



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U SPORTSKIM KLUBOVIMA

SPECIFICITIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SPORTS CLUBS

Marko Ćosić

Beogradska poslovna škola VŠSS, Beograd, Srbija

Nemanja Lekić

Beogradska poslovna škola VŠSS, Beograd, Srbija

Mile Rajković

Beogradska poslovna škola VŠSS, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **M54, O15**

Apstrakt

Iako je veliki broj aktivnosti i procesa u organizacijama koje funkcionišu u današnjem društvu relativno sličan, specifičnosti oblasti u kojima te organizacije funkcionišu donose i određene razlike među njima. Iz razloga što je sport po sebi jedna specifična oblast društva i što sportski klubovi sadrže sportski sektor, koji je osnova specifičnosti sportskih organizacija a pri tome sportski sektori izlaze iz uobičajenih pravila i normi upravljanja i funkcionisanja koje važe za druge organizacije i oblasti u kojima te organizacije funkcionišu, nameće se potreba da se sportskim klubovima posveti posebna pažnja. Bilo da je u sportskom klubu za ljudske resurse zadužen zaseban sektor ili da se ovim pitanjima bave samo određeni menadžeri, kadriranje podrazumeva određeni broj procesa i aktivnosti od kojih su najznačajniji: planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, asimilaciju, upravljanje veštinama, obuku i razvoj, procenu učinka, kompenzaciju, radne odnose, upravljanje karijerom kao i napuštanje sportskog kluba. Imajući u vidu da je zadatak menadžmenta da čuva sport kao fundament ove industrije, ni na uštrb sporta, ali ni biznisa, menadžment ljudskih resursa je svakako funkcija u kojoj se kriju ogromne mogućnosti za unapređenje poslovanja.

Ključne reči: Menadžment ljudskih resursa, sportska industrija, sportski klubovi.

Abstract

Although a large number of activities and processes in organizations that function in today's society is relatively similar, specific traits of areas in which these organizations operate bring certain differences between them. Sport itself is one

specific area of society and sports clubs include

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Marko Ćosić
✉ marko.cosic@beotel.rs

sports sector, which constitutes the basis of specificity of sport organizations. At the same time, sports sectors derogate from traditional and usual rules and norms of management and operating that apply to other organizations and areas in which those organizations function. Because of all that, there is a need to devote special attention to sports clubs. Whether it's the Human Resources department or only particular managers within the club dealing with these issues, HRM involves a number of processes and activities, of which the most important are: workforce planning (human resources planning), recruitment, assimilation, skill management, training and development, performance appraisal (PA), compensation, labor relations, career management and abandonment of a sports club (resignation, performance-related dismissals, redundancies). Bearing in mind that the management's duty is to keep sport the basis of sports industry, neither at the expense of sport, nor the business, the HRM is certainly a feature which hides huge opportunities for business growth.

Keywords: Human resource management, sports industry, sports clubs.

1. UVOD

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 karakteristike i 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 pre svega kao preduslov za dalje razvijanje ove specifične oblasti, očigledno je da je potpuno razotkrivanje svih specifičnosti funkcionisanja sportskog sektora *conditio sine qua non* (uslov bez koga se ne može). 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. Sa druge strane, treba imati na umu da su sportski klubovi osnovne organizacione forme u kojima se izvodi specijalizovana i na zakonskim osnovama organizovana aktivnost u svim konstitutivnim delatnostima sistema sporta (Životić, 1999).

Ako se organizacija i menadžment posmatraju kao sredstva za ostvarivanje postavljenih ciljeva sa ograničenim resursima pomoću ljudi, jasno je koliko su „ljudi“ važan faktor u svim

organizacijama, a pogotovo u sportskim klubovima jer se u njima procesi i aktivnosti najčešće i obavljaju samo 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 koje u većoj meri zavise od tehnologije (pre svega IKT) se obavljaju relativno slično kao i iste funkcije u drugim organizacijama (u trgovini ili proizvodnji npr.) tako da ih nema potrebe ni pominjati. Takođe, one tehnologije koje se tiču direktno sportskog sektora (npr. različita trenažna 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 (pa ni ovog rada) nema potreba posebno razmatrati. (Ćosić, Lekić, & Rajković, 2014)

Pre svega važno je navesti da su ljudski resursi skupovi različitih struktura i pojedinaca koji deluju u sportskoj organizaciji na različitim poslovima, pod različitim statusnim uslovima, sa različitim nivoima sposobnosti, znanja i veština i sa nejednakim stručnim i školskim kvalifikacijama i drugim važnim i manje važnim elementima (Tomić, 2007). „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 sportskog kluba

zadužen zaseban sektor ili da se ovim pitanjima bave samo određeni menadžeri, kadriranje podrazumeva određeni broj procesa i aktivnosti od kojih su najznačajniji“ (Ćosić, Lekić, & Rajković, 2014):

- planiranje ljudskih resursa (engl. *workforce planning*),
- regrutovanje (engl. *recruitment*) koje podrazumeva pronalaženje (engl. *sourcing*), privlačenje (engl. *attraction*) i selekciju (engl. *screening and selection*), zatim asimilaciju (engl. *assimilation*), koja podrazumeva uključivanje (engl. *induction*), orijentaciju (engl. *orientation*) i socijalizaciju (engl. *onboarding*), zatim
- upravljanje veštinama (engl. *skills management*),
- obuka i razvoj (engl. *training and development*),
- procena učinka (engl. *performance appraisal, PA*),
- kompenzacija (engl. *compensation*),
- radni odnosi (engl. *labor relations*),
- upravljanje karijerom (engl. *career management*) i
- napuštanje sportskog kluba i to kroz ostavke (engl. *resignation*), otpuštanja usled nezadovoljstva menadžmenta učinkom angažovanog (engl. *performance-related dismissals*) ili kao višak (engl. *redundancies*), kao i zainteresovanošću treće strane da „otkupi“ važeći ugovor.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Kao što je već navedeno, upravljanje u sportu, a posebno u sportskim klubovima i njihovim sportskim sektorima je specifična oblast, tako da je za sagledavanje svih aspekata specifičnosti bilo koje funkcije menadžmenta, pa i ljudskih resursa, neophodno svakom segmentu posvetiti posebnu pažnju.

