

Dr Milorad M. Drobac,

Dr Milica Radović

Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad

POJAM, ELEMENTI I VREDNOVANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U SPORTU (STRATEGIJSKI PRISTUP)

1. Uvod

Stari Grci (Heleni) su još pre dve hiljade godina iznedrili posebnu teoriju čovekove spoznaje, poznatu kao teorija „znanja znanja“. Iako je filozofija posebno negovana, Grci su izuzetnu pažnju posvećivali i poznavanju i razvoju „tehne“, veštini i tajnama znanata, razvoju različitih sposobnosti i korisnog znanja. Znanje je bilo neophodno svakom čoveku od praskozorja civilizacije do sadašnjeg vremena. Naime, da bi u svojoj kući bio pravi domaćin, čovek se ponašao (više ili manje) u skladu sa racionalnim principima raspolaganja i upravljanja dobrima.

Danas, prirodu, suštinu i temelj najsavremenijih znanja i tajne izuzetnih promena, tzv. postindustrijskog društva, najbolje prezentuje sintagma – nove tehnologije. Savremena kretanja u svetu se reflektuju i na ukupna kretanja u našem društvu, odnosno dolaskom stranog kapitala, multinacionalnih organizacija, asocijacija različitog profila i dr., uslovljava razvoj savremenih oblika menadžmenta ljudskih resursa i potpuno nove kulture rada. Ovi procesi, na našem prostoru, imaju još rudimentarne forme, što je vidljivo i manifestuje se na svakom koraku (privreda, politika, kultura, sport i sl.).

Imajući u vidu spoznaju; šta i koliko znači sport za bilo koje društvo (pa i naše), pokušaćemo kroz strategijsko „osvetljavanje“ pojma, elemenata i načina vrednovanja menadžmenta ljudskih resursa ukazati na ulogu, mesto i značaj savremenog shvatanja i implementacije menadžmenta humanim kapitalom.

2. Materijal i metod rada

Za analizu i sagledavanje predmeta istraživanja u ovom radu, korišćeni su podaci iz izvora koji se neposredno bave problematikom upravljanja raspoloživim ljudskim resursima, npr. organizacije (preduzeća), različite asocijacije (među kojima i sportske) i institucije (zavodi, instituti i sl.), kao i neposredni razgovori sa zaposlenima u preduzeću, sportskom savezu, klubu i sekciji. Uz navedeno korišćena je i domaća i strana literatura koja se bavi ovim problemom sa strategijskog aspekta. Metod rada je potpuno prilagođen cilju istraživanja, tako da su saznanja o identifikaciji pojma, krucijalnih elemenata i vrednovanju i reviziji menadžmenta ljudskih resursa generalno, a posebno u sportu, prezentovana deskriptivno uz implementaciju komparativne metode.

2.1. Pojam, suština i elementi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa

Strategijski menadžment organizacije (asocijacije) ima cilj da optimizira utrošak raspoloživih resursa radi ostvarenja konkurentne prednosti. Raspoloživi resursi omogućavaju prednost u „trci“ uspešnosti sa drugim organizacijama, asocijacijama i sl., a to su: *fizički* (oprema, materijali, geografska lokacija), *organizacioni* (struktura organizacije,

planiranje, koordinacija, interakcija između grupa, kontrola, itd.) i *ljudski* (znanje, iskustvo, veštine, sposobnosti, intelektualni potencijal, i dr.).

Organizacije i asocijacije su izložene delovanju raznih izazova (opasnosti) iz okruženja, što zahteva od njih strukturiranje modernog strategijskog pristupa tržištu roba, usluga i ideja, među kojim i sportskih. Optimalna efikasnost funkcije menadžmenta ljudskih resursa obezbeđuje se inkorporiranjem iste u proces strategijskog menadžmenta organizacije. Taj čin pretpostavlja da *menadžeri ljudskih resursa* (R. A. Noe, J. Hollenbeck and others, 1997: 40) treba da:

- imaju uticaj na strateški plan, na pitanja vezana za ljude, kao i na pitanja u vezi sa sposobnošću ljudskog resursa da objedini i implementira pojedinačne strateške alternative,
- poseduju odgovarajuća znanja o strateškim ciljevima organizacije,
- znaju koje su veštine, ponašanja i stavovi radnika potrebni da bi se podržao strategijski plan,
- razviju programe koji treba da omoguće da zaposleni imaju pomenute veštine, ponašanja i stavove.

