

SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Branko Ćurlić, Jelena Ružić

"Educons" University, Faculty of Project and Innovation Management PMC, Bože Jankovića
14,11000 Belgrade, Serbia, branko.curlic@gmail.com

SAŽETAK

Menadžment ljudskih resursa u sportskim organizacijama je relativno nova menadžmentska disciplina, te je tema rada aktuelna sa aspekta ispitivanja načina funkcionisanja i inovacija na ovom polju. Naime, menadžment ljudskih resursa je možda i najvažniji segment u vođenju sportske organizacije, budući da su njen osnovni resurs ljudi, sportisti, od kojih zavisi uspeh, sportska dostignuća i profit same organizacije. U radu su prikazane specifičnosti ovog sistema, sa akcentom najvažnijim aspektima. Takođe, obavljeno je i istraživanje kako menadžment ljudskih resursa deluje na konkretnom primeru sportske organizacije FK Napredak iz „Kruševca“. Cilj rada je da se na odabranom primeru sportske organizacije prikaže na koji se način može poboljšati funkcionisanje menadžmenta ljudskih resursa, ako se ima u vidu njihov značaj za razvoj, napredovanje i postizanje vrhunskih sportskih rezultata. Rezultati istraživanja ukazuju na to da u odabranoj sportskoj organizaciji FK „Napredak“, kao i u mnogim drugim širom naše zemlje, nema dobro organizovanog menadžmenta ljudskih resursa, već se tekuće stvari obavljaju u hodu, što može rezultirati propustima i nezadovoljstvom zaposlenih.

Ključne reči: menadžment, menadžment ljudskih resursa, sportska organizacija.

UVOD

Savremeni sport je poslednjih decenija postao razvijena komercijalizovana delatnost, čiju bazu čine, pre svega, odlična sportska dostignuća i vrhunski rezultat. Kako bi se obezbedila adekvatna osnova za egzistiranje takvog jednog sportskog sistema, tačnije da bi sportska dostignuća bila vrhunska i da bi se postizali izuzetni rezultati od velikog značaja su dobri resursi.

Sve resurse u jednoj sportskoj organizaciji čine materijalna i/ili nematerijalna sredstva koja se različitim složenim procesima na nivou organizacije mogu transformisati u neke druge resurse. U sportskim organizacijama resursi su zastupljeni u sledećim oblicima: ljudski, fizički resursi koji se drugačije mogu nazvati funkcionalni, informacije i podaci koji spadaju u logističke resurse, finansijski resursi i dr.

Važnost ljudskih resursa u sportskoj organizaciji od krucijalnog je značaja za napredak i opstanak iste i predstavlja jedan od najvažnijih resursa koji sport/sportska organizacija poseduje, budući da ljudi svojim kvalifikacijama, umećem, sposobnostima i motivacijom učestvuju u procesu stvaranja odluka i života cele organizacije. Posmatrano iz te perspektive, aktuelnost teme ovog rada je evidentna. Takođe, opšte je poznato da je visok nivo sportskih dostignuća uslovljen ljudskim resursima i pravilnim vođenjem sportskih organizacija. Bez adekvatno obučanih, kreativnih i vrednih ljudskih resursa nije moguće sprovesti valjanu razvojnu politiku nijedne organizacije, pa tako ni sportske, te će dalji fokus rada biti upravo na ljudskim resursima, tačnije na oblasti menadžmenta ljudskih resursa i specifičnosti delanja ovog sistema unutar sportske organizacije (Hassan Pandey, Varkkey, Sethi, & Scullion, 2021).

SPECIFIČNOSTI SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Sportski klubovi i organizacije su po svojim pojavnim oblicima veoma heterogeni, pa različiti sportovi imaju drugačije koncipirane modele organizacije menadžmenta i organizacijske vrednosne lance, kojima se postiže sportski i poslovni uspeh (Slack, & Parent, 2006).

U sportskom sistemu, organizacija predstavlja definisanje međusobnih odnosa između sportskih subjekata. Elementi sportskog sistema - subjekti obavljaju sve aktivnosti koje omogućavaju da taj sistem funkcioniše (Ilić, 2012).

