

**КОРИШЋЕЊЕ ПЦМ МЕТОДЕ У ЦИЉУ УНАПРЕЂЕЊА УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА****USING THE PCM METHOD TO IMPROVE TALENT MANAGEMENT**

Милица Мутић, Факултет техничких наука, Нови Сад

**Област – ИНДУСТРИЈСКО ИНЖЕЊЕРСТВО И ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАѢМЕНТ**

**Кратак садржај** – *Задатак рада јесте да се прикажу начини управљања талентима, као и алати који се користе за управљање, који су то изазови са којима се организације сусрећу, и како да организације задрже таленте кроз ПЦМ методу.*

**Кључне речи:** *Управљање, задржавање, талент менаѢмент, ПЦМ метода.*

**Abstract** – *The task of the paper is to present the ways of talent management, as well as the tools used for management, what are the challenges that organizations face, and how organizations can retain talent through the PCM method.*

**Keywords:** *Management, retention, talent, management, pcm method.*

**1. УВОД**

Људски потенцијали представљају битан део сваке организације. Постају и све захтевнији део који тежи сталним променама и усавршавању. Свака организација да би остварила најбоље резултате и да би била у корак са конкуренцијом, мора да има квалитетне и талентоване запослене. Појам талентат можемо да дефинишемо као посебну природну способност, способност за постизање и решавање појединих проблема.

**2. УПРАВЉАЊЕ И ЗАДРЖАВАЊЕ ТАЛЕНАТА У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Управљање талентима је важно за продуктивност, мотивацију и задовољство запослених, као и за развијање стратегије управљања талентима.

Стратегије управљања талентима треба да се ускладе са стратегијама организације, организационим циљевима, као и са културом организације.

Организације које теже развоју схватају да је управо управљање талентима основа за њихов даљи раст.

Управљање талентима омогућава организацији да идентификују, мотивишу, развијају и задрже запослене који показују најбољи учинак у организацији. Уколико се талентима не управља на одговарајући начин, то доводи до тога да остану занемарени, неангажовани и потцењени, што директно утиче на њихово незадовољство и убрзано напуштање организације, па чак и на односе са клијентима и купцима.

**НАПОМЕНА:**

Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била др Ивана Катић, ванр. проф.

Да не би дошло до тога, битно је пронаћи начине како најбоље управљати талентима. Организације се сусрећу са различитим примерима које директно утичу на њихово управљање талентима. Пример 1: Већи део инвестиције у таленте треба усмерити ка екстерном регрутовању. Пример 2: Постоји само једна ефикасна методологија за управљање талентима. Пример 3: Све информације о управљању талентима и процеси морају да буду стриктно поверљиви да би се избегли проблеми са запосленима.

Софтверска решења за управљање талентима постају све неопходна у процесу управљања талентима. Да би се решила одређених проблема, већина организација се данас самостално одлучује и купује софтверске системе. Неке организације користе и друге алате који су се показали успешни у процесу управљања талентима, ти алати су следећи: Алат „20% времена“; „Размена мозга“; Нагласак на талентоване запослене.

Концепт задржавања талената у организацијама се у протеклих неколико деценија развио од сагледавања само укупне флукуације радне снаге до анализирања флукуације која је добровољна и присилна, како би се што боље разумели разлози остваривања губитака. Сматра се да би организације требало да пређу преко макро мера флукуације и концентришу се на флукуације стратешких талената.

Фокус се са општих програма задржавања ставља на циљане активности усмерене ка појединцима или одређеним групама појединаца. Ефикасни напори подразумевају испитивање свих база стратешких талената како би се утврдило ко представља ризик и зашто, а да би се на основу тога креирали индивидуални планови. Поступак задржавања талената може да укључи проширење актуелних одговорности или позив на учешће у неком важном програму обуке.

Стратегија задржавања ће увек представљати нешто више од обичне накнаде и биће осмишљена на основу онога што ће највероватније бити покретач за појединца или групу кључних талената. Организације треба да добро познају појединаца, односно да разумеју оно шта он жели и вреднује (колико је запосленима важна зарада, могућност даљег напредовања у организацији, као и сам садржај посла, комуникација са менаѢрима и осталим запосленима и слично).