Poseban ugao posmatranja strategijskog menadžmenta ukazuje na proces razvoja strategija u ostvarivanju ciljeva organizacije u kontekstu aktuelnog okruženja. Znači, iako su organizacije aktivni učesnici u generalnoj strategiji, one vrše i selekciju svojih *prioriteta*, kao što su, npr. eliminacija konkurencije, načini i sredstva slabljenja konkurencije, mogućnosti delovanja na zakone i druge propise koji su u fazi pripreme, komunikacija sa stejkholderima i drugim značajnim interesnim grupama, racionalizacija troškova proizvodnje, mogućnosti i načini povećanja profita, selekcija tehnologije za implementaciju i broj lica (i profesija), koje treba primiti u radni odnos.

Obzirom da strategijski menadžment pretpostavlja više različitih strategija, on podrazumeva i „korpus“ drugih važnih poslova, a to su, npr. sagledavanje stanja konkurencije, praćenje generalnih ciljeva organizacije, participacija u pripremi programa aktivnosti i planiranje resursa neophodnih za realizaciju postavljenih ciljeva. Prezentovano znači da menadžeri ljudskih resursa treba pravovremeno da prepoznaju bitne izazove i da promptno osmisle i utvrde racionalan i efikasan odgovor. Termin *menadžment ljudskih resursa* od početka upotrebe ima predznak *strategijski*. Ovaj predznak ima nekoliko značenja, zavisno od prilike i potrebe korišćenja, i to:

- ako se upotrebljava sintagma „strategijski menadžment ljudskih resursa“ podrazumeva se osnovni organizacioni stepen, koji obuhvata i aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima.
- Odluke „top“ menadžmenta su veoma značajne u vezi ljudskih resursa i bitno deluju na kvalitet sistema upravljanja ljudskim resursima,
- složenica „strategijski menadžment ljudskih resursa“ podrazumeva explicite dvosmernu vezu između *eksterne strategije organizacije*, koja se nadmeće na tržištu sa konkurencijom, i *HRM odluka*, tj. odluka u vezi ljudskih resursa. Eksterna strategija organizacije poseduje izabrani metod tržišne borbe za što bolju poziciju. Pored toga, organizacija ne može poslovati bez *interne strate-*

gije u smislu osiguranja implementacije, motivacije i kontrole internih resursa. Ove dve strategije treba da budu u harmoničnoj korelaciji. Naime, konkretna strategija nadmetanja sa konkurencijom traži izbor adekvatne tehnike i taktike, njihovu harmoničnost delovanja, što „otvara put“ izboru politike koja će biti kompatibilna utvrđenoj strategiji i

- racionalnost strategije ljudskih resursa (HRM) može egzistirati u prednosti, čiji je koren u jedinstvenom stavu o bitnim faktorima (elementima) dugoročnog prilaza upravljanju ljudskim resursima.

Pored navedenog, u oblasti ljudskih resursa je važno integrisati zahteve organizacije i pojedinaca.

2.2. Strategija HRM i HRM strategija

Često se, u komunikaciji, koriste dve složenice: *strategija HRM* i *HRM strategija*, koje se poistovećuju po značenju. Međutim, među njima postoji razlika, i to:

- *strategija HRM* je opšti (generalni), globalni prilaz ljudskim resursima, čiju suštinu čine dugoročna i makro problematika kao npr. vrednosti, struktura, kvalitet, kultura, lojalnost, voljnost, učinak, progres i sl., i
- *HRM strategija* se usmerava na konkretne aktivnosti (poslove), specifične za određenu organizaciju, koje treba realizovati, tj. šta treba činiti, radi ostvarenja uspeha.

HRM strategija je često putokaz za akcije (aktivnosti) u sferi upravljanja promenama. Upravo korišćenjem HRM strategije, menadžment i stručni deo zaposlenih u organizaciji utvrđuju i rešavaju personalna pitanja članova kolektiva. Ova strategija je posebno korisna menadžmentu u procesu definisanja i selekcije najvažnijih ciljeva (prioriteta) i definicije vizije načina upravljanja ljudskim resursima. Konsekvencija HRM strategija je olakšavanje aktivnosti ljudskog resursa koje direktno deluju na konačne rezultate poslovanja. Dakle, HRM strategija integriše i čini prihvatljivim (aspekt menadžmenta) akcije ljudskih resursa.

