

*Prof. dr Edita Kastratović, Fakultet za menadžment u sportu*

*Doc. dr Vladimir Marinković, Fakultet za poslovne studije Megatrend*

## ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U POSLOVANJU SPORTSKIH ORGANIZACIJA

### Uvod

U terminologiji menadžmenta, ljudski kapital ili ljudski resursi, govori se da ljudi donose na posao-inteligenciju, stavove, doprinos, znanje i veštine, i sposobnost da uče. Ali doprinos ljudskih resursa sportskoj organizaciji je specifičan varijabilan i nepredvidiv.

U periodu poslednjih 10 godina, menadžment ljudskih resursa je postao glavni postulat uspešnosti organizacija i svaka organizacija koja ima strategiju razvoja i strateške planove, obavezno ima tim ljudi koji se isključivo bavi kvalitetnom realizacijom generičkih procesa i procedura koje definiše menadžment ljudskih resursa. Dolazi do promene shvatanje menadžmenta u odnosu na faktor rad. Fokus se prebacuje sa fizičke na intelektualnu energiju, što dovodi do promena u strukturi rada i organizacije posla, načinu rukovođenja i ukupnim organizacionim odnosima. Uspešnost organizacije sve više zavisi od kvaliteta ljudskih potencijala. Ljudski resursi danas se smatraju osnovnim resursima, koje treba ciljno izgrađivati, negovati, održavati, osposobljavati u skladu sa zahtevima rada.<sup>1</sup>

Evidentna je činjenica da će se u perspektivi menadžment ljudskih resursa u sportskim organizacijama suočiti sa mnogobrojnim mogućnostima i izazovima. Menadžeri ljudskih resursa će stoga imati centralnu ulogu u pomoći organizaciji na tržištu. Bilo bi jako teško i zamisliti sportsku organizaciju u današnje vreme, koja postiže visok nivo efektivnosti ne primenjujući efikasne programe menadžmenta ljudskih resursa.

### Menadžment ljudskih resursa i sportske organizacije

Dok menadžment ljudskih resursa ima vitalnu ulogu u procesu obezbeđenja opstanka i prosperiteta sportske organizacije, sportske organizacije su involvirane u proces provajdinga usluga gde je jedna od najpopularnijih usluga instruktaze ili treninga.

Važno je napomenuti da materijalni resursi u sportskoj organizaciji nemaju veću važnost od ljudskih resursa i upravo su ljudski resursi odgovoroni da se, ekonomskim rečnikom rečeno, materijali upotrebe i pretvore u proizvode atraktivne tržištu.

Sportske organizacije su isto tako angažovane na promociji **ljudskih usluga**. One rade za ljude i menjaju ih na specifičan način. Jedan od puteva za promenu kod ljudi je i trening. Profesionalni sportski treneri, među drugim ljudskim resursima, implementiraju u organizaciji politike i procedure menadžmenta ljudskih resursa da bi ispunili ciljeve organizacije. Stoga je menadžment ljudskih resursa u profesionalnim sportskim organizacijama stresan kao i sve ostale menadžment funkcije.

Proces menadžmenta ljudskih resursa u novim tržišnim uslovima temelji se na sledećim polaznim osnovama:

1 Przulj, Z.: Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2007.

- Dosadašnjem toku razvoja, aktuelnom stanju poslovanja, unutrašnje organizacije, međuljudskih odnosa, projekciji poslovanja u narednom periodu i drugih relevantnih činilaca vezanih za tekuće poslovanje i organizaciju sportskih društava i klubova
- Analizi društvenog okruženja, sa stanovišta uticaja na poslovanje organizacija u celini, a posebno razvoj ljudskih resursa;
- Stečenim iskustvima, odnosno kritičkoj analizi relevantnih dokumenata i dosadašnje prakse u oblasti razvoja ljudskih resursa, posebno sa stanovišta uticaja na poslovanje i razvoj organizacija;
- Zakonskoj regulativi u oblasti radnih odnosa, ekonomskih i socijalnih prava zaposlenih, odnosa zaposlenih i menadžmenta i razvoja ljudskih resursa u sportskoj organizaciji;
- Iskustvima uspešnih organizacija u zemlji i svetu u oblasti razvoja i optimalnog korišćenja ljudskih resursa;
- Principima društveno odgovornog poslovanja i korporativne kulture;
- Načela ravnopravne utakmice ljudskih sposobnosti i znanja;
- Načela celishodnog, ekonomičnog i efikasnog upravljanja ljudskim resursima u funkciji unapređivanja profitabilnosti i jačanja njegovih kapaciteta.

