

## SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA Ljudskih RESURSA U SPORTSKIM KLUBOVIMA

### SPECIFICITY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SPORT CLUBS

---

Marko Ćosić<sup>1</sup>, Nemanja Lekić<sup>2</sup>, Mile Rajković<sup>3</sup>

#### Rezime

Veliki broj aktivnosti i procesa u različitim organizacijama koje funkcionišu u današnjem društvu su relativno slični. Međutim, postoje i određene razlike među njima. Te razlike, između ostalog, sa sobom donose specifičnosti oblasti u kojima te organizacije funkcionišu. Imajući u vidu da je sport jedna specifična oblast društva, može se zaključiti da su sportske organizacije, odnosno konkretno sportski klubovi, a posebno sportski sektori u njima, osnova specifičnosti i da kao takvi zavređuju posebnu pažnju. Ukoliko se u upravljanju sportskim klubovima (može se reći i u celoj sportskoj industriji) žele koristiti znanja iz drugih oblasti društva koja su zajednička svim organizacijama i to kao preduslov za dalje razvijanje ove specifične oblasti, očigledno je da je potpuno razotkrivanje svih specifičnosti funkcionisanja sportskog sektora *conditio sine qua non*. Praktično, sportski sektori su elementi sistema sportskih klubova (pa i organizacija i cele industrije) koji izlaze iz uobičajenih pravila i normi upravljanja i funkcionisanja koje važe za druge organizacije i oblasti u kojima te organizacije funkcionišu. Ako se organizacija i menadžment posmatraju kao sredstva za ostvarivanje postavljenih ciljeva sa limitiranim resursima pomoću ljudi, jasno je koliko su „ljudi“ važan faktor. Ljudski faktor je veoma važan u svim organizacijama, a pogotovo u sportskim klubovima jer se u njima procesi i aktivnosti najčešće i obavljaju pomoću ljudi. Takođe, i što je još važnije, deo tih aktivnosti od kojih u velikoj meri zavisi sudbina organizacije, se izvodi direktno nad ljudima (sportistima). Svakako da je zavisnost od određenih tehnologija prisutna, međutim ljudski faktor je taj koji će u najvećem broju slučajeva odrediti uspešnost sportskog kluba, odnosno može predstavljati značajan izvor konkurentne prednosti. Funkcije unutar sportskog kluba koji u većoj meri zavise od tehnologije (pre svega IKT) se obavljaju relativno slično kao i iste funkcije u drugim organizacijama (u privredi npr.) tako da ih nema potrebe ni pominjati. Takođe, one koje se tiču direktno sportskog sektora (npr. različita trenajna sredstva ili sredstva za testiranje) spadaju u standardno unapređivanje i razvoj, koji su neophodni u svakom drugom poslovanju, tako da ih ni u okviru sportskog sektora nema potreba posebno razmatrati. Vezano za temu rada, pitanjima ljudskih resursa se bavi najčešće menadžment sportskog sektora, ali u određenim situacijama i top menadžment sportskog kluba. Kao takav, menadžment ljudskih resursa predstavlja veoma važnu poslovnu i upravljačku funkciju u sportskom klubu. Bilo da je za ovaj segment u sportskom klubu zadužen zaseban sektor ili da se ovim pitanjima bave samo određeni menadžeri, kadriranje podrazumeva određeni broj procesa od kojih su najznačajniji: planiranje ljudskih rasursa,

---

<sup>1</sup> Beogradska poslovna škola VŠSS, Beograd, Srbija.

<sup>2</sup> Beogradska poslovna škola VŠSS, Beograd, Srbija.

<sup>3</sup> Beogradska poslovna škola VŠSS, Beograd, Srbija.

---

regrutovanje koje podrazumeva pronalaženje, privlačenje i selekciju, zatim asimilaciju, koja podrazumeva uključivanje, orijentaciju i socijalizaciju, zatim upravljanje veštinama, obuku i razvoj, procenu učinka, kompenzaciju, radne odnose, upravljanje karijerom i napuštanje organizacije organizacije i to kroz ostavke, otpuštanja usled nezadovoljstva menadžmenta učinkom angažovanog ili kao višak, kao i zainteresovanošću treće strane da „otkupi“ važeći ugovor. Cilj rada je da ukaže na karakteristike i specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima, odnosno u sportskim sektorima unutar sportskih klubova, ali i drugih organaizacija (sportskih ili ne) koje imaju slične probleme. Do cilja će se doći ispunjavanjem zadataka koji se pre svega odnose na ukazivanje na konkretne specifičnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima i to kroz svaki od navedenih procesa pojedinačno, kao i kroz aktivnosti od kojih se ti procesi sastoje. Metode koje će se koristiti su spekulativno-bibliografski metod, empirijski metod, kao i analiza i sinteza. Svi navedeni procesi, od planiranja ljudskih resursa pa sve do prestanka saradnje sportskog kluba sa pojedinicom, nose određene specifičnosti čije se poznavanje podrazumeva ukoliko se želi sa uspehom upravljati ovim sistemima. Sa druge strane, sagledavajući današnje okolnosti očigledno je da je granica između sportske i ostalih industrija sve tanja i sve poroznija, a u nekim segmentima može se reći i da je praktično više nema imajući u vidu da sportski klubovi u pojedinim ligama (*NBA, UEFA Champions League, NFL, NHL*) odavno funkcionišu više po ekonomskim nego po sportskim pravilima i principima. Međutim, ne sme se smetnuti sa uma da je sport jedna specifična oblast društva, veoma bliska umetnosti i obrazovanju, koja kao takva mora da poseduje nelukrativnu osnovu. Naime, osnovna ideja i filozofija sporta, samo takmičenje i suštinska pravila, pa čak i motivacija za učešćem u sportu, moraju ostati u svetu igre. Koliko god da je jaka i velika sportska industrija, koliko god da je ekonomija važan njen deo, koliko god da je neophodno da se u sportu upravlja po ekonomskim principima i da je novac često presudan faktor u donošenju odluka, mora se imati na umu da sportska industrija i sportski biznis u osnovi imaju pre svega sport. Bez sporta nema sportskog biznisa, dok bez biznisa i dalje ima sporta. Imajući sve navedeno u vidu, zadatak menadžmenta u sportskim klubovima, kao jednim od osnovnih nosilaca sportske industrije, je pre svega da radi na očuvanju sporta kao fundamenta ove industrije. Nikako na uštrb sporta, ali ni biznisa, gde je menadžment ljudskih resursa svakako funkcija u kojoj se kriju ogromne mogućnosti za unapređenje poslovanja, a samim tim i za prosperitet sportskih klubova, pa i cele sportske industrije.