2.3. Faze strategijskog menadžmenta

Proces strategijskog menadžmenta čine faze, koje su interaktivne, i to su:

- *formulisanje strategije*, kada subjekti strategijskog planiranja opredeljuju strategijske pravce (misija i ciljevi organizacije, eksterni izazovi i unutrašnje snage i slabosti). Posle navedenih aktivnosti, osmišljavaju se i druge strategijske alternative i kompariraju potencijali pojedinačnih alternativa u akcijama ostvarenja misije i ciljeva organizacije, i
- *implementacija strategije*, kada preduzeće „prolazi“ kroz izabranu strategiju, tj. vrši primereno strukturiranje preduzeća, selekciju radnika (izvršilaca), koji raspoložu neophodnim znanjima, iskustvom i veštinama, potrebnim za uspešnu realizaciju ciljeva i postavljanje takvog modela nagrađivanja zaposlenih, koji će pozitivno uticati na sinhronizaciju njihovog ponašanja i strategijskih ciljeva organizacije.

Realizacija obe faze mora biti u istom trenutku (periodu) i efikasna. Znači, u toku vršenja strategijskog menadžmenta humanim resursom, funkcija ovog resursa je istovremeno povezana sa formulisanjem i implementacijom strategije.

2.4. Strategija menadžmenta ljudskih resursa: vrednovanje i revizija

U dosadašnjem izlaganju o problematici ljudskih resursa, pažnja je bila usmerena na formulisanje i implementaciju strategije. Međutim, organizacije (asocijacije) treba stalno da kontrolišu strategiju i njenu realizaciju. Kontrola procesa realizacije strategije organizacije omogućuje istoj da uoči i identifikuje sektore poslova koji su problematični i da preduzme konkretne mere, i to: obavi reviziju egzistirajuće strukture i strategije, ili osmisli novu strategiju.

U budućnosti će se organizacije više baviti načinom i aktivnostima koje će pomoći u uspešnoj realizaciji ciljeva organizacije, korišćenjem raznih smernica, programa i metoda humanog resursa, vodeći računa o ceni (trošku) toga postupka. Dakle, *vrednovanje* (procenjivanje učinka) *funkcije ljudskih resursa* će sve više biti naglašena potreba.

Izbor strategije kako vrednovati funkciju ljudskih resursa zasniva se na značajnim pitanjima, i to:

- *karakter vrednovanja*, vrši se izbor od dva tipa vrednovanja (kontrola koja obuhvata kriterijum uspešnosti, tzv. *auditacija* i kontrola ekonomičnosti). Organizacije koriste za svoje potrebe obe vrste vrednovanja.
- *predmet i područje vrednovanja*, najčešće su fokusirani: personalna organizacija, ili funkcija ili procesi. U praksi se najčešće vrši auditacija (revizija) rada nižih oblika organizacione strukture uprave humanog resursa, iako je opravdanije vrednovati funkcije ili personalne postupke, stanje zaposlenih i sl. Ocena vrednosti za organizaciju vrednuje se shodno direktnom ili indirektnom delovanju na realizaciju postavljenih ciljeva humanog resursa. Navedene osobenosti ukazuju na zaključak da sintetizovano koriste za procenu stanja humanog resursa. Primenjeni postupak (opcija) ima svoju vrednost, koja se ocenjuje prema njihovom delovanju na osobenosti radne snage.
- *učesnici vrednovanja (ocenjivanja)*, podrazumeva odgovore na pitanja, i to: ko inicira vrednovanje, ko i kako je akter (učesnik) u procesu vrednovanja i ko izvršava vrednovanje. Ovaj proces realizuju najčešće stručnjaci iz organizacije ili se angažuju iz drugih organizacija. Da ne bi došlo do sumnji u objektivnost ocenjivanja, naročito kada taj proces vrše interni stručnjaci, u procesu istog učestvuju i lica čiji se rad vrednuje (linijski rukovodioci, članovi „top“ menadžmenta, i dr.). Ocenjivanje iniciraju rukovodioci najvišeg ranga („top“ menadžment) ili rukovodilac personalnog odseka – odeljenja.
- *asortiman metoda vrednovanja*, koje nudi stručna literatura je veliki, ali se najviše koriste sledeće, i to: *pismeni ogled, kritični incidenti, grafička skala procene, utvrđene skale u ocenjivanju ponašanja, poređenje više lica, menadžment pomoću ciljeva (MBO) i povratne informacije (feedback) za 360 stepeni* (na webu proverite PRISM #8- Disciplining and Providing Feedback).

Primena bilo koje metode upućuje na zaključak da, zbog heterogenosti kriteriju-

ma (koeficijenti ili menadžment pokazatelja, ključni ciljevi, pokazatelji raspoloženja i snimak stanja, upravljanje kvalitetom, funkcionalni pristup, itd.) i prikazanih karakteristika, mogu dati heterogene rezultate.