Sportske organizacije su angažovane na promociji ljudskih usluga. One rade za ljude i menjaju ih na poseban način. Jedan od osnovnih puteva za promenu kod ljudi koji se bave sportom je i trening. Profesionalni sportski treneri, među drugim ljudskim resursima, implementiraju u organizaciji politike i procedure menadžmenta ljudskih resursa da bi ispunili ciljeve organizacije. Iz tih raloga je menadžment ljudskih resursa u profesionalnim sportskim organizacijama stresan kao i sve ostale menadžment funkcije.

Pristupanjem sportskoj organizaciji svaki sportista mora prihvatiti specifične načine ponašanja i procese koji vladaju u grupi. Pojedinaac u grupu ulazi sa svojim specifičnim karakternim osobinama, ali grupna dinamika dopušta mala odstupanja od standarda. Talenat, marljivost i rad čine dobrog sportistu kom je neophodno omogućiti adekvatno opremljene sportske objekte i savremenu opremu (Nova, 2017).

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

Specifičnost ljudskih resursa u sportskim organizacijama ogleda se prvenstveno u postojanju sportiste i trenera (menadžera). Pored ova dva važna tela jedne sportske organizacije, postoje i drugi zaposleni poput stručnjaka iz drugih različitih oblasti (lekari, fiziolozi, nutricionisti, biolozi, bio mehaničari, metodolozi, teoretičari sporta, informatičari, statističari, psiholozi, sociolozi, pedagozi itd.), naučne radnike, članove različitih tela, organa itd, koji doprinose rastu, razvoju i napretku organizacije. (Čosić, Lekić i Rajković, 2015). Svi zajedno sa trenerima oformljavaju stručne štabove tih sportskih organizacija i predstavljaju osnovnu specifičnost ovih organizacija u odnosu na ostale. Može se reći da su sportisti i članovi stručnog štaba osnovni resurs sportskog sektora unutar sportske organizacije. Oni čine bazu svakog sportskog kluba i od njih najviše zavisi i osnovna funkcija te organizacije. „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“ (Čosić i sar., 2015). Delovanje menadžmenta ljudskih resursa odnosi se na sledeća zaduženja:

- Planiranje ljudskih resursa;
- Regrutovanje i selekcija zaposlenih;
- Briga o razvoju stalno zaposlenih i drugih kadrova;
- Ocenjivanje uspešnosti obavljanja radnih zadataka;
- Nagrađivanje i motivacija zaposlenih;
- Stvaranje afirmativne organizacione i radne kulture;
- Uspostavljanje i konstantan rad na razvoju kvalitetnih međuljudskih odnosa;
- Vođenje administrativnih poslova iz oblasti radnih odnosa i sl. (Chelladurai, 2001).

U poslednjoj deceniji, razvoj menadžmenta ljudskim resursima dobija zasluženu pažnju, čime važnost njegove uloge u strategijskom menadžmentu dolazi do izražaja (Pedersen, & Thibault, 2011) Jednom rečju, menadžment ljudskih resursa zadužen je za ceo proces zapošljavanja novih kadrova, tačnije za sagledavanje kriterijuma za sva radna mesta, pisanje i objavljivanje oglasa u raznim odgovarajućim medijima, izbor stručno osposobljenog kandidata za određeno radno mesto, intervju sa izabranim kandidatima, obučavanje novih zaposlenih za nove sposobnosti (Tomić, 2010). Dakle, menadžment ljudskih resursa je odgovoran za najsloženije funkcije u organizaciji, kao što su: valjano sprovođenje politike organizacije, poštovanje procedura, zakonodavnih okvira i težnja ka ostvarenju misije organizacije. Pored navedenog odgovoran je i za kratkoročno planiranje funkcija koje su od važnog značaja za uspeh sportske organizacije. Ciljevi i zadaci menadžmenta ljudskih resursa dele se na ekonomske i socijalne (Kulić, 2005) Najvažniji ekonomski ciljevi i zadaci su:

- povećanje motivacije zaposlenih za rad i njihove produktivnosti;

- smanjenje troškova poslovanja i racionalno korišćenje raspoloživih resursa;
- obezbeđivanje konkurentne prednosti organizacije;
- prilagođavanje promenama savremenog tržišta i obezbeđivanje profita.

