

ULOGA LJUDSKIH RESURSA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Bojan Brajković¹, Ivana Marković²

¹ Student master studija Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, R. Srbija
petkos@yahoo.com

² Student master studija Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, R. Srbija

Apstrakt

Ovaj rad daje analizu trenutnog trenda u praksi ljudskih resursa i demonstrira dodatnu vrednost za sportske organizacije. To se radi zbog procene funkcije ljudskih resursa i istražuje vrednosti dodajući elemente upravljanja ljudskim resursima i upoređuje smanjenje rizika njegovih odlika. Rezultati ove analize pokazuju da, iako visoke funkcije ne dodaju vrednost, oni takođe mogu pomoći da se identifikuju rizici, što omogućava razvoj strategija za smanjenje uticaja ovih rizika.

U radu se upućuje na razloge za naglasak na dodatnu vrednost, aspekta ljudskih resursa je zbog profesionalaca i želje da budu uključeni u najranijim fazama procesa donošenja odluka. U radu se zaključuje suprotan stav da bi profesionalci ljudskih resursa postali preokupirani da bi pokazivali dodatnu vrednost, tvrdeći strateški značaj upravljanja ljudskim resursima vremenom otkriva samog sebe.

Ključne reči: ljudski resursi, sportske organizacije, menadžment.

UVOD

Odeljenje ljudskih resursa je samo jedan od nekoliko odeljenja koja se bore za ulaz na strateškom nivou odlučivanja procesa u organizacijama. Ako odeljenje ljudskih resursa može pokazati njenu vrednost i doprinos organizacionih ciljeva, verovatno je da će dobiti poziciju na izvršnom odboru, gde se može obezbediti kontinuirano i dosledno prilivanje resursa (Boxall i Purcell, 2003).

Gotovo neizbežno, to je dovelo do nekih ljudskih resursa gde se sva politika ljudskih resursa testira kao i stepen na kome može da se dokažu dodatna vrednost, vremenom postaju i održavaju svoju poziciju kao deo top menadžmenta. Iako je deo odbora koristan u smislu da je u mogućnosti da doprinese strategiji, postaje deo odbora, ali ne treba da bude najvažniji cilj odeljenja ljudskih resursa (Bryson, 2003). Ljudski resursi obuhvataju mnogo različitih funkcija, sve što doprinosi vrednost na različite načine

organizacije. Mnoge od ovih funkcija će takođe doprineti organizaciji u smislu smanjenja rizika(Adžić i dr., 2022). Ovaj rad će prvo ispitati šta su ključne funkcije ljudskih resursa i naknadno razmotriti u kojoj meri dodaju vrednost ove funkcije i smanjuju rizik. Nakon ove procene ljudskih resursa ulogu u formulisanju strategije biće razgovor i na kraju šta profesionalci ljudskih resursa treba da urade da se ojača njihov položaj.

KLJUČNE FUNKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Uloga upravljanja ljudskim resursima u okviru organizacija varira između organizacija i država. Zbog ograničenja u pogledu dužine i detalja ovog rada, to će pretpostaviti da odeljenja ljudskih resursa igraju osnovnu organizacionu ulogu u sledećih pet osnovnih aktivnosti ljudskih resursa(Rakić & Adamović, 2019):

- Resursi,
- Obuka i razvoj,
- Sisteme nagrađivanja,
- Komunikacije i
- Opšta uprava.

Resursi se odnose na regrutaciju i selekciju zaposlenih u organizaciji. Resurs je jedan od ključnih uloga odeljenja ljudskih resursa, kao i povezanost sa resursima je koncept usmeravanja znanja i talenata za upravljanje. Kroz obuku i razvoj, odeljenja ljudskih resursa su u stanju da razviju talenat radi jačanja kompetencije zaposlenih(Lukinović i dr., 2020). Kroz procene i sisteme nagrađivanja, ljudski resursi su motivacija za zaposlene. U svim vremenima odeljenja ljudskih resursa igraju važnu ulogu u komunikaciji menadžment prerogativa za radnu snagu i uključuju je u osnovni administrativni nivo sa više različitih oblika (Zekić, Brajković, 2022).

Zbog toga je bilo pokazano da se odeljenja ljudskih resursa eksplicitno odnose sa ljudima, upravljanja i planiranja; predviđanje budućih promena u radnoj snazi kako bi se obezbedili odgovarajući ljudi da rade u okviru organizacije.

Mnogi pisci u oblasti ljudskih resursa (kao što su Haris i Branik) ističu da "su ljudi najveća vrednost kompanije". Međutim, to se takođe može reći da su zaposleni i najveća odgovornost organizacije, ili posao je samo dobar kao njegov najslabiji radnik. U suštini, način na koji se zaposleni posmatra, ili kao najvrednija imovina ili najveća obaveza, može da se promeni način na koji se vidi doprinos ljudskih resursa, na dodatnu vrednost ili smanjenje rizika.

