



dr. Izet Rađo

PROMJENE AI I HRM U SPORTU,
*laboratorija dobrih praksi Olimpijskog
komiteta Bosne i Hercegovine*



Akademik prof. dr. Izet Rađo

Član Svjetske akademije nauka i umjetnosti (WAAS).

Redovni član Evropske akademije nauka i umjetnosti (EASA).

Redovni član Internacionalne akademije nauka i umjetnosti u Bosni i Hercegovini (IANUBiH).

Redovni profesor Univerziteta u Sarajevu.

Počasni profesor Sveučilišta u Zagrebu.

Nosilac crnog pojasa 6. dan u judo sportu.

Akademik Izet Rađo - sportista, učitelj, naučnik, vizionar i čovjek koji je spojio snagu tijela, jasnoću uma i toplinu srca.

Od tatamija judoa do amfiteatara i olimpijskih sala, njegov put svjedoči o istrajnosti, disciplini i vjeri da znanje mora služiti čovjeku.

Lider koji je izgradio institucije, pokrenuo generacije i oblikovao kulturu izvrsnosti.

U nauci je tražio istinu, u sportu smisao, a u ljudima - potencijal.

Kao predsjednik Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine, akademik Rađo spaja akademsko i društveno, nacionalno i globalno, pokazujući da promjena uvijek počinje, odgovornim čovjekom.

Njegov životni credo mogao bi se sažeti u jednoj rečenici: "Vodi primjerom, mijenjaj djelom, ostani čovjek."

Posveta

Porodica je prva zajednica u kojoj čovjek uči vrijednosti koje ga prate kroz cijeli život. U njoj se oblikuje karakter, rađa snaga da se prevaziđu prepreke, ali i hrabrost da se kroči naprijed, čak i onda kada put izgleda neizvjestan. Porodica je temelj svakog ljudskog resursa, jer nijedna škola, nijedna institucija i nijedna knjiga ne mogu nadomjestiti toplinu doma, sigurnost zajedništva i osjećaj pripadanja.

Moj životni i profesionalni put svjedoči tome. Imao sam blagoslov snažne porodice koja je bila oslonac i onda kada smo bili zajedno, i onda kada su nas okolnosti razdvajale. U svakom izazovu nosio sam snagu zajedništva, u svakoj pobjedi dijelio sam radost sa najbližima.

Zahvalnost dugujem Gordani, čije odano majčinstvo je bilo temelj naše kuće i sigurna luka u svim olujama. Dugujem je i Dijani, čije odrastanje je u naš dom unosilo ljepotu, radost i smisao. Oni su, na svoj način, utkali sebe u svaki moj korak, svako dostignuće i svaku pobjedu.

Ova knjiga posvećena je njima, jer porodica nije samo prostor intimnog života, već i najdublji izvor ljudskih potencijala, snage i inspiracije. Bez nje, nijedan čovjek ne može biti ni lider, ni stvaraoc, ni onaj koji nosi svjetlost drugima.

Akademski mentori

Rumijeva izreka kaže: *“Nemamo prijatelje, nemamo neprijatelje; postoje samo učitelji.”* Moj život je blagosloven mnogim učiteljima koji su, svaki na svoj način, doprinijeli ovoj knjizi.

Svaka knjiga, pa i ova, ima svoje nevidljive temelje, ljude koji su vjerovali, podržavali i pokazivali put. Iza svake rečenice, svake naučne ideje i svake stranice stoje imena i uspomene, koje su utkale u moj rad ono najvažnije: povjerenje, hrabrost i viziju.

Moji mentori su bili putokazi na raskrsnicama života i nauke. Zahvalnost dugujem prof. dr. Momčilu Pivaču, koji mi je u teškim vremenima pružio šansu i otvorio vrata univerziteta, kada su mnoga vrata bila zatvorena. Njegova vjera u mlade i hrabrost da daje prilike stvorili su okvir u kojem sam mogao započeti svoj put.

Prof. dr. Boris Wolf bio je onaj koji me je uveo u svijet nauke na najbolji način, kroz zahtjevnost, metodologiju i istinsku naučnu radoznalost. Njegova preciznost i sistematičnost oblikovali su moj pogled na nauku kao ozbiljan poziv, ali i kao neiscrpan prostor slobode.

Posebnu zahvalnost dugujem prof. dr. Hamidu Šoši, koji je vjerovao u moje ideje u trenutku kada je bilo potrebno obnoviti i iznova graditi ono što je rat uništio. Fakultet fizičke kulture, kasnije Fakultet sporta i tjelesnog odgoja – FASTO, nije bio samo institucija, nego i simbol otpornosti i kontinuiteta. Njegova podrška značila je ne samo profesionalni razvoj, nego i snagu da se stvara uprkos okolnostima.

Posebno želim istaknuti koautorske projekte s eminentnim stručnjakom međunarodnog ugleda, prof. dr. Julijanom Malackom, koji su rezultirali objavljivanjem dviju fundamentalnih monografija.

Prva, Tehnologija sporta i sportskog treninga (2005), afirmisala je primjenu tehnoloških procesa u sportu i sportskom treningu. Ovo djelo otvorilo je nove pravce u razumijevanju i unapređenju metodologije sportskog rada, te je u naučnoj i stručnoj zajednici prepoznato kao pionirski iskorak prema integraciji tehnoloških paradigmi u proces treninga i razvoja sportistkinja/sportista.

Godine 2006. uslijedila je i monografija Menadžment ljudskih resursa u sportu, prva tog tipa u regionalnom i širem evropskom kontekstu. Ova knjiga je oblikovala temelje savremenog menadžmenta u sportu, nudeći teorijski okvir i praktične modele upravljanja ljudskim potencijalima u sportskim organizacijama. Time je označila ulazak u novu eru razumijevanja i primjene menadžerskih praksi u sportu, ostavljajući trajni trag u literaturi i praksi sportskog sistema.

Oba djela, utemeljena na istraživačkoj izvrsnosti i interdisciplinarnom pristupu, ne samo da su postavila nove standarde u akademskom diskursu, već su oblikovala i generacije stručnjaka koji su kroz njih pronašli putokaz za vlastiti profesionalni i naučni razvoj.

SVRHA U VREMENU PROMJENA

Pitanje svrhe uvijek je sa nama. Propitujemo se od jutra do mraka, a često i u snu.

U vremenu ubrzanih promjena, umjetne inteligencije i transformacije upravljanja ljudskim resursima u sportu, to pitanje dobija novu dimenziju: šta je zaista vrijedno našeg djelovanja?

I sam sam se pitao, čemu četrdeseta knjiga?

Odgovor nije došao kroz analitiku, strategije ili projekte. Došao je kroz jednostavnu priču kojoj se uvijek vraćam.

Bio jednom jedan stari čovjek koji je svakog jutra šetao morskom obalom. Jednog dana ugleda dječaka kako se saginje, podiže nešto sa pijeska i baca u more.

“Šta radiš, dječake?” upita ga.

“Vraćam morske zvijezde u more. Oseka je, sunce je jako. Ako ih ne vratim, umrijeće.”

Starac se nasmije: “Ali plaža je duga kilometrima. Hiljade zvijezda leže svuda. Ne možeš ih sve spasiti. To što radiš nema smisla.”

Dječak se sagne, podigne jednu zvijezdu, vrati je u more i tiho kaže:

“Za ovu, ima smisla.”

U toj jednostavnoj slici nalazi se suština svega o čemu ova knjiga govori.

Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine, kao laboratorij dobrih praksi, ne djeluje u idealnim uslovima. Naprotiv, djeluje u složenom, fragmentiranom i često ograničenom sistemu. Upravo zato njegova snaga ne leži u savršenstvu sistema, nego u sposobnosti da stvara smisao unutar njega.

Svaki projekat, svaka edukacija, svaka podrška sportisti, jeste jedna vraćena “zvijezda u more”.

U tom procesu, vještačka inteligencija ne smije biti zamjena za čovjeka. Ona mora postati njegov saputnik.

AI (eng. Artificial Intelligence) može analizirati podatke, predviđati ishode i optimizirati procese. Ali ne može razumjeti nadu mladog sportiste. Ne može osjetiti težinu nepravde. Ne može prepoznati trenutak kada je potrebna podrška, a ne evaluacija.

Zato budućnost HRM-a (eng. Human Resource Management) u sportu nije izbor između čovjeka i tehnologije.

To je prostor njihove ravnoteže.

Tehnologija daje brzinu. Čovjek daje smisao.

Bez te ravnoteže, sistemi postaju efikasni, ali prazni. Sa njom, oni postaju održivi i pravedni.

Upravo u tom duhu, OK BiH razvija pristup u kojem su projekti IOC (eng. International Olympic Committee), Evropske unije, edukacije i digitalni alati samo sredstva, a ne cilj. Cilj ostaje isti: razvoj čovjeka, očuvanje vrijednosti i izgradnja povjerenja.

Jer svaki sportski kadar ili rukovodilac nosi svoju priču. I možda ne možemo promijeniti cijeli sistem odjednom, ali možemo promijeniti nečiji put.

A to mijenja sve.

Na kraju, ova knjiga nije samo o promjenama.

Ona je o odgovornosti.

Odgovornosti da u vremenu algoritama sačuvamo ljudskost. Da u svijetu podataka ne izgubimo osjećaj. Da u procesu upravljanja ne zaboravimo svrhu.

Jer, kao što nas uči stara mudrost:

“Ti nisi kap u moru. Ti si cijelo more u jednoj kapi.”

Rumi

I možda je upravo tu odgovor na pitanje smisla. Ne u veličini promjene, nego u dubini njenog dodira sa čovjekom.



Sadržaj

Predgovor	16	<i>Osnovne Olimpijske vrijednosti kao temelj HRM strategije</i>	94
<i>Moj životni put kroz HRM u sportu</i>	24	<i>Strategijska integracija, praćenje i evaluacija olimpijskih vrijednosti u upravljanju ljudskim resursima</i>	99
Metamorfoza znanja, od učenja do liderstva	26	<i>Upravljanje karijerom u okviru menadžmenta ljudskih resursa u sportu</i>	102
<i>Budite najbolji i učite iz svojih grešaka</i>	28	<i>Moralnost i duhovnost u HRM-u u sportu</i>	103
<i>Iskustveno znanje kao temelj savremenog HRM-a u sportu</i>	29	<i>Etički temelji HRM-a u sportu</i>	105
Umjesto uvoda	32	Promjena u savremenom upravljanju ljudskim resursima u sportu	108
<i>AI, HRM i olimpizam u vremenu inteligentnih sistema</i>	36	<i>Dubina promjene u HRM-u sporta</i>	111
<i>Dihotomija kontrole</i>	40	<i>Vanjski pokretači promjena i implikacije za HRM u sportu</i>	114
Upravljanje ljudskim resursima u sportu, temelj održivog uspjeha	44	Strateške i operative adaptacije, implikacije za HRM u sportu	115
Čovjek kao resurs ili kao mogućnost, HRM sporta između kontrole i razvoja	51	Strukturne intervencije i razvoj ljudskih kapaciteta, perspektiva HRM-a u sportu	117
Menadžment ljudskih resursa u sportu, temelj održivog uspjeha	52	Uspješno upravljanje promjenom, posvećenost kao temeljni princip HRM-a u sportu	118
Klasifikacija funkcija HRM-a, sportska i poslovna funkcija	56	Uslovi za uspješno upravljanje promjenom, doprinos Rosabeth Moss Kanter i implikacije za HRM u sportu	119
<i>Ravnoteža sportske i poslovne funkcije</i>	59	Uslovi za uspješno upravljanje promjenom, model Daryla Connora i implikacije za HRM u sportu	121
<i>Inovativni pristupi i digitalizacija u HRM-u sporta</i>	60	Uslovi za uspjeh programa promjene, HRM perspektiva u sportu	122
<i>Održivost i etika kao integralne dimenzije HRM-a u sportu</i>	62	Prepreke u upravljanju promjenom, kultura i ljudi kao ključni izazovi HRM-a u sportu	125
Povjerenje i poštovanje, temelj uspjeha u HRM-u u sportu	64	<i>Razumijevanje kulture i spremnosti kao zadatak HRM-a u sportu</i>	128
<i>Povjerenje i samopouzdanje, dva lica iste medalje</i>	69	Ključni elementi organizacijske kulture, implikacije za HRM u sportu	130
<i>Posljedice razorne krize povjerenja</i>	72	Svijest o kulturi kao preduslov uspješne promjene, perspektiva HRM-a u sportu	132
<i>Formula povjerenja u sportskom kontekstu</i>	74	<i>Tipologija organizacijske kulture i implikacije za HRM u sportu</i>	132
<i>Zahvalnost u sportskom menadžmentu ljudskih resursa</i>	78	Ljudi, psihodinamika promjena u HRM-u sporta	139
Dobre prakse OK BiH kroz povjerenje, poštovanje i zahvalnost	81	Ljudi i negativne reakcije na promjene, vremenska dinamika u HRM-u sporta	140
Vizija, misija i menadžmentska filozofija, temelj razvoja u HRM-u u sportu	86	Ljudi i pozitivne reakcije na promjene, kriva prihvatanja u HRM-u sporta	143
<i>Filozofija kao temelj kulture i identiteta u menadžmentu ljudskih resursa u sportu</i>	88	<i>Realizacija promjena, integrirani ključni koraci u HRM-u sporta</i>	144
<i>Vizija kao pokretačka snaga i misija kao operativni okvir razvoja ljudskih resursa u sportu</i>	89	<i>Strah</i>	145
Harmonizacija i fleksibilnost u dinamičkom okruženju, uloga HR menadžera	90	<i>Strahovi ljudi i izgradnja podrške u procesu promjena u HRM-u sporta</i>	145
<i>Kultura, identitet i društvena odgovornost kao dio strategije u HRM-u</i>	91	Savladvanje otpora prema promjenama, integrativni pristup HRM-a u sportu	148
		<i>Komunikacija, arhitektura promjene u HRM-u sporta</i>	150
		Uspjeh u upravljanju promjenama, jedinstveni okvir HRM-a u sportu	151

<i>Etička dimenzija upravljanja promjenama u sportu</i>	152	<i>Dihotomija kontrole kao osnova zrelog liderstva i kulture učenja u sportskom HRM-u</i>	216
<i>Umjesto zaključka, upravljanje promjenama u HRM-u sporta</i>	156	<i>Glas tihog liderstva i odgovornosti</i>	217
<i>Finansijski aspekti promjena</i>	157	<i>Intervju s dr. Nihadom Selimovićem</i>	218
<i>Transparentnost i kontrola troškova</i>	159		
<i>Finansijska otpornost</i>	160		
Umjesto zaključka, dobre finansijske prakse OK BiH	161	Liderstvo u doba algoritama, humanost, odgovornost i HRM u digitalnoj transformaciji sporta	222
Filozofija upravljanja promjenama u sportu, tišina, energija i unutrašnja jasnoća	164	<i>AI pismenost kao etička i strateška kompetencija HRM-a u sportu</i>	225
<i>Pouka za HRM u sportu</i>	171	Integracija umjetne inteligencije u HRM sporta, tehnologija u službi čovjeka	228
Integracija, filozofija promjene u sportu	174	AI u sportu, razlika između prediktivne analitike, historijskih podataka i generativne umjetne inteligencije - etičke implikacije	229
Čovjek u vremenu promjena, umjetna inteligencija, odgovornost i granice algoritma	176	Regulativa i etika umjetne inteligencije u sportu, odgovornost, povjerenje i HRM	231
<i>Autorski akademski zaključak</i>	183	<i>Olimpijski komitet BiH kao model odgovorne integracije umjetne inteligencije u sportski HRM</i>	232
Od upravljanja promjenama ka liderstvu u sportu	186	<i>Smjernice za buduće liderstvo, od upravljanja promjenama ka kulturi povjerenja</i>	234
Šta je liderstvo u sportu, razgraničenje u odnosu na menadžment	189	<i>Glas prakse, liderstvo i transformacija</i>	236
Stilovi liderstva u sportu, između autoriteta, učešća i transformacije	190	<i>Intervju s Vicom Zeljkovićem</i>	236
<i>Etički izazovi liderstva u vrhunskom sportu</i>	193		
<i>Lider kao nosilac kulture integriteta u sportu</i>	195	Kada sistem diše, od HRM-a ka liderstvu, kulturi i etici u sportu	242
<i>Kompetencije i razvoj lidera u savremenom sportu</i>	196	Organizacijska kultura, "Nevidljivi trener" sportskog sistema	244
<i>Upravljanje vremenom kao disciplina liderstva</i>	201	<i>Uloga lidera u oblikovanju kulture</i>	246
<i>Fundamentalni aspekti i alati upravljanja vremenom u sportskom HRM-u</i>	203	Toksična kultura u sportu, tih razarač rezultata	247
<i>Metodologija analize vlastitog vremena uz podršku tehnologije</i>	204	Proces prelaska iz toksične u zdravu kulturu, koraci promjene u sportskom sistemu	248
<i>Kontinuirano usavršavanje i prevazilaženje prepreka uz digitalnu podršku</i>	205	Etika i integritet u sportu, vrijednosni temelj zdrave organizacijske kulture	252
<i>Razvijanje i održavanje efikasnih navika upravljanja vremenom uz tehnološku podršku</i>	205	<i>O ljudima, sistemima i granici koju ne smijemo preći</i>	252
<i>Organizaciona podrška i kultura</i>	206	<i>Filozofija HR menadžmenta kao proces kontinuirane refleksije</i>	253
Labratorija dobre prakse, Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine	207	<i>Samorefleksija kao profesionalna obaveza HR menadžera</i>	254
<i>Komunikacija kao temelj liderstva</i>	208	<i>Razumijevanje sportistkinja/sportista i zaposlenih kao cjelovitih ličnosti</i>	254
Ključne dimenzije komunikacije, sposobnost izražavanja i sposobnost slušanja	210	<i>Poznavanje sporta kao kulture i sistema vrijednosti</i>	254
<i>Unutrašnja dimenzija liderstva u sportu</i>	211	Edukacija i razvoj kadrova u sportu, ključ za održivost i napredak sportskog sistema	256
<i>Svrha i inspiracija kao temelj liderstva u sportu</i>	212		
Primjer svrhe i efektivnosti, inicijativa kandidature za Zimske olimpijske igre mladih	213	Olimpijske E-sport Igre, digitalna transformacija olimpizma i izazovi za HRM u sportu	260
		<i>Uticaj na sport u Bosni i Hercegovini</i>	264

<i>E-sport, umjetna inteligencija i HRM u sportu</i>	265	<i>IOC- seminari</i>	326
<i>Umjetna inteligencija i etika u sportu</i>	267	<i>Forum sportista kao strateška HRM platforma u sportu</i>	328
Klasični sport i e-sport, komparativni prikaz etike i sportskog upravljanja:	268	<i>Seminari</i>	332
1) <i>Analitička komparacija</i>	268	<i>Projekti Evropske Unije</i>	336
2) <i>Komentar razlika: etika i upravljanje kroz dihotomiju kontrole</i>	270	1. <i>SportGO kao primjer institucionalnog učenja: doprinos razvoju HRM-a u sportu</i>	336
3) <i>Implikacije za HRM u sportu</i>	271	2. <i>AtLETyC: HRM pristup dualnoj karijeri sportistkinja/sportista</i>	338
<i>Model HRM kompetencija za digitalni sport</i>	274	3. <i>ELIT-in: valorizacija transverzalnih kompetencija kao novi pristup HRM-u u sportu</i>	341
<i>E-sport, AI-intenzivni sistemi i hibridni sportski modeli</i>	274	4. <i>PARAINSPIRED: inkluzija i društvena integracija kroz upravljanje ljudskim resursima u parasportu</i>	344
<i>Autorova akademska refleksija</i>	279	5. <i>SENTA: sportisti kao nosioci društvenih inovacija i novi pristupi upravljanju ljudskim resursima u sportu</i>	348
Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima	280	6. <i>Muzejske priče - sport, sjećanje i upravljanje znanjem u sportskim organizacijama</i>	352
1. <i>Fragmentacija države i pitanje sporta</i>	282	7. <i>RINGS: strateško upravljanje sportskim organizacijama kao nova paradigma HRM-a</i>	354
2. <i>Država kao garant, a ne upravljač sporta</i>	283	8. <i>STEPin: inkluzivni model zapošljavanja u sportu i razvoj HRM praksi</i>	358
3. <i>Javne politike sporta u uslovima institucionalne rascjepkanosti</i>	285	9. <i>MLEA: mikro-učenje i razvoj poduzetničkih kompetencija sportistkinja/sportista</i>	361
4. <i>Olimpijski komitet i nacionalne institucije kao koordinacijski čvorovi</i>	287	10. <i>Sport4Rules: sudije kao čuvari vrijednosti sporta i razvoj novih HRM pristupa</i>	364
5. <i>Politizacija sporta i gubitak javnog interesa</i>	288	11. <i>OCEAN: klimatska neutralnost kao nova dimenzija upravljanja ljudskim resursima u sportu</i>	367
6. <i>Preporuke za javne politike sporta u fragmentiranim sistemima</i>	289	12. <i>Sports as Value: vrijednosti sporta kao temelj razvoja ljudskih potencijala</i>	372
7. <i>Sport kao prostor političke neutralnosti i društvene kohezije</i>	290	13. <i>OlympicKids: razvoj mladih kroz sport i strateško upravljanje ljudskim resursima</i>	376
<i>Model državne sportske strategije za Bosnu i Hercegovinu</i>	296	14. <i>Women4Sport: rodna ravnopravnost kao strateška dimenzija upravljanja ljudskim resursima u sportu</i>	380
1. <i>Zašto je državna sportska strategija nužna?</i>	296	15. <i>EU4Youth: Evropska sedmica sporta kao model strateškog upravljanja ljudskim resursima</i>	384
2. <i>Temeljni principi strategije</i>	297	16. <i>SAFE HARBOUR: zaštita sportistkinja/sportista kao nova paradigma upravljanja ljudskim resursima</i>	388
3. <i>Strateški ciljevi državne sportske strategije</i>	299		
4. <i>Institucionalni okvir strategije</i>	300		
5. <i>Finansijski model i održivost</i>	303		
6. <i>Ljudski potencijali i HRM kao strateška osa</i>	304		
7. <i>Integritet, etika i institucionalno povjerenje</i>	306		
8. <i>Faze izrade i implementacije strategije</i>	307		
9. <i>Autorova akademska sinteza: strategija kao društveni dogovor</i>	310		
EU i IOC projekti i edukacija kao pokretači transformacije HRM-a u sportu, OKBiH, kao laboratorija dobrih praksi	314	Literatura	394
EU projekti kao okvir razvoja kompetencija i profesionalizacije HRM-a u sportu, iskustvo Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine	319		
<i>IOC projekti i olimpijske edukacije kao vrijednosni okvir razvoja HRM-a</i>	321		
Komparativna sinteza, EU i IOC projekti kao komplementarni pokretači transformacije HRM-a	323		

Predgovor

*U sportu,
kao i u životu, nema
konkurencije koja može
nadmašiti ono što istinski
jesmo, postoji samo izazov da
ostvarimo vlastiti maksimum.*



Predgovor

Ako pročitate ovu knjigu, nećemo zajedno riješiti sve globalne probleme, ali siguran sam da možete naučiti kako postati bolji lideri, bolji menadžeri, bolji ljudi.

Knjiga predstavlja savremen, inovativni pregled upravljanja ljudskih resursa u sportu, inspirisan iskustvom sportiste, naučnika, predavača i praktičara u ovom polju.

Napisao sam je s namjerom da ponudim razmišljanja koja su razumljiva, primjenjiva i poticajna, o jednom od najvažnijih resursa savremenog sporta: ljudima. Sport nisu samo rezultati, medalje ili rekordi; sport je zajednica, povjerenje, vještine i energija ljudi koji ga kreiraju i nose. Upravljanje ljudskim resursima u sportu, za mene, nije samo tehnička disciplina, već prije svega umjetnost razumijevanja i razvijanja ljudskog potencijala.

Knjigu sam pisao za trenere, sportiste, menadžere u sportskim organizacijama, političare, naučnike, poduzetnike, umjetnike i studente, za sve one koji žele doprinijeti promjenama i razvoju kroz sport. Trudio sam se da tekst bude jednostavan, direktan, duhovit i mudar, ali prije svega, koristan. Poglavlja su zamišljena kao mali mentalni obroci: dovoljno kratka da ih možete pročitati u ritmu svojih obaveza, a dovoljno snažna da ostave traga i potaknu razmišljanje.

Umjesto krutih definicija i akademskih klasifikacija, koristio sam mentalne modele, primjere i priče. Pričanje priča smatram jednim od najmoćnijih alata za prenošenje znanja. Podsjeća me na zen priču o učitelju Benkeiju, koji nije otjerao učenika kradljivca, već ga je posmatrajući s povjerenjem i strpljenjem usmjerio na pravi put. Ta priča uči ono što smatram ključnim i u sportskom menadžmentu: ljudi nisu "trule jabuke" koje treba odbaciti, već potencijali koje zaslužuju šansu da se razviju i promijene, ako znate kako.

Menadžerske i liderske mudrosti, baš kao i sportsko iskustvo, bliže su umjetnosti nego nauci. One zahtijevaju inspiraciju i disciplinu, intuiciju i metodičnost. Jer vještina upravljanja ljudima nikada nije egzaktna ili predvidiva: ona je dinamična,

nestandardna i neuhvatljiva poput same ljudske prirode. Kao što je govorio Heraklit, dvaput ne možeš ući u istu rijeku, ili rijeka nije ista, ili ti nisi isti, ili ste se oboje promijenili.

Knjiga je posebno obogaćena primjerima koje već godinama realizira Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (OK BiH). Ti primjeri prepoznati su od strane Međunarodnog olimpijskog komiteta (IOC) i predstavljeni su u prestižnoj publikaciji IOC-a "Menadžment sportskih organizacija". Ovi primjeri ističu efikasnost i inovativnost u upravljanju ljudskim resursima u složenom sportskom okruženju.

Nadam se da će ova knjiga biti vaš poziv na razmišljanje i istraživanje: kako razvijati ljudski potencijal u sportu, kako graditi zajedništvo i liderstvo, te kako kroz sport doprinijeti boljim pojedincima i zdravijem društvu.

Ona je svjedočanstvo da napredujemo, da se mijenjamo i da naša zajednička misija, izgradnja bolje Bosne i Hercegovine kroz sport, donosi konkretne rezultate. Svaka stranica ove knjige odraz je uvjerenja da je sport mnogo više od igre i takmičenja: on je škola života, mjesto u kojem se razvijaju karakter, liderstvo i osjećaj zajedništva.

Upravo iz tog uvjerenja proizlazi i ova knjiga: pred čitateljem nije samo zbirka teorija, ona je vodič, priručnik i svjedočanstvo prakse. Ona gradi most između nauke i života, između akademskih spoznaja i svakodnevnih izazova na terenu. Njen cilj nije zatvoriti rasprave, već ih otvoriti, potaknuti nova pitanja i podstaći daljnja istraživanja.

U tom kontekstu, u vremenu brzih promjena, kada društvo traži nove modele vođenja i integracije, sport pruža univerzalni jezik. Zbog toga upravljanje ljudskim resursima u sportu postaje ključna disciplina. To nije samo organizacija rada i raspodjela zadataka, već proces otkrivanja i razvijanja potencijala ljudi, sportskog kadra, rukovodioca i svih onih koji čine složen sistem sportskog djelovanja.

Umjesto krutih definicija i akademskih klasifikacija, koristio sam mentalne modele, primjere i priče. Pričanje priča smatram jednim od najmoćnijih alata za prenošenje znanja.

Kako je rekao Konfučije: “Ako razmišljate godinu dana unaprijed, posadite sjeme. Ako razmišljate deset godina unaprijed, posadite stablo. Ako razmišljate sto godina unaprijed, obrazujte ljude.”

Upravljanje ljudskim resursima u sportu upravo je to, ulaganje u ljude, njihovo obrazovanje i osnaživanje. Kada investiramo u sportiste, trenere i menadžere, istovremeno ulažemo u budućnost cijelog društva. Njihovi uspjesi ne ostaju samo na sportskim borilištima; prenose se u škole, univerzitete, zajednice i porodice, šireći vrijednosti discipline, solidarnosti i ustrajnosti.

Polazeći od potrebe da se sport u Bosni i Hercegovini sagleda kao sistem, a ne samo kao skup pojedinačnih uspjeha, oblikovan je sadržaj ove knjige. Ona pokazuje da promjena nije slučajni proces koji se događa sam od sebe, već rezultat vizije, znanja i zajedničkog djelovanja. Zbog toga je i njen poziv: zajedno nastavimo graditi mostove povjerenja, stručnošću i inovacijama.

Jer, sport nas uči jednoj univerzalnoj istini: pojedinac može pobijediti u sportu, ali samo tim gradi historiju.

Zajedno, kroz unapređenje upravljanja ljudskim resursima i stalno ulaganje u ljude, možemo stvoriti sportski sistem koji neće biti samo mjesto takmičenja, već i snaga koja oblikuje svjetliju i pravičniju budućnost. Sport kao univerzalni jezik nas uči solidarnosti, ustrajnosti i odgovornosti, a ti su principi temelji svakog uspjeha.

Neka vam ova knjiga bude inspiracija i pokretač promjena koje će vraćati dostojanstvo sportskom djelovanju i društvu u cjelini. Uvjereni smo da snaga i potencijal svakog čovjeka, mogu biti pokretač promjena koje su nama svima neophodne.

Jer, na kraju, najveća pobjeda je ona koja se gradi na ljudima, a ne samo na medaljama i rekordima. U njihova srca i umove utkan je trajan razvoj i osnova za svjetliju budućnost svih nas.

Hvala vam što ste odlučili krenuti na ovo putovanje. Uvjeren sam da će vaše razmišljanje i djelovanje biti lijek za izazove vremena koji su pred nama. U sportu, kao i u životu, najvažnije je vjerovati u ljude.

I kao što je Galileo rekao: “Ne učimo ljude, već im pomažemo da pronađu ono što već imaju u sebi”. Sport je najljepši prostor za to otkrivanje.

Moj moto, koji će vas voditi kroz ovo čitanje, glasi: Sve zavisi od toga na kakve zvuke si navikao svoje uši, i šta ustvari želiš da čuješ.

Svaka stranica ove knjige odraz je uvjerenja da je sport mnogo više od igre i takmičenja: **on je škola života, mjesto u kojem se razvijaju karakter, liderstvo i osjećaj zajedništva.**



CVRČAK

Jednom prilikom, Amerikanac indijanskog porijekla posjetio je Njujork. Dok je sa svojim prijateljem, kome je došao u posjetu, šetao uzavrelim i bučnim ulicama Menhetna, u jednom trenutku je iznenada zastao i oslušnuo, a zatim rekao svom prijatelju: “Čujem cvrčka.” - “To je nemoguće”, odgovorio mu je prijatelj. “Ovde se može čuti samo zavijanje sirena, škripa kočnica i graja prolaznika, a ti misliš da možeš da čuješ cvrčka?” - “Siguran sam u to”, odgovorio je Indijanac. Oslušnuo je još pažljivije, a zatim se uputio u pravcu jednog niza žardinjera sa šimšišrom i razgrnuo lišće. Već u sljedećem trenutku među njegovim prstima se nalazio cvrčak. Prijatelj je bio zapanjen, a Indijanac je rekao: “Vidim da si začuđen, ali istina je da se tvoje i moje uši razlikuju. Sve zavisi od toga na kakve zvuke si navikao svoje uši, i šta ustvari želiš da čuješ. Evo, pokazaću ti. “Zatim je iz džepa izvadio nekoliko metalnih novčića, koje je ispustio na pločnik. Prema njima se u sekundi okrenulo desetina prolaznika. “Vidiš”, rekao je Indijanac, “sve zavisi od toga šta nastojiš i želiš da čuješ.”

Pouka glasi: *hajde da se potrudimo da slušamo one zvuke, glasove i poruke koji će nas učiniti mudrijim, zato što ono što čujemo utiče na odluke koje donosimo i izbore koje pravimo. Sve te odluke, i izbori koje činimo, u suštini određuju naš karakter.*

Zato, neka nam ova priča bude podsjetnik da pažljivo biramo zvuke, glasove i poruke kojima se okružujemo, jer od toga zavisi naša lična mudrost i snaga.

Putovanje koje slijedi usmjereno je ka unapređenju upravljanja ljudskim resursima i razumijevanju kako lični primjer može inspirirati druge ka vrhunskim sportskim dostignućima.

Moj životni put kroz HRM u sportu

Kroz njega sam prošao sve faze, od učenika, sportiste, preko trenera, do akademskog istraživača, nastavnika i lidera u organizacijama koje istovremeno nose olimpijski duh i vrijednosti.

Kao mladi sportista, bio sam selektiran i vođen idejom vrhunskog rezultata. Na tom putu učio sam ne samo iz svojih uspjeha, već i iz grešaka, svojih i tuđih. U ranoj fazi moje karijere, upoznao sam značenje tzv. dualne karijere, istovremeno postizanje vrhunskih sportskih rezultata i studiranje sportskih nauka. Taj balans bio je moja prva lekcija u menadžmentu ljudskih resursa, naučio sam da uspjeh zahtijeva sistem podrške, planiranje i vjeru u lični potencijal.

Po završetku aktivne sportske karijere, otvorilo se novo poglavlje mog životnog puta: postao sam trener. Rad s mladima nije bio samo nastavak moje karijere, već i testiranje vlastitog znanja, prakse i teorije. Upravo tada počeo sam shvaćati dubinu funkcije HRM-a u sportu, jer trener nije samo stručnjak za tehniku i taktiku, već i vodič, pedagog, motivator i zaštitnik mladih talenata. Svaka vježba, svaki savjet, svaka riječ, bili su ulaganje u ljude, u njihove snove i karakter.

Akademski rad, koja je uslijedila, donijela je nove izazove. Naučni rad, predavanja, kreiranje programa i projekata otvorili su prostor da ono što je bilo lično iskustvo pretvorim u znanje koje može služiti drugima. Naučio sam da HRM u sportu nije apstraktna teorija, to je živa praksa, isprepletena emocijom, disciplinom i vizijom. Upravo je akademski rad osnažio moju sposobnost da shvatim sport ne samo kao takmičenje, već kao sistem, kulturu i vrijednosnu platformu.

Posebnu potvrdu ove filozofije pronašao sam u radu s Olimpijskim komitetom Bosne i Hercegovine. Samo tako strukturirana organizacija, vođena jasnom vizijom i timskim liderstvom, predvođena Sinišom Kisićem, Marijanom Kvesićem, prof. dr. Milankom Mučibabićem i mojom malenosti, uz podršku dr. Saida Fazlagića, uspjela je povezati dva razdvojena grada, Sarajevo i Istočno Sarajevo u jedinstveni projekat koji je vratio olimpijski duh i osnažio olimpijske vrijednosti u bosanskohercegovačkoj stvarnosti. Evropski omladinski olimpijski festival (EYOF 2019) bio je više od sportskog događaja, više od festivala i igara: bio je to novi odraz nade, zajedništva i snage sporta da gradi mostove tamo gdje su ih drugi rušili.

Ovaj projekat, kao i moj životni put, svjedoče da HRM u sportu nadilazi tehničke okvire i postaje filozofija ljudskosti. Jer, upravljati ljudskim potencijalima u sportu znači upravljati talentom, karakterom i vjerom u bolje sutra. To je zadatak koji se ne može ostvariti bez emocije, predanosti i vjere u ljude.

***Kao i u Zen
gađanju, meta
nikada nije
čovjek. Meta je
iluzija kontrole,
vezanost za
vlastitu poziciju
i strah od
promjene.***

HRM u sportu nije administracija ljudi, to je edukacija i vođenje čovjeka kroz neprestani tok promjena. Promjena nije incident, ona je stanje. Sport to zna bolje nego bilo koji drugi sistem: forma prolazi, uloge se mijenjaju, autoritet se preispituje, a odnosi se stalno iznova konstruišu. Taj proces najbliže mogu opisati ZEN vještinom gađanja iz luka. Ne kao tehnikom, nego kao unutrašnjom disciplinom. Zen majstor je zapisao: ***“Istina je da mnoge koje sam učio, na kraju su mene uzeli za metu.”***

U toj rečenici sadržana je cijela drama vođenja ljudi. U HRM-u u sportu, trener, menadžer, lider ili edukator ne oblikuje samo vještinu, on oblikuje samopouzdanje, ambiciju i identitet. A kada čovjek ojača, kada počne pogađati metu, često zaboravi ko mu je prvi pokazao kako se luk zateže, kako se dah smiruje i kako se ego povlači.

Slažem se sa Zen majstorom. To je stvarni izazov vođenja ljudi: da oni koje ste učili, razvijali i osnaživali, u jednom trenutku, svjesno ili nesvjesno, Vas uzmu za metu.

I sam sam to iskusio. Ali u tome nema poraza. Naprotiv, u tome je dokaz uspjeha.

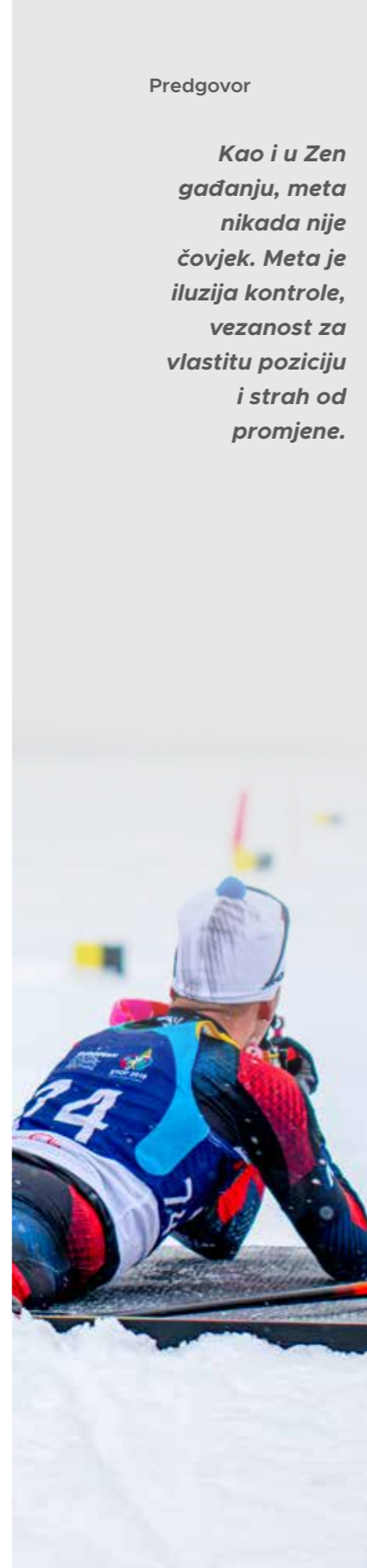
U Zen učenju, majstor ne stoji iznad učenika, niti ispred njega. On stoji iza, nevidljiv, svjestan da će doći trenutak kada će biti nadmašen, osporen ili čak napadnut. Ako lider tada reagira povrijeđenim egom, on gubi. Ako ostane miran, on potvrđuje da je proces bio ispravan. HRM u sportu traži upravo to:

snagu bez potrebe za dominacijom,

autoritet bez straha od osporavanja,

vodstvo koje prihvata da će jednog dana biti suvišno.

Kao i u Zen gađanju, meta nikada nije čovjek. Meta je iluzija kontrole, vezanost za vlastitu poziciju i strah od promjene. Onaj ko to razumije, ostaje lider, čak i onda kada više nije na čelu.



Kao što je istakao grčki filozof Platon: “Obučavanje se u velikoj mjeri sastoji od podsjećanja na ono što već znamo.” Ova misao me inspiriše da vam ponudim jedinstven pogled na ljudske resurse u sportu, područje koje je često neistraženo, ali vitalno za uspjeh sportskih organizacija.

Ne morate biti stručnjaci ili visoko pozicionirani menadžeri da biste primjenili savjete koje nudim. Cilj mi je da moj rad bude pristupačan svima koji žele da razumiju i unaprijede HRM prakse u sportu. Želim vas inspirisati da prepoznate već postojeće sposobnosti u sebi i drugima, te da kroz zajedničko učenje doprinesete transformaciji sportskih organizacija.

Uloga ljudskih resursa u sportu je ključna, a kroz ovu knjigu, nadam se da ćete naći praktične alate i strategije koje ćete moći odmah primijeniti. Važno je da ne posmatrate izazove kao prepreke, već kao prilike za rast i unapređenje.

Na ovom putovanju promjene, zajedno gradimo bolje sportske zajednice.

Metamorfoza znanja, od učenja do liderstva

Na prelazu iz 20. u 21. stoljeće, svijet je ulazio u ubrzanu transformaciju, period koji je snažno oblikovao i moj profesionalni put iz prakse ka akademskom i institucionalnom djelovanju. Globalizacija, nove tehnologije, digitalna komunikacija i rastući zahtjevi društava oblikovali su nove paradigme. Sport, kao univerzalni jezik čovječanstva, nije mogao ostati izvan tih promjena. Njegov uspjeh više se nije mogao mjeriti samo medaljama i rezultatima na terenu, već i kvalitetom upravljanja, strategijom razvoja i sposobnošću vođenja ljudi i institucija.

Upravo u tom razdoblju, na Fakultetu sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu (FASTO), strukturiran je kurikulum “Organizacija i upravljanje u sportu”. To je bio prvi put da su se na fakultetima za sport u Bosni i Hercegovini, ali i šire, počeli sistemski izučavati organizacioni aspekti i menadžment u sportu. Nije riječ bila o pukoj promjeni nastavnog plana, to je bila metamorfoza načina razmišljanja o sportu.

Kao i svaka velika promjena, ni ova nije prošla bez otpora. Ljudi se prirodno boje nepoznatog, pa su se unutar akademske zajednice javljale sumnje i kolebanja. Međutim, nova platforma koju smo gradili pokazala se snažnom i otvorenom. Gostovali su vrhunski profesori iz Kölna, Graza, Ljubljane, Zagreba, Beograda, ali i s Ekonomskog fakulteta u Sarajevu. Nažalost, tada su samo rijetki profesori sa FASTO-a imali hrabrost ući u ovaj proces inovacije.

Unatoč početnim sumnjama, pokazalo se da je kreirani program bio pravi putokaz za budućnost. Studenti koji su kroz taj kurikulum prošli, bili su “naoružani” novim znanjima, praksama i spoznajama. Njihov životni potencijal spojio se s programom koji je otvarao horizonte, a to je stvorilo posebnu vrstu lidera.

Ti mladi ljudi, s diplomama vrijednim zlata, otišli su da mijenjaju svijet. Danas su to akademski lideri, profesori, dekan, rektori, ministri, gradonačelnici, direktori, načelnici općina, donosioci odluka na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini. Njihovo djelovanje donijelo je novu energiju i redefinisalo način razmišljanja o društvenom napretku.

Naravno, bilo je i onih koji nisu mogli izaći iz okvira svojih uskih karaktera.

Oni nas podsjećaju na Rumijevu misao: “Zalivanje voćki je pravda, a zalivanje trnja nasilje. Pravda je kada blagodat staviš tamo gdje joj je mjesto. Zato pazi šta zalivaš i nemoj misliti da je zalivanje svakog korijena blagodat.”

Ili, prema staroj mudrosti: “Ne pokušavaj praviti od drveta za motiku violinu.”

Često sam i sam bio u situacijama da se trudim uložiti u ljude koji nisu mogli nositi odgovornost promjene. Srećom, takve su greške bile zanemarive, a iz njih sam izvukao važne lekcije.

Upravo su te lekcije postale temelj mog daljnjeg profesionalnog i akademskog djelovanja. Kao čovjek i profesor, s ponosom mogu kazati da sam svjedočio toj metamorfozi: od prve ideje na fakultetu, preko otpora i sumnji, do stvaranja generacija lidera i institucija koje danas oblikuju sport i društvo u Bosni i Hercegovini.

Želim da knjiga bude ohrabrenje i nadahnuće svima vama koji vjerujete u snagu ljudskog potencijala i njegovu ulogu u sportu i društvu. Ulaganje u ljude nije samo strateški prioritet, već i moralna obaveza svih nas koji želimo graditi bolje i pravednije okruženje.

Sport je ogledalo našeg društva, naši su uspjesi refleksija naših vrijednosti i načina razmišljanja. Upravljanje ljudskim resursima u sportu, stoga, nije nikakva tehničko-organizaciona rutina, već duboko ljudska i vizionarska filozofija koja promiče rast, međusobno poštovanje i zajedništvo.

Pozivam vas da, bez obzira koju funkciju da obavljate u sportu ili sportskom sistemu, svakodnevno tražite načine kako da svojim radom i djelovanjem doprinesete razvoju ljudskog potencijala. Neka ova knjiga bude vaš vodič i podsjetnik da je u svakom čovjeku, bez obzira na godine, iskustvo ili poziciju, neizmjerni a mnogo puta i neotkriven potencijal. Upravljaajući tim potencijalima s odgovornošću, ljubavlju i

vizijom, možemo zajedno stvarati sport koji će trajati, ostavljati trag i nadahnjivati buduće generacije.

Uvjeren sam da će vaše naredne sportske i ljudske avanture biti istinski odraz vašeg rada na sebi i drugim ljudima. Jer, na kraju, najveći uspjeh nije onaj koji se vidi na terenu, već onaj koji se osjeća u srcima.

Budite najbolji i učite iz svojih grešaka

“Naši životi počinju da se okončavaju onog dana kad začujemo o važnim stvarima.” - Martin Luter King

Svaka sportska karijera, kao i svaki profesionalni put u menadžmentu sporta, počinje sa izborom: hoću li biti najbolji u svojoj sferi ili ću se zadovoljiti prosjekom?

Rumi nas podsjeća: “U tvome srcu je riznica koju tražiš po svijetu. Budi ono što jesi, jer cvijet ne pokušava biti drugo nego cvijet, a ipak miriše cijelom vrtu.”

Ovo je izvanredan uvid, jer nas podsjeća da smo jedinstveni, i da nijedan drugi pojedinac ne može potpuno zamijeniti naš talenat, našu kreativnost i naš način razmišljanja. U sportu, kao i u životu, nema konkurencije koja može nadmašiti ono što istinski jesmo, postoji samo izazov da ostvarimo vlastiti maksimum.

Kada nastupate na terenu, trenirate tim ili vodite sportsku organizaciju, važno je osloboditi svoju autentičnost i prirodnu kreativnost. Hoćete li riskirati, učiniti korak naprijed i pokazati svoje sposobnosti? Nikada neće biti boljeg trenutka da budete najbolji nego što je danas. Kako nam mudrost istoka govori: “Onaj koji bježi od oluje, susrest će je u srcu. Onaj koji joj zakorači u susret, pronaći će mir iza oblaka.”

U sportu, ovo znači, ne čekajte savršene uslove; prilike se pojavljuju u trenucima nesavršenosti, a uspjeh dolazi onima koji djeluju.

Ali, kako postati najbolji, a pritom ne učiniti fatalne greške? Greške su neizbježne, i u tome leži njihova vrijednost. One su učitelji koji nas prisiljavaju da preispitamo postupke, strategije i odluke.

U sportskim timovima i organizacijama princip je isti: prilike se rijetko ponavljaju. Treneri, menadžeri i sportistkinje/sportisti moraju biti spremni da reagiraju odlučno i pravovremeno. Svaki dan donosi nove izazove, svaka utakmica ili trening pruža mogućnost da se uči, razvija i nadmaši vlastite granice. Propustiti trenutak može značiti propuštenu priliku za rast pojedinca, tima ili cijele organizacije.

Predgovor

Upravljanje talentima u sportu znači prepoznati individualne jedinstvenosti i ohrabriti članove tima da oslobode svoj puni potencijal. Svaki sportista, baš kao i svaki menadžer, ima svoje “najbolje ja” - i zadatak HRM-a je osigurati da taj potencijal bude prepoznat i razvijen. Greške su dio tog procesa, ali su i prilika za refleksiju i razvoj. Važno je ne ponavljati iste greške, jer to pokazuje nerazvijenost svijesti i nepažnju prema lekcijama koje život i sport stalno nude.

U konačnici, biti najbolji znači balansirati između hrabrosti i učenja iz grešaka, između inicijative i strpljenja, između ambicije i integriteta. To je proces koji se ne završava, svaki razgovor, svaka odluka, svaka prilika oblikuje našu karijeru i naš život. U sportu, kao i u životu, uspjeh pripada onima koji prepoznaju prilike, hrabro djeluju i ne boje se učiti iz svojih grešaka. Svaki dan je nova prilika da budete najbolji, danas, sada i ovdje.

Iskustveno znanje kao temelj savremenog HRM-a u sportu

U sportskom sistemu, gdje se rezultati mjere sekundama, metrima i nijansama u performansu, kvalitet upravljanja ljudskim resursima (HRM) postaje ključni diferencijator između prosjeka i izvrsnosti. Upravo u tom kontekstu pojavljuje se nužnost jasnog razlikovanja informacije od znanja. Informacija je podatak koji se može pohraniti, prenijeti ili memorisati; znanje je, međutim, iskustveno utjelovljeno razumijevanje, lično, situacijsko i primjenjivo. Sport ne trpi teorijsku površnost: on zahtijeva cjelinu čovjeka, razum, emociju i tijelo.

U tom smislu, edukacija sportskog kadra i rukovodilaca ne može se temeljiti na pukom tehničkom prenosu informacija. Upravljanje sportskim organizacijama, kao i vođenje sportistkinja/sportista kroz procese rasta, adaptacije i stresa, zahtijeva iskustvenu pedagogiju. Onako kako student medicine ne može savladati anatomiju preko ekrana, tako ni budući trener ili sportski menadžer ne može razumjeti dinamiku tima, psihologiju sportiste, upravljanje krizama ili razvoj kulture performansi bez neposrednog kontakta i praktičnih situacija.

Humanističke i profesionalne dimenzije sporta, liderstvo, komunikacija, motivacija, donošenje odluka, rješavanje konflikata, pripadaju kategoriji znanja koje se usvaja iskustvom. To je znanje koje nastaje na terenu, u svlačionici, u kancelariji, na kriznim sastancima, na putovanjima, u trenucima pobjeda i poraza. Ono je personalizirano, oblikovano karakterom i izgrađeno kroz ponavljane cikluse učenja i refleksije.

Zato savremeni HRM u sportu mora prepoznati da edukacija nije sporedna funkcija, već strateška investicija. Programi usavršavanja moraju kombinirati teorijske okvire

sa iskustvenim učenjem: mentorstvo, simulacije upravljačkih situacija, superviziju rada trenera, praksu u klubovima i savezima, interdisciplinarnе radionice i stalnu evaluaciju. Samo takav model stvara profesionalce koji razumiju sport kao živi sistem, a ne kao administrativnu konstrukciju.

Sportisti također moraju biti uključeni u procese koji jačaju njihovu autonomiju, svijest o vlastitoj karijeri i sposobnost donošenja odluka, jer znanje, a ne informacija, čini sportistu otpornim, stabilnim i dugoročno uspješnim.

U konačnici, sport se uči u prisutnosti: uz mentora, uz trenera, uz iskusnog ljekara, uz lidera tima. Kao što student glume ne može savladati scensku etiku bez prisustva profesora, tako ni sportski profesionalac ne može razviti kompetencije kroz online module samostalno. Digitalni alati mogu biti podrška, ali nikada zamjena za iskustvo, kontakt i stvarne situacije koje oblikuju stručnost.

Stoga je ključno da HRM u sportu sistemski uredi i promoviše modele iskustvenog učenja, jer samo tako se formira znanje koje je primjenjivo, trajno i lično. Sport zahtijeva ljude koji ne znaju samo “o” performansu, nego znaju “kako” performans nastaje i “zašto” se u određenom trenutku mijenja. To znanje nastaje jedino u praksi. Jedino u susretu. Jedino u iskustvu.

Iskustveno učenje u sportskom HRM-u ne obuhvata samo tehničke ili taktičke vještine, ono oblikuje profesionalni identitet. Menadžer koji je prošao kroz zahtjevne procese planiranja sezone, rješavanja kriznih situacija ili upravljanja međuljudskim odnosima razvija vrstu znanja koju nijedna knjiga ne može u potpunosti prenijeti. Isto vrijedi za trenera koji uči prepoznati emocionalne signale sportiste, ili za administratora koji razumije važnost svakog detalja u organizacijskom lancu.

Takvo znanje se stiče u dinamici odnosa, a sport je upravo polje gdje su odnosi temelj funkcionisanja. Timovi ne postoje na papiru, već u stvarnom, često intenzivnom svakodnevnom suživotu: treninzi, putovanja, sastanci, pripreme, oporavak. HRM zato mora biti senzibilan za emocionalne, socijalne i kulturne slojeve sportskih okruženja. Edukacija u sportu nije samo razvoj kompetencija, to je razvoj karaktera, profesionalne orijentacije i osjećaja odgovornosti prema timu i sistemu.

Savremeni koncept HRM-a pokazuje da organizacije postižu izvrsnost kada ljudi u njima osjećaju pripadnost i smisao. To se ne gradi jednostranom, tehničkom edukacijom, nego kroz modeliranje ponašanja, kroz kulturu učenja i kroz stalni dijalog između starijih i mlađih profesionalaca. Mentorstvo, refleksivne sesije, zajedničke analize utakmica ili projekata, sve su to metode koje povezuju informacije sa iskustvom i pretvaraju ih u znanje.

Sportisti posebno trebaju ovakav pristup. Njihov razvoj se ne može svesti na tehničke upute i planove treninga. Oni moraju učiti kako da razumiju vlastito tijelo, emocije, stres, komunikaciju s trenerom i strukture koje ih okružuju. Sportistkinja/ sportista koji razumije ove dimenzije postaje stabilniji, samostalniji i dugoročno uspješniji. A to znanje nastaje samo u interakciji, u dijeljenju iskustava i kroz podršku ljudi koji su i sami prošli slične puteve.

Zato HRM u sportu mora preći sa logike “upravljanja resursima” na logiku razvoja ljudi. Sport nije industrija objekata, nego industrija karaktera, emocije i ljudske energije. To znači da se najbolji rezultati postižu u okruženjima u kojima se vrednuje autentičan kontakt, prisustvo mentora, iskustvena pedagogija i kultura u kojoj su greške dio procesa, a ne povod za sankcije.

U konačnici, istinska profesionalnost u sportu ne nastaje učenjem iz priručnika, već skakanjem u vodu, promišljenim, vođenim i podržanim skokom u realne situacije koje oblikuju stručnost. Informacije su važne, ali znanje je ono što se živi, osjeća, razumije i primjenjuje. HRM u sportu mora zato biti arhitekt prostora u kojem ljudi imaju priliku ne samo da uče, nego da rastu.

Poštovani čitatelji,

Knjiga “Promjene AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog odbora Bosne i Hercegovine” donosi vrijedan uvid u suvremene procese transformacije sporta, gdje se susreću promjene, tehnologija, upravljanje ljudskim resursima i olimpijske vrijednosti.

Posebna njena snaga je u povezivanju teorije i prakse, kroz konkretna iskustva i projekte Olimpijskog odbora Bosne i Hercegovine, koji potvrđuju opredijeljenost ka razvoju ljudskih potencijala i modernizaciji sustava.

Uvođenje umjetne inteligencije otvara nova pitanja, ali i prilike, uz potrebu očuvanja etičkih principa i odgovornog upravljanja.

Vjerujem da će ova knjiga biti korisna svima koji promišljaju budućnost sporta.

S poštovanjem,

Davor Komšić, Predsjednik

Olimpijski odbor Bosne i Hercegovine

...Racionalna ravnoteža

osigurava efikasnost kroz primjenu AI, dok **organizacijska ravnoteža** naglašava važnost strateškog HRM-a kao temelja za razvoj i kontinuitet. S obzirom na to, **vrijednosna ravnoteža** koju pruža olimpizam djeluje kao jasni etički okvir donošenja odluka. Održivi olimpijski sistem **može uspješno funkcionirati samo kada su ove tri ravnoteže međusobno usklađene i integrirane...**

Umjesto uvoda



Umjesto uvoda

Ovu knjigu otvaram modelom trostruke ravnoteže. Dok čitate ove stranice, u vašem tijelu milijarde ćelija nečujno svira vlastitu filharmoniju. Svaka ćelija zna svoju ulogu, svaka prati ritam, svaka doprinosi jednoj velikoj, gotovo nevidljivoj harmoniji, održavanju ravnoteže života.

Život je zapravo stalno traženje ravnoteže.

Između kretanja i mirovanja.

Između snage i osjetljivosti.

Između reda i slobode.

Kada ta ravnoteža postoji, sistem živi.

Kada se naruši, nastaje kriza.

I organizacije su nalik živom organizmu. Sportske institucije, olimpijski pokret, timovi i zajednice funkcionišu po istom principu kao i ljudsko tijelo, kroz mrežu odnosa, energije i smisla. Ako jedan dio izgubi ravnotežu, osjeti je cijeli sistem.

Umjesto uvoda

U svijetu koji ubrzano ulazi u eru algoritama i vještačke inteligencije, pitanje ravnoteže postaje važnije nego ikada. Tehnologija može ubrzati procese, ali ne može sama stvoriti harmoniju. Harmoniju stvaraju ljudi, vrijednosti i mudrost odlučivanja.

Zato ova knjiga polazi od ideje trostruke ravnoteže:

- racionalne ravnoteže, u kojoj tehnologija i umjetna inteligencija povećavaju efikasnost i transparentnost;
- organizacijske ravnoteže, u kojoj strateški menadžment ljudskih resursa gradi stabilne i otporne institucije;
- vrijednosne ravnoteže, u kojoj olimpijske vrijednosti daju smisao sportu i štite ljudsko dostojanstvo.

Tek kada su ove tri dimenzije u harmoniji, sistem može biti održiv.

Sport nas tome uči već stoljećima. Ravnoteža između tijela i duha, između takmičenja i poštovanja protivnika, između pobjede i dostojanstva poraza.

Zato model trostruke ravnoteže nije samo organizacijski okvir. On je pokušaj da razumijemo kako u vremenu velikih tehnoloških promjena sačuvati ono najvažnije, čovjeka u središtu sporta.

Kako bi rekao Rumi: **“Tamo gdje postoji ravnoteža, tamo se rađa ljepota.”**

AI, HRM i olimpirizam u vremenu inteligentnih sistema

U 21. stoljeću, svijet se suočava s paradoksom koji istodobno obuhvata obilje podataka i potrebu za vrijednosnom jasnoćom. Umjetna inteligencija (AI) transformira načine na koje donosimo odluke, dok strateški ljudski resursi (HRM) redefinišu ulogu pojedinca unutar organizacija. Paralelno, olimpirizam djeluje kao normativni okvir koji podsjeća na temeljne principe sporta i društva. Ove tri komponente nisu odvojene, već se isprepliću, dajući nam uvid u održivu budućnost sportskih i institucionalnih sistema kroz njihovu integraciju. Pogledajmo savremeni olimpijski sistem kao trodimenzionalnu strukturu koja se oslanja na tri ključne dimenzije.

Prva je tehnološka dimenzija, u kojoj AI igra ulogu racionalizacije i optimizacije procesa. Umjetna inteligencija nudi mogućnosti analitičke preciznosti i prediktivnih uvida, ali postavlja se pitanje kako povećati informacijsku jasnoću bez gubitka humaniteta. Trenutna percepcija AI kao dominantnog faktora može dovesti do neefikasnosti sistema. Stoga, ova tehnološka dimenzija mora biti uračunata u širi kontekst koji uključuje organizacijsku dimenziju, gdje strateški HRM djeluje kao most između moderne tehnologije i ljudske prirode.

Organizacijska dimenzija, predstavljena kroz strateški HRM, naglašava razvoj i usmjeravanje ljudskog potencijala. On ne upravlja samo kompetencijama, već oblikuje kulturu i razvija povjerenje unutar tima i organizacije. Ova dimenzija je ključna za održavanje kohezije, jer bez usklađenja ljudskog potencijala i tehnoloških napredaka, teško je postići željene rezultate.

Strateški HRM time postaje vitalni mehanizam otpornosti sistema, čime se stvara prostor za kontinuitet i razvoj, a istovremeno se osigurava da humanistički aspekti ostanu u središtu procesa donošenja odluka.

Posljednja, ali jednako važna, je normativna dimenzija olimpirizma koja predstavlja etički kompas. Njegove su temeljne vrijednosti, izvrsnost, poštovanje i prijateljstvo, neprikladne za algoritmizaciju, jer nose duboke moralne i društvene aspekte koji nadilaze jednostavne tehnološke procese. Olimpiizam nas podsjeća da sport nije samo o postizanju vrhunskih rezultata, već i o oblikovanju karaktera i odgovornosti. U vremenu kada su sistemi sve inteligentniji, opasnost više leži u moralnoj indiferentnosti nego u tehnološkim greškama. Odluke proizašle iz hladne logike algoritama moraju biti obogaćene vrijednostima koje nas definišu kao ljude.

Umjesto uvoda

Integracija ove tri dimenzije, tehničke, organizacijske i normativne, oblikuje teorijsku matricu odgovornog upravljanja u digitalnom dobu. Ova sinergija ne samo da stvara model održivog olimpijskog sistema, već i zahtijeva trostruku ravnotežu između racionalnosti, organizacijske strukture i etike.

Racionalna ravnoteža osigurava efikasnost kroz primjenu AI, dok organizacijska ravnoteža naglašava važnost strateškog HRM-a kao temelja za razvoj i kontinuitet. S obzirom na to, vrijednosna ravnoteža koju pruža olimpirizam djeluje kao jasni etički okvir donošenja odluka.

Održivi olimpijski sistem može uspješno funkcionirati samo kada su ove tri ravnoteže međusobno usklađene i integrirane. Prekomjerno oslanjanje na tehnologiju bez ulaganja u ljudski potencijal može dovesti do dehumanizacije, dok naglasak na vrijednostima bez čvrste organizacijske strukture može rezultirati simbolikom bez stvarnog učinka.

Dakle, fokus na HRM bez digitalne adaptacije vodi stagnaciji. Stoga, integracija ovih dimenzija postaje nužnost, ne samo kao način opstanka, već i kao pogonska snaga za napredak u kompleksnom svijetu 21. stoljeća. Ova sinteza može biti ključ za razumijevanje i oblikovanje budućnosti sportskih i institucionalnih sistema u kontekstu sveprisutne digitalizacije i inteligentnih sistema.

Kada razmatramo model trostruke ravnoteže, razumijevanje odnosa između tehnologije, ljudskih resursa i normativnih vrijednosti postaje ključno za definiranje uspješnih strategija u olimpijskom sistemu.

Prvi element, racionalna ravnoteža, ukazuje na nužnu upotrebu AI koja omogućava efikasnost i transparentnost. AI može pružiti analize koje nadmašuju ljudske sposobnosti, a njena primjena može revolucionirati pristup treninzima, medicinskoj podršci i donošenju odluka u stvarnom vremenu. Međutim, ključno je osigurati da ove analize ne zamijene ljudski sud, već ga nadopunjuju. Ovdje se pojavljuje potreba za etičkim preispitivanjem upotrebe AI u sportu, kako izgraditi sisteme koji ne samo da optimiziraju učinak, već i promiču vrijednosti koje olimpirizam zastupa?

Druga dimenzija, organizacijska ravnoteža, naglašava važnost strateškog HRM-a kao središnje tačke integracije. Ovo uključuje kontinuirano ulaganje u obrazovanje i razvoj vještina sportskog kadra. U olimpijskom kontekstu, HRM ne smije biti samo administrativna funkcija; mora se posmatrati kao ključni partner u oblikovanju strategija koje podržavaju tjelesni i mentalni razvoj pojedinaca. Ovo uključuje

U olimpijskom kontekstu, HRM ne smije biti samo administrativna funkcija; mora se posmatrati kao ključni partner u oblikovanju strategija koje podržavaju tjelesni i mentalni razvoj pojedinaca. Ovo uključuje kreiranje okruženja povjerenja i međusobne saradnje, gdje su talenti podržani, a njihove individualne osobnosti i potencijali uvaženi.



Copyright: © Lars Baron/Getty Images

kreiranje okruženja povjerenja i međusobne saradnje, gdje su talenti podržani, a njihove individualne osobnosti i potencijali uvaženi. Osnaživanje ljudskog kapitala može dovesti do emocionalne i psihološke otpornosti, što će na kraju rezultirati boljim sportskim postignućima.

U ovoj kompleksnoj interakciji između tehnologije, ljudskih resursa i moralnih vrijednosti, postaje jasno da održivi sistem može prevladati samo ako se svi ovi faktori integrišu. Kroz primjenu modela trostruke ravnoteže, organizacije ne samo da mogu osigurati da su njihove prakse sveobuhvatne, već i da su njihovi članovi opremljeni znanjem i resursima potrebnim za suočavanje s izazovima modernog sportskog okruženja.

Ispitivanjem povezanosti između ovih dimenzija, otkrivamo da je integracija adut koji omogućava ne samo preživljavanje, već i prosperitet u vremenu brzih promjena. U svijetu gdje se svakodnevno suočavamo s etičkim dilemama koje proizlaze iz tehnološkog napretka, potrebno je da zadržimo fokus na ljudskom aspektu, na karakterima, vrijednostima i odgovornostima koje svi dijelimo u olimpizmu i šire. Trebamo nadići izazove koji se nalaze pred nama samo ako budemo spremni njegovati holistički pristup upravljanju, oslanjajući se na sinergiju između umjetne inteligencije, ljudi i etičkih normi. Ova integracija nije samo koncept već nužnost za izgradnju bolje budućnosti koja teži istinskoj izvrsnosti, sportskom duhu i zajedničkom razvoju. Time se postavljaju temelji za odgovorno vođenje u digitalnom dobu, osnažujući sve sudionike u sportskim i institucionalnim sistemima za buduće izazove i prilike.

Dihotomija kontrole

U ovoj knjizi čitatelj će se kontinuirano susretati s konceptom dihotomije kontrole, kao i s principima koji svoje porijeklo imaju u borilačkim disciplinama. Ti principi nisu uvedeni kao ilustrativne metafore, već kao temeljni epistemološki okvir za razumijevanje promjena, liderstva i upravljanja u savremenom kontekstu. Iskustvo borilačkih sportova, posebno juda, u sinergiji s filozofskim uvidima budizma i taoizma, otvara drugačiju perspektivu: snaga ne proizlazi iz rigidne kontrole, nego iz sposobnosti usklađivanja, prilagođavanja i razumijevanja toka u kojem djelujemo.

U tom spoju sporta i filozofije oblikuje se pristup koji se provlači kroz cijelu knjigu. Promjene se ne posmatraju kao problem koji treba savladati, već kao proces koji treba razumjeti. U vremenu inteligentnih sistema, gdje tehnologija obećava sve veću

Kada razmatramo model trostruke ravnoteže, razumijevanje odnosa između tehnologije, ljudskih resursa i normativnih vrijednosti postaje ključno za definiranje uspješnih strategija u olimpijskom sistemu.



predvidivost i kontrolu, ova perspektiva podsjeća na jednostavnu činjenicu: postoje granice onoga što se može upravljati. Upravo u razumijevanju tih granica otvara se prostor za zrelije i održivije djelovanje.

Ova ideja nije samo teorijska konstrukcija. Ona proizlazi i iz ličnog iskustva oblikovanog kroz borilačke sportove. Judo, kao disciplina koja objedinjuje princip efikasnosti i princip harmonije, uči da se snaga ne dokazuje nametanjem sile, nego sposobnošću da se prepozna trenutak, razumije kretanje i uskladi vlastito djelovanje s energijom koja već postoji. U tom smislu, kontrola se ne razumije kao dominacija, nego kao odnos, odnos prema sebi, prema drugima i prema situaciji.

Isti princip prenosi se i na organizacije, posebno u području upravljanja ljudskim resursima u sportu. Jedan od ključnih izvora profesionalnog stresa i organizacione neefikasnosti leži u pogrešnom usmjeravanju pažnje na ono što nije podložno kontroli. U praksi, to se često manifestuje kroz pokušaje upravljanja ponašanjem, emocijama i ishodima koji po svojoj prirodi ostaju izvan neposrednog uticaja lidera. Lojalnost svih sudionika sportskog sistema, reakcije javnosti ili konačni rezultati takmičenja ne mogu se u potpunosti kontrolisati.

Ono što ostaje u domenu odgovornosti jesu vlastite odluke, način komunikacije, organizacija procesa i oblikovanje okruženja u kojem ljudi djeluju. Upravo tu se nalazi prostor djelovanja savremenog HRM-a u sportu. Umjesto pokušaja upravljanja neizvjesnošću, fokus se pomjera na izgradnju sistema koji je sposoban da se s njom nosi.

Metaforički, uloga sportskog lidera može se uporediti s kapetanom na otvorenom moru. On ne upravlja vjetrom niti talasima, ali upravlja kormilom, prilagođava jedra i bira pravac. Slično tome, HR menadžer ne može kontrolisati sve spoljne okolnosti, ali može oblikovati organizacionu kulturu, razvijati kompetencije ljudi i donositi odluke koje povećavaju otpornost sistema.

Posebno osjetljivo područje ove dinamike jesu međuljudski odnosi. Nije moguće nametnuti lojalnost ili motivaciju, ali je moguće jasno definisati očekivanja, postaviti granice i odgovorno upravljati odnosima. U tom kontekstu, emocionalna samoregulacija i profesionalna distanca postaju ključne kompetencije liderstva.

Dodatni sloj kompleksnosti donosi odnos prema vremenu. Budućnost nije u potpunosti predvidiva, a prošlost nije promjenjiva. Ipak, obje snažno utiču na donošenje odluka. HRM može razvijati strategije, scenarije i kapacitete otpornosti,

ali ne može garantovati ishod. Istovremeno, prošla iskustva, uključujući greške i neuspjehe, mogu se reinterpretirati i pretvoriti u izvor učenja. Upravo ta sposobnost transformacije iskustva razlikuje organizacije koje stagniraju od onih koje se razvijaju.

Između onoga što se događa i načina na koji organizacija reaguje postoji prostor izbora. Taj prostor predstavlja suštinu odgovornosti liderstva. Fokusiranje na nekontrolabilne faktore vodi rasipanju energije i frustraciji, dok usmjeravanje pažnje na procese, ljude i vrijednosti koje se mogu oblikovati stvara temelje održivog razvoja.

U tom kontekstu, savremeni odnos između tehnologije, HRM-a i vrijednosnog okvira dobija jasnije konture. Umjetna inteligencija ostaje alat, HRM predstavlja strukturu djelovanja, dok vrijednosna dimenzija sporta daje smisao cijelom procesu. Ono što ih povezuje jeste unutrašnja ravnoteža, sposobnost da se djeluje kada je potrebno i da se otpusti kada daljnja kontrola više ne donosi vrijednost.

Dihotomija kontrole, stoga, nije samo analitički koncept, već i praktična orijentacija u djelovanju. Razlikovati ono na što se može uticati od onoga što se mora prihvatiti postaje temelj profesionalne zrelosti. U tom razumijevanju leži i jedna od ključnih lekcija ove knjige: stabilnost ne proizlazi iz potpune kontrole, nego iz sposobnosti da se djeluje svjesno unutar njenih granica.

1

Poglavlje

Upravljanje ljudskim resursima u sportu, temelj održivog uspjeha

*Sportska organizacija
nije samo građena od čelika i opreme;
njen pravi temelj čine ljudi, sportski
kadar, treneri, menadžeri, volonteri i
administrativno osoblje, svi jednako
važni u oblikovanju identiteta i
uspjeha tima.*



Upravljanje ljudskim resursima u sportu, temelj održivog uspjeha

U nestabilnom svijetu, gdje se sport razvija u dinamičnu industriju ispunjenu visokim očekivanjima, upravljanje ljudskih resursa (HRM) dobija na značaju kao ključni faktor uspjeha. Ovaj koncept prevazilazi tradicionalne operativne funkcije i postaje strateški kompas, usmjeravajući razvoj sportskih organizacija ka održivosti i efikasnosti.

U svjetlu ovih kompleksnosti, HRM u sportu mora se suprotstaviti izazovima modernog doba s kojima se suočavaju sportske organizacije. To podrazumijeva holistički pristup koji kombinuje naučnu analizu, praktične metode i upravljanje ljudskim potencijalom uz pomoć umjetne inteligencije. Razvijanje ljudskih resursa postaje ključno ne samo za povećanje individualnih performansi, već i za građenje snažnih timova koji mogu odgovoriti na izazove globalnog sportskog tržišta.

U knjizi istražujemo sinergiju između upravljanja promjenama, umjetne inteligencije i upravljanja ljudskih resursa u sportu. Kako tehnologija napreduje, ona donosi nove alate i pristupe koji mogu obogatiti i optimizirati procese upravljanja ljudskim potencijalom. Upotreba analitike podataka, algoritama za identifikaciju talenata i personalizovanih programa obuke i razvoja ne samo da poboljšava efikasnost, već i omogućava sportskim organizacijama da izgrade kulturu inovacije i kontinuiranog učenja.

Razumijevanje ovih interakcija i uticaja umjetne inteligencije na HRM u sportu je esencijalno za svaku organizaciju koja teži da ostane relevantna i uspješna ovom izuzetno fluktuirajućem okruženju. Ova knjiga će pružiti uvid u nove paradigme, prakse i strategije s ciljem osnaživanja pojedinaca i timova, kao i unapređenja ukupne strukture sportskog menadžmenta.

Dobrodošli u eru novih mogućnosti, uz uzbudljivu integraciju umjetne inteligencije i upravljanja ljudskih resursa u sportu.

U sportu, pitanje ljudskih resursa daleko nadilazi administraciju i operativne zadatke. Ljudi, njihova stručnost, motivacija, karakter i vizija, čine srž svake uspješne sportske

organizacije. Sport bez systemske brige o ljudima postaje improvizacija. Zato je upravljanje ljudskih resursa u sportu danas ključno za kreiranje održive, kompetitivne i humane organizacione klime.

HRM u sportu ne može se razumjeti bez razumijevanja uloge ljudi iz sportskog sistema, ljekara, psihologa, koji ga svakodnevno grade, oblikuju i pokreću. Upravo je upravljanje ljudskih resursa (HRM) postala temeljna funkcija uspješnog upravljanja sportskim organizacijama, od lokalnih klubova do olimpijskih komiteta. Riječ je o strateškom pristupu koji ljudske resurse ne tretira kao trošak, već kao ključnu investiciju u dugoročni uspjeh.

U doba automatizacije, digitalizacije i algoritmizacije svih procesa, sport ostaje jedno od rijetkih područja gdje ljudsko lice još uvijek nosi najveću težinu. Iza svakog rekorda, pobjede ili poraza stoji priča čovjeka, sportiste, trenera, volontera, ljekara, menadžera. Upravljanje ljudskih resursa u sportu, iako ukorijenjen u sistemima, strategijama i organizacionim teorijama, svoj puni smisao dobija tek kada postane priča o čovjeku, a ne samo o učinku.

Upravljanje ljudskim potencijalima u sportu ne može se svesti na tradicionalni HRM okvir. U sportu, čovjek je i subjekt i objekt procesa, on nije samo sredstvo, već i cilj. Takvo razumijevanje zahtijeva novu menadžersku filozofiju koja će pomiriti nauku i intuiciju, efikasnost i empatiju, rezultat i proces.

”

Možeš imati savršen plan igre, najbolju infrastrukturu i najmoderniju opremu, ali bez pravih ljudi - sve ostaje samo crtež na papiru.

Sir Alex Ferguson

Ovakav pristup posebno dolazi do izražaja u kontekstu sportskih izvedbi, gdje se istovremeno upravlja dvjema dinamikama: emocionalnom (takmičarskom) i systemskom (organizacionom). Trener koji ne zna rukovoditi timom nije samo slab lider, već i direktna prijetnja performansama. U tom smislu, HRM u sportu mora povezati ljudsku kompleksnost s rezultatskom zahtjevnosću.

Kako bi se ta ravnoteža postigla, upravljanje ljudskih resursa u sportu mora biti jasno strukturiran i strateški

U sportu, pitanje ljudskih resursa daleko nadilazi administraciju i operativne zadatke. Ljudi, njihova stručnost, motivacija, karakter i vizija, čine srž svake uspješne sportske organizacije. Sport bez systemske brige o ljudima postaje improvizacija.

usmjeren proces. Stoga on obuhvata sve aktivnosti vezane za planiranje, zapošljavanje, razvoj, evaluaciju i motivaciju osoba uključenih u sportski sistem. On podrazumijeva ne samo administraciju kadrova, već i strateško upravljanje talentima, građenje timova visokih performansi i razvoj organizacione kulture temeljene na povjerenju i zajedničkim vrijednostima.

Upravo zato, u savremenom sportskom sistemu ljudi nisu samo “sredstvo” za ostvarivanje ciljeva, već cilj, pokretačka snaga i srce organizacije. Bez kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalom, nijedna sportska organizacija – bilo da je u pitanju mali lokalni klub ili nacionalni olimpijski komitet – ne može dugoročno opstati niti se razvijati. HRM u sportu danas je mnogo više od evidencije zaposlenih i vođenja ugovora: on je strateška funkcija koja se tiče identiteta, kulture, razvoja i održivosti cijelog sistema.

Razvoj funkcije HRM-a u sportu možemo predstaviti kroz četiri glavne faze. Ovaj razvoj odražava prelazak sa tradicionalne na transformacijsku funkciju HRM-a, u kojoj ljudi postaju ne samo sredstvo, već i sadržaj razvoja organizacije.

U ranim fazama razvoja sportskih organizacija, uloga ljudskih resursa bila je ograničena na administrativne poslove i održavanje discipline. Treneri su često imali više uloga, a sistemski razvoj trenerskih i upravljačkih kadrova bio je zanemaren.

Sa širenjem sporta, posebno poslije 2000-te, dolazi do profesionalizacije sportskih uloga i razvoja posebnih odsjeka za ljudske resurse u velikim klubovima, savezima i olimpijskim strukturama.