Najznačajniji socijalni ciljevi i zadaci su (Lojić, 2008):

- obezbeđivanje dobrih uslova za rad;
- poboljšanje materijalnog i socijalnog položaja;
- unapređivanje individualnih potencijala zaposlenih;
- izgradnja dobrih međuljudskih odnosa i briga o zdravlju zaposlenih.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima su promenljivi, dinamični, uzajamno povezani i proističu iz rezultata koji organizacija želi ostvariti, od nivoa pojedinačnog radnog mesta do nivoa cele organizacije.

Možemo odvojiti dve glavne funkcije menadžmenta ljudskih resursa u sportu: sportska i poslovna funkcija. Sportskom funkcijom se teži povećanje efikasnosti rada i ostvarivanje što boljih sportskih rezultata. To se postiže dobro organizovanim i sprovedenim treninzima, intenzivnim radom i vođenjem računa o sportistima.

Da bi sportska organizacija ostvarivala uspeh, potrebno je optimalno upravljanje celokupnim transformacijskim procesom sportista. To znači da se neprestano vodi računa o stanju među ljudskim resursima i interakciji sa svima uključenima u taj proces. Sa druge strane, poslovna funkcija podrazumeva upravljanje celokupnom sportskom organizacijom. To uključuje odlučivanje, kontrolisanje, nabavku potrebnih materijalnih resursa i sl.

U stručnoj literaturi možemo naći i sledeće funkcije: naučno-stručna funkcija, stvaralačko-kreativna, operativno-implementarna, integralno-interakcijska funkcija (Malacko, & Rađo, 2006). Naučno-stručna funkcija se odnosi na istraživanje, analizu i razvoj ljudskog ponašanja i njegovo pravilno usmeravanje. Objašnjavanjem sadašnjeg ponašanja i onog u prošlosti, pruža se temelj za predviđanje budućeg. Ova funkcija je važna jer se rad, bilo koje vrste, ne može unaprediti bez učešća nauke. Stvaralačko-kreativna funkcija odnosi se na interaktivni, stvaralački odnos trenera i sportista. Povezuje ih zajednički cilj koji će se ostvariti zajedničkim radom tokom kog se razvijaju stvaralačke mogućnosti. Prema tome, trener ima i pedagoško-edukativnu ulogu, intuitivnu, kreativnu i stvaralačku sposobnost te stručna znanja. Operativno-implementarna funkcija prvenstveno se odnosi na trenera koji prilikom izvođenja treninga posmatra reakcije sportista i potom određuje koje su metode i načini najefikasniji. Pritom je važna i saradnja sa stručnim saradnicima. Integralno-interakcijska funkcija se bavi odnosima između trenera i sportista, trenera i stručnjaka, trenera i sportskih znalaca, itd. Operacionalizacija tih odnosa rezultuje maksimalnim sportskim učinkom. Kvalitet navedenih odnosa u mnogome zavisi od kvantiteta i kvaliteta informacija koje stručnjaci daju treneru i koje on potom prenosi sportistima.

Menadžer ljudskih resursa u sportskim organizacijama bavi se upravljanjem ljudskim resursima kao i bilo koji drugi menadžer neke kompanije, ali se njegov posao razlikuje po tome što su njegov osnovni resurs ljudi - sportisti. To je proces koji uključuje „izbor ciljeva, utvrđivanje politike te planiranje, organizovanje, preduzimanje upravljačkih akcija radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podsastava funkcioniranja poslovnog sastava (preduzeća)“ (Vujić, 2004).

Sposobnosti menadžera ljudskih resursa za izvršavanje zadataka pretpostavlja akciju u tri područja:

- konceptualnom – sposobnost razumevanje uloge kluba i njegovog okruženja (lokalnog, ali i nacionalnog i međunarodnog), sposobnost kontrole plana rada i razvoja kluba,
- humanom – sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost komunikacije sa korisnicima u lokalnom okruženju, sposobnost upravljanja samim sobom (uspostavljanje prioriteta u ličnim vrednostima, razrada lične misije i plana menadžmenta sopstvenog vremena) i

- tehničkom – sposobnost organizovanja i vođenja sednica, sposobnost koncipiranja i sprovođenja budžeta, sposobnost korišćenja metoda analize potražnje, sposobnost promocije kluba, korišćenje kompjutera i znanje jezika (prvenstveno engleskog).