Na kraju, treba zaključiti da postoje bitni razlozi (bez obzira na „heterogene rezultate“ primene pojedinih metoda vrednovanja) za vrednovanje, tj. procenu učinka, jer saznanja o zaposlenim (njihovom učinku i sl.) su dobra osnova za planiranje i preduzimanje raznih korektivnih i dr. akcija u konkretnom planskom periodu. Vrednovanje može učiniti izuzetnu pomoć u situaciji kada se potvrđuje ili obrazlaže budžet za zaposlene u organizaciji, ali i prezentovati neke pojave, koje su „vredne pažnje“, ali bi ostale nepoznate da nije bilo navedenog vrednovanja.

Zaključak

Generalno strategijski menadžment ljudskih resursa pretpostavlja *proaktivan koncept*, koji organizaciji ili drugoj asocijaciji obezbeđuje nadmoćnost u odnosu prema konkurenciji, oslanjajući se na najvažniji resurs – ljude.

Ako je formulisanje strategije menadžmenta ljudskih resursa parcijalni deo generalne strategije organizacije ili asocijacije u sportu (savez, sportsko društvo, klub, sekcija i sl.), onda se posle koncipiranja velikog broja diferenciranih strategijskih alternativa vrši komparacija korisnosti u ostvarivanju uspešnosti subjekata. U ovim aktivnostima funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da je integrisana sa planiranjem, kako bi blagovremeno uočila i delovala na poslovne aktivnosti koje direktno deluju na kadrove organizacija, asocijacija i drugih subjekata.

Utvrdjivanje strategije asocijacije podrazumeva izuzetno mesto i ulogu organizacione jedinice subjekta, tj. odeljenja za menadžment ljudskih resursa, u njenoj implementaciji. Najvažnije aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su: analiza, dizajniranje posla, regrutacija i izbor, edukacija i razvoj, struktura plaćanja, razni oblici stimulacija i beneficija, ali i radni odnosi i interakcije među zaposlenim. Za sve navedene aktivnosti se generalizuju potrebe za zaposlenima, zavisno od selekcionisane strategije asocijacije i sl. Iako personalni organi organizacija i drugih asocijacija izbegavaju otpuštanje kadrova, ipak u konkretnim situacijama i taj čin realizuju, otpuštajući zaposlene koji ne čine adekvatne napore za ostvarivanje ciljeva organizacija (preduzeća) i drugih asocijacija.

Ocena učinka i revizija (auditacija) strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su bitne aktivnosti. Značaj ovih aktivnosti je sadržan u proveri i merenju doprinosa izabranih i utvrđenih načela i metoda menadžmenta ljudskih resursa u realizaciji bazičnih ciljeva organizacija. Ocena učinka je usmerena da prati *ekonomičnost*, a revizija *korisnost* menadžmenta ljudskih resursa. Funkcije i procesi su subjekti ocene učinka i ovu aktivnost vrše interni stručnjaci u organizaciji ili angažovani spoljni eksperti, koji koriste razne specifične metode.

Literatura

1. Adižes, I.(2004.), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Graph style, Novi Sad.
2. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.(1997.), *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*, 2nd edition, Irwin-

- McGraw-Hill Companies, Inc., Chicago.
3. Ristic, D. i saradnici(2005.), *Osnovi menadžmenta*, Peto izdanje, Cekom books, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
 4. Castells, M.(2000.), *Usporišje mreženog društva*, Prevod, Golden marketing, Zagreb.
 5. Šušnjar, Š. G., Zimanji, V.(2005.), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica.

*NOTION, ELEMENTS AND EVALUATION OF
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SPORT (STRATEGIC APPROACH)*

Principal object of the author's research in work is identification of notion, crucial elements and evaluation of human resources management in general and apart in sport. From the beginning of usage of term "human resources management", we use foretold "strategic" that has especially signified meaning. Strategic approach to the exploration of this problem points to the fact that human resources are from particularly significance for all forms of human organization (firms, associations, institutions etc.), regardless are we talking about economy, social activity, politics, science, sport or any other area of human activity.

Experience shows that, in our society, we mainly considered human resources management from the aspect of formulation and implementation of strategy in any shape and segment of altogether human activity, but we pay a little interest to the control, or in other words evaluation of human resources performance. What is attained in world relations, on the human resources management plan, admonish and binds that we must accept employees in our environment (it implies sport) as an equal partner in management.

Keywords: *human resources management, managers, strategy HRM and HRM strategy, human resources function, auditation.*