U sportskim organizacijama pojavljuje se jasna razlika između funkcionalnog HRM pristupa, koji se fokusira na selekciju, planiranje kadrova, evaluaciju i kontrolu učinka, i transformacijskog pristupa, koji u središte stavlja razvoj potencijala, emocionalnu inteligenciju i stvaranje zajedničke svrhe.

Četiri glavne faze razvoja funkcije HRM-a u sportu

Faza	Karakteristike
Tradicionalna faza (do 1970-ih)	Fokus na disciplini i administraciji, bez stručnog pristupa.
Profesionalizacija (1970–1990)	Pojava edukacija za trenere i sportske radnike.
Strateški HRM (od 1990-ih)	HRM postaje partner u realizaciji ciljeva organizacije.
Digitalna faza (2010–danas)	Upotreba analitike, psihologije i AI alata u upravljanju ljudima.



Upravljanje ljudskim resursima u sportu danas obuhvata sljedeće ključne funkcije:

- Regrutaciju i selekciju sportskih kadrova,
- Razvoj i obrazovanje trenera i stručnih timova,
- Motivaciju i održavanje psihološkog blagostanja,
- Kreiranje organizacijske kulture bazirane na povjerenju,
- Vođenje u kriznim situacijama i periodima tranzicije,
- Upravljanje znanjem i edukacijom,
- Upotrebu sportskih analitika za praćenje učinka, te
- Post-karijernu tranziciju sportistkinja/sportista, što je posebno važno u olimpijskim programima.

Posebno se ističe uloga trenera kao ključnog lidera koji istovremeno upravlja razvojem sportiste, njegovim emocijama i odnosima unutar tima.

U današnjem sportu, ljudski resursi ne predstavljaju više samo sredstvo za postizanje rezultata, već strateški kapital svake uspješne sportske organizacije. Upravljanje ljudskim resursima, postaje ključan faktor koji povezuje viziju, misiju, vrijednosti, performanse i održivi razvoj. Posebno u sportu, gdje su timski rad, motivacija, liderstvo i upravljanje talentima od presudne važnosti, HRM izlazi iz okvira administracije i prerasta u dinamičnu, kreativnu i transformacijsku funkciju.

Upravo takva transformacija sportskog sistema zahtijeva nove alate, pristupe i interdisciplinarna rješenja. Korištenjem digitalnih alata, analitike i AI u selekciji i razvoju kadrova, te sve veća pažnja usmjerena ka njihovom mentalnom zdravlju, inkluzivnosti i tranziciji nakon završetka karijere, HRM postaje interdisciplinarna i transformacijska funkcija.

Ove promjene ne dešavaju se izolovano, već su dio šire transformacije savremenog sporta. Svijet sporta u kojem danas funkcionišemo ne samo da se brzo mijenja, već postaje sve intenzivniji i kompleksniji. Od nekadašnjeg modela “atomističkog” društva sportskog kadra i klubova, u kojem su pojedinci i timovi djelovali relativno odvojeno, prelazimo na model koji možemo opisati kao “sinergijsko društvo”.

Takvo “sinergijsko društvo” u sportu ogleda se u činjenici da, kao i u prirodi, elementi više ne djeluju odvojeno, oni se preklapaju. Ništa više ne stoji izolovano; svi segmenti sportskog sistema su međusobno povezani i zavisni.

Ova povezanost posebno je izražena u upravljanju ljudskih resursa u sportu. Dok su ranije sportske organizacije funkcionisale u jasno odvojenim sektorima - trening, administracija, finansije, marketing - danas se sve više primjenjuju multidisciplinarni pristupi: koordinacija stručnih timova, integracija sportskih nauka, menadžment talenata i upravljanje karijerama sportista.

Slično je i sa međunarodnim sportskim događajima i takmičenjima: granice između država ne sprečavaju širenje informacija, kretanje sportistkinja/sportista ili prenos događaja. Sportski menadžeri danas moraju razumjeti globalnu povezanost i posljedice odluka koje donose lokalno, jer njihovo djelovanje ima šire društvene i ekonomske efekte.

U ovom “sinergijskom društvu”, okruženju, problemi u sportu postaju sistemski. Finansijski izazovi, neusaglašenost timova, neadekvatna priprema sportskog kadra ili konflikti u savezima ne mogu se riješavati parcijalnim mjerama; potrebno je djelovati na sve podsisteme, od infrastrukture, kroz razvoj svih sudionika sportskog sistema, do komunikacije sa javnošću i regulatornim tijelima. Sistemske probleme u sportu ne možemo riješiti samo povećanjem budžeta ili formalnim reorganizacijama; potrebna su integrisana rješenja koja pokrivaju ekonomske, društvene, tehnološke i administrativne aspekte.

Čovjek kao resurs ili kao mogućnost, HRM sporta između kontrole i razvoja

U kontinuitetu prethodnih poglavlja, razlikovanje između ljudskih resursa i ljudskih potencijala predstavlja jednu od temeljnih tačaka razumijevanja savremenog HRM-a u sportu. To nije puklo terminološko pitanje, već pitanje paradigme, načina na koji sport vidi ljude: kao trošak i sredstvo ili kao vrijednost i mogućnost.

Ljudski resursi, u klasičnom smislu, označavaju operativnu i administrativnu dimenziju upravljanja ljudima. Oni su nužni za funkcionisanje sistema: zapošljavanje, ugovori, evidencije, obuke, evaluacije, plate i formalna struktura odgovornosti. Bez ovih elemenata ne postoji organizacioni red niti stabilnost sistema. Međutim, fokus isključivo na resurse nosi u sebi latentnu opasnost, čovjek se svodi na funkciju, a sport na mehanizam koji traži stalnu kontrolu i korekciju.

Nasuprot tome, **pojam ljudskih potencijala** otvara dublju, razvojnu dimenziju sportskog sistema. Potencijali nisu ono što je već vidljivo i mjerljivo, već ono što tek može postati. Oni obuhvataju talent, kreativnost, motivaciju, emocionalnu snagu, sposobnost učenja, prilagođavanja i samoprevazilaženja. Upravo u toj “nevidljivoj zoni” nalazi se najveća razvojna snaga sporta. Potencijali su latentni kapital, ako ostanu neprepoznati, oni stagniraju; ako se njeguju, postaju nosioci izvrsnosti.

Iskustvo sportskog menadžmenta pokazuje da se brojni problemi u praksi rađaju upravo iz brkanja ova dva pojma. Kada se potencijali tretiraju kao resursi, sistem počinje iscrpljivati ljude umjesto da ih razvija. Kada se, pak, resursi zanemare u ime

apstraktnih potencijala, organizacija gubi strukturu i operativnu efikasnost. Ključ nije u izboru između ova dva koncepta, već u njihovoj svjesnoj integraciji.

Upravo zato je zajednički jezik u sportskom HRM-u presudan. Bez jasnih definicija, timovi i organizacije lako upadaju u ono što simbolički podsjeća na Vavilonsku kulu: svi rade, ali se ne razumiju. Pojmovi poput “sistem”, “model”, “proces”, “modul” ili “razvoj” često se koriste rutinski, ali s različitim značenjima. Tada komunikacija postaje izvor konflikta, a ne saradnje. HRM u sportu, ako želi biti strateška funkcija, mora insistirati na semantičkoj preciznosti – jer način na koji imenujemo stvari određuje način na koji s njima postupamo.

Razvoj ljudskih potencijala zahtijeva promjenu fokusa: sa kratkoročnih rezultata na dugoročni rast. To podrazumijeva ulaganje u edukaciju, mentorstvo, psihološku podršku, razvoj karaktera i emocionalne stabilnosti. U sportu, tehničko-taktičke i fizičke komponente više nisu dovoljne. Mentalna otpornost, samopouzdanje, emocionalna inteligencija i sposobnost nošenja s pritiskom postaju presudni faktori uspjeha. Upravo tu HRM prelazi iz administrativne u razvojnu ulogu.

Sistem koji prepoznaje potencijale prestaje biti statičan. On postaje dinamično okruženje u kojem se stalno stvaraju novi izvori vrijednosti, ne samo takmičarske, već i menadžerske, organizacijske i društvene. Takav sistem ne zavisi isključivo od “gotovih” ljudi, već aktivno proizvodi kvalitet. On ne traži savršenstvo, već progres.

U konačnici, razlika između ljudskih resursa i ljudskih potencijala nije razlika između dva suprotstavljena koncepta, već između dvije faze istog procesa. Resursi omogućavaju trenutno djelovanje; potencijali osiguravaju budućnost. Sport koji razumije ovu razliku i ugradi je u svoje strategije razvoja, prestaje biti samo poligon za takmičenje. On postaje prostor ličnog rasta, kolektivnog učenja i društvene transformacije.

Upravo u tom spoju, strukture i razvoja, resursa i potencijala, discipline i povjerenja, leži suština savremenog upravljanja ljudskim resursima u sportu. To je tačka u kojoj sport prestaje biti samo igra rezultata i postaje proces oblikovanja ljudi.

Menadžment ljudskih resursa u sportu, temelj održivog uspjeha

U tom smislu, menadžment ljudskih resursa u sportu predstavlja etičku i razvojnu kičmu sistema, a ne njegov tehnički dodatak. Kada kažemo da ljudi nisu resursi nego smisao, tada HRM prestaje biti funkcija “iza scene” i postaje mjesto gdje se sport odlučuje kakav želi biti. Svaka odluka o zapošljavanju, razvoju, nagrađivanju

ili razdvajanju od ljudi zapravo je odluka o vrijednostima koje organizacija živi, a ne samo o rezultatima koje želi postići.

U sportu, za razliku od mnogih drugih sektora, ne postoji neutralno upravljanje ljudima. Svaki propust u vođenju, komunikaciji ili brizi ima direktan odraz na performans, atmosferu i identitet tima. Zato je HRM u sportu neraskidivo povezan s liderstvom. Lider koji ne razumije ljude, njihove strahove, ambicije, granice i potencijale, ne upravlja sistemom – on ga iscrpljuje. S druge strane, lider koji vidi čovjeka iza uloge, uspijeva stvoriti okruženje u kojem se disciplina i sloboda ne isključuju, nego međusobno osnažuju.

Održiv uspjeh u sportu ne nastaje iz kratkoročnih pobjeda, već iz kontinuiteta odnosa. Upravo tu HRM ima svoju najvažniju zadaću: čuvati kontinuitet smisla u vremenu promjena. Treneri dolaze i odlaze, generacije sportista se smjenjuju, uprave se restrukturiraju, ali organizacijska kultura ostaje – ili se raspada. HRM je čuvar te kulture, njen prevodilac u praksi, njen korektiv kada se izgubi kompas.

U sportu, gdje se pritisci javnosti, medija i tržišta multipliciraju, raste i odgovornost prema mentalnom zdravlju sportskih radnika. Upravljanje ljudima više ne može ignorirati psihološke aspekte performansa. Sagorijevanje, anksioznost, gubitak identiteta nakon karijere, sve su to teme koje su nekada bile tabu, a danas su centralne. HRM koji se ne bavi ovim pitanjima ostaje zarobljen u prošlom vijeku. HRM koji ih razumije i sistemski adresira, postaje nosilac humanizacije sporta.

Posebno mjesto u toj priči zauzima tranzicija sportistkinja/sportista, ulazak u vrhunski sport, boravak u njemu i izlazak iz karijere. Sportista nije samo “u funkciji rezultata” dok traje njegova karijera; on je dugoročni nosilac znanja, iskustva i vrijednosti sistema. Način na koji se organizacija odnosi prema sportistkinji/sportisti nakon završetka karijere često govori više o njenoj zrelosti nego svi strateški dokumenti zajedno. HRM u sportu mora graditi mostove, a ne rezove.

U “sinergijskom društvu” sporta, gdje su svi sistemi povezani, HRM postaje integrator: povezuje sportsku struku s administracijom, nauku s praksom, lokalno s globalnim, tradiciju s inovacijom. Takva uloga zahtijeva novo obrazovanje sportskih menadžera, obrazovanje koje nadilazi uske discipline i razvija sistemsko mišljenje, etičku osjetljivost i sposobnost donošenja odluka u kompleksnim okolnostima.

U konačnici, menadžment ljudskih resursa u sportu ne pita samo kako pobijediti, nego zašto i s kim. On podsjeća da je sport, prije svega, zajednički napor ljudi koji vjeruju jedni drugima, koji se razvijaju kroz proces i koji u rezultatu vide posljedicu, a ne jedini smisao. Takav HRM ne proizvodi samo medalje i trofeje, već i stabilne organizacije, zdrave ljude i sport koji ima budućnost.

Upravo zato, ulaganje u ljude u sportu nije trošak koji treba opravdati, već odgovornost koju treba preuzeti. Jer sport koji izgubi čovjeka iz fokusa, prije ili kasnije izgubi i sebe.

U takvoj evoluciji HRM-a u sportu jasno se vidi pomak sa upravljanja ljudima ka vođenju ljudi. Funkcija koja je nekada bila vezana uz evidencije, discipline i formalnu kontrolu, danas prerasta u ključni mehanizam razumijevanja kompleksnosti sportskog sistema. HRM više nije servisna služba koja “prati” sport, već strateški akter koji ga oblikuje.

U sportskom okruženju, transformacijski HRM ne pita samo koliko ljudi imamo i šta rade, nego kako se razvijaju, zašto ostaju i u kakvom okruženju daju svoj maksimum. Upravo u toj promjeni pitanja ogleda se suštinska razlika između funkcionalnog i transformacijskog pristupa. Funkcionalni HRM osigurava stabilnost sistema; transformacijski HRM stvara smisao tog sistema. Bez stabilnosti nema reda, ali bez smisla nema energije.

Posebno mjesto u tom procesu zauzima trener kao centralna figura sportskog HRM-a. Trener više nije samo tehnički ekspert ili taktičar, već menadžer ljudskih potencijala u punom smislu riječi. On simultano upravlja razvojem sportiste, njegovim emocijama, motivacijom, identitetom i odnosima unutar tima. U tom složenom odnosu trener postaje ogledalo organizacijske kulture: način na koji on vodi, komunicira i rješava konflikte, direktno reflektuje vrijednosti sistema kojem pripada. Zato HRM u sportu ne može zanemariti edukaciju trenera iz oblasti liderstva, psihologije i komunikacije, jer bez toga tehnička izvrsnost ostaje nedovoljna.

Digitalna faza HRM-a dodatno komplikuje, ali i obogaćuje ovu sliku. Analitika performansi, praćenje opterećenja, psihološki profili, AI alati u selekciji i razvoju talenata, sve to nudi nove mogućnosti, ali i nove etičke dileme. Podaci bez konteksta mogu dehumanizirati sportistu, svodeći ga na niz pokazatelja.

Transformacijski HRM ima zadatak da tehnologiju integriše, a ne da joj se podredi; da je koristi kao alat za bolju brigu o ljudima, a ne kao zamjenu za odnos, dijalog i povjerenje.

U “sinergijskom društvu” sporta, kako je prethodno opisano, HRM postaje sistemski regulator. On povezuje sportsku struku s upravom, nauku s praksom, lokalne potrebe s globalnim trendovima. Upravo ta uloga integratora čini HRM jednim od najzahtjevnijih segmenata sportskog menadžmenta. Greške u toj oblasti rijetko ostaju izolovane; one se šire kroz sistem, utičući na motivaciju, reputaciju, rezultate i dugoročnu održivost.

...ulaganje u ljude u sportu nije trošak koji treba opravdati, već odgovornost koju treba preuzeti. **Jer sport koji izgubi čovjeka iz fokusa, prije ili kasnije izgubi i sebe.**



Zato savremeni HRM u sportu mora biti anticipativan, a ne reaktivan. Umjesto da reaguje na krize, on mora raditi na njihovoj prevenciji: kroz planiranje sukcesije, brigu o mentalnom zdravlju, jasne razvojne puteve i kulturu povjerenja. Sport koji čeka da problemi eskaliraju prije nego što se njima pozabavi, plaća visoku cijenu, ne samo u rezultatima, već i u ljudima.

U konačnici, razvoj funkcije HRM-a u sportu odražava i razvoj same sportske civilizacije. Kako sport postaje složeniji, globalniji i društveno relevantniji, tako raste i odgovornost prema ljudima koji ga nose. Menadžment ljudskih resursa u sportu tada prestaje biti tehnička disciplina i postaje filozofija upravljanja čovjekom u uslovima visokog pritiska i velikih očekivanja.

Klasifikacija funkcija HRM-a, sportska i poslovna funkcija

Sport je odavno prerastao okvire puke fizičke aktivnosti i takmičarskog nadmetanja. On danas predstavlja složen društveni sistem u kojem se prepliću antropološke, psihološke, organizacijske, ekonomske i kulturne dimenzije. Upravo zbog te složenosti, upravljanje ljudskim resursima u sportu ne može biti reducirano na

jedinstvenu funkciju ili administrativni okvir, već se mora razumijevati kroz dvije komplementarne osovine djelovanja: sportsku i poslovnu.

Ove dvije osovine nisu suprotstavljene, već međusobno zavisne. Sportska osovina usmjerena je ka razvoju čovjeka-sportiste i sportskog rezultata, dok poslovna osovina osigurava organizacionu stabilnost, održivost i institucionalni okvir unutar kojeg sportski potencijal može da se realizira. Njihova ravnoteža predstavlja jedan od ključnih izazova savremenog HRM-a u sportu.

a) Sportska funkcija HRM-a

Sportska funkcija HRM-a usmjerena je ka prepoznavanju, razvoju i očuvanju antropološke vrijednosti sportiste kao cjelovitog ljudskog bića. Sportista se ne posmatra isključivo kao nosilac rezultata, već kao osoba sa specifičnim biološkim, psihološkim, socijalnim i etičkim dimenzijama. U tom smislu, sportska osovina HRM-a predstavlja suštinu humanističkog pristupa sportu.

Temeljni segment ove funkcije jeste selekcija i razvoj sportskih kadrova. Identifikacija talenata podrazumijeva više od uočavanja trenutnih fizičkih ili tehničkih sposobnosti;



ona zahtijeva razumijevanje dugoročnog razvojnog potencijala, motivacione strukture, karaktera i vrijednosnog sistema sportiste.

Uloga trenera i stručnih timova ovdje je presudna, jer oni postaju ne samo instruktori, već i mentori, pedagozi i nosioci sportske kulture.

Nakon selekcije, centralno mjesto zauzima individualizacija trenažnog procesa. Savremeni HRM u sportu insistira na prilagođavanju treninga biološkim i psihološkim specifičnostima pojedinca, uz kontinuirano praćenje razvoja, opterećenja i adaptacije. Multidisciplinarni timovi, sastavljeni od trenera, kondicionih stručnjaka, ljekara, nutricionista i analitičara, omogućavaju sistematski pristup razvoju performansi, čime se smanjuje rizik od povreda i pretreniranosti.

Posebno značajan segment sportske funkcije HRM-a jeste planiranje oporavka i briga o mentalnom zdravlju sportistkinja/sportista. U uslovima visokih očekivanja, javnog pritiska i stalne evaluacije rezultata, psihološka stabilnost postaje jednako važna kao i fizička pripremljenost. Uloga sportskih psihologa i savjetnika u ovom procesu nije korektivna, već preventivna i razvojna – usmjerena ka izgradnji otpornosti, samoregulacije i dugoročne sportske karijere.

Kroz ovako strukturiran i sistemski pristup, sportska funkcija HRM-a omogućava transformaciju latentnog potencijala u održive sportske performanse, uz očuvanje integriteta i dobrobiti sportiste.

b) Poslovna funkcija HRM-a

Za razliku od sportske funkcije, koja je usmjerena ka izvedbi i razvoju sportiste, poslovna funkcija HRM-a fokusirana je na organizaciju, upravljanje i institucionalni okvir sportskog sistema. Njena osnovna uloga jeste osigurati stabilnost, zakonitost i održivost sportskih organizacija, bez kojih sportski uspjeh ostaje kratkotrajan i fragilan.

U središtu poslovne funkcije nalazi se planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima unutar sportske organizacije. To podrazumijeva jasno definisane uloge, odgovornosti i kompetencijske profile trenera, administrativnog osoblja, menadžera, volontera i drugih aktera sportskog sistema. Profesionalizacija sportskih organizacija zahtijeva razvoj formalnih HRM procedura, od zapošljavanja i evaluacije učinka, do kontinuiranog stručnog usavršavanja.

Jedan od ključnih zadataka poslovne osovine HRM-a jeste upravljanje odnosima i interesima svih sudionika uključenih u razvoj sportskog sistema. U tom kontekstu,

HRM postaje posrednik između sportskih vrijednosti i ekonomskih realnosti, nastojeći da očuva autonomiju sporta, ali i njegovu finansijsku održivost.

Posebnu dimenziju poslovne funkcije čini razvoj organizacijske kulture i etike. Način na koji se donose odluke, komunicira, nagrađuje uspjeh i sankcionišu devijacije direktno utiče na povjerenje unutar sistema. HRM u sportu ovdje ima normativnu ulogu, da kroz politike, pravilnike i svakodnevnu praksu gradi kulturu odgovornosti, transparentnosti i integriteta.

U konačnici, poslovna funkcija HRM-a omogućava da sport ne ostane prepušten improvizaciji, entuzijazmu ili pojedinačnim uspjesima, već da se razvija kao stabilan, profesionalan i društveno relevantan sistem.

Ravnoteža sportske i poslovne funkcije

Ravnoteža između sportske i poslovne funkcije predstavlja jedno od ključnih, ali i najosjetljivijih pitanja HRM-a u sportu. Ta ravnoteža nije statičko stanje, već dinamičan proces stalnog usklađivanja ciljeva, vrijednosti i praksi, u kojem se sportski rezultat i ljudski razvoj moraju ostvarivati unutar realnih organizacijskih i ekonomskih okvira.

U praksi sportskih organizacija često se susreću dvije krajnosti. S jedne strane, dominacija sportske funkcije može dovesti do zanemarivanja organizacijske strukture, pravnih obaveza i finansijske održivosti, pri čemu se sistem oslanja na entuzijazam, lični autoritet ili kratkoročne uspjehe. S druge strane, pretjerana poslovna racionalizacija sporta rizikuje redukciju sportskog kadra na “resurse” ili “troškovne stavke”, čime se narušava suština sporta kao prostora razvoja ličnosti, vrijednosti i zajedništva.

Zreo HRM u sportu prepoznaje da se sportska i poslovna funkcija ne smiju posmatrati hijerarhijski, već partnerski. Sportska funkcija daje smisao i svrhu postojanja organizacije, razvoj sportista, takmičenje i rezultat, dok poslovna funkcija osigurava strukturu, kontinuitet i odgovornost bez kojih sportski procesi ne mogu dugoročno opstati. U tom odnosu, HRM djeluje kao integrativna funkcija koja povezuje ljude, procese i vrijednosti.

Posebno je važno naglasiti da ravnoteža ove dvije osovine zavisi od razvojne faze sportske organizacije. U ranim fazama, naglasak je često na sportskoj komponenti i neposrednom radu sa sportistima, dok se sa rastom sistema javlja potreba za jačanjem poslovne funkcije, profesionalizacijom administracije, uvođenjem

procedura i strateškog planiranja. HRM mora biti dovoljno fleksibilan da prepozna taj trenutak i pravovremeno prilagodi strukture upravljanja ljudima.

Ravnoteža se također reflektira kroz odnos prema ljudima u sistemu. Sportistkinja/ sportista koji se razvija u organizaciji sa stabilnim poslovnim okvirima osjeća sigurnost, jasnoću uloga i povjerenje u instituciju. Istovremeno, organizacija koja razumije sportske potrebe svojih članova razvija kulturu lojalnosti, identifikacije i dugoročne posvećenosti. Na taj način, HRM postaje prostor susreta performanse i brige, rezultata i dostojanstva.

U etičkom smislu, ravnoteža sportske i poslovne osovine predstavlja zaštitni mehanizam od devijacija, kako od instrumentalizacije sportskog kadra, tako i od neodgovornog upravljanja. Kroz jasno definisane politike, transparentne odluke i kontinuirani dijalog između sportskog i administrativnog segmenta, HRM u sportu gradi povjerenje kao ključni resurs sistema.

Može se zaključiti da uspješan sportski sistem ne bira između sporta i organizacije, već gradi njihovu sintezu. Ravnoteža sportske i poslovne funkcije omogućava da sport ostane prostor izvrsnosti, ali i humanosti; mjesto gdje se postižu vrhunski rezultati, bez gubitka čovjeka u tom procesu. Upravo u toj ravnoteži leži suština savremenog HRM-a u sportu, kao filozofije upravljanja ljudima, a ne samo skupa funkcija.

Inovativni pristupi i digitalizacija u HRM-u sporta

Digitalizacija i tehnološke inovacije predstavljaju jedan od najsnažnijih transformacijskih impulsa savremenog sporta, a njihova uloga u okviru HRM-a nadilazi puku tehničku podršku. One postaju strateški instrumenti upravljanja ljudima, odnosima i znanjem, kako u poslovnoj, tako i u sportskoj funkciji sportskih organizacija.

U okviru poslovne funkcije HRM-a, digitalni alati značajno unapređuju strategije komunikacije, marketinga i odnosa sa javnošću. Primjena društvenih mreža, mobilnih aplikacija i interaktivnih digitalnih platformi omogućava sportskim organizacijama da ostvare neposredan i dvosmjernan odnos sa navijačima, članovima i širom zajednicom. Ovakav pristup ne povećava samo vidljivost i prepoznatljivost sportskih brendova, već stvara i novu kulturu participacije, u kojoj publika postaje aktivni akter sportskog ekosistema.

Posebna vrijednost digitalnih rješenja ogleda se u mogućnosti prikupljanja i analize podataka o ponašanju, interesima i preferencijama korisnika. Ovi podaci



Primjena društvenih mreža, mobilnih aplikacija i interaktivnih digitalnih platformi omogućava sportskim organizacijama da ostvare neposredan i dvosmjernan odnos sa navijačima, članovima i širom zajednicom.

omogućavaju razvoj personaliziranih marketinških i komunikacijskih strategija, ali i donošenje informisanih odluka u oblasti sponzorstava, organizacije događaja i razvoja sportskih proizvoda. U tom smislu, HRM dobija novu analitičku dimenziju, u kojoj upravljanje ljudima i odnosima postaje zasnovano na dokazima, a ne isključivo na intuiciji ili iskustvu.

Istovremeno, digitalizacija snažno utiče i na sportsku funkciju HRM-a, naročito kroz inovacije u trenažnim i rehabilitacijskim procesima. Uvođenje savremenih tehnologija, poput nosivih uređaja, senzora i softverskih sistema za analizu performansi, omogućava kontinuirano praćenje fizičkog i fiziološkog stanja sportista. Ovi alati pružaju precizne podatke o opterećenju, oporavku, kretanju i energetskim zahtjevima, čime se značajno unapređuje individualizacija trenažnih planova.

Takav pristup ima višestruke koristi: povećava efikasnost treninga, smanjuje rizik od povreda i doprinosi dugoročnom očuvanju zdravlja sportskog kadra. U kontekstu HRM-a, tehnologija ovdje ne zamjenjuje ljudski faktor, već ga nadopunjuje, omogućavajući trenerima i stručnim timovima da donose odgovornije i preciznije odluke. Time se dodatno učvršćuje humanistička dimenzija sporta, u kojoj je zdravlje sportiste prioritet, a ne kolateralna šteta rezultatskog imperativa.

Ipak, inovativni pristupi i digitalizacija otvaraju i etička i organizacijska pitanja. Upravljanje velikim količinama podataka, zaštita privatnosti sportista i granice digitalnog nadzora postaju novi izazovi HRM-a u sportu. Zrela organizacija mora razviti jasne politike i standarde koji osiguravaju da tehnologija služi razvoju čovjeka, a ne njegovoj instrumentalizaciji.

U konačnici, digitalizacija u HRM-u sporta ne smije biti shvaćena kao cilj sama po sebi, već kao sredstvo unapređenja ravnoteže između sportske izvrsnosti i organizacijske odgovornosti. Inovacije koje su ukorijenjene u jasnim vrijednostima, etici i dugoročnoj viziji omogućavaju sportskim organizacijama da odgovore na izazove savremenog društva, bez gubitka svoje osnovne misije, razvoja ljudi kroz sport.

Održivost i etika kao integralne dimenzije HRM-a u sportu

Jedan od ključnih izazova savremenog sporta, a time i HRM-a u sportskim organizacijama, jeste pitanje održivosti, ne samo u ekonomskom, već i u ekološkom, društvenom i etičkom smislu. U vremenu u kojem se globalna zajednica suočava sa klimatskim promjenama, iscrpljivanjem resursa i rastućim društvenim

nejednakostima, sport više ne može ostati neutralan ili pasivan posmatrač tih procesa.

Sportske organizacije, kao vidljivi i uticajni društveni akteri, imaju posebnu odgovornost da djeluju kao promotori održivih praksi i vrijednosti. To se ogleda u primjeni ekološki odgovornih rješenja, poput korištenja održivih materijala u izgradnji i renoviranju sportskih objekata, racionalizacije potrošnje energije i vode, optimizacije transporta sportistkinja/sportista, timova i navijača, kao i sistemskog smanjenja otpada tokom sportskih manifestacija. Ovakve prakse ne predstavljaju samo tehničke mjere, već odraz strateške orijentacije organizacije.

U tom kontekstu, HRM ima važnu ulogu u internacionalizaciji održivosti kao organizacijske vrijednosti. Kroz edukaciju zaposlenih, sportistkinja/sportista i volontera, kroz jasne interne politike i kroz svakodnevne prakse, održivost se ugrađuje u kulturu organizacije. Time se etika poslovanja ne posmatra kao dodatak ili obaveza nametnuta spolja, već kao sastavni dio identiteta sportske institucije.

Implementacija održivih i etičkih strategija ima i snažan reputacijski efekat. Organizacije koje dosljedno demonstriraju društvenu odgovornost jačaju povjerenje javnosti, sponzora i šire zajednice. Sport tada postaje platforma za promociju pozitivnih društvenih promjena, a ne isključivo arena takmičenja i rezultata. U tom smislu, etika i održivost postaju strateški resursi, a ne trošak ili ograničenje razvoja.

Klasifikacija funkcija unutar sportske i poslovne funkcije HRM-a dodatno ukazuje na višedimenzionalnost savremenog sportskog sistema. Sinergija ovih funkcija omogućava da se sportski uspjeh gradi na stabilnim organizacijskim temeljima, dok se poslovna efikasnost usmjerava ka ciljevima koji nadilaze kratkoročni profit. Takav integrirani pristup omogućava organizacijama da ostvaruju rezultate na terenu, ali i da ostvare pozitivan uticaj izvan sportskog okruženja.

U svijetu ubrzanih promjena, sposobnost sportskih organizacija da se adaptiraju, inoviraju i djeluju etički postaje ključni kriterij njihove dugoročne održivosti. Razvoj strateških planova koji istovremeno obuhvataju digitalizaciju, inovacije, etičke standarde i principe održivosti više nije izbor, već imperativ savremenog HRM-a u sportu.

U konačnici, put ka izvrsnosti u sportu ne može se svesti isključivo na osvajanje medalja i trofeja. Istinska izvrsnost podrazumijeva harmoniju sportskog uspjeha, ljudskog razvoja i društvene odgovornosti. Upravo kroz takav pristup HRM u sportu ispunjava svoju najvišu svrhu, da sport učini održivim prostorom izvrsnosti, integriteta i pozitivnog društvenog uticaja.

2

Poglavlje

Povjerenje i poštovanje, temelj **uspjeha** u HRM-u u sportu

“Povjerenje i poštovanje”

istražuje ključne komponente međuljudskih odnosa te ističe njihovu neizostavnu ulogu u izgradnji kvalitetnih veza. **Povjerenje**, kao temelj svakog zdravog odnosa, omogućava otvorenu komunikaciju i iskrenost, dok **poštovanje** stvara sigurnu atmosferu u kojoj se svi članovi mogu izraziti. Ova dva atributa ne samo da jačaju veze, već i potiču osobni rast i razvoj. U ovom poglavlju ćemo analizirati kako razvijati i održavati povjerenje i poštovanje, te kako oni utiču na svakodnevne interakcije i dugoročne odnose.

Povjerenje i poštovanje,

temelj uspjeha u HRM-u u sportu

Upravljanje ljudskim resursima u sportu započinje ondje gdje prestaju formalne strukture i pravilnici, u prostoru povjerenja i poštovanja. Riječ je o nevidljivom, ali presudnom kulturološkom resursu koji određuje kvalitet odnosa, stabilnost sistema i domet sportskih performansi. Povjerenje i poštovanje nisu dodatak HRM-u; oni su njegova osnova. Bez njih, svi modeli, strategije i alati ostaju prazna forma.

Komparativni pogled na različite društvene kontekste jasno pokazuje snagu ovog resursa. Japansko društvo, duboko ukorijenjeno u kulturi povjerenja i poštovanja, izgradilo je stabilne socijalne i poslovne odnose kroz koncept wa – harmonije. Ova vrijednost prožima svakodnevne interakcije, oblikuje komunikaciju i usmjerava ponašanje pojedinaca ka očuvanju zajedništva. Povjerenje se ne podrazumijeva, već se stalno potvrđuje kroz rituale, dosljednost i odgovornost, dok poštovanje predstavlja temeljni izraz odnosa prema drugome.

U sportskom kontekstu, to se jasno reflektuje u disciplinama poput juda i suma. U judu, povjerenje između partnera u treningu nije emocionalna kategorija, već preduslov sigurnosti, učenja i napretka. Bez povjerenja, tehnika gubi smisao, a razvoj biva zaustavljen. Slično tome, sumo njeguje strogu hijerarhiju i rituale koji učvršćuju međusobno poštovanje, osiguravajući sportsku čestitost i stabilnost sistema. U oba slučaja, povjerenje omogućava dugoročni razvoj, a ne kratkoročni rezultat.

Nasuprot tome, društva s niskim nivom kulture povjerenja i poštovanja, poput Bosne i Hercegovine, suočavaju se s kontinuiranom nestabilnošću u organizacijama, timovima i institucijama. U takvom okruženju, HRM u sportu ne može biti sveden na administrativnu funkciju; on mora preuzeti transformacijsku ulogu – obnovu narušenih odnosa i izgradnju povjerenja kao strateškog resursa.

U tom smislu, ključno pitanje HRM-a u sportu nije šta radimo, već kako vidimo, kako govorimo i kako se ponašamo. Ove tri dimenzije čine nerazdvojivu cjelinu. Način na koji percipiramo druge utiče na jezik koji koristimo, a jezik neposredno oblikuje ponašanje. Promjena u jednoj dimenziji neminovno proizvodi promjenu u preostale dvije. Upravo zato, izgradnja povjerenja zahtijeva holistički pristup, a ne parcijalne intervencije.

Cilj ovog poglavlja, u skladu s filozofijom ove knjige, nije da ponudi recepte, već da razvije svijest. Razviti sposobnost da se odnosi “vide” jasnije, da se o povjerenju “govori” preciznije i iskrenije, te da se kroz ponašanje dosljedno potvrđuju izgovorene vrijednosti. Povjerenje se ne gradi deklarativno, već kroz ponavljaju praksu, primjer i dosljednost.

U sportu, povjerenje se sve jasnije prepoznaje kao oblik organizacijskog kapitala. Ono omogućava bržu koordinaciju, veću otpornost na pritisak, spremnost na inovacije i dublju lojalnost timu i organizaciji. Kada je povjerenje narušeno, posljedice su vidljive: pad performansi, porast konflikata, gubitak motivacije i erozija zajedničke vizije. Stoga povjerenje nije emocionalni luksuz, već strateška nužnost.

HR menadžer, trener ili lider u sportu nosi posebnu odgovornost: biti čuvar kulture povjerenja i poštovanja. To podrazumijeva transparentnost, dosljednost i lični primjer, naročito u radu s mladim sportistima, gdje se paralelno oblikuju i performanse i karakter. Autoritet koji ne počiva na povjerenju ostaje krhak, dok liderstvo utemeljeno na poštovanju ima dugotrajan učinak.

U konačnici, razlika između prosječnih i vrhunskih sportskih sistema ne ogleda se samo u talentu, infrastrukturi ili budžetu, već u kvalitetu odnosa koje ti sistemi njeguju. Povjerenje je tiha sila koja povezuje pojedinca s timom, tim s organizacijom i organizaciju s društvom. U HRM-u u sportu, ono nije krajnji cilj, već trajni proces, proces koji, kada je dosljedno njegovan, postaje najpouzdaniji temelj dugoročnog uspjeha.

Kriza povjerenja u sportskom menadžmentu i upravljanju ljudskim resursima više nije epizodna pojava, nego stanje koje se prepoznaje u jeziku kojim sport govori o sebi. Dovoljno je otvoriti bilo koji sportski portal ili oslušnuti razgovore u klubovima i savezima: narativi su zasićeni riječima poput “skandal”, “sukob”, “nepovjerenje”, “sumnja”, “izdaja”, “etika”, “odgovornost”. Takvi naslovi nisu puka medijska dramatizacija; oni su indikator da se u pozadini lomi temeljna relacija bez koje nema ni stabilne organizacije ni vrhunskog rezultata – relacija povjerenja.

U sportu povjerenje ima posebnu težinu zato što je sport, po svojoj prirodi, sistem ubrzanih odluka i visoke izloženosti. Performans se dešava javno, greška se vidi odmah, pobjeda i poraz imaju emocionalnu amplitudu koju malo koja djelatnost poznaje. U takvim okolnostima, povjerenje postaje i najrjeđi i najvredniji kapital: ono smanjuje “trenje” u komunikaciji, omogućava brzinu koordinacije i daje timu otpornost u kriznim trenucima. Kada povjerenje oslabi, organizacija ne propada odmah spektakularno; ona prvo gubi koheziju. A kad kohezija oslabi, sistem se puni

mikro-sumnjama koje prerastaju u tihe sabotaže: ljudi počinju štiti sebe umjesto cilja, informacije se zadržavaju, namjere se tumače negativno, a svaka odluka uprave ili stručnog štaba doživljava se kao prijatna, a ne kao smjer.

U okviru HRM-a u sportu, kriza povjerenja se zato ne može tretirati kao “problem odnosa” koji se rješava jednom internom radionicom ili motivacijskim govorom. Ona je strukturno pitanje: povjerenje se gradi ili urušava kroz sistem selekcije, kriterije nagrađivanja, način evaluacije učinka, transparentnost u donošenju odluka, kroz dosljednost u primjeni pravila i kroz kulturu svakodnevnog ophođenja. Drugim riječima, povjerenje je u sportu proizvod sistema jednako koliko i proizvod karaktera. HRM je tu da taj sistem učini pravednim, predvidljivim i ljudskim – ne “mekšim”, nego pouzdanijim.

Posebno je osjetljiv odnos povjerenja između sportiste i trenera, jer se tu dodiruju performansi i identitet. Sportistkinja/sportista ne izvršava “zadatak” kao u klasičnom radnom okruženju; on ulaže tijelo, emociju, reputaciju, često i cijelu ličnost. Trener, s druge strane, ne upravlja samo tehnikom i taktikom, već i smislom: on tumači sportskom kadru zašto se nešto radi, kada se radi, koliko vrijedi, šta se očekuje i šta se oprašta. Kada povjerenje u tom odnosu oslabi, ne gubi se samo disciplina, nego se gubi osjećaj sigurnosti koji je potreban da bi sportista prešao vlastite granice. U praksi se to vidi kao povlačenje, pad motivacije, pasivni otpor, pa i napuštanje tima. Nije slučajno da mnogi talenti ne “nestanu” zbog nedostatka sposobnosti, nego zbog iscrpljenosti odnosima u kojima se stalno mora dokazivati lojalnost, a rijetko dobija poštovanje.

U sportskom menadžmentu i institucionalnim okvirima kriza povjerenja poprima dodatnu dimenziju: pitanje integriteta. Kada javnost, sportistkinje/sportisti i uposlenici osjete da sistem ne funkcionira po pravilima nego po vezama, kada se odluke doživljavaju kao neobjašnjive, a kriteriji selekcije i nagrađivanja kao promjenjivi i selektivni, tada povjerenje prelazi prag nakon kojeg ga je teško obnoviti. To je trenutak kada organizacija počinje živjeti od formalnih ovlasti, a ne od legitimnosti. A sport, bez legitimnosti, gubi smisao – jer mu je smisao uvijek bio vezan za pravedno nadmetanje, čast i vjerovanje da trud ima vrijednost.

Važno je pritom priznati i psihološku stranu problema. Povjerenje nije samo racionalno uvjerenje da je neko kompetentan; ono je i iskustvo da je neko dobronamjerman. U sportu, gdje su uloge oštre, ambicije visoke, a resursi ograničeni, dobronamjernost se često pretpostavlja, ali se rijetko njeguje. HRM u sportu ima zadatak da stvori okruženje u kojem se kompetencija vidi i vrednuje, ali u kojem se i dobronamjernost institucionalno štiti: kroz jasne procedure, zaštitu dostojanstva sportista, odgovornu komunikaciju i kulturu u kojoj se konflikt rješava prije nego se pretvori u trajnu pukotinu.

U ovom rukopisu, u kontinuitetu prethodnih poglavlja, krizu povjerenja ne posmatramo kao moralnu paniku, nego kao dijagnostički signal. Ona nam govori da je došlo do nesklada između onoga što organizacija tvrdi da jeste i onoga što ljudi u njoj svakodnevno doživljavaju. Povjerenje se, na kraju, uvijek vraća na isto pitanje: postoji li podudarnost između riječi i djela. Kada se ta podudarnost uspostavi, povjerenje se obnavlja. Kada se ne uspostavi, povjerenje se pretvara u cinizam. A cinizam je, u sportu, najbrži put ka prosječnosti.

Zato ćemo u nastavku ući dublje u ono što povjerenje u sportu stvarno jeste: ne osjećaj, nego odnos; ne ideal, nego praksa; ne dekor kulture, nego njen nosivi stub. I upravo tu se otvara centralna svrha poglavlja: promjena povjerenja počinje promjenom načina na koji vidimo ljude, zatim načina na koji govorimo o njima, i konačno načina na koji se prema njima ponašamo, jer u sportu se povjerenje ne “izjavljuje”, ono se svakodnevno dokazuje.

Povjerenje i samopouzdanje, dva lica iste medalje

U razmatranju povjerenja u sportskom HRM-u nemoguće je zaobići njegovu unutrašnju dimenziju, samopouzdanje. Iako se povjerenje često posmatra kao relacijska kategorija, usmjerena prema drugima i prema sistemu, ono istovremeno ima duboko lični temelj. Povjerenje je relativno stabilna vrijednosna kategorija, ali se kao proces neprestano gradi, testira i obnavlja. Njegova snaga zavisi od unutrašnjeg osjećaja sigurnosti pojedinca, odnosno od povjerenja u vlastite sposobnosti, prosudbe i identitet.

U sportu je ta veza naročito vidljiva. Sportistkinja/sportista koji sumnja u sebe teško može u potpunosti vjerovati treneru, sistemu treninga ili takmičarskom procesu. Isto važi i obrnuto: trener ili menadžer koji nema unutrašnju sigurnost često pribjegava pretjeranoj kontroli, rigidnosti ili defanzivnim obrascima vođenja. U oba slučaja, manjak samopouzdanja proizvodi nepovjerenje koje se ne iskazuje nužno otvoreno, ali se manifestuje kroz oprez, povlačenje, pasivni otpor ili gubitak motivacije. Tako povjerenje i samopouzdanje djeluju kao dva lica iste medalje: jedno bez drugog ne može dugoročno opstati.

Iz perspektive HRM-a u sportu, to znači da se povjerenje ne može graditi isključivo kroz formalne mjere ili deklarativne vrijednosti. Ono mora biti ukorijenjeno u razvoju ljudi, u jačanju njihove kompetentnosti, autonomije i osjećaja smisla. Kada pojedinac osjeća da je viđen, prepoznat i podržan u razvoju vlastitih potencijala, tada raste i njegovo povjerenje u organizaciju. Suprotno tome, sistemi koji proizvode

Povjerenje
je relativno stabilna vrijednosna
kategorija, ali se kao proces
neprestano gradi, testira i
obnavlja. **Njegova snaga zavisi od
unutrašnjeg osjećaja sigurnosti
pojedince, odnosno od povjerenja
u vlastite sposobnosti, prosudbe i
identitet.**



nesigurnost, nejasne kriterije i stalni osjećaj procjene bez podrške, sistematski potkopavaju i samopouzdanje i povjerenje.

Kada se povjerenje naruši, bilo na individualnom ili organizacijskom nivou, vrlo brzo se pojavljuje egzistencijalno pitanje sportskih sistema: kome uopće vjerovati? To pitanje nije znak slabosti, već signal da je došlo do prekida kontinuiteta između očekivanja i iskustva. Obnova povjerenja tada postaje jedan od ključnih zadataka sportskog liderstva i HRM-a. Ne kao brza intervencija, već kao proces koji zahtijeva jasnoću, dosljednost i vrijeme.

U takvim situacijama presudna je sposobnost lidera da vrati osjećaj predvidivosti i pravednosti. Transparentna komunikacija, spremnost da se preuzme odgovornost i jasno objašnjenje odluka imaju veći učinak od bilo kakvih motivacijskih poruka. Povjerenje se ne obnavlja obećanjima, nego ponašanjem koje se ponavlja i potvrđuje kroz vrijeme. Upravo kontinuitet je ključna riječ: jednokratni čin može otvoriti vrata, ali samo dosljedna praksa može povjerenje zadržati.

U sportskim organizacijama koje uspijevaju obnoviti povjerenje, primjetna je promjena klime: ljudi ponovo preuzimaju inicijativu, informacije slobodnije cirkulišu, a greške se doživljavaju kao dio učenja, a ne kao povod za sankciju. Time se istovremeno jača i samopouzdanje pojedinaca, jer osjećaj sigurnosti omogućava preuzimanje odgovornosti i izlazak iz zone komfora. HRM u sportu upravo u toj tački ostvaruje svoju punu svrhu, ne kao administrativni mehanizam, već kao arhitekt odnosa.

U nastavku ovog poglavlja, fokus će se dodatno pomjeriti na suptilnu, ali presudnu ulogu lidera u balansiranju između povjerenja i zahtjevnosti. Jer u sportu povjerenje ne znači popuštanje kriterija, niti samopouzdanje znači odsustvo discipline. Naprotiv, najviši nivoi sportskih izvedbi nastaju upravo ondje gdje se visoki standardi susreću s dubokim povjerenjem, u sistemima koji od ljudi traže mnogo, ali im istovremeno daju razlog da vjeruju.

Posljedice razorne krize povjerenja

Kada povjerenje u sportu oslabi, posljedice se ne zadržavaju na nivou međuljudskih odnosa, već se prelijevaju na cjelokupan sistem sportskog djelovanja. Nepovjerenje postupno potkopava entuzijizam i smisao zajedničkog napora, slabi saradnju i otvara prostor za konflikte koji troše energiju potrebnu za vrhunske rezultate. U takvom ambijentu tim prestaje djelovati kao cjelina, a pojedinci se povlače u defanzivne uloge, štiteći vlastite pozicije umjesto zajedničkog cilja. Pad performansi

tada nije iznenađenje, već logična posljedica narušenih odnosa.

Razorna kriza povjerenja ne pogađa samo sportiste i stručne štabove, nego i reputaciju sportskih institucija. Povjerenje javnosti, navijača i partnera gradi se sporo, a gubi brzo. Kada se uruši, posljedice se mjere padom gledanosti, slabljenjem sponzorskog interesa i smanjenjem finansijske podrške. Sport, kao javno vidljiva i emotivno nabijena djelatnost, posebno je osjetljiv na reputacijske udare: ono što se dešava unutar organizacije neminovno izlazi u javni prostor, gdje se povjerenje ili potvrđuje ili definitivno gubi. U ekstremnim slučajevima, dugotrajno nepovjerenje dovodi do egzistencijalnih kriza, gubitka licence, raspada klubova, urušavanja saveza ili potpunog gubitka društvene legitimnosti.

U širem kontekstu, postaje jasno da je kriza povjerenja jedno od najdubljih i najzahtjevnijih pitanja savremenog sporta. Ona nadilazi pojedinačne skandale i incidente, jer pogađa samu ideju sporta kao prostora pravednog nadmetanja, zajedničkih vrijednosti i smislenog kolektivnog napora. U tom smislu, rukovodioci i sportski kadar koji razumiju prirodu povjerenja i svjesno rade na njegovom njegovanju postaju nosioci stabilnosti i promjene. Njihova uloga nije samo takmičarska ili organizacijska, već i društvena: oni oblikuju kulturu u kojoj sport može opstati kao vjerodostojna i inspirativna djelatnost.

Često se, međutim, postavlja pitanje da li je povjerenje tek apstraktna društvena vrlina, nešto što uljepšava odnose, ali ne proizvodi opipljive rezultate. Upravo suprotno, osnovna teza ove knjige polazi od stava da je povjerenje konkretan i djelotvoran resurs. Ono ima mjerljive efekte na efikasnost timova, brzinu donošenja odluka, otpornost na stres i dugoročni razvoj sportskih organizacija. Povjerenje smanjuje troškove kontrole, povećava spremnost na saradnju i omogućava da se potencijali ljudi u potpunosti aktiviraju.

”
**Tamo gdje
postoji
povjerenje,
pravila
postaju
lagana kao
dah.**

Tao izreka

Namjera ove knjige nije idealizacija, već argumentacija. Kroz teorijske uvide i primjere iz sportske prakse pokazuje se da povjerenje nije sporedna kategorija, nego strateški faktor sportskog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima. U tom smislu, sport, jednako kao i svako drugo društveno polje, ima realnu šansu da prevaziđe krizu povjerenja, ali samo ako ga postavi u središte svojih razvojnih i upravljačkih strategija. Jer od povjerenja ne zavisi samo trenutni rezultat, već dugoročno blagostanje, održivost i smisao sportskog sistema u cjelini.

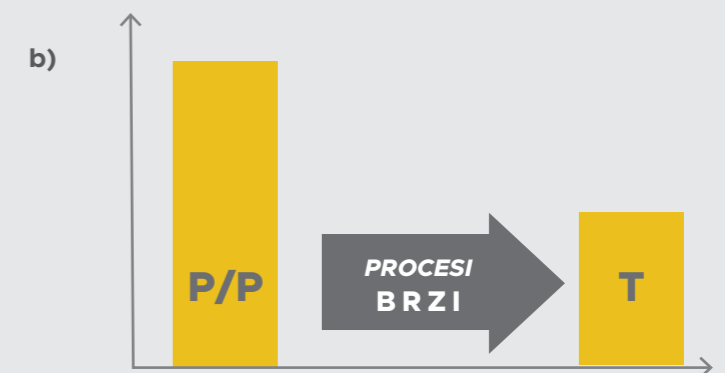
Formula povjerenja u sportskom kontekstu

U sportskom menadžmentu povjerenje se često doživljava kao nešto nemjerljivo, gotovo intuitivno. Ipak, iskustvo i istraživanja pokazuju da se ono može razumjeti i kao funkcionalna varijabla sa vrlo konkretnim efektima. U svojoj najjednostavnijoj formi, formula povjerenja u sportskom kontekstu glasi: povjerenje povećava brzinu, a smanjuje troškove. Ta relacija, koliko god jednostavno zvučala, nosi duboke implikacije za HRM u sportu.

Kada u timu postoji povjerenje, odluke se donose brže jer se ne preispituju stalno namjere, skriveni motivi ili lični interesi. Koordinacija je efikasnija jer komunikacija teče bez zadržke, a reakcije su pravovremene jer članovi tima osjećaju sigurnost da djeluju u skladu sa zajedničkim ciljem. Paralelno s tim, povjerenje smanjuje troškove upravljanja: manje je potrebe za kontrolom, formalnim procedurama, sankcijama i stalnim nadzorom. Energija se preusmjerava s administriranja nepovjerenja na ostvarivanje misije.

Empirijski nalazi iz sportskog menadžmenta, uključujući i istraživanja provedena u okviru istraživanja "Evaluacija olimpijskog sportskog sistema BiH", autora Radjo i saradnici, potvrđuju ovu dinamiku. Timovi s visokim nivoom povjerenja pokazuju znatno bržu adaptaciju na taktičke i strateške promjene, dok organizacije u kojima su odnosi stabilni bilježe niže operativne troškove i manji intenzitet unutrašnjih konflikata. Povjerenje se, u tom smislu, potvrđuje ne samo kao moralna vrijednost, već kao operativni resurs s mjerljivim učinkom.

Upravo zato povjerenje zauzima centralno mjesto u upravljanju ljudskim resursima u sportu. Ono djeluje kao snažan motivacijski faktor, često snažniji od formalnih nagrada. Sportiski i stručni kadar žele da im se vjeruje, jer povjerenje potvrđuje njihovu vrijednost i kompetentnost. Kada osjećaju da su dio sistema koji im vjeruje, njihova spremnost na odgovornost, odricanje i dodatni napor značajno raste. Povjerenje tada ne funkcioniše kao manipulativna tehnika, već kao temelj zdrave profesionalne relacije.



Grafikon a) i b) predstavljaju, dinamiku procesa u odnosu na P/P i T

P/P - Povjerenje/
Poštovanje
T - Troškovi

Razumijevanje povjerenja zahtijeva i ličnu refleksiju. Pitanje kome vjerujemo u sportskom okruženju gotovo uvijek vodi do dubljeg pitanja: zašto nekome vjerujemo. Isto tako, pitanje ko vjeruje nama otkriva koje osobine i ponašanja kod drugih bude osjećaj sigurnosti. Iako se povjerenje često veže uz karakter – integritet, iskrenost i etičnost – ono ne može opstati bez kompetencije. U sportu, etički kredibilitet otvara vrata, ali rezultati i sposobnost ih drže otvorenima.

Karakter i kompetencija nisu suprotstavljeni, već međusobno zavisni elementi povjerenja. Visok moral bez sposobnosti vodi u dobronamjernu neefikasnost, dok vrhunska kompetencija bez etike proizvodi kratkoročne uspjehe i dugoročno nepovjerenje. U profesionalnom sportu, gdje su rezultati stalno pod lupom javnosti i uprava, povjerenje oscilira upravo na toj osi. Kada se ciljevi ostvaruju, povjerenje raste; kada izostanu, ono se dovodi u pitanje. Upravo tu HRM ima zadatak da povjerenje ne veže isključivo za trenutni rezultat, već za dosljednost procesa, jasnoću kriterija i pošten odnos prema ljudima.

Izgradnja povjerenja danas više nije apstraktna ambicija, već zrela disciplina sa jasno prepoznatljivim mjerama. Ona se odnosi na način selekcije kadrova, na transparentnost u donošenju odluka, na dosljednost u primjeni pravila i na svakodnevno ponašanje lidera. Bez obzira na formalnu poziciju, svaki pojedinac u sportskom sistemu ima odgovornost za stanje povjerenja. Čak i liderstvo prema samome sebi, način na koji pojedinac preuzima odgovornost i drži riječ, ima refleksiju na šire okruženje.

Na osnovu dugogodišnjeg iskustva u sportskom menadžmentu može se izvesti jednostavan, ali snažan zaključak: liderstvo u sportu znači ostvarivati rezultate kroz jačanje povjerenja. To je proces u kojem se ciljevi ne postižu pritiskom, manipulacijom ili strahom, već kroz pouzdanost, jasnoću i poštovanje. Rezultati postignuti na taj način nisu samo brži, već i održiviji, jer istovremeno razvijaju kapacitete ljudi i sistema.

Sredstva kojima dolazimo do rezultata jednako su važna kao i sami rezultati. Sport koji zanemari pravila, etiku i povjerenje može ostvariti privremene pobjede, ali dugoročno gubi legitimnost. Shackletonova misao da igra mora biti vođena pravdom i časnošću snažno rezonira sa sportskom stvarnošću: cilj nije samo pobijediti, već pobijediti na način koji jača, a ne razara zajednicu.

U tom smislu, povjerenje nije ukras sportskog sistema, već njegova nosiva konstrukcija. Bez povjerenja sport ostaje mehanizam bez duše; s povjerenjem, on postaje prostor u kojem se izvrsnost i ljudskost međusobno osnažuju. Nastavak

ovog poglavlja vodi upravo ka tom spoju, ka razumijevanju kako se povjerenje svakodnevno živi, mjeri i čuva u praksi savremenog HRM-a u sportu.

Primjer Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine pokazuje da povjerenje u sportskom sistemu nije apstraktna vrijednost, već akumulativni kapital koji se gradi godinama i koji, kada sazrije, proizvodi vidljive i mjerljive efekte. U kontekstu HRM-a u sportu, OK BiH ilustrira kako dosljedno njegovanje povjerenja i poštovanja može proširiti organizacijski utjecaj daleko izvan formalnih nadležnosti jedne institucije, kako na međunarodnom planu, tako i unutar složenog društvenog okruženja Bosne i Hercegovine.

Izgradnja snažnih i stabilnih odnosa s Međunarodnim olimpijskim komitetom i Evropskim olimpijskim komitetom nije rezultat jednokratnih odluka ili formalne pripadnosti olimpijskom pokretu, već dugotrajnog procesa u kojem su se kompetencija, pouzdanost i integritet međusobno potvrđivali. Učešće u međunarodnim i EU projektima dodatno je učvrstilo poziciju OK BiH kao pouzdanog partnera, sposobnog da preuzme odgovornost, upravlja kompleksnim zadacima i isporuči rezultate u skladu s najvišim standardima olimpijskog pokreta. U tom smislu, povjerenje se pokazalo kao ključni preduvjet za umrežavanje, ali i kao katalizator organizacijskog učenja i profesionalizacije ljudskih resursa.

Isti obrazac povjerenja prepoznat je i u odnosu sa sponzorima i društveno odgovornim kompanijama. Partnerstva sa renomiranim domaćim i međunarodnim firmama ne nastaju isključivo na osnovu marketinške vidljivosti, već na uvjerenju da organizacija djeluje transparentno, odgovorno i u skladu sa jasno definiranom misijom. U tom kontekstu, HRM u OK BiH ima zadatak da održi unutrašnju koheziju i profesionalni integritet, jer povjerenje eksternih partnera gotovo uvijek reflektira kvalitet unutrašnjih odnosa i organizacijske kulture.

Posebno je važno istaknuti odnos OK BiH prema državnim institucijama. Iako postoji kontinuirana komunikacija i izražena spremnost za saradnju, izostanak sistemskih političkih odluka o integriranom sportskom sistemu na državnom nivou pokazuje da povjerenje, samo po sebi, nije uvijek dovoljno. Ono mora biti praćeno institucionalnom odgovornošću i političkom voljom. Ovaj jaz između profesionalne prakse sportskih institucija i sporosti političkih struktura jasno ilustrira granice do kojih organizacijsko povjerenje može dosegnuti bez šire systemske podrške. Ipak, upravo u takvim okolnostima, kontinuirani dijalog i dosljednost u djelovanju ostaju jedini održivi put ka dugoročnim promjenama.

Dodjela i uspješna realizacija EYOF-a 2019. godine predstavljaju kulminaciju procesa izgradnje povjerenja. Taj događaj nije bio samo logistički i organizacijski

izazov, već test zrelosti cijelog sportskog sistema. Transparentnost u planiranju, jasno definisane uloge, odgovorno upravljanje ljudskim i finansijskim resursima, te spremnost na saradnju između različitih nivoa vlasti i institucija, stvorili su ambijent u kojem je povjerenje moglo funkcionirati kao operativna snaga. EYOF je pokazao da je moguće prevazići administrativne, političke i kulturološke podjele kada postoji zajednički cilj i međusobno uvažavanje.

U kontekstu HRM-a u sportu, ovaj primjer potvrđuje da povjerenje ne djeluje samo vertikalno, između lidera i zaposlenih, već i horizontalno, između institucija, zajednica i partnera. Upravo ta višedimenzionalnost povjerenja čini ga jednim od najvažnijih resursa sportskog sistema. Kada je povjerenje prisutno, organizacije postaju otpornije, ljudi preuzimaju odgovornost s više sigurnosti, a projekti dobijaju društvenu legitimnost.

Iskustvo OK BiH pokazuje da povjerenje nije krajnja tačka razvoja, već stalni proces koji se mora održavati kroz profesionalizam, etiku i dosljednost. Ono se gradi sporije nego što se rezultati mjere, ali kada je jednom uspostavljeno, omogućava organizaciji da preživi krize, privuče partnere i ostane relevantna u promjenjivom sportskom i društvenom okruženju. U tom smislu, povjerenje se potvrđuje kao temeljna pretpostavka savremenog HRM-a u sportu, ne samo kao vrijednost, već kao strateška snaga koja povezuje ljude, institucije i viziju dugoročnog razvoja.

Zahvalnost u sportskom menadžmentu ljudskih resursa

Zahvalnost u sportskom menadžmentu ljudskih resursa ne pojavljuje se kao sentimentalni dodatak racionalnim procesima upravljanja, već kao tihi regulator odnosa, motivacije i dugoročne održivosti sistema. U kontinuitetu povjerenja i poštovanja, zahvalnost djeluje kao njihova unutrašnja potvrda, kao znak da vrijednost drugog nije samo prepoznata, već i istinski uvažena. Upravo u tom prostoru zahvalnost prelazi iz individualnog osjećaja u organizacijsku praksu.

Savremeni HRM u sportu sve jasnije pokazuje da održiva izvrsnost ne proizlazi isključivo iz kontrole, nagrađivanja i sankcioniranja, već iz sposobnosti sistema da kod ljudi razvije osjećaj smisla i vrijednosti. Zahvalnost ima ključnu ulogu u tom procesu jer neposredno utiče na percepciju vlastite vrijednosti sportista, trenera i stručnog osoblja. Kada se doprinos prepoznaje i verbalizira, jača se unutrašnja motivacija, a odnos prema radu postaje stabilniji i otporniji na vanjske pritiske. Sportistkinja/sportista koji se osjeća cijenjenim rjeđe sagorijeva, lakše podnosi poraz i spremnije ulaže dodatni napor u procesu dugoročnog razvoja.

EYOF
je pokazao da je moguće
prevazići administrativne,
političke i kulturološke podjele
kada postoji zajednički
cilj i međusobno
uvažavanje.



Na kolektivnom nivou, zahvalnost utiče na kvalitet organizacijske klime. Timovi u kojima se njeguje kultura zahvalnosti pokazuju viši stepen međusobnog uvažavanja, manje destruktivnih konflikata i snažniji osjećaj pripadnosti. U takvim okruženjima razlike u statusu, ulozi ili hijerarhiji ne nestaju, ali gube svoju isključujuću snagu. Zahvalnost omogućava da se autoritet ne doživljava kao prijatna, već kao odgovornost, a disciplina kao zajednički dogovor, a ne kao nametnuta kontrola. Time se zatvara krug sa povjerenjem: povjerenje rađa zahvalnost, a zahvalnost dodatno učvršćuje povjerenje.

Iz perspektive HRM-a, zahvalnost je i važan korektiv u sistemima koji su preopterećeni isključivo rezultatima. Sport koji stalno proizvodi pritisak, a rijetko priznanje, dugoročno iscrpljuje svoje ljude. U takvom ambijentu, nezahvalnost postaje normalizirana emocija, a osjećaj da "ništa nikada nije dovoljno" potkopava i performans i karakter. Suprotno tome, svjesno njegovanje zahvalnosti ne umanjuje takmičarsku ambiciju, već je humanizira. Ono podsjeća da rezultat ima vrijednost samo ako je postignut u okruženju koje čuva dostojanstvo čovjeka.

Važno je naglasiti da zahvalnost u sportskom menadžmentu nije isto što i nekritičko pohvaljivanje. Ona ne isključuje zahtjevnost, evaluaciju ili odgovornost. Naprotiv, zahvalnost ima najveći učinak upravo u sistemima visokih standarda, jer tada priznanje dolazi kao potvrda stvarnog doprinosa, a ne kao zamjena za kriterije. HRM koji uspije uspostaviti tu ravnotežu, između jasnoće očekivanja i iskrenog priznanja, stvara uslove u kojima ljudi žele ostati, rasti i davati više nego što se od njih formalno traži.

Na dubljem nivou, zahvalnost ima i obrazovnu dimenziju. Sportistkinje/sportisti koji uče da budu zahvalni prema trenerima, timu, protivnicima i samom procesu sportskog razvoja, razvijaju emocionalnu zrelost koja nadilazi sportsku karijeru. Time HRM u sportu dobija i širu društvenu funkciju: ne oblikuje samo uspješne takmičare, već odgovorne, stabilne i svjesne ljude. Kultura zahvalnosti tako postaje dio nevidljivog kurikulumu sporta, onog koji se ne mjeri medaljama, ali se prepoznaje u ponašanju i odnosima.

U konačnici, zahvalnost se potvrđuje kao suptilan, ali moćan saveznik povjerenja i poštovanja. Ona zatvara krug ljudskog upravljanja: od priznanja vrijednosti, preko jačanja motivacije, do stabilnosti odnosa i dugoročne održivosti sistema. U sportskom menadžmentu ljudskih resursa, zahvalnost nije slabost niti luksuz, već znak zrelosti sistema koji razumije da se izvrsnost ne može iznuditi, već se može samo omogućiti. Upravo u toj spoznaji leži njena strateška vrijednost, tiha, ali presudna, za sport koji želi trajati, a ne samo pobjeđivati.

Dobre prakse OK BiH kroz povjerenje, poštovanje i zahvalnost

Unutar konteksta sportskog menadžmenta, posebno kada je riječ o ljudskim resursima, povjerenje i poštovanje postaju temeljni elementi koji oblikuju uspješne organizacije. Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (OK BiH) predstavlja izvrstan primjer kako se kroz izgradnju povjerenja, poštovanja i zahvalnosti može postići dugoročni uspjeh i stabilnost u sportskom sektoru.

Jedna od ključnih strategija OK BiH bila je uspostavljanje transparentne komunikacije s različitim akterima u sportu. Kroz otvoren dijalog s državnim organima, sponzorima i sportistima, OK BiH je stvorio atmosferu u kojoj su se svi različiti interesi mogli usuglasiti, čime je dodatno osnaženo povjerenje unutar zajednice. Ova transparentnost omogućava sportskim radnicima i volonterima da osjete da su njihovi doprinosi prepoznati i cijenjeni, što dovodi do jačanja timske kohezije i zajedničkog rada ka ostvarenju postavljenih ciljeva.

Osim osnaživanja veze s internim akterima, OK BiH je također uspješno izgradio partnerske odnose s međunarodnim organizacijama. Kroz saradnju s Međunarodnim olimpijskim komitetom (IOC) i Evropskim olimpijskim komitetom (EOK), organizacija je stvorila mrežu podrške koja je dodatno unaprijedila razvoj sporta u zemlji. Ova saradnja ne samo da je bila ključna u privlačenju sponzora, poput Coca-Cole, BH Telecoma, domaćeg brenda sportske opreme - Number1 i Lutrijom BiH, već je i pridonijela jačanju društvene odgovornosti, gdje su ovi partneri postali suučesnici u promoviranju sportskih vrijednosti i podršci mladim talentima.

S obzirom na izazove s kojima se sport suočava u BiH, posebno u pogledu političkih odluka i institucionalnih okvira, OK BiH je nastavio s radom na izgradnji međusobnog povjerenja s relevantnim institucijama. Ovdje je važna uloga lidera unutar organizacije, koji su prepoznali da su povjerenje i poštovanje ključni za ostvarenje efikasne komunikacije i saradnje. Upravo zahvaljujući ovakvom pristupu, OK BiH je uspio organizirati Evropski omladinski olimpijski festival (EYOF) 2019. godine, događaj koji je postao simbol uspješne saradnje i jačanja sportskih vrijednosti u društvu.

Dodatno, praksa iskazivanja zahvalnosti prema svim sudionicima, od sportista do sponzora, postala je neizostavan element u kulturi OK BiH. Kroz festivale, ceremonije i javne događaje, organizacija je promovirala etičke principe i vrijednosti, pružajući tako svima prostor da osjete svoju važnost u kolektivu. Takav pristup

stvara osjećaj zajedništva i pripadnosti, čime se još više osnažuje povjerenje.

Kroz osnovne principe povjerenja, poštovanja i zahvalnosti, OK BiH postavlja visoke standarde u sportskom menadžmentu. Organizacija je dokazala da su ti principi od suštinskog značaja za izgradnju uspješnih timova i sportskih zajednica. Ove dobre prakse ne samo da doprinose trenutačnom uspjehu, već postavljaju temelje za održivu budućnost sporta u Bosni i Hercegovini. U ovom kontekstu, legitimnost i stabilnost koje pruža povjerenje postaju najvažniji resursi za napredak i razvoj sportskih zajednica.

Ovaj pristup OK BiH prema izgradnji povjerenja, poštovanja i zahvalnosti jasno oslikava važnost integracije ljudskih vrijednosti unutar sportskog menadžmenta. Kada članovi organizacije osjete da su cijenjeni i da se vodi računa o njihovim potrebama, njihovo angažiranje i motivacija na radnom mjestu povećavaju se, što rezultira vrhunskim performansama na terenu.

Osim što doprinosi poboljšanju timske kulture, OK BiH također pokazuje velik značaj uključivanja volontera u svoje aktivnosti. Mlađi sportski kadar i entuzijasti oduševljeni su prilikom da budu dio procesa koji vodi do ostvarenja velikih sportski događaja. Ovakvo uključivanje ne samo da osnažuje zajednicu, već stvara i buduće lidere koji će nastaviti ovu tradiciju izgradnje povjerenja i uzajamnog poštovanja.

Jedan od ključnih izazova s kojima se organizacije suočavaju je održavanje povjerenja kroz različite faze razvoja. OK BiH se suočava s političkim i institucionalnim preprekama, ali njihova predanost održivom razvoju sporta i dalje je stalna. Održavanje dijaloga sa ključnim sudionicima i spremnost na prilagodbu strategija u skladu s promjenama u okruženju pokazuje kako je izgradnja povjerenja proces koji zahtijeva stalne napore.

”
**Nije snaga
u kontroli
sistema,
već u
povjerenju
koje sistem
nosi.**

Tao izreka



**...praksa iskazivanja
zahvalnosti prema svim sudionicima,
od sportista do sponzora, postala
je neizostavan element u kulturi OK
BIH. Kroz festivale, ceremonije i javne
događaje, organizacija je promovirala
etičke principe i vrijednosti, pružajući
tako svima prostor da osjete svoju
važnost u kolektivu.**

Kako bi se osigurala dugotrajna uspješnost, OK BiH kreira strategije koje se oslanjaju na povratne informacije od svih sportskih sudionika. Kroz redovne sastanke, radionice i evaluacijske procese, organizacija potiče otvorenu komunikaciju i aktivno slušanje. Ova praksa omogućava pristup različitim perspektivama koje doprinose poboljšanju operativnih procesa i rezultata.

Možda najznačajniji aspekt izgradnje povjerenja unutar OK BiH je njihova sposobnost da prepoznaju i odgovore na potrebe i izazove zajednice. Kroz organizaciju sportskih programa koji su dostupni široj javnosti, kao i inicijative koje se bave promocijom zdravog načina života i obrazovanja mladih sportistkinja/sportista, OK BiH stvara duboki uticaj na društvo. Takve mjere ne samo da zadovoljavaju trenutne potrebe, već potiču i dugoročne odnose s lokalnim zajednicama, što dodatno osnažuje povjerenje.

U ovom kontekstu, izgradnja povjerenja nije samo sredstvo za postizanje uspjeha već temelj koji omogućava održivi rast i razvoj sporta kao društvenog fenomena. OK BiH jasno pokazuje da ulaganje u ljudske odnose i etičke principe ne donosi samo konkretnu materijalnu korist, već stvara i zdravije sportsko okruženje koje će trajati.

Na kraju, primjer OK BiH ilustrira kako povjerenje, poštovanje i zahvalnost ne predstavljaju samo apstraktne pojmove, već ključne strategije za postizanje efikasnosti i konkurentnosti u sportskom menadžmentu. S obzirom na izazove s kojima se suočava sportski sektor u Bosni i Hercegovini, nužno je usmjeriti se na jačanje ovih odnosa kako bi se osigurao dugotrajan uspjeh i razvoj. Kultura povjerenja i poštovanja koju je OK BiH uspostavio može poslužiti kao uzor drugim organizacijama, nudeći put ka izgradnji održivih i uspješnih sportskih timova i zajednica u budućnosti.

Primjer OK BiH ilustrira kako povjerenje, poštovanje i zahvalnost ne predstavljaju samo apstraktne pojmove, već ključne strategije za postizanje efikasnosti i konkurentnosti u sportskom menadžmentu.

Možda najznačajniji aspekt izgradnje povjerenja unutar OK BiH je njihova sposobnost da prepoznaju i odgovore na potrebe i izazove zajednice. Kroz organizaciju sportskih programa koji su dostupni široj javnosti, kao i inicijative koje se bave promocijom zdravog načina života i obrazovanja mladih sportistkinja/sportista, OK BiH stvara duboki uticaj na društvo.



3

Poglavlje

Vizija

postavlja dugoročne ciljeve i omogućava članovima tima da dijele zajedničku svrhu, čime se povećava njihova motivacija i angažovanost.

Misija detektuje osnovnu svrhu postojanja organizacije i način na koji planira da ostvari viziju. **Vrijednosti**, kao etičke smjernice, oblikuju kulturu organizacije, ali njihov izostanak dovodi do sukoba i loše komunikacije među članovima tima.

Vizija, misija, i menadžmentska filozofija,

temelj **razvoja**

ljudskih resursa u sportu



Vizija, misija i menadžmentska filozofija

temelj razvoja u HRM-u u sportu

U vremenu ubrzanih promjena, digitalnih revolucija i sve kompleksnijih potreba sportskih organizacija, pitanje ko smo, gdje idemo i zašto postojimo više nije pitanje identiteta, već pitanje opstanka. Upravljanje ljudskim resursima, kao ključna funkcija razvoja sportskih organizacija, sve više zavisi od sposobnosti da se uspostavi jasna **filozofija upravljanja, vizija koja inspiriše, i misija koja povezuje.**

Ove tri komponente čine temeljne strateške orijentire ne samo za operativno djelovanje, već i za dugoročni razvoj ljudskog kapitala.

Ljudski resursi u sportu nisu samo pitanje broja, već pitanje duha, kulture povjerenja, rasta i timskog identiteta. Onaj ko zna kako da razvije ljude, zna kako da razvije i organizaciju. A u sportu, više nego igdje drugo, rezultati počinju i završavaju s ljudima.

U savremenom sportskom sektoru, čvrsta strateška osnova zasnovana na jasnoj i usklađenoj filozofiji, viziji i misiji predstavlja neprocjenjiv temelj za ostvarivanje dugoročnog uspjeha i održivosti. Posebno u kontekstu upravljanja ljudskim resursima (HRM), ove komponente zauzimaju centralnu ulogu u oblikovanju kulturnih, etičkih i djelatnih smjernica koje osiguravaju racionalno, motivirano i inovativno osoblje, sportiste, trenere i administrativni kadar.

Filozofija kao temelj kulture i identiteta u menadžmentu ljudskih resursa u sportu

Filozofija u sportu predstavlja skup temeljnih uvjerenja, principa i vrijednosti koje oblikuju svakodnevno djelovanje organizacija, sportskih klubova, nacionalnih olimpijskih komiteta i drugih sportskih institucija. Ova filozofija služi kao osnova za kreiranje i održavanje kulture organizacije, utiče na oblikovanje identiteta, te određuje smjernice za upravljanje ljudskim resursima na principima etičnosti, profesionalnosti i društvene odgovornosti.

U okviru HRM-a, filozofija direktno utiče na procese zapošljavanja, motivacije, edukacije, usavršavanja i razvoja ljudskog kapitala. Na primjer, sportski klub ili nacionalni olimpijski komitet čija je temeljna filozofija usklađena sa vrijednostima kao što su izvrsnost, prijateljstvo, poštovanje, fer-plej, razvoj mladih, odgovornost i kolektivni duh, gradi kulturu koja potiče etičko ponašanje, timski rad i društvenu odgovornost.

Takav menadžment pristup olakšava uspostavljanje snažnog organizacijskog identiteta, jačanje osjećaja pripadnosti, te promoviše lojalnost zaposlenika i sportskog kadra, što zajedno doprinosi razvoju talenata i dugoročnom uspjehu.

Vizija kao pokretačka snaga i misija kao operativni okvir razvoja ljudskih resursa u sportu

Vizija kao inspirativna slika poželjne budućnosti predstavlja cilj kojem svaka organizacija teži. U sportskom kontekstu, ona može značiti postizanje vrhunskih rezultata, razvoj vlastitih kadrova, uvođenje inovacija ili ostvarivanje snažne društvene uloge kroz sport. Kao aspiracijski i inspirativni cilj, vizija usmjerava organizaciju ka budućnosti i definiše identitet kojem se teži.

U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, vizija postaje snažan alat motivacije i angažmana zaposlenika i sportista, jer pruža jasan smjer djelovanja prema kojem se usklađuju kompetencije, razvojne aktivnosti i strategije motivacije. Njena implementacija podstiče kreativnost i inovativnost u oblikovanju programa edukacije i talent menadžmenta, te omogućava sportskim organizacijama da se pozicioniraju kao atraktivni poslodavci i razvojni centri. Organizacija koja teži biti lider u razvoju mladih talenata i promovisanju vrhunske izvrsnosti mora strateški ulagati u razvoj kadrovskih kapaciteta, uspostavljati mentorske programe i kreirati dinamično okruženje koje podržava kontinuirani lični i profesionalni razvoj.

Ako vizija odgovara na pitanje kuda idemo, misija daje odgovor na pitanje zašto postojimo i kome služimo. Misija je operacionalizovana svrha postojanja organizacije i definiše njen svakodnevni doprinos sportu i društvu. U sportu ona često uključuje razvoj mladih kroz sport, promociju zdravog načina života, afirmaciju etike i fair-playa, te doprinos zajednici i inkluzivnosti.