Znanje koje menadžer ljudskih resursa u sportskoj organizaciji treba da poseduje radi postizanja svojih ciljeva odnosi se na činjenicu da on treba da stekne teorijsku i praktičnu pozadinu koja obuhvata – istoriju, sociologiju i ekonomiju sporta, marketing u sportu, teoriju organizacije, teoriju grupe i menadžment grupa, planiranje, pravo u sportu, finansije i budžetiranje, menadžment ljudskih resursa.

MATERIJAL I METODE RADA

Cilj rada je da se na odabranom primeru sportske organizacije FK Napredak iz „Kruševca“ prikaže na koji se način može poboljšati funkcionisanje menadžmenta ljudskih resursa, ako se ima u vidu njihov značaj za razvoj, napredovanje i postizanje vrhunskih sportskih rezultata. U radu se pošlo od hipoteze: Specifičnost funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa sportske organizacije ogleda se u činjenici da je od jednakog značaja da se organizacioni ciljevi ostvare, ali da se individualni ciljevi ni u kom slučaju ne zapostave. Metode istraživanja koje su upotrebljene u ovom radu su sledeće:

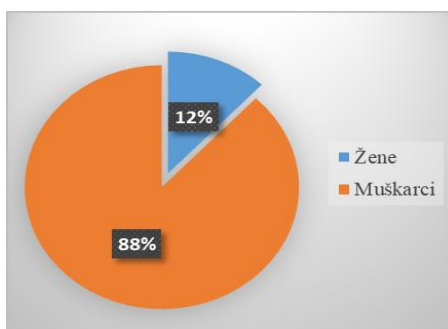
- metoda analize i sinteze,
- induktivna i deduktivna metoda,
- metoda zapažanja i
- komparativna metoda.

Tehnike korišćene u svrhe istraživanja su: proučavanje stručne literature, proučavanje dokumenata fudbalskog kluba „Napredak“ iz Kruševca i anketiranje. Rezultati istraživanja biće procentualno obrađeni putem tabela i grafikona. Instrument istraživanja je anketni list.

Ispitanicima su putem mejla podeljeni anketni listovi koji sadrže opšti deo (koji se odnosi na podatke o starosnoj dobi, polu, godinama staža u navedenoj organizaciji) i deo sa 10 pitanja. Pitanja su koncipirana tako da ispitanici mogu zaokružiti odgovor koji im se čini najprikladniji, dok na pojedina pitanja ispitanici mogu napisati sopstveni odgovor u celini. Tom prilikom, svi učesnici ankete obavješteni su o njenoj anonimnosti, kao i o tome u koje se svrhe sprovodi istraživanje. Ispitanici su obavješteni i da imaju vremenski rok od 48 sati da popune anketu i pošalju je na mejl autora rada. Uzorak istraživanja čini 25 ispitanika – petoro sportista i dvadesetoro zaposlenih u ovoj sportskoj organizaciji, starosne dobi u rasponu od 19-55 godina, polne strukture: 3 žene i 22 muškaraca.

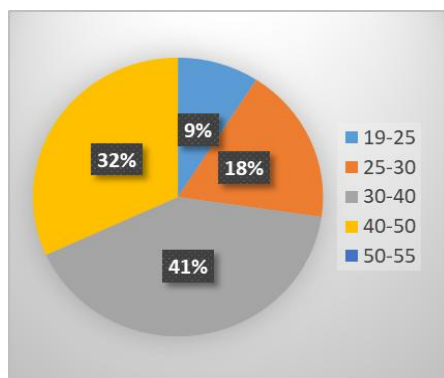
REZULTATI I DISKUSIJA

Kada je pol ispitanika u pitanju, možemo primetiti da u fudbalskom klubu „Napredak“ dominiraju muškarci kao zaposleni kadar, što je čest slučaj u sportskim organizacijama širom naše zemlje. Grafikon 1 predstavlja procentualni odnos u polnoj strukturi zaposlenih u ovoj sportskoj organizaciji.



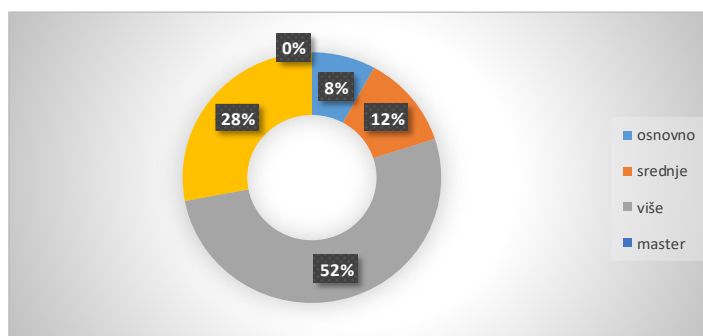
Grafikon 1. Polna struktura ispitanika.
Chart 1. Gender structure of respondents.