Свака особа има своју лествицу вредновања и преференција па управо познавање стварних потреба и преференција запослених је основна претпоставка за креирање околине која их може задржати. Код разраде стратегије задржавања талената потребно је имати на

уму разлике по питању амбициозности запослених, будући да све стратегије неће једнако деловати на све. Неке од кључних стратегија задражавања су следеће: Потребно је талентима постављати изазове; Талентима је потребно да буду у друштву; Талентованим људима треба мање помоћи; Спровести интервјуе за „останак“; Равнотежа пословног и приватног живота; Податке о учинку искористити за развој могућности учења; Пакет погодности који је прилагођен потребама запослених.

### 3. ПЦМ МЕТОДА

У ПЦМ-у имамо основни концепт од 6 типова личности који је у свима нама. Сваки тип личности комуницира на различит начин, перципира и доживљава свет на 6 различитих начина, имају различите потребе, мотивишу их различите ствари и из различитих разлога улазе у конфликте и стресна стања, и имају предвидив сет образаца понашања када су у стресу. ПЦМ метода се изводи кроз стандардизовани ППИ упитник односно тест питања. Психометријски увид у поузданост самог теста и валидност структуре личности помаже у дефинисању профила запосленог, затим у развоју запосленог, као и у проналажењу талентованих запослених. Основне карактеристике ПЦМ комуникацијског модела и 6 типова у личности по ПЦМ моделу: Први ниво чини основу зграде личности, што је такозвана База, која највише утиче на наше понашање. База је урођена и развија се у првих неколико месеци нашег живота и током живота се не мења. Сви талентовани појединци имају карактеристике свих преосталих 5 типова личности. Сви они имају различите погледе на свет, преферирано радно окружење, стил комуникације и управљања, приоритете у послу и психолошке потребе. Од тога која потреба је код талентованих појединаца највише изражена у одређеном тренутку живота, зависиће тренутна Фаза.

Концепт „лифта“ у ПЦМ-у омогућава талентованом појединцу да разуме потребе саговорника са којим је у интеракцији, и да се „попне“ на друге нивое, користи језик, понашање, енергију тог типа личности. За нивое који су на врху, биће потребно више енергије како би се презентовала улога тих типова личности у односу на доминантан тип личности који је одређен за талентованог појединца.

ПЦМ помаже да уз помоћ адекватне перцепције и канала комуникације утврдимо потребе нашег саговорника. На тај начин се лакше долази до усаглашења и поклапања у комуникацији. Постоје следећи типови личности:

- Људима којима је СТАВ примарна перцепција важно је поверење;
- Људима којима су МИСЛИ примарна перцепција важне су чињенице;
- Људима којима су ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција важни су односи;
- Људима којима су РЕАКЦИЈЕ примарна перцепција важна је забава;
- Људима којима су АКЦИЈА примарна перцепција важна је активност;
- Људима којима је ЗАМИШЉЕНА АКЦИЈА примарна перцепција важно је усмеравање.

Организације које примењују ПЦМ методу на своје запослене, могу да открију талентоване појединце, и да се баве њиховим управљањем и задржавањем. Уколико је организација препознала талентоване појединце којима су ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција, она ће се у том случају бавити методама и техникама које су значајне за управљање и задржавање оваквих појединаца. Ови талентовани појединци јавни наступ/тренинг започињу тако што изговарају: ти се као личност одлично уклапаш у тим, и тим је уз тебе. Организација како би их задржала не треба да им да раде самосталне задатке, јер ће на тај начин они стварати осећај ниже вредности, радиће на повлачењу у себе и одласку из организације. Организација треба да овим појединцима даје простор да буду део једног тима и тимског задатка.

Када су ови појединци у стресу, они показују знаке смањеног самопоуздања, постају конфузни, претерано се извињавају и по свакој цени се прилагођавају. Све то повлачи још више критика околине. Највећа развојна област код ових талентованих појединаца у стресним ситуацијама јесте превазилажење страха од неприхватања околине од које је већ изолован. Страх као прилика јесте да остане доследан својим емоцијама, да се посвети активностима у којима проналази мир не умањујући своју вредност и не осећајући се одбаченим у свом тиму.