Upravljanje ljudskim resursima kroz prizmu jasno artikulisane misije omogućava usklađivanje individualnih ciljeva sa strateškim prioritetima organizacije. Misija funkcionira kao vodič u procesima zapošljavanja, razvoja, motivacije i zadržavanja

”

Vizija je umijeće koje nam omogućuje da vidimo nevidljivo

Jonathan Swift

talenata, ali i kao okvir za identifikaciju i razvoj potencijala unutar organizacije. Sportski subjekt koji svoju misiju temelji na razvoju mladih talenata, promovisanja sportskih vrijednosti i jačanja veze sa zajednicom, uspostavlja sistemski okvir za edukaciju trenera, mentora i administrativnog kadra, čime osigurava dugoročnu održivost i kredibilitet.

Vizija pokreće, misija usmjerava. Tek kada su ove dvije komponente međusobno usklađene, upravljanje ljudskim resursima u sportu prestaje biti administrativna funkcija i postaje strateški instrument razvoja ljudi, organizacije i sportskog sistema u cjelini.

Harmonizacija i fleksibilnost u dinamičkom okruženju, uloga HR menadžera

Usporavajuće ili stagnirajuće strategije zasnovane na rigidnim smjernicama mogu značajno ugroziti adaptabilnost i konkurentnost sportskih organizacija. Zbog toga je ključno da menadžmentska filozofija, vizija i misija budu dinamično prilagođavane promjenama u okruženju, od tehnoloških inovacija i zakonodavnih okvira do promjena društvenih vrijednosti i strukture sportskog osoblja.

Proces stalne evaluacije i revidiranja ovih temeljnih komponenti mora biti sastavni dio strategijskog upravljanja. Upravo u tom procesu ključnu ulogu imaju HR menadžeri, koji predstavljaju nosioce implementacije i očuvanja filozofije, vizije i misije unutar organizacije. Njihova odgovornost ne ogleda se samo u administrativnim zadacima, već u kreiranju sistema kompetencija, edukacionih programa i motivacionih politika koje osiguravaju usklađenost svih aktera sa kulturnim i etičkim vrijednostima organizacije.

HR menadžeri imaju centralnu ulogu u prevazilaženju otpora promjenama, kultivisanju inovativnog duha i usklađivanju strateških smjernica sa stvarnim potrebama i izazovima savremenog sportskog okruženja. Razvoj strategija za

angažman, motivaciju, zadržavanje talenata i kontinuiranu edukaciju trenera direktno je povezan sa jasno definisanim vrijednostima i dugoročnim ciljevima organizacije.

Na taj način, HR menadžment u sportu prerasta administrativne okvire i postaje strateški partner u harmonizaciji filozofije, vizije i misije sa dinamičkim i kompleksnim okruženjem u kojem sportske organizacije djeluju.

Zbog toga je ključno da menadžmentska filozofija, vizija i misija budu dinamično prilagođeni promjenama u okruženju: od tehnoloških inovacija, promjena zakonodavnih okvira, društvenih vrijednosti do promjena u strukturi i ponašanju sportskog osoblja.

Proces stalne evaluacije i revidiranja ovih temeljnih komponenti treba biti sastavni dio strategijskog upravljanja, pri čemu HR menadžeri imaju ključnu ulogu u prevazilaženju otpora promjenama, kultivisanju inovativnog duha i osiguravanju da organizacija ostane u koritu s globalnim trendovima i društvenim potrebama. Na taj način, menadžerski lideri u sportu moraju stalno reflektovati i usklađivati filozofske, vizijske i misijske smjernice sa stvarnim potrebama i izazovima koje donosi brzo promjenjivo okruženje.

Kultura, identitet i društvena odgovornost kao dio strategije u HRM-u

Primjena filozofije, vizije i misije u okviru upravljanja ljudskim resursima (HRM) snažno oblikuje organizacijsku kulturu, koja je ključni faktor za izgradnju prepoznatljivosti i ugleda sportskih institucija. Kultura, kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i normi, direktno utiče na ponašanje svih sudionika sportskog sistema, osiguravajući da svi djeluju u skladu sa najvišim moralnim i profesionalnim standardima. Ovakav integrisani pristup jača identitet organizacije i stvara podlogu za razvoj unutrašnje povezanosti, lojalnosti i pozitivne radne atmosfere.

Društvena odgovornost sportskih organizacija sve više je integrisana u njihove osnovne principe i strategije kao važan dio njihovog identiteta. Kao društveno



**Nije cilj doći na vrh,
nego ostati čovjek
dok se penješ.**

TAO izreka

odgovorne institucije, one preuzimaju ulogu agenata promjena, doprinose razvoju lokalnih zajednica, promovisanju inkluzivnosti i socijalne pravde, te aktivno rade na poboljšanju kvaliteta života šire društvene zajednice. Ova uloga ne samo da jača ugled organizacije već i doprinosi dugoročnom održivom razvoju sporta u društvu.

U tom kontekstu, HR menadžment mora razvijati i implementirati strategije koje podstiču participaciju, inkluzivnost i odgovornost na svim nivoima. To uključuje kreiranje politika koje promovišu raznolikost, zaštitu prava i ravnopravne mogućnosti, kao i razvoj programa za aktivno uključivanje sve većeg broja zainteresovanih strana u odlučivanje i realizaciju društvenih i sportskih projekata. Samo tako sportske organizacije mogu opravdati svoju ulogu kao lidere društvenih promjena, ostvariti bolji imidž i doprinijeti izgradnji snažnih, održivih i društveno odgovornih sistema koji će pozitivan uticaj širiti na društvo u cjelini.

Osnovne Olimpijske vrijednosti kao temelj HRM strategija

Vrijednosti koje organizacija afirmiše postaju ogledalo u kojem se reflektuje njena istinska svrha. Među osnovnim olimpijskim vrijednostima, izdvaja se skup od deset ključnih principa, koje imaju posebnu važnost za menadžment ljudskih resursa u sportu.: izvrsnost, poštovanje, prijateljstvo, fer-plej, tolerancija, solidarnost, radost napora, harmonija tijela, duha, uma i zajedništvo.

Svaka od ovih vrijednosti ima svoju specifičnu ulogu u oblikovanju kulture organizacije i u kreiranju okruženja koje podstiče moralne i profesionalne standarde u sportu. Ove proširene vrijednosti, čine normativni kompas sporta.

One nisu apstraktni ideali, već konkretni alati za oblikovanje HRM politika u sportu: od regrutacije i selekcije kadrova, preko edukacije i razvoja, do evaluacije i nagrađivanja. Upravo kroz njih se ostvaruje misija sporta, ne samo da proizvodi rezultate, već i da gradi ljude i zajednice.

Izvrnsnost predstavlja jednu od najvažnijih i najprepoznatljivijih olimpijskih vrijednosti, koja odražava kontinuiranu težnju sportistkinja/sportista, trenera i stručnog osoblja ka vrhunskim rezultatima, pouzdanosti i stalnom ličnom i profesionalnom razvoju. U okviru HRM-a, ova vrijednost je centralni element za kreiranje i unapređenje sistema rada i razvoja unutar sportskog sistema.

Primjenjujući principe izvrsnosti u HRM-u, sportske organizacije uspostavljaju i sprovode programe za razvoj talenata koji omogućavaju identifikaciju potencijala i njihovo kontinuirano usavršavanje. Sistem edukacije i profesionalnog razvoja postaje

sastavni dio strategije za jačanje kompetencija sportistkinja/sportista i trenerskog kadra, te je usklađen s idejom stalnog usavršavanja i inovacija.

Posebno je važno istaknuti da uspostavljanje kulture izvrsnosti u okviru HRM prakse doprinosi razvoju ambiciozno motivisanog i kompetentnog tima, u kojem svaki pojedinac teži ka postizanju najboljih mogućih rezultata. Ovakav pristup omogućava, s jedne strane, kontinuirani profesionalni rast, a s druge strane, potiče inovacije, kreativnost i osjećaj za postizanje vrhunskih sportskih rezultata.

Ukratko, izvrsnost u HRM-u nije samo cilj, već i način djelovanja koji oblikuje održiv i inovativan sport. Vođeni principima izvrsnosti, sportske organizacije kreiraju okruženje koje potiče razvoj talenata, motiviše na postizanje vrhunskih rezultata i osigurava stalno usavršavanje stručnjaka, čime se jača konkurentnost i reputacija sportskog sistema na međunarodnoj sceni.

Poštovanje predstavlja jednu od najvažnijih i najtemeljnijih olimpijskih vrijednosti, koja oblikuje etički okvir i kulturu svakog sportskog sistema. U kontekstu HRM-a, ova vrijednost je ključna za izgradnju zdrave, inkluzivne i moralno odgovorne organizacijske kulture. Poštovanje podrazumijeva priznavanje i uvažavanje raznolikosti, kulturnih i individualnih razlika, te prava svih aktera uključenih u sportsku djelatnost.

Implementacija principa poštovanja u HRM praksama podrazumijeva kreiranje politika ravnopravnosti, osiguranje sigurnog i podržavajućeg okruženja te promovisanje pravičnosti u svim procesima zapošljavanja, evaluacije i napredovanja. Zaposleni i sportisti u organizacijama koje promovišu poštovanje osjećaju se cijenjeno, ravnopravno i zaštićeno, što direktno utiče na atmosferu rada, motivaciju i međusobne odnose. Kada su odnosi zasnovani na principima poštivanja, povećava se stopa zadržavanja talenata, smanjuju konflikti i poboljšava saradnja među svim akterima.

U praksi, to podrazumijeva edukaciju o kulturnoj senzibilnosti, razvoj politika uključivanja i zaštite od diskriminacije, zatim pristupačnu komunikaciju u skladu s različitim potrebama, i pravnu zaštitu individualnih prava. Također, važno je podsticati upravljanje sukobima i konfliktnim situacijama u skladu sa principima poštivanja, te promovirati transparentno i odgovorno vođenje organizacije.

Poštovanje kao vrijednost nije samo moralni imperativ, već i ključno sredstvo za izgradnju pozitivne, inkluzivne i etički odgovorne sportske kulture. Ulaganje u razvoj politika i praksi koje njeguju i jačaju poštovanje doprinosi ne samo očuvanju

...deset ključnih principa, koje imaju posebnu važnost za menadžment ljudskih resursa u sportu: izvrsnost, poštovanje, prijateljstvo, fer-plej, tolerancija, solidarnost, radost napora, harmonija tijela, duha, uma i zajedništvo.

integriteta sporta, već i jačanju reputacije i konkurentnosti sportskih organizacija na domaćem i međunarodnom nivou.

Prijateljstvo, kao jedna od osnovnih olimpijskih vrijednosti, odražava duboku potrebu za razvojem međusobne podrške, saradnje i solidarnosti među sportistima, trenerima, stručnim osobljem i svim akterima u sportskom sistemu. U kontekstu HRM-a, ovo načelo je ključno za izgradnju pozitivnog, zdravog i kohezivnog radnog okruženja, gdje je saradnja osnova za kolektivni uspjeh.

Implementacija ove vrijednosti u praksi podrazumijeva kreiranje politika koje promovišu timski rad i saradnju, razvoj programa izgradnje timova i edukacije koje ističu važnost prijateljstva, solidarnosti i odgovornosti unutar sportskog okruženja. Osim toga, važno je njegovati i kulturu u kojoj su uvažavanje razlika, podrška i empatija integralni dijelovi svakodnevnog rada.

Ukoliko se na pravilan način promoviše i njeguje, prijateljstvo kao vrijednost povećava unutrašnju motivaciju, smanjuje konflikte i jača osjećaj pripadnosti, što sve zajedno doprinosi višem nivou ukupne efikasnosti, zadovoljstva i kvaliteta rada unutar sportskih organizacija.

Fer plej predstavlja jednu od najvažnijih i najprepoznatljivijih vrijednosti u olimpijskom sportu, simbolizirajući sportski mentalitet, pošteno takmičenje i poštivanje pravila igre. U širem kontekstu HRM-a, ova vrijednost postaje temelj za razvoj i oblikovanje organizacijske kulture koja naglašava etičke principe, moralni integritet i društvenu odgovornost.

Upravljanje ljudskim resursima u sportu, koje promoviše principe fer pleja, podrazumijeva uspostavljanje i primjenu politika koje osiguravaju pravičnost u zapošljavanju, ocjenjivanju, nagrađivanju i sankcionisanju. Osim toga, usklađivanje s principima fer pleja uključuje kontinuiranu edukaciju svih sportskih sudionika o važnosti etičkog

ponašanja, transparentnosti i poštivanja osnovnih pravila igre. Obuka o etičkim standardima, integritetu i sportskoj kulturi omogućava izgradnju identiteta organizacije koja teži moralnom uzoru i moralnim vrijednostima.

Ključni element primjene principa fer pleja u HRM-u je kreiranje politika sankcionisanja nepoštenih i nedozvoljenih radnji, koje jasno definišu granične vrijednosti i prekršaje, kao i sistem transparentnih i pravičnih postupaka za sankcionisanje. Također, važno je promovisati pozitivan i etički odnos prema svim akterima, uključujući suparnike, trenere, sudije, navijače i druge zainteresovane strane. Kroz promociju sportskog poštenja i etičkog odgovornog ponašanja, sportske organizacije grade reputaciju i povjerenje, čime osiguravaju podršku jačanju sportskog duha i očuvanju integriteta.

Ukratko, fer plej kao vrijednost nije samo odraz moralnog standarda, već i važan alat za izgradnju kvalitetne i odgovorne organizacijske kulture u sportu. Uključivanjem principa fer pleja u sve procese upravljanja ljudskih resursa, sportske institucije doprinose razvoju moralno odgojenih sportistkinja/sportista i stručnog osoblja, čime se jača njihova konkurentnost, a istovremeno i društvena odgovornost sportskog sistema u cjelini.

Tolerancija u sportu, naročito u kontekstu HRM-a, ima ključnu ulogu u stvaranju uspješnih, inkluzivnih i otpornijih timova. HRM u sportu se suočava s izazovima upravljanja različitim kulturama, religijama, jezicima i društvenim pozadinama sportskih radnika. Uključivanje principa tolerancije omogućava razvoj okruženja u kojem se poštuju i cijene razlike, što direktno utiče na motivaciju, angažovanost i efikasnost sportske ekipe.

Kroz implementaciju inkluzivnih programa, HRM menadžeri sarađuju sa trenerima i sportskim institucijama na stvaranju politika i praksi koje promovišu ravnopravnost i eliminaciju diskriminacije. To podrazumijeva obuke o interkulturnoj kompetenciji, senzibilizaciji i borbi protiv predrasuda, kao i osiguranje jednakih mogućnosti za sve učesnike. Ovime se ne samo podstiče fer plej, već i jača timski duh i međusobno razumjevanje, što su ključni faktori za uspjeh u takmičarskom sportu.

Tolerancija kao vrlina u HRM-u sporta doprinosi i razvoju leaderskih vještina, jer voditelji tima uče kako da upravljaju raznolikošću, rješavaju konflikte i stave fokus na zajednički cilj. U uslovima visokog pritiska, takva otpornost i međusobno poštovanje omogućavaju sportistima i trenerima da ostanu fokusirani i motivisani, što povećava mogućnost postizanja boljih rezultata.

Sve ove prakse ne samo da doprinose stvaranju zdravijeg i pravednijeg sportskog okruženja, već i formiraju modele odgovornog, etičkog i društveno osvješćenog menadžmenta u sportu. U konačnici, tolerancija u HRM-u pomaže u oblikovanju sporta koji poštuje raznolikost, promovira mir i saradnju, i sve to na način koji podržava lični i profesionalni razvoj svih uključenih učesnika.

Solidarnost znači spremnost na zajednički napor i pomoć drugima u trenucima potrebe. U upravljanju ljudskim potencijalima, solidarnost se ogleda u međusobnoj podršci članova tima, u volonterizmu, ali i u širem društvenom angažmanu sportskih organizacija, od humanitarnih akcija do programa socijalne inkluzije kroz sport.

Radost napora naglašava da je vrijednost sporta u samom procesu, a ne samo u krajnjem rezultatu. U sportskom menadžmentu, ova vrijednost podsjeća da motivacija, entuzijazam i lični razvoj trebaju biti jednako važni kao i medalje. Radost napora afirmira unutrašnju motivaciju i potiče razvoj kulture učenja, gdje se svaki trening i svaki izazov promatra kao prilika za rast.

Harmonija tijela, duha i uma predstavlja vrijednost koja naglašava holistički pristup ljudskom razvoju. Sport ne njeguje samo fizičku snagu, već i psihološku otpornost, moralnu zrelost i intelektualni razvoj. U HRM kontekstu, harmonija znači balans između zahtjeva izvedbe i dobrobiti sportista, između profesionalnog uspjeha i privatnog života, te između rada i odmora. Sportske organizacije koje prepoznaju ovu vrijednost razvijaju integrisane programe mentalnog zdravlja, edukacije i socijalne podrške.

Zajedništvo, kao jedna od ključnih olimpijskih vrijednosti, ističe važnost kolektivnog djelovanja, saradnje i solidarnosti svih aktera u sportskom sistemu u cilju ostvarivanja zajedničkih ciljeva. U HRM-u, ta vrijednost je esencijalna za izgradnju snažnih, inkluzivnih i kohezivnih sportskih zajednica koje su ukorijenjene u solidarnosti i osjećaju pripadnosti. Ona podrazumijeva razvoj timskog rada, promovisanje kolektivnih projekata, participativno donošenje odluka i sistem podrške unutar organizacije, što direktno doprinosi efikasnosti i moralnom okruženju.

U praksi, integracija vrijednosti zajedništva u HRM procese podrazumijeva kreiranje politika i programa koji podstiču timski rad, mentorstvo i saradnju među zaposlenima i sportistima. Uključivanje svih aktera u proces donošenja odluka jača osjećaj zajedničke odgovornosti i pripadnosti, što dodatno doprinosi visokokvalitetnom obavljanju poslova i postizanju kolektivnih ciljeva.

Sa aspekta **održivog razvoja**, ključna vrijednost u HRM-u jeste odgovorno upravljanje resursima i zaštita okoliša. Uključivanje ovih principa u svakodnevne

aktivnosti podrazumijeva kreiranje i sprovođenje politika koje osiguravaju racionalno korištenje resursa, minimiziraju negativne uticaje na životnu sredinu i podstiču ekološku svijest među zaposlenima, sportistima i širom zajednicom. To uključuje razvoj edukacijskih i motivacionih programa, promovisanje energetske efikasnosti, reciklaže, korištenja održivih materijala i ulaganje u zelenu infrastrukturu.

Međutim, održivi razvoj u sportskim organizacijama prevazilazi usko shvatanje ekoloških inicijativa. On podrazumijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje razvoj društvenih kapaciteta, socijalnu inkluzivnost i ravnopravnu participaciju svih slojeva društva. U okviru HRM-a, to znači kreiranje politika i programa koji omogućavaju aktivno uključivanje marginaliziranih grupa, osoba s posebnim potrebama i ranjivih društvenih skupina, čime sport postaje instrument socijalne kohezije i smanjenja nejednakosti.

Da bi ovi principi bili dosljedno implementirani, sportske organizacije moraju uspostaviti jasne mehanizme transparentnog upravljanja resursima, uključujući redovne revizorske i monitoring procese, finansijske prakse usklađene s principima održivosti i uključivanje zainteresovanih strana u procese odlučivanja. Time se gradi povjerenje zajednice, sponzora i partnera, te osigurava integracija održivosti u svakodnevne operacije.

Integracija održivog razvoja u menadžment ljudskih resursa ne doprinosi samo efikasnijem korištenju resursa i zaštiti životne sredine, već jača reputaciju organizacije, unapređuje njenu konkurentnu poziciju i doprinosi širem društvenom razvoju. Na taj način sport postaje snažan alat za održivi razvoj, socijalnu inkluzivnost i odgovorno upravljanje u savremenom društvu.

Strategijska integracija, praćenje i evaluacija olimpijskih vrijednosti u upravljanju ljudskim resursima

Uspješna implementacija olimpijskih vrijednosti u sistemu upravljanja ljudskim resursima ključna je za razvoj kulture identiteta, etičnosti i društvene odgovornosti unutar sportskih organizacija. Vrijednosti poput izvrsnosti, poštovanja, prijateljstva, fer pleja, zajedništva i održivog razvoja trebaju biti sastavni dio svih procesa upravljanja ljudskim resursima, od zapošljavanja, edukacije i motivacije do procjene učinka i profesionalnog razvoja.

Strategijska integracija ovih vrijednosti podrazumijeva kreiranje edukacijskih i razvojnih programa usmjerenih na jačanje organizacijske kulture. To uključuje razvoj etičkih programa koji osiguravaju djelovanje u skladu s visokim moralnim i sportskim

Fer plej

predstavlja jednu od najvažnijih i najprepoznatljivijih vrijednosti u olimpijskom sportu, **simbolizirajući sportski mentalitet, pošteno takmičenje i poštivanje pravila igre**. U širem kontekstu HRM-a, ova vrijednost postaje temelj za razvoj i oblikovanje organizacijske kulture koja naglašava etičke principe, moralni integritet i društvenu odgovornost.



standardima, treninge za unapređenje timskog rada i saradnje, kao i mentorske programe, radionice i seminare o fer pleju, poštovanju raznolikosti i društvenoj odgovornosti. Posebnu ulogu imaju menadžeri i treneri, koji kroz svakodnevnu praksu postaju nosioci i posrednici vrijednosti sportskog sistema.

U okviru HRM strategija, implementacija politika ravnopravnosti, inkluzivnosti i zaštite prava svih aktera dodatno osnažuje organizacijsku kulturu i osigurava dosljednu primjenu olimpijskih ideala. Obuka menadžera i trenera za prepoznavanje i svakodnevnu primjenu ovih vrijednosti postaje ključni faktor u oblikovanju autentične kulture zasnovane na etici, poštenju i međusobnom uvažavanju.

Međutim, integracija vrijednosti ne može ostati na normativnom nivou. Kontinuirano praćenje i evaluacija njihove primjene od presudnog su značaja za očuvanje dosljednosti i kredibiliteta organizacije. Uspostavljanje sistema evaluacije koji uključuje interne procese, ankete o zadovoljstvu zaposlenika i sportskog kadra, analizu efikasnosti edukativnih programa i redovne procjene organizacijske kulture omogućava da se utvrdi u kojoj mjeri su olimpijski principi zaista integrisani u svakodnevne prakse. Praćenje kulturnih promjena kroz povratne informacije i benchmarking mehanizme pruža smjernice za daljnje unapređenje i prilagođavanje strategija.

Kada su integracija i evaluacija međusobno usklađene, olimpijske vrijednosti prestaju biti deklarativni elementi strateških dokumenata i postaju operativni principi koji oblikuju ponašanje, odlučivanje i dugoročni razvoj organizacije. Na taj način one direktno utiču i na profesionalni put svakog pojedinca unutar sportskog sistema, od prvog angažmana do razvoja i oblikovanja karijere u skladu sa vrijednostima koje organizacija promovira.

Upravljanje karijerom u okviru menadžmenta ljudskih resursa u sportu

U kontekstu HRM-a u sportu, upravljanje karijerom predstavlja ključni aspekt održivog razvoja i etičkog očuvanja profesionalnog identiteta rukovodioca i sportskog kadra. Dobro osmišljeni i implementirani sistemi upravljanja karijerom podstiču kontinuirani lični i profesionalni rast, motivišu nadarene kadrove, te osiguravaju njihovu dugotrajnu uključenost u sportski sistem.

Upravljanje karijerom u okviru HRM-a obuhvata širok spektar aktivnosti, uključujući identifikaciju talenata, razvoj kompetencija, planiranje individualnih razvojnih putanja te podršku u tranziciji između faza karijere. Strategije za upravljanje karijerom temelje se na principima transparentnosti, pravičnosti i odgovornosti, što je u skladu

s olimpijskim vrijednostima poštovanja i solidarnosti. Rukovodioci i sportski kadar trebaju imati pristup personaliziranim programima edukacije, mentorskih odnosa i programa za razvoj leaderskih vještina, osiguravajući tako stalnu pripremu za izazove i promjene unutar i izvan sportskog okruženja.

Poseban fokus u HRM-u je na kreiranju sistemskih rješenja za podršku sportistima u tranziciji, od aktivne sportske karijere ka životu nakon sporta, uključujući obrazovne programe, razvoj novih vještina i uključivanje u tržište rada. Takvi programi ističu odgovornost sportskih organizacija da svojim članovima pružaju ne samo tehnička i takmičarska znanja, već i širu podršku u oblikovanju identiteta, društvenog angažmana i životnih strategija.

Učinak efikasnosti upravljanja karijerom u HRM-u izražen je kroz povećanu motivaciju, lojalnost i zadovoljstvo sportskog i stručnog kadra, što rezultira visokim standardima etičkog djelovanja, poboljšanim radnim atmosferama i očuvanjem identiteta sportskog sistema kao promotora dugoročno održivog razvoja i društvenog napretka. Ovakav sistemski pristup je od izuzetnog značaja za izgradnju kulture odgovornosti, etičnosti i sveobuhvatnog razvoja ljudskih resursa u sportu.

Moralnost i duhovnost u HRM-u u sportu

U svijetu sportskog menadžmenta i vođenja timova, često smo usredsređeni na postizanje vrhunskih rezultata, rekordnih performansi i finansijskog uspjeha, šta god da je u pitanju. Međutim, često zaboravljamo da je najvažniji dio našeg rada i ličnog razvoja upravo unutrašnja dimenzija, moralnost i duhovnost. Nedostatak moralnog i duhovnog smisla u životu i radu vodi nas u začarani krug stalne težnje za više, ali bez stvarnog unutrašnjeg zadovoljstva i ispunjenosti. To je kao da stalno trčimo za nečim što nam se čini da će popuniti prazninu u srcu, ali što nikada zaista ne može biti ispunjeno materijalnim dobrima.

Moralnost nije samo teoretski koncept ili skup pravila, već način života i vođenja postignuća, posebno u sportskom okruženju, gdje je odgovornost prema sebi i drugima neupitna.

Kada govorimo o moralu, mislimo na skup vrijednosti koje su vječne i univerzalne: poštenje, istinitost, odgovornost, empatija, poštovanje, iskrenost i ljubav. Ove vrijednosti nam daju moralni putokaz kako da se ponašamo u svakodnevnom životu, kako da vodimo timove i kako da gradimo zdravu i pozitivnu klimu. Bez moralnih osnova, čak i najsposobniji ljudi lako mogu skrenuti s pravog puta, ili u sportskom okruženju, izgubiti osjećaj za fer plej, prijateljstvo i poštovanje prema protivniku.

Moralnost je temelj svake trajne i pravedne veze, bilo da je riječ o prijateljstvu, porodici ili sportskom timu.

Ljubav i poštovanje prema drugima, u sportu, često se shvataju samo kao sportski fer plej ili poštovanje protivnika na terenu. Međutim, pravi izazov i prava vrijednost leži u tome da u svakoj situaciji, i u dobrim i u lošim trenucima, ostanemo dosljedni tim vrednostima koje su temelj našeg moralnog identiteta. Kada treneri i sportisti shvate da je njihova odgovornost i prema sebi i prema drugima da djeluju moralno, to će im dati snagu i moralnu hrabrost da ostanu pravi u najtežim trenucima. Moral ne možete naučiti kroz tehničke vještine ili metode treninga, već kroz svakodnevni izbor da budeš pošten i odgovoran, bez obzira na pritisak ili želju za trenutnim uspjehom.

Duhovnost i moralni principi ne funkcionišu kao jedan poseban koncept. Oni su utkani u naš karakter i način na koji tretiramo sebe i druge. Ako nemamo razvijenu duhovnu dimenziju, ako nemamo unutrašnju snagu i moralnu hrabrost, lako ćemo otići u svrhu ostvarenja ličnih interesa, zaboravljajući na pravi smisao postojanja i rada. Sport je u suštini ogledalo društva, ako u sportu nema moralnosti, onda se gubi i ono što je najdragocjenije, ljudskost, fer plej i poštovanje.

Moral je, uz to, direktno povezana odgovornost. Odgovorni ljudi ne čine stvari zbog koristi, već jer prepoznaju da je to ispravno i to će im biti sama nagrada. U sportu, to znači da sportistkinja/sportista uči da pobjeda nije jedini cilj, već da je važno igrati po pravilima, uz poštovanje protivnika i izdržljivost u trenucima kada je teško. Trener, kao vođa, ne smije koristiti sredstva koja nisu moralno opravdana, već mora uvijek voditi primjerom i insistirati na fer-pleju, poštenju i moralnom ponašanju. Tako grade timsku kulturu i dugoročni identitet.

Kad govorimo o moralnosti, važan je i odgoj s odgovornošću. To znači da svi sudionici sportskog sistema, moraju biti svjesni svojih postupaka i posljedica. Moralne vrijednosti se prenose i u svakodnevne odluke - kako postupamo prema slabijima, kako se odnosimo prema protivnicima i saradnicima, kako se ponašamo u trenucima pobjede i poraza. Takav odgoj i takva praksa ostaju temelj dugotrajnog uspjeha, jer čovjek koji je učvrstio moralne vrijednosti, uvijek će imati unutrašnju snagu da ostane dosljedan sebi, svojoj ekipi i sportskim načelima, bez obzira na pritiske i izazove.

Kada se temelji na moralnim vrijednostima, svaki pojedinac u timu ili organizaciji osjeća jasnu poruku da su poštenje, etičnost i iskrenost temeljne dimenzije koje oblikuju dugoročni uspjeh, povjerenje i ugled. Takva plemenitost i moralna čistoća

čine da se, uz vrhunske sportske rezultate, gaji zdrava i čvrsta zajednica, družina ljudi koji razumiju da su njihovi uspjesi uvijek povezani s moralnim integritetom.

U praksi, to znači da svaki od nas treba biti spreman da stoji čvrsto uz svoje moralne principe, da se ne odriče svog dostojanstva i da svakodnevno bira put koji je ispravan, makar bio i teži ili nepopularan. Takvo vođenje ne rađa samo trajni respekt i povjerenje drugih, već i unutrašnji mir i emocionalnu stabilnost. U sportskom timu, trener ili lider koji njeguje moralne vrijednosti ne samo da inspiriše, već i prenosi svoju snagu na druge. Kada su moralna načela u fokusu, tad se grade veze koje traju, a sport postaje više od takmičenja, postaje platforma za odgoj ličnosti i društvenih vrijednosti.

Važno je ponoviti: moralan lider nije onaj koji samo propovijeda vrijednosti. To je onaj koji ih svakodnevno živi, ko se jasno i dosljedno ponaša, i ko umije da kroz svoje postupke i odluke ogradi pravi put i pravo ponašanje. Takvi lideri i sportski kadar ne samo da ostvaruju vrhunske rezultate, već i ostavljaju traga u društvu, inspirišući druge da razmišljaju i djeluju na moralnim i ljudskim principima. U svijetu ispunjenom materijalnim dobrima, pravi uspjeh je upravo u tome, ostati moralno čestit, pošten i odgovoran, jer samo tada doprinosimo stvaranju bolje, pravednije i humanije zajednice.

Etički temelji HRM-a u sportu

Dok tradicionalni pristup sportskom menadžmentu primarno valorizira performanse i kvantificirane rezultate (kroz broj osvojenih medalja, komercijalni uspjeh ili medijsku zastupljenost), savremena akademska promišljanja naglašavaju da je etičko ponašanje, internacionalizovano na svim nivoima organizacije, ključni prediktor održivosti, kredibiliteta i stvaranja pozitivnog naslijeđa za buduće generacije sportista i širu zajednicu.

Stoga, razumijevanje i primjena etičkih principa u kontekstu sportskog HRM-a nije samo pitanje ispunjavanja formalnih obaveza, već i strateški imperativ koji direktno utiče na imidž sporta u javnosti, privlačenje i zadržavanje talenata, te sposobnost organizacije da odgovori na kompleksne izazove savremenog društva.

U samoj srži etičkog HRM-a u sportu leži ideja da su svi akteri sportskog sistema prvenstveno ljudska bića, sa svojim vrijednostima, uvjerenjima i težnjama. Stoga,

...ovo poglavlje ukazuje na promjene u strategijama regrutacije, obuci i razvoju sportskih radnika.

Također, naglašava važnost prilagodljivosti i fleksibilnosti u odgovoru na izazove tržišta rada, tehnološke napretke te promjenljive potrebe sportskih timova i organizacija.

cilj HRM-a nije samo ostvarivanje sportskih rezultata, već i stvaranje okruženja koje podržava lični razvoj, moralni integritet i socijalnu odgovornost svih uključenih. To podrazumijeva da se etički principi integrišu u sve aspekte HRM-a, od regrutacije i selekcije, preko upravljanja učinkom i razvoja karijere, do nagrađivanja i kompenzacija.

Važan element etičkog HRM-a u sportu je modeliranje etičkog ponašanja od strane lidera na svim nivoima organizacije. Treneri, menadžeri, sportski direktori i kapiteni tima trebaju svojim primjerom pokazati da se pridržavaju najviših standarda integriteta, poštenja, fer-pleja, poštovanja i povjerenja. Njihovo ponašanje utiče na percepciju etike kod sportistkinja/sportista i zaposlenih, te stvara kulturu u kojoj se vrednuje moralna odgovornost i odbacuje svaki oblik neetičkog djelovanja.

Međutim, etičko ponašanje ne može se oslanjati isključivo na lični integritet pojedinaca. Ono mora biti institucionalno podržano kroz jasno uspostavljene sisteme i procedure. Uspostavljanje transparentnih i odgovornih sistema predstavlja ključni korak u osiguravanju etičkog djelovanja unutar sportske organizacije.

No, etičko liderstvo i transparentni sistemi nisu dovoljni sami po sebi. Važno je da sportske organizacije aktivno promoviraju svijest o etičkim pitanjima i potiču raspravu o izazovima i dilemama s kojima se suočavaju sportski profesionalci. To podrazumijeva kreiranje programa edukacije i obuke o etici, organizovanje radionica i seminara o etičkom donošenju odluka, te poticanje sportista i zaposlenih da se aktivno uključe u raspravu o etičkim pitanjima.

U konačnici, uspjeh etičkog HRM-a u sportu ne mjeri se samo izbjegavanjem skandala i pravnih problema, već i stvaranjem pozitivnog uticaja na društvo. Sportisti i treneri koji djeluju etički ostavljaju trajan trag, inspirišu mlade ljude i doprinose izgradnji boljeg svijeta.

4

Poglavlje

Promjena u **savremenom** upravljanju ljudskim resursima u sportu

Promjene

u savremenom upravljanju ljudskim resursima u sportu **istražuje dinamične transformacije koje oblikuju pristup upravljanju ljudskim resursima unutar sportskih organizacija.** Kroz analizu savremenih trendova, inovacija i najboljih praksi, ovo poglavlje ukazuje na promjene u strategijama regrutacije, obuci i razvoju sportskih radnika. Također, naglašava važnost prilagodljivosti i fleksibilnosti u odgovoru na izazove tržišta rada, tehnološke napretke te promjenljive potrebe sportskih timova i organizacija.



Promjena

u savremenom upravljanju ljudskim resursima u sportu

Promjena u savremenom upravljanju ljudskim resursima u sportu može biti znatno dublja i složenija od postepenog prilagođavanja. U tom kontekstu, posebno je ilustrativan pojam metamorfoze, koji podrazumijeva potpunu transformaciju postojećeg stanja i prelazak u kvalitativno novu fazu funkcioniranja sistema. Metamorfoza nije linearna promjena; ona predstavlja radikalnu diskontinuitet u odnosu na prethodne obrasce mišljenja, ponašanja i organizacijskih praksi, te kao takva nužno proizvodi snažan unutrašnji i vanjski “šok“ za pojedince i organizaciju.

U HRM-u sporta, metamorfoza se može razumjeti kao prelaz iz faze institucionalne “uspavanosti”, obilježene rutinom, administrativnim formalizmom i reaktivnim djelovanjem, u fazu svjesnog, proaktivnog i vrijednosno utemeljenog upravljanja ljudima. Ova tranzicija zahtijeva napuštanje zastarjelih hijerarhijskih modela i mehaničkog shvatanja ljudskih resursa, te prihvatanje paradigme u kojoj su svi sudionici sportskog sistema, shvaćeni kao cjelovite ličnosti, nosioci znanja, identiteta i organizacijske kulture.

Za razliku od sistemskih promjena, koje omogućavaju postepeno učenje i prilagođavanje, metamorfoza u HRM-u sporta podrazumijeva privremenu destabilizaciju sistema. Ta destabilizacija, iako često percipirana kao prijetnja, u suštini predstavlja nužan preduslov razvoja. Upravo u tom “nedefinisanom prostoru” između starog i novog stanja dolazi do preispitivanja vrijednosti, redefinisanja uloga i restrukturiranja odnosa moći i odgovornosti unutar sportske organizacije.

Akademski posmatrano, metamorfoza u HRM-u sporta zahtijeva visok stepen liderstva zasnovanog na povjerenju, jasnoj viziji i etičkoj dosljednosti. Uloga lidera nije da minimizira šok promjene, već da ga kanalizira u konstruktivnu energiju učenja, stvarajući psihološki sigurno okruženje u kojem su greške dopuštene, a refleksija poticana. Bez tog okvira, radikalna promjena lako se pretvara u otpor, fragmentaciju i gubitak identiteta organizacije.

Stoga se metamorfoza u HRM-u sporta ne može svesti na tehničku reformu procedura ili struktura. Ona je prije svega ontološka promjena, promjena načina na

Promjena u savremenom upravljanju ljudskim resursima u sportu

koji organizacija razumije čovjeka u sportu, njegovu svrhu, potencijal i odgovornost. Tek kada se taj prelaz iz “faze spavanja” u “fazu svjesnog djelovanja” uspješno ostvari, HRM u sportu postaje istinski razvojni mehanizam, sposoban da odgovori na kompleksne izazove savremenog sportskog okruženja.

Dubina promjene u HRM-u sporta

Jedan od najsistematičnijih načina razumijevanja promjene u upravljanju ljudskim resursima u sportu jeste analiza dubine njenog uticaja na sportsku organizaciju. Promjena se ne manifestira isključivo kroz vidljive strukturalne ili proceduralne zahvate; ona se kreće po kontinuumu, od neznatnih korekcija do dubokih, paradigmatičkih transformacija koje redefinišu samu svrhu i identitet sportskog sistema.

Na **najnižem nivou** nalaze se neznatne promjene, koje se u HRM-u sporta najčešće ogledaju kroz fino prilagođavanje postojećih procesa s ciljem povećanja efikasnosti. To mogu biti manja unapređenja u rasporedu treninga, administrativnim procedurama, komunikacijskim kanalima ili evaluaciji učinka sportista i trenera. Ove promjene ne zadiru u temeljne vrijednosti organizacije, ali doprinose optimizaciji postojećeg modela rada.

Sljedeći nivo predstavlja površinske promjene, koje uključuju restrukturiranje organizacije i preraspodjelu resursa. U sportskom kontekstu to se može odnositi na promjene u organizacijskoj shemi kluba ili saveza, redefinisanju odgovornosti unutar stručnog štaba, ili drugačiju alokaciju finansijskih i ljudskih kapaciteta. Na ovom nivou često dolazi i do poboljšanja ili korekcije planova rada, uz manju promjenu u načinu razmišljanja aktera, ali bez dubljeg preispitivanja filozofije sportskog djelovanja.

Unutar istog sloja mogu se smjestiti i promjene u liderstvu, poput dolaska novog generalnog direktora, sportskog direktora ili glavnog trenera, kao i promjena njihovog stila upravljanja i strateških prioriteta. Iako ove promjene mogu imati snažan operativni efekat, one su često ograničenog dometa ukoliko nisu praćene širim kulturnim i vrijednosnim pomakom unutar organizacije.

Znatno snažniji efekat imaju prodorne promjene, koje se reflektiraju kroz redefinisanje kriterija uspjeha i organizacijskih ciljeva. U HRM-u sporta to podrazumijeva pomak od isključivo rezultatski orijentisanog modela ka holističkom shvatanju uspjeha, u kojem se, pored medalja i plasmana, vrednuju razvoj sportista,

”

Promjene ne dolaze da nas slome, već da nam pokažu koliko smo čvrsti.

Peter Senge

etičnost, dugoročna održivost, dobrobit pojedinca i doprinos zajednici. Ove promjene zahtijevaju usklađivanje sistema nagrađivanja, evaluacije i razvoja kadrova s novim ciljevima organizacije.

Najdublji nivo predstavljaju duboke promjene, koje zahvataju samu srž organizacije: njenu viziju, misiju i upravljačku filozofiju. U sportskim organizacijama to znači promjenu načina na koji se razumije uloga čovjeka u sportu, svrha takmičenja, te odnos između performansa i vrijednosti. Ovdje HRM prestaje biti funkcionalna podrška i postaje nosilac identiteta i kulture sportskog sistema.

Na krajnjem stepenu nalazi se promjena paradigme, odnosno **radikalna promjena** načina razmišljanja. U HRM-u sporta to podrazumijeva napuštanje instrumentalnog pristupa ljudima i prihvatanje paradigme u kojoj su svi akteri aktivni subjekti razvoja, a ne sredstva za postizanje kratkoročnih ciljeva. Takva promjena ne dešava se brzo niti bez otpora, ali upravo ona omogućava dugoročnu stabilnost, otpornost i autentični uspjeh sportskih organizacija.

Razumijevanje dubine promjene u HRM-u sporta ključno je za pravilno upravljanje transformacijskim procesima. Bez jasne svijesti o tome da li je riječ o tehničkoj korekciji ili o dubokoj filozofskoj promjeni, organizacije rizikuju da ostanu zarobljene u prividu reforme, bez stvarnog napretka i razvoja. Međutim, sama identifikacija nivoa promjene nije dovoljna. Ključno pitanje postaje kako tom promjenom upravljati, posebno kada ona zahvata identitet, uvjerenja i profesionalne uloge ljudi unutar sportskog sistema.

Upravljanje promjenom predstavlja svjestan i strukturiran proces prelaska iz postojećeg stanja organizacije ka jasno artikuliranoj viziji budućnosti. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima u sportu, ovaj proces ne odnosi se isključivo na promjenu procedura, struktura ili strategija, već prvenstveno na transformaciju ljudi, njihovih uvjerenja, navika, profesionalnih identiteta i međusobnih odnosa.

Ključna karakteristika upravljanja promjenom jeste postojanje tranzicijske faze, prostora između “onoga što jeste” i “onoga što treba da bude”. Upravo ta faza

tranzicije često je najzahtjevnija i emocionalno najopterećenija. Za pojedince, a nerijetko i za cijelu sportsku organizaciju, tranzicija može biti bolna, jer podrazumijeva gubitak poznatog, napuštanje ustaljenih obrazaca sigurnosti i suočavanje s neizvjesnošću. U sportu, gdje su identitet i pripadnost snažno vezani za uloge, rezultate i hijerarhije, ovaj gubitak se često doživljava kao prijetnja ličnom i profesionalnom integritetu.

Iz perspektive HRM-a u sportu, tranzicija nije nuspojava promjene, već njen suštinski dio. Ignorisanje ljudske dimenzije tranzicije vodi ka otporu, pasivnoj sabotaži ili formalnom prihvatanju promjene bez stvarne unutrašnje transformacije. Zbog toga je uloga HRM-a da prepozna emocionalne, psihološke i socijalne reakcije rukovodioca i sportskog kadra, te da osigura podršku kroz komunikaciju, edukaciju i participativno uključivanje u proces promjene.

Akademski posmatrano, bol tranzicije ne treba posmatrati isključivo kao negativan fenomen. Ona često predstavlja indikator dubine promjene i signal da se organizacija pomjera iz zone komfora ka novom razvojnom nivou. U tom smislu, uspješno upravljanje promjenom u sportu ne znači eliminaciju bola, već njegovo smisleno vođenje, kroz jasnu viziju, povjerenje u liderstvo i stvaranje okruženja u kojem pojedinci mogu reinterpretirati vlastitu ulogu u novoj organizacijskoj stvarnosti.

Stoga, upravljanje promjenom u HRM-u sporta nije jednokratni događaj, već kontinuirani proces učenja, prilagođavanja i rasta. Tek kada tranzicija bude prepoznata, prihvaćena i strateški vođena, promjena može prerasti u održivu transformaciju, usklađenu s vizijom budućnosti sportskog sistema. Upravo ta tranzicijska faza zahtijeva najviši stepen pažnje i aktivne podrške HRM-a.

Upravo u toj tranzicijskoj zoni, između postojećeg stanja i vizije budućnosti, HRM u sportu ima ključnu stabilizacijsku i razvojnu ulogu. To je prostor u kojem stari obrasci

više ne funkcionišu, a novi još nisu u potpunosti uspostavljeni. U tom “međustanju” dolazi do pada motivacije, nesigurnosti uloge, gubitka povjerenja i privremenog smanjenja performansi, što je naročito osjetljivo u sportskim sistemima gdje se uspjeh mjeri javno, brzo i često bez razumijevanja procesa koji mu prethodi.

Zadatak HRM-a u sportu nije da ubrza tranziciju po svaku cijenu, već da je strukturira, humanizira i učini podnošljivom. To podrazumijeva jasno komuniciranu viziju, dosljednost u liderstvu, kao i razvoj mehanizama podrške koji omogućavaju pojedincima da postupno napuste staru profesionalnu “identitetsku logiku” i izgrade novu. U tom smislu, tranzicija nije samo organizacijski, već i psihološki i kulturni proces.

Uspješno upravljanje promjenom u sportu prepoznaje da bol tranzicije nije znak neuspjeha, već neizbježan pratilac ozbiljne transformacije. Tek kada se taj proces prihvati kao legitiman i kada se ljudima omogući da mu daju smisao, promjena prestaje biti prijetnja i postaje izvor razvoja, kako za pojedinca, tako i za sportsku organizaciju u cjelini.

Vanjski pokretači promjena i implikacije za HRM u sportu

Promjene u organizacijama rijetko nastaju isključivo kao rezultat unutrašnjih inicijativa. Naprotiv, one su najčešće odgovor na snažne vanjske pritiske koji ugrožavaju održivost postojećeg modela djelovanja. U tom smislu, primjeri iz proizvodnog sektora i javne uprave nude vrijedne analogije za razumijevanje dinamike promjena u sportskim organizacijama i sportskim sistemima u cjelini.

U proizvodnom sektoru, smanjenje troškova od strane konkurencije, pojava jeftinijih proizvođača iz drugih zemalja, ubrzani tehnološki razvoj i nova pravila o zaštiti i bezbjednosti sredine prisiljavaju organizacije na duboke transformacije. Analogno tome, sport se sve više suočava s globalnom konkurencijom talenata, internacionalizacijom tržišta sportistkinja/sportista i trenera, digitalnom transformacijom treninga i takmičenja, kao i s rastućim regulatornim zahtjevima vezanim za antidoping, zaštitu mladih sportista, sigurnost, rodnu ravnopravnost i održivost sportskih događaja.

Iz perspektive HRM-a u sportu, ovi pritisci zahtijevaju redefiniranje politika zapošljavanja, razvoja i zadržavanja kadrova. Tradicionalni modeli oslanjanja na lokalne resurse i neformalno upravljanje ljudima postaju nedovoljni u okruženju u kojem tehnologija ubrzano mijenja način rada, a međunarodni standardi postaju obavezujući okvir djelovanja. HRM u sportu mora, stoga, preuzeti ulogu strateškog partnera, koji anticipira promjene i priprema ljude za nove kompetencijske zahtjeve.

Slično tome, primjeri iz javnog sektora, poput privatizacije, nametanja tržišnih pravila od strane države ili procesa denacionalizacije – imaju svoje paralele u sportu. Profesionalizacija sportskih saveza, komercijalizacija takmičenja, ulazak privatnog kapitala i sve veća odgovornost prema javnosti i sponzorima mijenjaju prirodu sportskih organizacija. One se nalaze na granici između javne misije sporta i tržišne logike efikasnosti i konkurentnosti.

Za HRM u sportu, ova tranzicija otvara složena pitanja identiteta i kulture. Svi akteri sportskog sistema često su socijalizirani u sistemu koji sport doživljava kao javno dobro, a ne kao tržišni proizvod. Uvođenje tržišnih principa bez adekvatne pripreme ljudi može dovesti do snažnog otpora, demotivacije i gubitka povjerenja. Upravo zato HRM mora aktivno upravljati procesom tranzicije, balansirajući između ekonomskih zahtjeva i očuvanja temeljnih sportskih vrijednosti.

Akademski posmatrano, vanjski pokretači promjena djeluju kao katalizatori transformacije, ali ishod promjene u najvećoj mjeri zavisi od načina na koji organizacija upravlja ljudskim resursima. U sportu, gdje su performanse direktno povezane s ljudskim potencijalom, zanemarivanje HRM dimenzije čini svaku strukturnu ili stratešku reformu kratkoročnom i nestabilnom.

Promjene izazvane globalnom konkurencijom, regulatornim pritiscima i tržišnim transformacijama ne mogu se izbjeći. Međutim, njihov stvarni domet u sportskim organizacijama zavisi od sposobnosti HRM-a da prevede vanjske izazove u unutrašnji razvoj ljudi, organizacijske kulture i dugoročne održivosti sportskog sistema.

Strateške i operative adaptacije, implikacije za HRM u sportu

Primjeri prilagođavanja u kompanijama i javnom sektoru potvrđuju da promjena nije samo reakcija na krizu, već svjesna kombinacija racionalizacije, inovacije i tržišne orijentacije. Isti obrasci, uz nužne vrijednosne korekcije, prisutni su i u sportskim organizacijama, gdje HRM ima ključnu ulogu u prevođenju strateških odluka u održive ljudske kapacitete i organizacijske prakse.

U poslovnom sektoru, mjere poput smanjenja troškova, revizije kanala distribucije ili uvođenja novih proizvoda zahtijevaju fleksibilnost radne snage, nova znanja i promijenjene obrasce saradnje. U sportu se te mjere ogledaju kroz racionalizaciju budžeta saveza i klubova, optimizaciju takmičarskih kalendara, razvoj novih sportskih programa, akademija ili međunarodnih projekata. Međutim, racionalizacija u sportu ne može biti isključivo finansijska kategorija; ona mora biti praćena pažljivim

upravljanjem ljudskim potencijalima kako bi se spriječio gubitak stručnosti, organizacijske memorije i motivacije. HRM u tom kontekstu ima zadatak da diferencira između troška i investicije u ljude.

Revizija kanala distribucije u kompanijama ima svoju paralelu u promjeni načina na koji se sport komunicira i “isporučuje” javnosti. Prelazak sa tradicionalnih modela članstva i takmičenja ka digitalnim platformama, društvenim mrežama i direktnoj komunikaciji s publikom zahtijeva razvoj novih kompetencija u oblasti komunikacija, digitalnog marketinga i analitike. HRM mora prepoznati ove potrebe i sistemski razvijati digitalne i komunikacijske vještine unutar sportskih organizacija.

Uvođenje novih proizvoda kroz partnerstva i zajednička ulaganja analogno je razvoju novih sportskih programa, liga, akademija i međunarodnih projekata. Takvi modeli saradnje nameću potrebu za novim oblicima timskog rada, međukulturne komunikacije i upravljanja znanjem. HRM u sportu u tom kontekstu preuzima ulogu integratora različitih profesionalnih i kulturnih praksi, osiguravajući koheziju i zajednički vrijednosni okvir.

Digitalizacija dodatno intenzivira ove procese. Online registracije sportista, digitalne baze podataka, e-učenje za trenere, streaming takmičenja i digitalni sistemi upravljanja događajima postaju standard. Upravljanje bazama podataka, online edukacija i virtualna komunikacija direktno mijenjaju kompetencijske profile zaposlenih. HRM u sportu mora osigurati kontinuirano učenje i prilagodbu, kako bi tehnologija postala sredstvo razvoja, a ne izvor fragmentacije ili isključenja.

Iako se mnoge od ovih mjera mogu posmatrati kao operativni odgovori na promjene, njihova dugoročna uspješnost zavisi od strateške koherentnosti. Ljudi nisu pasivni izvršioци odluka, već aktivni nosioci transformacije. Stoga uspjeh adaptacije sportskih organizacija ne zavisi isključivo od kvaliteta strategije, već od sposobnosti HRM-a

”
**U sportu,
kao i u
životu,
promjena
nije opcija –
ona je uslov
opstanka.**
Peter Senge

da razvije kompetencije, povjerenje i kulturu učenja, povezujući tržišne zahtjeve, javnu odgovornost i temeljne sportske vrijednosti u jedinstven razvojni okvir.

Strukturne intervencije i razvoj ljudskih kapaciteta, perspektiva HRM-a u sportu

Primjeri transformacijskih mjera u proizvodnom i javnom sektoru dodatno osvjetljavaju kako se organizacije suočavaju s dubokim promjenama koje zahtijevaju istovremeno strukturne intervencije i razvoj ljudskih kapaciteta. Ovi procesi imaju jasne paralele u sportu, gdje uspjeh reformi u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti HRM-a da pripremi ljude za nove zahtjeve i nove oblike odgovornosti.

U proizvodnom sektoru, analiza stalnih troškova i njihovo smanjenje podrazumijeva precizno razumijevanje organizacijskih procesa i uloge svakog radnog mjesta. U sportskim organizacijama, sličan pristup se ogleda u racionalizaciji administrativnih struktura, optimizaciji stručnih službi i efikasnijem korištenju infrastrukture. HRM u sportu ima ključnu ulogu u razlikovanju funkcija koje su strateški neophodne od onih koje se mogu reorganizirati, vodeći računa da proces racionalizacije ne naruši kvalitet rada sa sportistima.

Pronalaženje izvora finansiranja u inostranstvu i ulaganje u tehnologiju u industriji odgovara internacionalizaciji sportskih kadrova i uvođenju savremenih trenažnih, analitičkih i informacijskih sistema. Angažman stranih stručnjaka, razmjena znanja i ulaganje u sportsku nauku zahtijevaju HRM koji je sposoban upravljati multikulturalnim timovima, transferom znanja i dugoročnim razvojem domaćih kapaciteta.

Promjena proizvoda i proizvodnja nove generacije proizvoda u industriji imaju jasnu analogiju u sportu kroz razvoj novih takmičarskih formata, edukacijskih programa i modela rada sa mladima. Ove promjene ne mogu biti uspješne bez ulaganja u kontinuiranu edukaciju trenera, sportskih menadžera i pratećeg osoblja. HRM u sportu ovdje preuzima ulogu razvojnog arhitekta, koji povezuje inovaciju s učenjem i profesionalnim rastom.

Primjeri iz javnog sektora dodatno naglašavaju važnost pripreme zaposlenih za nove standarde uspješnosti i upravljanja. U sportskim institucijama, uvođenje jasnih kriterija evaluacije rada, transparentnosti i odgovornosti često predstavlja kulturološki izazov. HRM mora osigurati da se ovi standardi ne percipiraju kao puka kontrola, već kao alat za profesionalizaciju i unapređenje kvaliteta rada.

Konsultovanje zaposlenih i objašnjavanje promjena predstavlja jedan od ključnih principa uspješnog upravljanja promjenom. U sportu, gdje su identitet i emocionalna

vezanost za organizaciju snažno izraženi, participativni pristup HRM-a značajno smanjuje otpor i povećava osjećaj pripadnosti. U tom procesu, komunikacija postaje strateški resurs, a ne operativna formalnost.

Regrutovanje kadrova iz privatnog sektora i prilagođavanje novom modelu “rukovođenja” od strane državnih struktura zahtijeva razvoj nove organizacijske kulture u sportu. HRM u sportu mora balansirati između administrativnih zahtjeva javnog sektora i fleksibilnosti, inovativnosti i rezultatske orijentacije karakteristične za privatni sektor. Upravo u tom balansu leži potencijal za stvaranje hibridnog modela upravljanja, koji može odgovoriti na savremene izazove sportskih organizacija.

Primjeri iz proizvodnje i javnog sektora potvrđuju da su duboke promjene održive samo onda kada su praćene sistemskim razvojem ljudskih resursa. U sportu, gdje su ljudi istovremeno nosioci performansi, znanja i vrijednosti, HRM predstavlja centralnu tačku svake ozbiljne transformacije.

Uspješno upravljanje promjenom, posvećenost kao temeljni princip HRM-a u sportu

Uspješno upravljanje promjenom u sportskim organizacijama ne svodi se na tehničko provođenje odluka, strateških planova ili novih procedura. Njegova suština leži u vođenju ljudi kroz promjenu, a ne u vođenju promjene mimo ljudi. Iz perspektive upravljanja ljudskim resursima u sportu, promjena je održiva samo onda kada su svi akteri sportskog okruženja aktivno uključeni i istinski posvećeni njenim ciljevima i vrijednostima.

Posvećenost zaposlenih na svim nivoima organizacije, od najvišeg rukovodstva do operativnih službi, predstavlja neophodan uslov uspjeha svake transformacije. U sportu, gdje su međuzavisnost uloga i timska kohezija od presudnog značaja, izostanak posvećenosti na bilo kojem nivou stvara pukotine koje se brzo reflektiraju na ukupne performanse sistema. Stoga, posvećenost nije dodatna prednost niti jedna od mogućih opcija; ona je strukturna pretpostavka promjene. Bez nje, čak i najsavremeniji projekti, strategije i reforme ostaju formalni i kratkoročni.

Posmatrano iz ugla promjena, posvećenost se ne može nametnuti administrativnim mjerama niti proizvesti isključivo autoritetom pozicije. Ona se gradi kroz smisao, povjerenje i učešće. HRM u sportu ima ključnu ulogu u tome da jasno komunicira razloge promjene, poveže ih s dugoročnom vizijom sportskog razvoja i omogući

zaposlenima da prepoznaju vlastitu ulogu i doprinos u novom sistemu. Kada ljudi razumiju zašto se promjena dešava i kako utiče na njihov profesionalni identitet, veća je vjerovatnoća da će je prihvatiti i podržati.

Posebno važan element posvećenosti jeste usklađenost ponašanja lidera s proklamovanim vrijednostima promjene. U sportu, lideri su snažni simboli, njihovi postupci imaju veći uticaj od formalnih dokumenata i strategija. Ukoliko rukovodstvo ne pokazuje ličnu posvećenost promjeni kroz vlastite odluke, stil rada i način komunikacije, HRM mehanizmi gube kredibilitet, a proces promjene biva doveden u pitanje.

Posvećenost se dodatno učvršćuje kroz sistem nagrađivanja, evaluacije i profesionalnog razvoja. HRM u sportu mora osigurati da se ponašanja koja podržavaju promjenu prepoznaju i vrijednuju, dok se pasivni otpor ili formalno prihvatanje bez stvarne angažiranosti ne normaliziraju kao “neutralna pozicija”. U tom smislu, posvećenost postaje dio organizacijske kulture, a ne individualna odluka pojedinca.

Uspješno upravljanje promjenom u sportu ne počinje planovima, već ljudima. Posvećenost zaposlenih predstavlja nevidljivi kapital bez kojeg nijedna transformacija ne može zaživjeti. HRM u sportu, kao disciplina koja povezuje strategiju, kulturu i ljudski potencijal, ima odgovornost da tu posvećenost izgradi, održi i usmjeri ka zajedničkoj viziji budućnosti.

Uslovi za uspješno upravljanje promjenom, doprinos Rosabeth Moss Kanter i implikacije za HRM u sportu

Istraživanja procesa organizacijskih promjena, koja je sprovela Rosabeth Moss Kanter, profesorica na Harvardu, ukazuju na to da uspješna transformacija ne zavisi od jednog faktora, već od koherentnog sklopa uslova koji zajedno stvaraju povoljno okruženje za promjenu. Njenih “deset zapovijesti promjene” predstavljaju praktično-teorijski okvir koji se s velikom relevantnošću može primijeniti na oblast upravljanja ljudskim resursima u sportu.

U svojoj suštini, Kanter naglašava potrebu da organizacije najprije realno sagledaju čime raspolažu, ljudskim, finansijskim, institucionalnim i simboličkim resursima. U sportskim organizacijama to znači jasno razumijevanje kompetencija trenera, potencijala sportista, kapaciteta administracije i stepena povjerenja unutar sistema. HRM u sportu ima ključnu ulogu u mapiranju ovih resursa i njihovom strateškom usmjeravanju ka promjeni.

Jednako važan uslov jeste izboriti se za podršku na svim nivoima organizacije. Promjena u sportu ne može biti elitni projekat rukovodstva, niti isključivo tehnički zadatak stručnih službi. Bez podrške trenera, sportistkinja/sportista i operativnog osoblja, promjena ostaje deklarativna. HRM mora aktivno graditi mostove između nivoa odlučivanja, osiguravajući vertikalnu i horizontalnu usklađenost interesa i ciljeva.

Kanter dalje naglašava značaj planiranja promjene, ali ne kao rigidnog dokumenta, već kao procesa koji povezuje analizu, viziju i implementaciju. U tom kontekstu, mišljenje stručnjaka jasno ukazuje na nekoliko ključnih koraka koji su posebno relevantni za sport.

Prvi korak podrazumijeva analizu organizacije i njene stvarne potrebe za promjenom. U sportu, često postoji raskorak između percepcije uspjeha (rezultati, medalje) i strukturnih slabosti sistema. HRM mora omogućiti objektivnu dijagnostiku stanja, oslobođenu od mitova, tradicije i personalnih interesa.

Drugi korak odnosi se na stvaranje zajedničke vizije i zajedničkog usmjerenja. Vizija u sportu mora nadilaziti kratkoročne ciljeve i individualne ambicije, te ponuditi smisao koji okuplja sve aktere sistema. HRM ovdje djeluje kao facilitator kolektivnog značenja, pomažući ljudima da se prepoznaju u budućem stanju organizacije.

Treći uslov jeste odvajanje od prošlosti. Sportske organizacije često su snažno vezane za tradiciju, uspomene i ranije uspjehe, što može postati prepreka promjeni. HRM ima zadatak da poštuje prošlost, ali da istovremeno jasno komunicira da ona ne može biti jedini okvir za buduće djelovanje.

Četvrti element podrazumijeva stvaranje osjećaja hitnosti. Bez jasne svijesti o tome da je promjena nužna i vremenski ograničena, ljudi ostaju u zoni komfora. U sportu, gdje se krize često maskiraju pojedinačnim rezultatima, HRM mora pomoći liderima da artikuliraju realne rizike konstantnosti.

Peti uslov odnosi se na podršku snažne i kredibilne uprave. Liderstvo u sportu mora biti vidljivo, dosljedno i vrijednosno usklađeno s promjenom. HRM osigurava da lideri budu ne samo formalni nosioci autoriteta, već i stvarni uzori ponašanja.

Dalji koraci Kanterinog okvira dodatno naglašavaju operativnu dimenziju promjene. Organizovanje političkog sponzorstva u sportu znači osiguravanje podrške ključnih institucionalnih aktera, saveza, ministarstava, sponzora i međunarodnih tijela. HRM mora razumjeti širi ekosistem sporta i aktivno djelovati unutar njega.

Izrada nacrtu plana pripreme, razvoj struktura koje omogućavaju promjenu, kao i

kontinuirana komunikacija i uključivanje ljudi, predstavljaju centralne zadatke HRM-a u fazi implementacije. Promjena u sportu se ne može provoditi “iza zatvorenih vrata”; ona mora biti objašnjena, diskutovana i zajednički nošena.

Konačno, jedan od najčešće zanemarenih, ali presudnih koraka jeste ojačavanje i institucionalizacija promjene. U sportu, gdje se ciklusi rukovodstva i rezultata brzo smjenjuju, HRM mora osigurati da promjena postane dio sistema, kroz pravila, procedure, kulturu i razvoj kadrova – a ne prolazni projekat vezan za pojedince.

Kanterin model jasno pokazuje da uspješno upravljanje promjenom nije rezultat improvizacije, već disciplinovanog, participativnog i vrijednosno utemeljenog procesa. U sportu, gdje su ljudi istovremeno nosioci performansi i identiteta, HRM predstavlja ključni mehanizam koji povezuje viziju, strukturu i ljudsku posvećenost, čineći promjenu stvarnom i održivom.

Uslovi za uspješno upravljanje promjenom, model Daryla Connora i implikacije za HRM u sportu

Američka organizacija Organisational Development Resources Inc., koju je osnovao Daryl Connor, kroz dugogodišnje istraživanje procesa promjena razvila je obimnu empirijsku bazu podataka o tome zašto neke promjene uspijevaju, dok druge doživljavaju neuspjeh. Na temelju tih istraživanja identificirane su četiri ključne determinante uspjeha promjene, koje su izuzetno primjenjive i u kontekstu upravljanja ljudskim resursima u sportu.

U središtu Connorovog modela nalazi se razumijevanje da promjena nije prvenstveno tehnički, već ljudski proces. U sportskim organizacijama, gdje su emocije, identitet i pripadnost snažno izraženi, ove determinante imaju dodatnu težinu.

Prva determinanta odnosi se na jasnoću i kvalitet vizije promjene. Ljudi su spremniji prihvatiti promjenu kada imaju jasno razumijevanje njenog cilja i smisla. U HRM-u sporta to znači da vizija mora biti konkretna, uvjerljiva i povezana s razvojem sportskog sistema u cjelini. Nejasna ili apstraktna vizija stvara nesigurnost i povećava otpor, čak i kada je promjena objektivno nužna.

Druga determinanta jeste percepcija sposobnosti organizacije da provede promjenu. Zaposleni procjenjuju ne samo šta se mijenja, već i da li je organizacija sposobna da promjenu iznese do kraja. U sportu, to podrazumijeva povjerenje u

liderstvo, kompetencije stručnih službi i dosljednost HRM sistema. Ukoliko ljudi ne vjeruju da sistem ima znanje, resurse i stabilnost, njihova posvećenost promjeni ostaje površna.

Treća determinanta odnosi se na lični uticaj promjene, odnosno na pitanje: "Šta ova promjena znači za mene?" U sportskim organizacijama, promjene često direktno utiču na uloge trenera, status sportistkinja/sportista, kriterije selekcije i modele nagrađivanja. HRM mora prepoznati ove individualne implikacije i otvoreno ih adresirati, jer zanemarivanje lične perspektive vodi ka pasivnom ili aktivnom otporu.

Četvrta determinanta tiče se stepena povjerenja i kvaliteta odnosa u organizaciji. Connorova istraživanja pokazuju da se promjene lakše prihvataju u sredinama gdje postoji povjerenje između rukovodstva i zaposlenih. U sportu, gdje su hijerarhije često izražene, HRM ima ključnu ulogu u izgradnji kulture dijaloga, poštovanja i psihološke sigurnosti.

Ove četiri determinante djeluju međusobno povezano i ne mogu se posmatrati izolovano. Snažna vizija bez povjerenja u sposobnost organizacije ostaje prazna poruka; tehnička spremnost bez uvažavanja ličnih posljedica izaziva otpor; povjerenje bez jasnog pravca vodi ka konfuziji.

Connorov model potvrđuje da je uspjeh promjene u sportskim organizacijama u velikoj mjeri određen kvalitetom upravljanja ljudskim resursima. HRM u sportu nije samo mehanizam implementacije odluka, već ključni nosilac smisla, povjerenja i posvećenosti, bez kojih promjena ne može postati održiva transformacija.

Uslovi za uspjeh programa promjene, HRM perspektiva u sportu

Program promjene u sportskim organizacijama može biti uspješan samo ukoliko se zasniva na jasno definisanim i međusobno usklađenim principima koji povezuju strategiju, ljude i organizacijsku kulturu. Iz ugla upravljanja ljudskim resursima u sportu, ovi principi ne predstavljaju operativnu listu zadataka, već temeljne pretpostavke koje određuju dubinu, prihvatanje i održivost promjene.

Prvi i ključni princip jeste zajednička vizija. Promjena u sportu ne može biti nametnuta s vrha sistema, niti svedena na formalni dokument. Vizija mora biti zajednički konstruisana, razumljiva i emocionalno prihvatljiva svim akterima, unutar sportskog sistema. HRM ima centralnu ulogu u facilitiranju tog procesa, osiguravajući da vizija ne ostane apstraktna, već da se prevede u jasne ciljeve i svakodnevne prakse.

Drugi princip odnosi se na razumijevanje organizacije. Svaka sportska organizacija ima vlastitu historiju, strukturu moći, neformalne mreže i obrasce ponašanja. Promjena koja ne uzima u obzir ove specifičnosti osuđena je na otpor i fragmentaciju. HRM u sportu mora provesti dubinsku dijagnostiku organizacije, prepoznati formalne i neformalne lidere, te prilagoditi tempo i obim promjene realnim kapacitetima sistema.

Treći uslov uspjeha jeste usklađenost promjene s organizacijskom kulturom. Iako promjena često ima za cilj transformaciju kulture, ona ne može ignorisati postojeće vrijednosti i identitet organizacije. U sportu, gdje su tradicija i simbolika snažno izražene, HRM mora graditi most između postojećih vrijednosti i novih zahtjeva, omogućavajući kontinuitet smisla čak i u procesu transformacije.

Komunikacija predstavlja četvrti, ali ne i manje važan princip. Uspješna promjena zahtijeva kontinuiranu, dvosmjernu i transparentnu komunikaciju. HRM u sportu mora osigurati da informacije o promjeni ne budu fragmentirane ili kontradiktorne, te da postoji prostor za pitanja, dileme i povratne informacije. Komunikacija nije puklo prenošenje informacija, već proces izgradnje povjerenja i razumijevanja.

Peti princip odnosi se na iskusnu pomoć tamo gdje je neophodno. Kompleksne promjene u sportu često zahtijevaju ekspertizu iz oblasti organizacijskog razvoja, psihologije sporta, prava ili finansija. HRM ima odgovornost da prepozna granice internih kapaciteta i da uključi vanjske stručnjake, ne kao zamjenu za interno znanje, već kao podršku procesu učenja i razvoja.

Snažno rukovodstvo predstavlja šesti ključni uslov uspjeha. Lideri u sportu moraju biti vidljivi nosioci promjene, dosljedni u ponašanju i spremni da preuzmu odgovornost za teške odluke. HRM u sportu mora podržati razvoj liderstva koje je zasnovano na integritetu, povjerenju i jasnoj vrijednosnoj orijentaciji.

Konačno, pridobijanje svih učesnika predstavlja integrativni princip koji povezuje sve prethodne. Promjena u sportu ne može uspjeti ukoliko ostane projekat malog broja ljudi. Aktivno uključivanje svih relevantnih aktera unutar sportskog sistema stvara osjećaj zajedničkog vlasništva nad promjenom. HRM u sportu ima ključnu ulogu u dizajniranju participativnih mehanizama koji omogućavaju takvo uključivanje.

Može se zaključiti, da uspješan program promjene u sportu nije rezultat slučajnosti, već posljedica strateški vođenog i ljudski orijentisanog procesa. HRM u sportu, kao disciplina koja povezuje viziju, kulturu i ljudski potencijal, predstavlja temelj na kojem se gradi svaka održiva transformacija.

Prepreke u upravljanju promjenom, kultura i ljudi kao ključni izazovi HRM-a u sportu

Svaki program promjene, bez obzira na njegovu stratešku opravdanost, neminovno utiče na ustaljeni način funkcioniranja organizacije. U sportskim organizacijama taj uticaj je posebno izražen, jer su obrasci rada, hijerarhije i vrijednosti često duboko ukorijenjeni u tradiciji, identitetu i emocionalnoj povezanosti aktera sa sportom. Prije same primjene promjene, neophodno je sistemski razmotriti dva međusobno nerazdvojiva faktora: organizacijsku kulturu i ljude.

Prvi faktor odnosi se na kulturu organizacije, odnosno na dominantne načine razmišljanja, ponašanja i donošenja odluka koji oblikuju svakodnevni život sportske institucije. Kultura u sportu često se manifestira kroz nepisana pravila, rituale, hijerarhijske odnose i vrijednosti koje se prenose generacijama. Program promjene gotovo uvijek, barem djelimično, dolazi u sukob s postojećom kulturom, jer uvodi nove standarde, drugačije kriterije uspjeha i promijenjene uloge aktera. HRM u sportu mora prepoznati ove kulturne obrasce i razumjeti gdje će doći do najvećih napetosti između “onoga što jeste” i “onoga što treba da bude”.

Drugi ključni faktor jesu ljudi i njihova reakcija na promjenu. Promjena u sportu rijetko ostaje apstraktna; ona direktno utiče na sigurnost radnih mjesta, profesionalni status, autonomiju trenera, selekcijske kriterije i očekivanja od sportistkinja/sportista. Način na koji će ljudi prihvatiti promjenu zavisi od njihove percepcije pravednosti, jasnoće komunikacije i povjerenja u rukovodstvo. Otpor promjeni ne mora biti otvoren; često se manifestira kroz pasivnost, formalno poštivanje novih pravila bez stvarne angažiranosti ili kroz očuvanje starih praksi u neformalnim okvirima.

Iz perspektive HRM-a u sportu, ključno je razumjeti da su kultura i ljudi neraskidivo povezani. Kultura oblikuje način na koji ljudi tumače promjenu, dok kolektivne reakcije ljudi istovremeno potvrđuju ili mijenjaju kulturu. Pokušaji da se promjena provede isključivo kroz strukturalne ili proceduralne intervencije, bez uvažavanja ove povezanosti, gotovo uvijek dovode do neuspjeha.

Prepreke u upravljanju promjenom ne treba posmatrati isključivo kao smetnje, već kao indikatore dubine transformacije. Što je promjena dublja, to će otpor biti izraženiji. Uloga HRM-a u sportu nije da eliminiše otpor, već da ga razumije, anticipira i konstruktivno usmjeri, pretvarajući potencijalni konflikt u dijalog i učenje.

Uspješno upravljanje promjenom u sportskim organizacijama zahtijeva holistički pristup koji istovremeno adresira kulturu i ljude. HRM u sportu, kao disciplina



Svaka sportska organizacija ima vlastitu historiju, strukturu moći, neformalne mreže i obrasce ponašanja. Promjena koja ne uzima u obzir ove specifičnosti osuđena je na otpor i fragmentaciju.

usmjerena na razvoj ljudskog potencijala i organizacijskog identiteta, ima ključnu odgovornost da ove prepreke prepozna ne kao prijetnju, već kao polazište za stvarnu i održivu transformaciju.

Empirijska istraživanja dodatno potvrđuju da neuspjeh organizacijskih promjena rijetko proizlazi iz pogrešne strategije, a znatno češće iz zanemarivanja ljudske i kulturne dimenzije. Nedavno istraživanje sprovedeno u Sjedinjenim Američkim Državama, koje je realizirala kompanija William Schiemann and Associates Inc., identificiralo je tri ključne prepreke promjeni, rangirane prema stepenu njihove važnosti: otpor zaposlenih, neusklađenost promjene s organizacijskom kulturom te loša komunikacija i nedovoljno planiranje.

Najznačajnija prepreka jeste otpor zaposlenih. U sportskim organizacijama, ovaj otpor često nije rezultat puke tvrdoglavosti ili negativnog stava prema razvoju, već racionalne i emocionalne reakcije na percipirani gubitak sigurnosti, statusa ili autonomije. Treneri, sportisti i administrativno osoblje promjenu nerijetko doživljavaju kao prijetnju ustaljenim praksama koje su im omogućavale profesionalnu stabilnost i prepoznatljivost. HRM u sportu mora otpor razumjeti kao signal koji ukazuje na nedovoljno razjašnjene ciljeve promjene ili na strah od njenih posljedica, a ne kao problem koji treba administrativno “slomiti”.

Druga prepreka odnosi se na neusklađenost promjene s organizacijskom kulturom. Promjene koje su u suprotnosti s duboko ukorijenjenim vrijednostima, normama i simbolima sportskih organizacija nailaze na snažan, često prikriven otpor. U sportu, gdje su tradicija, lojalnost i identitet posebno naglašeni, promjena koja ne prepoznaje ove elemente može biti percipirana kao nametnuta i neautentična. HRM ima ključnu ulogu u procjeni kulturne kompatibilnosti promjene i u dizajniranju tranzicije koja povezuje novo sa postojećim vrijednosnim okvirom.

Treća prepreka, loša komunikacija i nedostatak kvalitetnog plana, dodatno pojačava prethodne dvije. Nepotpune, kontradiktorne ili zakašnjele informacije stvaraju prostor za glasine, nesigurnost i nepovjerenje. U sportskim organizacijama, gdje se informacije često šire neformalnim kanalima, loša komunikacija može ozbiljno narušiti kredibilitet rukovodstva. HRM u sportu mora osigurati jasnu strukturu komunikacije, kontinuitet poruka i uključenost zaposlenih u proces planiranja, kako bi promjena bila shvaćena kao zajednički projekat, a ne kao izolirana menadžerska odluka.

Akademski posmatrano, ove tri prepreke nisu odvojeni problemi, već međusobno povezani elementi istog procesa. Loša komunikacija pojačava otpor zaposlenih; neusklađenost s kulturom čini komunikaciju neuvjerljivom; a otpor zaposlenih

Prepreke
u upravljanju promjenom ne
treba posmatrati isključivo kao
smetnje, **već kao indikatore
dubine transformacije.**



dodatno otežava implementaciju i planiranje. U tom smislu, HRM u sportu mora djelovati integrativno, istovremeno adresirajući sve tri dimenzije.

Nalazi istraživanja jasno potvrđuju da uspjeh promjene u sportskim organizacijama ne zavisi prvenstveno od tehničke ispravnosti rješenja, već od sposobnosti da se promjena ljudski objasni, kulturno uklopi i komunikacijski vodi. Upravo u toj tački HRM u sportu ima nezamjenjivu ulogu kao čuvar smisla, povjerenja i organizacijske kohezije.

Razumijevanje kulture i spremnosti kao zadatak HRM-a u sportu

Prepreke u procesu promjene ne mogu se ignorisati niti ukloniti administrativnom odlukom. One se moraju negirati, zaobići ili svjesno prevladati, u zavisnosti od njihove prirode i intenziteta. U sportskim organizacijama, gdje su emocionalne veze, tradicija i identitet posebno snažni, ovakav pristup zahtijeva visok stepen osjetljivosti i strateške promišljenosti. Upravo zato je razumijevanje organizacijske kulture i spremnosti ljudi za promjenu centralni zadatak HRM-a u sportu.