Kada je starosna dob (raspon od 19-55 godina, gde je najmlađi učesnik ispitivanja ujedno i najmlađi zaposleni u klubu na mestu sportiste) u pitanju, prema rezultatima istraživanja zaključujemo da preovlađuju zaposleni koji su stariji i da je mlađi kadar znatno procentualno slabije zastupljen u ovoj organizaciji.



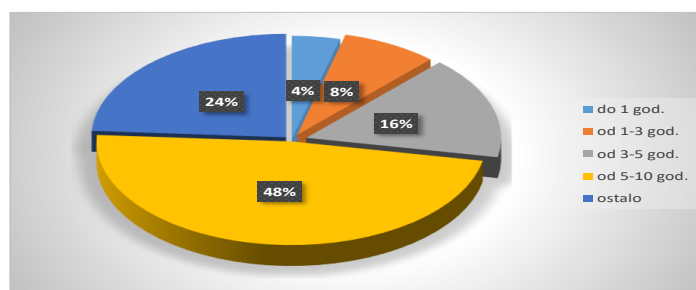
Grafikon 2. Starosna dob ispitanika.
Chart 2. Age of respondents.

Stepen obrazovanja ispitanika predstavljen je Grafikonom broj 3. Možemo zaključiti da je najviše zaposlenih u klubu „Napredak“ nosilac diplome više škole (52%).



Grafikon 3. Obrazovna struktura uzorka ispitanika.
Chart 3. Educational structure of the sample of respondents.

Kada je radno iskustvo zaposlenih u klubu u pitanju, situacija je sledeća: zaključujemo da je veći procenat ispitanika čiji je radni staž u ovoj ustanovi duži od 5 godina. Dakle, zaposleni se zadržavaju u klubu i ne napuštaju ga u kratkom roku (Grafikon 4).



Grafikon 4. Radni staž ispitanika u FK "Napredak".
Chart 4. Work experience of respondents in FK "Napredak".

Na prvo pitanje iz anketnog lista, da li ispitanici smatraju da se u FK „Napretku“ sprovodi valjano upravljanje ljudskim resursima, dvoje ispitanika je zaokružilo odgovor potpuno se slažem, 16 ispitanika je dalo odgovor uglavnom se slažem, 4-oro je zaokružilo odgovor delimično se ne slažem, troje se uopšte ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Mali procenat onih koji su zaokružili odgovor koji znači slaganje sa navedenom tvrdnjom u potpunosti nam ne daje najbolju sliku stanja u klubu kada su ljudski resursi u pitanju.

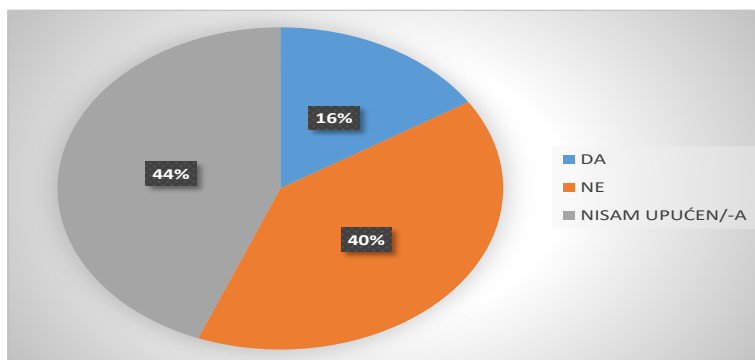
Drugo pitanje se odnosilo na postojanje menadžera ljudskih resursa u klubu, osobe koja se samo tim poslom bavi. Odgovori ispitanika su prikazani Tabelom 1. Iz nje možemo zaključiti da većina ispitanika (15-oro) nije upoznata sa time ko je zadužen za navedenu oblast u njihovom klubu, kao i da smatraju da ne postoji takva osoba. Ovakvo stanje nas navodi da zaključimo da je zaposlenima klubu u najskorijem roku potrebna edukacija po pitanju značenja menadžmenta ljudskih resursa za jednu sportsku organizaciju.