**Ključne reči:** menadžment, sportski klubovi, konkurencija, strategija.

### Abstract

A large number of activities and processes in different organizations operating today are relatively similar. However, there are some differences between them. These differences, among other things bring along the specificities of the areas in which those organizations operate. Bearing in mind that sport is one specific area itself, it can be concluded that the sport organizations, especially sports clubs and sports sectors within them, constitute basis of its specificities and as such deserve special attention. If the management of sports clubs (and in the entire sports industry) want to use the knowledge from other areas of society that are common to all organizations and use it as a prerequisite for further development of these specific areas, it is clear that full disclosure of the specificities of the functioning of the sports sector is *conditio sine qua non*. Practically, sport sectors are elements of sports clubs systems (including the organization and the entire industry) that do not follow the common rules and standards of management and operation applicable to other organizations and the areas in which these organizations operate. If the organization and management are viewed as the means to achieve the set goals with limited

---

resources by humans, it is clear what an important factor people are. The human factor is very important in any organization, especially in the sports clubs because these processes and activities are most often performed by people. Also, and even more important, part of the activities on which the fate of the organization depends to a large extent is carried out by people (athletes). Certainly the dependence on certain technologies is present, however, the human factor is the one that will in most cases determine the success of a sports team and can be a significant source of competitive advantage. Functions within the sports club which are more dependent on technology (especially ICT) are performed relatively similarly to the same functions in other organizations (in the economy) and because of that, there is no need to mention them. Also, those that are directly related to the sports sector (different training resources or for testing) are part of the usual improvement and development, which are essential in any other business, so that even in the sports sector, there is no need to examine them separately. In respect to this paper, it is sports sector that is usually in charge of HRM, but in certain situations the top management of the sports club as well. As such the management of human resources represents a very important business and management function within a sports club. Whether it is a separate department in charge of a club or whether these issues concern only a particular manager, framing involves a number of processes, of which the most important are: planning of human resource (workforce planning), recruitment that involves finding, attracting and selection, then assimilation which implies induction, orientation and socialization (onboarding, organizational socialization), then management skills, training and development, performance appraisal, compensation, labor relations, career management and the abandonment of the organization by resignation, performance-related dismissals or redundancies, as well as the interest of third parties to "buy" valid contract. The aim of this paper is to highlight the characteristics and specificities of human resource management in sports clubs, or in sports sectors within sports clubs, and other cooperation organization (sports or otherwise) that have similar problems. The aim will be achieved by completing tasks that are primarily related to pointing out the actual specificities of the functions of human resource management in sports clubs and through each of these processes individually, as well as the activities of which these processes are composed. Methods that will be used are speculative-bibliographic method, empiric method, as well as analysis and synthesis. All of the above processes, from planning of human resources to the termination of cooperation with the individual sports club, bring along certain characteristics which one must have an excellent knowledge of in order to successfully manage. On the other hand, looking at the present circumstances it is obvious that the line between sports and other industries is getting thinner and more porous by the day. Bearing in mind that sports clubs in some leagues (NBA, UEFA Champions League, NFL, NHL) operate more by economic than by sport rules and principles, it can be said that in some areas there is no larger a line between these industries. However, sport is one specific area of society, very close to the arts and education, which as such must have non-lucrative basis. The basic idea and philosophy of sport, the core rules and even the motivation to participate in sport, must remain in the world of games. No matter how strong and big the sports industry is, no matter how important part of it the economy is, no matter how necessary to think in terms of economic principles is and no matter how often the money is the key factor in decision-making, it must be borne in mind that sports industry and sport business have primarily sport in its basis. Without sport there is no sports business while without the business there is still sports. Bearing all this in mind, the task of management of sports clubs is primarily working on the preservation of the sport as the foundation of the industry. Not by any means at the expense of sport, but neither the business, where the management of human resources is certainly a function which hides huge opportunities for business growth, and thus for the prosperity of sports clubs, including the entire sports industry.

**Keywords:** management, sports clubs, competition, strategy

---