LJUDSKI RESURSKI KAO FUNKCIJA DODAVANJA VREDNOSTI

Značajna količina radova iz oblasti ljudskih resursa je ispitala kako se dodaje vrednost ljudskih resursa organizacijama (Zekić, 2015; Veselinović i dr., 2022). Istraživanje je pokazalo da postoje jasne veze između prakse ljudskih resursa i performanse preduzeća. Međutim, najveći problem je kvantifikovanje vrednosti u realnom smislu.

Appelbaum je istraživao performanse rada sistema kompanije realizacijom kroz ljudske resurse. Rezultati istraživanja su pokazali da ljudski resurski pomažu zaposlenima u tri vitalne oblasti; sposobnost, motivacija i mogućnost. Odeljenja ljudskih resursa pružaju mogućnosti za zaposlene da dobiju relevantnu obuku (naglašavajući kroz učenje), pružajući motivacione nagrade i davanjem zaposlenima priliku da doprinesu pri donošenju odluka. Promet i produktivnosti, kao i obe kratkoročne i dugoročne finansijske performanse.

Istraživanje Boxall i Purcell, (2003) podržava ideju da ljudski resursi mogu zaista dodati vrednost organizaciji. Jedinствен način na koji odeljenja ljudskih resursa dodaju vrednost organizaciji je regrutovanje zaposlenih koji su u odgovarajućoj nadležnosti i stanju organizacione kulture.

Osim toga, uloga odeljenja ljudskih resursa je u obuci i razvoju, kao i sprovođenje odgovarajućih sistema za nagrađivanje. To je još jedan način na koji se dodaje vrednost upravljanja ljudskim resursima (Opačić i dr., 2021). To je zato što odgovarajuće nagrade i procene mogu da imaju efekat na motivisanje zaposlenih i da ih ohrabri da budu inovativni.

Uticaj upravljanja ljudskim resursima u svakoj pojedinačnoj oblasti je teško empirijski pokazati. Međutim, istraživanja su pokazala pozitivnu korelaciju između politike ljudskih resursa i kompanije. U okviru organizacije koje imaju visoko učešće u pet opštih ljudskih resursa iz prethodno navedenih oblasti, postoje verovatnoća da će biti više primetno. Prednosti rezultata angažovanja odgovarajućih ljudi za posao treba da bude nizak nivo odsutnosti, malo rada na promet i stoga očuvanje znanja u okviru organizacije (Jolović & Bobera, 2019). Ako se procene sistema uspešno sprovode oni mogu da imaju odličan efekat na motivaciju. Uspešnim planiranjem ljudskih resursa može se pomoći zaposlenima da naprave uspešne karijere i da zaposleni dostignu svoj puni potencijal. Stavljene su naglasak na razvoju liderstva u okviru upravljanja ljudskim resursima i to je od vitalnog značaja za uspeh organizacija. Profesionalci ljudskih resursa projektuju sisteme nagrađivanja kao što su plaćanje rezultatima ili plata vezana učinkom. Podsticati zaposlene da budu produktivniji i omogućavati organizaciji da bude fleksibilnija.

Pokazano je da ljudski resursi daju vrednost organizaciji a to može biti pokazano empirijski i u funkcionalnom smislu. Međutim, ako odeljenje

ljudskih resursa ne dodaje vrednost takođe može pokazati da ljudski resursi smanjuju rizik za organizaciju, isto kao što mu i dodaje vrednost.

LJUDSKI RESURSI KAO REDUKTOR RIZIKA

Iako su zaposleni ključni izvor održive konkurentske prednosti za preduzeća, kapitalni troškovi često čine najveći deo investicija kompanije. Dok ljudski resursi podrazumevaju upravljanje i razvoj ključnih izvora održive konkurentske prednosti, odeljenja ljudskih resursa takođe deluju kao sredstvo za smanjenje rizika za organizacije. Odeljenja ljudskih resursa smanjuju rizik u organizacijama kroz svoje aktivnosti u resursima, obuka i razvoj, nagrada sistema i kroz komunikaciju sa radnom snagom (Peterson, 2005).

U suštini, smanjenje rizika je povezano sa rizikom menadžmenta kao proces koji indentifikuje rizike i onda razvija strategije da smanji uticaj rizika.

Holbeche navodi da profesionalci rizik menadžmenta trebaju da primene svoje tehnike na zadatke ljudskih resursa (Milojević i dr., 2018).

Holbeche tvrdi da zapošljavanje je područje gde postoji visok nivo potencijalnih rizika, ako se radi brzo i bez brige, pogrešni zaposleni mogu da uđu u organizaciju. Efekat ove organizacije može biti katastrofalan i ova pretnja je povećana u javnom sektoru, gde je relativno teško da se zaposleni otpuste.