### **Evolucija menadžmenta ljudskih resursa u sportskim organizacijama**

U skladu sa promenama koje se svakodnevno događaju na tržištu, može se zaključiti da samo mali procenat organizacija funkcioniše u okviru statičnog i stabilnog okruženja. Umesto toga, organizacije se suočavaju sa velikim pritiskom konkurencije na koju moraju da spremno odgovore. Sportske organizacije pogotovo nisu stabilne kada su ljudski resursi u pitanju. U njima postoji, u najvećem broju slučajeva, konstantno fluktuiranje trenera i sportista od organizacije do organizacije. Viši nivoi menadžmenta u sportskim organizacijama su u situaciji da planiraju na dug vremenski period jer je veoma teško zamisliti trenera ili sportistu da svoju celu karijeru posvete samo jednoj sportskoj organizaciji. To je jedna od ključnih stvari koje prave jasnu distinkciju između menadžmenta ljudskih resursa u sportskim i drugim privrednim subjektima, organizacijama i institucijama. Zato sportski menadžeri moraju konstantno da prate promene unutar organizacije.

Promene poslovnog ambijenta zahtevaju novi i brži pristup menadžmentu ljudskih resursa. Od 80-ih godina prošlog veka smo svedoci rapidnih i dramatičnih promena, pogotovo na planu demografije, visokih standarda konkurentnosti, promene uslova rada i potreba radne snage i situacije da kompleksnije tehnologije imaju signifikatni uticaj na menadžment ljudskih resursa.

Sve obimnije stavljanje u prvi plan menadžmenta ljudskih resursa je rezultirala brigom za produktivnost, specijalno u procesima downsizinga i reinženjeringa organizacija, zbog potrebe da se efektivno rukovodi i poveća diversifikacija radne snage i zbog potreba da efektivno koriste svi resursi organizacije u cilju veće konkurentnosti u vreme pojačavanja kompleksnosti i konkurentnosti na tržištu. Mnoge funkcije menadžmenta ljudskih resursa mogu biti definisane kao korisni mehanizmi, uključujući selekciju, eva-

luaciju performansi zaposlenih i novčane beneficije i kompenzacije.

Pitanje koje treba da se sagleda je šira percepcija kako različiti pristupi i varijante primene menadžmenta ljudskih resursa imaju različite uticaje na organizacionu efektivnost ne uključujući samo finansijske performanse nego i uspeh u implementaciji organizacione strategije i postizanja strateških ciljeva sportske organizacije.

### **Ciljevi Menadžmenta ljudskih resursa u sportskim organizacijama**

Menadžment ljudskih resursa se angažuje na ostvarivanju sledećih ciljeva :

- Afirmiše vrednosti i smisao društveno odgovornog poslovanja i korporativne kulture, kao jedan od temelja strategije i poslovne politike sportske organizacije;
- Afirmiše značaj ljudskih resursa, kao jedan od temelja uspešnog poslovanja i razvoja organizacije;
- Kreira politiku ljudskih resursa kao deo razvojne politike i strategije organizacija;
- Podstiče ravnopravnu utakmicu ljudskih sposobnosti i znanja;
- Stvara povoljno društveno okruženje i druge materijalne, tehničke, organizacione uslove za uključivanje zaposlenih u proces „doživotnog učenja“, odnosno permanentnog podizanja njihovih radnih, stručnih i profesionalnih znanja i kapaciteta;
- Afirmiše praksu, razvija i primenjuje sredstva i instrumente motivisanja zaposlenih za postizanje što boljih radnih i sportskih rezultata. <sup>1</sup>

Esencijalni deo menadžmenta ljudskih resursa u sportskim organizacijama je što proaktivno determinišu mogućnosti koje su pristupačne kao što su, recimo, specifične vrste rada i poslova.

Precizni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa variraju od organizacije do organizacije. Mnogo je ciljeva koje promovise menadžment ljudskih resursa u sportskim organizacijama i oni permanentno variraju. U različito vreme uključuju nadzor menadžmenta u sprovođenju politika ljudskih resursa koje zahtevaju obezbeđivanje organizaciji visoko motivisane i visoko profesionalne radne snage. Menadžment ljudskih resursa implementira i održava sve neophodne politike i procedure koje su značajne da dostizanje postavljenih organizacionih ciljeva. Koje će se vrste procesa odvijati u organizaciji i kakav će biti njihov sadržaj zavisi od velikog broja činilaca: prevashodno internih, u koje svrstavamo: ulogu delatnosti vezanih za podsistem ljudskih resursa u organizaciji, organizaciju i status jedinice za ljudske resurse, broj i strukturu stručnjaka za ljudske resurse, stepen razvijenosti ostalih podsistema organizacije, ciljeve strategije ljudskih resursa, ciljeve, načela i kriterijume politike ljudskih resursa, delatnost organizacije, njena veličina, uticaj okruženja na odvijanje procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, stavove menadžmenta i organa upravljanja prema delatnosti vezanoj za ljudske resurse u organizaciji, stručnost menadžmenta i njegov odnos prema promenama, sadržaj dugoročne koncepcije razvoja organizacije.<sup>2</sup>

1 Bratton, J., Gold, J.: Human resource management, Palgrave Mc Millan, London, 2007.

2 Čamilović, S., Vujić, V.: Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tecon, Beograd, 2007.

