, dominantni ali i introvertni.
- Graditelj, dizajner je onaj koji oblikuje te ima osobine da je dinamičan, ekstravertan, dominantan i veoma napet. Graditelj je orijentisan na zadatak i uspešno radi pod pritiskom. On savladava teškoće ali često na štetu osećanja ostalih članova tima.
- Finišer je osoba koji dovršava započeto, ne ume da se zaštiti, introvertna je i sklona preteranoj brizi. Kvalitet ovakve osobe je zbog toga što su ove osobe marljive, savesne i imaju stalan osećaj hitnosti.
- Operater, implementator je praktičar, postojan i sposoban da ideju pretvori u akciju. Obično je disciplinovan, pouzdan i naginje nefleksibilnosti i rigidnim stavovima.
- Procenjivači su više kritičari nego kreatori, ali zato stabilne, inteligentne, introvertne i osobe sposobne za duboku analizu ciljeva. Korektni su u svojim procenama, sposobni da inspirišu druge, ali im ponekad nedostaje toplina.
- Podstrekač je pozitivna osoba, relaksirana i entuzijasta, koja povezuje grupu otkrivajući nove ideje i informacije. Ova osoba naginje jakom optimizmu, ali ukoliko njen entuzijazam prođe može da izgubi interes za projekat.

Da bi se ove uloge ostvarile u timu treba da ih povezuje koordinacija i inteligencija. Sposobnosti za saradnju i odnose u timu mere se indeksom sposobnosti povezivanja – linking skills indeks-om (LSI). Ovaj indeks se izvodi na bazi jedanaest međusobno povezanih sposobnosti: slušanja, komunikacije sa drugima, podrške timu, prihvatanja rasporeda posla, poštovanja, poverenja i razumevanja kolega, delegiranja, pridržavanja standarda kvaliteta, prilagođavanja okolnostima, reprezentovanje tima spolja, konsultovanja i rešavanje problema i učešće u aktivnostima tima. Ovi pokazatelji ukazuju na potrebu reorganizovanja posla i uloga unutar tima, treninge, preraspodelu dužnosti i odgovornosti ili promenu članova tima.

Bez timskog rada nema napretka i kvaliteta u poslovanju, a preduslovi za njegovu primenu su prelazak sa krute formalizovane strukture na fleksibilne (matrične) projektne organizacione oblike i istovremeno izgradnja nove organizacione kulture. Prvi korak na ovom planu je edukacija i trening rukovodilaca, a zatim i svih zaposlenih.

2.3. Upravljanje talentima

Kvalitetan kadar treba stvoriti, patentirati predstaviti drugima i iskoristiti u produktivne svrhe. Zato u preduzećima najviše cenjene osobe su one koje poseduju znanje i koriste ga u svom radu. Upravljanje talentima je strategija kojom preduzeća osiguravaju da su njihovi ključni, stručni i posebno kompetentni pojedinci vredni pažnje. Prvi korak u upošljavanju talentovanih i kvalitetnih je tražiti ih i naći, a zatim dovesti i zaposliti u preduzeće. Zadatak menadžera je da se brine o kvalitetnom kadru, da ih motiviše i zadrži u preduzeću. Kadrovi će biti lojalni i vezani za preduzeće u koliko budu poštovani, motivisani i imali uslove za rad bolje nego što im to nudi konkurencija. Od talenata se očekuje da svoju sposobnost ulože u ostvarivanje ciljeva preduzeća. Značajna aktivnost u procesu upravljanja talentima je odabir i prepoznavanje izuzetnih sposobnosti za određenu delatnost među malađom populacijom, odnosno regrutovanje talenata iz redova srednjoškoolaca, odnosno studenata. Posebna aktivnost se odnosi na razumevanje njihovog načina razmišljanja i uticaj na njihov dalji profesionalni razvoj.