Ako se proces zapošljavanja ne uradi pažljivo takođe može doći do visokog pada prometa. Peterson objašnjava da odeljenja ljudskih resursa pomažu smanjenju obima radne snage. Međutim, u koliko je dodata vrednost, ona se takođe može videti da su pokazali smanjenje rizika. Takođe tvrdi da stoga zapošljavanje odgovarajućih ljudi od početka može da sačuva organizaciju značajnih troškova (Vasić, 2015).

Proces zapošljavanja predstavlja rizik za svaku organizaciju. U okviru toga mnogi autori analizirajući ovaj proces ističu da je visok nivo izostanaka rasprostranjen u mnogim organizacijama, tj. izostajanje zaposlenih sa posla može da košta firmu milione dolara. Ovaj problem može odlično da se reši kroz odeljenja ljudskih resursa na način da smanje rizik zaposlenih koji predstavljaju rasipanje u organizacionim resursima (Milojević i dr., 2013).

Menadžment ljudskih resursa je takođe bitan reduktor rizika, jer može da poboljša komunikaciju između višeg rukovodstva i radne snage. Stabilnost radne snage je od suštinske važnosti, mada je teško izmeriti tu vrednost, ali pomaže da se smanji rizik. Strategije ljudskih resursa se koriste da se uvere zaposleni kroz davanjem sigurnosti za radna mesta (Živković, 2019). Činjenica je da odeljenja ljudskih resursa pomažu u vreme organizacionih promena za poboljšanje kanala komunikacije i ukazuje na to da bez odeljenja ljudskih resursa, organizacije koje nemaju osnovne organizacione sposobnosti bi bile ozbiljno ugrožene kao i održivost za sprovođenje

promena u okviru organizacije. Shodno tome može se videti da visoka funkcija u okviru organizacije ima poziciju dodavanja vrednosti na različite načine a i takođe mogu pomoći u smanjenju rizika.

ZAKLJUČAK

Pokazano je da menadžment ljudskih resursa pomaže organizacijama da smanje rizik, takođe u isto vreme da daju vrednost organizaciji. Profesionalci ljudskih resursa imaju veliki doprinos u dodavanju vrednosti, ako su uključeni u najranijim fazama formulisanja strategije. Menadžment ljudskih resursa je nezamenljiv za upravljanje resursima, ključno za poslovni uspeh koji treba da bude uključen u svim fazama procesa donošenja odluka. Sportske organizacije su dominantno oslonjene na upravljanje ljudskim resursima i time svakako najveći deo sredstava ulažu u razvoj ove oblasti.

Literatura

1. Adžić, S., Kostić, R., Milunović, M., Savić-Tot, T., Jeremić, D., & Stanojević, S. (2022). Uloga timskog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. *Oditor*, 8(1), 63-83.
2. Boxall, P. and Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave.
3. Bryson, J. (2003), "Managing HRM risk in a merger", *Employee Relations*, 25 (1/2), 14-31.
4. Jolović, I., & Bobera, D. (2019). Analiza uloge projektnog menadžera u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom. *Oditor*, 5(3), 38-52.
5. Lukinović, M., Opačić, A., & Milojević, I. (2020). Pravni aspekti merčendajzinga u sportu. *Oditor*, 6(2), 63-76.
6. Milojević, I., Vukoje, A., Mihajlović, M., (2013) Accounting consolidation of the balance by the acquisition method, *Ekonomika poljoprivrede*, Vol. 60, N°2, str. 237-252, ISSN: 0352-3462, UDC: 657.375.6
7. Zekić M., Brajković B., (2022) Uloga finansijskog menadžmenta u preduzeću, *Finansijski savetnik*, Vol. 27, No. 1, str. 7-24
8. Milojević I., Mihajlović M., Vladislavljević V. (2018) Methodological Aspect of Controlling Corporate Income Tax, *Vojno delo*, Vol. 70, No 1, str. 103-111
9. Opačić, A., Stanković, V. & Kastratović, M. (2021). Specifičnosti radnog angažovanja sportista. *Akcionarstvo*, 27(1), 71-88.
10. Peterson, C. (2005), "Employee retention: The secrets behind Wal Mart's successful hiring policies", 44 (1), 85-88.
11. Rakić, S., & Adamović, V. (2019). Poslovna etika u funkciji uspešnog poslovanja savremenih kompanija. *Oditor*, 5(2), 42-57.
12. Zekić, M. (2015) Kontrola i revizija u javnom sektoru. *Akcionarstvo*,

21(1): 23-34

13. Vasić, Z. (2015) Poreska kontrola uslov funkcionisanja budžetskog sistema. *Akcionarstvo*, 21 (1): 5-22
14. Veselinović, J., Perović, A., Šiljak, V., & Bačevac, S. (2022). Izazovi savremenog sportskog menadžmenta. *Oditor*, 8(1), 111-134.
15. Živković A. (2019) Kvalitet upravljanja operativnim rizicima u finansijskim institucijama. *Akcionarstvo*, 25(1), 5-34