Za sportske organizacije je najvažnija produkcija sportista visokog kalibra i pomoć pri razvoju organizacionih strategija, posebno u vezi sa razvojem ljudskih resursa. Poseban akcenat se stavlja na podršku i stvaranje uslova za pomoć linijskim menadžerima da realizuju svoje ciljeve. On obezbeđuje i komunikacioni link između radne snage i menadžmenta organizacije i promovira standarde i vrednosti organizacionog ponašanja.

Chelladurai<sup>1</sup> percipira ciljeve menadžmenta ljudskih resursa sportske organizacije sa dva aspekta- aspekta organizacije i njenih članova.

Kada je u pitanju organizacioni aspekt, radi se o potrebi obezbeđivanja efikasnih kontrolnih i tehničkih uslova. Tehnički aspekti uključuju unajmljivanje ljudi sa pravim veštinama za ponuđene poslove. Kada su u pitanju usluge potrošačima, funkcija je jednostavna i jednosmerna. Na primer, zaposleni koji brinu o sportskoj organizaciji mogu biti polako promenjeni. Međutim, kada je u pitanju **human services**, to je mnogo komplikovanije. Zaposleni u sportskim organizacijama, na primer, sportski treneri, imaju potrebu da budu visoko edukovani i istrenirani u određenim oblastima da bi mogli da permanentno donose kvalitetne odluke.

Sa aspekta članova, menadžment ljudskih resursa bi trebao biti dizajniran tako da se oni osećaju dobro i da sistem dobro funkcioniše unutar organizacije. Potrebno je da se kreira najbolja moguća klima za zaposlene uključivši redizajniranje poslova sa više izazova i autonomije u radu, obezbeđivanje sigurnosti posla, vrhunskih radnih uslova i smanjenje stresa.

### **Zaključak**

Menadžment ljudskih resursa u sportskim organizacijama zahteva specifičan pristup i razlikuje se od tog procesa u organizacijama koje egzistiraju u drugim privrednim delatnostima.

Najveći procenat sportskih organizacija u svetu ima status neprofitnih organizacija koje zahtevaju posebnu strukturu i optimalnu kombinaciju profesionalaca i volontera. Gotovo je nemoguće da jedna sportska organizacija kvalitetno funkcioniše bez izuzetno dobro koordiniranog funkcionisanja obe strukture i primene modernih koncepata organizacije rada i menadžmenta ljudskim resursima.

Posebno je važno napomenuti da sportske organizacije kao glavni prioritet imaju vrhunske sportske rezultate iz kojih po automatizmu proizilazi i ostvarivanje profita za šta su odgovorne sve menadžment strukture jedne sportske organizacije. Sigurno je da najveća odgovornost za uspehe sportske organizacije na menadžerima ljudskih resursa jer u velikom procentu uspeh organizacije zavisi od njihove veštine i primene bazičnih procedura menadžmenta ljudskih resursa. Stoga, celokupna politika organizacije treba da se zasniva na visoko profesionalnim i visoko motivisanim ljudskim resursima.

---

1 Chelladurai, P. : Human Resource Management in Sport and Recreation, Human Kinetics, London, 2006.

### Literatura

1. Chelladurai, P. : *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Human Kinetics, London, 2006.
2. Čamilović, S., Vujić, V.: *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tecon, Beograd, 2007.
3. Przulj, Z.: *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2007.
4. Bratton, J., Gold, J.: *Human resource management*, Palgrave Mc Millan, London, 2007.

### SUMMARY

*In the past twenty years, human resource management is positioning as a one of key science disciplines and skills which are applied in all aspects in the social and social-economical field. Succes of sports organizations is in depence about human potential and abilities to realize high profesional and high quality sports and business results. Therefore, the most succesfull sports organizations and clubs have sector, direction, department is in charge in human resource management issues. For example, Real Madrid, beside the image and tradition, permanently increase human resource, all in aim to achieving high level sports and business results. Only with high motivate athletes, management, administration and volunteers, organisation can achieving high level results, it confirms that human resource management in sport is process required basic activities and procedures implementation.*

*Unlike other economical subject, in sports organization is much difficult to implement human resource management because high priority in functionig of sports organizations have sport result, beside profit who ensure staff and organization development.*