Negiranje prepreka podrazumijeva njihovo razotkrivanje i demistifikaciju. Mnogi oblici otpora u sportu proizlaze iz pogrešnih pretpostavki, strahova ili nedovoljno jasnih informacija. HRM u sportu mora stvoriti prostor za otvoren dijalog u kojem se ove prepreke mogu imenovati, objasniti i racionalno sagledati. Kada se otpor prepozna kao legitimna reakcija, a ne kao neprijateljsko ponašanje, on gubi dio svoje destruktivne snage.

Zaobilaženje prepreka odnosi se na prilagođavanje strategije promjene postojećim kulturnim i organizacijskim obrascima. Umjesto frontalnog sukoba s duboko ukorijenjenim vrijednostima, HRM u sportu može koristiti elemente postojeće kulture kao polugu promjene. Na taj način, promjena se predstavlja kao kontinuitet i nadogradnja, a ne kao radikalni prekid s identitetom organizacije.

Prelaženje prepreka, s druge strane, zahtijeva razvoj spremnosti za promjenu. Spremnost nije statična osobina, već proces koji se gradi kroz komunikaciju, edukaciju i uključivanje ljudi u donošenje odluka. U sportu, gdje su uloge jasno definisane, ali često i emocionalno obojene, HRM mora pažljivo procijeniti nivo spremnosti pojedinaca i timova, te prilagoditi tempo i obim promjene njihovim kapacitetima.

Integrativno posmatrano, spremnost za promjenu predstavlja spoj kognitivne (razumijevanje razloga promjene), emocionalne (prihvatanje neizvjesnosti) i

bihevioralne dimenzije (spremnost na novo djelovanje). Ignorisanje bilo koje od ovih dimenzija dovodi do površnog prihvatanja promjene bez stvarne transformacije. HRM u sportu ima odgovornost da razvije sve tri dimenzije, stvarajući uslove u kojima promjena postaje moguća i održiva.

Prepreke u upravljanju promjenom nisu znak slabosti organizacije, već pokazatelj da se promjena dotiče suštine njenog funkcioniranja. Razumijevanje kulture i procjena spremnosti za promjenu omogućavaju HRM-u u sportu da prepreke ne doživljava kao zidove, već kao orijentire koji usmjeravaju put ka uspješnoj transformaciji. Upravo zato razumijevanje organizacijske kulture predstavlja jedan od temeljnih preduslova uspješnog upravljanja promjenom.

Kultura određuje kako ljudi razmišljaju, kako se ponašaju i kako tumače promjene koje se pred njih postavljaju. U sportskim organizacijama, gdje su odnosi često lični, hijerarhije izražene, a identitet snažno vezan za tradiciju i rezultate, kultura ima još snažniji uticaj na ishod svake reforme. Bez njenog razumijevanja, čak i najbolje osmišljene promjene mogu ostati neprimijenjene ili biti doživljene kao nametnute i neprihvatljive.

Kultura se ne manifestira samo kroz formalne dokumente ili deklarirane vrijednosti; ona se prije svega očituje u svakodnevnim, često neizgovorenim obrascima ponašanja. Upravo zbog toga je HRM u sportu pozvan da "čita" kulturu organizacije i da promjenu prilagodi njenim vidljivim i nevidljivim aspektima.

Jedan od najočiglednijih oblika manifestacije kulture jeste način oblačenja. U sportskim organizacijama on može varirati od izrazito neformalnog, preko poluformalnog, do strogo uniformisanog. Ovi izbori nisu estetske prirode; oni odražavaju stavove prema autoritetu, hijerarhiji i profesionalnosti. HRM mora razumjeti ove poruke kako bi prilagodio stil komunikacije i vođenja promjene.

Stavovi zaposlenih predstavljaju dublji sloj kulturne manifestacije. Predusretljivost, nemar ili agresivnost u komunikaciji govore o nivou povjerenja, sigurnosti i međuljudskih odnosa unutar sportske organizacije. Promjena koja ignoriše ove stavove često izaziva otpor, dok promjena koja ih uvažava može postati katalizator pozitivne transformacije.

Uređenje poslovnog prostora također reflektuje kulturu. Mermerni enterijeri, uredni stolovi, gomile papira ili radna mjesta odijeljena paravanima simbolizuju različite vrijednosti: od formalizma i kontrole do fleksibilnosti ili fragmentacije rada. U sportskim institucijama, prostorni raspored često odražava odnos prema moći, saradnji i transparentnosti, što HRM mora uzeti u obzir prilikom dizajniranja novih načina rada.

Slično tome, tipovi zgrada u kojima organizacija djeluje, moderne, staromodne, luksuzne ili zapuštene, šalju snažnu poruku o njenom odnosu prema razvoju, resursima i vlastitom identitetu. U sportu, infrastruktura nije samo funkcionalno pitanje, već i simbol ambicije i profesionalizma.

Struktura zaposlenih, odnosno tipovi ljudi koji dominiraju organizacijom (visokoobrazovani stručnjaci, operativni radnici, istraživači, kreativci), dodatno oblikuje kulturu. HRM u sportu mora razumjeti raznolikost ovih profila i njihove vrijednosne orijentacije, kako bi promjena bila inkluzivna i funkcionalna.

Konačno, stil rada, fiksno radno vrijeme, prekovremeni angažman, česta putovanja ili fleksibilni aranžmani, otkriva odnos organizacije prema balansu između performansa i dobrobiti ljudi. U sportu, gdje su neregularni rasporedi i visoki zahtjevi česti, HRM mora pažljivo upravljati ovim aspektom kako promjena ne bi dodatno opteretila ljude.

Kultura nije prepreka promjeni, već kontekst u kojem se promjena dešava. Razumijevanjem načina na koji se kultura manifestuje, HRM u sportu dobija mapu pomoću koje može dizajnirati promjene koje su realne, prihvatljive i dugoročno održive.

Ključni elementi organizacijske kulture, implikacije za HRM u sportu

Organizacijska kultura nije apstraktan pojam, već složen sistem vrijednosti, normi i praksi koji se formira pod uticajem niza međusobno povezanih elemenata. Razumijevanje tih elemenata predstavlja preduslov za svaku ozbiljnu intervenciju u oblasti upravljanja ljudskim resursima u sportu, naročito u kontekstu promjena. Ključni elementi kulture određuju kako se organizacija ponaša, kako donosi odluke i kako reaguje na izazove iz okruženja.

Jedan od temeljnih elemenata kulture jeste historija organizacije. Sportske organizacije s dugom tradicijom često razvijaju snažan identitet, rituale i osjećaj kontinuiteta, što može biti izvor stabilnosti, ali i potencijalna prepreka promjenama. Nasuprot tome, nove organizacije ili one nastale spajanjem i akvizicijama često imaju fluidniju kulturu, ali i izraženiju potrebu za uspostavljanjem zajedničkog vrijednosnog okvira. HRM u sportu mora prepoznati snagu historije, ali i njena ograničenja u procesu transformacije.

Vlasnička struktura predstavlja drugi ključni element koji snažno utiče na kulturu. Sportske organizacije mogu funkcionirati kao privatne inicijative, javne institucije,

udruženja građana ili hibridni modeli. Svaki od ovih oblika nosi specifične vrijednosti, nivo autonomije i stil odlučivanja. HRM u sportu mora prilagoditi pristup promjeni u skladu s očekivanjima vlasnika i regulatornim okvirom u kojem organizacija djeluje.

Poslovno okruženje u kojem organizacija djeluje, globalno, nacionalno, regionalno ili lokalno, oblikuje njenu otvorenost prema inovacijama i promjenama. U sportu, internacionalizacija takmičenja, mobilnost sportista i globalni medijski uticaji stvaraju pritisak na lokalne organizacije da usvajaju globalne standarde. HRM ima ulogu posrednika između globalnih zahtjeva i lokalnog kulturnog konteksta.

Misija organizacije jasno signalizira koje vrijednosti dominiraju kulturom: da li je fokus na profitu, razvoju, kvalitetu, društvenoj odgovornosti ili rezultatu. U sportu, misija često balansira između takmičarskog uspjeha i šire društvene uloge sporta. HRM u sportu mora osigurati da se sistemi nagrađivanja, evaluacije i razvoja kadrova usklade s deklarisanom misijom, kako kultura ne bi ostala na nivou retorike.

Struktura ljudi koji čine organizaciju dodatno oblikuje njenu kulturu. Sportske organizacije okupljaju visoko obrazovane stručnjake, sportiste, administrativno osoblje i volontere, često različitih nacionalnosti i profesionalnih pozadina. Ova raznolikost može biti izvor inovacije, ali i potencijalnih konflikata. HRM ima zadatak da upravlja tom raznolikošću i izgradi zajednički kulturni okvir.

Način upravljanja, bilo da je pokroviteljski, kooperativan, kontrolirajući ili autoritaran, direktno utiče na kulturu povjerenja, odgovornosti i inicijative. U sportu, stil rukovođenja ima snažan simbolički efekat, jer se lideri često percipiraju kao nosioci vrijednosti organizacije. HRM mora podržavati razvoj stilova upravljanja koji su u skladu s ciljevima promjene i dugoročnog razvoja.

Na kraju, uloga informacione tehnologije (IT) postaje sve značajniji kulturni faktor. Stepenu u kojem je tehnologija integrirana u svakodnevni rad utiče na brzinu odlučivanja, transparentnost i spremnost za inovacije. U savremenom sportu, digitalni alati za analizu performansi, komunikaciju i upravljanje podacima postaju sastavni dio kulture rada. HRM u sportu mora osigurati da tehnološki razvoj prati razvoj kompetencija ljudi.

Ključni elementi organizacijske kulture čine kompleksnu mrežu uticaja koja oblikuje ponašanje i stavove u sportskim organizacijama. HRM u sportu, kao disciplina koja djeluje na presjeku strategije i ljudskog faktora, mora ove elemente ne samo razumjeti, već i aktivno koristiti kao poluge za uspješno upravljanje promjenom.

Svijest o kulturi kao preduslov uspješne promjene, perspektiva HRM-a u sportu

Mješavina ključnih elemenata organizacijske kulture – historije, vlasništva, misije, ljudi, načina upravljanja i tehnološkog okruženja, čini specifični identitet svake organizacije i istovremeno reflektuje način na koji ta organizacija funkcioniše. U sportskim organizacijama, gdje su vrijednosti, simboli i emocije snažno utkane u svakodnevni rad, kultura ne predstavlja sporedni aspekt upravljanja, već centralni okvir unutar kojeg se svaka promjena doživljava, tumači i prihvata.

Da bi program promjene mogao biti jasno definisan kao cilj i uspješno implementiran, neophodno je razumjeti i sistemski analizirati postojeću kulturu. Promjena se ne uvodi u praznom prostoru; ona ulazi u već formiran sistem značenja, uvjerenja i praksi. HRM u sportu ima odgovornost da prepozna kako ljudi razumiju autoritet, uspjeh, odgovornost i pripadnost, jer se upravo kroz te kategorije filtrira svaka nova inicijativa.

Svijest o kulturi omogućava HRM-u da prilagodi jezik, tempo i metode promjene. Bez takvog kulturnog uvida, promjena ostaje tehnički projekt lišen unutrašnje legitimnosti. Može se konstatovati da kultura djeluje kao nevidljiva infrastruktura organizacije: ona može biti snažan saveznik promjene, ali i njena najveća prepreka.

Tipologija organizacijske kulture i implikacije za HRM u sportu

Iako svaka sportska organizacija ima vlastitu specifičnost, u praksi se mogu prepoznati dominantni obrasci kulture koji oblikuju način raspodjele moći, donošenja odluka i upravljanja ljudima. U sportu se najčešće prepliću kultura moći, kultura zadatka, kultura ličnosti i kultura uloga. Razumijevanje ovih modela omogućava HRM-u da preciznije procijeni kako dizajnirati i voditi promjenu.

Kultura moći i centralne poluge promjene

Moć u organizacijama često se simbolički prikazuje kao mreža, jer se širi kroz formalne i neformalne odnose, nalik vibracijama u paukovoju mreži. Svaki pomak u jednom dijelu sistema proizvodi reakcije u drugim dijelovima, ponekad i daleko od mjesta gdje je promjena inicirana. U sportskim organizacijama, ova metafora je posebno primjenjiva, jer su odnosi između rukovodstva, trenera, sportistkinja/ sportista, saveza, sponzora i javnih institucija višeslojni i snažno povezani.

TIPOVI KULTURE

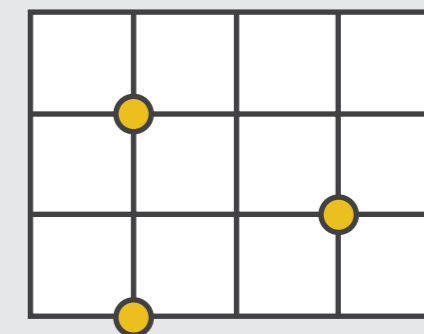
Moć u organizacijama
često se simbolički prikazuje kao mreža, jer se širi kroz formalne i neformalne odnose, nalik vibracijama u paukovoju mreži.



MOĆ

grafički simbol paukove mreže

U organizacijama zasnovanim na zadatku, ljudski resursi se ne posmatraju primarno kroz hijerarhijske pozicije, već kroz sposobnost rješavanja konkretnih problema i ostvarivanja ciljeva.



ZADATAK

grafički simbol mreže

Moć je najčešće koncentrisana u centralnim tačkama sistema, kod pojedinaca ili malih grupa koje imaju formalni autoritet ili neformalni uticaj. U takvim strukturama odluke mogu biti brze, ali brzina ne garantuje kvalitet niti prihvaćenost promjene. Iz perspektive HRM-a, razumijevanje raspodjele moći predstavlja ključni preduslov uspješne transformacije.

Promjena koja se oslanja isključivo na centraliziranu moć nosi rizik autoritarnog provođenja i prividne poslušnosti bez stvarne posvećenosti. Suprotno tome, kombinacija podrške centralnih aktera i participativnog pristupa stvara uslove za održivu transformaciju. HRM u sportu ovdje djeluje kao medijator moći, balansirajući između autoriteta i uključenosti.

Kultura zadatka: mrežna logika i projektna dinamika

U organizacijama zasnovanim na zadatku, ljudski resursi se ne posmatraju primarno kroz hijerarhijske pozicije, već kroz sposobnost rješavanja konkretnih problema i ostvarivanja ciljeva. Sport je po svojoj prirodi projektno orijentisan: olimpijski ciklusi, takmičarske sezone i razvojni programi formiraju privremene, ali intenzivne organizacijske cjeline.

Kultura zadatka simbolički se prikazuje mrežom, jer se moć i uticaj kreću višesmjerno, u skladu s logikom matrice. Autoritet proizlazi iz kompetencije i rezultata, a ne iz formalnog statusa. HRM u ovom modelu postaje arhitekta mreže – povezuje znanje, iskustvo i kompatibilnost članova tima.

Međutim, fleksibilnost ove kulture nosi rizik fragmentacije. Bez jasno definisanog zajedničkog cilja, mreža se može pretvoriti u skup paralelnih inicijativa bez koherentnosti. Zbog toga HRM mora održavati ravnotežu između slobode djelovanja i strateške usmjerenosti.

Ključne poluge promjene u kulturi zadatka

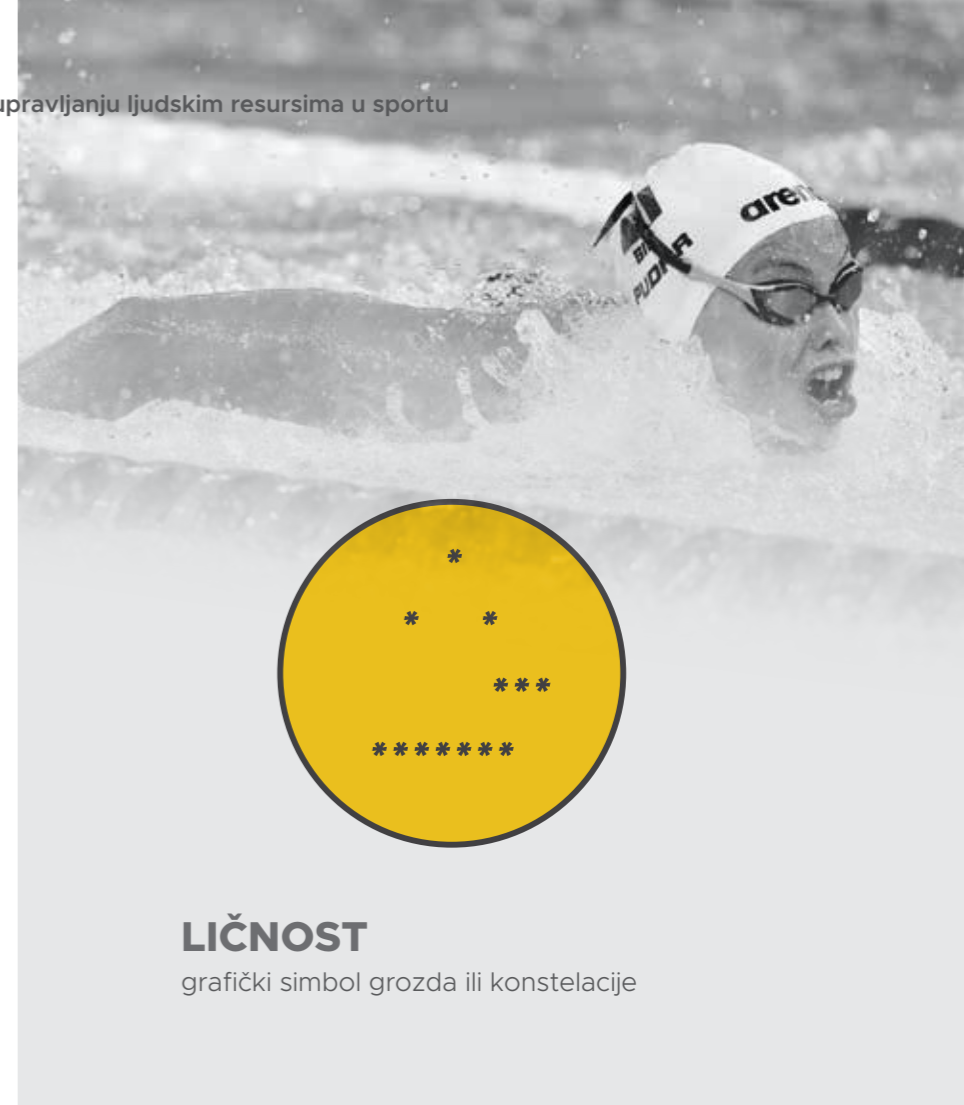
Promjena u ovoj kulturi ne može se nametnuti administrativnim dekretom. Budući da je moć distribuirana, uspjeh zavisi od izgradnje konsenzusa. Ključna poluga promjene je pridobijanje stvarnih nosilaca uticaja unutar mreže i uključivanje trenera, sportista i stručnih timova u proces ko-kreiranja promjene. HRM djeluje kao facilitator dijaloga i prevodilac strategije u zajednički smisao.

Kultura ličnosti: autonomija pojedinca i granice upravljanja

Kultura ličnosti utemeljena je na pojedincima koji posjeduju snažan profesionalni ili simbolički kapital. U sportu se javlja u okruženjima vrhunske individualne izvrsnosti – elitnih sportistkinja/sportista, renomiranih trenera ili međunarodno priznatih eksperata.

Kultura ličnosti utemeljena je na pojedincima koji posjeduju snažan profesionalni ili simbolički kapital. U sportu se javlja u okruženjima vrhunske individualne izvrsnosti – **elitnih sportistkinja/sportista, renomiranih trenera ili međunarodno priznatih eksperata.**

Uloga je simbolički prikazana pomoću grčkog hrama, zato što se ona zasniva na funkcijama, a komunikacija često teče prema višoj hijerarhijskoj strukturi (u različitim stepenima), ali nikad ili rijetko poprečno (birokratija).



LIČNOST

grafički simbol grozda ili konstelacije



ULOGA

grafički simbol grčkog hrama

U takvom sistemu organizacija ne predstavlja centar moći, već platformu. Formalne procedure imaju ograničen domet, dok su presudni povjerenje i reputacija. HRM djeluje u prostoru minimalne kontrole i maksimalne odgovornosti, balansirajući između autonomije i kolektivnog interesa.

Ključne poluge promjene u kulturi ličnosti

Promjena u ovoj kulturi mora biti vrijednosno internalizirana. Ne postoji centralna vlast koja može nametnuti odluku; svaka promjena mora biti doživljena kao podrška ličnom razvoju. HRM preuzima ulogu medijatora, stvarajući prostor za dijalog i usklađivanje interesa. U takvom kontekstu promjena mora biti postepena, transparentna i zasnovana na povjerenju.

Kultura uloga

Prvi korak u uspješnoj promjeni u kulturi uloga jeste jasno definisanje uloga i odgovornosti za svakog člana tima, uključujući trenere, sportiste, administratore, te ostale ključne aktere. Jasnoća uloga omogućava bolju koordinaciju i usklađenost u radu, a time se minimiziraju nesporazumi i sukobi unutar organizacije. Svaki član tima mora razumjeti svoju specifičnu ulogu, ali i kako njegova uloga doprinosi kolektivnom cilju.

Pridobijanje ključnih aktera ostaje od suštinskog značaja. U ovom kontekstu, važnost uključivanja ključnih donosilaca odluka je nemjerljiva. Pritom, ne radi se samo o onima s formalnim titulama, već i o pojedincima koji posjeduju stvarni uticaj unutar mreže organizacije. Njihovo uključivanje može značajno olakšati proces promjene, dok njihov uticaj može oblikovati stavove i ponašanje cijele grupe.

U kulturi uloga, promjene se najbolje postižu kroz kolaborativni pristup. HRM treba djelovati kao posrednik koji olakšava dijalog i osigurava da se svi glasovi čuju. Time se potiče zajedništvo i povezanost među članovima, što je ključno za uspjeh promjena. HRM-ova uloga je ne samo da upravlja promjenama, već i da stvara prostor za otvorenu komunikaciju i dijalog, čime se povećava angažman i motivacija članova tima.

Osiguranje podrške široke baze članova organizacije također je od suštinskog značaja. Promjene postaju održive samo kada se legitimiraju kroz kolektivno prihvaćanje. U praksi, to znači raditi na izgradnji povjerenja unutar tima i zajedničkog identiteta, tako da promjene ne izgledaju kao nametnute, već kao prirodni dio procesa unapređenja. Kada članovi tima smatraju da su uključeni u proces odlučivanja, vjerovatnije je da će podržati željene promjene.

Edukacija i angažman članova tima su od ključne važnosti za uspjeh. Kultura uloga zahtijeva kontinuiranu podršku i razvoj vještina. Treninzi, radionice, i zajednički rad na postizanju ciljeva ojačavaju razumijevanje svake uloge u kontekstu kolektivnog uspjeha. Također, pružanje prilika za lični i profesionalni razvoj doprinosi stvaranju radne okoline koja potiče inovacije i poboljšanja.

Na kraju, praćenje i evaluacija efikasnosti promjena u okviru ovog modela su ključni za održivost uspjeha. Uključivanje povratnih informacija od članova omogućava organizaciji da prilagodi svoje pristupe i strategije prema potrebama i očekivanjima tima. Redovno vrednovanje uspjeha promjena pomaže svim članovima da prepoznaju pozitivne aspekte promjene, što dodatno učvršćuje njihovu podršku.


U konačnici, kultura uloga u organizacijama naglašava važnost spajanja individualnih doprinosa s kolektivnim ciljevima. Uloga HRM-a kao poveznice između pojedinaca i organizacijskih ciljeva osigurava učinkovito upravljanje promjenama. Samo kroz usklađivanje individualnih vještina i timskih potreba postići ćemo održive rezultate i unaprijediti performanse u savremenim organizacijama. Kroz ovaj pristup, promjene će se doživjeti kao sredstva unapređenja, a ne kao prijetnje autonomiji, stvarajući time snažnu i kohezivnu organizacijsku kulturu.

Kultura i promjene – implikacije za HRM u sportu

Savremene sportske organizacije rijetko funkcionišu unutar jedne čiste kulturne matrice. One su hibridni sistemi u kojima se prepliću elementi moći, zadatka i ličnosti. Neuspjeh reformi često proizlazi iz neusklađenosti između kulturnog obrasca i instrumenata promjene.

HRM u sportu, stoga, mora razviti sposobnost kulturne dijagnostike: prepoznati kada je potrebna stabilnost birokratije, kada fleksibilnost mreže, kada odlučnost centra moći, a kada povlačenje pred autonomijom pojedinca. Upravljanje ljudima u sportu nije tehničko pitanje, već duboko kulturni i etički proces.

U tom smislu, HRM u sportu postaje prostor balansiranja između kontrole i povjerenja, između sistema i osobe, između rezultata i smisla. Upravo u toj tenziji nastaje mogućnost transformacije – ne kroz lomove, već kroz razumijevanje.



HRM u sportu
stoga mora razviti diferenciran
pristup upravljanju ljudima u promjeni.
**Fokus ne smije biti isključivo na
neutralisanju otpora, već i na
očuvanju motivacije i psihološke
stabilnosti onih koji promjenu
podržavaju.**

Ljudi, psihodinamika promjena u HRM-u sporta

Upravljanje promjenama u sportskim organizacijama u svojoj suštini nije tehnički, već ljudski proces. Ljudi ne reaguju uniformno na promjene; njihove reakcije zavise od ličnih karakteristika, profesionalnog identiteta, prethodnih iskustava, kao i od stepena razumijevanja svrhe i posljedica samog procesa promjene. U sportu, gdje su emocije, identitet i javna očekivanja snažno izraženi, ove razlike dolaze do posebnog izražaja.

Otpor promjenama često se pogrešno tumači kao znak lojalnosti starim strukturama ili nedostatka kompetencija. Međutim, iz perspektive HRM-a u sportu, otpor je prije svega signal nesigurnosti, gubitka kontrole ili straha od narušavanja ličnog i profesionalnog statusa. Upravo zato, pojedinci koji se suprotstavljaju promjeni zahtijevaju posebnu pažnju, ne kao prepreka, već kao važan izvor informacija o slabim tačkama procesa promjene.

Istovremeno, podrška promjeni ne znači i odsustvo rizika. Čak i oni koji aktivno podržavaju promjenu bivaju njome pogođeni, često kroz povećano opterećenje, redefinisane uloga ili izlaganje novim očekivanjima. U sportskim organizacijama, to se posebno odnosi na trenere, vođe timova i stručnjake koji postaju nosioci promjene, preuzimajući dodatnu odgovornost bez formalne zaštite.

HRM u sportu stoga mora razviti diferenciran pristup upravljanju ljudima u promjeni. Fokus ne smije biti isključivo na neutralisanju otpora, već i na očuvanju motivacije i psihološke stabilnosti onih koji promjenu podržavaju. Zanemarivanje ove grupe često vodi ka sagorijevanju, cinizmu ili pasivnoj rezignaciji, što dugoročno podriva održivost promjene.

Uspješna promjena u sportu zahtijeva jasnoću komunikacije, dosljednost u postupcima i osjećaj pravednosti. Ljudi moraju razumjeti ne samo šta se mijenja, već i zašto se mijenja i kako će promjena uticati na njihovu ulogu i identitet. HRM u sportu u tom smislu djeluje kao posrednik između strategije i ljudske stvarnosti, osiguravajući da promjena ne postane izvor fragmentacije, već prostor zajedničkog učenja i razvoja.

Promjene u sportskim organizacijama uspijevaju onda kada se ljudi ne doživljavaju kao objekti transformacije, već kao subjekti procesa. Upravo u toj promjeni perspektive leži ključna odgovornost i snaga HRM-a u sportu.

Ljudi i negativne reakcije na promjene, vremenska dinamika u HRM-u sporta

Negativne reakcije na promjene u sportskim organizacijama rijetko su statične; one se razvijaju i transformišu kroz vrijeme, prelazeći iz otvorenih u prikrivene oblike, ili obrnuto. HRM u sportu mora razumjeti ovu vremensku dinamiku kako bi pravovremeno reagovao i spriječio dugoročne posljedice po performanse, odnose i organizacijsku kulturu. Negativna reakcija nije anomalija sistema, već njegov sastavni dio u trenutku kada se narušava postojeća ravnoteža.

U početnoj fazi promjene, negativna reakcija često poprima aktivni oblik. Ona se manifestuje kroz otvoreno protivljenje, kritiku odluka, javno izražavanje nezadovoljstva ili pokušaje osporavanja legitimnosti promjene. U sportskom kontekstu, to mogu biti sukobi unutar stručnog štaba, javni istupi sportistkinja/ sportista ili trenera, kao i otpor prema novim metodama rada. Iako se ova faza doživljava kao destabilizirajuća, ona je ujedno i najvidljivija, te samim tim i najlakša za upravljanje. Aktivni otpor često predstavlja signal da ljudi žele biti saslušani i uključeni.

Ukoliko se aktivni otpor ne prepozna i adekvatno adresira, on se s vremenom može transformisati u pasivni oblik rezistencije. Pasivna rezistencija je tiša, ali dugoročno opasnija. Očituje se kroz formalno prihvatanje promjene uz istovremeno smanjenje angažmana, gubitak inicijative, odlaganje izvršenja zadataka ili povlačenje iz procesa odlučivanja. U sportu, gdje timska kohezija i povjerenje imaju presudnu ulogu, ovakav oblik reakcije može neprimjetno, ali sistematski potkopavati rezultate.

Posebno je važno razumjeti da pasivna rezistencija ne nastaje iznenada. Ona se često razvija kao posljedica osjećaja da glas pojedinca nema stvarni uticaj ili da promjena narušava njegov profesionalni identitet, status ili sigurnost. U sportskim organizacijama, gdje su emocije, pripadnost i rezultati duboko isprepleteni, promjena gotovo uvijek proizvodi osjećaj gubitka – gubitka rutine, kontrole ili prepoznatljivosti. Kada se taj osjećaj ne prepozna, otpor se povlači u tišinu, koja se ponekad pogrešno tumači kao stabilnost.

HRM u sportu mora napustiti pojednostavljenu podjelu na “zagovornike” i “protivnike” promjene. Stavovi ljudi su dinamični i mogu se mijenjati kroz vrijeme. Pojedinaac koji u ranoj fazi aktivno osporava promjenu može, uz adekvatno vođenje, postati njen nosilac, dok inicijalni zagovornik može ući u fazu pasivne rezistencije usljed iscrpljenosti ili razočaranja. Upravo zato upravljanje promjenom zahtijeva kontinuitet prisustva, a ne jednokratne intervencije.

NEGATIVNA REAKCIJA NA PROMJENE

EMOCIJE ●●●●●●●●

Imobilizacija

Poricanje

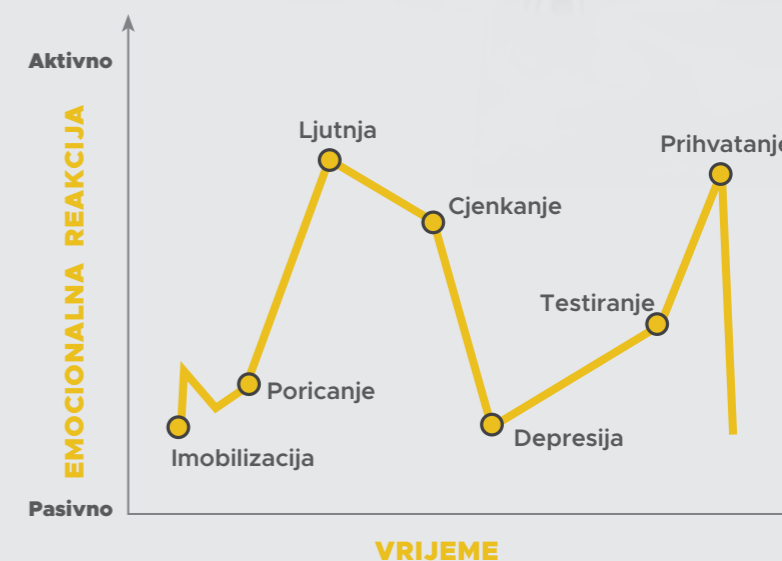
Ljtnja

Cjenkanje

Depresija

Testiranje

Prihvatanje





EMOCIJE ●●●●●

Neinformisani optimizam

Ljudi su samouvjereni i pozitivno gledaju na promjenu

Informisani pesimizam

Ljudi počinju da ispoljavaju negativne reakcije na promjenu, gube povjerenje

Realizam s nadom

Ljudi počinju da uviđaju dostiznost promjene, raste povjerenje

Informisani optimizam

Povjerenje se vraća, ljudi se fokusiraju na projekat

Dovršenje

Ljudi pomažu ostalima u organizaciji, šire povjerenje



Promjena u savremenom upravljanju ljudskim resursima u sportu

Aktivni otpor zahtijeva dijalog, argumentaciju i uključivanje u proces odlučivanja, dok pasivni otpor traži osjetljiviji pristup usmjeren na obnovu smisla, motivacije i osjećaja pripadnosti. Upravljanje ljudima u ovoj fazi ne zasniva se na kontroli, već na reafirmaciji njihove uloge u cjelini sistema.

U konačnici, uspješno upravljanje negativnim reakcijama na promjene u sportu ne znači njihovo uklanjanje, već njihovu transformaciju u razvojni potencijal. HRM u sportu ostvaruje svoju punu funkciju onda kada razumije da su ljudi, sa svim svojim otporima, sumnjama i emocijama, ne prepreka promjeni, već njen najvažniji resurs.

Ljudi i pozitivne reakcije na promjene, kriva prihvatanja u HRM-u sporta

Nakon faza otpora i rezistencije, proces promjene u sportskim organizacijama postupno ulazi u zonu adaptacije i prihvatanja. Ovaj prelaz ne događa se naglo, niti istovremeno kod svih aktera, već slijedi krivu koja odražava individualne i kolektivne obrasce učenja, emocionalne obrade i ponovnog uspostavljanja ravnoteže.

Pozitivna reakcija na promjenu ne podrazumijeva nužno entuzijazam, već prije svega spremnost na prilagođavanje. U sportskom kontekstu, to se manifestuje kroz obnovu fokusa na zadatak, povratak profesionalne radoznalosti i postupno internaliziranje novih načina rada. HRM u sportu ima ključnu ulogu u prepoznavanju ovog trenutka, jer prerano proglašavanje uspjeha promjene može biti jednako štetno kao i njeno odlaganje.

Kako se promjena stabilizira, dolazi do faze eksperimentisanja i učenja. Pojedinci počinju testirati nove uloge, procedure i odnose, često uz zadržanu dozu opreza. U sportskim organizacijama, ova faza je presudna za povratak povjerenja, jer omogućava ljudima da kroz iskustvo provjere da li promjena zaista doprinosi performansama, kvalitetu rada i profesionalnom integritetu.

HRM u sportu u ovoj fazi mora djelovati kao podrška procesu učenja, a ne kao evaluator rezultata. Greške nisu znak neuspjeha, već indikator prilagođavanja. Organizacije koje u ovoj fazi insistiraju na strogoj kontroli i sankcionisanju rizikuju da vrate sistem u stanje pasivne rezistencije, ovaj put prikrivene i dugotrajnije.

Završna faza krive prihvatanja ogleda se u internalizaciji promjene. Nova pravila, vrijednosti i obrasci ponašanja postaju "normalni", a promjena se više ne doživljava kao spolja nametnut proces, već kao dio identiteta organizacije. U sportu, to znači da novi način rada počinje davati mjerljive rezultate, ali i da se gradi nova kultura povjerenja i profesionalne sigurnosti.

Važno je naglasiti da ni pozitivne reakcije nisu bez rizika. Preopterećenje nosilaca promjene, pretjerana očekivanja ili zanemarivanje onih koji sporije prihvataju novu realnost mogu proizvesti sekundarne oblike otpora. HRM u sportu mora zadržati ravnotežu između priznanja napretka i očuvanja inkluzivnosti procesa.

U tom smislu, kriva prihvatanja promjene nije linearna putanja ka uspjehu, već dinamičan proces stalnog usklađivanja. Ljudi u sportskim organizacijama ne napuštaju svoje ranije identitete, već ih reinterpreteraju u novom kontekstu. Upravo ta sposobnost reinterpretacije, uz podršku HRM-a, predstavlja suštinu održive promjene.

Realizacija promjena, integrirani ključni koraci u HRM-u sporta

Realizacija promjena u sportskim organizacijama zahtijeva sistematičan i istovremeno kulturološki osjetljiv pristup. Promjena ne započinje djelovanjem, već razumijevanjem sposobnosti organizacije da se mijenja. HRM u sportu mora najprije analizirati postojeće strukture, odnose moći, dominantnu kulturu, prethodna iskustva s promjenama i stepen povjerenja unutar sistema. Bez realne procjene kapaciteta za promjenu, svaka inicijativa rizikuje da ostane deklarativna ili da proizvede otpor.

Na temelju ove analize, promjena se mora prilagoditi ljudima i kulturi, a ne obrnuto. Sportske organizacije karakterišu snažni identiteti, hijerarhije neformalnog uticaja i specifični profesionalni habitusi trenera, sportista i stručnjaka. HRM u sportu mora razumjeti da isti instrument promjene neće jednako djelovati u kulturi moći, zadatka, uloge ili ličnosti. Uspješna promjena je ona koja poštuje postojeće vrijednosti, dok ih postepeno transformiše.

Tek nakon toga slijedi planiranje promjene u užem smislu. Planiranje u sportu ne znači rigidno definisanje koraka, već postavljanje jasnih ciljeva, vremenskih okvira i kriterija uspjeha, uz zadržavanje fleksibilnosti za prilagođavanje nepredviđenim okolnostima. HRM ovdje ima zadatak da poveže strateške ciljeve s operativnom realnošću sportskog sistema.

Centralni element realizacije promjene predstavlja razvoj plana komunikacije. Promjena u sportu se ne prenosi dokumentima, već značenjem. HRM mora osigurati da poruke budu jasne, dosljedne i dvosmjerne, prilagođene različitim grupama unutar organizacije. Komunikacija nije jednokratani čin, već kontinuirani proces u kojem se objašnjavaju razlozi, očekivanja i posljedice promjene.

Sljedeći ključni korak jeste izbor odgovarajućeg tima za promjenu, uključujući i sponzore promjene. U sportskim organizacijama, formalna funkcija nije uvijek jednaka stvarnom uticaju. HRM mora prepoznati neformalne lidere, nosioce autoriteta i osobe od povjerenja, jer upravo oni legitimišu promjenu unutar sistema. Tim promjene mora objediniti stručnost, kredibilitet i sposobnost saradnje.

Bez posvećenosti rukovodilaca, promjena ostaje bez stvarne snage. HRM u sportu mora osigurati da rukovodioci ne budu samo formalni zagovornici promjene, već i njeni aktivni nosioci, spremni da preuzmu odgovornost za njen uspjeh. Prenosjenjem odgovornosti na niže nivoe bez jasne podrške sa vrha često vodi ka pasivnoj rezistenciji i gubitku povjerenja.

Integracijom ovih koraka, realizacija promjena u HRM-u sporta ne može se posmatrati kao jednokratani ili strogo linearni proces. Promjena se razvija kroz faze učenja, prilagođavanja i stabilizacije, pri čemu svaka nova situacija zahtijeva dodatnu procjenu i korekciju smjera. Ona se ne "uvodi" administrativnom odlukom, već se postepeno gradi kroz odnos ljudi, organizacijske kulture i strateških ciljeva. U tom procesu HRM u sportu ne djeluje kao tehnički servis, već kao strateški akter koji povezuje smisao promjene s njenom svakodnevnom primjenom i osigurava kontinuitet transformacije.

Međutim, svaka promjena koja zadire u identitet, uloge i odnose unutar sportskog sistema neminovno proizvodi i emocionalne reakcije. Upravo tu započinje jedna od najosjetljivijih dimenzija upravljanja promjenom - suočavanje sa strahovima ljudi.

Strah

Strahovi ljudi i izgradnja podrške u procesu promjena u HRM-u sporta

Svaka promjena u sportskim organizacijama, bez obzira na njen obim i racionalno utemeljenje, u svojoj osnovi proizvodi strah. Taj strah rijetko je otvoreno artikulisan; on se najčešće skriva iza otpora, skepticizma ili formalne poslušnosti. HRM u sportu mora prepoznati da strah nije znak slabosti ljudi, već prirodna reakcija na neizvjesnost koju promjena donosi.

Strahovi u sportskom kontekstu često su višeslojni. Oni mogu biti povezani sa gubitkom pozicije, autoriteta ili reputacije, ali i sa strahom od neuspjeha, izloženosti javnoj procjeni ili narušavanja profesionalnog identiteta. Kod sportistkinja/sportista



TAO izreka

**Najveći
napredak je**
*kada
organizacija
počne*
**učiti bez
straha.**

i trenera, strah se dodatno intenzivira zbog kratkoročnosti karijera i stalnog pritiska rezultata. Ignorisanje ovih dimenzija dovodi do površnog prihvatanja promjene, koje se s vremenom pretvara u pasivnu rezistenciju.

Upravljanje strahovima ne podrazumijeva njihovo negiranje ili umanjivanje, već njihovo imenovanje i razumijevanje. HRM u sportu mora stvoriti prostor u kojem se dileme i nesigurnosti mogu izraziti bez sankcija. Dijalog o strahovima ne slabi autoritet organizacije, već ga jača, jer pokazuje spremnost da se ljudi tretiraju kao subjekti promjene, a ne kao objekti njenog sprovođenja.

Jedan od ključnih zadataka HRM-a jeste da strahove prevede u konkretne brige koje se mogu adresirati. Kada ljudi razumiju šta se tačno mijenja, šta ostaje stabilno i kakva je njihova uloga u novom okviru, neizvjesnost se smanjuje. Posebno je važno jasno komunicirati granice promjene, jer nejasne i neograničene transformacije proizvode veći strah nego ambiciozne, ali jasno strukturirane inicijative.

Podrška promjeni se ne gradi isključivo racionalnim argumentima, već kroz osjećaj sigurnosti i pravednosti. HRM u sportu mora pokazati dosljednost između onoga što se najavljuje i onoga što se primjenjuje u praksi. Svako odstupanje između riječi i djela pojačava strah i narušava povjerenje, naročito u organizacijama sa prethodnim negativnim iskustvima promjena.

Posmatrano kroz proces promjena, suočavanje sa strahovima ljudi predstavlja jednu od najvažnijih, ali i najosjetljivijih kompetencija HRM-a u sportu. Podrška se ne dobija pritiskom niti formalnim obavezama, već kroz empatiju, transparentnost i uključivanje. Kada ljudi osjete da su njihovi strahovi prepoznati i uvaženi, promjena prestaje biti prijetnja i postaje zajednički proces.

Savladavanje otpora prema promjenama, integrativni pristup HRM-a u sportu

Otpor prema promjenama u sportskim organizacijama ne predstavlja izuzetak, već predvidivu fazu transformacijskog procesa. HRM u sportu ne može i ne treba da eliminiše otpor, već da ga razumije, usmjeri i transformiše u konstruktivnu energiju. Otpor se savladava ne silom strukture, već kvalitetom odnosa između organizacije i ljudi.

Prvi i najvažniji korak u prevazilaženju otpora jeste uključivanje ljudi u proces promjene. U sportu, gdje profesionalni identitet snažno utiče na ponašanje, isključenost se doživljava kao prijetnja. Uključivanje ne znači puko informisanje,

već aktivno sudjelovanje u definisanju problema, rješenja i kriterija uspjeha. Kada ljudi učestvuju u oblikovanju promjene, ona prestaje biti nametnuta i postaje zajednički projekat.

Obuka i razvoj kompetencija predstavljaju drugi ključni mehanizam savladavanja otpora. Strah od promjene često je strah od nekompetentnosti u novom sistemu. HRM u sportu mora osigurati da ljudi budu osposobljeni za nove zahtjeve, jer znanje smanjuje nesigurnost, a sigurnost povećava spremnost na promjenu. U sportskim organizacijama, gdje se autoritet gradi na stručnosti, obuka ima i simboličku vrijednost, ona potvrđuje ulaganje organizacije u ljude.

”

Promjena ne dolazi kada je planiraš, nego kada je prihvatiš.

Tao izreka

Jednostavno i razumljivo objašnjenje promjene predstavlja treći stub prevazilaženja otpora. Kompleksni strateški dokumenti rijetko mijenjaju ponašanje. HRM u sportu mora prevesti promjenu u jezik svakodnevnih prakse, jasno objašnjavajući šta se mijenja, zašto se mijenja i kakve su posljedice po pojedinca i tim. Jasnoća umanjuje prostor za glasine, koje su jedan od najčešćih izvora otpora.

Razvoj zajedničke vizije i izgradnja povjerenja čine srž održive promjene. Vizija u sportu nije apstraktna budućnost, već zajednička slika uspjeha u kojoj ljudi prepoznaju svoje mjesto. Povjerenje se gradi dosljednošću, pravednošću i primjerom lidera. HRM u sportu mora biti garant da se vizija ne koristi kao retoričko sredstvo, već kao orijentir za donošenje odluka.

Objašnjavanje razloga promjene ključno je za očuvanje profesionalnog dostojanstva ljudi. U sportskim organizacijama, gdje su prethodni sistemi često povezani s ličnim uspjesima i žrtvama, promjena bez objašnjenja može biti doživljena kao negacija prošlog rada. HRM mora jasno razdvojiti poštovanje prema onome što je bilo od potrebe za onim što dolazi.

Posebnu pažnju zahtijeva bavljenje pitanjima i brigama sudionika. Sport ne postoji u vakuumu; sportistkinje/

sportisti, treneri, savezi, sponzori, roditelji i javnost čine kompleksnu mrežu interesa. Ignorisanje ovih perspektiva povećava otpor unutar sistema. HRM u sportu mora razviti sposobnost balansiranja različitih očekivanja, bez gubitka strateške konzistentnosti.

I, konačno, sve navedeno ima smisla samo ukoliko je prožeto kontinuiranom, dvosmjernom komunikacijom. Komunikacija nije dodatak promjeni, već njen temeljni mehanizam. U sportu, gdje se informacije brzo šire i često reinterpretiraju, HRM mora biti pouzdan izvor smisla, a ne samo informacija.

U konačnici, otpor prema promjenama u sportskim organizacijama savladava se onda kada ljudi osjete da su viđeni, osposobljeni, uvaženi i uključeni. HRM u sportu tada prestaje biti instrument kontrole i postaje graditelj povjerenja i zajedničke transformacije.

Komunikacija, arhitektura promjene u HRM-u sporta

U procesu promjena, komunikacija ne predstavlja prateću aktivnost, već strukturni stub transformacije. U sportskim organizacijama, gdje su odnosi intenzivni, hijerarhije često neformalne, a javnost stalno prisutna, komunikacija ima moć da promjenu ili osnaži ili u potpunosti delegitimiše. HRM u sportu mora stoga komunikaciju posmatrati kao planski i kontinuirani proces, a ne kao povremeno informisanje.

Prvo pitanje, kome treba saopštiti promjenu, zahtijeva precizno mapiranje svih aktera uključenih u sportski sistem. Sportistkinje/sportisti, treneri, stručni timovi, administracija, rukovodioci, ali i širi krug sudionika, poput saveza, sponzora i javnosti, ne dijele istu perspektivu niti iste interese. HRM mora prepoznati da različite grupe zahtijevaju različite poruke, jer univerzalna komunikacija često proizvodi nerazumijevanje umjesto jasnoće.

Drugo pitanje odnosi se na tajming komunikacije. Kada se informacija saopštava, često je jednako važno kao i njen sadržaj. Preuranjena komunikacija može proizvesti nepotrebnu nesigurnost, dok zakašnjela komunikacija otvara prostor za glasine i dezinformacije. HRM u sportu mora uskladiti tok informacija sa fazama promjene, vodeći računa o emocionalnoj spremnosti ljudi da poruku prime i obrade.

Treće pitanje, šta treba saopštiti, tiče se sadržaja komunikacije. U kontekstu promjena, ljudi ne traže samo informacije, već smisao. HRM mora jasno artikulirati razloge promjene, očekivane koristi, potencijalne rizike i konkretne implikacije po svakodnevni rad. Nejasne i općenite poruke povećavaju anksioznost i jačaju otpor, dok transparentnost, čak i kada uključuje neizvjesnost, gradi povjerenje.

Otvorenost predstavlja drugi temeljni princip uspješne komunikacije. Ona ne podrazumijeva potpunu odsutnost granica, već iskrenost u okviru realnih ograničenja. U svakom procesu promjene postoje informacije koje se ne mogu ili ne smiju dijeliti na isti način sa svim akterima. Međutim, razlika između selektivne komunikacije i netransparentnosti leži u načinu na koji se ta ograničenja objašnjavaju. Ljudi lakše prihvataju nedostatak informacija nego osjećaj da su namjerno dovedeni u zabludu.

U sportskim organizacijama, otvorenost komunikacije ima dodatnu dimenziju jer se profesionalni ugled i javna percepcija često prepliću. HRM mora uskladiti internu transparentnost sa spoljnim komunikacijskim zahtjevima, vodeći računa da se poruke ne proturječe i da ne narušavaju povjerenje unutar sistema. Nedosljednost između onoga što se govori interno i onoga što se komunicira prema javnosti ozbiljno ugrožava kredibilitet promjene.

Otvorena komunikacija također, zahtijeva spremnost da se priznaju dileme i neizvjesnosti. U sportu, gdje se često očekuje sigurnost i odlučnost, priznavanje neizvjesnosti može se pogrešno tumačiti kao slabost. Međutim, iz perspektive HRM-a, upravo ta iskrenost gradi povjerenje i smanjuje prostor za spekulacije. Ljudi su spremniji da prihvate promjenu kada osjećaju da im se govori istina, čak i onda kada ta istina nije konačna.

U konačnici, obuhvatna i otvorena komunikacija u HRM-u sporta ne služi samo prenošenju informacija, već uspostavljanju odnosa povjerenja. Kada ljudi znaju da će biti informisani, da se njihova uloga poštuje i da se sa njima komunicira iskreno, promjena prestaje biti prijetnja i postaje proces u kojem žele učestvovati.

Uspjeh u upravljanju promjenama, jedinstveni okvir HRM-a u sportu

Upravljanje promjenama u sportskim organizacijama ne može se svesti na niz izolovanih aktivnosti ili administrativnih odluka. Uspjeh podrazumijeva strateški osmišljen, kulturološki usklađen i ljudski utemeljen proces, u kojem HRM ima ulogu koordinatora, moderatora i čuvara kontinuiteta.

Polazna tačka uspješne promjene jeste jasno definisana strategija. Strategija promjene mora biti utemeljena u dugoročnim ciljevima sportskog sistema, ali istovremeno dovoljno fleksibilna da odgovori na nepredviđene izazove. U sportu, gdje se okolnosti brzo mijenjaju pod uticajem rezultata, javnosti i finansijskih pritisaka, HRM mora osigurati da strategija promjene ne postane reaktivna, već ostane usmjerena ka održivoj izvrsnosti.

Drugi ključni uslov uspjeha jeste pridobijanje upravljačke strukture. Bez stvarne podrške vrha organizacije, promjena ostaje simbolična i kratkoročna. U sportskim organizacijama, formalna saglasnost rukovodstva nije dovoljna; neophodna je vidljiva posvećenost, dosljedno ponašanje i spremnost upravljačkih struktura da promjenu žive u praksi. HRM u sportu mora osigurati da rukovodstvo bude izvor stabilnosti, a ne dodatne neizvjesnosti.

Treći element uspjeha odnosi se na sticanje povjerenja zaposlenih. Povjerenje se ne može narediti niti ubrzati; ono se gradi kroz transparentnost, pravednost i uključenost. U sportskim organizacijama, gdje su međuljudski odnosi intenzivni, povjerenje zaposlenih predstavlja ključni amortizer neizvjesnosti. HRM mora kontinuirano balansirati između organizacijskih ciljeva i ljudskih potreba, jer promjena bez povjerenja proizvodi formalno prihvatanje, ali ne i stvarnu posvećenost.

Analiza rizika predstavlja četvrti stub uspješnog upravljanja promjenama. Promjena u sportu uvijek nosi rizike – operativne, reputacijske, finansijske i ljudske. HRM u sportu mora identifikovati potencijalne tačke otpora, kapacitete preopterećenja i moguće neželjene posljedice, kako bi se promjena vodila preventivno, a ne reaktivno. Ignorisanje rizika često vodi ka improvizaciji, koja dugoročno narušava kredibilitet promjene.

Konačno, primjena promjene u odgovarajućem roku presudna je za njen uspjeh. Preuranjena implementacija može proizvesti kaos i otpor, dok zakašnjela primjena slabi motivaciju i povjerenje. HRM u sportu mora uskladiti tempo promjene sa sposobnošću organizacije da je apsorbira, vodeći računa o sportskim ciklusima, takmičarskim obavezama i psihološkoj spremnosti ljudi.

U zbiru, uspjeh u upravljanju promjenama u HRM-u sporta ne zavisi od jednog faktora, već od usklađenosti strategije, liderstva, povjerenja, procjene rizika i vremena. Kada su ovi elementi u ravnoteži, promjena prestaje biti disruptivni događaj i postaje razvojni proces. Upravo u toj transformaciji HRM u sportu ostvaruje svoju suštinsku ulogu, da vodi ljude kroz promjenu, ne gubeći ni rezultate ni smisao.

Etička dimenzija upravljanja promjenama u sportu

Upravljanje promjenama u sportu ne predstavlja samo organizacijski i strateški izazov, već i duboko etički proces. Sport, kao društvena institucija, nosi vrijednosti koje nadilaze rezultate, efikasnost i konkurentnost. Svaka promjena u sportskom sistemu direktno utiče na ljude, njihove karijere, identitet, dostojanstvo i osjećaj

pripadnosti. Upravo zbog toga, HRM u sportu mora promjene voditi ne samo prema onome što je moguće ili korisno, već prema onome što je ispravno.

Etička dimenzija promjene ogleda se najprije u načinu na koji se ljudi tretiraju tokom procesa. Ljudi nisu sredstvo za ostvarenje ciljeva promjene, već subjekti koji promjenu žive. Manipulacija informacijama, instrumentalizacija straha ili prikrivanje stvarnih posljedica promjene mogu proizvesti kratkoročne rezultate, ali dugoročno razaraju povjerenje i moralni autoritet organizacije. HRM u sportu mora jasno razgraničiti legitimno upravljanje procesom od etički problematičnih praksi.

Posebno osjetljivo etičko pitanje odnosi se na ravnotežu između interesa organizacije i interesa pojedinca. U sportu, gdje su karijere često kratke i izložene javnom sudu, promjene mogu imati nesrazmjerno velike posljedice po pojedince. Etičko upravljanje promjenama podrazumijeva spremnost da se te posljedice prepoznaju, ublaže i, gdje god je moguće, kompenziraju. HRM u sportu mora voditi računa da se efikasnost ne postiže na račun ljudskog dostojanstva.

Transparentnost predstavlja još jedan ključni etički princip. Ljudi imaju pravo da razumiju razloge promjene, njene ciljeve i potencijalne rizike. Iako potpuna otvorenost nije uvijek moguća, namjerno obmanjivanje ili zadržavanje ključnih informacija narušava etički integritet procesa. U sportskim organizacijama, gdje su povjerenje i lojalnost presudni za timski uspjeh, etički deficit u komunikaciji brzo se reflektuje na performanse.

Etička dimenzija promjene posebno dolazi do izražaja u situacijama asimetrije moći. Sport je hijerarhijski strukturiran sistem u kojem odluke rukovodstva imaju direktan i snažan uticaj na one koji imaju ograničenu mogućnost izbora. HRM u sportu mora djelovati kao korektiv ove asimetrije, osiguravajući da se odluke ne donose isključivo iz perspektive moći, već i iz perspektive odgovornosti.

”
**Organizacija
koja forsira
promjenu -
puca.
Ona koja je
razumije -
raste.
Tao izreka**



Promjena
vođena etikom ne promovise
pobjednike i gubitnike, već gradi
zajednicu koja razumije zašto se
mijenja i zašto u toj promjeni želi
učestvovati. Upravo tu HRM u sportu
ostvaruje svoju najdublju ulogu, da
bude ne samo upravljač procesa,
**već čuvar smisla, povjerenja i
ljudskosti u sportu.**

Na kraju, etika upravljanja promjenama u sportu neraskidivo je povezana sa vrijednostima koje sport javno promovira: izvrsnost, fair play, poštovanje, prijateljstvo, zajedništvo, odgovornost i integritet. Promjena koja je u suprotnosti sa ovim vrijednostima, čak i ako je organizacijski uspješna, dugoročno potkopava legitimitet sportskog sistema. HRM u sportu ima zadatak da bude čuvar tog vrijednosnog kontinuiteta, podsjećajući da se način na koji se promjene provode pamti jednako dugo kao i njihovi rezultati.

U tom smislu, etički utemeljeno upravljanje promjenama ne usporava razvoj sporta, već ga čini održivim. Promjena vođena etikom ne promovira pobjednike i gubitnike, već gradi zajednicu koja razumije zašto se mijenja i zašto u toj promjeni želi učestvovati. Upravo tu HRM u sportu ostvaruje svoju najdublju ulogu, da bude ne samo upravljač procesa, već čuvar smisla, povjerenja i ljudskosti u sportu.

Umjesto zaključka, upravljanje promjenama u HRM-u sporta

Upravljanje promjenama u sportskim organizacijama predstavlja jedan od najsloženijih zadataka savremenog HRM-a. Promjene u sportu ne odvijaju se u apstraktnim sistemima, već u živim zajednicama obilježenim snažnim identitetima, emocijama, javnom izloženošću i kratkoročnim evaluacijama uspjeha. Upravo zbog toga, promjena u sportu ne može biti shvaćena isključivo kao tehnički ili organizacijski proces, već kao kulturni, psihološki i etički poduhvat.

Analiza različitih organizacijskih kultura, moći, uloge, zadatka i ličnosti, pokazuje da ne postoji univerzalni model promjene. Uspješna transformacija zavisi od sposobnosti HRM-a da prepozna dominantnu logiku sistema i da alate promjene prilagodi toj logici. Pokušaji da se promjena nameće bez razumijevanja kulture gotovo redovno proizvode otpor, fragmentaciju i gubitak povjerenja.

Posebno mjesto u procesu promjene zauzimaju ljudi. Reakcije na promjenu, bilo aktivne ili pasivne, negativne ili pozitivne, nisu prepreka razvoju, već pokazatelj dubine zahvata promjene u identitet organizacije. HRM u sportu ostvaruje svoju suštinsku ulogu tek onda kada te reakcije ne tumači kao smetnju, već kao signal koji usmjerava tempo, sadržaj i način transformacije.

Realizacija promjena zahtijeva jasno definisanu strategiju, stvarno sponzorstvo upravljačkih struktura, povjerenje zaposlenih, analizu rizika i pravovremenu implementaciju. Jednako važno, neuspjeh promjena gotovo uvijek proizlazi iz zanemarivanja ovih elemenata, naročito komunikacije i organizacijske kulture. Promjena koja nije objašnjena, dijeljena i življena ostaje formalna i kratkog daha.

Komunikacija se u ovom poglavlju potvrđuje kao centralna osovina upravljanja promjenama. Pitanja kome, kada, šta, gdje i ko komunicira nisu tehnička, već strateška. Obuhvatna, otvorena i dosljedna komunikacija ne garantuje odsustvo otpora, ali stvara okvir u kojem se otpor može razumjeti i transformirati.

Etička dimenzija promjene dodatno produbljuje odgovornost HRM-a u sportu. Način na koji se promjene provode ostavlja trajniji trag od samih strukturnih rješenja. Poštovanje dostojanstva ljudi, transparentnost, pravednost i odgovornost nisu moralni luksuz, već predušlov održive transformacije sportskog sistema.

U konačnici, upravljanje promjenama u HRM-u sporta nije pitanje brzine, kontrole ili tehničke perfekcije, već zrelosti sistema da se mijenja bez gubitka smisla. HRM u sportu uspijeva onda kada uspije povezati strategiju i kulturu, rezultat i čovjeka, promjenu i kontinuitet. U toj ravnoteži promjena prestaje biti prijetnja i postaje prirodan izraz razvoja sporta kao ljudske i društvene djelatnosti.

Finansijski aspekti promjena

Finansijske promjene predstavljaju ključni aspekt transformacije sportskih organizacija, posebno u kontekstu njihove sposobnosti da se prilagode savremenim izazovima i potrebama tržišta. Ove promjene ne obuhvataju samo povećanje budžeta ili dostupnih finansijskih sredstava, već se i sve više fokusiraju na uvođenje novih modela finansijskog upravljanja, koji uključuju povećanu transparentnost i odgovornost. U ovom procesu, upravljanje ljudskim resursima (HRM) ima centralnu ulogu u osiguravanju da ljudski resursi budu usklađeni sa finansijskim promjenama i da organizacija optimalno koristi raspoloživa sredstva.

Jedna od najsnažnijih transformacija u sportskim organizacijama, naročito u Bosni i Hercegovini, je prelazak s volonterskog na profesionalni model upravljanja. Tradicionalni volonterski modeli poslovanja, koji su prevladavali u mnogim sportskim klubovima i savezima, postali su neodrživi s razvojem sve profesionalnijeg pristupa sportu. Ova tranzicija zahtijeva od sportskih organizacija da razviju nove mehanizme finansiranja i upravljanja troškovima kako bi osigurali održivost i rast svojih aktivnosti.

U okviru profesionalnog modela, značajnu ulogu igraju plaćeni menadžerski timovi i treneri. Ovi profesionalci ne samo da doprinose sportskim izvedbama, već i osiguravaju efikasno upravljanje resursima. Njihova ekspertiza i iskustvo omogućavaju klubovima da optimiziraju svoje operacije, što u konačnici rezultira boljim rezultatima na terenu. U tom smislu, HRM mora osigurati da se za svaki od

ovih stručnjaka definišu odgovarajući sistemi nagrađivanja i plaćanja, kako bi se privukli i zadržali najbolji talenti unutar organizacije.

Osim plaćenih timova, uvođenje ugovornih odnosa sa sportistima predstavlja još jedan ključni element u procesu profesionalizacije. Jasno definisani ugovori omogućavaju transparentnost i definiraju obostrane obaveze, što stvara stabilnost u radnom okruženju. Zbog toga je važno da HRM razvije jasne smjernice i procedure koje će regulirati ove ugovore, uključujući pitanja vezana za zarade, beneficije i stimulacije za ključne kadrove. Ovaj proces pomoći će u izgradnji povjerenja i lojalnosti među sportistima, što je od suštinskog značaja za uspjeh organizacije.

Budžetsko planiranje i finansijska kontrola također postaju ključni alati u modernim sportskim organizacijama. HRM ima zadatak da razvije strategije koje će osigurati da se sredstva koriste na najbolji mogući način, kao i da se minimizira rizik od finansijskih teškoća. Ove strategije mogu uključivati diversifikaciju izvora prihoda, poput sponzorstava, donacija i prodaje ulaznica, kao i pravilnu raspodjelu resursa unutar organizacije.

U zaključku, finansijske promjene unutar sportskih organizacija predstavljaju izazov, ali i priliku za unapređenje i evoluciju. Kroz efikasno upravljanje ljudskim resursima, fokusirajući se na prelazak sa volonterskog na profesionalni model, sportskim organizacijama postaje omogućeno da se prilagode savremenim uslovima poslovanja i ostvare svoje ciljeve.

Kao dio ovog procesa, uspostavljanje odjela za računovodstvene poslove postaje ključno. Ovaj odjel treba da bude opremljen odgovarajućim stručnjacima i kompetentnim kadrovima koji su u stanju da vode finansije u skladu s pozitivnim zakonskim propisima i principima transparentnosti. Uključivanje stručnjaka iz oblasti finansijskog upravljanja i računovodstva osiguraće da organizacija ima čvrstu osnovu za suočavanje s finansijskim izazovima, kao i za bolje upravljanje raspoloživim resursima.

Prepoznajući važnost pravilnog finansijskog upravljanja, organizacije mogu stvoriti najefikasniji put tranzicije prema profesionalizaciji i uspjehu. Ovaj pristup omogućava ne samo stabilnost i kontinuitet unutar organizacije, već i jača kredibilitet u očima sponzora, partnera i javnosti. Kroz ovu kombinaciju strateškog planiranja, efikasnog upravljanja ljudskim resursima i profesionalnog rukovođenja finansijama, sportske organizacije mogu osigurati dugoročan uspjeh i unapređenje svoje pozicije na tržištu. HRM, kao strateški partner u ovom procesu, ne samo da osigurava pravilno upravljanje resursima, već i doprinosi razvoju otpornog i uspješnog sportskog sistema.

Transparentnost i kontrola troškova

Finansijske promjene često podrazumijevaju i uvođenje striktnih sistema kontrole i revizije unutar sportskih organizacija. U doba kada je transparentnost u upravljanju sredstvima postala neophodnost, ovaj aspekt je posebno važan za organizacije koje primaju sredstva iz državnih budžeta ili međunarodnih institucija. U takvom kontekstu, osiguranje integriteta finansijskih operacija i odgovorno gospodarenje resursima su ključni za očuvanje povjerenja donatora, sponzora i javnosti.

Uloga upravljanja ljudskim resursima (HRM) u ovom je ključna. Kroz efikasno upravljanje ljudskim resursima, organizacije mogu stvoriti sistem koji će podržati ne samo transparentnost, već i efikasno korištenje finansijskih resursa. HRM doprinosi ovom cilju na nekoliko načina:

Prvo, definiranje odgovornosti i zadataka u okviru budžetskih procedura je od suštinskog značaja. Jasno utvrđene uloge pomažu u sprečavanju zloupotreba i grešaka, te osiguravaju da svaki član tima zna svoje ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja budžetom. Ovakav sistem omogućava optimalno korištenje sredstava i smanjuje rizike od finansijskih nepravilnosti.

Drugo, obuka kadrova za efikasno upravljanje resursima predstavlja još jedan ključno važan korak. Ulaganje u razvoj ljudskih resursa kroz obuke i seminare omogućava zaposlenicima sticanje neophodnih vještina i znanja za pravilno vođenje finansija. U kontekstu stalnih promjena i sve većih zahtjeva u sportskim organizacijama, kontinuirano usavršavanje zaposlenika postaje imperativ, a ne luksuz.

Na kraju, razvoj sistema nagrađivanja i stimulacija koje su povezane s rezultatima i učincima može dodatno motivirati osoblje da postigne bolje performanse. Takvi sistemi trebaju biti osmišljeni tako da prepoznaju i nagrađuju transparentnost, efikasnost i odgovornost u korištenju resursa. Kada su zaposleni motivirani da ostvare ciljeve koji su u skladu s organizacijskim strategijama, to dovodi do poboljšanja ukupnog učinka organizacije.

Uzimajući u obzir sve navedeno, finansijske promjene unutar sportskih organizacija ne predstavljaju samo izazov, već su i prilika za unapređenje organizacijskih praksi i jačanje kapaciteta upravljanja. Kroz efikasno upravljanje ljudskim resursima, osiguravajući transparentnost i odgovornost, sportske organizacije mogu uspješno navigirati složenim finansijskim okruženjem i postići svoje ciljeve.

Finansijska otpornost

Finansijska otpornost organizacije predstavlja ključnu komponentu njenog dugoročnog uspjeha, posebno u kontekstu sveprisutnih promjena i nepredvidivih okolnosti. Finansijske promjene ne odnose se samo na rast sredstava i povećanje budžeta, već uključuju i sposobnost organizacije da izdrži krize, smanjenje dostupnih resursa ili neočekivane vanjske faktore koji mogu uticati na njen rad. U ovoj dinamičnoj situaciji, uloga upravljanja ljudskim resursima (HRM) postaje posebno značajna.

Jedan od ključnih aspekata HRM-a u okviru finansijske otpornosti je fleksibilno planiranje resursa. Kroz proaktivan pristup, HRM može pomoći organizacijama da predviđaju potencijalne finansijske izazove i razviju strategije koje će omogućiti brzo prilagođavanje. Fleksibilno planiranje uključuje analizu trenutnog stanja, kao i projekciju budućih potreba, što pomaže organizacijama da bolje upravljaju svojim resursima.

Preraspodjela kadrova također igra značajnu ulogu u održavanju finansijske otpornosti. U vremenima krize ili smanjenja budžeta, HRM može prepoznati prilike za optimizaciju radne snage putem racionalizacije ili preraspodjele resursa. Kao rezultat, organizacije mogu zadržati ključne vještine unutar tima dok se suočavaju s izazovima, umjesto da pribjegavaju smanjenju radnog učinka ili downsizing-u. Prilagodljivost u rasporedu rada i korištenju ljudskih resursa također može pomoći u očuvanju moralne i motivacijske razine među zaposlenima.

Osim toga, HRM može optimizirati radne procese kako bi se smanjila potreba za dodatnim finansijskim sredstvima. Uvođenjem efikasnijih radnih praksi i tehnologija, organizacije mogu poboljšati svoju produktivnost i smanjiti troškove. To može uključivati trening zaposlenika da koriste nove tehnologije ili metode koje omogućavaju brže i efikasnije obavljanje zadatka.

U okviru ovih aktivnosti, važno je istaknuti da HRM ne djeluje izolovano; njegov uspjeh u jačanju finansijske otpornosti organizacije zavisi od bliske saradnje sa drugim odjelima, kao što su finansije, operacije i strategija. Kroz multidisciplinarni pristup, organizacije mogu stvoriti sveobuhvatne strategije koje će omogućiti efikasno upravljanje resursima u vremenima krize.

U konačnici, finansijska otpornost organizacije ne dolazi sama od sebe. Ona zahtijeva proaktivan i strateški pristup upravljanju ljudskim resursima, fleksibilno planiranje, prilagodbu kadrova i optimizaciju radnih procesa. Uloga HRM-a, kao

ključnog partnera u ovom procesu, omogućava organizacijama da se ne samo nose s trenutnim izazovima, već i da se pripreme za buduće promjene i nepredvidive situacije, osiguravajući time svoj opstanak i uspjeh na tržištu.

Umjesto zaključka, dobre finansijske prakse OK BiH


Finansijske promjene u sportskim organizacijama zahtijevaju strateški pristup i usku koordinaciju s upravljanjem ljudskim resursima (HRM). Uspješna integracija finansijskih reformi s razvojem ljudskih resursa omogućava održivu profesionalizaciju, povećava efikasnost i doprinosi dugoročnom razvoju sporta. Ova sinergija omogućava organizacijama da se prilagode promjenjivim uslovima tržišta, obezbjeđujući finansijsku stabilnost i operativnu otpornost. Organizacije koje zanemaruju ovu dimenziju često se suočavaju s nestabilnošću i nemogućnošću nadogradnje modernim izazovima, što može dovesti do smanjenja performansi i gubitka relevantnosti u sportskom sektoru.

Jedan od ključnih elemenata u procesu integracije finansijskih promjena i HRM-a je uspostavljanje jasnih procedura i standarda koje osiguravaju transparentnost i odgovornost u upravljanju sredstvima. Primjer dobre prakse u ovom smislu može se vidjeti kroz rad Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine (OK BiH), koji je implementirao efikasne mehanizme finansijskog upravljanja kako bi osigurao da su svi prihodi, uključujući sredstva od Međunarodnog olimpijskog komiteta (IOC), Evropskog olimpijskog komiteta (EOC) i drugih izvora, pravilno evidentirani i transparentno prikazani.

Finansijski revizorski izvještaji koje je OK BiH redovno objavljivao nude uvid u stanje i protok finansijskih sredstava unutar organizacije. Ovi izvještaji pokazuju ne samo način na koji se sredstva koriste, već i sposobnost organizacije da se prilagodi novim finansijskim izazovima. Transparentnost u izveštavanju jača povjerenje među donatorima i partnerima, čime se dodatno osnažuje pozicija OK BiH na domaćem i međunarodnom polju.

U okviru ovog procesa, HRM igra ključnu ulogu u osiguravanju da ljudski resursi budu adekvatno pripremljeni za izazove koje donose finansijske promjene. Obuka zaposlenika na temu upravljanja resursima, kao i razvijanje strategija nagrađivanja koje su usklađene s finansijskim ciljevima organizacije, osigurava da svi članovi tima razumiju svoju ulogu u održavanju finansijske otpornosti.

Kombinacija transparentnog izveštavanja, stratejskog finansijskog planiranja i razvijenog HRM sistema omogućava sportskim organizacijama da optimiziraju svoje operacije.



TAO izreka

Sportista
ne pobjeđuje
protivnika, on
pobjeđuje
granicu
koju je
jučer
imao.

U ovom kontekstu, primjeri dobre prakse, poput onih koje pruža OK BiH, služe kao inspiracija i smjernica za druge sportske organizacije koje teže unapređenju svojih finansijskih i operativnih kapaciteta.

Filozofija upravljanja promjenama u sportu, tišina, energija i unutrašnja jasnoća

Upravljanje promjenama u sportu ne može se svesti isključivo na organizacijske modele i tehničke procedure. Promjena, u svojoj suštini, zahvata način na koji pojedinci i kolektivi pronalaze ravnotežu između stabilnosti i kretanja, sigurnosti i rasta. Ona nije samo operativni zahvat, već proces usklađivanja unutrašnje dinamike ljudi sa vanjskim zahtjevima sistema.

U tom smislu, filozofija promjene u sportu može se razumjeti i kroz određene misaone tradicije koje naglašavaju ravnotežu i tok. Taoistička ideja sklada sa prirodnim tokom života sugerise da se transformacija ne postiže rigidnim nametanjem, već usklađivanjem sa realnim kapacitetima i ritmom pojedinca i tima. U sportskom kontekstu, to znači da treneri, lideri i HRM menadžeri moraju prepoznati trenutak kada je potreban pritisak, a kada podrška; kada ubrzati proces, a kada dozvoliti da se razvija organski.

Sličnu logiku nalazimo i u konceptima koji naglašavaju balans tijela i uma, poput hatha joge, gdje se stabilnost i fleksibilnost ne suprotstavljaju, već međusobno dopunjuju. U upravljanju promjenom to znači povezivanje discipline i strukture sa emocionalnom inteligencijom i empatijom. Organizacija koja forsira isključivo kontrolu gubi kreativnost; ona koja njeguje samo fleksibilnost gubi koherentnost. Ravnoteža postaje ključ održive transformacije.

Ideja protoka energije, prisutna u praksama poput reikija, može se metaforički prenijeti na organizacijski život: kada komunikacija, povjerenje i svrha slobodno cirkulišu kroz sistem, promjena se doživljava kao prirodan razvoj, a ne kao nametnuti prekid. Kada je taj protok blokiran nepovjerenjem ili strahom, javljaju se otpor i stagnacija. Uloga HRM-a u sportu tada nije da forsira kretanje, već da ukloni prepreke koje usporavaju kolektivnu energiju.

Ove filozofske analogije ne služe mistifikaciji upravljanja promjenom, već njegovom produbljivanju. One podsjećaju da promjena nije samo racionalni projekt, već i proces koji uključuje ritam, ravnotežu i unutrašnju spremnost ljudi. U sportu, gdje su performansi i identitet duboko povezani, upravo ta unutrašnja dimenzija često određuje uspjeh ili neuspjeh transformacije.

Stoga, filozofija promjene u HRM-u sporta može se razumjeti kao umjetnost balansiranja – između strukture i slobode, između cilja i procesa, između discipline i povjerenja. Kada se taj balans postigne, promjena prestaje biti destabilizirajući faktor i postaje prirodni nastavak razvoja sportskog sistema.

Tao - ravnoteža i tok života. Taoistička filozofija uči da se najveća snaga nalazi u skladu s prirodnim tokom života. U sportu, to znači da treneri i menadžeri moraju oslušivati ritam sportista i tima, umjesto da konstantno nameću vanjske obrasce i norme. Ovaj pristup omogućava organizacijama da prepoznaju individualne potencijale i jedinstvene karakteristike svakog člana tima, te omogućuje stvaranje dinamičnog okruženja gdje se talenti mogu razvijati na prirodan način.

Koncept **wu wei**, što se može prevesti kao “djelovati kroz nedjelovanje”, podsjeća nas da lider ne mora uvijek “gurati” promjenu. Umjesto toga, pravi vođa stvara prostor u kojem talenti mogu spontano da sazru. Ovaj oblik vođenja naglašava važnost strpljenja i povjerenja u proces, prepoznajući da su najzanimljiviji i najinovativniji rezultati često rezultat slobode istraživanja i kreativnosti.

Upravo to je vidljivo u radu uspješnih sportskih kolektiva: oni su vođeni principom balansa između discipline i slobode, strukture i spontanosti. Ovaj balans omogućava sportistima da se osjećaju sigurno ostvarujući svoje ciljeve u što većoj mjeri, dok također ohrabruje inovacije i eksperimentiranje. Sportisti koji se nalaze u okruženju u kojem je dopuštena sloboda izražavanja i kreativnosti, obično ostvaruju bolje rezultate i veće zadovoljstvo svojim radom.

Administracija i HRM menadžment igraju ključnu ulogu u održavanju ovog balansa. Uvođenje politika koje favorizuju fleksibilnost i otvorenost, uz istovremenu podršku strukturi i disciplini, može značajno poboljšati performanse tima. Na primjer, umjesto strogog plana treninga koji se mora slijediti bez izuzetka, organizacije mogu implementirati pristup koji omogućava trenere da prilagođavaju treninge u skladu s potrebama sportista i timskom dinamikom.

Osim toga, HRM može promovirati kulturu koja ohrabruje timsku saradnju i dijeljenje ideja. Kroz radionice i timske aktivnosti, članovi tima mogu učiti jedni od drugih, razvijajući sopstvene sposobnosti u skladu s prirodnim tokom grupe. To ne samo da jača individualne vještine, već i poboljšava ukupni kapacitet tima.