Zaključak

Pronaći i zadržati talentovane kadrove nije ni mali lak zadatak, ali menadžeri mogu razviti čitav niz dobrih praksi upravljanja svojim najkvalitetnijim resursima, a to su talentovani pojedinci. Menadžer-vođa ima zadatak da kroz timski rad poveže talentovane pojedince i tako jača konkurentsku poziciju tima. Prava je veština izgraditi tim koji će komplementarnim ulogama da pokrije kompletnu organizaciju i realizuje postavljene ciljeve oličene u uspehu. Pri formiranju tima treba identifikovati ključne uloge u timu, kao i ključne kriterijume za izbor članova, a zatim stvoriti uslove za uspešan timski rad. Idealnog tima nema, on se stvara kroz rad, iskustvo i interakciju članova unutar tima, interakciju tima sa okruženjem i adaptaciju na faktore iz spoljašnje sredine.

Sličnosti između preduzeća i sportske organizacije postoje u cilju koji se želi postići. Maksimalni rezultati daju mogućnosti traženja novih ideja i primene dobre prakse koja je značajna bez obzira na delatnost kojom se organizacija bavi. Dobrom praksom u uspešnim sportskim organizacijama u traganju za talentovanim pojedincima možemo smatrati:

- Klubovi treba da imaju svoje posmatrače koji za njih traže i pronalaze vrhunske potencijale, talentovane pojedince, na celom tržištu i za ovaj posao dobijaju »primerenu« naknadu. Klubovi uz pomoć svojih sportskih direktora vrše »skeniranje« i odabir u okviru svojih redova, odnosno odabranih talenata.
- Organizovanje i priprema kampova i drugih oblika takmičenja u kojima se okupljaju mladi talentovani pojedinci iz svih krajeva i u pripremnim uslovima prikazuju svoja znanja i veštine – ovo je način da se proveri kvalitete koji je uočen u prvoj fazi i da se ne kupi »mačka u džaku«.
- Formiranje, negovanje i ulaganje u razvoj znanja i sposobnosti mladih talenata, u obliku omladinske i kadetske škole je relativno jetin i efikasan način za razvijanje talenata.
- U okviru regrutovanih pojedinaca vrši se ocena znanja i veština, procenjuju sportske sposobnosti i kvalitet. Ova faza predstavlja način prikupljanja veo-

ma korisnih informacija o najboljim pojedincima na tržištu, ali istovremeno efikasan i transparentan način predstavljanja talenata i njihovo pozicioniranje na tržištu.

- Pre odluke o izboru kvalitetnog kadra, jedan od načina kaljenja, ali i praćenja i razvoja napretka ostvaruje se i angaživanjem u nižim ligama kako bi steklo islustvo koje će dati rezultate visiko vrednovane u višim nivoima takmičenja.

Savladati konkurenciju nije ni malo lak zadatak i zato sportski menadžeri treba da se kontinuirano angažuju na projektu otkrivanja mladih talentovanih ljudi, da učestvuju u njihovom osposobljavanju i formalnom sticanju kvalifikovanih znanja.

Literatura

1. Carrell, Elbert, Hatfield, 2000, *Human Resource Management*, The Dryden Press,
2. Drucker, P.,1991, *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd.
3. Kador John, 1997, *The Manager's Book of Questions*, McGraw-Hill Companies.
4. Pržulj Ž., 2002, *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
5. Thomas Wolf, 1990, *Managing a Nonprofit Organization*, Prentice Hall Press
6. Ulrich, D.,1999, *Strategisches Human Resource Management*, Carl Hanse Verlag, Munchen.
7. Weihrich H/Koonz H., 1994, *Menadžment*, Mate, Zagreb

RECOGNITION, MANAGEMENT AND KEEPING TALENTS - FACTOR OF COMPETITION

Development of team-workong in the sport is one of the most imprtant factor to achievement above average resaults. The author emphasises the importance of proposing and selecting the leader-manager, who will effectively conect talented individuals and make their synergy effect.

In this paper author is analysis the important factors of sucess in the sports and to give the answers why somebody has great results, but somebody doesnt although hard working and with talented sprotsmen. Good organizations contibute the sports organization to become the leader.

They successfully keep talents, menage them and use their possibility.