Уколико је организација препознала талентоване појединце којима су РЕАКЦИЈЕ примарна перцепција, она ће се у том случају бавити методама и техникама које су значајне за управљање и задржавање оваквих појединаца. Ови талентовани појединци када држе неки јавни наступ/тренинг објашњавају како смо сви ту да учимо, али смо пре свега ту да се забавимо. Како би их задржала организација мора да им даје да раде на више пројеката истовремено, додељује нове задатке и дужности.

Кључ управљања ових појединаца је у промени радног окружења и тимова, сталних контаката и прихватања њихових шала. Када су у стресу ови појединци изненада губе рационални увид, тада изгледају дезорјентисано и као да не разумеју дешавања око себе. У стресу и страху они се осећају изгубљено и очекују од других да им помогну тако да они не морају уопште да се потруде да се разумеју. У овој ситуацији они требају да искористе своје највеће карактерне снаге и потенцијал, а то су разиграност, оригиналност и креативност и да таквим приступом радним задацима „обоје“ своју нову реалност и превазиђу страх. Највећа развојна област код ових талентованих појединаца у стресним ситуацијама јесте да науче да преузимају одговорност за сопствена осећања, мисли и за сопствене резултате.

Уколико је организација препознала талентоване појединце којима су МИСЛИ примарна перцепција, она ће се у том случају бавити методама и техникама које су значајне за управљање и задржавање оваквих појединаца. Овакви талентовани појединци ће од организације добити могућност да раде од куће/канцеларије јер то све доживљавају као пожељан начин рада.

Добро управљање ових појединаца подразумева: да раде сами или евентуално са још једном особом, временска структура и временски оквир морају бити

усклађени јер они на тај начин организују свој рад, на јавном наступу/тренингу објашњавају када је пауза, да ће на емаил проследити презентацију и додатну литературу, објашњавају структуру догађаја. Како би их организација задржала неопходно је да им даје задатке базиране на аналитици, нове пројекте из којих нешто ново могу да науче, похвале од стране других и подршку у постављању приоритета и делегирању задатака и активности. Када су у стресу ови појединци ће дати све од себе да буду на нивоу задатка и ситуације. Оно што одликује личност ових појединаца јесте перфекционизам и управо то представља највећи притисак за њих.

Како би превазишли страх потребно је да себи дозволе некомпетентност у тренутној ситуацији и да иду супротно од перфекционизма. Непризнавање њиховог рада, непоштовање предвиђених временских рокова, недељење релевантних информација доводи до тога да ови појединци буду под стресом. Највећа развојна област код ових талентованих појединаца у стресним ситуацијама јесте да тече у правцу промене фокуса и разумевања да не могу да контролишу сваки сегмент ситуације и да не може све да буде савршено. Неопходно је да разумеју да не могу све процесе да контролишу и да дати задаци могу да се заврше и ако они нису присутни.

Одређене послове може квалитетно да обави и неко други, ко неће улазити превише у детаље и на тај начин оптерећивати себе и сараднике, захтевајући да контролише ситуацију и сам страх. Уколико је организација препознала талентоване појединце којима је АКЦИЈА примарна перцепција, она ће се у том случају бавити методама и техникама које су значајне за управљање и задржавање оваквих појединаца. Како би их организација задржала неопходно је да им се дају нови задаци, који могу употпунити њихов рад, дати им изазов који може бити рецимо рад од куће или такмичења односно пројекте који нису директно везани за њихов посао. Када држе јавне наступе/тренинг најчешће се другима обраћају типа ако не кренеш сада када ћеш, ајде да видим да се не пријавиш, и због таквог наступа често су проглашени за водитеље наступа јер могу инспирисати друге и подстаћи друга размишљања о одређеној теми.