Važno je također naglasiti da je upravljanje rasporedom i resursima također ključno. Administratori bi trebali biti svjesni da prekomjerna disciplina ili zahtjevi mogu ograničiti kreativnost. Prilikom nadogradnje rasporeda treninga treba da se uzmu u obzir prirodni ritmovi sportista čime se može dovesti do većeg nivoa angažmana i zadovoljstva učinjenim. Uspješni sportski timovi su oni koji su u stanju da se

prilagode i odgovore na zahtjeve okruženja, istovremeno pružajući stabilnost koja potiče razvoj i kreativnost. Balansiranje između discipline i slobode unutar sportskog menadžmenta ne samo da omogućava postizanje visokih performansi, već također stvara kulturu u kojoj se sportisti osjećaju inspirisano i osnaženo da daju najbolje od sebe. Kroz ovakvu filozofiju vođenja i pametne HRM strategije, svi učesnici mogu prosperirati, a rezultati će to potvrditi.

Hatm - zajedništvo i svrha. Sufijski pojam Hatma označava krug zajedništva, završetak i početak u jednom. U sportu, to je simbol tima koji diše kao jedno, gdje svaki član doprinosi zajedničkom cilju i gdje se individualne ambicije stapaju u kolektivnu snagu. Promjena ima smisla samo ako učvršćuje zajedništvo i povezuje ljude u veću svrhu, stvarajući tako temelje za održivi razvoj i uspjeh.

Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (OK BiH) je u najtežim društvenim okolnostima pokazao snagu Hatma. Okupljajući sportiste iz cijele zemlje pod jednom zastavom, OK BiH nije samo organizovao takmičenja, već je i kreirao zajednički prostor identiteta i ponosa. Ovaj prostor, koji je omogućio sportistima da se sastanu i zajedno takmiče, postao je simbol nade i zajedničke budućnosti. Time je promjena sportskog sistema dobila duhovnu dimenziju: sport kao most preko podjela, koji omogućava okupljanje različitih identiteta i kultura.

U ovom kontekstu, administracija i HRM menadžment imaju ključnu ulogu u izgradnji i održavanju tog zajedništva. Uspješan HRM pristup u sportskim organizacijama treba se fokusirati na stvaranje kulture koja naglašava timski duh, saradnju i međusobno poštovanje. To može uključivati organizaciju zajedničkih treninga, team building aktivnosti i programa koji promovišu zajedništvo među sportistima, trenerima i osobljem.

Upravljanje ljudskim resursima također može osigurati da se svaki sportista osjeća uključeno i cijenjeno

One organizacije koje su se fokusirale na konkurenciju loše su prošle, one koje su se fokusirale na stvaranje vrijednosti dobro su prošle.

unutar kolektiva. Kroz redovne sastanke za povratne informacije, transparentne komunikacijske kanale i individualizirane pristupe, HRM može stvoriti okruženje u kojem se svi članovi tima osjećaju kao dio šire zajednice.

Pored toga, administracija treba osigurati da promjene unutar sportskog sistema služe kao katalizatori zajedništva. Uključivanje sportskog kadra u proces donošenja odluka ne samo da jača njihov osjećaj pripadnosti, već i vodi ka dijalogu o važnim pitanjima koja se tiču sportskog razvoja i budućnosti zajednice.

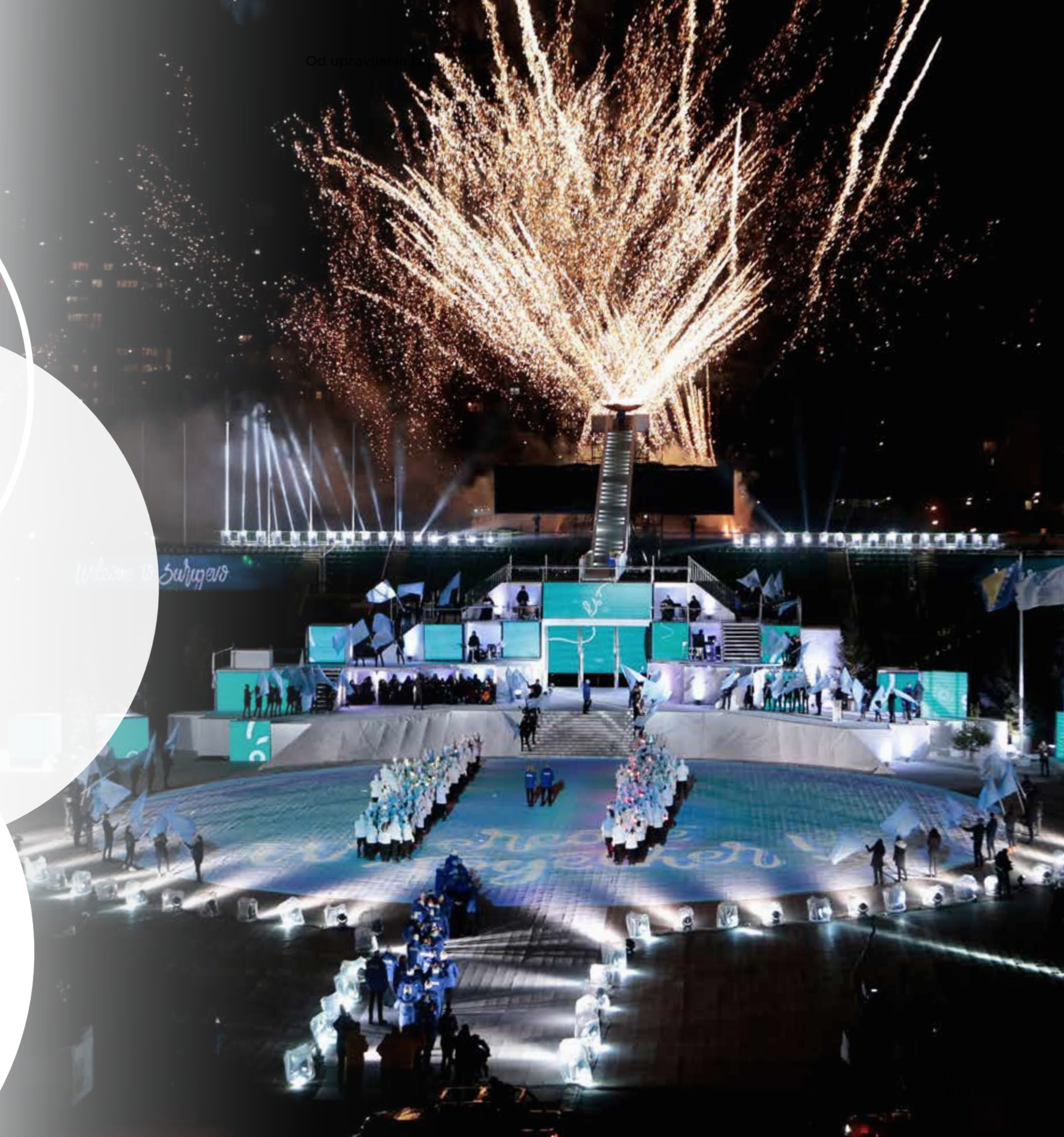
U konačnici, Hatm ne predstavlja samo koncept zajedništva, već i viziju zajedničke svrhe koja može oblikovati budućnost sporta u Bosni i Hercegovini. Kroz sport, administraciju i HRM menadžment, zajedništvo postaje hod prema ostvarenju zajedničkih ciljeva, izgradnji identiteta i ponosa te stvaranju prostora u kojem se svi mogu razvijati i rasti zajedno. Na taj način, sport prelazi izvan okvira fizičke konkurencije i postaje platforma za društvenu koheziju i emocionalnu povezanost među ljudima. Ova transformacija potvrđuje da su snaga i jedinstvo osnova za uspjeh ne samo na terenu, već i u životu.

Reiki - iscjeljenje i energija - Reiki nas uči da je bolest posljedica unutrašnje dezintegracije, a iscjeljenje povratak jedinstva. Ova mudrost se može primijeniti i na sportske organizacije. Kada se timovi suočavaju s unutrašnjim sukobima, razdorom ili nedostatkom kohezije, iscrpljuju svoju energiju, čime postaju manje sposobni ostvariti željene rezultate. U takvim uvjetima, performanse ne ostaju samo pod uticajem fizičkih sposobnosti sportistkinja/sportista, već su u velikoj mjeri određene emocionalnom i tamskom dinamikom.

U administraciji i HRM menadžmentu, razumijevanje ove dinamike postaje ključno za uspjeh organizacija. Uloga HRM-a je osigurati da se stvore uslovi u kojima prevladava jedinstvo i saradnja. Efikasne strategije upravljanja ljudskim resursima uključuju razvijanje politika koje potiču zdravu komunikaciju, međusobno poštovanje i otvoren dijalog među članovima tima. Kroz redovne sastanke, radionice i timske aktivnosti, članovi tima mogu raditi na rješavanju nesuglasica i jačanju povjerenja.

Organizacije također trebaju postaviti jasne ciljeve i pravila koja će usmjeravati ponašanje i očekivanja unutar tima. Na taj način, svi članovi mogu jasno razumjeti svoju ulogu unutar tima i kako doprinosi kolektivnom uspjehu. Kada su očekivanja transparentna i usklađena sa zajedničkim ciljevima, sportisti se osjećaju sigurnijima i motiviranijima, što dodatno doprinosi harmoniji unutar organizacije.

Pored toga, HRM može uvesti programe koji promoviraju emocionalnu inteligenciju i osobni razvoj, čime se povećava mogućnost sportista da prepoznaju i upravljaju



Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine je u najtežim društvenim okolnostima pokazao snagu Hatma. Okupljajući sportiste iz cijele zemlje pod jednom zastavom, OK BiH nije samo organizovao takmičenja, već je i kreirao zajednički prostor identiteta i ponosa. Ovaj prostor, koji je omogućio sportistima da se sastanu i zajedno takmiče, postao je simbol nade i zajedničke budućnosti. Time je promjena sportskog sistema dobila duhovnu dimenziju: **sport kao most preko podjela, koji omogućava okupljanje različitih identiteta i kultura.**

svojim emocijama, kao i da razumiju i empatiziraju s osjećajima drugih. Ove vještine pomažu u izgradnji jačih međuljudskih odnosa i smanjuju vjerovatnoću konflikata.

Na kraju, ključno je da administratori i lideri unutar sportskih organizacija prepoznaju da je iscjeljenje unutarnje dezintegracije proces koji zahtijeva vrijeme, strpljenje i aktivnu posvećenost. Samo kada se organizacije fokusiraju na izgradnju saradnje i zajedništva među članovima, mogu se ostvariti trajni rezultati koji nadmašuju pojedinačne performanse.

U ovoj perspektivi, sportska organizacija ne bi trebala biti samo tim posvećen osvajanju medalja, već i zajednica koja teži jedinstvu, razumijevanju i podršci jedni drugima. Kroz implementaciju strategija koje stvaraju integraciju i iscjeljuju unutarnje sukobe, sportski kolektivi mogu postati jači i otporniji na izazove, čime se osigurava ne samo uspjeh na terenu, već i očuvanje zdravlja i integriteta same organizacije.

Lider HRM-a u sportu mora djelovati i kao “iscjelitelj”: osloboditi blokiranu energiju, pomoći timu da vrati integritet i povjerenje. Pet principa reikija – ne brini, ne ljuti se, poštuju, radi s integritetom, budi zahvalan – mogu se čitati i kao univerzalni kodeks sportskog ponašanja. Oni podsjećaju da je najveća pobjeda ona nad vlastitim strahom, ljutnjom i sebičnošću.

Dokolica - prostor za sazrijevanje. Veliki antički mislioci učili su da promjena zahtijeva dokolicu. Kao što mišić raste u odmoru, a ne u samom treningu, tako i organizacija sazrijeva kada zastane i oslušne samu sebe. Ova mudrost je dragocjena u savremenom kontekstu, posebno za sportske organizacije koje se suočavaju s izazovima.

Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (OK BiH), nakon niza poraza, odlučio je da ne mijenja administraciju i taktiku, već da uvede redovne “krugove razgovora” – bez formalnih sastanaka, bez pritiska, nego samo dijeljenje iskustava i osjećaja. Ovaj pristup omogućava članovima tima da se osete slobodnima izražavati svoje misli i emocije, što može značajno doprinijeti izgradnji povjerenja i kohezije unutar tima. U tom prostoru tišine i iskrenosti obnovila se energija i zajedništvo, što je na kraju donijelo i bolje rezultate.

Administracija i HRM menadžment unutar ove inicijative svjesni su da je stvaranje okruženja koje potiče otvorenu komunikaciju ključno za uspjeh. Umjesto da se fokusiraju isključivo na operativne aspekte, kao što su planiranje takmičenja ili organizacija treninga, oni su shvatili da emocionalna stabilnost i međuljudski odnosi igraju vitalnu ulogu u kolektivnoj izvedbi. Kroz održavanje ovih “krugova razgovora”,

administratori su omogućili sportistima da se usmjere na unutrašnje izazove, dok su istovremeno jačali timsku dinamiku.

Olimpijski komitet BiH je pokazao da snaga promjene nije uvijek u velikim riječima, nego u tihom, istrajnom vođenju. Često bez pompe, ali sa jasnom vizijom, vraćao je sportistima osjećaj zajedničkog doma i pripadnosti. Ova vizija se mora podržati kroz HRM strategije koje naglašavaju važnost emocionalne inteligencije i međusobnog povjerenja. Uvođenje obuka i radionica za razvoj interpersonalnih vještina može dodatno osnažiti ovu kulturu, omogućavajući sportistima i osoblju da bolje razumiju jedni druge i zajedničke ciljeve.

Osim toga, administracija može prepoznati i koristiti povratne informacije iz tih krugova za unapređenje strategija i procedura unutar organizacije. Ovaj ciklus kontinualnog poboljšanja ne samo da doprinosi unutarnjem razvoju, već i jača vanjsku sliku sportske organizacije kao proaktivnog i prilagodljivog entiteta.

Na taj način, dokolica, kao prostor za sazrijevanje, doprinosi ne samo ličnom razvoju sportistkinja/sportista, već i sazrijevanju cijele organizacije. Prava snaga leži u spremnosti da se stane, osluškuje i preispita vlastite procese i odnose. Kroz integraciju tih načela u administraciju i HRM menadžment, OK BiH ne samo da podiže duhovni kapacitet svojih članova, nego i osigurava dugoročnu održivost i uspješnost na svim nivoima.

Ova filozofija promjene kroz tišinu i viziju, i sposobnost da se uči iz iskustava, ključna je za jačanje zajedništva i postizanje izvanrednih rezultata, ne samo na sportskom terenu, već i u životima svih uključenih.

Pouka za HRM u sportu

Prava promjena u sportu ne dolazi izvana, već iznutra. U ovom kontekstu, važno je razumjeti i primijeniti načela koja nas uče kako da izgradimo jače i otpornije sportske organizacije.

Tao nas uči ravnoteži, naglašavajući potrebu za usklađivanjem svih aspekata sportskog života. U administraciji sportskih organizacija, ovo podrazumijeva balans između discipline i slobode, kao i između individualnih potreba i kolektivnih ciljeva. HRM menadžment koji implementira ovo načelo može stvoriti kulturu koja potiče samostalnost sportista dok istovremeno osigurava saradnju i zajedništvo.

Hatm predstavlja zajedništvo, cirkularni odnos među članovima tima, gdje se svi osjećaju kao integralni dio šire zajednice. To znači da sportisti, treneri i osoblje dijele

jedinstvenu viziju i radnju usmjerenu ka zajedničkom uspjehu. U HRM-u, stvaranjem programa koji naglašavaju timsku dinamiku i osjećaj pripadnosti, organizacije mogu povećati motivaciju i produktivnost, smanjujući pritom osjećaj izolacije među članovima tima.

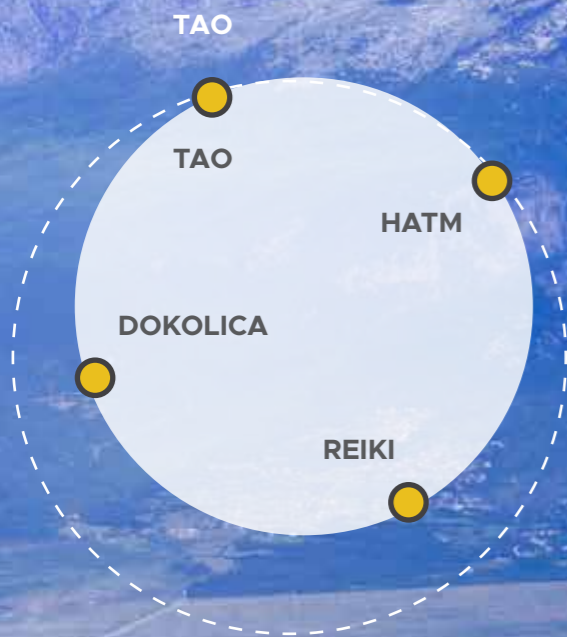
Reiki uči o iscjeljenju koje se može interpretirati kao važnost emocionalne stabilnosti i mentalnog zdravlja unutar sportskih timova. HRM mora uključiti strategije za podršku mentalnom zdravlju sportistkinja/sportista, kao što su programi emocionalne inteligencije, tehnike upravljanja stresom i resursi za psihološku

podršku. Ovaj holistički pristup potiče ne samo iscjeljenje, već i razvoj otpornosti na stresne situacije i izazove.

Dokolica naglašava stvaranje prostora za introspekciju i razvoj. U današnjem ubrzanom svijetu, važno je da se sportskim organizacijama omogući trenutak mirovanja kako bi članovi tima mogli sagledati svoje interne izazove i procijeniti pravac kojeg žele slijediti. Administracija može podržati ovaj proces stvaranjem neformalnih okruženja za razgovor i razmjenu ideja, što može dovesti do dubinske analize i samo-refleksije među sportistima i osobljem.

FILOZOFIJA

upravljanja promjenama u sportu



TAO

nas uči ravnoteži, naglašavajući potrebu za usklađivanjem svih aspekata sportskog života.

HATM

predstavlja zajedništvo, cirkularni odnos među članovima tima, gdje se svi osjećaju kao integralni dio šire zajednice.

REIKI

učí o iscjeljenju koje se može interpretirati kao važnost emocionalne stabilnosti i mentalnog zdravlja unutar sportskih timova.

DOKOLICA

naglašava stvaranje prostora za introspekciju i razvoj.

Kada se ova načela povežu s modernim teorijama menadžmenta i praksom HRM-a, nastaje jedinstven model: liderstvo koje ne samo da mijenja, nego i iscjeljuje. Ovaj model prepoznaje da je uspjeh u sportu mnogo više od matematičke analize rezultata; on se temelji na emocionalnoj povezanosti, međusobnom povjerenju i integritetu unutar tima.

Zajednički, ova načela mogu služiti kao temelj dugoročnog razvoja sporta i sportskih institucija u Bosni i Hercegovini i šire. Administracija i HRM koji se baziraju na ovim osnovama mogu stvoriti dinamične i inspirativne organizacije koje ne samo da prevazilaze trenutne izazove, već i pripremaju sportiste i članove tima za uspjeh u budućnosti.

Integracija, filozofija promjene u sportu

Kombinacija dokolice, Reiki principa i meditacije pruža filozofiju promjena koja je primjenjiva u sportu, s ciljem stvaranja holističkog pristupa upravljanju timovima i organizacijama. Ova filozofija može se podijeliti na nekoliko ključnih koraka:

Zastati i oslušivati - Dokolica omogućava introspektivni prostor i oslobađa energiju. U sportu, ovo znači odvojiti vrijeme za razmišljanje nakon takmičenja ili teških treninga kako bismo procijenili što je funkcionisalo, a što nije. Administracija sportske organizacije može podržati ovu praksu kroz uvođenje periodičnih refleksivnih sastanaka, omogućavajući članovima tima da razmjenjuju iskustva i osjećaje.

Odgovoriti na poziv i svrhu - Energija vođe mora biti u skladu s unutrašnjom motivacijom. Lideri u sportu trebaju razumjeti svoju svrhu i inspirirati članove tima da identifikuju svoje vlastite ciljeve. U HRM, to znači raditi na prepoznavanju i razvijanju individualnih snaga sportistkinja/sportista, dok se istovremeno potiče usklađenost s zajedničkom vizijom i ciljevima tima.

Uspostaviti integritet - Poklapanje misli, riječi i akcija oslobađa energiju tima. Kada lideri daju primjer kroz dosljednost i transparentnost, članovi tima se osjećaju sigurnijima i motiviranijima. Administracija može osigurati da se svi principi i politike organizacije primjenjuju dosljedno, što gradi povjerenje i integritet u timu.

Meditirati i slušati srce - Tišina omogućava jasne odluke, oslobađa kreativnost i smanjuje konflikt. U sportu, mogućnost da se uspori i reflektuje na situaciju može donijeti novo gledanje na izazove. Organizacije mogu podržati ovu praksu

kroz uvođenje tehnika mindfulness-a i meditacije kao dijela trenažnog procesa, omogućavajući sportistima da bolje upravljaju stresom i postignu unutrašnji mir.

Gledati greške kao lekcije - Odluke srcem pružaju mir i sposobnost učenja.

Umjesto da greške budu izvor pritiska, one trebaju biti shvaćene kao prilike za rast i unapređenje. HRM može biti ključni faktor u stvaranju okruženja u kojem se greške analiziraju i koriste za konstruktivno učenje, umjesto za kažnjavanje.

Upravljanje promjenama u sportu tako postaje više od strategije i statistike; to je umjetnost vođenja energije, tima i sebe samog. Svaki sportski lider koji uspije spojiti tišinu, integritet i svrhu može stvoriti organizaciju koja nije samo efikasna, nego i održivo inspirativna.

Administracija i HRM također igraju ključnu ulogu u implementaciji ove filozofije. Kroz redovne obuke i inicijative za lični i profesionalni razvoj, članovi tima mogu naučiti kako da povežu ove principe sa svojim svakodnevnim praksama. Primjena ovih filozofija ne samo da će unaprijediti timsku dinamičnost, već će osigurati da sportisti postanu mentori i uzori jedni drugima, stvarajući kulturu podrške i zajedništva.

Na kraju, integracija ovih principa u upravljanje promjenama omogućava sportskim organizacijama da se razvijaju u skladu s vremenom, stvarajući sredinu u kojoj su članovi motivisani, povezani i spremni da se suoče s izazovima budućnosti. Ova filozofija može pružiti čvrst temelj za dugoročnu održivost i uspjeh sportskih timova, stavljajući ljude u središte svih procesa i odluka.

Čovjek u vremenu promjena, umjetna inteligencija, odgovornost i granice algoritma

Etika umjetne inteligencije počinje tamo gdje prestaje fascinacija njenom efikasnošću. Tehnologija nije etična sama po sebi; etičnom je čini način na koji je društvo ugrađuje u vlastite institucije.


Podaci nisu mudrost. Algoritmi ne sanjaju. Čovjek ostaje odgovoran.

Ako su promjene danas trajno stanje savremenih organizacija, onda je pitanje čovjeka u tim promjenama važnije od same tehnologije. Nije presudno samo to što se mijenjaju alati, procesi i oblici rada, nego i to što se mijenja način na koji razumijemo odgovornost, odlučivanje i smisao upravljanja. U tom okviru umjetna inteligencija zauzima posebno mjesto. Ona nije tek nova tehnička podrška organizacionim procesima, nego faktor koji duboko utiče na način rada, komunikacije, selekcije, planiranja i vrednovanja. Zbog toga razgovor o umjetnoj inteligenciji u sportu nije razgovor samo o tehnološkoj inovaciji, nego o čovjeku koji u vremenu ubrzanih promjena mora sačuvati sposobnost da upravlja, prosuđuje i ostane odgovoran.

Savremeni razvoj umjetne inteligencije otvorio je novo poglavlje u načinu na koji organizacije donose odluke, upravljaju resursima i oblikuju svoje strategije. U sportskim organizacijama, posebno u onima koje funkcionišu u složenim institucionalnim okvirima kao što je Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine, umjetna inteligencija se pojavljuje kao alat koji može unaprijediti efikasnost, transparentnost i analitičku dubinu procesa upravljanja. Međutim, svaka tehnologija koja obećava ubrzanje i optimizaciju istovremeno postavlja i pitanje granica: gdje završava domen algoritma, a gdje počinje prostor ljudske prosudbe. Upravo na toj granici nastaje ključna rasprava o ulozi umjetne inteligencije u upravljanju ljudskim resursima u sportu.

Razvoj umjetne inteligencije predstavlja jednu od najznačajnijih transformacija savremenog društva. Njena primjena u sportu i upravljanju ljudskim resursima otvara nove mogućnosti za analitičko razumijevanje organizacionih procesa, optimizaciju rada i unapređenje institucionalne efikasnosti. Ipak, istovremeno otvara i temeljno pitanje granica tehnologije. Podaci nisu mudrost. Algoritmi ne sanjaju. Čovjek ostaje odgovoran. Ta jednostavna tvrdnja sažima suštinu savremene dileme: tehnologija može povećati sposobnost analize, ali ne može preuzeti moralnu težinu odlučivanja.

Umjetna inteligencija u svojoj suštini predstavlja skup algoritamskih metoda koje omogućavaju analizu velikih količina podataka, prepoznavanje obrazaca i



**Podaci nisu mudrost.
Algoritmi ne sanjaju. Čovjek
ostaje odgovoran.** Ta jednostavna
tvrdnja sažima suštinu savremene
dileme: tehnologija može povećati
sposobnost analize, ali ne može
preuzeti moralnu težinu
odlučivanja.

generiranje prediktivnih modela. U sportskom okruženju to znači mogućnost analize performansi sportista, optimizacije treninga, praćenja zdravstvenih parametara, planiranja resursa, mapiranja kompetencija i evaluacije institucionalnih procesa. Međutim, AI nije autonomni donosilac odluka niti nosilac vrijednosne prosudbe. Algoritam može prepoznati korelacije u podacima, ali ne razumije značenje tih korelacija u širem društvenom, kulturnom i etičkom kontekstu. On ne posjeduje iskustvo, intuiciju niti moralnu odgovornost. Upravo zato je pogrešno umjetnu inteligenciju posmatrati kao zamjenu za ljudsko odlučivanje. Njena uloga je savjetodavna i analitička: ona proširuje horizont informacija dostupnih donosiocima odluka, ali sama po sebi ne može definirati šta je pravedno, dostojanstveno ili u skladu s olimpijskim vrijednostima.

U kontekstu upravljanja ljudima u sportu ova razlika je presudna. Sport nije samo sistem performansi i rezultata, već i prostor razvoja ličnosti, timskog duha, povjerenja i društvenih vrijednosti. Sportista nije samo skup biometrijskih pokazatelja niti zbir statističkih projekcija. Iza svakog podatka nalazi se čovjek sa vlastitom ličnošću, psihološkom dinamikom, porodičnim i društvenim okruženjem, motivacijom i unutrašnjom snagom koju algoritamski modeli mogu tek djelimično obuhvatiti. Zato AI može pomoći da se razumiju obrasci ponašanja ili performansi, ali ne može zamijeniti odnos povjerenja između trenera i sportiste, niti moralnu odgovornost lidera organizacije. U tom smislu, najvažnije pitanje nije može li algoritam izračunati vjerovatnoću određenog ishoda, nego može li čovjek sačuvati sposobnost da iza podataka vidi ljudsko dostojanstvo.

Jedan od ključnih izazova savremene umjetne inteligencije jeste problem takozvane "crne kutije". Mnogi napredni algoritmi mogu generirati tačne predikcije, ali često nije jasno na koji način su do tih zaključaka došli. U kontekstu sportskih organizacija takva netransparentnost može biti problematična, posebno kada se algoritamski modeli koriste u procesima koji neposredno utiču na ljude. Ako sistem sugerira određeni izbor sportista, raspodjelu resursa, procjenu rada ili plan razvoja, menadžment mora imati uvid u faktore koji su doveli do takvog zaključka. Upravo zbog toga sve veći značaj dobija koncept objašnjive umjetne inteligencije. Objašnjiva umjetna inteligencija ne podrazumijeva samo generiranje rezultata, nego i razumijevanje procesa koji su do njih doveli. Transparentnost algoritma postaje preduslov institucionalnog povjerenja, jer bez razumijevanja procesa odlučivanja ni sportisti ni treneri ne mogu prihvatiti tehnologiju kao legitimnog partnera u organizacionom sistemu. AI tako postaje most između analitičke moći algoritma i etičke odgovornosti ljudskog upravljanja.

Ovdje se otvara i šire pitanje etike. Etika umjetne inteligencije počinje tamo gdje prestaje fascinacija njenom efikasnošću. Tehnologija nije etična sama po sebi; etičnom je čini način na koji je društvo ugrađuje u vlastite institucije. Kada AI ulazi u prostore rada, sporta, obrazovanja i upravljanja, više nije dovoljno pitati šta sistem može učiniti, nego i šta smije učiniti, pod kojim uslovima i uz čiju odgovornost. Algoritam ne može biti nosilac odgovornosti, jer ne posjeduje svijest o posljedicama vlastitog djelovanja. Odgovornost uvijek ostaje na ljudima i institucijama koje tehnologiju razvijaju, uvode i koriste. U sportu ta odgovornost dobija dodatnu težinu, jer su u pitanju karijere sportista, raspodjela javnih sredstava, reputacija institucija i povjerenje zajednice. Zbog toga upravljanje umjetnom inteligencijom mora postati sastavni dio ukupnog upravljanja organizacijom. Kao što postoji odgovornost za finansijske, pravne i kadrovske odluke, tako mora postojati i odgovornost za način na koji se koriste algoritamski alati.

Razvoj umjetne inteligencije u Evropi sve više je praćen normativnim okvirima koji nastoje uskladiti tehnološki napredak sa zaštitom ljudskih prava i društvenih vrijednosti. Evropska regulativa, posebno kroz okvir Evropskog akta o umjetnoj inteligenciji, naglašava principe transparentnosti, zaštite podataka, odgovornosti i ljudskog nadzora. Za sportske organizacije to znači da implementacija AI sistema mora biti usklađena sa standardima privatnosti, nediskriminacije i institucionalne odgovornosti. Algoritamske odluke ne mogu biti izuzete iz sistema upravljačke kontrole. Naprotiv, odgovornost za svaku odluku koja utiče na ljude uvijek ostaje na organizaciji i njenim liderima. Regulatorni okvir time ne usporava razvoj, nego ga civilizira; ne negira tehnologiju, nego joj određuje granice u skladu s principima zaštite čovjeka.

Upravljanje ljudskim resursima u sportu nalazi se na presjeku dva svijeta: analitičkog i vrijednosnog. S jedne strane, savremeni sport generira ogromne količine podataka o treningu, performansama, opterećenju,

Sportski lideri, bilo da su treneri, menadžeri ili funkcioneri, često djeluju kao javne ličnosti čije ponašanje utiče na percepciju sporta u društvu.

zdravlju i organizacionim tokovima. S druge strane, sport ostaje prostor emocionalnih odnosa, timske dinamike, identiteta i ljudskog razvoja. Umjetna inteligencija može značajno unaprijediti analitičku dimenziju tog sistema. Ona može pomoći u identifikaciji potencijala sportskog kadra, optimizaciji trenažnih procesa, ranom prepoznavanju rizika od povreda, planiranju edukacija, evaluaciji projekata i praćenju organizacionih performansi. Ipak, AI ne može zamijeniti liderstvo. Ona ne može razumjeti psihološku dinamiku tima, niti osjetiti trenutak kada sportistkinji/sportisti treba podrška, a ne analiza. Upravljanje ljudima ostaje duboko human proces u kojem su povjerenje, iskustvo i moralna odgovornost nezamjenjivi. Zbog toga umjetnu inteligenciju treba posmatrati kao saputnika, a ne kao upravljača. Ona proširuje sposobnost organizacije da razumije vlastite procese, ali konačna odluka uvijek pripada ljudima.

Jedno od ključnih pitanja savremenog upravljanja jeste odnos između algoritamske analize i ljudske prosudbe. U sistemima koji se sve više oslanjaju na podatke postoji opasnost da se efikasnost počne poistovjećivati sa ispravnošću. Međutim, u području upravljanja ljudima takva redukcija može biti problematična. Algoritam prepoznaje statističke obrasce, ali ne razumije značenje tih obrazaca u životnim situacijama pojedinaca. Ako su podaci nepotpuni, pristrasni ili istrgnuti iz konteksta, i rezultati će biti takvi. Drugim riječima, algoritam ne uklanja ljudsku grešku; on je može formalizirati, ubrzati i učiniti manje vidljivom. Upravo zato algoritamsko odlučivanje ne smije biti shvaćeno kao zamjena za prosudbu, nego kao njena pomoćna infrastruktura. U upravljanju ljudima, naročito u sportu, odluka nikada nije samo tehničko pitanje. Iza svakog podatka nalazi se čovjek, a iza svakog čovjeka kontekst koji algoritam ne može do kraja razumjeti: motivacija, psihološka otpornost, porodične okolnosti, povjerenje, timska dinamika i osjećaj pravde. Zato je nužno braniti princip da AI može preporučiti, ali ne i presuditi.

Posebnu važnost u ovoj raspravi imaju podaci. Oni su temelj svakog sistema umjetne inteligencije, ali kontrola nad podacima istovremeno predstavlja i oblik moći.

Svaka tehnologija mijenja način na koji organizacije funkcionišu, ali istovremeno otkriva i njihovu institucionalnu kulturu. Uvođenje umjetne inteligencije u sportske organizacije ne predstavlja samo tehnički proces, već i kulturnu transformaciju. Organizacije koje se oslanjaju na zatvorene strukture odlučivanja često doživljavaju tehnologiju kao prijatnu. Nasuprot tome, organizacije koje razvijaju kulturu transparentnosti i učenja vide umjetnu inteligenciju kao alat koji jača institucionalnu odgovornost. Digitalna transformacija zato nije samo pitanje tehnologije, nego i pitanje organizacijske filozofije. U sistemima koji njeguju povjerenje, otvorenost i odgovornost, algoritamski alati mogu postati snažan instrument unapređenja upravljanja. Za sportske organizacije to znači da se tehnologija mora razvijati u skladu sa vrijednostima sporta: poštenjem, solidarnošću i brigom za razvoj čovjeka. Ako se AI koristi isključivo kao instrument optimizacije rezultata, gubi se širi smisao sportskog djelovanja.

Posebnu važnost u ovoj raspravi imaju podaci. Oni su temelj svakog sistema umjetne inteligencije, ali kontrola nad podacima istovremeno predstavlja i oblik moći. U sportu, gdje se prikupljaju osjetljivi podaci o zdravlju, performansama i psihološkim karakteristikama sportistkinja/sportista, pitanje etičkog upravljanja podacima postaje izuzetno važno. Transparentnost u prikupljanju i korištenju podataka mora biti osnovni princip svakog AI sistema. Sportski kadar i treneri moraju znati na koji način se njihovi podaci koriste i u koju svrhu. Bez takvog povjerenja tehnologija može proizvesti više štete nego koristi. Etika u ovom kontekstu nije prepreka tehnološkom razvoju, nego njegov nužan okvir. Ona osigurava da inovacije ne ugroze dostojanstvo pojedinca niti naruše ravnotežu između organizacijske efikasnosti i ljudskih prava.

Jedna od najvećih vrijednosti umjetne inteligencije nalazi se u njoj sposobnosti da podrži organizaciono učenje. Analizom velikih količina podataka moguće je identificirati obrasce uspjeha i neuspjeha, prepoznati slabosti sistema i planirati buduće strategije. Za sportske organizacije to znači mogućnost razvoja inteligentnih institucija, odnosno sistema koji kontinuirano uče iz vlastitog iskustva. Umjesto da se odluke zasnivaju isključivo na intuiciji ili tradiciji, one mogu biti podržane analitičkim uvidima koji pomažu razumijevanju kompleksnosti sportskog sistema. Ipak, organizaciono učenje ne proizlazi samo iz podataka. Ono zahtijeva i sposobnost refleksije. Podaci mogu pokazati šta se dogodilo, ali samo refleksija može objasniti zašto se to dogodilo i kako organizacija može napredovati. Upravo u toj kombinaciji analize i refleksije nalazi se potencijal umjetne inteligencije da postane partner u razvoju sportskih institucija.

Jedna od najvećih vrijednosti umjetne inteligencije nalazi se u njenoj sposobnosti da podrži organizaciono učenje. **Analizom velikih količina podataka moguće je identificirati obrasce uspjeha i neuspjeha, prepoznati slabosti sistema i planirati buduće strategije.**

Promjena u savremenom upravljanju ljudskim resursima u sportu

U olimpijskom kontekstu pitanje umjetne inteligencije dobija dodatnu dimenziju. Olimpijski pokret nastao je na ideji da sport može biti prostor susreta, razumijevanja i razvoja čovjeka. U tom kontekstu svaka tehnološka inovacija mora se posmatrati kroz prizmu vrijednosti koje olimpizam predstavlja. Ako algoritmi pomažu da se resursi raspodjeljuju pravednije, da se sportski kadar bolje štiti od povreda i da organizacije djeluju transparentnije, tada tehnologija postaje saveznik olimpijskog ideala. U suprotnom, ona može postati još jedan mehanizam reprodukcije nejednakosti i birokratske distance. Zato pitanje umjetne inteligencije u sportu nije samo tehnološko, nego i filozofsko. Ono otvara raspravu o tome kakve sportske institucije želimo graditi i kakvu ulogu tehnologija treba imati u tom procesu.

Na kraju, rasprava o umjetnoj inteligenciji uvijek se vraća na isto pitanje: gdje se nalazi granica između tehnologije i čovjeka. Algoritam može analizirati prošlost i predvidjeti vjerovatne ishode budućnosti, ali ne može razumjeti smisao ljudskog djelovanja. On ne poznaje radost pobjede, bol poraza niti unutrašnju snagu koja pokreće sportistu da nastavi kada modeli govore suprotno. Upravo zato upravljanje sportom ostaje duboko humanistička djelatnost. Tehnologija može pomoći da organizacije budu efikasnije i informisanije, ali ne može zamijeniti ljudsku odgovornost, intuiciju i moralnu prosudbu. Granica algoritma nalazi se tamo gdje počinje ljudsko dostojanstvo.

Pitanje ko upravlja budućnošću zato nije tehničko, nego antropološko i političko. Budućnošću ne smije upravljati algoritam, jer algoritam ne zna šta je dobro. Budućnošću ne može upravljati ni čovjek koji odbija tehnologiju, jer time odustaje od instrumenata koji mogu unaprijediti život i institucije. Budućnošću treba upravljati odgovoran čovjek koji razumije tehnologiju, ali joj ne predaje suverenitet. To je najvažnija lekcija za poglavlje o promjenama, umjetnoj inteligenciji i HRM-u u sportu. Umjetna inteligencija jeste nova snaga savremenih organizacija, ali granica algoritma ostaje jasna: algoritam može izračunati vjerovatnoću, ali ne može nositi odgovornost; može obraditi podatke, ali ne može razumjeti dostojanstvo; može ubrzati odluku, ali ne može odlučiti kakvi ljudi želimo biti. Budućnost zato pripada ne onima koji imaju najjači algoritam, nego onima koji imaju dovoljno mudrosti da tehnologiju stave u službu humanosti.

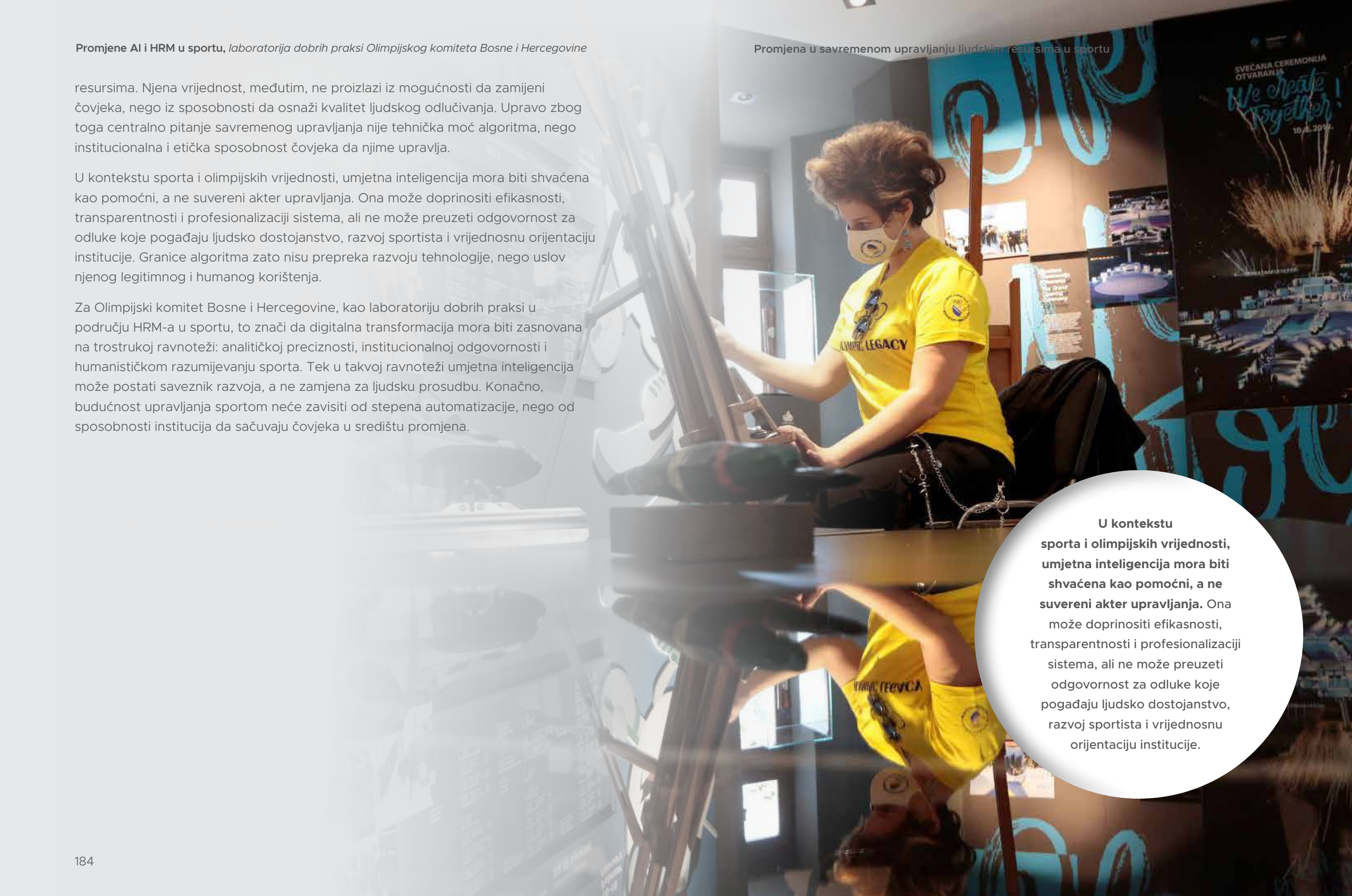
Autorski akademski zaključak

Umjetna inteligencija predstavlja važan razvojni resurs savremenih sportskih organizacija, posebno u oblastima analize podataka, planiranja procesa, unapređenja institucionalne efikasnosti i podrške strateškom upravljanju ljudskim

resursima. Njena vrijednost, međutim, ne proizlazi iz mogućnosti da zamijeni čovjeka, nego iz sposobnosti da osnaži kvalitet ljudskog odlučivanja. Upravo zbog toga centralno pitanje savremenog upravljanja nije tehnička moć algoritma, nego institucionalna i etička sposobnost čovjeka da njime upravlja.

U kontekstu sporta i olimpijskih vrijednosti, umjetna inteligencija mora biti shvaćena kao pomoćni, a ne suvereni akter upravljanja. Ona može doprinositi efikasnosti, transparentnosti i profesionalizaciji sistema, ali ne može preuzeti odgovornost za odluke koje pogađaju ljudsko dostojanstvo, razvoj sportista i vrijednosnu orijentaciju institucije. Granice algoritma zato nisu prepreka razvoju tehnologije, nego uslov njenog legitimnog i humanog korištenja.

Za Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine, kao laboratoriju dobrih praksi u području HRM-a u sportu, to znači da digitalna transformacija mora biti zasnovana na trostrukoj ravnoteži: analitičkoj preciznosti, institucionalnoj odgovornosti i humanističkom razumijevanju sporta. Tek u takvoj ravnoteži umjetna inteligencija može postati saveznik razvoja, a ne zamjena za ljudsku prosudbu. Konačno, budućnost upravljanja sportom neće zavisiti od stepena automatizacije, nego od sposobnosti institucija da sačuvaju čovjeka u središtu promjena.



U kontekstu sporta i olimpijskih vrijednosti, umjetna inteligencija mora biti shvaćena kao pomoćni, a ne suvereni akter upravljanja. Ona može doprinositi efikasnosti, transparentnosti i profesionalizaciji sistema, ali ne može preuzeti odgovornost za odluke koje pogađaju ljudsko dostojanstvo, razvoj sportista i vrijednosnu orijentaciju institucije.

5

Poglavije

Od upravljanja promjenama ka liderstvu u sportu

Dok je upravljanje promjenama usmjereno na procese, faze i mehanizme, **liderstvo u sportu odnosi se na smjer, smisao i primjer.**

Lider ne upravlja promjenom izvan sistema, već je živi unutar njega. U sportu, gdje su autoritet i kredibilitet neraskidivo povezani sa ličnim integritetom i profesionalnim iskustvom, **liderstvo postaje ključni medij kroz koji se promjena prihvata ili odbacuje.**



Od upravljanja promjenama

ka liderstvu u sportu

Upravljanje promjenama u sportskim organizacijama, kako je pokazano u prethodnom poglavlju, ne završava se planiranjem, komunikacijom ili formalnom implementacijom novih struktura. Promjena postaje održiva tek onda kada dobije ljudsko lice, odnosno kada se utjelovi u ponašanju, vrijednostima i odlukama onih koji vode sistem. U tom trenutku, pitanje promjene prirodno prelazi u pitanje liderstva.

Dok je upravljanje promjenama usmjereno na procese, faze i mehanizme, liderstvo u sportu odnosi se na smjer, smisao i primjer. Lider ne upravlja promjenom izvan sistema, već je živi unutar njega. U sportu, gdje su autoritet i kredibilitet neraskidivo povezani sa ličnim integritetom i profesionalnim iskustvom, liderstvo postaje ključni medij kroz koji se promjena prihvata ili odbacuje.

Promjene koje nisu podržane autentičnim liderstvom često ostaju formalne i kratkoročne. Suprotno tome, liderstvo bez razumijevanja dinamike promjena lako se pretvara u voluntarizam ili improvizaciju. HRM u sportu nalazi se upravo na toj raskrsnici: između strukture i osobe, između sistema i vrijednosti. Zato se liderstvo u sportu ne može posmatrati kao skup tehnika, već kao etička i razvojna praksa.

U sportskim organizacijama, lider nije samo donosilac odluka, već tumač stvarnosti. On objašnjava zašto je promjena potrebna, kako se uklapa u identitet organizacije i na koji način se odražava na svakog pojedinca. U tom smislu, liderstvo u sportu predstavlja produžetak komunikacije, povjerenja i kulture, a ne njihovu zamjenu.

Prelaz ka poglavlju o liderstvu podrazumijeva i promjenu perspektive: sa pitanja “kako upravljati promjenom” na pitanje “ko i na koji način vodi ljude kroz promjenu”. U sportu, gdje su rezultati mjerljivi, ali odnosi krhki, ova promjena perspektive je od presudnog značaja. Liderstvo se tada prepoznaje kao proces oblikovanja konteksta u kojem ljudi žele dati svoj maksimum, čak i u uslovima neizvjesnosti.

U narednom poglavlju, liderstvo u sportu biće razmatrano kao ključna poluga HRM-a, ne samo u fazama promjene, već i u izgradnji dugoročne kulture izvrsnosti,

Od upravljanja promjenama ka liderstvu u sportu

povjerenja i odgovornosti. Biće analizirane uloge sportskog lidera, njegovi etički izazovi, stilovi vođenja i specifičnosti liderstva u okruženju u kojem se uspjeh i neuspjeh mjere javno i često nemilosrdno.

Na taj način, poglavlje o liderstvu ne predstavlja novo tematsko polje, već logičan nastavak promišljanja o ljudima, promjenama i smislu u sportu.

Šta je liderstvo u sportu, razgraničenje u odnosu na menadžment

Liderstvo u sportu predstavlja jednu od najčešće korištenih, ali i najčešće pogrešno shvaćenih kategorija savremenog upravljanja. U praksi sportskih organizacija, pojmovi liderstva i menadžmenta često se koriste kao sinonimi, iako označavaju različite, ali komplementarne dimenzije vođenja ljudi i sistema. Razumijevanje ove razlike od suštinskog je značaja za HRM u sportu, naročito u kontekstu promjena, neizvjesnosti i javne odgovornosti.

Menadžment u sportu primarno je usmjeren na strukturu, planiranje, organizovanje i kontrolu. Njegova logika počiva na stabilnosti, predvidljivosti i efikasnom korištenju resursa. Menadžer obezbjeđuje da sistem funkcioniše, da su procedure jasne, ciljevi mjerljivi i odgovornosti definisane. U sportskim organizacijama, menadžment je neophodan za operativnu pouzdanost: bez njega nema kontinuiteta takmičenja, finansijske održivosti niti institucionalne odgovornosti.

Liderstvo u sportu, nasuprot tome, usmjereno je na ljude, smisao i pravac kretanja. Lider ne upravlja samo onim što jeste, već oblikuje ono što tek treba postati. Njegova moć ne proizlazi prvenstveno iz formalne pozicije, već iz kredibiliteta, vizije i sposobnosti da inspiriše povjerenje. U sportu, gdje se autoritet ne priznaje automatski, liderstvo se potvrđuje svakodnevnim ponašanjem, dosljednošću i ličnim primjerom.

Ključna razlika između liderstva i menadžmenta ogleda se u odnosu prema promjeni. Menadžment teži redukovanju neizvjesnosti i kontroli varijabli, dok liderstvo prihvata neizvjesnost kao prostor mogućnosti. U sportu, gdje su rezultati često nepredvidivi, lider je onaj koji pomaže ljudima da zadrže orijentaciju i povjerenje čak i onda kada ishodi nisu sigurni.

HRM u sportu zahtijeva i jedno i drugo. Organizacija bez menadžmenta tone u kaos, ali organizacija bez liderstva gubi dušu, smisao i dugoročnu viziju. Posebno u fazama transformacije, liderstvo postaje presudno jer omogućava ljudima da promjenu



Gromovi udaraju u vrhove

Narodna izreka

ne dožive kao prijetnju, već kao zajednički izazov. Menadžment tada osigurava strukturu, dok liderstvo daje smjer.

U sportskom kontekstu, liderstvo ima dodatnu složenost zbog javne izloženosti, emocionalne intenzivnosti i simboličkog značaja sporta. Sportski lideri ne utiču samo na zaposlene i sportiste, već i na navijače, zajednicu i šire društvene vrijednosti. Njihove odluke, stavovi i ponašanje imaju pedagoški i moralni učinak koji nadilazi granice organizacije.

Liderstvo u sportu stoga se ne može svesti na stil ili tehniku. Ono predstavlja etičku praksu vođenja, u kojoj se uspjeh ne mjeri isključivo rezultatima, već i načinom na koji su ti rezultati postignuti. HRM u sportu mora prepoznati lidere ne samo po njihovoj sposobnosti da ostvaruju ciljeve, već i po njihovoj sposobnosti da razvijaju ljude, grade povjerenje i čuvaju vrijednosti sporta.

Ovo uvodno razgraničenje postavlja temelj za dalje razmatranje liderstva u sportu kao dinamičnog procesa, koji se razvija kroz različite stilove, kontekste i faze organizacijskog života. U narednim cjelinama, liderstvo će biti analizirano u odnosu na kulturu, etiku, promjene i dugoročnu održivost sportskih organizacija.

Stilovi liderstva u sportu, između autoriteta, učešća i transformacije

Liderstvo u sportu ne ispoljava se kroz jedan univerzalni obrazac ponašanja, već kroz različite stilove vođenja, koji se razvijaju u odnosu na kontekst, kulturu organizacije, fazu razvoja tima i karakteristike ljudi koje lider vodi. Razumijevanje stilova liderstva od suštinskog je značaja za HRM u sportu, jer omogućava usklađivanje načina vođenja sa stvarnim potrebama sportskog sistema.

U praksi sportskih organizacija, stilovi liderstva rijetko se pojavljuju u čistom obliku. Oni se prepliću, mijenjaju i prilagođavaju, ali se analitički mogu razlikovati kako bi se bolje razumjeli njihovi efekti i ograničenja.

Autoritativno liderstvo - jasnoća, disciplina i odgovornost

Autoritativni stil liderstva zasniva se na jasnoj hijerarhiji, čvrstoj strukturi i brzom donošenju odluka. U sportu, ovaj stil je posebno prisutan u situacijama visokog pritiska, kratkih rokova i potrebe za trenutnom reakcijom, poput takmičarskih kriznih trenutaka ili organizacijskih zastoja.

Autoritativni lider pruža sigurnost kroz odlučnost i jasnoću pravila. Njegova snaga leži u sposobnosti da preuzme odgovornost i usmjeri tim u trenucima neizvjesnosti. Međutim, dugoročna primjena ovog stila nosi rizik pasivizacije ljudi, smanjenja kreativnosti i zavisnosti sistema od jedne ličnosti. HRM u sportu mora prepoznati kada je autoritativni stil funkcionalan, a kada postaje prepreka razvoju.

Participativno liderstvo - povjerenje, dijalog i zajednička odgovornost

Participativni stil liderstva polazi od pretpostavke da su ljudi najposvećeniji onim odlukama u čijem su donošenju učestvovali. U sportskim organizacijama, ovaj stil se manifestuje kroz uključivanje trenera, sportistkinja/sportista i stručnih timova u proces odlučivanja, planiranja i evaluacije.

Snaga participativnog liderstva leži u izgradnji povjerenja, jačanju osjećaja pripadnosti i razvoju kolektivne odgovornosti. Ovaj stil je posebno pogodan za stabilne faze razvoja organizacije i za okruženja u kojima su znanje i iskustvo raspoređeni unutar tima. Međutim, u situacijama koje zahtijevaju brze i nepopularne odluke, participativni pristup može usporiti proces i proizvesti konfuziju. HRM u sportu mora osigurati ravnotežu između učešća i efikasnosti.

HRM u sportu mora jasno pozicionirati da rezultat, koliko god bio važan, ne može biti jedino mjerilo uspješnosti liderstva. **Način na koji se dolazi do rezultata jednako je važan kao i sam ishod.**

Od upravljanja promjenama ka liderstvu u sportu

Transformacijsko liderstvo - vizija, inspiracija i promjena

Transformacijsko liderstvo predstavlja najkompleksniji i najzahtjevniji oblik vođenja u sportu. Ono nadilazi svakodnevno upravljanje i usmjereno je na promjenu identiteta, kulture i ambicija organizacije. Transformacijski lider ne zadovoljava se postojećim stanjem, već inspiriše ljude da prevaziđu sopstvena očekivanja i granice.

U sportu, transformacijsko liderstvo se prepoznaje po sposobnosti lidera da poveže individualne motive sa kolektivnom vizijom, da stvori smisao izvan rezultata i da dugoročno gradi kulturu izvrsnosti. Ovaj stil je posebno važan u periodima dubokih promjena, reformi i strateških zaokreta. HRM u sportu ima ključnu ulogu u identifikaciji i razvoju transformacijskih lidera, jer njihov uticaj oblikuje budućnost sistema.

Situacijska priroda stilova liderstva u sportu

Nijedan stil liderstva nije sam po sebi ni dobar ni loš. Njihova efikasnost zavisi od situacije, ljudi i ciljeva. Sportski lideri koji uspijevaju su oni koji posjeduju sposobnost da prepoznaju kontekst i prilagode svoj stil vođenja. HRM u sportu mora razvijati upravo ovu fleksibilnost lidera, umjesto rigidnog favorizovanja jednog modela.

U konačnici, stilovi liderstva u sportu ne predstavljaju tehničke alate, već izraze vrijednosti i odnosa prema ljudima. Način na koji lider vodi govori jednako o njegovom karakteru koliko i o njegovoj strategiji. Upravo zato, izbor i razvoj liderstva u sportu ostaje jedna od najvažnijih odgovornosti HRM-a.

Etički izazovi liderstva u vrhunskom sportu

Liderstvo u vrhunskom sportu odvija se u prostoru pojačanih očekivanja, stalnog pritiska rezultata i snažne javne vidljivosti. Upravo u tom prostoru etička dimenzija liderstva postaje najizloženija, ali i najvažnija. Vrhunski sport ne testira samo fizičke i tehničke granice sportista, već i moralne granice lidera koji oblikuju sistem, donose odluke i postavljaju norme ponašanja.

Jedan od temeljnih etičkih izazova u vrhunskom sportu proizlazi iz napetosti između rezultata i vrijednosti. Lideri su često suočeni s dilemom da li kratkoročni uspjeh opravdava kompromis u pogledu zdravlja sportista, pravednosti selekcije ili transparentnosti odlučivanja. HRM u sportu mora jasno pozicionirati da rezultat, koliko god bio važan, ne može biti jedino mjerilo uspješnosti liderstva. Način na koji se dolazi do rezultata jednako je važan kao i sam ishod.

Posebno osjetljivo etičko pitanje odnosi se na odnos moći i zavisnosti. U vrhunskom sportu, lideri, treneri, selektori, direktori i funkcioneri, imaju značajan uticaj na karijere sportista čiji su profesionalni vijekovi kratki i često nepovratni. Ta asimetrija moći nosi rizik zloupotrebe, bilo kroz pretjerani pritisak, ignorisanje granica fizičkog i psihološkog opterećenja ili kroz favorizovanje i netransparentne odluke. Etičko liderstvo zahtijeva stalnu samokontrolu i svjesnost vlastitog uticaja.

Još jedan ključni izazov odnosi se na integritet odlučivanja. Vrhunski sport je duboko povezan s politikom, finansijama, sponzorstvima i medijima, što dodatno komplikuje etički okvir liderstva. Lideri se nerijetko nalaze između institucionalnih interesa i principa pravičnosti. HRM u sportu ima odgovornost da uspostavi jasne procedure, ali i vrijednosne standarde koji liderima omogućavaju da donose odluke utemeljene na integritetu, a ne na oportunizmu.

Značajan etički izazov predstavlja i odgovornost za dugoročno dobro sportista. Liderstvo koje je isključivo fokusirano na trenutni uspjeh zanemaruje činjenicu da sportisti nose posljedice odluka i nakon završetka karijere. Povrede, psihološki pritisci i narušeno samopouzdanje često su posljedica sistema u kojem etika biva potisnuta pred rezultatskim imperativom. Etičko liderstvo u vrhunskom sportu podrazumijeva brigu o cjelovitom razvoju osobe, a ne samo o njenoj performativnoj vrijednosti.

Transparentnost i odgovornost prema javnosti dodatno opterećuju etički okvir liderstva. Vrhunski sport ima snažan simbolički i pedagoški uticaj na društvo, posebno na mlade. Lideri u sportu, svjesno ili nesvjesno, postaju moralni modeli. Njihova tolerancija prema neetičkim praksama normalizira devijacije i potkopava vjerodostojnost sporta kao društvene institucije. HRM u sportu mora prepoznati ovu širu društvenu odgovornost liderstva.

U konačnici, etički izazovi liderstva u vrhunskom sportu ne mogu se riješiti pravilnicima i kodeksima sami po sebi. Oni zahtijevaju unutrašnju etičku zrelost lidera, sposobnost refleksije i spremnost da se preuzme odgovornost i onda kada je to lično ili profesionalno nepopularno. Upravo tu se razdvaja formalna funkcija od stvarnog liderstva.

Etičko liderstvo u vrhunskom sportu ne znači odsustvo ambicije ili takmičarskog duha, već njihovo ukorjenjivanje u vrijednostima poštovanja, pravednosti i brige za čovjeka. HRM u sportu ima ključnu ulogu u razvoju takvih lidera, jer samo liderstvo koje je etički utemeljeno može dugoročno očuvati integritet sporta i njegovo povjerenje u društvu.

Lider kao nosilac kulture integriteta u sportu

Kultura integriteta u sportu ne nastaje spontano, niti se može uvesti administrativnim aktom. Ona se gradi kroz svakodnevne odluke, ponašanja i poruke koje oblikuju granice prihvatljivog i neprihvatljivog djelovanja. U tom procesu, lider zauzima centralno mjesto, jer upravo njegovo ponašanje postaje neformalni normativ prema kojem se orijentišu svi akteri sportskog sistema.

Integritet lidera u sportu ogleda se u usklađenosti misli, riječi i djela. U okruženju gdje se uspjeh često mjeri isključivo rezultatom, lider koji dosljedno poštuje pravila, preuzima odgovornost i pokazuje pravednost šalje snažnu poruku o vrijednostima organizacije. HRM u sportu mora prepoznati da kultura integriteta ne zavisi prvenstveno od formalnih kodeksa, već od toga kako lideri reaguju u situacijama pritiska, konflikta i neizvjesnosti.

Lider kao nosilac integriteta oblikuje kulturu kroz primjer, a ne kroz deklaracije. Njegova spremnost da prizna grešku, da zaštiti slabije ili da odbije kratkoročne dobitke koji ugrožavaju dugoročne vrijednosti, postavlja standard ponašanja za cijelu organizaciju. U sportu, gdje su hijerarhije izražene, a odnosi često personalizovani, ovaj primjer ima dalekosežan uticaj.

Posebno važna dimenzija kulture integriteta odnosi se na pravednost i transparentnost u odlučivanju. Lider koji jasno objašnjava kriterije selekcije, nagrađivanja i sankcionisanja smanjuje prostor za sumnju, favorizovanje i neformalni pritisak. HRM u sportu mora podržati lidere u uspostavljanju procedura koje jačaju povjerenje, ali istovremeno zahtijevati da se te procedure dosljedno primjenjuju, bez izuzetaka.

Kultura integriteta u sportu podrazumijeva i odgovornost prema zdravlju i dostojanstvu sportista. Lider koji stavlja granice performansama, koji poštuje fizičke i psihološke limite, te koji odbija normalizaciju rizika po zdravlje, gradi sistem u kojem sportista nije sredstvo, već svrha sportskog procesa. U tom smislu, integritet lidera postaje zaštitni mehanizam protiv devijacija koje prate vrhunski sport.

Važan aspekt liderstva integriteta odnosi se i na odnos prema spoljnim pritiscima, medijima, sponzorima, politici i javnosti. Lider koji uspijeva da očuva vrijednosnu konzistentnost uprkos ovim pritiscima doprinosi stabilnosti i kredibilitetu sportskog sistema. HRM u sportu mora osnaživati takvo liderstvo kroz podršku, edukaciju i jasne institucionalne okvire.

U konačnici, lider kao nosilac kulture integriteta ne djeluje izolovano. Njegov uticaj se umnožava kroz razvoj drugih lidera, kroz mentorstvo i stvaranje okruženja u kojem se etičko ponašanje prepoznaje, nagrađuje i štiti. Kultura integriteta postaje održiva tek onda kada se vrijednosti ne vezuju za jednu ličnost, već postanu dio identiteta organizacije.

Stoga, uloga HRM-a u sportu jeste da prepozna, razvija i institucionalizira liderstvo integriteta, jer samo takvo liderstvo može dugoročno očuvati povjerenje, legitimitet i smisao sporta kao društvene djelatnosti.

Kompetencije i razvoj lidera u savremenom sportu

U sportskom sektoru djelotvorno liderstvo odražava se ne samo na formiranje i razvoj sportista i trenera, već i na upravljanje sportskim službenicima, stručnim timovima i menadžerima. U uslovima dinamičnih promjena koje karakteriziraju savremeni sportski sistem, uloga lidera postaje sve složenija i zahtijeva široko razumijevanje ljudskih, organizacijskih i društvenih dimenzija sporta.

Efikasno liderstvo u sportu podrazumijeva sposobnost inspirisanja i motivisanja članova tima. Sportistkinje/sportisti i treneri često se suočavaju s izazovima visokog pritiska, a upravo liderstvo igra ključnu ulogu u održavanju timskog morala i izgradnji povjerenja. Kroz komunikaciju, empatiju i sposobnost vođenja u zahtjevnim situacijama, lideri oblikuju atmosferu u kojoj se članovi tima osjećaju uvaženo, motivisano i odgovorno za zajedničke rezultate.

Jedna od važnih dimenzija liderstva u sportu jeste sposobnost prepoznavanja i razvoja talenata unutar tima. Lideri često djeluju i kao mentori, prenoseći svoja znanja i iskustva na mlađe sportiste i trenere. Ovaj proces ne doprinosi samo individualnom razvoju sportista, već i jača timsku koheziju, osjećaj pripadnosti i zajedničku odgovornost za uspjeh.

Savremeni sportski sektor obilježen je brzim promjenama, od tehnoloških inovacija do novih društvenih očekivanja prema sportu. U takvom okruženju lideri moraju biti spremni prilagoditi se novim okolnostima, prihvatiti inovacije i voditi svoje timove kroz procese transformacije. Liderstvo u sportu stoga uključuje i sposobnost razumijevanja i upravljanja promjenama, što podrazumijeva prepoznavanje potrebe za novim pristupima u treningu, organizaciji i upravljanju ljudskim potencijalima.

Emocionalna inteligencija predstavlja jednu od ključnih kompetencija savremenih sportskih lidera. Sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija i razumijevanja

emocionalnih stanja sportista omogućava liderima da efikasnije komuniciraju, rješavaju konflikte i grade odnose povjerenja unutar tima. U sportskom okruženju, gdje su emocije često snažno prisutne, ova sposobnost doprinosi stabilnosti i koheziji tima.

Pored toga, komunikacijske vještine i sposobnost donošenja odluka predstavljaju temelj svakog efikasnog liderstva. Lideri moraju biti sposobni jasno prenijeti ciljeve, očekivanja i povratne informacije, ali i donositi odluke u složenim i često stresnim okolnostima. Takve odluke zahtijevaju promišljeno razmatranje različitih faktora i svijest o posljedicama koje mogu imati na tim, organizaciju i širu sportsku zajednicu.

Kontinuitet sportskog sistema u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti lidera da razvijaju nove generacije sportista i stručnog kadra. Lideri u sportskim organizacijama često imaju ulogu mentora koji prenose svoje znanje, iskustvo i vrijednosti na nove generacije. Ovaj proces doprinosi ne samo profesionalnom razvoju pojedinaca, već i kontinuitetu sportskog sistema, jer se kroz mentorstvo prenosi organizacijska kultura i iskustvo koje se ne može naučiti samo kroz formalno obrazovanje.

Razvoj timskog duha predstavlja još jedan ključni aspekt liderstva u sportu. Lider je često centralna figura u oblikovanju kulture koja se temelji na povjerenju, međusobnom poštovanju i zajedničkim ciljevima. Takva kultura omogućava članovima tima da otvoreno komuniciraju, dijele odgovornost i zajedno se suočavaju s izazovima. Upravo u takvom okruženju promjene se lakše prihvataju, jer članovi tima osjećaju da su dio zajedničkog procesa.

U kontekstu organizacijskih promjena, posebno se ističe važnost participativnog pristupa liderstva. Lideri koji uključuju članove tima u procese donošenja odluka jačaju osjećaj odgovornosti i pripadnosti organizaciji. Kada svi akteri sportskog sistema imaju priliku izraziti svoje mišljenje i doprinijeti rješenjima, promjene se doživljavaju kao zajednički projekat, a ne kao nametnuta odluka.

Takav pristup također doprinosi razvoju kolektivnog učenja unutar sportskih organizacija. Otvoreni dijalog, razmjena ideja i spremnost na refleksiju omogućavaju timovima da iz vlastitih iskustava izvuku pouke i unaprijede svoj rad. Uloga lidera u tom procesu nije samo donošenje odluka, već i stvaranje prostora u kojem se učenje i razvoj smatraju sastavnim dijelom sportskog sistema.

Liderstvo u sportu ima i širu društvenu dimenziju. Sportski lideri, bilo da su treneri, menadžeri ili funkcioneri, često djeluju kao javne ličnosti čije ponašanje utiče na percepciju sporta u društvu. Njihove odluke i vrijednosti imaju potencijal da oblikuju

TAO izreka

Voda
ne upravlja
ljudima, on
stvara prostor
u kojem ljudi
upravljaju
sobom.



stavove mladih ljudi, promovišu principe fair playa i jačaju društvenu ulogu sporta kao prostora pozitivnih društvenih promjena.

U tom smislu, liderstvo u sportu nadilazi granice same organizacije. Ono uključuje odgovornost prema zajednici, promociju zdravih vrijednosti i doprinos razvoju društva kroz sport.

Fleksibilnost i prilagodljivost također su važne osobine lidera u savremenom sportu. Okolnosti u sportskom okruženju brzo se mijenjaju, zbog čega lideri moraju biti spremni prilagoditi svoje strategije i pristupe novim situacijama. Ova sposobnost omogućava organizacijama da efikasnije odgovore na izazove i iskoriste nove prilike za razvoj.

Jedna od temeljnih karakteristika uspješnog liderstva jeste moralni integritet. Lideri koji djeluju u skladu s etičkim principima i vrijednostima sporta doprinose izgradnji povjerenja unutar tima i očuvanju ugleda organizacije.

Dosljednost između riječi i djela predstavlja ključni element takvog liderstva, jer upravo ponašanje lidera postaje primjer prema kojem se oblikuje organizacijska kultura.

U tom smislu, liderstvo u sportu može se posmatrati i kao filozofija djelovanja. Ono nadilazi tehničke i menadžerske vještine i uključuje dublje razumijevanje ljudskih potreba, vrijednosti i motiva. Efikasni lideri nastoje stvoriti okruženje u kojem se sportski kadar i saradnici razvijaju ne samo kao takmičari, već i kao ličnosti.

Ova dimenzija liderstva ponekad se opisuje i kroz unutrašnju ili moralnu snagu lidera. Takva perspektiva ne odnosi se nužno na religioznost, već na sposobnost lidera da razvijaju vrline poput poštenja, empatije, odgovornosti i nesebičnosti. Lideri koji njeguju ove vrijednosti doprinose stvaranju kulture povjerenja, međusobnog poštovanja i zajedništva.

”
**Kada se
čovjek
uskladi sa
sobom,
tim se
uskladuje
bez riječi.**

Tao izreka

Upravo zato razvoj lidera predstavlja jedan od ključnih zadataka HRM-a u sportu. Kontinuirano obrazovanje, mentorski programi i profesionalno usavršavanje omogućavaju liderima da razvijaju svoje kompetencije i bolje odgovore na izazove savremenog sportskog okruženja. Organizacije koje sistematski ulažu u razvoj liderstva stvaraju stabilnije i otpornije sportske sisteme.

U konačnici, liderstvo u upravljanju ljudskim resursima u sportu nije samo pitanje autoriteta ili formalne pozicije. Ono predstavlja sposobnost da se ljudi inspirišu, razvijaju i vode kroz promjene, uz očuvanje vrijednosti koje čine temelj sporta kao društvene djelatnosti.

Upravljanje vremenom kao disciplina liderstva

Svakog jutra, svaki pojedinac na planeti budi se sa istim “kapitalom” - dvadeset i četiri sata u svom “vremenskom novčaniku”. Ipak, iskustva pokazuju drastične razlike u načinu na koji se ovaj resurs koristi. Dok jedni postižu izvanredne uspjehe, pokazujući visok nivo efikasnosti i efektivnosti, drugi se suočavaju s izazovima u ostvarivanju ciljeva, uprkos istom početnom vremenskom budžetu. Ključ leži ne u količini vremena, već u načinu njegovog upravljanja.

U kontekstu liderstva u sportu, upravljanje vremenom predstavlja jednu od temeljnih kompetencija lične efikasnosti. Lider koji ne upravlja vlastitim vremenom teško može upravljati procesima, ljudima i organizacijom. Upravljanje vremenom u području ljudskih resursa (HRM) u sportu predstavlja stoga fundamentalni proces čija je svrha efikasno korištenje raspoloživih resursa radi postizanja organizacijskih ciljeva. Cilj je postizanje optimalne ravnoteže između profesionalnih obaveza i ličnog razvoja sportskih djelatnika.

U kontekstu sportskog menadžmenta, kompetentno upravljanje vremenom podrazumijeva strateško planiranje, prioritizaciju aktivnosti te disciplinovano sprovođenje planiranih zadataka, što rezultira povećanjem produktivnosti i smanjenjem stresa.

S obzirom na dinamičnu prirodu sportskog okruženja, gdje su često neophodne brze reakcije, fleksibilnost i efikasna koordinacija više timova i funkcija, upravljanje vremenom stiče poseban značaj. Efikasno korištenje vremena omogućava sportskim menadžerima, trenerima i ostalim zaposlenicima da maksimiziraju svoj angažman, što doprinosi razvoju sportske organizacije, unapređenju kvalitete sportskih programa te ostvarivanju dugoročnih uspjeha.

Svakog jutra,
svaki pojedinac na planeti
**budi se sa istim “kapitalom” -
dvadeset i četiri sata u svom
“vremenskom novčaniku”.**



Od upravljanja promjenama ka liderstvu u sportu

Kontinuirano usavršavanje vještina upravljanja vremenom i primjena savremenih metodologija predstavljaju stoga standardnu praksu unutar profesionalnog okruženja sportskih djelatnika, s ciljem stvaranja stimulativnog i produktivnog radnog okruženja koje podržava lični i kolektivni rast.

Fundamentalni aspekti i alati upravljanja vremenom u sportskom HRM-u

Fundamentalni aspekti efikasnog upravljanja vremenom uključuju sveobuhvatnu analizu i procjenu raspoloživih vremenskih resursa te identifikaciju ključnih zadataka. Implementacija efikasnih tehnika organizacije i kontrole vremena ključna je za uspješnu primjenu. U praksi, to podrazumijeva:

Definisanje jasnih ciljeva: Postavljanje konkretnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski definiranih (SMART) ciljeva.

Postavljanje realističnih rokova: Pravilna procjena vremena potrebnog za izvršenje zadataka.

Korištenje digitalnih alata i AI rješenja: Uključuje digitalne kalendare, aplikacije za praćenje aktivnosti, ali i naprednije softvere za planiranje resursa (ERP/HRIS) koji automatiziraju administrativne zadatke. Umjetna inteligencija, putem prediktivne analize, može optimizirati rasporede treninga i takmičenja, predviđajući potencijalna uska grla i predlažući najefikasnije alokacije vremena.

Kontinuirano ocjenjivanje izvedbe: Praćenje napretka i analiza efikasnosti utrošenog vremena, podržano analitikom podataka iz digitalnih sistema.

Prioritizacija zadataka: Korištenje metoda za određivanje važnosti i hitnosti zadataka, gdje AI može pomoći u prepoznavanju kritičnih zadataka na osnovu istorijskih podataka i projektnih zahtjeva, čime se osigurava fokus na najznačajnije aktivnosti.

Upravljanje vremenom u sportskom HR-u odražava i kompetenciju koja zahtijeva svjesno i promišljeno donošenje odluka o alokaciji vremena. Cilj je maksimizirati doprinos profesionalnim i ličnim ciljevima, što uključuje uspostavljanje ravnoteže između profesionalnih obaveza, stručnog razvoja te ličnog odmora i rehabilitacije. Ovo je od strateškog značaja za održivost sportskog djelovanja i sprečavanje sagorijevanja. Primjena metoda poput delegiranja zadataka i korištenja različitih

organizacionih alata, uključujući digitalizovane procese, predstavlja temelj za efikasno upravljanje vremenom, što doprinosi unapređenju kvalitete rada u sportskom sistemu i ostvarivanju visoke profesionalne razine.

Metodologija analize vlastitog vremena uz podršku tehnologije

Analiza vlastitog vremena ključni je korak prema efikasnom i svjesnom upravljanju sopstvenim resursima u sportskom sektoru. Cilj ovog procesa je sticanje jasne slike o tome kako se vrijeme trenutno provodi, s posebnim akcentom na identifikaciju aktivnosti koje doprinose ostvarenju profesionalnih i ličnih ciljeva.

Koraci za sprovođenje analize: **Detaljna evidencija aktivnosti:** Preporučuje se izrada tabele za praćenje svih aktivnosti tokom određenog vremenskog perioda (npr. jedne sedmice). Uz tradicionalne metode, sofisticirane aplikacije za praćenje vremena mogu automatski bilježiti utrošeno vrijeme na različite kategorije aktivnosti (npr. rast i unapređenje, upravljanje ljudima, administracija, ne-menadžerske obaveze), omogućavajući precizniju i manje invazivnu evidenciju.

Kvantifikacija i vizualizacija: Izračunava se ukupno vrijeme utrošeno na svaku kategoriju aktivnosti te njihova procentualna zastupljenost. Digitalni alati automatski generišu izvještaje i vizualizacije (npr. kružne dijagrame) koji olakšavaju razumijevanje dominantnih područja rada i identifikaciju potencijalnih područja za poboljšanje. AI algoritmi mogu čak prepoznati obrasce u potrošnji vremena i predložiti optimizacije.

Refleksija i prilagođavanje: Na temelju prikupljenih podataka, ključno je reflektovati o usklađenosti trenutnog načina provođenja vremena s profesionalnim i životnim ciljevima. Postavlja se pitanje: "Da li želim da provodim vrijeme na ovaj način?". Ovakva refleksija omogućava donošenje odluka o modifikaciji dnevnih rutinskih aktivnosti, delegiranju zadataka ili uspostavljanju granica, s ciljem postizanja balansiranog i ispunjavajućeg života i rada. Primjena ove metodologije, uz podršku digitalnih alata, omogućava sportskim menadžerima i stručnjacima da svjesno prilagode svoje rasporede, povećaju produktivnost i ostvare bolju ravnotežu između posla i privatnog života, što je od izuzetne važnosti u kontekstu upravljanja ljudskim resursima i timovima u sportskom sektoru.

Kontinuirano usavršavanje i prevazilaženje prepreka uz digitalnu podršku

Kontinuirana evaluacija i prilagođavanje procesa analize vremena ključni su za održavanje visoke efikasnosti i fleksibilnosti u radu, posebno u dinamičnom sportskom HRM-u. Implementacija predloženih koraka podrazumijeva razvoj navika refleksije i samoevaluacije, što pomaže profesionalcima da revaloriziraju prioritete i redistribuiraju vrijeme.