Tabela 1. Odgovor ispitanika na pitanje broj 2 iz anketnog lista.

Table 1. Respondents' answer to question number 2 from the questionnaire.

DA	NE	NISAM UPUĆEN
3	7	15

Odgovor na pitanje o tome da li je u procesu selekcije kandidata za novo radno mesto uključen tim stručnjaka biće prikazan Grafikonom 5 iz kog možemo zaključiti da 65% učesnika ankete nema saznanja o navedenoj tematici, 25% smatra da nije uključen tim stručnjaka u proces selekcije kandidata, a samo 10% ispitanika je zaokružilo pozitivan odgovor.



Grafikon 5. Odgovor ispitanika na pitanje br. 3.
Chart 5. Survey participant's answer to question no. 3.

Četvrto pitanje se odnosilo na stav zaposlenih o tome da li menadžment dovoljno brine o svojim ljudskim resursima. Sedamnaest ispitanika je zaokružilo odgovor potpuno se slažem, 3 ispitanika je dalo odgovor uglavnom se slažem, troje je zaokružilo odgovor delimično se ne slažem, dvoje zaposlenih se uopšte ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Zaključak koji izvodimo iz dobijenih odgovora je da su zaposleni u FK „Napretku“ veoma zadovoljni stavom vrhovnog menadžmenta prema ljudskim resursima.

Peto pitanje/tvrdnja iz anketnog lista glasi: Menadžment ljudskih resursa u sportskim organizacijama je ključan faktor za rast, razvoj i napredak sportskih dostignuća te organizacije. Odgovori ispitanika biće prikazani Tabelom 2 iz čijih rezultata možemo izneti zaključak da zaposleni u ovoj sportskoj organizaciji skoro jednoglasno daju odgovor da se u potpunosti slažu sa navedenom tvrdnjom. Dakle, dobro su informisani o važnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Tabela 2. Odgovor na peto pitanje iz anketnog lista.
Table 2. Answer to the fifth question from the questionnaire.

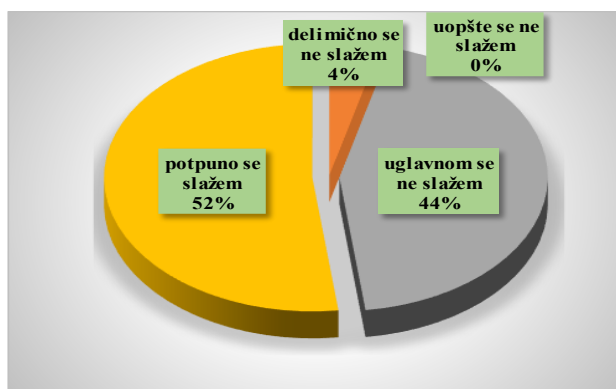
Uopšte se ne slažem	0
Delimično se ne slažem	1
Uglavnom se slažem	9
Potpuno se slažem	15

Šesto pitanje/tvrđnja glasi: Ljudski resursi u sportskoj organizaciji imaju presudan značaj za ostvarivanje projektovanih ciljeva organizacije. 20 ispitanika se u potpunosti složilo sa navedenim, dok je dvoje zaokružilo odgovor uglavnom se slažem, a troje je dalo odgovor: delimično se ne slažem.

Na sedmo pitanje smo dobili različite odgovore, od kojih ćemo izdvojiti najkarakterističnije:

- Odgovor na prethodno pitanje sam zaokružio zato što smatram da su ljudi osnovni resurs sportskih klubova.
- Odgovor na prethodno pitanje sam zaokružio zato što mislim da ako su zaposleni zadovoljni svojim poslom i atmosferom u klubu, onda od toga ima korist i sama sportska organizacija.
- Smatram da motivacija ljudi u klubu doprinosi ciljevima organizacije.

Osmo pitanje/tvrđnja glasi: Specifičnost funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa sportske organizacije ogleda se u činjenici da je od jednakog značaja da se organizacioni ciljevi ostvare, ali da se individualni ciljevi ni u kom slučaju ne zapostave. Odgovori ispitanika biće prikazani Grafikonom 6.



Grafikon 6. Odgovor ispitanika na osmo pitanje iz anketnog lista.
Chart 6. Graph 6. Respondents' answer to the eighth question from the questionnaire.