2.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je kontinuiran i cikličan proces optimizovanja kvaliteta i kvantiteta kadrova u odnosu na postojeće i pretpostavljene promene u samom sportskom klubu ili u njegovom okruženju, a sve u skladu sa postavljenim ciljevima. Praktično, „to je proces u kojem se

organizacioni ciljevi, sadržani u misiji i biznis planovima, prevode u odgovarajuće ciljeve menadžmenta ljudskih resursa“ (Bogićević Milikić, 2006). Ovaj proces podrazumeva nekoliko aktivnosti, i to pre svega: **opis i specifikaciju posla** (karakteristike i specifičnosti konkretnog posla, kao i karakteristike, osobine, znanja, veštine i sposobnosti koje je neophodno da poseduje pojedinac ili grupa), **profilisanje aktuelnog kadra** (karakteristike, osobine, znanja, veštine, sposobnosti koje poseduje pojedinac ili grupa, kao i mogućnosti za njihovo modifikovanje) i u odnosu na misiju i ciljeve sportskog kluba, a na osnovu prethodne dve, **predviđanje buduće potrebe za kadrom**.

Specifičnost ljudskih resursa u sportskim klubovima pre svega u postojanju **sportiste i trenera** (menadžera). Pored njih postoje i druge osobe angažovane u sportskim klubovima kao što su **stručnjaci iz drugih različitih oblasti** (lekari, fiziolozi, nutricionisti, biolozi, bio mehaničari, antropomotoričari, metrolozi, kibernetičari i metodolozi, teoretičari sporta, informatičari, statističari, psiholozi, sociolozi, pedagozi itd.), naučne radnike, članove različitih tela, organa itd. Svi oni, zajedno sa trenerima čine stručne štabove tih klubova i kao takvi predstavljaju osnovnu specifičnost ovih organizacija u odnosu na ostale. Može se reći da su sportisti i članovi stručnog štaba osnovni resurs sportskog sektora unutar sportskog kluba. Oni predstavljaju osnovno jezgro svakog sportskog kluba i od njih najviše zavisi i osnovna funkcija sportskog kluba. Takođe, bilo da su ciljevi kratkoročni ili dugoročni, da li je u pitanju operativno ili strategijsko planiranje ljudskih resursa, da li je menadžment na promenu prinuđen ili ne, oni se moraju imati na umu pri predviđanju buduće potrebe za kadrom, gde nije dovoljno samo da zadovolje navedeno u opisu i specifikacija posla, i da budu optimalan izbor u odnosu na postojeći kadar, već da i u perspektivi budu optimalan izbor.

Sportisti su osobe koje se bave sportskim aktivnostima i angažovane su od strane sportskog kluba. Ukoliko se želi napraviti paralela se drugim organizacijama moglo bi se zaključiti da su oni pandan radnicima u tim organizacijama. Međutim, to nije u potpunosti tačno i to iz nekoliko razloga. Na prvom mestu, sportskim pravilima je regulisano koliko kog kadra i u kom trenutku jedan klub sme da menja, što je neophodno imati na

umu pri planiranju. Povrede ili drugi razlozi za odsustvovanjem (trudnoća, problemi sa zakonom, smrt) iz kluba, su sastavni deo sporta i mora se računati na njihovo postojanje i uračunati i taj rizik. Takođe, sportisti (pa i vrhunski) su često i maloletna lica, pa i deca što dodatno usložnjava problematiku (upravljačku, pravnu, stručnu, finansijsku). Kao što je napomenuto, u planiranju ljudskih resursa, veoma je važno imati na umu misiju sportskog kluba, kao i ciljeve koji se žele postići, pa je i iz tog razloga veoma teško sa sigurnošću prognozirati ko će biti „veliki“ sportista. Za menadžment koji realno sagledava okolnosti i strategijski planira, dovoljna je informacija ko sigurno neće biti „veliki“ sportista i time se rukovoditi u planiranju.

Takođe, može se primetiti da iako sportisti izvršavaju naložene zadatke od strane nadređenih (trenera), kako na treningu tako i na takmičenju, u vršenju tih aktivnosti kao i odlukama koje donose tokom tih aktivnosti, veoma veliki udeo i slobodu imaju i oni sami. To se pogotovo ispoljava u situacijama kada su sportisti vrhunskog nivoa ili kapiten tima u pitanju. U tim situacijama se ne retko uviđa da im i nije potreban trener (menadžer)! To upravo govori o tome da je njihova moć odlučivanja i izbora tolika da su i oni u određenim situacijama uslovno rečeno deo menadžmenta sportskog kluba. Pojedinci koji svojim imenom (brendom) ili statusom (kapiten, „legenda“ kluba) prevazilaze okvire sportskog kluba su u nekim situacijama i slučajevima i više od operativnog menadžera. Naravno, kao i u svakom organizovanom sistemu iznad njih su u najvećem broju slučajeva njihovi treneri (ali i ostali članovi stručnog štaba) koji u određenoj meri delegiraju određenim sportistima deo svoje moći.

Sve su ovo specifičnosti koje je neophodno imati na umu pri planiranju ljudskih resursa. Međutim, većina tih karakteristika su promenljive kategorije i mogu se transformisati na različite načine i to pre svega pomoću članova stručnog štaba, pre svega trenera. Samim tim postaje očigledno koliko je važna uloga trenera, ali i koliko je kompleksno upravljati ljudskim resursima u sportu. Različiti treneri imaju različite mogućnosti transformacije u odnosu na iste pojedince koje treniraju. Praktično sportista i trener postaju jedno novo „biće“. Kompleksnost se povećava u grupi ili timu, u toku odrastanja sportiste ili u situaciji kada drastično

menja svoj život (postaje zvezda ili milioner, ili odustaje svojih snova).

Iako se **treneri** mogu nazvati i menadžerima, odnosno može se reći da su oni menadžeri operativnog nivoa, na ovom mestu se opravdano koristi reč „trener“, jer u određenim situacijama, treneri, a pogotovo šefovi stručnih štabova, imaju funkciju i top menadžera (ili bar višeg nivoa od operativnog), odnosno direktnih učesnika u kreiranju osnovnih planskih odluka sportskog kluba. Javlja se u praksi i primeri da su treneri i vlasnici akcija sportskog kluba, tako da je njihova uloga višestрана i veoma složena. Takođe, iz velike bliskosti sporta sa umetnošću, neizvesnošću, slobodom odlučivanja, ali i naukom i znanjem, veštinama, sposobnostima, osobinama i sl., određene strukture u sportskim klubovima u određenim situacijama menjaju svoje funkcije i uloge. Njihova pozicija nije stalna, odnosno bolje je na ovom mestu reći da su njihove pozicije i funkcije koje proizilaze iz tih funkcija veoma složene i da se neprestano transformišu iz jedne u drugu. Iz navedenih razloga nije najprikladnije vršiti standardnu i uobičajenu klasifikaciju po nivoima menadžmenta, bar kada su sportski klubovi u pitanju, i reč „trener“ je najprikladnija u ovom kontekstu. Takođe, postaje očigledno koliko je složeno napraviti opis i specifikaciju posla za trenera, a da nije za konkretnu ekipu u konkretnoj situaciji i okolnostima (pa čak i tada).