Кључ у управљању ових типова личности је у динамичном окружењу, динамичним задацима, промени окружења, промени радних задатака и активности које су разноврсне. Организација овим талентованим појединцима не треба да уведе ригидну структуру јер ће довести до тога да ови талентовани појединци буду под стресом, доћи ће до конфликта и напуштања организације. Када су ови појединци у стресу покушаће да испровоцирају поступке својих колега и време ће покушати да имплицирају да колеге нису у контроли сопствених мисли или осећања.

Највећа развојна област код ових талентованих појединаца у стресним ситуацијама јесте да остану поред једне особе и да се везују за исти простор и време и да на различите начине омогуће себи да упознају једну особу кроз различиту динамику коју ће они себи поставити као нови изазов и нову акцију. Уколико је организација препознала талентоване појединце којима је СТАВ примарна перцепција, она ће се

у том случају бавити методама и техникама које су значајне за управљање и задржавање оваквих појединаца. Оваквим талентованим појединцима је потребно давати активности на дневном нивоу, да проналазе садржаје на интернету и да читају литературу. Како би их организација задржала неопходно је да им дозволи да кажу свој став о свакој теми. Када су ови појединци у стресу, они ће најпре посумњати у компетентност и систем вредности свог окружења. Оно што ће најпре они урадити, јесте да ће преиспитати кредибилитет и експертизу својих сарадника и у тим ситуацијама њихова комуникација ће окарактерисати критику. Непризнање за добро обављен посао је оно што их неће усмерити ка конструктивном раду. Највећа развојна област код ових талентованих појединаца у стресним ситуацијама јесте да се ослободе стега својих ставова и вредности, да саслушају мишљење других, предлоге и савете колега.

Признавање мишљења, идеја, рада и вредности је оно што је сваком од њих потребно како би изашли из стреса. Уколико је организација препознала талентоване појединце којима је ЗАМИШЉЕНА АКЦИЈА примарна перцепција, она ће се у том случају бавити методама и техникама које су значајне за управљање и задржавање оваквих појединаца. Овакви талентовани појединци ће организацији дати креативне идеје и предлоге који могу допринети продуктивности рада и бити у служби колективног циља. Организација како би их задржала мора им дати простор и да их не пожурује са роковима.

У добро управљају кључ задржавања ових појединаца. Добро управљање ових појединаца подразумева: дати инструкције, усмерење шта треба да уради, дати им простор да изрази своју јединственост, дати им могућност да раде од куће или самостално, дати им могућност да другима предоче пројекат, задатак или идеју на начин како их они сами виде. Када су у стресу ови појединци говоре тихо и успорено, избегавајући контакт очима. Они делују повучено и не показују знаке емотивних реакција и често говоре у трећем лицу иако се ради о њему/њој. Највећа развојна област код ових талентованих појединаца у стресним ситуацијама јесте да промени активност и улогу у којој се налази, тако што ће запослити себе као сопственог менаџера, постављајући себи задатке, циљеве, рокове, а да притом не наруши своју потребу за самоћом инитроспекцијом. Кроз давање инструкција самом себи шта и како треба да уради и остављајући себи довољно времена да заврши посао у удобности свог дома или канцеларије ће му помоћи да разјасни своје активности и да изађе из облака замишљених акција од којих не види хитно и битно.

## **4. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА**

### **4.1. Циљ истраживања**

Циљ истраживачког рада јесте установити који типови личности према ПЦМ методи се издвајају, да се установе базе и типови личности испитиваних запослених, да се бавимо њиховим управљањем и смањењем стреса, да се пронађу талентовани запослени и да се ради на њиховом управљању и задржавању.

## 4.2. Задаци истраживања

Из дефинисаног циља истраживања, произилазе следећи задаци: Установити које се то базе односно типови личности налазе код наших испитаника. Индетификовати талентоване појединце кроз типове личности, затим установити како са њима управљати и како их задржати. Објаснити како се они носе са стресом и како комуницирају.

## 4.3. Хипотезе

На основу претходно утврђеног циља, хипотезе истраживачког рада су следеће:

ОХ1: Талентовани појединци у организацији су људи којима су СТАВ, МИСЛИ и ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција.

ОХ2: Талентовани појединци којима су СТАВ, МИСЛИ и ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција другачије комуницирају.