Kao objašnjenje svojih odgovora ispitanici su naveli sledeće:

- Ukoliko menadžment ne vodi računa o svojim zaposlenima, smanjuje se motivacija za rad, pa se ni ciljevi organizacije ne sprovode valjano.
- Maksimalne radne rezultate ostvaruju samo zaposleni kada su i njihove individualne težnje ostvarene u procesu ostvarivanja ciljeva kluba.
- Smatram da klub treba više pažnje da obrati na razvoj karijere zaposlenih.

Na poslednje pitanje iz upitnika, ispitanici su davali raznovrsne odgovore, od kojih su najčešći:

- U klubu se može poboljšati rad menadžmenta ljudskih resursa na polju planiranja i ostvarivanja strateških ciljeva.
- Prilikom selekcije kandidata potrebno je da u tom procesu učestvuje tim stručnjaka.
- Asimilacija novih kandidata ne postoji kao postepen proces u klubu, te je treba razviti.

ZAKLJUČCI

Iz svega navedenog u radu, može se zaključiti da 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. 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.

Iz prikazanih podataka zaključeno je da je opšta hipoteza: Specifičnost funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa sportske organizacije ogleda se u činjenici da je od jednakog značaja da se organizacioni ciljevi ostvare, ali da se individualni ciljevi ni u kom slučaju ne zapostave, potvrđena.

U radu i obavljenom istraživanju skrenuta je pažnja da u odabranoj sportskoj organizaciji FK „Napredak“, kao i u mnogim drugim širom naše zemlje, nema dobro organizovanog menadžmenta ljudskih resursa, već se tekuće stvari obavljaju u hodu, što može rezultirati propustima i nezadovoljstvom zaposlenih. Potrebno je više pažnje posvetiti ovom specifičnom polju menadžmenta u okviru sportskih organizacija, kako bi one ostvarivale svoje ciljeve uz maksimalno pozitivne rezultate, a zaposleni, kao najvažniji resurs, bili zadovoljni svojim poslom, ličnim afirmacijama i napretkom u karijeri.

LITERATURA

- Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A System Perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers.
- Ćosić, M., Lekić, N. i Rajković, M. (2015). Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportskim klubovima. Beograd: *U Zborniku radova sa Međunarodne naučne konferencije Menadžment 2014*. Beograd, Srbija: Univerzitet Union u Beogradu, Fakultet za poslovno industrijski menadžment.
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Scullion, H. (2022). Understanding talent management for sports organizations-Evidence from an emerging country. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2192-2225.
- Ilić, V. (2012). *Sistem i organizacija sporta*. Beograd: „DTA“, Visoka škola strukovnih studija, Akademija fudbala.
- Kulić, Ž. (2005). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Beograd: NIP Radnička Štampa.
- Lojić, R. (2008). Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. *Vojno delo*, 60(1), 156-174.
- Malacko, J., & Rađo, I. (2006). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
- Nová, J. (2017). New directions for professional preparation: A competency-based model for training sport management personnel. *Sport Governance and Operations*, 244-268.
- Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2018). *Contemporary sport management*. Human Kinetics.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Tomić, M. (2010). *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.
- Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Univerzitet u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Opatija, Hrvatska.

SPECIFICS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS

Branko Ćurlić, Jelena Ružičić

Univerzitet "Educons", Fakultet za projektni i inovacioni menadžment PMC, Bože Jankovića 14,
11000 Belgrade, Serbia, branko.curlic@gmail.com

ABSTRACT

Human resource management in sports organizations is a relatively new management discipline, and the topic of the paper is current from the aspect of examining the way of functioning and innovation in this field. Namely, human resource management is perhaps the most important segment in running a sports organization, since its basic resources are people, athletes, on whom the success, sports achievements and profits of the organization itself depend. The paper presents the specifics of this system, with an emphasis on the most important aspects. Also, research was conducted on how human resource management works on a specific example of the sports organization FC Napredak from "Kruševac". The aim of this paper is to show on a selected example of a sports organization how to improve the functioning of human resource management, if we keep in mind their importance for the development, advancement and achievement of top sports results. The results of the research indicate that in the selected sports organization FC "Napredak", as in many others throughout our country, there is no well-organized human resources management, but current things are done on the fly, which can result in omissions and dissatisfaction of employees.

Keywords: management, human resource management, sports organization.