Što se tiče **ostalih angažovanih lica** u sportskom klubu oni predstavljaju onu strukturu ljudskih resursa koji nisu u prvom planu, ali svakako omogućavaju da prethodno navedeni elementi, svoj deo posla obavljaju na optimalan način. Svi oni se sa svojim znanjima i informacijama dopunjuju i upotpunjavaju sa ostalim strukturama u sportskom klubu i omogućavaju efektivno i efikasno funkcionisanje svih drugih struktura, a samim tim i celog sportskog kluba.

2.2. Rekrutovanje

Rekrutovanje je proces koji se nadovezuje na prethodni (planiranje ljudskih resursa) i veoma je uslovljen njime. Rekrutovanje se vrši shodno realnim potrebama, ciljevima, principima i kriterijumima politike ljudskih resursa sportskog kluba (Malacko & Rađo, 2004). Kada se utvrde potrebe za novim kadrom, u odnosu na njih se pristupa pronalaženju, privlačenju i selekciji novih kadrova. U praksi (i literaturi) se poslednje dve

faze mogu pronaći i kao zasebni procesi, jer kada se potencijalni kadar pronađe, često je selekcija nepotrebna (već dokazani vrhunski igrač ili trener), i suprotno, kada se potencijalni kadar pronađe, potrebno je od nekoliko, odnosno većeg broja kandidata, odabrati onog ili one koji najviše odgovaraju. U svetu, pogotovo u SAD, uobičajen način regrutovanja novih sportista je tzv. regrutovanje (engl. draft). To je proces koji se koristi da klubovi u konkretnoj ligi angažuju potencijalne igrače (iz školskog sistema, juniorskih selekcija ili iz drugih zemalja) koji im se nalaze na raspolaganju prema unapred utvrđenim pravilima (godište kandidata, redosled biranja u odnosu na ostale klubove itd.). Ovakav vid regrutovanja onemogućava potencijalne konflikte između klubova (za potpisivanje ugovora sa mladim talentima) i osigurava da ni jedan klub ne može da potpiše ugovore sa svim najboljim mladim igračima i time učini ligu nekonkurentnom a samim tim i nezanimljivom. Prioritet u biranju imaju lošije plasirani timovi u prethodnoj sezoni. Između ostalog ovo je primer uticaja menadžmenta na osnovnu ideju sporta, odnosno na očuvanje zdrave konkurencije i fer nadmetanja. Samo takvo upravljanje u sportskoj industriji joj omogućava da ona dalje raste i da se još više razvija.

Pronalaženje je identifikovanje potencijalnih kandidata i može se sprovesti kroz nekoliko izvora. Pre svega, potencijalni kadar se može pronaći unutar samog sportskog kluba (iz mlađih kategorija) ili izvan nje. Što se tiče izvora kadra koji dolazi izvan sportskog kluba, on se može pronaći na nekoliko načina. Pre svega to su specijalizovane organizacije koje se samo tim poslom i bave. U sportskim klubovima su u ovom poslu posebno aktuelne i uspešne menadžerske (skauting - *scouting*) agencije koje sarađuju sa velikim brojem igrača, trenera i uopšte specijalizovanog kadra, i praktično ukoliko klub zna šta mu je potrebno i koliko može da izdvoji sredstava za to, posao se završava za veoma kratko vreme na obostranu korist i zadovoljstvo. Praktično isti posao rade i skauti pojedinci koji su angažovani od strane kluba da prate određeno „tržište“. Profesionalni klubovi iz SAD (npr. *NBA*) uveliko imaju skaute po celom svetu koji prate potencijalne sportiste. Pored ovog vida pronalaženja, za nešto manje dokazane sportiste (dokazani su već u bazama podataka i pronalaze se od strane pomenutih agencija i one ih

regrutuju) postoji i mogućnost da se pronađu određenim preporukama što je takođe rasprostranjeno i to pogotovo u situacijama kada stručnjak kao „prijatelj“ kluba preporuči sportistu. Određeni broj sportista se pronalazi i u različitim školama sporta ili drugim redovnim obrazovnim ili sličnim institucijama. Što se tiče nesportskog kadra, i za njihovo pronalaženje postoje specijalizovane agencije za zapošljavanje, ali pored toga se mogu pronaći i putem oglašavanja na različite načine, preporukom, ali i na razne druge načine. Svi navedeni izvori (interni i svi eksterni) sa sobom nose i određene prednosti, ali i nedostatke, tako da se najčešće pronalaženje vrši kombinacijom pomenutih metoda.

Privlačenje pronađenog potencijalnog kadra je sledeći korak koji je potreban da sportski klub učini. Privlačenje se takođe odvija na nekoliko načina, ali svakako da u tome veliku ulogu imaju uslovi koje sportski klub nudi (brend, imidž, kompenzacija, mogućnost napredovanja, trenutne pregovaračke moći kluba i sportiste, različiti interni i eksterni faktori kojima se sportisti i klubovi rukovode itd.). U određenom broju slučajeva, postoje posebni kadrovi unutar ili izvan sportskog kluba koji su zaduženi samo za ove poslove i ne retko proces privlačenja traje i nekoliko godina, gde potencijalni kadar nije često ni svestan da je u procesu privlačenja. U drugim situacijama nema potrebe za privlačenjem i posle pronalaženja se pristupa selekciji.

Selekcija podrazumeva odabir potrebnog broja optimalnog kadra od pronađenih potencijalnih kandidata. Ova aktivnost se često primenjuje u predsezoni kada od više sličnih kandidata treba izvršiti optimalan izbor. Kao osnovne metode u selekciji se primenjuju osnovni ili dopunski testovi. U zavisnosti od cilja, testovi mogu biti najrazličitijih oblika, ali su najčešće situacioni. U praksi praktično svi sportisti kandidati treniraju zajedno i stručni štab, pre svega posmatranjem, vrši procenu. Praktično, toliko je puno faktora koji utiču na optimalnost izbora da je ovo i dalje optimalna metoda. Sa druge strane, što je manje konkretnih informacija, jasno je da je mogućnost greške pri donošenju odluke veća. Iz tog razloga se predstava o kandidatu upotpunjuje proveravanjem dotadašnjih sportskih (zvanični i nezvanični, interni i eksterni izvori), ali i privatnih aktivnosti (zvanični i nezvanični izvori), zatim psiho-fizičkim pregledom, ali dodatnim teoretskim,

usmenim ili pismenim testovima različitim po svrsi, opštosti itd. U odnosu na misiju i ciljeve sportskog kluba, često je redosled ovih provera drugačiji, pa se tako dešava i da proveravanje dotadašnjih privatnih i sportskih aktivnosti veoma utiče na to da li će uopšte doći do situacionog testa ili će sportista kandidat otpasti i pre nego što pokaže svoje sportsko umeće.