ОХ3: Талентовани запослени са различитим типом личности другачије подносе стреса и стресне ситуације.

ОХ4: Постоје разлике у управљању и задржавању талентованих запослених.

## 5. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА ИСТРАЖИВАЊА

У истраживању је учествовало 70 испитаника који су се у организацији која се бави млечним производима показали као талентовани појединци. На основу резултата истраживања утврдили смо да су све четри постављене хипотезе потврђене. Талентовани појединци код којих су МИСЛИ примарна перцепција чине 35% у организацији и они комуницирају на начин на који су им МИСЛИ примарна перцепција. Талентовани појединци којима су ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција чине 30% у организацији и они комуницирају на начин који су им ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција.

Талентовани појединци којима је примарна перцепција СТАВ чине 35% у организацији и они комуницирају на начин на који су им СТАВ примарна перцепција.

Талентовани појединци којима су СТАВ, МИСЛИ и ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција другачије подносе стрес и стресне ситуације. У организацији која се бави млечним производима постоје разлике у управљању и задржавању талентованих запослених, а оне су следеће: талентованим запосленима којима је примарна перцепција СТАВ организација одаје признање за рад, прихвата њихову личност и сматрају их великом вредношћу за организацију; талентовани запослени којима су МИСЛИ примарна перцепција организација им омогућава динамично кретање и изазовне задатке; талентовани запослени којима су ЕМОЦИЈЕ примарна перцепција организација им омогућава да имају блискост са колегама.

## 6. ЗАКЉУЧАК

Кроз ПЦМ методу у организацији млечних производа изабрана је права едукација прилагођена личним и пословним преференцијама, побољшана је комуникација и мотивација талентованих појединаца. Међу различитим типовима личности у организацији влада здрава комуникација са компетенцијама активног слушања. Дакле, када организације препознају таленте, веома је важно да знају на који начин ће се они развијати и бити ангажовани.

## 7. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Јаковљевић, М., Марин, Р., Чичин – Шаин, Д. (2012): Изазови глобализације и њихов утицај на привлачење и задржавање талената. Задар.
- [2] Катић, И., Пенезић, Н. Д., & Иванишевић, А. (2016). Управљање талентима у савременој организацији. Пословна економија, 10(2).
- [3] Кекић, Д., Субошић, Д. (2013): Управљање талентима – савремени изазови јавног сектора. Београд.
- [4] Коларик, Д. (2018). Задржавање и развој талената као чимбеник дугорочне успешности пословања организације (Докторска дисертација, Универзитет у Пули. Факултет економије и туризма "Др Мијо Мирковић").
- [5] Шубарић, М. (2018): Прибављање и селекција талената као чимбеник дугорочне успешности пословања организације. Пула.
- [6] Зашто зебре не добијају чиреве, Роберт Саполски <https://mindfulness.rs/stres/>
- [7] Емоционална интелигенција у акцији, Марициа Хугхес и др.
- [8] Минд Гим: Постигните више размишљајући другачије, Себастијан Бејли, Октавијус Блек
- [9] Живео стрес, Соли Бенсаба
- [10] <https://cloudcoachingmagazine.pks.rs/kako-da/kako-da-unapredite-upravljanje-talentima/>
- [11] <https://www.skills.rs/komunikacija/613-9-strategija-pronalazenja-zadrzavanja-i-oslobadanja-talenata>
- [12] <https://blog.runrun.it/en/talent-management/>
- [13] <https://hrcentar.rs/riznica/liderstvo-i-menadzment/sta-je-to-talenat/>
- [14] <https://pcm.rs/zasto-je-komunikacija-sa-nekima-pesma-a-sa-nekima-nocna-mora-pcm-pogled-na-stvari/>
- [15] <http://savetovaliste.nshc.org.rs/>
- [16] <https://www.mentalhelp.net/stress/types-of-stressors-eustress-vs-distress/>

## Кратка биографија:



**Милица Мутић** рођена је у Новом Саду 1993. године. Мастер рад на Факултету техничких наука на смеру Менаџмент људских ресурса одбранила је 2022. године.