Prevazilaženje prepreka: Prevazilaženje prepreka u primjeni principa racionalnog upravljanja vremenom iziskuje svjesnu i sistematičnu metodologiju te kontinuiranu ličnu angažiranost. Prvi korak je prepoznati i jasno definirati specifične prepreke (npr. haotičan radni prostor, stalne smetnje, nepovoljna organizaciona kultura) i razviti strategije za njihovo otklanjanje ili minimiziranje uticaja. To uključuje:

Efikasno upravljanje prekidima: Uspostavljanje sistema za upravljanje iznenadnim smetnjama, poput odlaganja nepotrebnih sastanaka, definiranja granica dostupnosti ili postavljanja pravila komunikacije. Digitalni alati, poput sistema za upravljanje projektima i komunikacijskih platformi, mogu značajno smanjiti prekide automatizacijom obavijesti i filtriranjem manje važnih informacija, dok AI chatbotovi mogu preuzeti dio rutinske komunikacije.

Samokontrola i razvoj: Rad na kontroli vlastitog ponašanja (npr. tendencija odlaganja), strateško planiranje vanrednih situacija i preuzimanje odgovornosti. Ovakav pristup jača otpornost na stres, održava fokus i podstiče kontinuirani napredak. AI-pokretani alati mogu ponuditi personalizovane savjete za poboljšanje koncentracije ili identifikaciju uzoraka odlaganja.

Razvijanje i održavanje efikasnih navika upravljanja vremenom uz tehnološku podršku

Sticanje i održavanje efikasnih navika u upravljanju vremenom ključni su za dugoročni uspjeh i ličnu efikasnost. To zahtijeva svijest, disciplinu i kontinuiranu praksu.

Ključne navike i strategije:

Svijest o prioritetima i ciljevima: Jasno definirani ciljevi omogućavaju fokusiranje vremena i energije na najvažnije zadatke. Korištenje digitalnih planera i AI-

generiranih podsjetnika za praćenje dnevnih, sedmičnih i mjesečnih planova, te evidencija izvršenih zadataka, omogućava objektivnu procjenu utrošenog vremena.

Disciplina u korištenju alata: Redovno korištenje kalendara, podsjetnika i sistemskog označavanja poruka (često automatizovano) pomaže u fokusiranju na važne zadatke i minimiziranju prekida. Aktivnosti poput planiranja sedmičnih rasporeda i kratkotrajnih blokova za konkretne zadatke, podržani pametnim asistentima, značajno strukturiraju dan.

Efikasna komunikacija: Razvijanje navike kratkih i jasnih pitanja, sažetosti poruka i odgovarajućeg označavanja važnih informacija u e-mailovima i telefonskim razgovorima štedi vrijeme i smanjuje stres. Digitalne komunikacijske platforme i AI alati za sumiranje razgovora ili predlaganje odgovora dodatno povećavaju efikasnost.

Definisanje granica: Naučiti kako reći “NE”, uspostaviti “mirne periode” za fokusiran rad i koristiti načela upravljanja vremenom u svakodnevним zadacima. Digitalni alati mogu pomoći u postavljanju statusa dostupnosti i automatskom filtriranju obavijesti.

Fleksibilnost i prilagođavanje: Redovna procjena vremena i prilagođavanje planova u skladu s promjenama. Ako se susretete sa situacijama gdje je teško odrediti koliko je vremena potrebno za određene zadatke, AI rješenja mogu, na osnovu sličnih prethodnih projekata, ponuditi preciznije procjene i razbiti složene zadatke na manje dijelove.

Korištenje neplaniranog vremena: Efikasno korištenje neočekivano dostupnog vremena za predviđene zadatke ili za organizaciju budućih aktivnosti. Pametni podsjetnici mogu sugerisati koje zadatke obaviti u kratkim intervalima.

Refleksija o napretku: Postavljanje kratkoročnih ciljeva, praćenje ostvarenja i prilagođavanje strategija, često automatizovano kroz analitičke dashboarde, omogućava kontinuirani razvoj i usavršavanje.

Organizaciona podrška i kultura

U sportskom HR-u, kultivisanje discipline u upravljanju vremenom presudno je za postizanje visokih performansi i efikasno vođenje timova. Redovno planiranje, jasna podjela zadataka, korištenje digitalnih alata za praćenje i komunikaciju, te redovno postavljanje i procjena ciljeva simptomi su produktivnih i odgovorno vođenih

organizacija. Ohrabrivanje odgovornog i disciplinovanog sprovođenja procesa, uz podršku AI-pokretanih sistema za nagrađivanje i motivaciju, stvara kulturu efikasnosti i profesionalnosti.

Efikasno upravljanje vremenom u sportskom HRM-u nije samo tehnička vještina za povećanje produktivnosti, već i ključni faktor za očuvanje mentalnog i fizičkog zdravlja, te ostvarivanje optimalnog radnog i životnog balansa. S obzirom na sve veću dostupnost digitalizacije i umjetne inteligencije, ovi alati postaju nezaobilazni partneri u optimizaciji procesa, automatizaciji rutinskih zadataka i pružanju dubljih uvida za strateško donošenje odluka.

Labratorija dobre prakse, Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine

Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (OK BiH) služi kao primjer dobre prakse u implementaciji strateških pristupa upravljanju vremenom u sportskom sektoru. Unutar OK BiH, efikasno upravljanje vremenom podrazumijeva jasno definiranje ciljeva, postavljanje prioriteta i disciplinovano sprovođenje planiranih zadataka, čime se povećava produktivnost i smanjuje stres među zaposlenicima. Uposlenici redovito analiziraju svoja vremenska ulaganja kako bi identificirali ključne zadatke i aktivnosti, osiguravajući da se svaka minuta iskoristi na najefikasniji način.

Fundamentalni aspekti upravljanja vremenom unutar OK BiH uključuju razvoj strategija planiranja, korištenje alata za organizaciju kao što su digitalni kalendari i aplikacije za praćenje aktivnosti, te kontinuirano ocjenjivanje izvedbe. Ovi alati omogućavaju sportskim menadžerima da sistematski pristupe organizaciji svojih radnih zadataka, što dovodi do dobro isplaniranih takmičenja i stručnih skupova. Evidentiranje vremena utrošenog na različite zadatke predstavlja još jednu praksu koju OK BiH uspješno primjenjuje, omogućavajući kontinuirano prilagođavanje planova i jačanje fokusa.

Jedan od važnih koraka u upravljanju vremenom je razvoj discipline u korištenju resursa. OK BiH je implementirao “mirne periode” kada se svi članovi fokusiraju isključivo na najvažnije zadatke, čime se smanjuju potencijalne smetnje koje ometaju produktivnost. Pored toga, OK BiH teži stvaranju kolektivne kulture refleksije i evaluacije, što pomaže članovima da prepoznaju vlastite slabosti i poboljšaju svoje metode rada, te jača zajedništvo i saradnju unutar tima.

Izuzetna važnost upravljanja vremenom leži u njegovoj ulozi za očuvanje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika. Usvajanje principa racionalnog upravljanja vremenom

omogućava administraciji da efikasnije organizuju svoje svakodnevne aktivnosti, smanjuju stres, čime postižu visoke performanse. U saglasnosti s ovim trendovima, OK BiH neprestano unaprjeđuje svoje vještine upravljanja vremenom, njeguje kulturu otvorene komunikacije i osnažuje svoje članove da izraze svoje zabrinutosti i predlože rješenja. Ova sinergija stvara stimulatívno radno okruženje koje potiče lični i kolektivni razvoj, a sve s ciljem ostvarivanja dugoročnih uspjeha. U tom smislu, OK BiH razmatra da, na osnovu dobrih praksi, smanji radno vrijeme za jedan sat, jer su praksa i istraživanja pokazali da smanjenje radnog vremena povećava motivaciju, radne učinke i omogućava uštedu vremena i energije. Ovaj projekat biće eksperimentalan u 2026. godini.

Upravljanje vremenom predstavlja osnovu lične efikasnosti lidera. Međutim, liderstvo u sportu ne odnosi se samo na organizaciju vlastitog rada, već i na sposobnost rada s ljudima. Upravo u toj dimenziji komunikacija postaje ključni alat vođenja, jer kroz komunikaciju lider prenosi viziju, gradi povjerenje i usmjerava tim prema zajedničkim ciljevima.

Komunikacija kao temelj liderstva

Komunikacija predstavlja osnovu svih međuljudskih odnosa i ključnu vještinu ophođenja s ljudima. U savremenom kontekstu, efikasno korištenje komunikacijskih vještina postaje imperativ za izgradnju povjerenja, motivaciju i timsku koheziju, a te karakteristike su posebno važne u sportskom menadžmentu i upravljanju ljudskim resursima.

Prvo, komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji povjerenja unutar tima. Kada lideri i članovi tima otvoreno i iskreno komuniciraju, stvaraju prostor u kojem se svi osjećaju sigurno i cijenjeno. Povjerenje je temelj koji omogućava timovima da funkcionišu efikasno, jer članovi mogu slobodno dijeliti ideje, postavljati pitanja i raspravljati o izazovima. U okruženju gdje je komunikacija jasna i transparentna, povjerenje se razvija prirodno, čime se jača zajedništvo i suradnja među članovima.

Osim što stvara povjerenje, komuniciranje također igra važnu ulogu u motivaciji članova tima. Efikasni lideri koriste komunikaciju kako bi prepoznali postignuća i trud svojih sportistkinja/sportista, pružajući im povratne informacije koje su konstruktivne i ohrabrujuće. Kroz izražavanje priznanja i podrške, lideri mogu motivirati članove tima da teže višim standardima i ostvaruju svoje ciljeve. U tom smislu, komunikacija postaje alat koji ne samo da informiše, već i inspiriše i pokreće ljude na akciju.

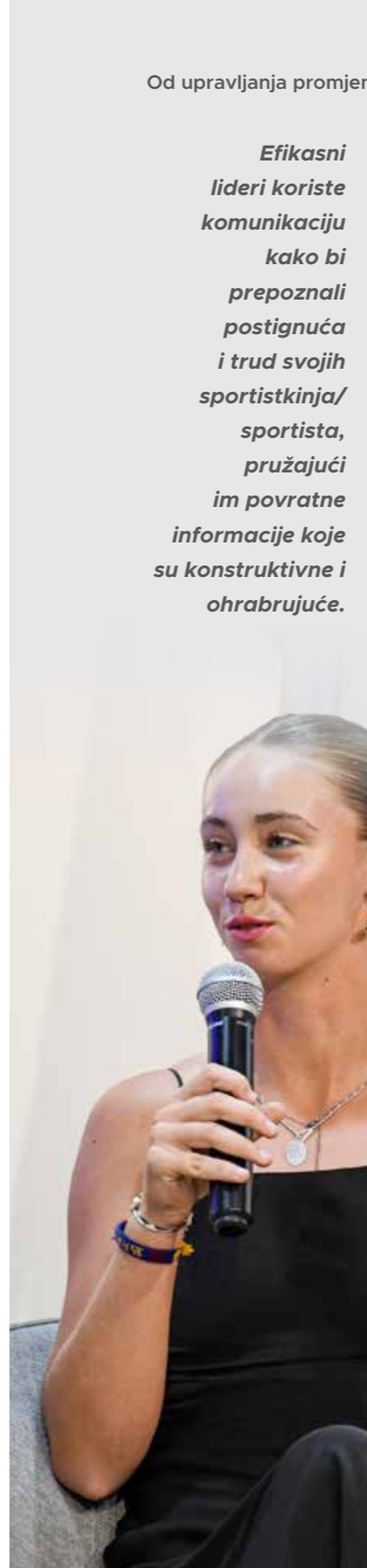
Efikasni lideri koriste komunikaciju kako bi prepoznali postignuća i trud svojih sportistkinja/sportista, pružajući im povratne informacije koje su konstruktivne i ohrabrujuće.

Timaska kohezija, koja je ključ za uspjeh bilo kojeg kolektiva, također zavisi od efikasne komunikacije. Kada članovi tima imaju priliku da slobodno komuniciraju, razmjenjuju ideje i saraduju na različitim zadacima, oni grade međusobne odnose koji jačaju timsku dinamiku. Kroz zajedničke diskusije, rješavanje problema i donošenje odluka, članovi tima se međusobno osnažuju, stvarajući čvrst temelj na kojem se može graditi uspjeh.

Osim verbalne komunikacije, neverbalna komunikacija, poput govora tijela, facijalnih ekspresija i tonova glasa, također igra ključnu ulogu u ophođenju s ljudima. Vođe moraju biti svjesni svog neverbalnog ponašanja kako bi osigurali da poruke koje šalju budu dosljedne s onim što iznose riječima. Dobar vođa razumije da efikasna komunikacija uključuje i aktivno slušanje, što podrazumijeva ne samo da čujemo riječi, već i razumijevanje emocija i potreba drugih.

Zbog složenosti međuljudskih odnosa, izazovi u komunikaciji su neizbježni. Sukobi, nesporazumi i nejasnoće mogu lako nastati, stoga je važno da vođe budu oprezni i prilagodljivi u svom pristupu. Razvijanje komunikacijskih vještina, kao što su rješavanje konflikata i pregovaranje, dodatno osnažuje sposobnost lidera da prevaziđu prepreke i osiguraju harmonične odnose unutar tima.

Komuniciranje je najvažniji alat ophođenja s ljudima. Efikasna komunikacija ne samo da gradi povjerenje i motivaciju, već i jača timsku koheziju, čime se osigurava uspjeh u sportskom menadžmentu i širem kontekstu upravljanja ljudskim resursima. Kroz razvoj i usavršavanje komunikacijskih vještina, vođe mogu stvoriti pozitivno radno okruženje koje potiče rast, inovacije i kolektivnu izvrsnost. U svijetu gdje su odnosi ključni za uspjeh, komunikacija ostaje temeljni kamen koji omogućava ostvarenje zajedničkih ciljeva i vizija.



Ključne dimenzije komunikacije, sposobnost izražavanja i sposobnost slušanja

Rođeni smo sa dva uha i jednim ustima...

U ovom poglavlju raspravlja se o dvjema ključnim stranama komunikacije koje su od suštinskog značaja za uspješno ophođenje s ljudima: sposobnosti izražavanja i sposobnosti slušanja.

Prvo, sposobnost izražavanja obuhvata usmjerenost na jasno i iskreno prenošenje poruka. Ovo uključuje verbalne vještine, ton glasa, govor tijela i izraze lica, koji zajedno čine cjelokupni način na koji se komunikacija odvija. Istinska efikasnost dolazi do izražaja kada sve ove dimenzije djeluju usklađeno; komunikacija postaje spontana i iskrena. Dobar vođa ne samo da prenosi informacije, već i stvara povezanost sa svojim timom, potičući otvoren dijalog i povjerenje. Kroz jasno izražavanje, lideri mogu prenijeti viziju, ciljeve i očekivanja, dok istovremeno motivišu i inspirišu svoje članove tima.

Druga ključna dimenzija komunikacije, sposobnost slušanja, često se podcjenjuje, iako je u stvarnosti jedna od najvažnijih vještina u ophođenju s ljudima. Dobar lider ne zna samo kako računati ili planirati, već također aktivno sluša, razumije druge i pokazuje empatiju, čime stvara povjerenje. Pažljivo slušanje uključuje ne samo da se čuju riječi, već i interpretaciju govora tijela i emocionalnog sadržaja, što omogućava vođi da bolje upozna ljude i njihove stvarne potrebe. Ova vještina slušanja doprinosi jačanju međuljudskih odnosa unutar tima, jer se članovi osjećaju cijenjenima i prepoznatima, što dodatno jača koheziju i timski duh.

Važno je napomenuti da se sposobnost komunikacije povećava stalnim vježbanjem i posmatranjem. Učenje se ne završava nikada; uspješni vođe shvaćaju da je potrebno neprekidno raditi na svojoj sposobnosti izražavanja i slušanja. Balans između ova dva aspekta komunikacije ključan je za stvaranje pozitivnog okruženja. Dobar vođa ne samo da izražava vlastite misli i ideje, već i aktivno traži povratnu informaciju od svog tima, pokazujući da cijeni njihove misli i prijedloge.

Snaga pravog ophođenja s ljudima leži upravo u iskrenosti i autentičnosti. Kada lideri komuniciraju iz srca i s namjerom da uspostave dijalog, oni stvaraju atmosferu povjerenja i otvorenosti. Ova autentičnost ne samo da potiče angažman i lojalnost članova tima, već također omogućava vođama da izgrade trajne veze koje će pozitivno uticati na cjelokupnu dinamiku tima.

Od upravljanja promjenama ka liderstvu u sportu

Sposobnost izražavanja i sposobnost slušanja predstavljaju temeljne komponente uspješne komunikacije u sportu i drugim područjima. Razvijanje i usavršavanje ovih vještina ključni su za izgradnju čvrstih međuljudskih odnosa, jačanje povjerenja i stvaranje kohezivnog tima. Kroz kontinuirano usavršavanje i promatranje, lideri mogu postati efikasniji komunikatori, čime će unaprijediti ne samo vlastiti rad, već i doprinijeti uspjehu cijele organizacije.

Unutrašnja dimenzija liderstva u sportu

Pored profesionalnih kompetencija, liderstvo u sportu ima i dublju unutrašnju dimenziju koja se odnosi na ličnu zrelost, samosvijest i vrijednosnu orijentaciju lidera. U praksi sportskih organizacija često se pokazuje da formalna pozicija ili stručna znanja nisu dovoljni da bi neko postao istinski lider. Ono što razlikuje lidere koji dugoročno oblikuju ljude i organizacije jeste sposobnost unutrašnje ravnoteže, samorefleksije i djelovanja u skladu sa višim vrijednostima.

U tom smislu, liderstvo se može posmatrati i kroz prizmu filozofskih tradicija koje naglašavaju ravnotežu, umjerenost i odgovornost prema drugima. Primjer takvog pristupa može se pronaći u taoističkoj filozofiji, koja ističe ideju usklađenosti s prirodnim tokom stvari. U sportskom kontekstu, ova perspektiva podsjeća lidere da uspješno vođenje ne znači stalno nametanje kontrole, već sposobnost da se prepozna ritam tima, razvoj pojedinca i trenutak kada je potrebno djelovati ili dopustiti procesu da se razvija.

Slične ideje nalazimo i u drugim tradicijama koje naglašavaju unutrašnju disciplinu, samokontrolu i odgovornost prema zajednici. Za lidera u sportu to znači razvijanje sposobnosti da upravlja vlastitim emocijama, da ostane stabilan u trenucima pritiska i da svojim ponašanjem predstavlja moralni orijentir za tim. Takva unutrašnja stabilnost često je važnija od formalnog autoriteta, jer upravo ona gradi povjerenje među sportistima i saradnicima.

Duhovna dimenzija liderstva u ovom kontekstu ne odnosi se nužno na religijske prakse, već na razvoj unutrašnjih kvaliteta kao što su integritet, empatija, nesebičnost i odgovornost. Lider koji posjeduje ove osobine ne vodi tim samo kroz strategije i odluke, već i kroz lični primjer koji oblikuje organizacijsku kulturu.

U sportskom okruženju, gdje su pritisci rezultata često izuzetno visoki, ovakav pristup liderstvu pomaže u očuvanju ravnoteže između ambicije i ljudskog dostojanstva. Lider koji razumije dublju svrhu sporta ne posmatra sportiste samo

kao nosioce rezultata, već kao ljude čiji razvoj, zdravlje i integritet imaju trajnu vrijednost.

Na taj način liderstvo u sportu dobija širi smisao. Ono postaje prostor u kojem se profesionalne kompetencije spajaju sa moralnim vrijednostima i ličnim razvojem. Takvo liderstvo ne oblikuje samo uspješne timove, već i stabilne organizacije i zdrave sportske zajednice

Svrha i inspiracija kao temelj liderstva u sportu

Razumijevanje liderstva u sportu ne može se zaustaviti na tehničkim vještinama upravljanja ili izboru odgovarajućeg stila vođenja. U svojoj dubljoj dimenziji, liderstvo je povezano sa pitanjem svrhe: zbog čega pojedinac preuzima odgovornost da vodi druge i kakav trag želi ostaviti u sistemu koji oblikuje.

U tom smislu, jedno od temeljnih pitanja liderstva može se formulisati jednostavno: zbog čega sam ovdje? Za razliku od pitanja “zašto”, koje često vodi apstraktnim objašnjenjima, pitanje “zbog čega” usmjerava pažnju ka svrsi i odgovornosti. U sportu, odgovor na to pitanje određuje način na koji lider razumije svoju ulogu. Ako je svrha vođenja isključivo lični uspjeh, status ili rezultat, tada liderstvo ostaje ograničeno na kratkoročne ciljeve. Kada se svrha proširi na razvoj ljudi, tima i sportskog sistema, liderstvo dobija širi društveni i vrijednosni okvir.

Za trenera, svrha se može očitovati u razvoju mladih sportistkinja/sportista i oblikovanju njihovog karaktera, a ne samo u postizanju rezultata. Za sportistu, svrha može nadilaziti individualni uspjeh i uključivati odgovornost prema timu, zajednici i sportu koji predstavlja. Za lidera organizacije, svrha se manifestuje kroz viziju koju prenosi i kroz sistem koji gradi za buduće generacije sportista.

U tom kontekstu inspiracija postaje ključna dimenzija liderstva. Inspiracija nije samo motivacioni govor ili trenutni entuzijazam; ona označava stanje u kojem ljudi pronalaze smisao u zajedničkom djelovanju. Inspirisan trener prenosi energiju i povjerenje na tim, inspirisan sportista pokreće publiku i zajednicu, dok inspirisan lider stvara organizacijsku kulturu koja nadilazi formalne strukture.

Efektivnost liderstva u sportu stoga se ne može mjeriti isključivo rezultatima ili ostvarenim ciljevima. Ona se ogleda u sposobnosti lidera da pokrene ljude, da ih poveže oko zajedničke svrhe i da kroz svoje djelovanje ostavi dugotrajan uticaj na razvoj pojedinaca i organizacije. Lider koji razumije ovu dimenziju vođenja ne oblikuje samo trenutne performanse tima, već doprinosi izgradnji kulture koja traje i nakon završetka takmičarskih ciklusa.

Upravo zbog toga, upravljanje ljudskim resursima u sportu ne smije se svesti na administraciju ili kontrolu procesa. Njegova suštinska funkcija jeste podrška liderstvu koje povezuje rezultate, vrijednosti i razvoj ljudi. Kada liderstvo počiva na jasno prepoznatoj svrsi i sposobnosti da inspiriše druge, sportske organizacije postaju ne samo efikasnije, već i otpornije i dugoročno održivije.

Primjer svrhe i efektivnosti, inicijativa kandidature za Zimske olimpijske igre mladih

Dobar primjer povezivanja efektivnosti i svrhe u sportskom sistemu predstavlja inicijativa Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine za kandidaturu Sarajeva i Istočnog Sarajeva za Zimske olimpijske igre mladih (YOG). Inicijativa je podržana od strane Evropskih olimpijskih komiteta (EOC), dok je Međunarodni olimpijski komitet (IOC) otvoren za razvoj takvih projekata.

Na prvi pogled, kandidatura se može posmatrati kao sportski projekat, ambicija da se organizuje veliki međunarodni događaj. Međutim, njena stvarna vrijednost leži u širem društvenom i razvojnom kontekstu. Ona se oslanja na historijsko naslijeđe Zimskih olimpijskih igara 1984. godine i Evropskog omladinskog olimpijskog festivala (EYOF) 2019. godine, čime Sarajevo potvrđuje kontinuitet olimpijske tradicije i dugoročnu posvećenost sportu.

Svrha ovakve inicijative nadilazi organizaciju samog takmičenja. Ona otvara prostor mladim generacijama da se uključe u sport i društvene aktivnosti, jača saradnju između različitih zajednica i vraća olimpijski duh u grad koji je već dva puta bio domaćin velikih međunarodnih sportskih manifestacija. U tom smislu, projekat ima potencijal da doprinese jačanju društvene kohezije, povjerenja i međunarodnog ugleda zemlje.

Posebna vrijednost ove inicijative ogleda se u njenoj sposobnosti da generiše novu energiju i osjećaj zajedničkog cilja. Namjera projekta može biti pokretanje procesa kandidature, ali njegovi efekti mogu biti mnogo širi: inspiracija mladima, jačanje lokalnog identiteta i stvaranje vizije budućnosti u kojoj sport postaje platforma za razvoj društva.

Upravo u takvim projektima postaje vidljiva razlika između namjere i rezultata. Dok je formalni cilj kandidature organizacija sportskog događaja, njen stvarni rezultat može biti stvaranje optimizma, saradnje i nove generacije sportistkinja/sportista koji vjeruju da je moguće dosegnuti olimpijske visine.



...Na prvi pogled,
kandidatura se može posmatrati
kao sportski projekat, ambicija da se
organizuje veliki međunarodni događaj.
Međutim, njena stvarna vrijednost leži u
širem društvenom i razvojnom kontekstu.
Ona se oslanja na historijsko naslijeđe
Zimskih olimpijskih igara 1984. godine
i **Evropskog omladinskog olimpijskog
festivala (EYOF) 2019. godine**, čime
Sarajevo potvrđuje kontinuitet olimpijske
tradicije i dugoročnu posvećenost
sportu...

U tom smislu, liderstvo u sportu dobija svoju najpotpuniju dimenziju: ono nije samo upravljanje rezultatima, već sposobnost da se kroz sport pokrene širi proces društvenog razvoja i inspiracije budućih generacija.

Dihotomija kontrole kao osnova zrelog liderstva i kulture učenja u sportskom HRM-u

Upravljanje u savremenom sportu sve se manje može razumjeti kao linearna funkcija moći, a sve više kao sposobnost razgraničenja. U tom kontekstu, dihotomija kontrole ne predstavlja apstraktan filozofski koncept, nego operativni okvir koji omogućava liderima da precizno definišu prostor vlastite odgovornosti. Ona uvodi distinkciju između onoga što je podložno upravljanju i onoga što ostaje u sferi neizvjesnosti, čime transformira način na koji organizacije donose odluke, razvijaju ljude i interpretiraju rezultate.

Sistemi koji zanemaruju ovu distinkciju neminovno klize u stanje permanentne reaktivnosti. Odluke se donose pod pritiskom eksternih očekivanja, a organizacijska energija troši se na kratkoročne odgovore umjesto na dugoročno oblikovanje kapaciteta. Takvo okruženje generira kulturu straha, u kojoj se greške ne analiziraju nego sankcionišu, dok HRM gubi svoju razvojnu dimenziju i svodi se na operativno upravljanje krizama. Posljedice se manifestuju kroz gubitak talenata, slabljenje institucionalne memorije i postupnu eroziju povjerenja.

Suprotno tome, organizacije koje uspostavljaju jasne granice kontrole razvijaju stabilnije i reflektivnije modele upravljanja. Fokus se preusmjerava sa ishoda na procese, pri čemu odgovornost ne nestaje, nego se precizira. Liderstvo se u tom okviru ne potvrđuje kroz stalnu intervenciju, nego kroz sposobnost selektivnog djelovanja, prepoznavanje trenutaka kada je potrebno intervenisati i onih kada je nužno dopustiti da se proces odvija unutar definisanih struktura. Time se autoritet gradi na razumijevanju, a ne na demonstraciji moći.

Digitalizacija i razvoj umjetne inteligencije dodatno usložnjavaju ovu dinamiku. Analitički alati i prediktivni modeli omogućavaju dublji uvid u procese, ali istovremeno stvaraju iluziju potpune upravljivosti. U tom kontekstu, ključno pitanje više nije koliko podataka posjedujemo, nego kako ih razumijemo i interpretiramo. Podaci mogu unaprijediti donošenje odluka, ali ne mogu preuzeti odgovornost za njihove posljedice. Upravo zato zrelo HRM integriše tehnološke kapacitete bez gubitka svijesti o ograničenjima algoritamske logike, zadržavajući ljudski sud kao centralnu tačku odlučivanja.

U sportskom sistemu, gdje su performanse uvijek rezultat interakcije brojnih varijabli, ova svijest postaje presudna. Upravljanje procesima, sportskim treningom, razvojem kompetencija, ostaje u domenu kontrole, dok se ishod takmičenja nužno prepušta kompleksnosti situacije. Jasno komuniciranje ove razlike ne umanjuje ambiciju, nego je usmjerava, stvarajući prostor u kojem sportistkinje/sportisti i treneri djeluju bez paralizirajućeg pritiska totalne odgovornosti za neizvjesne ishode.

Takav pristup ima snažne implikacije na razvoj organizacijske kulture. Umjesto kulture krivice, u kojoj se fokus zadržava na identifikaciji odgovornog pojedinca, razvija se kultura učenja, usmjerena na analizu procesa i kontinuirano unapređenje. Poraz se ne interpretira kao dokaz neuspjeha sistema, nego kao informacija o njegovim ograničenjima. HRM u tom kontekstu preuzima stratešku ulogu: strukturira refleksiju, uspostavlja mehanizme povratne informacije i pretvara iskustvo u institucionalno znanje.

Dihotomija kontrole tako postaje tihi regulator ravnoteže između discipline i slobode, između ambicije i racionalnosti. Ona ne reducira odgovornost, nego je čini održivom, oslobađajući lidere iluzije potpune kontrole i usmjeravajući ih ka onome što je zaista upravljivo, razvoju ljudi, jačanju sistema i izgradnji povjerenja. U tom smislu, zrelost liderstva ne ogleda se u pokušaju eliminacije neizvjesnosti, nego u sposobnosti da se ona razumije, prihvati i integriše u strategiju djelovanja.

GLAS TIHOG LIDERSTVA I ODGOVORNOSTI

Intervju s dr. Nihadom Selimovićem

Nihad Selimović je član Izvršnog odbora Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine, uspješan privrednik i predsjednik Košarkaškog kluba KK Spars Sarajevo.

Kao osnivač i lider kompanije Number 1, koja je generalni sponzor sportske opreme Olimpijskog komiteta BiH, predstavlja primjer sinergije između privrede i sporta. Njegovo djelovanje karakterizira koncept “tihog liderstva”, prisutnost kroz djelovanje, a ne kroz isticanje.

Uloga i lična motivacija

Kako doživljavate svoju ulogu u Olimpijskom komitetu BiH?

Svoju ulogu ne doživljam kroz funkciju, nego kroz odgovornost. Smatram da svako ko ima mogućnost da doprinese sportu, ima i obavezu da to učini. Olimpijski komitet vidim kao mjesto gdje se ta odgovornost konkretizira kroz odluke i djelovanje.

Šta Vas motivise da budete dio tog procesa?

Motivise me uvjerenje da sport ima snagu da mijenja društvo. Ako možemo pomoći sportistima da ostvare svoje potencijale, onda radimo nešto što ima širi smisao od samog sporta.

OK BiH danas

Kako vidite Olimpijski komitet BiH danas?

Vidim ga kao instituciju koja ima jasnu vrijednosnu osnovu, ali koja se još uvijek nalazi u procesu jačanja svojih operativnih kapaciteta. Postoje dobri pomaci, posebno u međunarodnoj saradnji i podršci sportistima, ali i dalje postoji prostor za unapređenje na organizacijskom nivou

Koji su ključni izazovi?

Ključni izazovi su stabilnost finansiranja, profesionalizacija rada i dugoročno planiranje. Bez tih elemenata teško je govoriti o sistemskom razvoju.



Perspektiva privrede i sporta

Kako vidite odnos između privrede i sporta u BiH?

Taj odnos još uvijek nije dovoljno razvijen. Sport i privreda moraju biti partneri. Privreda može dati stabilnost i resurse, a sport donosi vrijednosti, vidljivost i identitet.

Zašto ste odlučili da kompanija Number 1 bude dio tog procesa?

Zato što vjerujem da uspjeh u biznisu ima smisla samo ako dio tog uspjeha vraćate društvu. Podrška sportu je za mene prirodan izbor.

Tiho liderstvo

Često se za Vas kaže da Vas krasi "tiho liderstvo". Kako Vi to razumijete?

Liderstvo ne mora biti glasno da bi bilo snažno. Smatram da je važnije šta radite nego šta govorite. Ako rezultati postoje, nema potrebe za dodatnim isticanjem.

Koliko je takav pristup važan u sportu?

U sportu, kao i u biznisu, povjerenje se gradi kroz djela. Tiho liderstvo daje stabilnost jer se zasniva na kontinuitetu, a ne na trenutnom efektu.

Klub kao model razvoja

Kao predsjednik KK Spars, šta smatrate ključem uspjeha?

Kontinuitet rada, ulaganje u mlade i jasna organizacija. Klub mora imati dugoročnu viziju i strpljenje da je provede.

Može li se taj model prenijeti na širi sportski sistem?

Može. Principi su isti: rad, disciplina, odgovornost i dugoročno planiranje.

Sportista u centru sistema

Kako vidite poziciju sportiste u BiH danas?

Sportski kadar često nose najveći teret, a nemaju uvijek adekvatnu podršku. To je nešto što moramo mijenjati.

Šta je potrebno unaprijediti?

Sistem podrške mora biti stabilan i predvidiv. Sportistkinja/sportista mora znati da iza njega stoji organizacija i država.

Od upravljanja promjenama ka liderstvu u sportu

OK BiH za 10 godina

Kako vidite Olimpijski komitet BiH u narednih 10 godina?

Vidim ga kao stabilnu i profesionalnu instituciju, sa jasnim sistemom rada i snažnim međunarodnim ugledom.

Šta je potrebno da bi se to ostvarilo?

Kontinuitet, odgovornost i zajednički rad svih aktera u sportu. Bez toga nema dugoročnog uspjeha.

Šta želite ostaviti kao svoj doprinos sportu?

Ako mogu doprinijeti da sistem bude stabilniji i pravedniji za sportiste, smatrat ću da sam uradio dovoljno.

Poruka mladim sportistima?

Radite, vjerujte u sebe i budite strpljivi. Rezultati dolaze onima koji ne odustaju.

AUTORSKA REFLEKSIJA

Intervju sa dr. Nihadom Selimovićem otvara jednu često zanemarenu dimenziju sportskog sistema, dimenziju tihe snage.

U vremenu kada se liderstvo često poistovjećuje sa vidljivošću, ovaj razgovor podsjeća da stvarna promjena dolazi iz kontinuiteta, odgovornosti i davanja bez potrebe za priznanjem. Upravo takvi akteri čine nevidljivu, ali ključnu strukturu svakog održivog sistema. I upravo u toj tišini, nastaje snaga koja traje.

6

Poglavlje

Liderstvo u doba algoritama, humanost, odgovornost i HRM u digitalnoj transformaciji sporta

*U budućnosti,
primjena umjetne inteligencije u sportu
ovisit će o sposobnosti organizacija da
uspostave ravnotežu između **inovativnih
tehnologija i očuvanja ljudskih
vrijednosti**. Sport će i dalje biti prostor
strasti, zajedništva i kolektivnog ljudskog
iskustva, a HRM će biti ključni akter u
očuvanju tih temeljnih principa.*



Liderstvo u doba algoritama, *humanost, odgovornost i HRM u digitalnoj transformaciji sporta*

Liderstvo u vremenu algoritama ne mjeri se tehnološkom pismenošću, već etičkom i interpretativnom zrelošću. Digitalna transformacija stavlja lidere pred novo pitanje odgovornosti: ne samo šta podaci pokazuju, već šta s njima činimo. U sportskim organizacijama, gdje odluke imaju direktan utjecaj na karijere, zdravlje i identitet ljudi, algoritamska preciznost bez ljudske prosudbe može postati izvor ozbiljnih deformacija sistema.

Upravljanje na osnovu podataka često stvara iluziju objektivnosti. Međutim, podaci su uvijek rezultat određenog izbora: šta mjerimo, kako mjerimo i s kojim ciljem. Lider koji se bez kritičke distance oslanja na algoritme riskira da odgovornost prebaci na tehnologiju, čime se gubi osnovna liderska funkcija, preuzimanje odluke i odgovornosti. U tom kontekstu, AI postaje ogledalo organizacijske kulture: u zrelim sistemima on pojačava kvalitet odlučivanja, dok u nezrelim sistemima ubrzava postojeće slabosti.

Posebno osjetljivo područje predstavlja odnos između algoritamske evaluacije i ljudskog dostojanstva. U sportu, gdje se performanse sve češće kvantificiraju kroz brojeve, postoji opasnost da se sportista svede na profil rizika ili niz pokazatelja opterećenja. Liderstvo u digitalnoj eri zahtijeva sposobnost da se podaci koriste kao orijentir, a ne kao presuda. Ljudski razvoj ne odvija se linearno, a algoritmi, ma koliko sofisticirani, ne mogu u potpunosti obuhvatiti kontekst, emociju i potencijal koji se tek nazire.

U tom smislu, ključna uloga HRM-a u sportu jeste da djeluje kao etički filter digitalne transformacije. HRM povezuje tehnologiju sa vrijednostima organizacije, osiguravajući da digitalni alati služe razvoju ljudi, a ne njihovoj instrumentalizaciji. To podrazumijeva jasne protokole o upotrebi podataka, transparentnost prema sportistima i zaposlenima, kao i uključivanje ljudi u procese promjene. Lider koji uvodi AI bez dijaloga i objašnjenja stvara strah; lider koji objašnjava svrhu i granice tehnologije gradi povjerenje.

Digitalna transformacija, paradoksalno, povećava potrebu za ljudskim kvalitetima liderstva. U vremenu algoritama, sposobnost slušanja, empatije, moralne prosudbe i strateškog mišljenja postaju važnije nego ikada. Tehnologija može ubrzati procese, ali ne može zamijeniti smisao. Upravo tu se otvara prostor za transformacijsko liderstvo koje ne bježi od tehnologije, ali joj ne prepušta upravljanje čovjekom.

Sport kao društveni fenomen ima dodatnu odgovornost. Odluke donesene u sportskim organizacijama imaju snažan simbolički učinak: one oblikuju način na koji društvo razumije uspjeh, pritisak, granice i vrijednost čovjeka. Liderstvo u sportu, u digitalnoj eri, zato mora biti normativno, a ne samo operativno. Ono šalje poruku o tome da li je čovjek važniji od algoritma, a proces važniji od kratkoročnog učinka.

U konačnici, liderstvo u vremenu algoritama ne znači odricanje od intuicije, već njeno odgovorno usklađivanje sa znanjem. Algoritmi mogu pomoći da vidimo više i brže, ali samo lider može odlučiti šta je ispravno. Budućnost sportskih organizacija neće pripadati onima koji imaju najviše podataka, već onima koji znaju kako ih pretvoriti u mudre odluke, utemeljene na povjerenju, poštovanju i odgovornosti prema ljudima. Podaci nisu mudrost, a algoritmi ne sanjaju. Upravo zato, u svijetu u kojem tehnologija ubrzano napreduje, liderstvo ostaje posljednja linija humanosti u sportu.

AI pismenost kao etička i strateška kompetencija HRM-a u sportu

Konstatujemo da AI pismenost postaje novi oblik odgovornosti u upravljanju ljudskim resursima u sportu. Ona označava sposobnost lidera da ostane subjekt odlučivanja u okruženju u kojem tehnologija sve više nudi gotove odgovore. Razlika između odgovornog i neodgovornog upravljanja ne ogleda se u tome da li se AI koristi, već ko donosi posljednju odluku i na osnovu kojih vrijednosti. HRM u sportu mora jasno postaviti granicu: algoritmi mogu informirati, ali ne smiju determinirati sudbinu ljudi.

Posebno osjetljivo pitanje predstavlja upotreba AI u procjeni potencijala, rizika i "vrijednosti" sportista. Modeli predikcije performansi, povreda ili karijernog razvoja mogu biti izuzetno korisni, ali nose i opasnost samopotvrđujućih proročanstava. Sportistkinja/sportista koji je algoritamski označen kao "rizičan" ili "manje perspektivan" može biti sistemski zanemaren, čime se zatvara prostor za razvoj koji je suština sporta. AI pismen lider razumije da podaci govore o prošlosti i vjerovatnoći, ali ne o ljudskoj odluci da se razvija, mijenja i nadilazi očekivanja.

Zato se uloga HRM-a u sportu u digitalnoj eri pomjera ka zaštiti razvojne pravde. To podrazumijeva da se tehnologija koristi tako da proširuje prilike, a ne da ih sužava; da pomaže individualizaciji treninga i podrške, ali ne da fiksira identitet sportiste u unaprijed definisane kategorije. AI pismenost ovdje znači sposobnost da se prepoznaju algoritamske pristranosti, ograničenja uzorka i kontekst u kojem su podaci prikupljeni. Bez tog razumijevanja, tehnologija lako postaje instrument nejednakosti, a ne napretka.

Na organizacijskom nivou, AI pismenost mijenja i način na koji se gradi povjerenje. Transparentnost u vezi s tim koje se tehnologije koriste, koje se informacije prikupljaju i kako se one interpretiraju, postaje sastavni dio organizacijske etike. Svi sudionici sportskog sistema imaju pravo da razumiju kako sistemi utiču na odluke o njihovom razvoju, zdravlju i karijeri. HRM koji zanemari ovu dimenziju riskira gubitak povjerenja, što dugoročno ima teže posljedice od bilo kakvog tehničkog promašaja.

AI pismenost također utiče na obrazovanje budućih sportskih lidera. Više nije dovoljno poznavati principe menadžmenta, psihologije i sportskih nauka odvojeno. Potrebna je nova vrsta integriranog znanja koje povezuje podatke, ljude i vrijednosti. Takvo obrazovanje ne stvara tehokrate, nego refleksivne praktičare, lidere koji razumiju kako tehnologija mijenja odnose moći, odgovornosti i odlučivanja. U tom smislu, AI pismenost postaje dio profesionalnog identiteta sportskog menadžera, jednako važna kao i etički kodeksi ili znanje o ljudskom razvoju.

U dugoročnoj perspektivi, pitanje AI pismenosti u HRM-u u sportu nije pitanje efikasnosti, nego pitanje smjera razvoja sporta kao društvene institucije. Hoće li sport postati laboratorij za optimizaciju ljudskog tijela i ponašanja, ili prostor u kojem se tehnologija koristi da bi se čovjek bolje razumio, zaštitio i razvijao? Odgovor na to pitanje zavisi od lidera koji danas oblikuju politike, programe i obrazovne standarde.

AI ne zamjenjuje čovjeka, već otkriva koliko je čovjek zaboravio biti čovjek.

U dugoročnoj perspektivi, pitanje AI pismenosti u HRM-u u sportu nije pitanje efikasnosti, nego pitanje smjera razvoja sporta kao društvene institucije. **Hoće li sport postati laboratorij za optimizaciju ljudskog tijela i ponašanja, ili prostor u kojem se tehnologija koristi da bi se čovjek bolje razumio, zaštitio i razvijao?**



Upravo zato AI pismenost treba razumjeti kao most između tehnologije i humanizma. Ona ne poništava tradiciju sporta, već joj daje nove alate; ne ukida intuiciju, već je nadopunjuje znanjem; ne potiskuje etiku, već je stavlja na novo iskušenje. HRM u sportu, ako želi ostati vjerodostojan i relevantan, mora taj most graditi svjesno, strpljivo i odgovorno.

Budućnost sporta neće se odlučivati u kodu, nego u vrijednostima koje taj kod usmjeravaju. AI pismenost je sposobnost da se ta veza razumije i da se tehnologija koristi kao saveznik, a ne kao sudija. U tom smislu, ona postaje ključna kompetencija ne samo za upravljanje ljudskim resursima u sportu, već i za očuvanje sporta kao prostora ljudskog dostojanstva, razvoja i nade.

Integracija umjetne inteligencije u HRM sporta, tehnologija u službi čovjeka

U konačnici, pitanje integracije umjetne inteligencije u upravljanje ljudskim resursima u sportu svodi se na temeljnu dilemu savremenog menadžmenta: da li tehnologiju koristimo da bismo ubrzali sisteme ili da bismo produbili razumijevanje čovjeka unutar njih. Sport, više nego bilo koja druga društvena djelatnost, ne može sebi dopustiti gubitak tog drugog aspekta. Jer sport nije samo sistem performansi, već prostor identiteta, emocije, rasta i smisla.

Integracija AI u HRM sporta stoga mora biti svjesno dizajniran proces, a ne spontana akumulacija digitalnih rješenja. Ona zahtijeva jasnu arhitekturu odgovornosti: ko prikuplja podatke, ko ih interpretira, ko donosi odluke i ko snosi posljedice tih odluka. U tom lancu, AI ima legitimnu ulogu savjetnika i analitičara, ali nikada arbitra.

Model "human-in-the-loop" ("čovjek unutar procesa") nije tehnički kompromis, već etička pozicija, potvrda da se odluke o ljudima ne delegiraju bez ličnog uvida, odgovornosti i suosjećanja.

HRM u sportu, osnažen vještačkom inteligencijom, može postati precizniji, pravedniji i dugoročno održiviji. AI omogućava uvid u obrasce koji su ranije bili nevidljivi: kumulativni umor, rizik od povreda, pad motivacije, neusklađenost potencijala i opterećenja. Međutim, tek u kombinaciji sa iskustvom trenera, psihologa i menadžera ti podaci postaju znanje, a ne puka informacija. Znanje, za razliku od podataka, uvijek nosi vrijednosni sud.

Upravo zato integracija AI u HRM sporta mora biti praćena razvojem institucionalne etike. To podrazumijeva jasne protokole o privatnosti, zaštiti podataka, pravu na objašnjenje odluka i mogućnost ljudske revizije algoritamskih preporuka. Sportista nije dataset; on je osoba čija karijera, zdravlje i samopouzdanje zavise od odluka sistema. Svaki AI-podržani proces koji to zanemari, dugoročno urušava povjerenje i integritet organizacije.

Važna dimenzija ove integracije odnosi se i na obrazovanje kadrova. HRM u sportu mora razvijati AI-kompetentne, ali i etički pismene lidere. To nisu stručnjaci koji slijepo vjeruju tehnologiji, ali ni oni koji je odbacuju iz straha. To su lideri koji razumiju njene mogućnosti, prepoznaju njene granice i imaju hrabrost da u ključnom trenutku odluče suprotno od onoga što algoritam sugerise, ako ljudski kontekst to zahtijeva.

Gledajući unaprijed, jasno je da sport ulazi u fazu u kojoj će se konkurentska prednost sve manje graditi na samoj tehnologiji, a sve više na načinu njene upotrebe. Organizacije koje uspiju uskladiti AI, HRM i vrijednosni sistem imat će stabilnije sportiste, otpornije timove i dugoročnije rezultate. One koje se oslone na automatizam bez odgovornosti suočit će se s erozijom povjerenja, povećanim rizicima i gubitkom ljudskog kapitala.

Integracija umjetne inteligencije u upravljanje ljudskim resursima u sportu nije pitanje budućnosti, ona je već sadašnjost. Ključno pitanje nije hoćemo li je koristiti, nego kako ćemo je koristiti i u čije ime. Ako AI ostane u službi čovjeka, sport može ući u novu fazu razvoja, u kojoj tehnologija produbljuje humanost umjesto da je potiskuje.

U tom smislu, istinska inovacija u sportskom HRM-u ne ogleda se u sofisticiranosti algoritama, već u sposobnosti sistema da sačuva ono što sport čini sportom: čovjeka, odnos, povjerenje i smisao.

AI u sportu, razlika između prediktivne analitike, historijskih podataka i generativne umjetne inteligencije - etičke implikacije

Razvoj umjetne inteligencije u sportu ne odvija se kao jedinstven proces, već kroz tri različita, ali međusobno povezana sloja: analizu historijskih podataka, prediktivnu analitiku i generativnu AI. Razumijevanje njihove razlike nije samo tehničko pitanje, nego temelj za odgovorno upravljanje, posebno u okviru HRM-a i liderstva u sportskim organizacijama.

Historijski podaci predstavljaju najosnovniji nivo. Oni su zapis prošlih performansi: rezultata, opterećenja, povreda, taktičkih obrazaca i ponašanja sportistkinja/sportista. Njihova funkcija je deskriptivna – odgovaraju na pitanje šta se desilo. U sportskom HRM-u, oni omogućavaju evaluaciju rada, identifikaciju obrazaca i donošenje odluka zasnovanih na iskustvu. Međutim, etički izazov na ovom nivou leži u vlasništvu i zaštiti podataka. Ko posjeduje podatke o sportistkinji/sportisti? Kako se oni koriste? Da li imaju kontrolu nad vlastitim biometrijskim i performansnim informacijama? Bez jasnih pravila, historijski podaci mogu postati instrument eksploatacije umjesto razvoja.

Prediktivna analitika ide korak dalje. Ona koristi historijske podatke da bi procijenila vjerovatnoće budućih ishoda: rizik od povrede, očekivani učinak, razvojni potencijal. Njena vrijednost u sportu je ogromna – omogućava optimizaciju treninga, racionalnije upravljanje opterećenjem i strateško planiranje karijera. Ipak, ovdje se otvara složen etički prostor. Predikcija nije sudbina, ali se često tako tretira. Ako algoritam označi sportistkinju/sportistu kao “visokorizičnog” ili “ograničenog potencijala”, postoji opasnost da ta procjena postane samoispunjavajuće proročanstvo. Time se sužava prostor za razvoj, a odluke postaju determinističke. Ključno pitanje je: da li koristimo AI da proširimo mogućnosti sportskog kadra ili da ih unaprijed ograničimo?

Generativna AI uvodi potpuno novu dimenziju. Za razliku od prethodna dva nivoa, ona ne analizira niti predviđa, već stvara – tekstove, taktike, scenarije, komunikacijske strategije, pa čak i modele igre. U sportu se koristi za simulacije, analizu protivnika, kreiranje trening sadržaja i komunikaciju s javnošću. Međutim, upravo ta kreativna moć nosi najdublje etičke implikacije. Generativna AI može proizvesti uvjerljive, ali netačne ili manipulativne sadržaje. Može zamagliti granicu između autentičnog i konstruisanog, između iskustva i simulacije. U kontekstu HRM-a, to otvara pitanje autentičnosti liderstva: da li lider komunicira vlastitu viziju ili generisani narativ?

Razlika između ova tri nivoa može se sažeti kroz njihovu funkciju: historijski podaci opisuju prošlost, prediktivna analitika procjenjuje budućnost, a generativna AI konstruira moguće realnosti. Upravo u toj progresiji raste i etička odgovornost. Što je veći stepen “moći” nad interpretacijom i stvaranjem stvarnosti, to je veća potreba za jasnim normativnim okvirom.

U sportskom sistemu, ova razlika ima direktne implikacije na upravljanje ljudima. HRM koji nekritički prihvati AI rizikuje da izgubi humanističku dimenziju i pretvori sportiste u skup varijabli. Nasuprot tome, zreo pristup integriše AI kao alat, ali

zadržava čovjeka kao nosioca odluke i odgovornosti. To podrazumijeva nekoliko ključnih principa: transparentnost algoritama, pravo sportistkinja/sportista na uvid u podatke koji se o njima koriste, izbjegavanje diskriminatornih obrazaca i očuvanje prostora za individualni razvoj izvan predikcija.

U konačnici, AI u sportu nije pitanje tehnologije, nego pitanje mjere. Historijski podaci, prediktivna analitika i generativna AI mogu unaprijediti performanse i upravljanje, ali samo ako su usmjereni u vrijednosni okvir koji poštuje dostojanstvo svih sudionika u sportskom sistemu. Bez toga, rizik nije samo tehnički, nego suštinski – gubitak povjerenja, autonomije i same ideje sporta kao prostora ljudske izvrsnosti.

Regulativa i etika umjetne inteligencije u sportu, odgovornost, povjerenje i HRM

Zajednički rad na razvijanju etičkih smjernica i odgovarajućih regulatornih okvira predstavlja ne samo pravnu obavezu, već i stratešku investiciju u povjerenje. Povjerenje sportista, trenera, stručnog osoblja i javnosti ne gradi se deklarativno, već dosljednim praksama koje jasno pokazuju da tehnologija služi čovjeku, a ne obrnuto.

U tom kontekstu, regulativa poput EU AI Act-a ne treba se posmatrati kao ograničenje inovacija, već kao zaštitni okvir koji omogućava održivi razvoj. Posebno u sportu, gdje su podaci o zdravlju, psihološkom stanju i performansama izrazito osjetljivi, pravila o klasifikaciji rizika, transparentnosti algoritama i pravu na ljudsku intervenciju predstavljaju minimum etičke odgovornosti. Sportske organizacije koje proaktivno usklađuju svoje HRM prakse s ovim principima ne samo da smanjuju pravne rizike, već jačaju vlastitu institucionalnu zrelost.

Etika u primjeni AI u sportskom HRM-u ne iscrpljuje se u formalnim pravilima. Ona se ogleda u svakodnevnim odlukama: kako tumačimo podatke, kako komuniciramo preporuke algoritama sportistima, kako balansiramo između kratkoročnih rezultata i dugoročnog razvoja čovjeka. U tom smislu, etički okvir mora biti ugrađen u organizacijsku kulturu, a ne tretiran kao dodatak ili administrativna obaveza. HRM ima ključnu ulogu u tom procesu, jer upravo on povezuje tehnologiju, ljude i vrijednosti.

Posebno je važno naglasiti da odgovornost za etičku primjenu AI ne može biti delegirana tehnologiji niti eksternim dobavljačima softvera. Odgovornost ostaje unutar sportskih institucija, njihovih lidera i menadžera. Transparentnost, mogućnost

objašnjenja odluka i pravo na ljudsku reviziju moraju biti sastavni dio svakog AI-podržanog procesa. Bez toga, algoritamska efikasnost može brzo prerasti u institucionalni deficit povjerenja.

U praksi, to znači da sportske organizacije trebaju uspostaviti interne etičke odbore ili jasne protokole za nadzor primjene AI u HRM-u, uključujući procjenu rizika, periodične revizije sistema i kontinuiranu edukaciju zaposlenih. Takvi mehanizmi ne usporavaju rad organizacije; naprotiv, oni omogućavaju stabilnije, sigurnije i odgovornije donošenje odluka u kompleksnom i dinamičnom sportskom okruženju.

Regulativa i etika u upotrebi umjetne inteligencije u sportu ne predstavljaju suprotnost inovacijama, već njihov preduslov. Samo u okruženju koje jasno definiše granice, odgovornosti i vrijednosti, AI može ostvariti svoj puni potencijal kao alat za unapređenje ljudskog razvoja. U sportu, gdje su ljudi istovremeno nosioci performansi i svrha cijelog sistema, očuvanje ljudskog dostojanstva mora ostati najviši kriterij svake tehnološke odluke.

U tom smislu, etički regulisana primjena AI u HRM-u sporta postaje jedan od ključnih pokazatelja zrelosti sportskih organizacija 21. stoljeća. Ona pokazuje da li je sport spreman da tehnologiju prihvati ne kao zamjenu za čovjeka, već kao odgovornog saveznika u razvoju ljudskih potencijala, povjerenja i zajedničkog smisla.

Olimpijski komitet BiH kao model odgovorne integracije umjetne inteligencije u sportski HRM

Iskustvo Olimpijskog komiteta BiH može se posmatrati kao model učenja u hodu, gdje se tehnološka inovacija ne uvodi naglo niti nekritički, već postupno, uz stalno preispitivanje njenog učinka na ljude i sistem. OK BiH nije krenuo od pitanja šta tehnologija može, već od pitanja šta sportu treba, i upravo je ta inverzija logike ključna razlika između površne digitalizacije i stvarne transformacije.

Posebna vrijednost ovog pristupa ogleda se u činjenici da AI nije uveden kao centralni autoritet, već kao tihi partner procesa. Time se izbjegava opasnost tehnološkog determinizma, u kojem se odluke pravdaju "objektivnošću algoritma", a odgovornost rasplinjuje. Naprotiv, u okviru OK BiH jasno je zadržan lanac odgovornosti: tehnologija informiše, ljudi odlučuju. Takva struktura ne samo da štiti sportiste i trenere, već i jača institucionalni integritet same organizacije.

Iskustvo OK BiH također pokazuje da integracija AI u HRM sporta nije jednokratni projekat, već kontinuirani proces institucionalnog sazrijevanja. Svaki novi alat zahtijeva novo znanje, svaka nova analiza novo tumačenje, a svaka nova odluka novu etičku refleksiju. Upravo zato su edukacija, unutrašnji dijalog i međusektorska saradnja postavljeni kao trajni stubovi ovog procesa. AI se ne "implementira" jednom zauvijek, ona se stalno iznova uči, prilagođava i vrijednuje.

Važan aspekt ovog modela jeste i njegova prenosivost. Iako je nastao u specifičnom institucionalnom i društvenom kontekstu Bosne i Hercegovine, principi na kojima se temelji, humanost, odgovornost, transparentnost i učenje, univerzalni su i primjenjivi u drugim sportskim sistemima. OK BiH time ne pozicionira sebe samo kao korisnika tehnologije, već i kao normativnog aktera, koji kroz praksu pokazuje kako se AI može koristiti u skladu s vrijednostima olimpizma i savremenog HRM-a.

Gledajući dugoročno, ovakav sistemski pristup otvara prostor za novu fazu razvoja sporta u BiH, fazu u kojoj se konkurentnost ne gradi isključivo na talentu i entuzijazmu, već i na znanju, organizaciji i odgovornom korištenju tehnologije. AI, u tom kontekstu, postaje sredstvo za stabilizaciju sistema, smanjenje improvizacije i jačanje povjerenja između sportista, trenera, saveza i institucija.

Iskustvo OK BiH potvrđuje jednu suštinsku tezu ovog poglavlja - budućnost sporta ne pripada onima koji imaju najviše tehnologije, već onima koji znaju kako da je uključe u ljudski, etički i smisleni okvir. Integracija umjetne inteligencije u upravljanje ljudskim resursima u sportu nije cilj sama po sebi, već put ka zrelijem, pravednijem i održivijem sportskom sistemu.

U tom smislu, OK BiH pokazuje da je moguće graditi sportsku budućnost u kojoj se tehnologija i čovjek ne suprotstavljaju, već nadopunjuju, i da upravo u toj ravnoteži leži istinska izvrsnost savremenog sporta.

”

Ko gradi ljude - ne mora popravljati organizaciju.

Tao izreka

Smjernice za buduće liderstvo, od upravljanja promjenama ka kulturi povjerenja

Iskustvo Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine pokazuje da se istinske transformacije u sportu ne zasnivaju na brzini implementacije tehnologije, već na kvalitetu liderstva koje te promjene vodi. AI, digitalni alati i savremeni HRM modeli mogu biti snažni akceleratori razvoja, ali samo ako su ugrađeni u jasno definiran vrijednosni okvir. U suprotnom, sport rizikuje da postane tehnički sofisticiran, ali ljudski osiromašen sistem.

Za buduće lidere u sportu, ključni izazov neće biti pitanje da li koristiti umjetnu inteligenciju, već kako je koristiti. To podrazumijeva sposobnost da se balansira između efikasnosti i empatije, između podataka i iskustva, između globalnih trendova i lokalnog konteksta. Liderstvo u tom smislu postaje proces stalnog učenja, samopropitivanja i etičke odgovornosti, a ne statična pozicija moći.

U praksi, to znači da sportske organizacije moraju razvijati lidere koji razumiju tehnologiju, ali joj ne podređuju čovjeka; koji koriste analitiku, ali ne gube osjećaj za mjeru; koji uvode promjene, ali ne razaraju povjerenje. HRM u sportu, potpomognut AI sistemima, treba postati prostor u kojem se istovremeno razvijaju kompetencije i karakter, performanse i vrijednosti.

Iskustvo OK BiH ukazuje i na važnost institucionalne stabilnosti. Promjene koje se oslanjaju isključivo na pojedince, bez ugrađenih procedura, edukacije i kulture dijaloga, ostaju krhke. Suprotno tome, kada se tehnologija integriše kroz sistem, uz jasno definisane odgovornosti i kontinuiranu edukaciju, ona postaje dio identiteta organizacije, a ne prolazni eksperiment.

U konačnici, liderstvo u eri vještačke inteligencije u sportu može se svesti na jedno temeljno pitanje: da li tehnologiju koristimo da bismo bolje razumjeli čovjeka, ili da bismo ga lakše kontrolisali. Odgovor na to pitanje odredit će ne samo uspjeh sportskih organizacija, već i njihov moralni kredibilitet u društvu.

Sport je, i mora ostati, prostor ljudske izvrsnosti, povjerenja i zajedništva. Tehnologija može biti saveznik na tom putu, ali samo ako je vođena mudrim, odgovornim i vrijednosno utemeljenim liderstvom. Upravo u toj tački susreću se AI, HRM i liderstvo, ne kao konkurenti, već kao međusobno zavisni elementi jedne iste transformacije, čiji je krajnji cilj razvoj čovjeka kroz sport.

Sport je, i mora ostati, prostor ljudske izvrsnosti, povjerenja i zajedništva. Tehnologija može biti saveznik na tom putu, ali samo ako je vođena mudrim, odgovornim i vrijednosno utemeljenim liderstvom.



GLAS PRAKSE, LIDERSTVO I TRANSFORMACIJA

Intervju s Vicom Zeljkovićem

Vico Zeljković obnaša funkciju predsjednika Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine i jedan je od najistaknutijih sportskih lidera u Bosni i Hercegovini. Paralelno, kao predsjednik Fudbalskog saveza Bosne i Hercegovine, upravlja najorganiziranijim sportskim sistemom u zemlji.

Njegovo djelovanje karakteriše fokus na profesionalizaciji upravljanja, institucionalnoj stabilnosti i usklađivanju domaćeg sporta sa međunarodnim standardima. Upravo ta dvostruka perspektiva, olimpijska i fudbalska, daje mu jedinstvenu poziciju u razumijevanju i oblikovanju sportskog sistema Bosne i Hercegovine.

Uloga i odgovornost?

Moju ulogu ne doživljam kao formalnu funkciju, već prije svega kao odgovornost. Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine mora biti stabilan oslonac sportu, institucija koja ne samo da čuva vrijednosti olimpijskog pokreta, nego i aktivno doprinosi razvoju sistema.

To podrazumijeva donošenje odluka koje nisu uvijek jednostavne, ali su nužne za dugoročnu stabilnost. Upravo u toj dimenziji odgovornosti vidim suštinu ove funkcije.

Motiviše me mogućnost da izgradimo sistem koji će biti održiv i koji će stvarno raditi u korist sportista. Bosna i Hercegovina ima ogroman sportski potencijal, ali taj potencijal još uvijek nije u potpunosti sistemski podržan. Upravo tu vidim prostor djelovanja i odgovornost koju ova funkcija nosi.

Olimpijski komitet kao laboratorija dobrih praksi?

Za mene, ideja Olimpijskog komiteta kao laboratorije dobrih praksi znači da ova institucija ne smije biti svedena na administrativni okvir. Ona mora biti mjesto razvoja, testiranja i implementacije upravljačkih modela.

Ako određeni pristupi daju rezultate, oni trebaju postati standard i biti preneseni na cijeli sistem. Ako ne daju rezultate, potrebno ih je preispitati i mijenjati. To je proces koji zahtijeva otvorenost, ali i odgovornost.

U prethodnom periodu napravljeni su određeni pomaci, posebno u segmentima transparentnosti, međunarodne saradnje i podrške sportistima. Međutim, ključni izazov ostaje profesionalizacija i standardizacija rada na svim nivoima sistema. Bez toga nema dugoročne stabilnosti.

Autonomija i upravljanje sportom?

Autonomija sporta je temeljni princip, ali ona ne znači izolaciju. Neophodno je uspostaviti ravnotežu između autonomije sportskih saveza i koordinacije na nivou Olimpijskog komiteta.

Ta ravnoteža se postiže kroz jasna pravila i međusobno povjerenje. Olimpijski komitet treba biti faktor povezivanja i usmjeravanja, ali bez zadiranja u autonomiju saveza.

Kada govorimo o odnosu sporta i politike, važno je naglasiti da sport mora zadržati svoju autonomiju. Istovremeno, djelujemo u realnom institucionalnom okruženju i potrebno je graditi odnose koji neće ugroziti integritet sporta.

Ljudi kao ključna poluga razvoja?

Ljudi su najvažniji resurs svakog sistema. Bez kvalitetnih ljudi nema ni stabilnog razvoja sporta. Upravljanje ljudskim resursima mora biti strateški postavljeno, a ne prepušteno slučaju.

Potrebno je ulagati u edukaciju, razvoj kompetencija i uspostavljanje jasnih kriterija odgovornosti. Samo na taj način možemo izgraditi sistem koji nije zasnovan na pojedincima, nego na strukturiranim i održivim procesima.

Digitalna transformacija i umjetna inteligencija?

Umjetna inteligencija će imati sve značajniju ulogu u sportu, posebno u segmentima analitike i donošenja odluka. Vidim je kao alat koji može unaprijediti upravljanje i planiranje.

Međutim, važno je da razvoj tehnologije prati jasan etički okvir. Pitanja zaštite podataka, privatnosti i povjerenja moraju biti sastavni dio tog procesa. Tehnologija bez odgovornosti ne može donijeti održive rezultate.



Liderstvo u doba algoritama, humanost, odgovornost i HRM u digitalnoj transformaciji sporta

Sportista u centru sistema?

Sportista mora biti u centru sistema. To nije deklarativna izjava, nego princip koji treba biti vidljiv u svakodnevnom radu.

Podrška sportistima mora biti dugoročna, strukturirana i stabilna. Ne smije se svoditi na povremene ili projektne aktivnosti.

Posebno ističem važnost dualne karijere. Sportistkinja/sportista mora imati perspektivu i nakon završetka sportske karijere. To je dio odgovornosti sistema prema onima koji ga predstavljaju.

Međunarodna saradnja i EU projekti?

EU projekti predstavljaju važan instrument razvoja sportskog sistema. Njihova vrijednost nije samo u finansijskoj podršci, već u znanju, iskustvu i standardima koje donose.

Kroz takve projekte možemo jačati kapacitete i pozicionirati Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine kao relevantnog partnera na međunarodnom nivou.

Vizija razvoja?

Olimpijski komitet BiH vidim kao stabilnu, profesionalnu i međunarodno prepoznatu organizaciju. Organizaciju koja ima jasnu strukturu, definisane procese i dugoročnu strategiju razvoja.

Ključni pravci razvoja su profesionalizacija, finansijska stabilnost i sistemski pristup razvoju sportista. Uspjeh ne smije biti mjeran samo rezultatima, nego kvalitetom sistema koji te rezultate omogućava.

Liderstvo i odgovornost?

Liderstvo u sportu mora biti zasnovano na odgovornosti i transparentnosti. Rezultati su važni, ali način na koji se do njih dolazi jednako je važan.

U kriznim situacijama potrebno je djelovati smireno i odlučno. Stabilnost sistema i povjerenje ljudi moraju biti prioritet.

Sinergija sportskih sistema?

Moje iskustvo u Fudbalskom savezu Bosne i Hercegovine pokazuje koliko su važni struktura, organizacija i dugoročno planiranje.

Ti elementi mogu i trebaju biti primijenjeni i u drugim sportovima. Upravo u toj sinergiji vidim veliki potencijal za razvoj cijelog sportskog sistema Bosne i Hercegovine.

Vaša poruka?

Ne posmatram svoj angažman kroz lični trag, već kroz doprinos jačanju sistema. Ako uspijemo izgraditi stabilan i održiv okvir za razvoj sporta, to će biti najveći rezultat.

Poruka mladim sportistima je jednostavna: rad, disciplina i vjera u sebe su ključ. Rezultati dolaze kao posljedica tog procesa.

Akadska autorska refleksija

Ovaj intervju potvrđuje da se promjene u sportu ne dešavaju na deklarativnom nivou, već kroz konkretne odluke, odgovornost i upravljačke prakse.

Upravo u susretu različitih iskustava i nivoa razvijenosti sportskih sistema nastaje prostor u kojem Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine može djelovati kao istinska laboratorija promjena.

A svaka promjena, na kraju, uvijek počinje od čovjeka.



7

Poglavlje

Liderstvo u sportu nije dodatak HRM-u, već njegova živa manifestacija. **Način na koji lider misli, govori i donosi odluke oblikuje kulturni pejzaž organizacije mnogo snažnije od bilo kojeg pravilnika.**

Kada sistem diše,
od HRM-a ka **liderstvu, kulturi**
i etici u sportu



Kada sistem diše,

od HRM-a ka liderstvu, kulturi i etici u sportu

Razmatranjem upravljanja ljudskim resursima u sportu došli smo do spoznaje da nijedan sistem, ma koliko bio tehnički uređen, ne može nadomjestiti kvalitet ljudskih odnosa i vrijednosni okvir u kojem ti odnosi nastaju. HRM je temelj, ali ne i krajnja tačka razvoja sportskog sistema. On postavlja pitanje kako upravljamo ljudima, ali ne daje konačan odgovor na pitanje zašto ljudi biraju da djeluju na određeni način. Upravo na tom mjestu otvara se prostor za dublje razumijevanje liderstva, organizacijske kulture i etike u sportu. Ovi pojmovi ne predstavljaju zasebne cjeline, već nastavak istog misaonog toka: od strukture ka smislu, od procedure ka vrijednostima, od kontrole ka povjerenju.

Liderstvo u sportu nije dodatak HRM-u, već njegova živa manifestacija. Način na koji lider misli, govori i donosi odluke oblikuje kulturni pejzaž organizacije mnogo snažnije od bilo kojeg pravilnika. Organizacijska kultura, pak, predstavlja kolektivni odraz tog liderstva, ono što ostaje kada formalna pravila utihnu, a svakodnevna praksa preuzme riječ.

Etika u sportu prirodno se nadovezuje na ova pitanja. U sistemu visokih očekivanja i snažnih pritisaka, etika prestaje biti apstraktan pojam i postaje svakodnevna praksa odlučivanja. Ona određuje granice dozvoljenog, štiti dostojanstvo sportiste i čuva vjerodostojnost sporta kao društvene vrijednosti.

Sljedeća poglavlja, stoga, ne udaljavaju se od HRM-a, već ga produbljuju. Ono istražuje kako liderstvo oblikuje kulturu, kako kultura usmjerava ponašanje i kako etika postaje korektiv moći. Tek u tom međuprostoru sport prelazi iz puke organizacije u zajednicu vrijednosti, a upravljanje ljudima prerasta u odgovorno vođenje ljudi.

Organizacijska kultura, “Nevidljivi trener” sportskog sistema

U svakom sportskom sistemu postoji trener koji se ne pojavljuje na klupi, ne daje intervjuje i ne nosi akreditaciju. Njegov uticaj, međutim, daleko nadilazi uticaj bilo koje

”

**U svakom
sistemu postoji nevidljiva
energija - to je kultura koju
lider ostavlja
iza sebe.**

Tao izreka



formalne funkcije. Taj trener je organizacijska kultura, skup vrijednosti, uvjerenja, navika i nepisanih pravila koja oblikuju ponašanje ljudi onda kada ih niko ne nadzire.

Organizacijska kultura djeluje tiho, ali postojano. Ona ne govori šta treba raditi, već pokazuje šta se zaista radi. U sportu, gdje su pritisak rezultata, javna očekivanja i emocionalni naboj stalno prisutni, kultura postaje ključni regulator ponašanja, snažniji od strategija, planova i formalnih odluka.

Ako je HRM okvir koji postavlja strukturu sistema, onda je organizacijska kultura energija koja tu strukturu ispunjava smislom. Ona određuje kako se doživljavaju autoritet i odgovornost, kako se reaguje na grešku, kako se gradi povjerenje i kako se mjeri uspjeh. Kultura trenira ljude svakodnevno, kroz reakcije, tišinu, nagrađivanje i prešućivanje.

U zdravom sportskom sistemu, “nevidljivi trener” uči strpljenju, odgovornosti i timskom duhu. On razvija otpornost na pritisak i podstiče unutašnju motivaciju. U nezrelom sistemu, ista ta kultura proizvodi strah, oportunistički i kratkoročno razmišljanje. Ljudi tada ne igraju za zajedničku svrhu, već za vlastiti opstanak.

Posebna opasnost leži u činjenici da se organizacijska kultura često uzima zdravo za gotovo. Dok se strategije redovno preispituju, a strukture reformišu, kultura se rijetko dovodi u pitanje, iako upravo ona određuje domet svake promjene. Bez svjesnog rada na kulturi, i najbolji reformski zahvati ostaju površni.

Lideri u sportu, svjesno ili ne, svakodnevno treniraju taj “nevidljivi tim”. Njihove odluke, prioriteta i lični primjer šalju jasne poruke o tome šta je važno, a šta prihvatljivo. Kultura, stoga, nije neutralna, ona uvijek odražava vrijednosti onih koji imaju moć uticaja.

Razumjeti organizacijsku kulturu znači razumjeti stvarni karakter sportskog sistema. Tek kada se osvijesti njen uticaj, moguće je govoriti o promjeni, razvoju i dugoročnoj izvrsnosti.

Uloga lidera u oblikovanju kulture

Lideri su parfem kulture organizacije, ne zato što žele da se osjete, već zato što se njihov miris širi i onda kada šute. Kultura se ne preuzima iz pravilnika, već iz ponašanja onih koji imaju moć uticaja. Kao što parfem ne možete sakriti, tako se ni vrijednosti lidera ne mogu prikriti iza formalnih izjava.

U sportskom sistemu, gdje su emocije pojačane, a vrijeme za odluke skraćeno, lideri postaju glavni nosioci poruka o tome šta je prihvatljivo, a šta nije. Način na koji lider reaguje na poraz, kako govori o sportistima i saradnicima, kako raspoređuje odgovornost i kako se odnosi prema grešci, sve to postaje obrazac ponašanja cijele organizacije.

Lider koji njeguje povjerenje stvara kulturu sigurnosti. U takvom okruženju ljudi se usuđuju preuzeti inicijativu, priznati grešku i učiti. Lider koji upravlja strahom, svjesno ili nesvjesno, proizvodi kulturu povlačenja, skrivanja i kratkoročnog razmišljanja. Organizacija tada ne uči, ona se brani.

Posebno je važno razumjeti da lider ne oblikuje kulturu samo kroz ono što radi, već i kroz ono što toleriše. Prešućena nepravda, nedosljednost u kriterijima i selektivna primjena pravila ostavljaju dublji trag od bilo koje formalne odluke. Kultura pamti tišinu isto kao i riječi.

U zrelim sportskim organizacijama, lideri su svjesni da je njihov lični integritet najjači alat upravljanja. Oni znaju da se povjerenje ne gradi govorima, već dosljednošću; da se autoritet ne nameće, već potvrđuje svakodnevnim ponašanjem. Takvi lideri ne traže lojalnost, oni je zaslužuju.

Lider kao “parfem kulture” nosi i odgovornost za dugoročni miris sistema. Kratkoročni rezultati mogu prikriti toksične obrasce, ali vrijeme ih neumoljivo razotkriva. Dugoročna izvrsnost, nasuprot tome, gotovo uvijek počiva na tihoj, stabilnoj i vrijednosno utemeljenoj kulturi.

U sportu, gdje se pobjede i porazi smjenjuju brzo, upravo lideri određuju da li će organizacija ostati uspravna u porazu i skromna u pobjedi. U tom smislu, liderstvo nije pitanje stila, već karakternog traga koji ostaje u ljudima i sistemu.

Toksična kultura u sportu, tihi razarač rezultata

Toksična kultura u sportu rijetko nastaje naglo. Ona se razvija postepeno, gotovo neprimjetno, često pod izgovorom “rezultata”, “discipline” ili “specifičnosti vrhunskog sporta”. Upravo zato je i opasna, jer dugo ostaje neprepoznata, a kada njene posljedice postanu vidljive, šteta je već duboka.

Za razliku od otvorenih konflikata, toksična kultura djeluje tiho. Ona se hrani strahom, nepovjerenjem i neizvjesnošću. Ljudi prestaju govoriti ono što misle, greške se skrivaju, a odgovornost se prebacuje. Energija sistema ne usmjerava se na razvoj, već na preživljavanje.

U sportu, toksična kultura često se manifestuje kroz normalizaciju pritiska koji prelazi granice profesionalnog. Sportistkinje/sportisti i treneri se navikavaju na emocionalnu iscrpljenost, nepravdu i nedosljednost, jer se vjeruje da je to “cijena uspjeha”. Međutim, dugoročno, takvo okruženje razara motivaciju, zdravlje i identitet pojedinca, a time i performans tima.

Jedan od ključnih simptoma toksične kulture jeste kultura straha. U takvom sistemu, ljudi ne donose odluke vođeni onim što je ispravno, već onim što je sigurno. Inovacija nestaje, inicijativa se kažnjava, a lojalnost se mjeri poslušnošću, ne odgovornošću.

Toksična kultura često opstaje zahvaljujući ćutanju lidera. Nedjelovanje pred nepravdom, selektivna primjena pravila i tolerisanje neetičkog ponašanja šalju jasnu poruku: vrijednosti su relativne, a moć iznad principa. Kultura tada ne slijedi deklarirane ciljeve, već nepisana pravila opstanka.

Posebno je opasna iluzija kratkoročnog uspjeha. Pobjede mogu privremeno prikriti unutarnju eroziju sistema, ali cijena se prije ili kasnije plaća, kroz pad performansi, odlazak talenata, reputacijske krize i gubitak povjerenja javnosti. Sport ne zaboravlja toksične obrasce; on ih samo odloži.

Suprotno uvriježenom mišljenju, toksična kultura ne stvara mentalnu snagu, ona proizvodi emocionalnu potrošenost. Ne gradi karakter, već cinizam. Ne razvija pobjednike, već ljude koji znaju kako da izdrže pritisak, ali ne i kako da rastu.

Zato borba protiv toksične kulture nije pitanje imidža, već strateške odgovornosti. Ona zahtijeva hrabrost lidera da prepoznaju vlastitu ulogu, spremnost da se mijenjaju obrasci ponašanja i jasno postavljene etičke granice. Bez toga, nijedna strategija, nijedan talenat i nijedan rezultat ne mogu dugoročno opstati.

U sportu, kao i u životu, rezultat je uvijek odraz procesa. Toksična kultura može neko vrijeme davati privid snage, ali na kraju uvijek razotkriva svoju pravu prirodu, kao tihi razarač rezultata i ljudi.