Asimilacija - kada je potencijalni kandidat konačno i regrutovan, neophodno ga je asimilovati u sportski klub. To podrazumeva potpuno izjednačavanje u smislu svih bitnih faktora za konkretan sportski klub i konkretnu situaciju (psihološki, fizički, tehničko-taktički i fiziološki, kulturološki...), kako sa starim članovima kluba tako i sa drugim pojedincima i grupama koje na različite načine imaju kontakt i uticaj na klub. Od formalnih i neformalnih prava i obaveza koje ostali, već angažovani, poseduju, preko različitih normi, tipova ponašanja i međuljudskih odnosa koji proizilaze iz vizije i misije (ali i ciljeva, politike, pravila) kluba, do ujednačavanja fizičkog stanja (ukoliko je u pitanju sportista). Može se reći da je asimilacija izvršena kada novoangažovani (ali i klub) nema potrebu da pažnju i energiju posvećuje sopstvenoj transformaciji u smislu prilagođavanja sistemu, već mu se pažnja pre svega (skoro isključivo) odnosi na postizanje ciljeva kluba. Očigledno je da proces asimilacije, odnosno da sam pojam kojim se ovaj proces označava, u ovoj situaciji ima pozitivnu konotaciju, nikako negativnu što je često slučaj. To je u suštini veoma složen proces, pre svega iz razloga što se asimilacija vrši ne samo iz psihološke perspektive, već i mnogo šire. Samim tim postoji više različitih agenasa asimilacije. Na ovom mestu se pod agensima asimilacije podrazumevaju glavni faktori koji direktno utiču na asimilaciju novoangažovanog, odnosno na one elemente sistema koji neposredno deluju i koji kao glavni činioci posreduju u tom procesu.

Iako se praktično svaki proces koji ima određenu ulogu u upravljanju ljudskim resursima može razdvojiti na nekoliko manjih procesa, odnosno faza ili aktivnosti, na ovom mestu je to urađeno iz razloga velike važnosti sjedinjavanja i srastanja novoangažovanog sa ostalim subjektima sportskog kluba, pa i njega samog. Ove faze ne isključuju jedna drugu, često se preklapaju i upotpunjavaju, i nisu linearnog karaktera.

Često je slučaj da se olako pristupi procesu asimilacije iz razloga što se smatra da je novoangažovani profesionalac kome je dužnost da se uklopi. Neophodno je imati na umu da su sportski timovi specifični u odnosu na timove iz drugih oblasti društva pa samim tim i ovaj proces mora biti prilagođen konkretnim pojedincu i to u odnosu na konkretne pojedince u konkretnom timu, u konkretnom sportskom klubu, u konkretnoj situaciji i okolnostima kako u klubu tako i van njega itd.

Ukoliko može da se pretpostavi šta je neophodno da bi se ovaj proces optimalno izvršio, može se reći da je potrebno da svaki sportski klub u odnosu na svoje specifičnosti ima i svoj sopstveni program asimilacije koji se može prilagođavati konkretnoj situaciji. Potrebno je da sportski klub unapred prepoznaje kritične momente koji se javljaju prilikom asimilacije i upravo na njih da obrate posebnu pažnju. Takođe, pored opšteg šablona koji je potrebno da poseduje svaki sportski klub, veoma je bitna i individualnost kod svakog konkretnog slučaja, jer različiti ljudi na različite načine reaguju i ponašaju se, tako da je od neprocenjive važnosti, pored znanja i sposobnosti zadužene osobe (ili osoba ili grupe) za asimilaciju, i njeno iskustvo. Iz navedenih razloga proces asimilacije započinje pre svega uključivanjem u sportski klub. To je isplanirano uvođenje novoangažovanih na njihova radna mesta, kao radnika sportskog kluba, odnosno to je proces prijema i dobrodošlice kada se prvi put priključuje sportskom klubu. Primenjuje se pre započinjanja bilo kakvih radnih obaveza i osnovni cilj ovog procesa je da se stvori optimalna klima i obezbedi mogućnost prelaska na dalje aktivnosti koje vode ka započinjanju potpuno samostalnog funkcionisanja pridošlog. Dobijajući osnovne informacije koje su potrebne, novoangažovani ima mogućnost da smanji šok stvarnosti i novonastalih okolnosti, da se brže adaptira na novu radnu okolinu, da se u njoj skrasi i da zadovoljan i sa optimizmom počne da radi. Uključivanje je relativno kratak proces, dan-dva, i pretpostavlja pre svega jedan pozdravljajući proces u smislu dobrodošlice, kratkog uvoda o klubu, o njegovoj viziji, misiji i ciljevima, zatim o kulturi i politici sportskog kluba (ukoliko ima potrebe i šire u smislu sportskog društva, lige, grada, regije, pa i celokupnog društva), generalnim uslovima vezanim za radni prostor, ali i sve druge prostorije koje su mu neophodne u

ovom periodu, za kompenzaciju u smislu plate, bonusa i sl., načina njihove isplate, za termine i radna vremena, pauze, prekovremeni dobrovoljni i obavezni rad, putovanja, za odsustvovanje u smislu odmora, bolesti i sl., sa pravilnikom, odnosno o generalnim pravima i obavezama angažovanog da bi jasno razumeo svoju ulogu i odgovornost, ali i zbog stimulisanja interesa. Pored toga novoangažovani dobija informacije i o hijerarhiji sportskog kluba i svog mesta u njemu, i upoznaje se sa kolegama, nadređenima i podređenima.

Kada se novoangažovani upoznao sa opštim stvarima vezanim za novo angažovanje u sportskom klubu, najčešće je neophodno dalje prilagođavanje. Ta faza unutar procesa asimilacije se naziva faza **orijentacije** ili usmeravanja. Razlika između prethodne i ove faze je u tome što uključivanje podrazumeva uvođenje u sportski klub od strane nekoga (nije sam i neko ga vodi) opštim pregledom i upoznavanjem koji je više u obliku prezentacije (usmeno ili dokumentima), dok je orijentacija proces koji sledi i to je praktično uključivanje u sportski klub koje je dublje, vremenski duže (par nedelja), i podrazumeva obimnije i konkretnije upoznavanje (familijarnost) angažovanog sa saradnicima kao i sa konkretnim aktivnostima. U zavisnosti od posla na kojem je pojedinac angažovan, akcenat je na različitim segmentima. Ukoliko je novoangažovani došao umesto nekog u stručnom štabu konkretno i ukoliko postoji mogućnost za to, bilo bi dobro da razmene ideje (stari i novi) da sportisti ne osećaju prelaz sa jednog na drugi način rada (u metodološkom, ali i svakom drugom smislu). U zavisnosti od konkretne situacije proces prebacivanja na nov način rada je promenljiv, odnosno od trenutnog pa tokom nekoliko nedelja. Iako su oba pojma predstavljena kao aktivnosti, može se reći da je uključivanje praktično vrsta događaja, a da je orijentacija aktivnost koja ima određeno trajanje u zavisnosti od velikog broja faktora. Neophodno je da novoangažovani dobije osećaj kao da je jako dugo u novoj sredini, bez anksioznosti u vezi sa angažovanjem na novom radnom mestu i u novoj sredini, bez brige o potencijalnim nemogućnostima da na zadovoljavajući način isprati nove zadatke, kao i da ukloni moguće različite vrste nepodudarnosti sa novim saradnicima i sl. Prvih nekoliko sati kada novoangažovani ostane sam su od velikog

značaja, jer je najviše upućen na samog sebe. Iz tog razloga i unutrašnji osećaji i reakcije su veoma intenzivni. Svaki kontakt sa ostalima iz sportskog kluba je veoma važan i utiče na dalje ponašanje novoangažovanog.

Potrebno je biti veoma oprezan prilikom uključivanja i orijentacije, jer izvršenje pomenutih faza koje nije izvršeno na optimalan način, može da izazove konfuziju, stvori pogrešnu sliku i kod novoangažovanog, ali i kod ostalih, i da oteža dalje aktivnosti koje slede. Iz tog razloga najčešće ovaj proces sprovodi, a kasnije samo nadgleda, iskusno stručno lice. U zavisnosti od različitih faktora, ali pre svega od mesta novoangažovanog u klubu, ove procese najčešće izvršava njegov nadređeni, kao određena vrsta supervizora, ili neko drugi nominovan da to uradi. Često se i spontano uvidi i prepozna koji to član sportskog kluba (stručnog štaba ili tima) optimalno može da ispuni ovaj zadatak, pa mu kao takvom on biva i dodeljen od strane njemu nadređenog. Pored njega, uvođenje i orijentaciju može obaviti i viši menadžer ili menadžer HR službe, zatim službe za obuku, najstariji, kapiten, prijatelj, poznanik koji je već tu od ranije ili slična osoba od poverenja. U sportskim klubovima koje imaju takmičarske ekipe, veoma je važan faktor u ovim procesima i postojanje timskog duha unutar ekipe, jer se na taj način omogućava da kapiten ili manja grupa budu od velike pomoći novoangažovanom u smislu ukazivanja na važne detalje, bilo vezano za neke opšte stvari ili konkretno za tim i samu igru. Pomoću njih on mnogo lakše prolazi kroz ceo proces i na minimum se smanjuje mogućnost neadekvatne asimilacije. Važnost efektivnog i efikasnog uključivanja i orijentacije u sportsku organizaciju se ogleda pre svega u potrebi da se novoangažovani na optimalan način uklopi u sportski klub. Što je pozicija novoangažovanog u sportskom klubu važnija, veće negativne efekte može da izazove loše obavljena faza uključivanja. Ukoliko ova faza nije obavljena na optimalan način na prvom mestu je izgubljeno vreme, a doći će u većoj ili manjoj meri i do oslabljene integracije grupe ili tima, kao i smanjenje nivoa morala, posebno kod novoangažovanog lica. To se sve indirektno odražava na efikasnost i efektivnost celog tima a samim tim i kluba, zatim se javljaju dodatni troškovi za regrutovanje zamene (ukoliko je uopšte moguće finansijski ili pravilima) i sve zajedno nanosi štetu u smislu smanjenja ugleda sportskog kluba.

Socijalizacija je još obimniji proces od prethodnih i može trajati i mesecima. Ovim procesom se postiže potpuna jasnoća i obostrano upoznavanje i razumevanje novoangažovanog i ostalih u sportskom klubu (i van njega sa onim subjektima sa kojima se dolazi u kontakt). Razlike u odnosu na prethodne faze procesa asimilacije u potpunosti mogu na najbolji način da objasne suštinu ovog procesa. Dok se orijentacija obično zasniva na učenju pisanih pravila, socijalizacija se zasniva na učenju i pisanih, ali pre svega nepisanih pravila. Orijetacija je obično kraći proces i usmerena je na konkretan i specifičan posao i veštine, karakteristike i znanja potrebna da se taj posao obavlja, dok je socijalizacija dugotrajan proces, koji je usmeren na sve pojedince, organizacione jedinice, ceo sportski klub (pa i na druge podsisteme društva), kao i procese i aktivnosti u njemu. Orijetacija je obično relativno linearan proces gde se pojedinac više oslanja na prošle uspehe, na „halo efekat“, na svoju predistoriju, na stare zasluge i predstavu koju su o njemu imali bez da su ga stvarno znali, dok je socijalizacija više nelinearna, nesekvencijalna, i uključuje pre svega sadašnje uspehe, stvarne karakteristike pojedinca. Na stepen socijalizacije, ali i prethodnih faza koji samo zajedno čine proces asimilacije, pre svega utiču opšte osobine kao što je otvorenost, požrtvovanost, kolegijalnost, savesnost, marljivost, dopadljivost, ali i druge potrebne specifične osobine koje svako radno mesto u sportskom klubu nosi sa sobom.

Uključivanje, orijentacija i socijalizacija je put od kada novoangažovani prvi put uđe u sportski klub, do trenutka kada postaje potpuno ravnopravan član kolektiva u svakom smislu. To je put od nekoga ko je praktično samo na radnom i platnom spisku do ravnopravno zaposlenog. Praktično sva tri procesa su podjednako važni i uslovljeni jedan drugim. Kada se pri uvođenju, odnosno pri prvom kontaktu i prvom utisku koji je jako važan za nastavak procesa asimilacije, steknu određene svesne ili podsvesne predstave, stavovi i osećaji, to veoma određuje dalje ponašanje svih aktera pomenutog procesa, a samim tim i njegov smer i pravac, a takođe i njegovu efektivnost i efikasnost. Ukoliko je uključivanje obavljeno na optimalan način, stižu se preduslovi i efektivno i efikasno dalje usmeravanje, odnosno orijentaciju. Ceo proces asimilacije se završava socijalizacijom i

tada se može reći da je novoangažovani u potpunosti postao deo sportskog kluba, sa svim i formalnim i neformalnim pravima i obavezama, odnosno da je postao potpuno ravnopravan član kolektiva u svakom smislu, odnosno da se asimilovao. Na ovom mestu može se reći da je asimilacija veoma sličan proces socijalizaciji. Ona to i jeste, samo što podrazumeva i još neke (najčešće prethodne) korake. Proces je uslovno podeljen na tri faze ili potprocesa (koji su u suštini procesi), pre svega iz praktičnih razloga. Nebrojeno mnogo puta se dogodilo da trener menadžer sa odličnom reputacijom dođe u ne tako sjajnu grupu sportista (nije slučajno izostavljen termin tim) koju treba da trenira. Ukoliko ga oni na optimalan način prihvate u procesu uključivanja i orijentacije, rezultat neće izostati. Očigledno je poznavacima sportskih prilika da u tim situacijama trener menadžer praktično ništa ne čini (ili minimalno) na tehničko-taktičko-fizičkim pokazateljima, već je radio isključivo na timskom duhu i njegovom razvoju. Samo saznanje da je u klub, na pomenutu poziciju došao vrhunski i proslavljeni trener menadžer, u velikom broju slučajeva je dovoljno po sebi za raskidanje sa starim (prošlim vremenom) i ponovno ujedinenje oko zajedničke vizije i cilja. Ekipe postaje ponovo tim i rezultati ne izostaju.

2.3. Upravljanje veštinama

Proces **upravljanja veštinama** nije izolovan i prepliće se sa prethodnim procesom, bilo da je u pitanju sportista ili član stručnog štaba. Ukoliko je prethodni proces (asimilacija) bio orijentisan na novoangažovanog, ovaj proces je pre svega orijentisan na sportski klub i uspešnost njegovog prepoznavanja, razumevanja i primene potencijalnih sposobnosti i mogućnosti novoangažovanog. U ovom procesu pored nadređenih menadžera, veliku ulogu imaju i saradnici na istom nivou koji praktično na optimalan način mogu da sagledaju sve karakteristike novoangažovanog. Proces upravljanja veštinama je veoma važan iz pomenutih razloga, a pre svega da bi se odredile dalje akcije koje je neophodno da menadžment sportskog kluba preduzme. Sledeći proces se upravo bavi preduzimanjem akcija u smislu optimizacije radnih (ali i drugih) karakteristika novoangažovanog.

2.4. Obuka i razvoj

Proces **obuke i razvoja** je direktan odgovor na prethodni proces. Takođe i ovaj proces se može sprovesti paralelno sa asimilacijom i ovi procesi ne isključuju jedan drugi. Naprotiv, oni se potpomažu i može se reći da je njihovo zajedničko delovanje jedini pravi put. Pod **obukom** se može podrazumevati svaka aktivnost koja je usmerena na posao koji pojedinac trenutno obavlja u sportskom klubu i koji konkretno može da se oceni. Pod **razvojem** se podrazumeva nastavak razvijanja i usavršavanja znanja, sposobnosti i veština putem uticaj na one karakteristike koje se smatraju relevantnim za konkretnu oblast (veoma teško ih je proceniti) i očigledno doprinose efektivnijem i efikasnijem obavljanju zadataka, bilo da je u pitanju sportista ili član stručnog štaba. U određenom broju situacija su ta znanja, veštine i sposobnosti već poznate i radi se još aktivnije na njima (usavršavanje) ili su to u većoj ili manjoj meri potpuno nova znanja, veštine i sposobnosti koja su opet u većoj ili manjoj meri povezana sa konkretnim poslom (razvoj u pravom smislu reči). Obuka je osnovni preduslov obavljanja neke aktivnosti i vremenski je ograničena, dok razvoj doprinosi višem kvalitetu tih aktivnosti i praktično traje neprekidno. Poslednja konstatacija važi i za sportiste i za članove stručnog štaba.

Pri obuci je neophodno koristiti osnovne didaktičke principe. Pod njima se podrazumeva da se u obuci koriste poznate aktivnosti i da se na njih nadovezuju nepoznate, da se počinje sa lakšim i da se postepeno prelazi na sve teže, odnosno da se obavljaju prvo jednostavnije, a potom sve složenije aktivnosti. Obuka se može sprovesti na nekoliko načina, pre svega standardnim i pomoćnim metodama. Standardne metode su sintetička, analitička i kompleksna. Pored ovih postoje i pomoćne metode: predstavama, povezivanjem i pokušajima.

Bilo da je u pitanju sportista ili član stručnog štaba pod sintetičkom metodom se podrazumeva izvođenje (vršenje) aktivnosti u kontinuitetu u celosti, onako kao što je i u realnosti, dok nasuprot njoj, analitička metoda podrazumeva rastavljanje obučavane aktivnosti na delove i obrađivanje (u cilju obučavanja ili usavršavanja) tih delova pojedinačno. Kompleksna metoda se svodi na kombinovanje prethodne dve u zavisnosti od konkretnih okolnosti i potreba. Po pravilu kompleksna metoda obučavanja se završava

sintetičkim metodom, odnosno proverom celokupne aktivnosti. Pomoćne metode se koriste u sadejstvu sa osnovnim metodama i praktično ih dopunjuju. Metoda obučavanja i razvoja zasnovana na predstavama podrazumeva pre svega formiranje određene imaginarne i mentalne idealne predstave konkretne aktivnosti. Povezivanje se odnosi na sposobnost da se određene sekvence povežu u celinu, ali još važnije da se određene situacije ili delovi istih prepoznaju kao potencijalno slične i da se iskustva primene i na aktuelnu situaciju. Metoda pokušaja podrazumeva ponavljanje, odnosno ona se zasniva na pokušavanju da se određena aktivnost uspešno obavi kroz određeni broj pokušaja. Treba voditi računa pri primeni ove metode da se ne uvežbava greška, nego da je ta loše izvedena aktivnost samo korak ka uspešnom izvođenju. Sve metode se mogu primenjivati i na samom radnom mestu, ali i van njega, uz pomoć mentora, trenera, saradnika ili elektronske tehnologije i pogodnosti koje one pružaju. U zavisnosti od konkretne aktivnosti koriste se i konkretne osnovne i pomoćne metode obuke, gde je svakako na profesionalcu koji nadgleda i upravlja celim procesom odluka o korišćenju pojedinih.

Što se tiče razvoja praktično se iste metode mogu sa uspehom primenjivati kao i kod obuke. U zavisnosti od specifičnosti znanja, veštine ili sposobnosti koja se usavršava, odnosno od karakteristika koje treba razviti, primenjuje se i određena metoda. Usavršavanjem se obogaćuje aktuelno znanje, veštine i sposobnosti pre svega daljim razvijanjem postojećih, ali i usvajanjem novih koji oplemenjuju kompletnu ličnost u svakom smislu. Samo za ono lice koje je odlično obučeno i koje se kontinuirano usavršava postoji šansa da sa uspehom odgovori na sva pitanja koja sa sobom donosi neizvesnost sutrašnjeg dana.

2.5. Procena učinka

Kada se obavlja određena aktivnost u sportskom klubu neophodno je i da se proceni učinak, odnosno da se odredi nivo njene uspešnosti. Ukoliko bi svako radio kako i koliko misli da je potrebno i dovoljno, to svakako ne bi doprinelo maksimizaciji efektivnosti i efikasnosti. Iz tog razloga je neophodno izvršiti određeno ocenjivanje angažovanih. Procena se obavlja u

situacijama i aktivnostima u kojima ima potrebe za tim. Pre ili kasnije svaka aktivnost bude u većoj ili manjoj meri procenjivana. Praktično, ovaj proces je veoma sličan procesu kontrole i zasniva se na poređenju postignutih rezultata sa planiranim rezultatima za to konkretno radno mesto. Razlika je u tome što se tokom kontrole u punoj meri primenjuje kontrolisanje u smislu konstantne uključenosti u proces i reagovanje na devijacije, dok se ocenjivanje više svodi samo na krajnji ishod i na postignut rezultat. Standardni načini kontrole su pre svega različite stručne ekspertizne ocene koje se donose na osnovu posmatranja, poređenja, iskustva itd. Takođe, bilo da je u pitanju sportista ili član stručnog štaba mogu se koristiti i još neke koje se uglavnom koriste samo za procenjivanje i u drugim oblastima, a to su pre svega: pismeni ogled (procenitelj pismeno opisuje snage i slabosti), kritični incidenti (procenitelj prati kritično i ključno ponašanje u određenim situacijama), grafička skala procene (procenitelj ocenjuje prema zadatom setu faktora svaki faktor posebno), utvrđene skale u ocenjivanju ponašanja (kombinacija prethodna dva), poređenje više lica (upoređivanje saradnika), ciljevi (preko *MBO*), povratne informacije (od strane supervizora, kolega i zaposlenih) za 360° - *feedback* (Robbins & Coulter, 2005). Svaki od pomenutih načina nosi i određeni broj prednosti, ali i nedostataka, tako da je neophodno, da onaj koji treba da donese odluku o konačnoj oceni ili o posledicama koje ocena nosi sa sobom, sagleda iz optimalnog broja odgovarajućih uglova.

2.6. Kompenzacija

Kompenzacija je praktično naknada pojedincu za angažovanje i rad u sportskom klubu. Ukoliko su sportskom klubu da bi ostvarilo svoje ciljeve neophodna određena specifična znanja, veštine ili sposobnosti, a koje angažovana osoba poseduje, u tom slučaju ta osoba nudi svoju specifičnu vrednost u zamenu za određeno sredstvo kompenzacije. Postoje različita sredstva pomoću kojih se vrši kompenzacija i mogu se uočiti osnovna četiri novac, akcije, roba i usluga (Đuričin & Janošević, 2005). Sistem kompenzovanja, odnosno naknada, neophodno je da bude što pravičniji i jasniji. U modernom svetu, a samim tim i u sportu, veoma se ceni korektnost u ovoj oblasti i pored zadovoljstva koje pruža određeni vid kompenzacije trenutno zaposlenima i čime se obezbeđuje njihovo optimalno angažovanje i

ostajanje u sportskom klubu, ona je moćno sredstvo privlačenja i drugih da postanu deo konkretnog sportskog kluba. Praktično, kompenzacije u sportskim klubovima su najčešće finansijske prirode, ali mogu biti i nefinansijske prirode. Oba vida se mogu direktno ili indirektno odnositi na konkretnog pojedinca. Ovaj segment menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima nosi sa sobom još jednu specifičnost u vidu ugovora koji na veoma jasan način regulišu praktično sve moguće situacije. Imajući u vidu da je veoma moguće da neki anonimni sportista toliko napreduje da višestruko poveća svoju vrednost na tržištu u vrlo kratkom periodu, očigledno je da postoji i mogućnost da vrhunski sportista usled povrede (ili iz drugih razloga) ne opravda očekivanja. Ugovorima se upravo sve ove situacije pretpostavljaju i regulišu. Angažovanje pravog pravnog zastupnika u tim pregovorima je od ključne važnosti, kako za klub tako i za pojedinca koji pregovara sa klubom.

2.7. Radni odnosi

Radni odnosi su veoma važna oblast menadžmenta ljudskih resursa, međutim u sportskim klubovima se ova oblast tek razvija. Pod radnim odnosima se pre svega podrazumevaju prava zaposlenih i sindikalnog organizovanja, ali i drugih odnosa različitih struktura u sportskim klubovima i organizacijama, pregovaranja, kao i ostalih važnih savremenih tema koje se tiču radnih odnosa. U razvijenim zemljama, gde je sportska industrija moćna, situacija je drugačija. Tamo je organizovanost pojedinih grupa daleko bolja, a samim tim je i njihova snaga veća, kao i moć uticanja na ispunjenje njihovih zahteva (*NBA, NHL, NFL lockout*).

2.8. Upravljanje karijerom

Upravljanje karijerom je kombinacija planiranja i strukturiranih aktivnosti pri upravljanju izborom sopstvene profesionalne karijere. Iako na karijeru pojedinca sam sportski klub ima određeni uticaj, pre svega, sopstvenu karijeru najpre vodi on sam. Specifičnost sportskih karijera (sportista) je i u tome što karijera traje određeni period vremena (do određenih godina života) i nakon toga sportisti iz objektivnih razloga ne mogu da nastave da se bave sportskim aktivnostima. Svakako i ovo treba imati na umu kada je u pitanju segment

upravljanja karijerom u sportskom klubu. Takođe, veoma često upravo bivši sportisti nastavljaju rad u sportskim organizacijama, pa je to razlog više da i sportski klubovi ovaj segment menadžmenta ljudskih resursa sprovedu na optimalan način. Uspešno upravljanje sopstvenom karijerom treba da rezultira pre svega ličnim ispunjenjem i postizanjem ciljeva, optimalnim odnosom profesionalnog i privatnog života, ali i finansijskom sigurnošću. Upravljanje karijerom omogućava pojedincu da na sistematičan način izvršava procenu i kontrolu sopstvenog napretka u odnosu na postavljene ciljeve (može se reći i sopstvenu viziju i misiju) i ako je potrebno primeni određene akcije za dalje usmeravanje ka željenom ishodu. Kada pojedinac odabere sopstvenu profesiju i započne školovanje ili se posveti treniranju ili pokuša paralelno obe karijere (u različitim odnosima i sa različitim prioritetima), na određeni način je već veoma usmeren, ali upravljanje karijerom upravo i podrazumeva optimalno funkcionisanje u toj odabranoj profesiji. Pomoć pri upravljanju karijerom može se dobiti preko različitih obuka i kurseva, kompjuterskih programa, seminara, centara i timova, ali najpre je sam pojedinac odgovoran za svoju karijeru. On je taj koji neprestano treba da se unapređuje, da teži ka višem i razmišlja o potencijalnim mogućnostima i načinima za ostvarenje tog cilja, da bude odgovoran, požrtvovan i predan. Jednom rečju, potrebno je da se zalaže i da stvarno želi napredovanje u svojoj karijeri bez obzira da li je u pitanju sportista i njegova sportska karijera ili je u pitanju član stručnog štaba i njegova stručna karijera.

2.9. Napuštanje sportskog kluba

Pojam suprotan od regrutovanja je **napuštanje sportskog kluba** i to kroz ostavke, otpuštanja usled nezadovoljstva menadžmenta učinkom angažovanog ili kao višak, kao i zainteresovanošću treće strane da „otkupi“ važeći ugovor. Ovaj segment menadžmenta ljudskih resursa je bio dosta neuređen i tek u poslednje vreme (u Republici Srbiji) dobija elemente koji su zastupljeni u ostalim segmentima društva. Iz tog razloga počinju da važe pravila kao i u drugim organizacijama, odnosno da je ugovor taj koji reguliše prava i obaveze obe strane. U tim slučajevima su ugovori važeći i pred višim instancama u smislu sportskih organizacija pod čijim se pokroviteljstvom obavljaju takmičenja kao

što su svetske ili evropske federacije ili udruženja (*FIFA, FIBA, UEFA, ULEB* i sl.) koje su u veoma uticajne i samostalne u odlučivanju. Ukoliko se prekrše njihova pravila ili se ugovori ne ispune, oni imaju diskreciono pravo da npr. zabrane angažovanje drugih, novih sportista od strane konkretnog sportskog kluba što je svakako mera koja primorava na poštovanje ugovorenih pravila između pojedinaca i sportskih klubova. U svakom slučaju veoma veliku ulogu imaju pravni zastupnici strana u „dijalogu“.

Napuštanje sportskog kluba je veoma važna oblast iz razloga najčešće negativnih emocija koje se veoma lako mogu oseti kontroli i prerasti u faktor koji može naneti štetu sportskom klubu ili nekom njenom delu, kako trenutno tako i u budućnosti. Pri tome se ne misli samo na sportske rezultate. Naime, sport ima višestruku ulogu u društvu i samim tim u sport je uključeno i puno zainteresovanih strana. Iz tog razloga za menadžment je veoma važno da bude taktičan, obazriv, informisan, ali i stručan i iskusen u procesu otpuštanja, a sve iz razloga izbegavanja negativnih posledica u maksimalno mogućoj meri. Svakako da ni finansijski aspekti neopravdanog otpuštanja ili otpuštanja pojedinca koji ima „čvrst“ ugovor, nisu zanemarljivi. Takođe, pored rasterećenja rashoda i uobičajenih razloga koji se pojavljuju u drugim organizacijama, razlozi za otpuštanje u sportskim klubovima (u nekim situacijama i angažovanje) su i pokušaji da se poradi na motivaciji unutar ekipe. I ovo je „mač sa dve oštrice“. Sa jedne strane finansijski gubitak, a sa druge strane dobitak u motivaciji. Sportskim rečnikom rečeno žrtvovanje kvaliteta za tempo, gde samo iskusen menadžment može da prepozna koliko koja strana stvarno vredi. Pored navedenih specifičnosti, javljaju se i već pomenute (u procesu planiranja) specifičnost u smislu neophodnosti poštovanja pravila viših organizacionih struktura kojima klub pripada (liga, savez, udruženje...) u pogledu perioda kada je i na koji način moguće angažovati i koristiti usluge kog pojedinca, koliko njih itd.

3. ZAKLJUČAK

Svi navedeni procesi i faze koje ih čine, od planiranja ljudskih resursa pa sve do prestanka saradnje sportskog kluba sa pojedincem, nose određene specifičnosti čije se poznavanje podrazumeva ukoliko se želi sa uspehom

upravljati sportskim klubom. 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, 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. Ako se pretpostavi da je zadatak menadžmenta u sportskim klubovima, kao jednim od osnovnih nosilaca sportske industrije, pre svega da radi na očuvanju sporta kao fundamenta ove industrije, nikako na uštrb sporta, ali ni biznisa, neophodno je i da menadžmenti sportskih klubova u svakom trenutku svog upravljanja na umu imaju upravo navedene činjenice u smislu mesta ljudskih resursa i potencijala koji se u ovom segmentu kriju.

Works Cited

- Bogićević Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Ćosić, M., Lekić, N., & Rajković, M. (2014). Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima. *Management 2014* (p. 3). Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd. Retrieved from http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2014/PDF/024.pdf
- Đuričin, D., & Janošević, S. (2005). *Menadžment i strategija*. Beograd.: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Malacko, J., & Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2005). *Menadžment* (VIII ed.). Beograd: Data status.
- Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.
- Životić, D. (1999). *Upravljanje u sportu*. Beograd: Ministarstvo za sport i omladinu Vlade Republike Srbije.

Datum prve prijave: 30.01.2014
Datum prijema korigovanog članka: 13.08.2014
Datum prihvatanja članka: 01.09.2014

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Ćosić, M., Lekić, N., & Rajković, M. (2015, Jan 15). Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(1), 78-90. doi:10.12709/fbim.03.03.01.10

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Ćosić, Marko, Nemanja Lekić, and Mile Rajković. 2015. "Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (1): 78-90. doi:10.12709/fbim.03.03.01.10.

Style – **GOST Name Sort:**

Ćosić Marko, Lekić Nemanja and Rajković Mile Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, Jan 15, 2015. - 1 : Vol. 3. - pp. 78-90.

Style – **Harvard Anglia:**

Ćosić, M., Lekić, N. & Rajković, M., 2015. Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima. *FBIM Transactions*, 15 Jan, 3(1), pp. 78-90.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima. Ćosić, Marko, Lekić, Nemanja and Rajković, Mile. 2015. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, Jan 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 78-90.