Proces prelaska iz toksične u zdravu kulturu, koraci promjene u sportskom sistemu

Promjena toksične kulture ne počinje novim pravilnikom, reorganizacijom ili promjenom vizuelnog identiteta. Ona počinje hrabrošću da se pogleda istini u oči. Kultura se ne mijenja dekretom; ona se transformiše kroz dosljedan proces, vrijeme i lični primjer lidera.



Proces prelaska iz toksične u zdravu kulturu

Imenovanje problema, kraj kolektivnog poricanja

Prvi i najteži korak jeste priznanje da problem postoji. Toksična kultura opstaje dok se naziva “specifičnošću sporta”, “pritiskom rezultata” ili “jakim karakterima”. Onog trenutka kada lideri jasno imenuju neprihvatljive obrasce ponašanja, kultura poricanja počinje slabiti.

Bez istine nema promjene.

Lična odgovornost lidera, promjena počinje od vrha sistema

Nijedna kulturna transformacija nije moguća bez promjene ponašanja onih na vrhu sistema. Lideri moraju biti spremni da preispitaju vlastite stilove, odluke i reakcije. U sportu, gdje se autoritet često veže za moć, ovo je ključni trenutak prelaska iz kontrole u odgovornost.

Jasne vrijednosti i nedvosmislene granice

Zdrava kultura ne počiva na opštim frazama, već na jasno definisanim vrijednostima koje imaju operativno značenje. Šta tačno znači poštovanje? Kako izgleda odgovornost u praksi? Koje ponašanje je neprihvatljivo, bez izuzetaka? Vrijednosti koje nemaju granice postaju prazne riječi.

Uloga HRM-a, od administracije ka čuvaru kulture

HRM u sportu mora preuzeti aktivnu ulogu u kulturnoj transformaciji. To podrazumijeva usklađivanje selekcije kadrova, evaluacije, nagrađivanja i razvoja sa željenim vrijednostima. Sistem nagrađuje ono što cijeni, i kažnjava ono što ne smije tolerisati.

Siguran prostor za glas i povratnu informaciju

Zdrava kultura ne može se graditi bez dijaloga. Svi akteri sportskog okruženja moraju imati siguran kanal za izražavanje zabrinutosti bez straha od sankcija. Povratna informacija nije prijetnja autoritetu, ona je korektiv sistema.

Dosljednost u praksi, kraj selektivne pravde

Najbrži način da se uništi povjerenje jeste selektivna primjena pravila. Promjena kulture zahtijeva dosljednost, čak i kada je neugodna. Vrijednosti moraju važiti za sve: zvijezde, trenere, rukovodioce i administraciju.

Vrijeme, strpljenje i simbolični potezi

Kultura se ne mijenja preko noći. Potrebno je vrijeme da se novi obrasci usvoje i da se stari refleksi razgrade. Simbolični potezi, javno priznanje greške, promjena prakse, zaštita onih koji govore istinu, imaju snažan psihološki efekat i ubrzavaju promjenu.

Učenje kao stalni proces

Zdrava kultura je učeća kultura. Ona ne teži savršenstvu, već stalnom unapređenju. Greške se koriste za razvoj, a ne za etiketiranje. Sistem koji uči ostaje vitalan i otporan. Prelazak iz toksične u zdravu kulturu nije slabost sistema, to je njegov čin zrelosti. U sportu, gdje su emocije jake, a ulozi visoki, zdrava kultura nije luksuz, već preduslov izvrsnosti.

Na kraju, pitanje nije: **Kako postići rezultat po svaku cijenu?**

Već: **Kako izgraditi sistem koji može trajno pobjeđivati, a da pri tome ne izgubi čovjeka?**



Zdrava kultura ne može se graditi bez dijaloga.
Svi akteri sportskog okruženja moraju imati siguran kanal za izražavanje zabrinutosti bez straha od sankcija. Povratna informacija nije prijetnja autoritetu, ona je korektiv sistema.

Etika i integritet u sportu, vrijednosni temelj zdrave organizacijske kulture

Etika u sportu nije apstraktna disciplina, niti skup idealizovanih normi rezervisanih za deklaracije i kodekse ponašanja. Ona je svakodnevna praksa odlučivanja u uslovima pritiska, moći i javnih očekivanja. Upravo zato etika i integritet predstavljaju krajnji test zrelosti sportskog sistema.

Organizacijska kultura i etika neraskidivo su povezane. Kultura određuje šta se u praksi smatra prihvatljivim, dok etika postavlja granice koje se ne smiju prelaziti, čak ni u ime rezultata. Kada kultura oslabi, etika se relativizira; kada etika popusti, kultura se urušava.

Integritet u sportu ne znači odsustvo grešaka, već spremnost da se greške priznaju, isprave i iz njih uči. U sistemima koji vrednuju integritet, moć nije zaštitni štiti od odgovornosti, već dodatna obaveza. Lideri u takvim organizacijama ne pitaju šta je dozvoljeno, već šta je ispravno.

HRM ima ključnu ulogu u očuvanju etičkog okvira sporta. Kroz selekciju kadrova, procjenu učinka, razvoj lidera i sistem nagrađivanja, HRM postaje čuvar vrijednosti sistema. Etika se ne može nametnuti sankcijama, ali se može razgraditi tolerisanjem neetičkog ponašanja.

U vrhunskom sportu, gdje su granice često na iskušenju, integritet postaje konkurentna prednost. Organizacije koje dugoročno opstaju nisu one koje najbrže pobjeđuju, već one koje ne gube povjerenje svojih ljudi i javnosti. Povjerenje je valuta koju nijedan rezultat ne može zamijeniti.

Na kraju, etika u sportu nije suprotnost ambiciji. Naprotiv, ona je njen korektiv i čuvar smisla. Bez etike, sport gubi svoj odgojni, društveni i kulturni značaj. Sa etikom, on postaje prostor u kojem se ne razvijaju samo šampioni, već i ljudi.

O ljudima, sistemima i granici koju ne smijemo preći

Godine provedene u sportu, na tatamiju, terenu, u salama, na takmičenjima, u kancelarijama i salama za sastanke, naučile su me jednoj jednostavnoj, ali često zanemarenoj istini: sistemi ne propadaju zbog nedostatka znanja, već zbog gubitka mjere.

Vidio sam organizacije koje su imale vrhunske sportiste, stručnjake i resurse, ali su izgubile ljude. I vidio sam one skromnije, koje su, zahvaljujući povjerenju, čestitosti i jasnim vrijednostima, rasle iznad svojih objektivnih mogućnosti. Razlika nikada nije bila u strategiji, već u kulturi.

HRM u sportu naučio me da se ljudi ne mogu voditi samo ugovorima, pravilnicima i kontrolom. Ljudi se vode smislom, primjerom i odnosom. Kada sistem izgubi ljudsko lice, on možda još neko vrijeme funkcioniše, ali prestaje da živi.

Kao lider, ali i kao čovjek, uvjerio sam se da je najteža odluka često ona koja je etički ispravna. Kratkoročno, ona zna biti nepopularna; dugoročno, jedina je održiva. Granica koju jednom pređemo u ime "višeg cilja" rijetko ostaje posljednja.

Zato vjerujem da je zadatak HRM-a u sportu veći od upravljanja kadrovima. On je čuvar ravnoteže između ambicije i čovječnosti, između rezultata i dostojanstva. Kada ta ravnoteža postoji, sport ispunjava svoju najdublju svrhu: da oplemenjuje, a ne da troši.

Ako ovaj tekst ima jednu poruku, onda je to ova:

Rezultat nikada ne smije biti izgovor da izgubimo sebe.

Sport, kao i život, uvijek pronade način da nas podsjeti gdje je granica.

Filozofija HR menadžmenta kao proces kontinuirane refleksije

Analogno filozofiji treniranja, filozofija HR menadžmenta u sportu ne nastaje jednokratno, već se oblikuje i preispituje tokom cijelog profesionalnog života. Kao što trener neprestano usklađuje svoje trenažne metode sa razvojem sportista i promjenama u sportu, tako i HR menadžer mora kontinuirano prilagođavati svoje pristupe ljudima, organizacijskoj kulturi i zahtjevima sportskog sistema.

Filozofija HR menadžmenta određuje način na koji se interpretiraju prošla iskustva (uspjesi, neuspjesi, konflikti), kako se razumiju sadašnji izazovi (pritisak rezultata, odnosi moći, očekivanja javnosti) i kako se projektuje budućnost razvoja ljudi u sportu. Ona prožima svaku odluku, od zapošljavanja i razvoja kadrova, preko evaluacije učinka, do načina rješavanja konflikata i očuvanja mentalnog zdravlja sportista i zaposlenih.

Kao i treneri, HR menadžeri u sportu već posjeduju vlastitu životnu filozofiju. Međutim, složenost sportskog okruženja zahtijeva da se ta životna filozofija pretoči u svjesno oblikovanu profesionalnu filozofiju upravljanja ljudima, koja ostaje otvorena za promjene, učenje i ličnu transformaciju.

Samorefleksija kao profesionalna obaveza HR menadžera

Poznavanje sebe predstavlja temeljnu kompetenciju HR menadžera u sportu. Ono podrazumijeva sposobnost da se vlastite odluke, reakcije i vrijednosti sagledaju objektivno i kritički. U tom procesu, HR menadžer mora sebi postavljati pitanja slična onima koja trener postavlja u radu sa sportistima:

Zašto se bavim HR menadžmentom u sportu? Koji su moji stvarni motivi? Da li djelujem iz uvjerenja i etike ili iz potrebe za kontrolom i moći? Koji su moji profesionalni ciljevi? Da li moje djelovanje doprinosi razvoju ljudi i sistema? Šta me može učiniti boljim HR liderom? Koliki je nivo moje posvećenosti i odgovornosti?

Samosvijest se ne razvija spontano, već kroz svjesno traženje povratnih informacija, spremnost na slušanje drugih i sposobnost da se prepoznaju vlastite emocionalne reakcije u složenim i često stresnim sportskim situacijama. Upravo ta unutarnja refleksija omogućava HRM menadžeru da djeluje autentično, dosljedno i etički.

Razumijevanje sportistkinja/sportista i zaposlenih kao cjelovitih ličnosti

Kao što trener mora dubinski poznavati svoje sportiste, HR menadžer mora razumjeti sve aktere sportskog sistema, sportiste, trenere, stručni kadar i administraciju. To podrazumijeva procjenu njihovog stepena predanosti, profesionalnih i ličnih ciljeva, očekivanja, prethodnog iskustva, kao i njihovih tehničkih, taktičkih, psiholoških i mentalnih kapaciteta.

Međutim, savremeni HR menadžment u sportu nadilazi puko mapiranje kompetencija. Njegova suština leži u razumijevanju ljudi kao cjelovitih bića, sa vlastitim emocijama, načinima mišljenja, strahovima, ambicijama i vrijednostima. HR menadžer mora biti svjestan da sportski učinak nije izolovan fenomen, već rezultat složenog spleta unutarnjih i vanjskih faktora.

U tom smislu, nužno je uzeti u obzir i širi životni kontekst sportista i zaposlenih: porodicu, socijalno okruženje, obrazovanje, medijski pritisak, odnose s vršnjacima i kulturološke specifičnosti. Tek takav holistički pristup omogućava izgradnju povjerenja i dugoročno održivog sistema upravljanja ljudima u sportu.

Poznavanje sporta kao kulture i sistema vrijednosti

Poznavati sport znači razumjeti ga ne samo kao takmičarsku aktivnost, već kao kulturu, vrijednosni sistem i društveni fenomen. HR menadžer mora poznavati

specifičnosti sportskih disciplina, razvojne faze sportista, dinamiku timskog rada, ali i etičke izazove savremenog sporta, komercijalizaciju, politizaciju, pritisak rezultata i pitanje integriteta.

Integracijom samospoznaje, razumijevanja ljudi i dubinskog poznavanja sporta, HR menadžer gradi filozofiju upravljanja ljudima koja balansira između izvrsnosti i humanosti. Takva filozofija ne teži isključivo pobjedi, već dugoročnom razvoju pojedinca i sistema, čuvajući dostojanstvo čovjeka kao temeljnu vrijednost sporta.

U okviru dinamičnog i često izazovnog okruženja sportskog menadžmenta, filozofija HR menadžmenta postavlja temelj za svjesno, etičko i holističko upravljanje ljudskim resursima. Ova filozofija ne predstavlja statički skup principa, već živi sistem koji se razvija kroz kontinuiranu refleksiju i prilagođavanje, kako individualnih, tako i organizacijskih potreba.

Samorefleksija i dubinsko poznavanje sportskog kadra, trenera i svih aktera unutar sportskog sistema omogućavaju HR menadžeru da razvija autentičan pristup. Razumijevanjem sportistkinja/sportista kao cjelovitih ličnosti, HR menadžer ne samo da unapređuje njihov sportski učinak, već i doprinosi njihovom ličnom i profesionalnom razvoju.

Posmatrajući sport kroz prizmu kulture i sistema vrijednosti, HR menadžer stvara okruženje koje ne teži samo trenutnim pobjedama, već i održivom razvoju, etici i dobrobiti svih sudionika. U ovom kontekstu, HRM u sportu dobija novu dimenziju koja se ne bazira isključivo na rezultatima, već i na integritetu, povjerenju i trajnim odnosima.

Ova filozofija predstavlja ključnu komponentu u izgradnji uspješnog sportskog sistema, gdje ljudski resursi postaju temelj svake strategije i odluke.

Kako se sport razvija, tako se i pristupi HR menadžmentu moraju mijenjati. Budućnost HRM-a u sportu leži u sveobuhvatnom razumijevanju ljudskih bića, uzimajući u

Razumijevanjem sportistkinja/sportista kao cjelovitih ličnosti, HR menadžer ne samo da unapređuje njihov sportski učinak, već i doprinosi njihovom ličnom i profesionalnom razvoju.

obzir širi životni kontekst i izazove s kojima se suočavaju. Tako se gradimo na putu prema održivim, etičkim i ljudskim vrijednostima koje mogu oblikovati budućnost sporta. Uzimajući u obzir sve navedeno, jasno je da je HR menadžment u sportu više od same strategije, on je filozofija koja će oblikovati nove generacije sportista, trenera i lidera, a time i budućnost sporta kao takvog.

Edukacija i razvoj kadrova u sportu, ključ za održivost i napredak sportskog sistema

Edukacija i razvoj kadrova u sportu predstavljaju fundamentalne sastavnice koje osiguravaju dugoročnu održivost i napredak sportskog sistema. U savremenom društvu, ljudski resursi u sportu nisu statični; oni se neprekidno adaptiraju novim izazovima, trendovima i tehnologijama. Kako bi se suočili s izazovima globalizacije, digitalizacije i profesionalizacije, kontinuirana edukacija postaje imperativ, a ne samo opcija.

U okviru menadžmenta ljudskih resursa (HRM), edukacija ima trostruku funkciju koja se može sagledati kroz prizmu razvoja stručnih kompetencija, prenosa vrijednosti i kulture sporta, kao i jačanja institucionalnih kapaciteta. Prvo, razvoj stručnih kompetencija neophodan je za osposobljavanje trenera, menadžera i administrativnog osoblja. To podrazumijeva sticanje savremenih znanja i vještina, prilagodbu na novi kontekst te kontinuirano usavršavanje kako bi se inicijative na području sporta mogle razvijati u skladu sa savremenim standardima.

Ukoliko analiziramo ulogu trenera kao ključnih aktera sportskog sistema, jasno je da su njihova lična nadogradnja i profesionalni razvoj preko licenciranja, obrazovnih seminara i međunarodnih razmjena neophodni za razvoj sporta. Nacionalni savezi i Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (BiH) imaju odgovornost da stvore uslove u kojima će treneri moći pristupiti najnovijim metodologijama i naučnim dostignućima. Dobar primjer tih aktivnosti može biti Međunarodni seminar o sportu i zdravlju, čija organizacija kroz saradnju sa univerzitetima i zdravstvenim institucijama povezuje teorijske aspekte sa praktičnim pristupom, podižući tako kvalitet rada sa sportistima i unapređujući zdravstvenu prevenciju u sportu.

Razvoj sportskih menadžera i lidera također čini važan segment edukacije. Sportski menadžeri, često opisivani kao "nevidljivi pokretači" sportskog sistema, igraju ključnu ulogu u strateškom planiranju, finansijskom menadžmentu i marketingu. Njihovo obrazovanje postaje presudno za modernizaciju i unapređenje sportskih organizacija. Inicijative kao što su Erasmus+ Sport projekti omogućavaju mladim

liderima iz BiH učešće u međunarodnim edukacijama, čime se stvara platforma za razmjenu iskustava i implementaciju novih upravljačkih modela.

U tim aktivnostima posebno se ističe sinergija i saradnja s prestižnom Internacionalnom akademijom nauka i umjetnosti u Bosni i Hercegovini (IANUBiH), koju predvodi akademik prof. dr. Asim Kurjak, jedan od vodećih svjetskih naučnika. Ova saradnja značajno podiže potencijal edukacionih i naučnih simpozija i radionica koje organizuje Olimpijski komitet BiH, a koje su pod pokroviteljstvom Međunarodnog olimpijskog komiteta (IOC) i Evropskog olimpijskog komiteta (EOC), kao i kroz projekte Evropske unije (EU). Udruživanje snaga dovodi do jačanja kvaliteta akademskih i stručnih skupova, čime se obezbjeđuje prostor za inovativne pristupe i razmjenu najaktuelnijih znanja u sportu.

U isto vrijeme, edukacija volontera i mladih kadrova predstavlja još jedan vitalni aspekt. Volonteri su, naime, jedna od najdinamičnijih baza ljudskih resursa u sportu, čime se stvara potreba za sistemskom edukacijom koja će njihov entuzijizam i energiju prevesti u dugoročne kapacitete sportskog sistema. Primjeri poput EYOF 2019 u Sarajevu i Istočnom Sarajevu u kojima su volonteri prošli specijalizirane obuke govore o značaju pravilnog pristupa njihovoj edukaciji, pružajući im praktična znanja koja ih ne samo da obogaćuju, već im otvaraju vrata ka višim pozicijama unutar sportskih organizacija.

Transfer znanja kroz međunarodne projekte igra ključnu ulogu u postizanju ovih ciljeva, omogućavajući sportskim organizacijama u BiH pristup najboljim praksama iz razvijenih sportskih sistema. Kroz projekte kao što je Erasmus+ Sport RINGS, menadžeri i treneri iz BiH imaju priliku učiti o inovativnim modelima menadžmenta ljudskih resursa, digitalnim alatima u sportu i održivom upravljanju. Ova iskustva doprinose postepenom usklađivanju domaćeg sportskog sistema s evropskim standardima. Znanje koje donose učesnici tih projekata multiplikativno se prenosi kroz lokalne radionice i seminare, omogućavajući širenje stečenih vještina i iskustava.

Projekti i inicijative, podržani kroz sinergiju sa IANUBiH, kao i kroz saradnju sa IOC i EOC, ne samo da jačaju kapacitete i kompetencije pojedinaca, već doprinose razvojnoj dinamici cijelog sportskog sektora. Ova kooperacija između akademske zajednice i sportskih institucija služi kao platforma za inovacije, istraživanja i praksu, a posebno u oblastima koje se odnose na zdravlje, sportski trening, oporavak, prevenciju povreda i razvoj mladih sportistkinja/sportista.

U tom smislu, ulaganje u ljudske resurse može se smatrati strateškim korakom ka ostvarenju viših ciljeva, kao što su povećanje konkurentnosti sporta BiH na

međunarodnoj sceni, poboljšanje uslova za mladost i zajednicu, kao i promocija vrijednosti kao što su fair-play, timski rad i etika. Kroz kontinuitet edukacije i zajedničkih napora, može se izgraditi održiv sportski sistem koji ne samo da osigurava uspješne sportiste, nego i doprinosi cjelokupnom društvenom razvoju i povećanju kvaliteta života u zemlji.

Edukacija i razvoj kadrova u sportu stoga predstavljaju ne samo ključne alate za unapređenje profesionalnih kompetencija, već i platforme koje imaju potencijal za pozitivnu promjenu u čitavom društvu. Ulaganjem u sistematsku obuku sportskih stručnjaka i menadžera, kao i kroz razvoj volontera, možemo stvoriti otporniji i prilagodljiviji sportski sektor.

Važnost kontinuirane edukacije ogleda se u sposobnosti sportskih organizacija da prosperiraju u dinamičnom okruženju koje karakterišu brze promjene i sve veća globalna konkurencija. Inovacije i novi pristupi u sportu zahtijevaju ne samo nove vještine, već i promjenu u načinu razmišljanja i djelovanja. Kroz međusobnu saradnju između različitih aktera u sportu, od akademske zajednice do sportskih saveza i volontera, razvija se kultura učenja koja postaje osnovna karakteristika uspješnog sportskog sistema.

Inicijative koje se temelje na razmjeni znanja i iskustava omogućavaju sportskim radnicima u BiH da postanu dio globalne mreže i da se osnaže kroz pristup najnovijim istraživanjima i metodama. Projekti finansirani od strane EU i

međunarodnih organizacija donose dodatnu vrijednost, stvarajući platforme za umrežavanje i saradnju koje mogu rezultirati zajedničkim projektima i inicijativama.

Uz to, edukacija o održivosti i etici u sportu postaje sve važnija. Kako se sport suočava s izazovima poput komercijalizacije, dopinga i ekoloških pitanja, jačanje razumijevanja ovih aspekata kroz edukaciju može doprinijeti stvaranju odgovornijih sportskih profesionalaca. Radeći na usavršavanju etičkih standarda i promicanju održivosti, sport može postati uzor drugim sektorima u društvu.

Osnovni cilj svih ovih napora je osnažiti kapacitete domaćih sportskih organizacija kako bi mogle postati lideri u regiji, a ne samo učesnici na međunarodnoj sceni. Time se otvara put ka ostvarivanju većih uspjeha u osvajanju medalja, ali i jačanju društvene odgovornosti i zajednice. Na kraju, sport se postavlja kao ključno sredstvo za pozitivne promjene u društvu, promovišući zdrav način života, timski rad i društvenu koheziju.

Dakle, kada sagledamo sve aspekte edukacije i razvoja kadrova kroz prizmu sinergije sa akademskim institucijama poput IANUBiH-a i međunarodnim partnerima, postaje jasno da je put ka budućnosti sporta u BiH upravo u ulozi koju obrazovanje igra u oblikovanju profesionalaca sposobnih da se nose s izazovima savremenog sportskog okruženja. Samo kroz kolektivne napore, razmjenu znanja i usavršavanje, možemo osigurati da sport u BiH ostane vitalan, konkurentan i društveno odgovoran.



8

Poglavlje

Olimpijske E-sport Igre, **digitalna, transformacija olimpizma i izazovi za HRM** u sportu

*Za HRM u sportu, Olimpijske E-sport Igre nisu samo novi događaj, one su test sposobnosti upravljanja promjenama. Tradicionalni sport počiva na jasno definisanim strukturama: klubovima, savezima, trenerima, fizičkim pripremama, medicinskoj podršci i sistemima takmičenja. **E-sport, naprotiv, nastaje u digitalnim ekosistemima koje oblikuju tehnološke kompanije, platforme i algoritmi.***



Olimpijske E-sport Igre,

digitalna transformacija olimpizma i izazovi za HRM u sportu

Kada je Međunarodni olimpijski komitet (IOC), donio odluku o pokretanju Olimpijskih E-sport Igara, otvoreno je novo poglavlje u historiji sporta. Time je olimpijski pokret, koji više od jednog stoljeća njeguje ideale izvrsnosti, poštovanja i prijateljstva, zakoračio u prostor digitalne kompeticije, prostor koji oblikuje generaciju rođenu s tastaturom i ekranom, ali s istom potrebom za priznanjem, identitetom i pripadanjem.

Planirano domaćinstvo prve edicije u Saudijskoj Arabiji, s organizacijom u glavnom gradu Rijadu, simbolizira ambiciju da se e-sport institucionalizira na globalnom nivou. Iako su organizacijski modeli i partnerstva prolazili kroz redefinicije, sama ideja ostaje snažna: olimpizam se ne zatvara pred promjenama, već ih nastoji usmjeriti.

E-sport kao organizacijski izazov

Za HRM u sportu, Olimpijske E-sport Igre nisu samo novi događaj, one su test sposobnosti upravljanja promjenama. Tradicionalni sport počiva na jasno definisanim strukturama: klubovima, savezima, trenerima, fizičkim pripremama, medicinskoj podršci i sistemima takmičenja. E-sport, naprotiv, nastaje u digitalnim ekosistemima koje oblikuju tehnološke kompanije, platforme i algoritmi.

To znači da se upravljanje ljudskim resursima mora transformirati u nekoliko ključnih dimenzija:

Digitalne kompetencije

HRM mora razumjeti tehnologiju, podatke i analitiku performansi.

Psihološka podrška

e-sport donosi specifične kognitivne i emocionalne zahtjeve.

Etički okvir

pitanje fer-pleja, zaštite mladih igrača i regulacije ovisnosti postaje centralno.

Interdisciplinarnost

trener e-sporta više nije samo taktičar, već mentor, analitičar i edukator.



Olimpijske vrijednosti u digitalnom prostoru

Postavlja se ključno pitanje: može li e-sport baštiniti olimpijske vrijednosti?

Odgovor ne zavisi od same tehnologije, već od upravljačkog modela. Ako su pravila transparentna, ako je naglasak na poštovanju i inkluziji, ako se razvijaju programi edukacije i zaštite mladih, tada digitalna arena može postati produžetak olimpijske ideje. HRM u sportu tu ima presudnu ulogu. Ljudski resursi nisu samo administrativna kategorija; oni su nosioci kulture. U e-sportu, kao i u klasičnom sportu, organizacijska kultura ostaje "nevidljivi trener". Ona određuje hoće li tehnologija služiti čovjeku, ili će čovjek postati produžetak algoritma.

Transformacija globalnog sportskog sistema

Uvođenje Olimpijskih E-sport Igara također ima širi geopolitički i ekonomski kontekst. Države koje investiraju u digitalni sport nastoje pozicionirati sebe kao centre inovacija i zabavne industrije. Time sport postaje dio nacionalnih strategija razvoja znanja i tehnologije. Za HRM to znači potrebu za novim profilima stručnjaka: digitalni menadžeri sporta, analitičari podataka, stručnjaci za e-sport etiku i upravljanje. Tradicionalne strukture moraju se prilagoditi ili riskiraju marginalizaciju.

Uticaj na sport u Bosni i Hercegovini

Za Bosnu i Hercegovinu, Olimpijske E-sport Igre predstavljaju i izazov i priliku. U zemlji gdje često govorimo o nedostatku sistemskog modela finansiranja i dugoročne sportske strategije, digitalni sport može postati prostor brže adaptacije. Infrastruktura za e-sport ne zahtijeva skupe stadione i skijališta, već znanje, organizaciju i digitalne platforme.

Za Olimpijski komitet BiH i nacionalne sportske saveze, ovo je prilika da:

- razviju programe digitalne edukacije za mlade,
- uspostave regulatorni i etički okvir e-sport takmičenja,
- uključe univerzitete i IT sektor u razvoj sportskih politika,
- prepoznaju e-sport kao most između sporta, obrazovanja i tehnologije.

U kontekstu HRM-a, to znači stvaranje nove generacije sportskih menadžera koji razumiju i olimpijske vrijednosti i digitalnu realnost. Ako BiH uspije spojiti talent mladih s institucionalnom podrškom, e-sport može postati laboratorija dobrih praksi, model kako se upravlja promjenama u uvjetima ograničenih resursa.

Na kraju, pitanje nije hoće li e-sport promijeniti sport. On to već čini. Pitanje je hoćemo li mi upravljati tom promjenom, ili ćemo je pasivno posmatrati. HRM u sportu mora ostati čuvar ljudskosti u vremenu tehnologije. Jer, bez obzira da li se takmičenje odvija na snijegu, travi ili ekranu, pobjeda je uvijek djelo čovjeka.

E-sport, umjetna inteligencija i HRM u sportu

Zen disciplina pažnje i dihotomija kontrole u digitalnom sportskom okruženju

Razvoj e-sporta predstavlja jednu od najsnažnijih transformacija savremenog sporta. Iako se često posmatra kao tehnološki ili tržišni fenomen, e-sport je prije svega antropološki i organizacijski izazov za upravljanje ljudskim resursima u sportu. Njegova suštinska posebnost ne leži u digitalnom okruženju, već u radikalnom pomjeranju granica pažnje, kontrole i identiteta sportiste.

U tom kontekstu, umjetna inteligencija (AI) postaje centralni posrednik između čovjeka i performansa, dok HRM dobija novu ulogu: ne kao regulator rezultata, nego kao čuvar ljudskosti u visoko automatizovanom sportskom sistemu.

1. Umjetna inteligencija i iluzija potpune kontrole

AI sistemi u e-sportu omogućavaju precizno praćenje svakog aspekta igre: reakcijsko vrijeme, donošenje odluka, kretanje kursora, obrasce grešaka i prediktivne modele ponašanja. Naizgled, sport ulazi u zonu potpune mjerljivosti.

Međutim, upravo tu nastaje ključna HRM dilema. Što je više podataka, to je veća opasnost od prekomjerne kontrole. AI može mjeriti učinak, ali ne može razumjeti značenje umora, straha, gubitka smisla ili identitetske krize sportiste. HRM u e-sportu mora zato jasno razlikovati:

- ono što se može kontrolisati (proces, opterećenje, okviri rada),
- od onoga što se mora pratiti, ali ne kontrolisati (unutrašnja motivacija, kreativnost, stanje svijesti).

Ovdje se pojavljuje dihotomija kontrole kao temeljni HRM princip: kontrola bez mudrosti vodi ka izgaranju, dok praćenje bez intervencije stvara prostor za održiv razvoj.

2. Zen disciplina i upravljanje pažnjom

Za razliku od klasičnog sporta, gdje je tijelo primarni instrument, u e-sportu je pažnja osnovno sredstvo rada. Zen disciplina nudi vrijedan misaoni okvir za razumijevanje tog fenomena. U Zen tradiciji, majstor ne cilja metu, on postaje stanje u kojem se pogodak događa sam od sebe.

Primijenjeno na e-sport, to znači da vrhunski nastup ne nastaje pod pritiskom rezultata, nego u stanju smirene, ali potpuno prisutne pažnje. HRM u ovom kontekstu ne smije forsirati stalnu stimulaciju, već mora:

- razvijati ritam rada i odmora,
- štititi tišinu i mentalni oporavak,
- sprječavati stalnu kognitivnu preopterećenost.

Zen perspektiva podsjeća da napetost smanjuje preciznost, dok prisutnost povećava efikasnost, što je ključno u digitalnom sportu gdje se odluke donose u milisekundama.

3. E-sportista između avatara i identiteta

Jedan od najsloženijih HRM izazova u e-sportu jeste razdvajanje ličnog identiteta sportiste od njegovog digitalnog performansa. Avatar postaje produžetak ličnosti, a granica između "ja" i rezultata se briše.

U takvom okruženju, svaki pad forme doživljava se kao lični neuspjeh, a svaki gubitak kao gubitak identiteta. HRM mora zato svjesno graditi psihološku distancu između čovjeka i rezultata, podsjećajući sportistu da:

- nije jednak svom rankingu,
- nije svodiv na statistiku,
- ima vrijednost izvan nastupa.

Ovdje HRM preuzima ulogu mentora, a ne samo menadžera.

4. Etika i odgovornost u eri AI-sporta

Korištenje AI u e-sportu otvara ozbiljna etička pitanja: privatnost podataka, manipulacija ponašanjem, eksploatacija mladih talenata i prerano profesionalizovanje. HRM mora biti nosilac etičkog okvira koji štiti sportistu, posebno maloljetnike, od sistemskog pritiska i tržišne instrumentalizacije.

Bez etičkog HRM-a, e-sport rizikuje da postane industrija potrošnje pažnje, a ne prostor sportskog razvoja.

Autorova akademska sinteza

E-sport je sport budućnosti, ali HRM je njegov korektiv savjesti.

Umjetna inteligencija može optimizirati procese, ali samo humanistički HRM, oslonjen na Zen disciplinu i dihotomiju kontrole, može očuvati čovjeka u sistemu.

Upravo tu leži ključna poruka: ne kontrolisati ono što mora ostati živo, ali mudro upravljati onim što oblikuje okvir. To je nova uloga HRM-a u sportu, graditelj ravnoteže između tehnologije i ljudske mjere.

Umjetna inteligencija i etika u sportu

Dihotomija kontrole u e-sportu ne završava se pitanjem performansa, već se nužno nastavlja u etičku ravan upravljanja ljudima u digitalnom sportskom sistemu. Umjetna inteligencija, kao moćan analitički i prediktivni alat, ne postavlja samo tehnička pitanja efikasnosti, već i duboko normativna pitanja odgovornosti, granica i svrhe.

Ako HRM ne definiše šta se smije, a ne samo šta se može, AI lako prelazi iz sredstva podrške u mehanizam pritiska. Granica između optimizacije i manipulacije postaje nejasna, posebno u radu s mladim sportistima, gdje se prikupljanje podataka, evaluacija potencijala i donošenje odluka odvijaju prije nego što je formiran stabilan identitet.

U tom smislu, etika u sportu ne može biti dodatak tehnologiji, nego njen korektivni okvir. HRM postaje ključni nosilac tog okvira, jer upravo on stoji na raskršću interesa: sportiste, organizacije, tržišta i tehnologije. Pitanja privatnosti, saglasnosti, mentalnog zdravlja, autonomije i dugoročne dobrobiti sportiste ne mogu se prepustiti algoritmima.

Stoga se naredno poglavlje logično bavi etikom umjetne inteligencije u sportu, ne kao tehničkim problemom regulacije, već kao moralnim ispitom savremenog sportskog sistema. U središtu tog ispitivanja ostaje isto temeljno pitanje HRM-a u sportu: kako koristiti moć tehnologije, a da se ne izgubi ljudska mjera.

Klasični sport i e-sport, komparativni prikaz etike i sportskog upravljanja:

1) Analitička komparacija

Dimenzija	Klasični sport	E-sport	Dimenzija	Klasični sport	E-sport
Normativni okvir	Dugotrajno razvijen (IOC, IFs, WADA, nacionalni savezi); jasni etički kodeksi	Fragmentiran; brzi razvoj ispred regulative; privatni izdavači igara kao ključni akteri	Zaštita sportiste	Relativno visoka (medicina, antidoping, welfare)	Neujednačena; posebno ranjivi maloljetnici
Uloga tehnologije	Podrška (analitika, prevencija povreda); tehnologija sekundarna tijelu	Centralna (AI, algoritmi, platforme); tehnologija posreduje performans	Identitet sportiste	Razdvojiv od rezultata; tijelo i karijera	Avatar i rezultat se stapaju s identitetom
Primjena AI-a	Ograničena i komplementarna (monitoring opterećenja)	Intenzivna i sveobuhvatna (predikcija, evaluacija, selekcija)	Organizacijska kultura	Fizička zajednica; rituali i tradicija	Digitalna zajednica; kultura se gradi namjerno
Dihotomija kontrole	Kontrola procesa; praćenje psiholoških stanja	Rizik prekomjerne kontrole kroz podatke; potreba jasnih granica	Uloga HRM-a	Institucionalizovana; jasno definisana	Ključna, ali često nedovoljno razvijena
			Etički rizici	Doping, korupcija, komercijalni pritisci	Eksploatacija pažnje, burnout, privatnost podataka
			Upravljanje sportom	Hijerarhijski, javno-privatni modeli	Platform-centrični, tržišno vođeni modeli



2) Komentar razlika: etika i upravljanje kroz dihotomiju kontrole

Klasični sport i e-sport dijele istu etičku ambiciju, razvoj čovjeka kroz takmičenje, ali djeluju u radikalno različitim upravljačkim i tehnološkim uslovima. U klasičnom sportu, normativni okviri i upravljački mehanizmi su evolutivno izgrađeni, što omogućava jasniju primjenu olimpijskih vrijednosti. Tehnologija je pomoćna, a dihotomija kontrole je relativno stabilna: procesi se kontrolišu, čovjek se prati.

U e-sportu, naprotiv, tehnologija (AI) postaje primarni posrednik performansa. Time se dihotomija kontrole zaoštrava: ono što se može mjeriti često se pokušava i kontrolisati. Upravo tu nastaje etički rizik, algoritamska redukcija sportiste na skup metrika. Bez snažnog HRM-a i jasnih upravljačkih principa, e-sport lako sklizne u prekomjernu optimizaciju koja ugrožava autonomiju, mentalno zdravlje i identitet sportista.

Olimpijske vrijednosti nude korektiv: izvrsnost bez poštovanja gubi smisao, a prijateljstvo bez zaštite postaje prazna retorika. EU modeli dobrog upravljanja, dodatno insistiraju na transparentnosti, odgovornosti i zaštiti ranjivih grupa, principima koji su u e-sportu tek u nastajanju.

3) Implikacije za HRM u sportu

- U klasičnom sportu, HRM djeluje kao stabilizator sistema i čuvar etike.
- U e-sportu, HRM mora biti arhitekt sistema: definisati granice AI-a, štiti identitet sportiste i uspostaviti etičke standarde prije nego što ih nametne tržište.

U oba konteksta, ključna ostaje dihotomija kontrole: kontrolisati strukture i procese, pratiti čovjeka i štiti njegovu autonomiju.

Ako je klasični sport polje tradicije i institucionalne etike, e-sport je laboratorij budućnosti sportskog upravljanja. Ishod tog eksperimenta zavisi od HRM-a: hoće li tehnologija služiti čovjeku ili će čovjek postati dodatak tehnologiji.



Tumačenje modela integrativnog, piramidalnog prikaza

Piramida jasno pokazuje da tehnologija ne može biti temelj sportskog sistema. Umjetna inteligencija je najviši, najlakše promjenjiv i najopasniji sloj ako ostane bez oslonca. Stabilnost sistema dolazi odozdo:

- **Vrijednosti (olimpijske i društvene)** daju smisao sportu
- **Etika** prevodi vrijednosti u norme i granice
- **HRM** operacionalizira etiku kroz ljude, procese i kulturu
- **AI** služi sistemu, ali ga ne definiše

Kada se piramida okrene (AI na dnu), sport postaje industrija performansa. Kada stoji ovako, sport ostaje prostor ljudskog razvoja. Ovaj model je posebno primjenjiv za poređenje klasičnog sporta i e-sporta.

*Ako je klasični sport izgradio institucije da zaštiti tijelo,
e-sport mora izgraditi institucije da zaštiti pažnju, identitet i svijest.
U oba slučaja, HRM ostaje čuvar mjere,
između kontrole i slobode, između tehnologije i čovjeka*

*U digitalnom sportu, HRM više nije administrativna funkcija, već arhitekt ravnoteže.
Njegova kompetencija ne mjeri se količinom podataka koje koristi, nego mjerom
koju čuva između tehnologije i čovjeka.*

AI optimizira; HRM humanizira.

Ako je klasični sport polje tradicije i institucionalne etike, e-sport je **laboratorij budućnosti sportskog upravljanja**. Ishod tog eksperimenta zavisi od HRM-a: **hoće li tehnologija služiti čovjeku ili će čovjek postati dodatak tehnologiji.**



Model HRM kompetencija za digitalni sport

E-sport, AI-intenzivni sistemi i hibridni sportski modeli

U vremenu kada sport više nije isključivo fizički prostor stadiona, dvorane ili planine, nego i digitalna arena servera, platformi i algoritama, HRM u sportu suočava se s novim epistemološkim i etičkim izazovima. E-sport, AI-intenzivni sistemi praćenja performansi i hibridni modeli takmičenja (fizičko-digitalni) transformišu samu prirodu sportskog rada. U tom kontekstu, upravljanje ljudskim resursima više nije samo administrativna funkcija, ono postaje strateški, etički i kulturni kompas organizacije.

U ovoj knjizi, model kompetencija se ne nudi kao tehnički okvir, već kao vrijednosno-stratešku mapu. Njegov temelj je jednostavan: tehnologija smije unaprijediti sport, ali nikada ne smije reducirati čovjeka.

1 Normativno-etička kompetencija (temelj)

Digitalni sport ne smije biti oslobođen vrijednosti koje su oblikovale olimpijski pokret. Upravo suprotno, što je tehnologija snažnija, to etika mora biti jasnija.

Normativno-etička kompetencija podrazumijeva sposobnost integracije olimpijskih vrijednosti (poštovanje, izvrsnost, prijateljstvo), EU standarda dobrog upravljanja i principa zaštite ljudskog dostojanstva u svakodnevne HRM odluke. U AI-okruženju to znači:

- zaštitu privatnosti i biometrijskih podataka,
- informisani pristanak sportista,
- proporcionalnu i opravdanu upotrebu AI-alata,
- posebne mehanizme zaštite maloljetnika u e-sportu.

Organizacija koja implementira etičke kodekse AI-a, procedure saglasnosti i jasne protokole zaštite podataka ne štiti samo sebe, ona štiti integritet sportiste kao subjekta, a ne objekta analitike.

2 Kompetencija dihotomije kontrole (strateška)

Zen disciplina nas uči razlikovanju onoga što možemo kontrolisati od onoga što ne možemo. U digitalnom sportu ta razlika postaje presudna.

HRM mora jasno razdvojiti:

- procese, opterećenja i strukture (što se može planirati i optimizirati),
- motivaciju, identitet i kreativnost (što se može podržati, ali ne i kontrolisati).

Algoritmi mogu mjeriti brzinu reakcije ili broj klikova u minuti, ali ne mogu izmjeriti unutrašnju svrhu. Upravo zato kompetencija dihotomije kontrole podrazumijeva:

- politike praćenja bez prisile,
- jasne granice intervencije,
- uravnotežene ritmove rada i odmora.

Bez ove kompetencije digitalni sport lako sklizne u hiperproduktivnost i burnout; s njom, postaje održiv.

3 Digitalno-analitička kompetencija (instrumentalna)

Poznavati AI-alate ne znači pokloniti im autoritet. Digitalno-analitička kompetencija podrazumijeva razumijevanje algoritama bez tehnološkog determinizma.

HRM stručnjak mora znati:

- kako se formiraju KPI-ji, ključni pokazatelji uspješnosti
- kako funkcionišu modeli predikcije,
- šta znači objašnjiva umjetna inteligencija (XAI),
(XAI), predstavlja skup metodoloških i tehnoloških pristupa kojima se osigurava transparentnost, interpretabilnost i odgovornost algoritamskih sistema, posebno u kontekstima gdje odluke imaju etičke, profesionalne i društvene implikacije, poput upravljanja ljudskim resursima u sportu.
- kako se provodi revizija AI-sistema.

Transparentnost podataka i mogućnost preispitivanja algoritamskih odluka čine razliku između inteligentnog sistema i digitalne birokratije. Čovjek ostaje krajnji nosilac odluke. AI je savjetnik, ne sudija.

4 Psihološko-mentorska kompetencija (ljudska)

U e-sportu i hibridnim modelima granica između avatara i identiteta postaje porozna. Sportski kadar više ne nastupa samo pred publikom, već i pred globalnom mrežom.

Psihološko-mentorska kompetencija uključuje:

- upravljanje pažnjom i digitalnim distrakcijama,
- prevenciju anksioznosti i online pritiska,
- programe mentalnog zdravlja,
- mentorsku podršku u oblikovanju identiteta.

Zen-inspirisani protokoli pažnje, svjesno upravljanje fokusom i refleksivne prakse nisu egzotične tehnike, one su instrument očuvanja unutrašnje stabilnosti u hiperbrzom digitalnom svijetu.

5 Kompetencija organizacijske kulture (kontekstualna)

Digitalni timovi često nemaju fizičku zajednicu. Povjerenje se gradi bez zajedničkog prostora, ali ne bez zajedničkih vrijednosti.

HRM mora oblikovati:

- jasna pravila komunikacije,
- rituale tima (online i offline),
- mehanizme rješavanja konflikata,
- participativne procese odlučivanja.

Kultura je “nevidljivi trener” organizacije. U digitalnom sportu ona sprječava fragmentaciju i anonimnost.

6 Karijerno-razvojna kompetencija (dugoročna)

Karijere u e-sportu često su kraće i intenzivnije nego u klasičnom sportu. Bez strateškog planiranja tranzicija može biti dramatična.

Karijerno-razvojna kompetencija uključuje:

- dualne karijere (sport + obrazovanje),
- edukacione programe digitalnih kompetencija,
- post-karijerne mape razvoja.

U e-sportu i hibridnim modelima granica između avatara i identiteta postaje porozna. **Sportski kadar više ne nastupa samo pred publikom, već i pred globalnom mrežom.**



HRM mora gledati dalje od trenutnog performansa. Održivi razvoj sportiste znači smanjenje socijalnih rizika i očuvanje dostojanstva nakon završetka takmičarske faze.

7 Kompetencija upravljanja rizicima i dobrobiti (zaštitna)

Digitalno okruženje nosi specifične rizike:

- zavisnost od ekrana,
- poremećaj sna,
- kognitivno preopterećenje,
- etičke devijacije (manipulacije, digitalni doping).

HRM mora postaviti jasne limite opterećenja, razviti protokole oporavka i uspostaviti monitoring koji nije invazivan. Dobrobit sportiste nije sekundarni cilj, ona je preduslov performansa.

8 Upravljanje i regulatorna kompetencija (institucionalna)

Digitalni sport funkcioniše u prostoru između saveza, izdavača igara i platformi. Bez regulatorne kompetencije organizacije gube legitimitet.

Ova kompetencija obuhvata:

- implementaciju principa dobrog upravljanja,
- usklađenost s IOC i EU standardima,

- jasnu raspodjelu odgovornosti,
- participativno odlučivanje.

Upravljanje mora biti transparentno, odgovorno i mjerljivo. Samo tada digitalni sport može postati dio šireg olimpijskog i društvenog sistema.

Autorova akademska refleksija

Model HRM kompetencija za digitalni sport nije lista tehničkih vještina. To je vrijednosni okvir. On polazi od uvjerenja da je tehnologija sredstvo, a ne svrha; da je algoritam alat, a ne autoritet; da je sportista osoba, a ne podatak.

U kontekstu Bosne i Hercegovine, gdje sistem često kasni za talentom, ovaj model može poslužiti kao kompas budućih reformi. Digitalni sport i AI-intenzivni sistemi neće čekati naše institucionalne sporosti. Ali možemo ih dočekati spremni, sa jasnim normama, etikom i kulturom.

Jer, kako bi rekao Rumi,

“Ono što tražiš, traži i tebe.”

Ako tražimo ravnotežu između tehnologije i čovjeka, tada i budućnost sporta traži upravo takvo upravljanje.



9

Poglavlje

Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima

Evropski projekti, posebno kroz programe usmjerene na obrazovanje, mobilnost i institucionalno jačanje, stvaraju prostor u kojem sportske organizacije preispituju vlastite modele upravljanja i uvode nove profesionalne standarde. Oni omogućavaju razvoj kompetencija koje nadilaze tradicionalno shvaćanje sportskog menadžmenta, strateško planiranje, interkulturalna komunikacija, digitalna pismenost, upravljanje promjenama i etičko donošenje odluka postaju integralni dio HRM prakse.



Sport, država i javne politike

u fragmentiranim sistemima

1. Fragmentacija države i pitanje sporta

U stabilnim državnim sistemima, sport se razvija kroz relativno jasne i centralno koordinisane javne politike. Ove politike usklađuju ciljeve, resurse i aktivnosti na način koji omogućava efikasno upravljanje razvojem sporta. U kontrastu s tim, u fragmentiranim sistemima poput Bosne i Hercegovine, sport se suočava sa dodatnim izazovima koji ne proizlaze iz same prirode sporta, već iz složenosti institucionalne strukture države.

Fragmentacija podrazumijeva višeslojnost vlasti, preklapanje nadležnosti, neujednačene politike i odsustvo jedinstvene strateške vizije. Ovaj oblik organizacije vlasti može otežati jasno definiranje odgovornosti i pravaca razvoja sporta, čime se smanjuje efikasnost i povećava složenost upravljanja.

Problemi uzrokovani fragmentacijom:

- 1. Preklapanje nadležnosti:** U fragmentiranim sistemima, više nivoa vlasti može imati udjele u donošenju odluka o sportu (nacionalni, entitetski, kantonalni nivoi), što dovodi do konfuzije u vezi s tim ko je odgovoran za koji aspekt sportskog razvoja. Ova nejasnoća može otežati implementaciju javnih politika i smanjiti efikasnost rada sportskih organizacija.
- 2. Neujednačene politike:** Različiti nivoi vlasti mogu imati divergentne ili čak kontradiktorne politike koje se tiču sporta. Ove neujednačenosti mogu uzrokovati nesigurnost kod sportskog kadra i organizacija, koji se suočavaju s promjenjivim pravilima i propisima. Takvo okruženje može podstaći frustraciju i nepovjerenje prema institucijama.
- 3. Odsustvo jedinstvene strateške vizije:** Fragmentacija dovodi do nedostatka sveobuhvatne strategije koja bi mogla obuhvatiti sve aspekte sporta, uključujući razvoj talenata, infrastrukture, finansiranje i promociju sportskih aktivnosti. Bez jedinstvene vizije, resursi se često troše neefikasno i nepostizu se željeni rezultati.

Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima

- 4. Odgovornost svuda i nigdje:** U kontekstu fragmentacije, stanje u kojem odgovornost postoji svuda i nigdje istovremeno postaje normativna osobina. To stvara situaciju u kojoj je teško utvrditi ko je odgovoran za određene izazove unutar sporta, što dodatno otežava rješavanje problema i implementaciju potrebnih reformi.

U takvom kontekstu, sport često ostaje na margini javnih politika, ne zato što je nevažan, već zato što ne pripada jasno nijednom nivou vlasti. Ovaj problem zahtijeva hitno adresiranje kako bi se osigurala bolja koordinacija među sudionicima, jasnije definisanje odgovornosti i razvoj sveobuhvatnih javnih politika koje će doprinijeti efikasnom razvoju sporta.

U Bosni i Hercegovini, stvaranje stabilnog i funkcionalnog sportskog sistema zahtijeva pažnju prema ovim izazovima i rad na izgradnji institucionalnog povjerenja, kroz jačanje međusobne saradnje svih nivoa vlasti i uključivanje svih sudionika u proces donošenja odluka. Samo na taj način može se osigurati da sport ne bude samo marginalizovan element društvenih politika, već važan faktor društvenog, kulturnog i ekonomskog razvoja.

2. Država kao garant, a ne upravljač sporta

Jedna od ključnih dilema u fragmentiranim sistemima jeste uloga države u sportu. U idealnom okviru, država ne bi trebala biti direktni upravljač sporta, već bi trebala funkcionisati kao garant javnog interesa, pravila i jednakih uslova za sve aktere. U ovom kontekstu, država ima odgovornost osigurati da se svi nivoi sportskih aktivnosti odvijaju na način koji je pravedan i transparentan. Međutim, u Bosni i Hercegovini, ovaj balans često izostaje.

Uloga države kao garanta

- 1. Osiguranje javnog interesa:** Država treba djelovati u najboljem interesu zajednice, čime se osigurava zaštita prava sportista, promicanje fair playa i omogućavanje ravnopravnosti u pristupu resursima. Kao garant javnog interesa, država bi trebala osigurati da se svi akteri u sportu tretiraju pošteno, bez obzira na njihove individualne ili kolektivne interese.
- 2. Postavljanje pravila i normi:** Država je odgovorna za uspostavljanje načela i pravila koja će regulirati sport, čime se osigurava dosljedna primjena i poštivanje tih pravila na svim nivoima. Ova pravila trebaju obuhvatiti pitanja sigurnosti, povjerenja, etike i odgovornosti.
- 3. Praćenje i evaluacija:** Država bi trebala pratiti implementaciju pravila i evaluirati učinak sportskih organizacija i institucija. Ova aktivnost omogućava

U stabilnim državnim sistemima, sport se razvija kroz relativno jasne i centralno koordinisane javne politike. Ove politike usklađuju ciljeve, resurse i aktivnosti na način koji omogućava efikasno upravljanje razvojem sporta.



Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima

brzo prepoznavanje nedostataka i pružanje stručne podrške tokom procesa poboljšanja, time osnažujući povjerenje u sistem.

Posljedice nepreuzimanja uloge garanta

Kada država ne preuzima ulogu garanta, sport se prepušta parcijalnim interesima lokalnim, političkim ili privatnim. Ovaj fenomen dovodi do nekoliko negativnih posljedica:

1. Gubitak koncepta sporta kao javnog dobra: Kada se sport prepušta individualnim interesima, dolazi do marginalizacije sporta kao kolektivnog dobra. Time se, namjerno ili nenamjerno, smanjuje uloga sporta u zajednici, koja bi trebala poticati socijalnu koheziju i razvoj zajedničkih vrijednosti.
2. Fragmentisane inicijative: U takvom okruženju, sport postaje polje fragmentisanih inicijativa koje su neusklađene i često takmičarski orijentisane. Ove inicijative ne doprinose stvaranju stabilnog sportskog sistema, čime se smanjuju dugoročni efekti na razvoj sporta i njega kao društvenog fenomena.
3. Poticanje nepovjerenja: Kada akteri ne vide aktivnu ulogu države u osiguravanju pravедnosti i ravnoteže, povjerenje u institucije se smanjuje. Takvo nepovjerenje dodatno otežava saradnju i pruža plodno tlo za korupciju i zloupotrebe, koje dodatno destabiliziraju sistem.

Uloga države u sportu u Bosni i Hercegovini mora biti usmjerena na osiguravanje javnog interesa, na postavljanje pravila i normi koje će osigurati pravdu i odgovornost. Samo kroz zanemarivanje kratkoročnih političkih i lokalnih interesa, država može ostvariti funkciju garanta demokratskog razvoja sporta. Ovaj pristup pomoći će stvoriti okvir unutar kojeg sport može prosperirati kao javno dobro, osnažujući sve aktere i potičući zajedništvo, inovacije i razvoj u lokalnim zajednicama.

3. Javne politike sporta u uslovima institucionalne rascjepkanosti

Javne politike sporta u fragmentiranim sistemima, poput Bosne i Hercegovine, suočavaju se s nekoliko strukturalnih slabosti koje otežavaju efikasno upravljanje i razvoj sporta. Ove slabosti onemogućavaju sinergiju među različitim nivoima vlasti i dodatno komplikuju proces donošenja odluka.

Ključne strukturalne slabosti javnih politika sporta:

1. Odsustvo jedinstvene državne strategije sporta: U nedostatku sveobuhvatne državne strategije koja bi integrirala sve aspekte sportskog razvoja,

usmjeravanje resursa postaje haotično i neusklađeno. Ova situacija može dovesti do toga da se lokalne i regionalne potrebe ne ispunjavaju, a vezivanje akcija na državnom nivou postaje otežano.

- 2. Neujednačeni modeli finansiranja:** Fragmentacija vlasti često rezultira u neujednačenim modelima finansiranja sporta, gdje različite institucije ili entiteti imaju različite kriterije i procedure. Ova nejasnoća otežava sportske organizacije u predviđanju svojih izvora finansiranja i planiranju dugoročnih projekata. Kao rezultat, mnoge organizacije ostaju bez potrebnih resursa koje bi mogle utrošiti na razvoj sporta.
- 3. Različiti standardi upravljanja i odgovornosti:** Različiti nivoi vlasti ili sportske institucije mogu imati različite standarde upravljanja i odgovornosti, što otežava postavljanje jasnih očekivanja. Ova razlika dovodi do neujednačene primjene pravila i procedura, čime se dodatno podriva povjerenje unutar sportskih zajednica.
- 4. Slaba horizontalna i vertikalna koordinacija:** Bez jasne horizontalne (između različitih organizacija) i vertikalne (između različitih nivoa vlasti) koordinacije, sportske organizacije često funkcionišu kao izolovani akteri. Ova izolacija smanjuje mogućnosti za saradnju, razmjenu resursa i zajednički rad na projektima koji bi doprinijeli razvoju sporta.

Posljedice institucionalne rascjepkanosti

U takvom ambijentu, javne politike sporta svode se na administrativno preživljavanje, umjesto da se fokusiraju na razvoj. Sportske organizacije, umjesto da rade zajedno na zajedničkim ciljevima, često se bore sa svojim unutrašnjim izazovima i nedostatkom resursa. Ova situacija može dovesti do stagnacije u razvoju sportskih programa, smanjenja kvalitete sportske infrastrukture i opadanja sportskih rezultata.

Kako bi se prevazišle slabosti javnih politika sporta u kontekstu institucionalne rascjepkanosti, neophodno je uspostaviti jedinstvenu državnu strategiju sporta koja će integrirati različite dimenzije sportskog razvoja. Također, potrebno je raditi na usklađivanju modela finansiranja, standardizaciji upravljanja i jačanju koordinacije između različitih nivoa vlasti. Ove promjene će omogućiti da se sportske organizacije povežu u koherentan sistem koji će raditi na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, čime će se osigurati održiv razvoj sporta kao ključnog elementa društvenog blagostanja.

4. Olimpijski komitet i nacionalne institucije kao koordinacijski čvorovi

U fragmentiranim sistemima, nacionalne sportske institucije koje posjeduju međunarodni legitimitet i normativni okvir, poput Olimpijskog komiteta, igraju posebnu i važnu ulogu. Iako ove institucije nemaju formalne ovlasti da zamijene državu, one mogu djelovati kao ključni koordinacijski čvorovi koji osiguravaju bolju suradnju i usklađenost unutar sportskog sistema.

Uloge Olimpijskog komiteta:

- 1. Usklađivanje standarda upravljanja:** Olimpijski komitet može postaviti i promicati standarde upravljanja unutar sportskih organizacija. Ove smjernice mogu pomoći u uspostavljanju jedinstvenih kriterija koji će osigurati efikasnije i odgovornije upravljanje sportskim aktivnostima, čime se jača povjerenje među svim akterima unutar sportskog sistema.
- 2. Promocija etičkih i olimpijskih vrijednosti:** Olimpijski komitet ima jedinstvenu priliku da promovira etičke i olimpijske vrijednosti, kao što su fair play, poštovanje, timska suradnja i inkluzivnost. Kroz različite obrasce obrazovanja i kampanje, ova institucija može raditi na jačanju etičkog ponašanja i odgovornosti među sportistima, trenerima i rukovoditeljima.
- 3. Posredovanje između različitih nivoa vlasti:** U situaciji fragmentacije, Olimpijski komitet može posredovati između različitih nivoa vlasti kako bi se osigurala bolja koordinacija i suradnja. Ova posrednička uloga može pomoći u razvoju zajedničkih politika i strategija koje će zadovoljiti interese svih aktera u sportu, te omogućiti efikasnije upravljanje resursima.
- 4. Štititi sportiste od posljedica institucionalne fragmentacije:** Kada se suočavaju s problemima koji proizlaze iz fragmentacije, sportisti često postaju ranjivi. Olimpijski komitet može igrati ključnu ulogu u zaštiti njihovih prava i interesa, osiguravajući da se svi članovi zajednice tretiraju pravedno i s poštovanjem.

Rizici neadekvatnog očekivanja

Međutim, očekivanje da takve institucije mogu riješiti sistemske probleme bez jasne državne strategije predstavlja ozbiljan rizik. Bez institucionalne podrške i jasnih smjernica od strane države, Olimpijski komitet i slične institucije ne mogu ostvariti svoj puni potencijal. Moguće je da će se suočavati s ograničenim resursima i kapacitetima koji mogu smanjiti njihov utjecaj i mogućnost rješavanja problema.

Uloga Olimpijskog komiteta i nacionalnih sportskih institucija kao koordinacijskih čvorova u fragmentiranim sistemima je od suštinskog značaja za razvoj sporta, njihova uloga u usklađivanju standarda, promociji vrijednosti i posredovanju između različitih nivoa vlasti može pomoći u izgradnji održivog i snažnijeg sportskog sistema. Međutim, bez adekvatne državne strategije koja pruža podršku i usmerenje, rizik od neefikasnosti ostaje prisutan, što može otežati napore na obnovi povjerenja i jačanju institucionalnog legitimiteta u sportu.

5. Politizacija sporta i gubitak javnog interesa

Fragmentirani sistemi često stvaraju plodno tlo za politizaciju sporta. Kada ne postoje jasne politike i pravila, sport postaje instrument političke vidljivosti, a ne sredstvo javnog dobra. Kratkoročni politički interesi mogu lako zamijeniti dugoročnu sportsku strategiju, što dovodi do brojnih negativnih posljedica.

Negativne posljedice politizacije sporta:

- 1. Narušavanje autonomije sportskih organizacija:** Kada političke strukture preuzmu preveliku kontrolu nad sportskim aktivnostima, autonomija sportskih organizacija se smanjuje. Umjesto da imaju slobodu odlučivanja i vođenja svojih programa, sportske organizacije postaju podložne vanjskim pritiscima i politikama, što može smanjiti efikasnost i kreativnost.
- 2. Podrivanje povjerenja sportista i javnosti:** Politizacija sporta često dovodi do gubitka povjerenja među sportistima i širom javnošću. Kada se sport doživljava kao sredstvo političke manipulacije, sportistkinje/sportisti mogu osjećati da je njihova strast i trud marginalizirani, dok javnost može postati skeptična prema legitimnosti i integritetu sportskih institucija.
- 3. Destabilizacija upravljačkih struktura:** U situacijama gdje je sport politički instrument, upravljačke strukture mogu postati nestabilne i neefikasne. Odluke se često donose na temelju kratkoročnih političkih kalkulacija, a ne na temelju strategija usmjerenih prema razvoju. Ova nestabilnost može dovesti do čestih promjena u vođstvu, što još više otežava razvoj jasnih i dosljednih politika.
- 4. Smanjenje međunarodnog kredibiliteta sporta:** Politizacija sporta može imati dalekosežne posljedice na međunarodni kredibilitet. Kada međunarodne sportske organizacije primijete da se sport u određenoj zemlji koristi za političke svrhe, spremne su smanjiti svoju podršku ili saradnju. Ovo također može uticati na sposobnost te zemlje da organizira sportske događaje ili učestvuje na njima.

Gubitak integrativne uloge

U takvom kontekstu, sport gubi svoju integrativnu društvenu ulogu. Umjesto da služi kao platforma za promovisanje zajedništva, međusobnog poštovanja i socijalne kohezije, sport postaje polje sukoba i podjela. Ovdje se gubi osnovna svrha sporta, okupljanje ljudi različitih pozadina oko zajedničkih ciljeva i težnji.

Politizacija sporta u fragmentiranim sistemima predstavlja ozbiljan izazov za razvoj sporta kao javnog dobra. Da bi se povratila autonomija sportskih organizacija i ojačalo povjerenje sportista i javnosti, neophodno je uspostaviti jasne politike koje će odvojiti sport od političkih pritisaka. Također, kroz promicanje vrijednosti transparentnosti, odgovornosti i zajedništva, sport može ponovo postati sredstvo za izgradnju jakih zajednica. Samo kroz ovakve promjene može se osigurati da sport ostane relevantan i integrativan dio društvenog tkiva.

6. Preporuke za javne politike sporta u fragmentiranim sistemima

Uprkos složenosti i izazovima koje donose fragmentirani sistemi, oni nisu nužno osuđeni na neuspjeh. Potrebno je redefinisati pristup javnim politikama sporta kroz nekoliko ključnih principa koji će doprinijeti razvoju stabilnog i održivog sportskog sistema. Ove preporuke pomoći će u izgradnji povjerenja među sudionicima i omogućiti efikasnije upravljanje sportom.

Ključni principi za javne politike sporta:

- 1. Minimalni državni konsenzus o sportu:** Sport treba biti prepoznat kao nadstranačko i nadentitetsko pitanje. Sukobi koji proizlaze iz političkih razlika mogu oslabiti razvoj sporta; stoga je važno da svi nivoi vlasti postignu konsenzus o važnosti sporta kao zajedničkog dobra. Ova saradnja trebala bi obuhvatiti zajedničko definiranje ciljeva i politika koje obezbjeđuju podršku svim relevantnim akterima.
- 2. Funkcionalna koordinacija umjesto formalne centralizacije:** Umjesto da se teži formalnoj centralizaciji, treba uspostaviti jasne mehanizme saradnje između različitih nivoa vlasti. Ovi mehanizmi trebaju omogućiti efikasnu komunikaciju i saradnju, gdje se svi nivoi vlasti mogu usklađivati u pružanju podrške sportu, bez obzira na to gdje se nalaze unutar administrativne strukture.
- 3. Standardizacija upravljanja i transparentnosti:** Uspostava jedinstvenih minimalnih standarda za sve sportske organizacije ključna je za osiguranje povjerenja i pravednosti unutar sistema. Ove standarde treba definisati kroz javne politike koje promiču transparentnost u upravljanju resursima, donošenju odluka i provođenju sportskih programa.

4. Zaštita autonomije sporta uz jasnu odgovornost: Neophodno je pronaći balans između samouprave sportskih organizacija i javnog nadzora. Na taj način se osigurava da sportske organizacije imaju slobodu da donose odluke, dok su istovremeno odgovorne za svoje postupke i rezultate. Jasno definisanje odgovornosti pomaže u izgradnji povjerenja između sportskih organizacija i njihove zajednice.

5. Uloga međunarodnih normi i olimpijskih principa: Međunarodne norme i olimpijski principi mogu poslužiti kao neutralni okvir u politički osjetljivim kontekstima. Ove norme pružaju referentnu tačku za razvoj unutrašnjih politika i praksi koje su u skladu s globalnim standardima, čime se povećava kredibilitet sporta unutar lokalnih, regionalnih i međunarodnih zajednica.

Definisanje ovih preporuka kao smjernica za javne politike sporta može pomoći u oblikovanju efikasnijeg, pravednijeg i stabilnijeg sportskog sistema u Bosni i Hercegovini. Ove politike će ne samo osnažiti individualne sportske organizacije, već i doprinijeti jačanju povjerenja unutar šire zajednice. Sport, kao važan alat za razvoj društva, može djelovati kao katalizator pozitivnih promjena ako se pravilno postavi u odnosu na institucije, propise i vrijednosti.

7. Sport kao prostor političke neutralnosti i društvene kohezije

U fragmentiranim društvima, sport ima značajan potencijal da postane prostor političke neutralnosti i društvene povezanosti. Ova uloga sporta, koja nadilazi političke i etničke podjele, omogućava stvaranje zajedničkog identiteta koji može ujediniti ljude oko zajedničkih ciljeva i vrijednosti. Zbog toga je važno da javne politike sporta budu oblikovane na način koji ne produbljuje postojeće podjele, nego potiče saradnju i promovisanje zajedničkih interesa.

Sport kao prostor političke neutralnosti

- 1. Neutralna platforma:** Sport može djelovati kao neutralna platforma gdje se ljudi iz različitih političkih, etničkih i društvenih pozadina okupljaju kako bi osnažili zajedništvo kroz zajedničke sportske događaje, timski rad i kolektivne aktivnosti. Ovaj aspekt sporta može biti od suštinskog značaja u smanjivanju tenzija i promicanju dijaloga među različitim grupama.
- 2. Pravila i standardi:** Jasno definisana pravila i standardi unutar sporta omogućavaju pravedno takmičenje, što može poslužiti kao model za interakciju među različitim društvenim grupama. Kada se pravila primjenjuju ravnomjerno, sport može pomoći u izgradnji povjerenja i solidarnosti među učesnicima.

U fragmentiranim društvima, sport ima značajan potencijal da postane prostor političke neutralnosti i društvene povezanosti. Ova uloga sporta, koja nadilazi političke i etničke podjele, omogućava stvaranje zajedničkog identiteta koji može ujediniti ljude oko zajedničkih ciljeva i vrijednosti.



3. Simbol zajedništva: Sportski uspjesi često predstavljaju simbol zajedništva i kolektivnog ponosa. Kada se timovi ili nacije takmiče na međunarodnim događanjima, oni predstavljaju svoje zajednice, a uspjesi na tom polju mogu pridonijeti jačanju društvene kohezije i kolektivnog identiteta.

Stvaranje društvene kohezije

- 1. Zajednički ciljevi:** Javne politike sporta trebaju se fokusirati na stvaranje zajedničkih ciljeva koji pomažu u promovisanju saradnje između raznih segmenata društva. Dijalozi i inicijative koje uključuju različite aktere mogu osnažiti zajedničku svrhu, čime se doprinosi razvoju kohezivne zajednice.
- 2. Obrazovni aspekt:** Kroz sportske programe i obrazovne aktivnosti, sport može podsticati toleranciju, razumijevanje i međusobno poštovanje. Ovi programi pomažu u obrazovanju mladih o važnosti saradnje i timskog rada, te doprinose stvaranju inkluzivnijih društava.
- 3. Demonstracija saradnje:** Sport može pokazati da saradnja, pravila i zajedničke vrijednosti mogu funkcionirati i u složenim institucionalnim okvirima. Kada se različite sportske organizacije, zajednice i institucije usmjere prema zajedničkim ciljevima, mogu stvoriti efikasne modele saradnje koji će nadilaziti trenutne izazove.

Uloga sporta kao prostora političke neutralnosti i društvene kohezije u fragmentiranim društvima je od suštinskog značaja. Već postavljene strukture i javne politike trebaju podupirati ovaj potencijal, potičući zajedničke ciljeve i izgrađujući standarde koji će osnažiti kolektivni identitet zajednice. Na taj način, sport ne samo da će pridonijeti fizičkom zdravlju i dobrobiti, već će pomoći i u osnaživanju društvenih veza i stvaranju pravednijih i stabilnijih zajednica.

Sport u fragmentiranim sistemima nalazi se između dvije krajnosti: potpune instrumentalizacije i potpunog zanemarivanja. Ova dinamika stvara složen kontekst koji zahtijeva pažljiv pristup prilikom oblikovanja javnih politika sporta. Održiva javna politika sporta mora izbjeći oba ekstrema kako bi osigurala da sport ne postane žrtva političkih interesa ili, s druge strane, da se ne zapostavi kao važan element društvenog razvoja.

Ključne smjernice za održivu javnu politiku sporta:

- 1. Odgovornost, ali ne dominacija:** Država mora preuzeti odgovornost za razvoj sporta, ali ne na način koji bi nametnuo dominaciju nad sportskim

organizacijama. Umjesto toga, potrebno je uspostaviti partnerski odnos gdje država djeluje kao podržavajući faktor, pružajući resurse i okvir unutar kojeg se sport može razvijati autonomno i efikasno.

- 2. Autonomija, ali ne i izolacija:** Sport treba zadržati svoju autonomiju u vođenju vlastitih aktivnosti i donošenju odluka, ali ne smije postati izoliran od šireg društvenog konteksta. Povezivanje s državom, različitim nivoima vlasti i drugim relevantnim akterima ključno je za razvoj sporta. Zajednički ciljevi i suradnja omogućavaju da se iskoriste resursi i ekspertiza, čime se doprinosi ukupnom razvoju sporta i zajednice.
- 3. Realističnost s vrijednosnom jasnoćom:** Javne politike moraju biti realistične u pogledu izazova i mogućnosti s kojima se suočavaju sportski sistemi, ali također trebaju biti jasno usmjerene prema vrijednostima kao što su jednakost, pravednost i inkluzivnost. Ove vrijednosti trebaju biti vodič u donošenju odluka, osiguravajući da sport ostane relevantan i vrijedan društvenog interesa.

U tom prostoru ravnoteže nalazi se mogućnost da sport u Bosni i Hercegovini preraste iz žrtve fragmentacije u faktor institucionalne zrelosti. Kroz jasne strategije, efikasno upravljanje i temeljno povjerenje, sport može postati agent promjena, jačajući društvene veze i doprinoseći razvoju zajednice. Ovi pristupi će pomoći u izgradnji održivih institucija koje su sposobne da odgovore na izazove i iskoriste prilike.

Kroz pažljivo oblikovane javne politike i odgovorno liderstvo, Bosna i Hercegovina može transformirati svoj sportski sektor iz fragmentiranog u koherentan sistem koji pridonosi društvenom blagostanju. Ova refleksija naglašava važnost ravnoteže između različitih interesa, potreba i vrijednosti, čime se stvara stabilan temelj za budući razvoj sporta. Samo kroz zajedničke napore i usmjeravanje prema održivosti i odgovornosti, sport može postati ključni faktor u izgradnji jače i otpornije društvene strukture.

Kroz pažljivo oblikovane
javne politike i odgovorno
liderstvo, **Bosna i Hercegovina**
može transformirati svoj sportski
sektor iz fragmentiranog u
koherentan sistem koji pridonosi
društvenom blagostanju.



Model državne sportske strategije za Bosnu i Hercegovinu

1. Zašto je državna sportska strategija nužna?

Bosna i Hercegovina je jedna od rijetkih evropskih država koja nema jedinstvenu državnu sportsku strategiju. Ovaj izostanak ne predstavlja samo proceduralni problem, već ima dalekosežne posljedice po razvoj sporta u zemlji. Posljedica takvog stanja nije samo institucionalna konfuzija koja otežava rad ustanova, već i dugoročna nejednakost u razvoju sportskih disciplina, zavisnost od improvizacije i odsustvo jasne odgovornosti među sudionicima.

Problemi uzrokovani izostankom definisane strategije:

- 1. Institucionalna konfuzija:** Bez jasno definisanih smjernica za upravljanje sportom, različite institucije i organizacije često djeluju neusklađeno, što dovodi do preklapanja nadležnosti i neefikasnog korištenja resursa.
- 2. Dugoročna nejednakost u razvoju sporta:** Nedostatak jedinstvene strategije rezultira time da se razvoj sporta nesrazmjerno usmjerava na određene discipline ili regije, dok se druge zanemaruju. Ova nejednakost može učiniti da mnogi talentovani sportistkinje/sportisti ostanu neprepoznati ili da ne dobiju potrebnu podršku.
- 3. Zavisnost od improvizacije:** U okruženju gdje ne postoje jasno definirane politike, često se oslanja na individualne inicijative i improvizirana rješenja, što ne dovodi do održivih ili dugoročnih ishoda.
- 4. Odsustvo jasne odgovornosti:** Kada ne postoje jasne smjernice i okviri, teško je utvrditi ko snosi odgovornost za odluke i rezultate. Ova situacija dovodi do osjećaja apatije i indiferentnosti među akterima, čime se dodatno slabi sistem.

Državna sportska strategija kao razvojni društveni ugovor

Državna sportska strategija nije administrativni dokument, već razvojni društveni ugovor koji treba da poveže različite aktere u sportu, državne institucije, sportske organizacije, klubove, trenere i sportiste. Njena svrha nije centralizacija sporta, već uspostavljanje zajedničke vizije, minimalnih standarda i koordinacije u fragmentiranom institucionalnom okruženju.

Uloga strategije je višestruka:

- 1. Postavljanje zajedničkih ciljeva:** Osigurava da se svi akteri u sportu usmjere na zajedničke ciljeve koji su usklađeni s potrebama lokalnih zajednica i državnim interesima.
- 2. Definisane minimalnih standarda:** Uspostavlja jasne standarde za

Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima

upravljanje, finansiranje i razvoj sporta, čime se smanjuje mogućnost zloupotreba i neefikasnosti.

- 3. Koordinacija između nivoa vlasti:** Pomaže u razvoju jasnih mehanizama saradnje između različitih nivoa vlasti, omogućavajući da se resursi iskorištavaju na najefikasniji način.

Bez takve strategije, sport ostaje marginalizovan u javnim politikama i gubi priliku da ostvari svoj puni potencijal kao faktor socijalne povezanosti, zdravlja i ekonomskog razvoja. Državna sportska strategija, koja se temelji na jasnim vrijednostima i zajedničkim ciljevima, predstavlja ključni korak ka razvoju stabilnog i održivog sportskog sistema u Bosni i Hercegovini. Samo kroz zajednički i integriran pristup može se osigurati da sport postane sastavni dio društvenog razvoja i blagostanja u zemlji.

2. Temeljni principi strategije

Model državne sportske strategije za Bosnu i Hercegovinu mora se zasnivati na nekoliko temeljnih principa koji će omogućiti održiv razvoj sporta kao značajnog faktora društvenog blagostanja. Ovi principi su ključni za oblikovanje politika i praksi koje će omogućiti efikasno upravljanje sportskim resursima i promovirati zajedničke ciljeve.

Temeljni principi:

- 1. Sport kao javno dobro:** Sport treba biti tretiran kao javno dobro koje doprinosi razvoju obrazovanja, zdravlja i društvene kohezije, a ne samo kao takmičarska aktivnost. Ova perspektiva naglašava važnost sporta kao sredstva za osnaživanje zajednica i unapređenje kvaliteta života, podstičući osnovne vrijednosti poput fair playa, timske saradnje i socijalne odgovornosti.
- 2. Autonomija sporta uz javnu odgovornost:** Sportske organizacije treba da zadrže svoju autonomiju u donošenju odluka kako bi mogle brže i efikasnije reagovati na potrebe svojih članova. Međutim, uz tu autonomiju dolazi i odgovornost za transparentnost u radu i mjerljive rezultate. Ovaj balans osigurava da organizacije rade u interesu zajednice i doprinose razvoju sporta kao cjelokupnog fenomena.
- 3. Jednakost pristupa i regionalna ravnoteža:** Strategija mora raditi na smanjenju nejednakosti i osigurati ravnomjeran pristup sportskim resursima i prilikama. To uključuje promociju sportskih programa u manje razvijenim regijama kako bi se svima omogućili jednake šanse za razvoj. Time se pomaže u izgradnji inkluzivnijeg sportskog sistema koji priznaje raznolikost i jača povezanost unutar društva.

Održiva strategija sporta trebala bi omogućiti kontinuirano ulaganje u infrastrukturu, obrazovanje i razvoj talenta, čime se osigurava dugoročna stabilnost i uspjeh.



Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima

- 4. Dugoročna održivost:** Fokusi strategije trebaju biti na razvoju sistemskih rješenja, osnaživanju ljudskih potencijala i sticanju znanja, umjesto na kratkoročnim rezultatima. Održiva strategija sporta trebala bi omogućiti kontinuirano ulaganje u infrastrukturu, obrazovanje i razvoj talenta, čime se osigurava dugoročna stabilnost i uspjeh.
- 5. Usklađenost s međunarodnim standardima:** Model mora slijediti međunarodne standarde, uključujući Olimpijsku povelju, EU sportske politike i međunarodne etičke okvire. Ova usklađenost ne samo da jača legitimitet sportskog sistema, već i omogućava Bosni i Hercegovini da aktivno sudjeluje na međunarodnoj sportskoj sceni.

Primjena ovih temeljnih principa u državnoj sportskoj strategiji može pomoći Bosni i Hercegovini da izgradi funkcionalniji, pravedniji i održiviji sportski sistem. Usmjerenost na sport kao javno dobro, očuvanje autonomije uz odgovornost, promociju jednakog pristupa, fokus na dugoročnu održivost i usklađenost s međunarodnim standardima postavljaju čvrst temelj za razvoj sporta u zemlji. Ove smjernice osnažit će zajednice i pružiti prilike svima, bez obzira na njihove pozadine, da postanu aktivni članovi sportske zajednice.

3. Strateški ciljevi državne sportske strategije

Državna sportska strategija treba definisati nekoliko ključnih dugoročnih ciljeva koji će osigurati razvoj sporta u Bosni i Hercegovini na održiv način. Ovi ciljevi su temelj za postizanje obuhvatnog i integriranog sportskog sistema koji može zadovoljiti potrebe svih sudionika, od mladih sportista do profesionalnih atleta.

Ključni strateški ciljevi:

1. Razvoj masovnog i školskog sporta kao baze sistema:

- **Opis:** Prioritet treba biti razvoj masovnog i školskog sporta kako bi se sport učinio dostupnim široj javnosti. Ova osnova omogućava prepoznavanje i poticanje talenata od najranije dobi te stvara kulturu zdravih stilova života.
- **Mjerni indikator:** Povećanje broja škola koje nude sportske programe i uspostavljanje lokalnih sportskih klubova u zajednicama.

2. Sistematska briga o vrhunskim sportistima:

- **Opis:** Uspostaviti mehanizme podrške vrhunskim sportistima, uključujući pristup najboljoj opremi, treningu, mentalnom zdravlju i finansijskoj podršci. Ovaj cilj je ključan za zadržavanje talenta unutar sistema.

- **Mjerni indikator:** Broj profesionalnih sportista koji primaju stipendije i stručnu pomoć.

3. Razvoj ljudskih potencijala (treneri, menadžeri, sudije):

- **Opis:** Fokusirati se na obuku i kontinuirani profesionalni razvoj trenera, menadžera i sudija kako bi se osigurala visoka kvaliteta vođenja i upravljanja sportom.
- **Mjerni indikator:** Broj obuka i edukativnih programa provedenih godišnje, kao i procjene zadovoljstva učesnika.

4. Jačanje institucionalnog upravljanja i integriteta sporta:

- **Opis:** Raditi na jačanju struktura upravljanja sportskim organizacijama, s jasno definisanim pravilima i odgovornostima. Osnažiti napore protiv korupcije i stvaranje transparentnog okruženja.
- **Mjerni indikator:** Uspostavljanje revizijskih mehanizama i izvještavanje o rezultatima takvih revizija.

5. Povezivanje sporta sa obrazovanjem, zdravljem i naukom:

- **Opis:** Uspostaviti sinergiju između sporta i drugih društvenih sektora, kao što su obrazovanje i zdravstvo. Ova povezanost potiče zajedničke inicijative koje doprinose općem blagostanju i razvoju individualnih potencijala.
- **Mjerni indikator:** Broj zajedničkih projekata između sportskih organizacija i obrazovnih/ zdravstvenih institucija.

Ovi strateški ciljevi predstavljaju jasne smjernice za razvoj državne sportske strategije koja se temelji na održivosti, inkluzivnosti i odgovornosti. Važno je da ovi ciljevi budu mjerljivi, vremenski određeni i praćeni jasnim indikatorima uspjeha, kako bi se osiguralo da se napredak može mjeriti i evaluirati. Samo kroz ciljani i integrirani pristup može se ostvariti pozitivna transformacija sportskog sistema, pružajući prilike svima i jačajući zajednicu kao cjelinu.

4. Institucionalni okvir strategije

U fragmentiranom sistemu poput Bosne i Hercegovine, državna sportska strategija ne smije pokušavati nametnuti centralizaciju, već umjesto toga treba uspostaviti funkcionalnu koordinaciju među svim relevantnim akterima. Ovaj institucionalni okvir će osigurati da svi dijelovi sportskog sistema djeluju usklađeno i efikasno, čime se omogućava ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Ključni akteri strategije:

1. Državni nivo kao nosilac strateškog okvira:

- **Opis:** Državni nivo vlasti ima ključnu ulogu u razvijanju i uspostavljanju strateškog okvira za sport. Ovaj nivo vlasti treba osigurati legislativu, finansijska sredstva i sveobuhvatne politike koje će omogućiti razvoj sporta na nacionalnom nivou.
- **Odgovornost:** Definisanje nacionalnih prioriteta u sportu, prikupljanje podataka o potrebama i izazovima, te izraditi godišnje izvještaje o napretku.

2. Entiteti, kantoni i Brčko distrikt kao implementatori:

- **Opis:** Entitetske vlade, poput Federacije BiH i Republike Srpske, kao i kantonalne vlasti i Brčko distrikt, imaju ključnu ulogu u implementaciji strategije i prilagođavanju lokalnim potrebama. Oni su zaduženi za implementaciju nacionalnih politika na svojoj teritoriji.
- **Odgovornost:** Razvoj i implementacija lokalnih sportskih politika, osiguranje resursa za sportske aktivnosti i pružanje podrške sportskim klubovima i organizacijama na njihovom području.

3. Olimpijski komitet BiH kao normativni i koordinacijski partner:

- **Opis:** Olimpijski komitet BiH igra ključnu ulogu u usklađivanju normi i standarda unutar sportskog sistema, te djeluje kao koordinacijski partner između različitih nivoa vlasti i sportskih organizacija.
- **Odgovornost:** Promocija olimpijskih vrijednosti, savjetovanje vladinih tijela o sportskim politikama i posredovanje u saradnji između sportskih organizacija i državnih institucija.

4. Sportski savezi i klubovi kao operativni nosioci:

- **Opis:** Sportski savezi i klubovi su ključni operativni nosioci realizacije strategije na terenu. Oni su odgovorni za organizaciju sportskih aktivnosti, razvoj talentovanih sportistkinja/sportista i provedbu programa koji su usklađeni sa strategijom.
- **Odgovornost:** Implementacija trenažnih programa, organizacija takmičenja i saradnja s lokalnim zajednicama u promociji sporta.

Mehanizmi saradnje

Strategija mora jasno definisati uloge, odgovornosti i mehanizme saradnje između ovih aktera. Ključni mehanizmi mogu uključivati:

- **Redovni sastanci i forumi:** Organizacija redovnih sastanaka među akterima, kako bi se razmjenjivale informacije, evaluirali napretci i rješavali problemi.

Olimpijski komitet BiH igra ključnu ulogu u usklađivanju normi i standarda unutar sportskog sistema, te djeluje kao koordinacijski partner između različitih nivoa vlasti i sportskih organizacija.



Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima

- **Zajedničke inicijative i projekti:** Povezivanje različitih nivoa vlasti i organizacija u zajedničkim projektima koji se fokusiraju na specifične ciljeve, poput razvoja infrastrukture ili podrške mladim sportistima.
- **Transparentni kanali komunikacije:** Uspostava jasnih kanala komunikacije kako bi svi akteri mogli dijeliti informacije i povratne informacije o implementaciji strategije.

Uspostavljanje funkcionalne koordinacije unutar institucionalnog okvira za državnu sportsku strategiju ključ je za stvaranje efektivnog i održivog sportskog sistema u Bosni i Hercegovini. Kroz jasno definirane uloge, odgovornosti i mehanizme saradnje, svi akteri mogu djelovati sinergijski i raditi ka zajedničkim ciljevima, osiguravajući da sport postane integralni dio društvenog razvoja i blagostanja.

5. Finansijski model i održivost

Bez stabilnog finansijskog okvira, državna sportska strategija ostaje samo deklarativna i ne može ostvariti svoje ciljeve. Održiva finansijska podrška je ključna za realizaciju strategije, razvoj sportskih organizacija i potporu sportistima. Model finansiranja treba biti dobro osmišljen i proziran, kako bi osigurao dugoročnu održivost i efikasnost sportskog sistema.

Ključni elementi finansijskog modela:

1. Predvidiva javna sredstva na svim nivoima:
 - **Opis:** Država treba osigurati stabilna i predvidiva javna sredstva za sport na svim nivoima, nacionalnom, entitetskom, kantonalnom i lokalnom. Ova sredstva trebaju biti planirana u okviru proračuna kako bi se omogućila razvojna ulaganja i podrška sportskim aktivnostima.
 - **Cilj:** Omogućiti dugoročnu pomoć sportskim organizacijama, smanjujući zavisnost od kratkoročnih ili ad hoc finansijskih rješenja.
2. **Transparentni fondovi za vrhunski sport:**
 - **Opis:** Uspostavljanje posebnih fondova koji će finansirati vrhunski sport, s jasnim pravilima i uslovima za dodjelu sredstava. Ovi fondovi trebaju biti podložni provjerama i transparentnim procesima donošenja odluka.
 - **Cilj:** Osigurati da sredstva budu raspodijeljena pravedno i prema potrebama te da se koriste za razvoj vrhunskih sportista i podršku njihovom performansu.
3. **Podsticaji za privatna ulaganja i sponzorstva:**
 - **Opis:** Država može kreirati politike koje bi mogle stimulirati privatna ulaganja i sponzorstva u sport. Ovo može uključivati porezne olakšice za

kompanije koje ulažu u sportske događaje ili infrastrukturne projekte.

- **Cilj:** Povećati dostupne resurse za sport kroz saradnju između javnog i privatnog sektora, te smanjiti pritisak na javna sredstva.

4. Jasni kriteriji raspodjele sredstava:

- **Opis:** Potrebno je uspostaviti jasne kriterije i procedure za raspodjelu sredstava, temeljene na potrebama organizacija i ciljevima koje žele postići. Ovi kriteriji trebaju biti javno dostupni kako bi se osigurala transparentnost.
- **Cilj:** Smanjiti mogućnost korupcije i favoriziranja, te zajamčiti da sredstva odlaze onima koji ih najviše trebaju i mogu ih najbolje iskoristiti.

5. Nezavisna evaluacija finansijskih efekata:

- **Opis:** Uspostavljanje nezavisnih revizija i evaluacija finansijskih efekata investicija i podrške. Ove evaluacije trebaju analizirati učinak svih finansijskih odluka i pomoći u postavljanju budućih prioriteta.
- **Cilj:** Stvaranje povjerenja među sudionicima, poboljšanje efikasnosti korištenja resursa i osiguranje odgovornosti.

Finansijski model koji uključuje navedene elemente ključan je za dugoročnu održivost državne sportske strategije u Bosni i Hercegovini. Osiguranje predvidivih resursa, transparentnost u finansiranju, aktivno poticanje privatnog sektora i uspostavljanje jasnih kriterija za raspodjelu sredstava omogućit će efikasnije upravljanje i razvoj sporta kao javnog dobra. Samo kroz pažljivo osmišljen finansijski okvir moguće je ostvariti ciljeve strategije, osnažujući zajednicu i potičući razvoj sporta na svim nivoima.

6. Ljudski potencijali i HRM kao strateška osa

Jedan od ključnih stubova državne sportske strategije mora biti razvoj ljudskih potencijala, jer su ljudi najvažniji resurs svakog sportskog sistema. Ovaj razvoj treba biti usmjeren na kreiranje sveobuhvatnih obrazovnih i podržavajućih programa koji će osnažiti sve aktere u sportu, uključujući sportiste, trenere, sportske radnike i menadžere.

Ključni elementi razvoja ljudskih potencijala:

1. Nacionalni programi edukacije trenera i sportskih radnika:

- **Opis:** Potrebno je uspostaviti nacionalne programe koji pružaju obuku i edukaciju za trenere i sportske radnike na svim nivoima. Ovi programi trebaju obuhvatiti sportski trening, sportsku medicinu, tehničke vještine, psihološke aspekte, etiku, upravljanje timovima i druge ključne aspekte

vođenja sportskih organizacija.

- **Cilj:** Osigurati visok nivo stručnosti i kompetentnosti među trenerima i sportskim radnicima, što će direktno uticati na kvalitetu treniranja i razvoja sportista.

2. Modeli dualnih karijera za sportiste:

- **Opis:** Implementacija modela dualnih karijera omogućava sportistima da uspješno balansiraju između sportskih karijera i obrazovanja ili alternativnih profesionalnih puteva. Ovaj pristup pruža sportistima sigurnost i podršku za postizanje dugoročnih ciljeva.
- **Cilj:** Povećati otpornost sportskog kadra na izazove tokom i nakon sportske karijere, čime se smanjuje rizik od problema koji nastaju uslijed zavisnosti od sportskih rezultata.

3. Zaštita mentalnog i fizičkog zdravlja sportista:

- **Opis:** Državna strategija treba uključivati i programe koji osiguravaju mentalno i fizičko zdravlje sportista. To može uključivati pristup psihološkim uslugama, fizioterapeutima i stručnjacima za rehabilitaciju.
- **Cilj:** Osmisliti sistem podrške koji omogućava sportistima da se suoče s pritiscima profesionalnog sporta, a istovremeno promovisati njihovo ukupno blagostanje.

4. Razvoj mladih lidera u sportu:

- **Opis:** Fokusirati se na identifikaciju i razvoj mladih lidera unutar sportskih organizacija, omogućujući im da preuzmu aktivne uloge u donošenju odluka i donošenju inovacija. Ovo uključuje programe mentorstva i edukacije koje će razvijati ne samo sportske vještine, već i liderske kompetencije.
- **Cilj:** Stvoriti novu generaciju vođa u sportu koja će biti sposobna riješiti postojeće izazove i graditi održiviji sportski sistem.

HRM kao strateška funkcija

Strategija mora jasno definisati upravljanje ljudskim resursima (HRM) kao stratešku funkciju, a ne samo kao administrativnu obavezu. Uloga HRM-a u sportu treba biti prepoznata kao ključna za dugoročnu održivost i uspjeh. Ovo podrazumijeva:

- **Razvoj strategija zapošljavanja:** Uspostavljanje efikasnih procesa zapošljavanja koji traže talentirane pojedince i osiguravaju raznolikost u sportskim organizacijama.
- **Kontinuirano unapređenje:** Osigurati kontinuiranu profesionalnu edukaciju i razvoj zaposlenika, kako bi se prilagodili promjenama i novim izazovima u sportu.

- **Evaluacija efikasnosti:** Uvesti mehanizme za evaluaciju efikasnosti programâ za ljudske resurse, redovno prateći napredak i prilagodbe prema potrebama sportista i organizacija.

Razvoj ljudskih potencijala i jačanje HRM-a kao strateške funkcije predstavljaju ključne komponente državne sportske strategije u Bosni i Hercegovini. Kroz jasno definisane mjere koje se fokusiraju na edukaciju, sigurnost, zdravlje i razvoj lidera, sport može postati koherentno i održivije polje. Ovaj pristup ne samo da osnažuje pojedince, već i doprinosi jačanju cijelog sportskog sistema kao važnog dijela društvenog razvoja.

7. Integritet, etika i institucionalno povjerenje

Državna sportska strategija mora imati snažnu etičku komponentu koja je od ključne važnosti za izgradnju i održavanje integriteta sporta. U kontekstu fragmentiranih sistema poput Bosne i Hercegovine, gdje su povjerenje i legitimnost često dovedeni u pitanje, integritet sporta, borba protiv korupcije, dopinga i diskriminacije moraju biti neizostavni dijelovi strategije, a ne samo dodatak.

Ključne komponente za jačanje integriteta i povjerenja:

1. Transparentne procedure:

- **Opis:** Uspostavljanje i provođenje transparentnih procedura u sportu ključni su za izgradnju povjerenja među sportistima, trenerima i širom javnošću. Ove procedure trebaju uključivati jasna pravila o zapošljavanju, dodjeli sredstava i donošenju odluka.
- **Cilj:** Stvoriti otvoreno okruženje gdje su svi akteri informisani o pravilima i procesima, čime se smanjuje mogućnost manipulacije i zloupotrebe.

2. Jasne sankcije za kršenje pravila:

- **Opis:** Uvesti jasne sankcije i posljedice za one koji krše pravila i etičke norme. Ovaj sistem kazni mora biti jednak za sve aktere, bez obzira na njihov status ili poziciju unutar sportskog sistema.
- **Cilj:** Osigurati da svi akteri preuzmu odgovornost za svoje postupke, čime se potiče poštovanje pravila i promiče kultura integriteta.

3. Zaštita sportista i zviždača:

- **Opis:** Uspostavljanje mehanizama zaštite za sportiste koji prijavljuju nepravilnosti ili kršenja pravila (zviždače). Ova zaštita uključuje sigurnost, podršku i mogućnosti za anonimne prijave.
- **Cilj:** Oslobađanje sportistkinja/sportista od straha od odmazde omogućava otvoreniju komunikaciju o problemima unutar sistema.

4. Stalni dijalog sa javnošću:

- **Opis:** Aktivno održavanje dijaloga s javnošću o pitanjima etike, integriteta i odgovornosti u sportu. Ovo uključuje učešće medija, nevladinih organizacija i drugih sudionika u razmjeni informacija i povratnih informacija.
- **Cilj:** Povećati svijest i uključenost šire javnosti u pitanja koja se tiču sporta, čime se jača legitimitet i povjerenje u institucije.

Bez etike nema povjerenja, a bez povjerenja nema održivog sportskog sistema. Snažna etička komponenta u državnoj sportskoj strategiji ključna je za izgradnju institucionalnog povjerenja. Integritet sporta, zajedno s transparentnošću, jasno definisanim pravilima, zaštitom sportista i aktivnim dijalogom s javnošću, stvara osnovu na kojoj se može zasnovati održivi i uspješni sportski sistem. Kroz ovu etičku platformu, Bosna i Hercegovina može oblikovati sport koji ne samo da ispunjava sportske ciljeve, već i doprinosi razvoju društvenih vrijednosti i jačanju zajednice.

8. Faze izrade i implementacije strategije

Proces izrade državne sportske strategije mora biti inkluzivan i stepenast kako bi se osiguralo da svi sudionici imaju priliku sudjelovati i doprinijeti razvoju dokumenta. Ovaj pristup ne samo da povećava legitimitet strategije, već i pomaže u izgradnji povjerenja između svih aktera u sportu. Faze procesa uključuju:

1. Analitička faza

- **Opis:** Ova faza uključuje objektivnu procjenu trenutnog stanja sporta u Bosni i Hercegovini. Analiza treba obuhvatiti različite aspekte, uključujući infrastrukturu, finansiranje, sudjelovanje, rezultate i izazove s kojima se suočavaju sportske organizacije.
- **Cilj:** Prikupiti relevantne podatke i informacije koje će poslužiti kao osnova za identifikaciju potreba i prioriteta područja koja treba adresirati u strategiji.

2. Konsultativna faza

- **Opis:** U ovoj fazi, važno je uključiti sve relevantne sudionike, uključujući sportiste, sportske saveze, akademsku zajednicu, nevladine organizacije i predstavnike civilnog društva. Održavanje radionica, fokus grupa i anketiranje može pomoći u prikupljanju različitih perspektiva.
- **Cilj:** Osigurati da strategija bude usklađena s potrebama i očekivanjima svih aktera, promičući inkluzivnost i zajednički rad.

3. Normativna faza

- **Opis:** Ova faza obuhvata usvajanje strateškog dokumenta. Predložena strategija treba biti formalizirana kroz procese odobravanja na različitim nivoima vlasti.
- **Cilj:** Osigurati da dokument bude službeno priznat i podržan, što će omogućiti njegovo daljnje provođenje i implementaciju.

4. Implementacijska faza

- **Opis:** Ovdje se fokusira na jasne planove, rokove i odgovornosti za provedbu strategije. Uspostavljanje radnih grupa i definicija odgovornosti ključni su za uspješnu realizaciju.
- **Cilj:** Pripremiti konkretne akcijske planove koji jasno navode ciljeve, potrebne resurse i očekivane ishode, čime se omogućava praćenje napretka i evaluacije uspješnosti.

5. Evaluacijska faza

- **Opis:** Kontinuirano praćenje i evaluacija realizacije strategije trebaju biti uspostavljeni kako bi se procijenilo kako se strategija implementira u praksi. Provedba ključnih indikatora uspjeha pomoći će u ovom procesu.
- **Cilj:** Osigurati da strategija ostane relevantna i prilagodljiva promjenama u sportskom ekosistemu. Redovne evaluacije omogućuju pravovremene prilagodbe i poboljšanja, čime se osigurava dugoročna održivost i uspjeh strategije.

Strategija mora biti živi dokument, a ne statični akt. Uključivanjem ovih faza u proces izrade i implementacije, Bosna i Hercegovina može razviti dinamičnu i funkcionalnu sportsku strategiju koja će se prilagođavati potrebama zajednice, poticati razvoj sporta i raditi na jačanju povjerenja i poštovanje među svim akterima. Ovakav pristup ne samo da jača sportski sistem, već i doprinosi širem društvenom razvoju i blagostanju.

Ključni principi državne sportske strategije u Bosni i Hercegovini:

1. **Stvaranje koordinacije, a ne centralizacije:** U fragmentiranom sistemu, važnost uspostavljanja mehanizama za funkcionalnu koordinaciju među različitim nivoima vlasti ne može se preneglasiti. Centralizacija može dodatno otežati situaciju i limitirati fleksibilnost u donošenju odluka, dok koordinacija omogućava sinergiju, omogućujući svakom nivou vlasti da doprinosi razvoju sporta putem adekvatnih politika i resursa.
2. **Odgovornost, a ne dominacija:** Uloga države u tekućim sportskim politikama mora biti usmjerena ka donošenju odgovornosti, a ne prema dominaciji nad sportskim organizacijama. Državne vlasti trebaju prepoznati da su sportske

Sport, država i javne politike u fragmentiranim sistemima

organizacije ključni akteri i da njihova autonomija mora biti osigurana, dok se u isto vrijeme ostvaruju očekivanja od odgovornog i transparentnog upravljanja.

3. **Sport kao javno dobro:** Da bi se sport postavio kao prioritet unutar javnih politika, treba ga prepoznati kao javno dobro koje doprinosi obrazovanju, zdravlju i socijalnoj koheziji. Sport ne smije biti viđen samo kao alat za političku promociju ili instrument kratkoročnih ciljeva; treba postati resurs koji doprinosi dobiti cijele zajednice.

Sport i ljudski potencijali, povratak čovjeku

Jedna od centralnih teza knjige jeste da sport nije primarno prostor rezultata, već prostor rada s ljudima. Ova perspektiva zahtijeva redefinisane uloge sporta unutar društva i preispitivanje načina na koji se pristupa razvoju i upravljanju ljudskim potencijalima u sportu.

Prelazak sa paradigme "ljudskih resursa" na paradigmu "ljudskih potencijala" nije tek terminološka promjena, već civilizacijski pomak. Ovaj pomak podrazumijeva promjenu u razmišljanju, sportista nije sredstvo za postizanje rezultata, već cilj samog sistema. U ovom kontekstu, rezultati postaju posljedica pravilnog pristupa razvoju, a ne svrha samog sporta.

Ključne komponente povratka čovjeku u sportu:

Usmjereno na individualne potrebe: Fokusiranje na sportistkinju/sportistu kao jedinstvenu osobu s vlastitim potrebama, aspiracijama i izazovima doprinosi stvaranju osjećaja pripadnosti i vrijednosti unutar sportskog sistema. Svaki sportista treba biti viđen kao aktivni učesnik, a ne samo kao instrument za postizanje medalja.

1. **Razvoj ljudskih potencijala:** Savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima (HRM) u sportu treba biti zasnovan na filozofiji koja prepoznaje i razvija ljudske potencijale. Ulaganje u obrazovanje, obuku i lični razvoj sportskog kadra, trenera i drugih ključnih članova sportskih organizacija osigurava održivost i uspjeh sportskog sistema.
2. **Štiti mentalno zdravlje:** Sport, kao visokostresna aktivnost, može uticati na mentalno zdravlje sportista. HRM mora uključivati mjere i resurse koji će podržati mentalno blagostanje, osigurati pristup stručnjacima za mentalno zdravlje i promovirati kulturu otvorenosti oko ovih pitanja.
3. **Oснаživanje dostojanstva sportista:** Poštovanje dostojanstva svakog sportista trebala bi biti osnovna etička norma unutar sportskih organizacija. Ovo uključuje osiguranje poštovanja njihovih prava, kao i stvaranje okruženja u kojem se sportisti osjećaju cijenjenima, bez obzira na njihove performanse.

Povratak čovjeku u sportu zahtijeva promišljanje o temeljima na kojima se gradi sportska praksa. Savremeni HRM u sportu mora biti filozofija, a ne samo funkcija.

Samo kroz usmjerenost na ljudske potencijale, sport može postati prostor gdje se jačaju međuljudski odnosi, razvijaju zajedničke vrijednosti i ostvaruju dugoročni ciljevi. U tom smislu, sport postaje ne samo arena za takmičenje, već i platforma za lični i društveni razvoj, čime se jača identitet zajednice i doprinosi općem blagostanju. Kroz ovu filozofiju, možemo osigurati da sport ostane relevantan i održiv kao ključni dio društvenog tkiva, pružajući brojne benefite za sve članove zajednice.

9. Autorova akademska sinteza: strategija kao društveni dogovor

Model državne sportske strategije za Bosnu i Hercegovinu nije pitanje političke volje pojedinaca, već pitanje društvene zrelosti. U kontekstu posttranzicijskog društva, kao što je BiH, sport se može sagledati kao značajan faktor koji ima potencijal da povezuje, inspiriše i gradi povjerenje među različitim segmentima društva. Međutim, da bi se ostvarile ove vrijednosti, neophodno je uspostaviti sistem koji će zaštititi i usmjeriti aktivnosti unutar sportskog sektora.

Strategija ne smije biti kompromis slabosti, već konsenzus odgovornosti. Ova strategija treba biti rezultat zajedničkog rada i dijaloga svih sudionika, sportistkinja/ sportista, trenera, sportskih organizacija, vladinih institucija i šire javnosti. Ovaj konsenzus osigurava da strategija reflektuje stvarne potrebe i zahtjeve, čime se povećava njen legitimitet i efikasnost.

Ne smije biti popis želja, već okvir djelovanja. Umjesto da se fokusira na široke i nerealne ciljeve, strategija treba imati jasno definirane prioritete i akcione planove koji će omogućiti praćenje napretka i evaluaciju rezultata. Ovaj pristup dovodi do proaktivnog upravljanja, gdje se izazovi prepoznaju i rješavaju na vrijeme, a resursi koriste razmjerno i efikasno.

Ne smije služiti institucijama, već ljudima. U središtu svake sportske strategije trebaju biti ljudi, sportisti, navijači, treneri, porodice i zajednice koje sport prati. Kroz osnaživanje pojedinaca i podršku razvoju zajedništva, sport može postati sredstvo koje doprinosi jačanju socijalne kohezije i identiteta.

Ako sport u BiH dobije jasnu strategiju, on može postati jedan od rijetkih prostora u kojem se pokazuje da zajednička budućnost nije iluzija, nego moguća praksa. Ova strategija može otvoriti vrata za inovacije, suradnju i razvoj, omogućavajući Bosni i

Povratak čovjeku u sportu zahtijeva promišljanje o temeljima na kojima se gradi sportska praksa. Savremeni HRM u sportu mora biti filozofija, a ne samo funkcija. Samo kroz usmjerenost na ljudske potencijale, sport može postati prostor gdje se jačaju međuljudski odnosi, razvijaju zajedničke vrijednosti i ostvaruju dugoročni ciljevi.



Hercegovini da preoblikuje svoj sportski sektor u model koji podržava ljude, potiče zajedništvo i doprinosi društvenom blagostanju.

Potreba za državnom sportskom strategijom u Bosni i Hercegovini predstavlja priliku za stvaranje održivog sportskog sistema koji neće samo oblikovati fizičke i tehničke aspekte sporta, već će također potaknuti jači društveni identitet, promovirati etičke vrijednosti i osnažiti zajednicu kao cjelinu.

Tek kada se sport prepozna kao dio obrazovne, zdravstvene i socijalne politike, on prestaje biti samo protokolarna tema i postaje razvojni resurs. Ova transformacija omogućava sistemsku ulaganja u sport, koja mogu donijeti dugoročne benefite, poput poboljšanja javnog zdravlja, stvaranja radnih mjesta i poticanja pozitivnog identiteta zajednice.

Državna sportska strategija, osnažena kroz jasno definirane principe koordinacije, odgovornosti i prepoznavanja sporta kao javnog dobra, može značajno doprinijeti razvoju medicine, obrazovanja i socijalne integracije u Bosni i Hercegovini. Ovakav pristup osigurava da sport postane vitalni element društvenog razvoja, potičući zajedništvo, jačanje povjerenja i održivost sistema. Samo kroz takvu jasnu, inkluzivnu i funkcionalnu strategiju, može se osigurati da sport istinski služi potrebama zajednice, pružajući opipljive koristi za sve njene članove.

Pitanje odgovornosti

Knjiga ne nudi jednostavna rješenja, jer jednostavna rješenja ne postoje. Ona nudi okvir razmišljanja, vrijednosni kompas i poziv na odgovornost. Ova odgovornost se ne odnosi samo na postizanje medalja, već na brigu prema ljudima koji čine srž sportskog sistema. Također, ona se proteže i prema budućim generacijama, koje će naslijediti naslijeđe koje mi ostavimo.

Sport u Bosni i Hercegovini ne treba spasitelje; sportu je potreban sistem. Ovaj sistem ne počinje zakonima i pravilima, nego vrijednostima koje će ga oblikovati. Vrijednosti ne žive samo u dokumentima i strategijama; one se manifestiraju u ponašanju, interakcijama i odnosima svih aktera unutar sportskog sektora.

Ako knjiga doprinese makar jednom koraku od improvizacije ka sistemu, od nepovjerenja ka odgovornosti, od rezultata ka čovjeku, tada je ispunila svoju svrhu. Ovaj poziv na odgovornost podsjeća nas na to da je sport više od fizičke aktivnosti; on je važan društveni fenomen koji ima moć oblikovati naše zajednice i razvijati naše vrijednosti.

Od improvizacije ka sistemu: sport kao ogledalo društvene zrelosti

Knjiga nastala je iz potrebe da se sport u Bosni i Hercegovini sagleda onakav kakav jeste, bez uljepšavanja, ali i bez cinizma. Kroz analizu ljudskih potencijala, organizacijske kulture, liderstva, institucionalnog povjerenja i javnih politika, pokazano je da temeljni problem sporta u BiH nije nedostatak talenta, već nedostatak sistema.

Sport u Bosni i Hercegovini već dugo funkcioniše uprkos sistemu, oslanjajući se na izuzetne pojedince, entuzijizam i lične žrtve. Ovaj pristup može proizvesti povremene uspjehe i izvanredne rezultate, ali ne može osigurati pravednost, kontinuitet i dostojanstvo ljudi unutar sportskog okruženja. Takav model, koji se oslanja na improvizaciju i heroizam, dovodi do situacije gdje se snaga i potencijal zajednice podcjenjuju.

Improvizacija ne može biti strategija, a herojstvo ne može biti trajni mehanizam funkcionisanja. Sistemski rješenja su od suštinske važnosti za osiguranje da sport postane sredstvo koje nije samo izvor ponosa i zadovoljstva, već i usklađeno s vrijednostima zajednice. Razvoj jasnih politika, uspostavljanje načela etičkog liderstva i jačanje povjerenja među svim akterima ključni su za izgradnju održivog sportskog sistema.

Sport može biti ogledalo društvene zrelosti, pokazivanje sposobnosti društva da prepozna svoja unutrašnja pitanja i izazove, da se bori protiv nepravde i nejednakih pristupa, te da teži kolektivnim ciljevima. Knjigom želim pozvati aktere da prepoznaju potrebu za promjenom i pruže svoj doprinos izgradnji naprednijeg, pravednijeg i održivijeg sportskog sistema.

U konačnici, Bosna i Hercegovina ima priliku da sport ne vidi samo vidi kao oblik zabave ili takmičenja, već kao važan instrument društvene transformacije. Potencijal za izgradnju sportskog sistema koji će služiti kao primjer efikasnosti, integracije i etike postoji, ali zahtijeva zajednički trud, posvećenost i odgovornost od svih sudionika. Samo kroz ovakve napore, sport može postati most između individualnih interesa i zajedničkog dobra, stvarajući tako bolju budućnost za sve članove društva.

10

Poglavlje

Evropski projekti, posebno kroz programe usmjerene na obrazovanje, mobilnost i institucionalno jačanje, stvaraju prostor u kojem sportske organizacije preispituju vlastite modele upravljanja i uvode nove profesionalne standarde. Oni omogućavaju razvoj kompetencija koje nadilaze tradicionalno shvaćanje sportskog menadžmenta, dok strateško planiranje, interkulturalna komunikacija, digitalna pismenost, upravljanje promjenama i etičko donošenje odluka postaju integralni dio HRM prakse.

EU i IOC projekti i edukacija kao pokretači transformacije HRM-a u sportu, OKBiH, kao laboratorija dobrih praksi



EU i IOC projekti i edukacija

*kao pokretači transformacije HRM-a u sportu,
OKBiH, kao laboratorija dobrih praksi*

Savremeni razvoj upravljanja ljudskim resursima u sportu ne može se posmatrati izvan međunarodnih tokova znanja, saradnje i institucionalnog učenja. Globalizacija sporta, digitalna transformacija i rastuća kompleksnost upravljačkih struktura doveli su do toga da nacionalni sportski sistemi sve rjeđe razvijaju kompetencije izolirano, oslanjajući se isključivo na vlastite resurse. Umjesto toga, ključni pokretači promjena postaju međunarodne inicijative koje omogućavaju razmjenu iskustava, pristup novim znanjima i razvoj standarda upravljanja. U tom kontekstu, projekti Evropske unije i programi Međunarodnog olimpijskog komiteta predstavljaju mnogo više od finansijskih mehanizama podrške, oni su platforme transformacije kompetencija, vrijednosti i organizacijske kulture u sportskim sistemima.

Evropski projekti, posebno kroz programe usmjerene na obrazovanje, mobilnost i institucionalno jačanje, stvaraju prostor u kojem sportske organizacije preispituju vlastite modele upravljanja i uvode nove profesionalne standarde. Oni omogućavaju razvoj kompetencija koje nadilaze tradicionalno shvaćanje sportskog menadžmenta, dok strateško planiranje, interkulturalna komunikacija, digitalna pismenost, upravljanje promjenama i etičko donošenje odluka postaju integralni dio HRM prakse. Istovremeno, projekti koje inicira ili podržava Međunarodni olimpijski komitet uvode vrijednosnu dimenziju koja nadilazi operativni nivo upravljanja.

Olimpizam, sa svojim naglaskom na univerzalnosti, integritetu i služenju društvu, oblikuje razvoj kadrova kroz edukaciju koja povezuje profesionalnu kompetentnost s moralnom odgovornošću i društvenom svrhom sporta.

Kroz edukaciju, mobilnost znanja, razmjenu dobrih praksi i izgradnju mreža povjerenja, ovi projekti transformiraju razumijevanje uloge HRM-a. Upravljanje ljudskim resursima više se ne svodi na administrativno vođenje kadrovske evidencije ili operativno planiranje radnih zadataka. Ono postaje strateška funkcija razvoja ljudi, funkcija koja oblikuje organizacijsku kulturu, jača liderstvo i stvara okruženje u kojem se potencijali pojedinaca razvijaju u kolektivnu vrijednost.



...učešće u međunarodnim projektima doprinosi integraciji sportskih sistema u globalnu zajednicu prakse...

Učenje kroz projektni rad posebno je značajno jer se odvija u realnom kontekstu izazova, gdje teorijska znanja susreću praksu, a organizacije razvijaju adaptivne sposobnosti potrebne za djelovanje u nepredvidivom okruženju savremenog sporta.

Iskustva sportskih institucija uključenih u ovakve programe, uključujući i djelovanje Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine kao praktičnog laboratorija učenja, potvrđuju da projektno okruženje postaje prostor razvoja liderstva, inovacija i institucionalnog samopropitivanja. U takvim procesima razvijaju se ne samo profesionalne kompetencije već i vrijednosni okviri koji oblikuju način donošenja odluka, razumijevanje odgovornosti prema sportistima i odnos prema društvenoj ulozi sporta. Projekti tako postaju mehanizam kroz koji se istovremeno izgrađuju znanje, povjerenje i organizacijska otpornost.

U širem smislu, učešće u međunarodnim projektima doprinosi integraciji sportskih sistema u globalnu zajednicu prakse. Ono omogućava prepoznavanje vlastitih slabosti, ali i afirmaciju specifičnih snaga i iskustava koje pojedine organizacije donose u zajednički prostor učenja. Ova dvosmjerna dinamika, primanje znanja i njegovo dijeljenje, predstavlja temelj modernog razumijevanja HRM-a kao procesa kontinuiranog razvoja, a ne statičnog institucionalnog okvira.

Stoga ovo poglavlje analizira EU i IOC projekte te edukacijske procese ne samo kao instrumente podrške, već kao ključne pokretače transformacije HRM-a u sportu. Posebna pažnja posvećena je njihovom uticaju na razvoj kompetencija, promjenu organizacijske kulture i oblikovanje upravljačkih praksi koje odgovaraju izazovima digitalnog doba i etičkim zahtjevima savremenog olimpijskog pokreta. U konačnici, razumijevanje projekata kao prostora učenja otvara širu perspektivu, sport nije samo arena takmičenja, već i prostor kontinuiranog oblikovanja čovjeka, njegovih sposobnosti i njegovih vrijednosti.

EU projekti kao okvir razvoja kompetencija i profesionalizacije HRM-a u sportu, iskustvo Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine

Učešće sportskih organizacija u projektima Evropske unije sve se više prepoznaje kao ključni instrument profesionalizacije upravljačkih praksi i razvoja ljudskih resursa. Međutim, vrijednost takvih projekata ne iscrpljuje se u finansijskoj podršci ili tehničkoj implementaciji aktivnosti. Njihov stvarni uticaj ogleda se u transformaciji organizacijskog učenja, redefiniranju kompetencijskih standarda i izgradnji institucionalne sposobnosti da se upravlja kompleksnim procesima promjene. Iskustvo Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine pruža ilustrativan primjer kako projektno okruženje može djelovati kao katalizator razvoja HRM-a u sportskom sistemu koji djeluje u uslovima ograničenih resursa i fragmentiranog institucionalnog okvira.

Kroz učešće u evropskim inicijativama usmjerenim na edukaciju, razvoj upravljačkih kapaciteta i razmjenu dobrih praksi, OK BiH je postupno razvijao model učenja koji nadilazi formalne treninge i seminare. Projektni rad postao je prostor integracije teorijskog znanja i praktičnog iskustva, gdje su zaposleni i saradnici sticali kompetencije u strateškom planiranju, projektnom menadžmentu, međunarodnoj komunikaciji i digitalnoj koordinaciji timova. Ovaj proces doprinio je transformaciji HRM funkcije, od operativne administracije ka strateškom upravljanju razvojem kadrova.

Posebna vrijednost evropskih projekata ogleda se u njihovoj sposobnosti da kreiraju mreže povjerenja i profesionalne saradnje. Za OK BiH, učešće u takvim mrežama omogućilo je ne samo pristup znanju već i aktivno učešće u njegovom oblikovanju. Razmjena iskustava s partnerskim organizacijama iz različitih sportskih i kulturnih konteksta potaknula je refleksiju o vlastitim praksama, što je rezultiralo prilagodbom organizacijskih procedura i unapređenjem standarda upravljanja ljudskim resursima. Ovaj proces dvosmjernog učenja, primanja i davanja znanja, potvrđuje da projekti nisu jednosmjerni transfer ekspertize, već prostor zajedničke evolucije.

Upravo u tom kontekstu OK BiH se afirmira kao svojevrsni laboratorij dobrih praksi. Projektne aktivnosti omogućile su razvoj edukacijskih modela usmjerenih na trenere, administrativno osoblje i sportske lidere, čime se HRM funkcija proširila na sistemsko oblikovanje kompetencija unutar šire sportske zajednice. Edukacija nije bila posmatrana kao sporadična aktivnost, već kao kontinuirani proces koji jača organizacijsku otpornost i omogućava adaptaciju na promjene u međunarodnom sportskom okruženju.



Iz perspektive
upravljanja ljudskim resursima,
**ključna vrijednost EU projekata
leži u njihovoj sposobnosti da
transformiraju način na koji
organizacija razumije
razvoj ljudi.**

Dodatni aspekt transformacijskog učinka projekata odnosi se na razvoj liderstva. Učešće u međunarodnim inicijativama zahtijeva sposobnost donošenja odluka u interkulturalnom i institucionalno složenom okruženju. Takva iskustva oblikuju lidere koji razumiju širi kontekst sportskog upravljanja, što direktno utiče na kvalitet HRM praksi u matičnoj organizaciji. U tom smislu, projekti postaju prostor formiranja strateškog mišljenja, etičke odgovornosti i sposobnosti vođenja promjena.

Važno je naglasiti da ovaj proces nije linearan niti lišen izazova. Upravljanje projektima zahtijeva dodatna opterećenja za organizacijske kapacitete, prilagodbu procedura i kontinuirano usklađivanje sa standardima transparentnosti i odgovornosti. Ipak, upravo kroz suočavanje s tim izazovima organizacije razvijaju institucionalnu zrelost. U slučaju OK BiH, projektno iskustvo doprinijelo je jačanju kulture planiranja, evaluacije i samopropitivanja, elemenata koji su temelj savremenog HRM pristupa.

Iz perspektive upravljanja ljudskim resursima, ključna vrijednost EU projekata leži u njihovoj sposobnosti da transformiraju način na koji organizacija razumije razvoj ljudi. Kompetencije stečene kroz međunarodnu saradnju postaju dio institucionalnog kapitala, a znanje se prenosi dalje kroz edukacijske programe i svakodnevnu praksu. Time se zatvara krug učenja: projektno iskustvo prelazi iz individualnog nivoa na organizacijski i sistemski nivo.

Posmatrano šire, iskustvo OK BiH potvrđuje da evropski projekti nisu samo instrument modernizacije administrativnih procedura, već prostor oblikovanja identiteta organizacije. Oni doprinose izgradnji kulture otvorenosti, saradnje i kontinuiranog razvoja, čime HRM dobija ulogu graditelja organizacijskog rasta. Upravo u toj ulozi leži njihova najdublja vrijednost, u sposobnosti da transformiraju ljude, a kroz ljude i institucije koje oni oblikuju.

IOC projekti i olimpijske edukacije kao vrijednosni okvir razvoja HRM-a

Za razliku od evropskih projekata koji primarno djeluju kroz institucionalno jačanje i razvoj kompetencija, programi i edukacijske inicijative Međunarodnog olimpijskog komiteta donose dodatnu dimenziju — vrijednosni okvir koji oblikuje identitet upravljanja ljudskim resursima u sportu. Olimpijski pokret ne posmatra razvoj kadrova isključivo kroz prizmu efikasnosti i profesionalizacije, već kroz integraciju etike, odgovornosti i univerzalnih principa olimpizma. U tom smislu, projekti i edukacije IOC-a djeluju kao normativni kompas koji usmjerava HRM prema humanističkoj i društveno odgovornoj funkciji.

Učešće u olimpijskim edukacijskim programima omogućava sportskim organizacijama da razvijaju kompetencije koje nadilaze tehničko upravljanje. Fokus se stavlja na integritet, inkluzivnost, zaštitu sportista, rodnu ravnopravnost, održivost i očuvanje dostojanstva sporta kao društvene institucije. Ove dimenzije direktno utiču na redefiniranje HRM praksi, selekcija kadrova, razvoj liderstva i evaluacija rada više se ne zasnivaju samo na operativnim rezultatima, već i na sposobnosti očuvanja vrijednosnog sistema sporta.

Iskustvo Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine pokazuje da olimpijske edukacije djeluju kao snažan alat oblikovanja organizacijske kulture. Programi podrške razvoju trenera, administrativnog osoblja i sportskih lidera doprinijeli su izgradnji zajedničkog razumijevanja uloge sporta u društvu. Edukacija usmjerena na olimpijske vrijednosti omogućila je integraciju principa fer-pleja, solidarnosti i poštovanja u svakodnevne upravljačke procese, čime HRM dobija funkciju čuvara identiteta organizacije, a ne samo operativnog upravljača kadrovima.

Posebno značajan aspekt ovih inicijativa odnosi se na razvoj etičkog liderstva. Olimpijski projekti često zahtijevaju donošenje odluka u kontekstima koji uključuju društvenu osjetljivost i međunarodnu odgovornost. Takva iskustva oblikuju lidere sposobne balansirati između institucionalnih ciljeva i moralnih principa, što se reflektira na kvalitet upravljanja ljudskim resursima. HRM tako postaje prostor u kojem se njeguje integritet, transparentnost i odgovornost prema sportistima i zajednici.

Dodatno, olimpijske edukacije naglašavaju važnost zaštite i razvoja sportista kao centralne vrijednosti sportskog sistema. To utiče na redefiniranje HRM prioriteta - fokus se pomjera sa upravljanja zaposlenima na šire razumijevanje ljudskog potencijala unutar sportskog ekosistema. Treneri, administrativno osoblje i sportski stručnjaci posmatraju se kao dio mreže podrške sportistima, što zahtijeva razvoj kompetencija empatije, komunikacije i psihološke osjetljivosti. Takva perspektiva doprinosi humanizaciji upravljanja i jača društvenu legitimnost sportskih institucija.

Za OK BiH, učešće u olimpijskim programima također je imalo strateški značaj u kontekstu međunarodne integracije i afirmacije institucionalnog kredibiliteta. Edukacijski procesi omogućili su usklađivanje upravljačkih praksi s globalnim standardima, ali i afirmaciju specifičnih iskustava i vrijednosti koje organizacija donosi u olimpijsku zajednicu. Time se stvara dvosmjerni proces legitimizacije, organizacija preuzima standarde, ali istovremeno doprinosi njihovom obogaćivanju vlastitim iskustvom.

Upravo kroz ovu interakciju kompetencijskog i vrijednosnog razvoja postaje jasno da IOC projekti djeluju kao temelj oblikovanja identiteta HRM-a u sportu. Oni ne samo da unapređuju znanje i vještine, već uspostavljaju okvir u kojem upravljanje ljudima dobija širu društvenu i moralnu svrhu. U tom smislu, HRM postaje most između operativne efikasnosti i očuvanja humanističkih vrijednosti sporta.

Posmatrano u cjelini, olimpijske edukacije potvrđuju da transformacija sportskih organizacija nije isključivo tehnološki ili institucionalni proces, već duboko kulturna i vrijednosna promjena. Upravljanje ljudskim resursima postaje prostor gdje se ta promjena konkretizira, kroz razvoj lidera, podršku sportistima i njegovanje organizacijske kulture koja reflektira olimpijske ideale. Upravo u toj dimenziji leži njihova trajna vrijednost: oblikovanje ljudi koji ne upravljaju sportom samo kao sistemom, već ga čuvaju kao prostor ljudskog dostojanstva i zajedništva.

Komparativna sinteza, EU i IOC projekti kao komplementarni pokretači transformacije HRM-a

Analiza uticaja evropskih i olimpijskih projekata na razvoj upravljanja ljudskim resursima u sportu pokazuje da se njihovi doprinosi ne mogu posmatrati konkurentski, već komplementarno. Iako oba okvira djeluju kroz edukaciju, razmjenu znanja i institucionalnu saradnju, njihova polazišta i prioriteti naglašavaju različite dimenzije transformacije HRM-a. Upravo u njihovom međusobnom prožimanju nastaje prostor cjelovitog razvoja sportskih organizacija, razvoja koji obuhvata kompetencije, vrijednosti i organizacijsku kulturu.

Projekti Evropske unije primarno djeluju kroz instrumente profesionalizacije i institucionalnog osnaživanja. Fokusirani su na razvoj upravljačkih kapaciteta, digitalnih kompetencija, strateškog planiranja i međunarodne saradnje, oni doprinose modernizaciji organizacijskih struktura i jačanju funkcionalne efikasnosti HRM-a. U tom okviru upravljanje ljudskim resursima dobija tehnološku, metodološku i operativnu dubinu, postaje sposobno odgovoriti na izazove kompleksnog sportskog okruženja, upravljati projektima i integrirati inovacije u svakodnevnu praksu.

Nasuprot tome, projekti i edukacije Međunarodnog olimpijskog komiteta naglašavaju vrijednosnu dimenziju razvoja kadrova. Oni uspostavljaju etički i kulturni okvir unutar kojeg profesionalne kompetencije dobivaju svoju svrhu. Integritet, solidarnost, inkluzivnost i odgovornost prema sportistima oblikuju način na koji se kompetencije primjenjuju u praksi. HRM u ovom kontekstu postaje čuvar identiteta sporta,

osiguravajući da tehnološki i institucionalni napredak ne udalji organizacije od humanističkih temelja olimpijskog pokreta.

Iskustvo Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine potvrđuje da upravo kombinacija ova dva pristupa stvara sinergijski učinak. Evropski projekti omogućili su razvoj operativnih kapaciteta i međunarodne integracije, dok su olimpijske edukacije oblikovale vrijednosnu orijentaciju upravljanja. Rezultat je model HRM-a koji spaja funkcionalnu efikasnost s etičkom odgovornošću, model u kojem kompetencije služe očuvanju dostojanstva sporta i podršci sportistima kao centralnoj vrijednosti sistema.

Komparativna perspektiva također ukazuje na dublju transformacijsku dinamiku. Dok EU projekti potiču organizacije na prilagodbu kroz inovaciju i profesionalizaciju, IOC inicijative usmjeravaju ih ka stabilnosti kroz očuvanje vrijednosti i identiteta. Ova dinamika podsjeća na balans između promjene i kontinuiteta, između potrebe da se organizacije razvijaju i potrebe da ostanu vjerne temeljnim principima sporta. Upravo u toj ravnoteži HRM preuzima stratešku ulogu arhitekta organizacijskog razvoja.

U praktičnom smislu, integracija ova dva okvira rezultira razvojem kompetencija koje su istovremeno tehničke i etičke, operativne i refleksivne. Lideri i stručnjaci oblikovani kroz takvo iskustvo sposobni su upravljati kompleksnim procesima, ali i razumjeti širu društvenu svrhu sporta. Time HRM postaje prostor gdje se spajaju znanje, odgovornost i vizija, prostor u kojem se oblikuje dugoročna održivost sportskih institucija.

Ova komplementarnost ima i šire implikacije za budućnost sportskog upravljanja. U eri digitalizacije, umjetne inteligencije i globalne konkurencije, organizacije će sve više zavisiti od sposobnosti da istovremeno razvijaju tehnološke kompetencije i očuvaju humanističke vrijednosti. EU i IOC projekti zajedno predstavljaju model

”

Jučer sam bio pametan pa sam želio promijeniti svijet; danas sam mudar pa mijenjam sebe.

Rumi

tog dualnog razvoja, model koji pokazuje da transformacija HRM-a nije samo pitanje modernizacije procedura, već pitanje oblikovanja kulture koja povezuje inovaciju i odgovornost.

U konačnici, komparativna analiza potvrđuje da su EU i IOC projekti komplementarni pokretači transformacije HRM-a jer djeluju na različitim, ali međusobno povezanim razinama razvoja. Jedni jačaju strukturu i sposobnost djelovanja, drugi oblikuju smisao i vrijednosni okvir tog djelovanja. Upravo u njihovom susretu nastaje prostor u kojem upravljanje ljudskim resursima prestaje biti funkcija administracije i postaje temelj strateškog i etičkog upravljanja sportom.

Na kraju ove analize ostaje pitanje koje nadilazi metodologiju, projekte i institucionalne okvire, pitanje smisla učenja i razvoja ljudi u sportu. Projekti, bilo evropski ili olimpijski, nisu samo instrumenti promjene; oni su podsjetnici da je svako znanje prolazno ako ne vodi unutrašnjem sazrijevanju pojedinca i organizacije. Kao u zen disciplini gađanja lukom, cilj nije samo pogoditi metu, već razumjeti put koji nas vodi ka njoj. Upravljanje ljudskim resursima u sportu ima sličnu prirodu: ono nije puko usklađivanje procedura i kompetencija, već proces usklađivanja čovjeka sa vrijednostima koje daje smisao njegovom djelovanju.

Rumi nas podsjeća da “jučer sam bio pametan pa sam želio promijeniti svijet; danas sam mudar pa mijenjam sebe”. Upravo u toj promjeni perspektive leži suština transformacije HRM-a. Projekti nas povezuju, edukacija nas osnažuje, ali tek unutrašnja spremnost na učenje omogućava da institucije rastu zajedno s ljudima koji ih oblikuju. Sport, u svojoj najdubljim dimenziji, ostaje prostor susreta discipline i slobode, takmičenja i zajedništva, napora i spoznaje.

Stoga razvoj ljudskih resursa ne treba posmatrati kao tehnički proces, već kao kontinuirani put oblikovanja svijesti, put na kojem organizacije uče slušati, razumjeti i podržavati čovjeka. Jer, kao što ruža ne mijenja svoj miris promjenom imena, tako ni sport ne mijenja svoju suštinu bez obzira na tehnološke i institucionalne promjene: njegova vrijednost ostaje u ljudima koje oblikuje i vrijednostima koje čuva.

IOC- seminari

Napredni kursevi menadžmenta u sportu kao katalizator transformacije HRM-a u sportu

Napredni kursevi menadžmenta u sportu (ASMC), razvijeni od strane Međunarodnog olimpijskog komiteta implementirani su kroz nacionalne olimpijske komitete te predstavljaju strukturiran edukativni projekat usmjeren na jačanje upravljačkih kapaciteta sportskih organizacija. Kao nastavak iskustava programa MEMOS, ASMC integriše teoriju i praksu kroz modularni pristup, s ciljem unapređenja standarda upravljanja i profesionalizacije sportskog sistema.

Međutim, njegova stvarna vrijednost ne iscrpljuje se u edukativnoj komponenti, već se najjasnije očituje kroz duboke i dugoročne efekte na upravljanje ljudskim resursima u sportu.

Prije svega, ASMC redefiniira ulogu HRM-a iz administrativne u stratešku funkciju. Kroz jasno strukturirane kompetencijske modele, program omogućava sportskim

organizacijama da identifikuju, razvijaju i zadrže talente na osnovu mjerljivih kriterija, a ne ad hoc procjena ili neformalnih mreža. Time se uspostavlja meritokratski princip kao temelj organizacijskog razvoja.

Dalje, program uvodi standardizaciju HRM procesa, čime se smanjuje institucionalna fragmentacija koja karakteriše mnoge sportske sisteme. Rekrutacija, selekcija, evaluacija performansi i razvoj karijere postaju sistemski uređeni procesi, usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije. Ovaj iskorak posebno je značajan u kontekstu tranzicijskih društava, gdje HRM često ostaje na nivou operativne funkcije bez jasne strateške uloge.

Jedan od ključnih efekata ASMC-a jeste razvoj organizacija koje uče. Kroz kontinuiranu edukaciju, razmjenu iskustava i refleksiju, HRM dobija novu dimenziju, postaje nosilac organizacijskog učenja i inovacija. Time se stvara kapacitet za adaptaciju u okruženju obilježenom ubrzanim tehnološkim i društvenim promjenama.

Program također značajno doprinosi razvoju liderstva kao centralne HRM kompetencije. Umjesto hijerarhijskog upravljanja, afirmiše se model



transformacijskog liderstva zasnovan na viziji, povjerenju i odgovornosti. Takvi lideri ne upravljaju samo procesima, već oblikuju organizacijsku kulturu i motivaciju zaposlenih.

Važan segment odnosi se na izgradnju socijalnog kapitala. ASMC kreira mrežu profesionalaca koji dijele zajedničke standarde, vrijednosti i iskustva. Ova mreža postaje produžena funkcija HRM-a, neformalni sistem podrške koji omogućava bržu razmjenu znanja, mobilnost kadrova i razvoj zajedničkih inicijativa.

U savremenom kontekstu digitalne transformacije, ASMC indirektno osnažuje HRM za integraciju naprednih alata, uključujući analitiku performansi i elemente umjetne inteligencije. Time HRM prelazi iz reaktivne u proaktivnu funkciju, sposobnu da predviđa potrebe organizacije i planira razvoj kadrova u skladu s budućim izazovima.

U konačnici, program jača etičke i normative temelje upravljanja ljudskim resursima. Transparentnost, odgovornost i princip izvrsnosti postaju operativne kategorije, a ne deklarativne vrijednosti. Time se gradi povjerenje, ključni kapital svake sportske organizacije.

U tom smislu, ASMC se može posmatrati kao laboratorija transformacije HRM-a u sportu. Njegov doprinos nije samo u prenosu znanja, već u uspostavljanju novog upravljačkog obrasca u kojem su ljudi, njihove kompetencije, vrijednosti i potencijali, centralni resurs razvoja.

Forum sportista kao strateška HRM platforma u sportu

Organizacija Foruma sportista, koju provodi Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine u partnerstvu s Međunarodnim olimpijskim komitetom, predstavlja savremeni model upravljanja ljudskim resursima u sportu. Iako se na prvi pogled manifestuje kao edukativni i komunikacijski događaj, njegova suština leži u strateškom upravljanju najvažnijim kapitalom olimpijskog pokreta – sportistima.

Forum uvodi sistemski pristup razvoju sportskih kadrova, integrišući teme poput Athlete365 platforme, digitalnih i AI alata, genetskih predispozicija i savremenih trenaznih modela. Time se sportski kadar pozicionira kao kompleksan nosilac performansi, ali i kao subjekt čiji razvoj zahtijeva multidisciplinarni HRM pristup, utemeljen na nauci, tehnologiji i dugoročnom planiranju.



ASMC kreira mrežu profesionalaca koji dijele zajedničke standarde, vrijednosti i iskustva. Ova mreža postaje produžena funkcija HRM-a, neformalni sistem podrške koji omogućava bržu razmjenu znanja, mobilnost kadrova i razvoj zajedničkih inicijativa.

...Okupljanjem sportista različitih disciplina i generacija, stvara se mreža povjerenja i saradnje koja nadilazi formalne strukture... **Izjava Amela Tuke dodatno potvrđuje ovu dimenziju, naglašavajući da Forum ne samo da pruža znanje, već osnažuje i ujedinjuje sportsku zajednicu.**



U HRM smislu, Forum ima višeslojni transformacijski efekat. Prije svega, omogućava identifikaciju i mapiranje talenata kroz direktnu interakciju s vrhunskim sportistima različitih generacija. Time se kreira baza podataka i znanja koja omogućava strateško planiranje karijera, ali i pravovremeno prepoznavanje potencijalnih lidera unutar sportskog sistema.

Dalje, Forum uspostavlja model upravljanja karijerama sportista, koji nadilazi fazu aktivnog bavljenja sportom. Edukacije iz oblasti liderstva, integriteta, zaštite sportskog kadra i ličnog brendiranja razvijaju kompetencije potrebne za tranziciju u nove uloge, trenerske, upravljačke ili mentorski orijentirane. Time HRM dobija kontinuitet: sportskog kadra ne izlazi iz sistema po završetku karijere, već se reintegriše u novoj funkciji, čime se čuva akumulirano iskustvo i znanje.

Jedan od ključnih doprinosa Foruma jeste razvoj politike zadržavanja talenata. Kroz osjećaj pripadnosti, umrežavanje i direktnu podršku, sportistkinje/sportisti razvijaju jaču vezu s institucionalnim okvirom. To smanjuje rizik od gubitka kadrova i jača lojalnost sistemu, što je posebno važno u kontekstu malih i resursno ograničenih sportskih tržišta.

Forum također jača dimenziju zaštite i dobrobiti sportista kao centralnog HRM principa. Kroz teme poput safeguarding-a, psihološke podrške i integriteta u sportu, uspostavlja se standard prema kojem se sportistkinja/sportista posmatra kao cjelovita ličnost, a ne samo kao rezultat. Time se gradi etički okvir upravljanja ljudskim resursima, zasnovan na odgovornosti i dugoročnoj održivosti.

Dodatno, Forum generira snažan socijalni kapital. Okupljanjem sportista različitih disciplina i generacija, stvara se mreža povjerenja i saradnje koja nadilazi formalne strukture. Ova mreža postaje ključni resurs za razmjenu iskustava, zajedničko zagovaranje i razvoj inicijativa, čime HRM dobija dimenziju kolektivne inteligencije.

Izjava Amela Tuke dodatno potvrđuje ovu dimenziju, naglašavajući da Forum ne samo da pruža znanje, već osnažuje i ujedinjuje sportsku zajednicu. Upravo u toj sinergiji znanja, motivacije i zajedništva leži njegova najveća vrijednost.

Forum sportista se može posmatrati kao operativna platforma HRM-a u sportu, mjesto gdje se identifikuju potencijali, razvijaju kompetencije i oblikuju budući lideri sportskog sistema. Njegov značaj nije u samom događaju, već u dugoročnim efektima koje generira: jačanju kapaciteta, očuvanju znanja i izgradnji održivog, etički utemeljenog sportskog ekosistema.

Seminari

OK BiH i IANUBiH kao platforma transformacije HRM-a u sportu

Zajednički seminari Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine i Internacionalne akademije nauka i umjetnosti u Bosni i Hercegovini predstavljaju ciljano osmišljenu razvojnu intervenciju u sportskom sistemu, usmjerenu ne samo na prenos znanja, već na transformaciju upravljanja ljudskim resursima. Iako su formalno strukturirani kao stručni susreti, njihova suštinska vrijednost leži u sposobnosti da mijenjaju organizacijsku praksu, standarde i kulturu upravljanja ljudima u sportu.

U tom kontekstu, ovi seminari djeluju kao instrument profesionalizacije HRM-a. Oni uvode jasne modele i alate koji omogućavaju sportskim organizacijama da pređu iz neformalnog i često intuitivnog upravljanja kadrovima u sistemski, planirani i mjerljivi pristup. Učesnici ne usvajaju samo teorijska znanja, već konkretne obrasce djelovanja, od planiranja razvoja kadrova do implementacije procedura koje osiguravaju kontinuitet i stabilnost organizacija.

Posebno značajan doprinos ogleđa se u uvođenju koncepta upravljanja životnim ciklusom sportiste i sportskog radnika. Kroz simpozije "Životna dob i zdravlje", HRM dobija novu dimenziju, brigu o dugoročnom razvoju, zdravlju i održivosti karijere. Prevencija sagorijevanja, planiranje povratka nakon povrede i tranzicija karijere



postaju integralni dijelovi HRM strategije, čime se sportistkinja/sportista posmatra kao cjelovita osoba, a ne samo kao alat za sportsku izvedbu.

Seminari iz oblasti sportske medicine dodatno jačaju HRM kroz integraciju zdravstvenih i sigurnosnih standarda u upravljanje ljudima. Uvođenje protokola kao što su safeguarding, antidoping, kao i psihosocijalna podrška, transformišu HRM u sistem odgovornosti i zaštite. Time se organizacije pomjeraju od reaktivnog pristupa ka preventivnom i etički utemeljenom upravljanju.

Simpozij **“Diplomatija u sportu”** otvara novu perspektivu HRM-a, povezujući ga s međunarodnim pozicioniranjem i reputacijom države. Ljudi u sportu postaju nosioci “meke moći”, a HRM dobija ulogu u selekciji, razvoju i usmjeravanju kadrova koji predstavljaju Bosnu i Hercegovinu u globalnom sportskom prostoru.

Jedan od ključnih efekata ovih seminara jeste jačanje organizacijske kulture. Kroz zajedničko učenje, razmjenu iskustava i usvajanje standarda, razvija se kultura odgovornosti, saradnje i kontinuiranog unapređenja. HRM u tom procesu postaje nosilac vrijednosti, a ne samo funkcionalni segment organizacije.

Dodatno, seminari generiraju socijalni kapital, mrežu profesionalaca povezanih zajedničkim znanjem i iskustvom. Ova mreža omogućava horizontalno učenje, bržu difuziju inovacija i razvoj zajedničkih inicijativa, čime HRM dobija dimenziju koja nadilazi granice pojedinačnih organizacija.

Seminari IANUBiH i OK BiH djeluju kao laboratorija dobrih praksi u upravljanju ljudskim resursima. Njihov efekat nije samo edukativan, već transformacijski: oni mijenjaju način na koji sportske organizacije razumiju, razvijaju i upravljaju svojim najvažnijim resursom – ljudima.

Simpozij
“Diplomatija u sportu” otvara novu perspektivu HRM-a, povezujući ga s međunarodnim pozicioniranjem i reputacijom države. Ljudi u sportu postaju nosioci “meke moći”, a HRM dobija ulogu u selekciji, razvoju i usmjeravanju kadrova koji predstavljaju Bosnu i Hercegovinu u globalnom sportskom prostoru.



Projekti Evropske Unije

1. SportGO kao primjer institucionalnog učenja: doprinos razvoju HRM-a u sportu

U savremenim sportskim sistemima upravljanje ljudskim resursima postaje centralni faktor institucionalne stabilnosti i dugoročnog razvoja. Projekat SportGO – Kako voditi klub do uspješne budućnosti, realizovan u okviru programa Erasmus+, predstavlja jedan od ranih pokušaja sistemskog pristupa profesionalizaciji upravljanja u sportskim organizacijama na evropskom nivou.

U projektu je učestvovalo 13 partnerskih organizacija iz šest evropskih država, čime je stvoren međunarodni okvir za razmjenu znanja, iskustava i dobrih praksi. Posebnu ulogu u implementaciji projektnih aktivnosti u Bosni i Hercegovini imao je Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine, koji je kroz saradnju sa Fakultetom za sport i tjelesni odgoj Univerziteta u Sarajevu omogućio realizaciju pilot edukacija za sportske radnike.

Temelj projekta predstavljalo je istraživanje realnih potreba sportskog sektora. Kroz anketiranje sportskih organizacija i analizu postojećih upravljačkih praksi identifikovane su ključne oblasti u kojima sportski klubovi najčešće pokazuju deficit institucionalnih kompetencija. Na osnovu tih nalaza razvijen je edukativni program koji obuhvata:

- sportski menadžment,
- organizaciju sportskih događaja,
- marketing u sportu,
- finansijski menadžment,
- upravljanje projektima.

Pilot-edukacija organizovana u Sarajevu okupila je 20 sportskih radnika, a nastavu su izvodili univerzitetski profesori i stručnjaci iz sportske prakse. Time je ostvaren jedan od ključnih principa savremenog HRM-a – integracija akademskog znanja i praktičnog iskustva.

Završna konferencija projekta održana u Mađarskoj dodatno je potvrdila vrijednost ovog modela saradnje. Partneri su donijeli odluku da razvijeni edukativni materijali budu otvoreno dostupni sportskim organizacijama, čime je osigurana dugoročna održivost projektnih rezultata.

Ključni benefiti projekta za HRM u sportu

Analiza rezultata projekta SportGO pokazuje više strateških doprinosa razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportskim organizacijama:

Profesionalizacija sportskog menadžmenta

Projekt je omogućio sistematsko razvijanje menadžerskih kompetencija u sportskim klubovima, posebno u segmentu planiranja, organizacije i strateškog upravljanja ljudskim resursima.

Razvoj kompetencijskog modela za sportske organizacije

Kroz istraživanje i edukaciju definisane su ključne kompetencije potrebne sportskim menadžerima, čime je postavljen okvir za moderni HRM u sportu.

Integracija akademskog znanja i sportske prakse

Saradnja između univerziteta i sportskih institucija omogućila je transfer naučnih spoznaja u operativno upravljanje klubovima.

Jačanje institucionalnih kapaciteta sportskih organizacija

Edukacija sportskih radnika doprinijela je efikasnijem upravljanju klubovima, posebno u segmentima finansija, marketinga i organizacije događaja.

Razvoj evropske mreže znanja u sportu

Učešće međunarodnog konzorcija omogućilo je razmjenu dobrih praksi i uspostavljanje trajnih partnerskih odnosa među sportskim institucijama.

Standardizacija edukativnih materijala

Razvijeni materijali prevedeni su na nacionalne jezike i dostupni sportskim organizacijama, čime je omogućena šira primjena stečenog znanja.

Podrška transformaciji HRM-a u sportu

Projekt je pokazao da HRM nije samo administrativna funkcija, već strateški alat razvoja sportskih organizacija.

2. AtLETyC: HRM pristup dualnoj karijeri sportistkinja/sportista

Savremeni sport suočava se sa jednim od ključnih izazova razvoja ljudskih potencijala – osigurati sportistima održiv profesionalni i društveni put nakon završetka njihove sportske karijere. Projekat AtLETyC – Edukacija sportista za dualnu karijeru i poduzetništvo, realizovan u okviru programa Erasmus+, predstavlja primjer kako se koncept upravljanja ljudskim resursima u sportu može proširiti izvan tradicionalnog okvira sportskih performansi.

U projektu je učestvovalo 12 partnerskih organizacija iz šest evropskih država, a Bosnu i Hercegovinu predstavljali su Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine, i Fakultet za sport i tjelesni odgoj Univerziteta u Sarajevu. Ova saradnja omogućila je implementaciju inovativnog modela edukacije sportista, zasnovanog na konceptu dualnih karijera, odnosno istovremenog razvoja sportskih, obrazovnih i profesionalnih kompetencija.

Polazište projekta bila je savremena paradigma upravljanja ljudskim resursima prema kojoj sportski kadar ne predstavlja samo nosioca sportskih rezultata, već vrijedan ljudski kapital čiji potencijal nadilazi sportski teren. Sportisti posjeduju niz prenosivih kompetencija – disciplinu, timski rad, otpornost, strateško razmišljanje i sposobnost donošenja odluka pod pritiskom – koje su izuzetno vrijedne i u poslovnom i društvenom okruženju.

Cilj projekta bio je razvoj specijaliziranog edukacijskog programa poduzetništva za sportiste, namijenjenog učenicima i studentima uključenim u sport. Kroz strukturirane nastavne programe, radionice i mentorski rad sportistima su pružena znanja i vještine koje omogućavaju uspješnu integraciju u tržište rada i poslovni sektor nakon završetka sportske karijere.

U Bosni i Hercegovini pilot edukacije okupile su 30 sportistkinja/sportista, koji su prošli programe iz sljedećih oblasti:

- poduzetništvo i liderstvo
- prezentacijske i komunikacijske vještine
- samopromocija i lični branding (samostalno predstavljanje i promocija vlastitih kompetencija)
- upravljanje poslovanjem
- donošenje odluka
- napredno znanje engleskog jezika
- upravljanje projektima

Polazište projekta bila je savremena paradigma upravljanja ljudskim resursima prema kojoj sportisti ne predstavljaju samo nosioce sportskih rezultata, već vrijedan ljudski kapital čiji potencijal nadilazi sportski teren.



Važan rezultat projekta bio je i razvoj digitalne platforme za učenje, zasnovane na obrazovnom sistemu Moodle, koja je sportistima ostavljena kao trajni edukativni resurs. Platforma sadrži sve edukativne module i omogućava kontinuirano usavršavanje i nakon završetka projekta.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta AtLETyC pokazuje nekoliko važnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj koncepta dualne karijere sportista	Projekt je ojačao institucionalno razumijevanje da sportska karijera mora biti povezana sa obrazovanjem i profesionalnim razvojem izvan sporta.
Prepoznavanje sportista kao strateškog ljudskog kapitala	Sportistkinje/sportisti su tretirani kao nosioci vrijednih kompetencija koje mogu doprinijeti ekonomiji i društvu i nakon završetka aktivne sportske karijere.
Integracija akademskog znanja i sportske prakse	Kroz saradnju sportskih institucija i akademske zajednice razvijen je model edukacije prilagođen specifičnim potrebama sportista.
Razvoj poduzetničkih kompetencija sportista	Program je omogućio sportistima da razviju poslovne i menadžerske vještine koje povećavaju njihovu zapošljivost i profesionalnu autonomiju.
Jačanje ličnih i profesionalnih kompetencija	Sportisti su unaprijedili komunikacijske, prezentacijske i liderske vještine, koje predstavljaju ključne elemente savremenog upravljanja ljudskim resursima.
Digitalizacija edukacije u sportu	Kreiranjem digitalne platforme za učenje razvijen je alat koji omogućava kontinuirano obrazovanje sportista i nakon završetka projekta.
Dugoročna održivost sportskog sistema	Priprema sportista za život nakon karijere smanjuje socijalne i profesionalne rizike i doprinosi stabilnosti sportskog sistema.

AtLETyC kao primjer savremenog pristupa upravljanju ljudskim resursima u sportu

Projekt AtLETyC pokazuje da savremeno upravljanje ljudskim resursima u sportu mora biti zasnovano na holističkom razumijevanju sportista kao cjelovitih ljudskih potencijala. U takvom pristupu razvoj sportskih performansi ne može biti odvojen od obrazovanja, profesionalne tranzicije i društvene integracije sportskog kadra.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat AtLETyC predstavlja važan korak u evoluciji upravljanja ljudskim resursima u sportu. On pokazuje kako se ova funkcija postupno transformiše iz administrativne podrške sportskim rezultatima u strateški model razvoja ljudskog kapitala.

Takav pristup predstavlja temelj na kojem se danas mogu razvijati i napredniji modeli upravljanja, uključujući digitalne tehnologije i umjetnu inteligenciju, koje omogućavaju preciznije planiranje karijera sportista i dugoročnu održivost sportskih organizacija.

3. ELIT-in: valorizacija transverzalnih kompetencija kao novi pristup HRM-u u sportu

Savremeni sport sve više prepoznaje potrebu za sistemskim pristupom tranziciji sportista iz profesionalnog sporta u druge društvene i profesionalne sfere. Projekat ELIT-in – Integracija elitnih sportista na tržište rada kroz valorizaciju transverzalnih kompetencija, realizovan u okviru programa Erasmus+, predstavlja važan korak u razvoju savremenog pristupa upravljanju ljudskim resursima u sportu.

Poseban značaj ovog projekta ogleda se u činjenici da je realizovan u kontekstu države koja nije članica Evropske unije. Za sportske organizacije u Bosni i Hercegovini pristup evropskim projektima često predstavlja izazov zbog administrativnih i institucionalnih ograničenja. Upravo zbog toga izbor pouzdanih partnera i međunarodnih saradnika ima presudnu važnost. U tom procesu Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine je uspostavio saradnju sa Univerzitetom Balearskih otoka, čime je stvoren kvalitetan međunarodni konzorcij za realizaciju projekta.

U projektu je učestvovalo 12 partnerskih institucija iz osam evropskih država, sa zajedničkim ciljem razvoja metodologije za identifikaciju i valorizaciju transverzalnih kompetencija elitnih sportistkinja/sportista. Ove kompetencije - poput kritičkog razmišljanja, inovativnosti, komunikacijskih vještina, timskog rada i interkulturalnog razumijevanja - predstavljaju ključne resurse koji omogućavaju sportistima uspješnu profesionalnu integraciju izvan sportskog sistema.

Polazište projekta bilo je razumijevanje da elitni sportistkinje/sportisti tokom svoje karijere razvijaju niz vrijednih ličnih i profesionalnih karakteristika. Disciplina, otpornost, strateško razmišljanje, sposobnost rada pod pritiskom i orijentacija prema cilju predstavljaju kompetencije koje imaju visoku vrijednost i u poslovnom okruženju. Međutim, ove kompetencije često ostaju nedovoljno prepoznate na tržištu rada, jer nisu formalno dokumentovane niti sistematski valorizovane.

Kako bi se prevazišao ovaj izazov, u okviru projekta razvijen je priručnik najboljih praksi za valorizaciju transverzalnih kompetencija sportskog kadra, zasnovan na analizi podataka prikupljenih od sportskih organizacija i samih sportista. Pored toga, izrađen je i metodološki vodič za identifikaciju i verifikaciju transverzalnih vještina, koji pomaže sportistima da prepoznaju i predstave svoje kompetencije u procesu zapošljavanja.

U saradnji sa visokoškolskim institucijama razvijen je i online edukacijski program, namijenjen sportistima koji žele razviti dodatne kompetencije relevantne za poslovni sektor. Program je obuhvatio niz modula usmjerenih na vještine koje se teže razvijaju isključivo kroz sportsku aktivnost, ali su ključne za uspjeh u profesionalnom okruženju. U pilot edukacijama učestvovalo je 30 elitnih sportistkinja/sportista iz Bosne i Hercegovine, čime je omogućena konkretna primjena razvijenih metodologija.

Dodatna vrijednost projekta ogleda se u izradi evropskog dokumenta koji identifikuje organizacije aktivne u valorizaciji transverzalnih vještina sportista, čime se doprinosi razvoju mreže institucija koje podržavaju integraciju sportista na tržište rada nakon završetka sportske karijere.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta ELIT-in ukazuje na više značajnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Identifikacija i valorizacija transverzalnih kompetencija sportskog kadra	Kreiranjem digitalne platforme za učenje razvijen je alat koji omogućava kontinuirano obrazovanje sportista i nakon završetka projekta.
Razvoj metodologije za procjenu kompetencija	Projekt je ojačao institucionalno razumijevanje da sportska karijera mora biti povezana sa obrazovanjem i profesionalnim razvojem izvan sporta.
Podrška tranziciji sportista na tržište rada	Sportisti su tretirani kao nosioci vrijednih kompetencija koje mogu doprinijeti ekonomiji i društvu i nakon završetka aktivne sportske karijere.
Edukacija i razvoj novih kompetencija	Kroz saradnju sportskih institucija i akademske zajednice razvijen je model edukacije prilagođen specifičnim potrebama sportista.
Primjena kompetencijskog modela u HRM-u sporta	Program je omogućio sportistima da razviju poslovne i menadžerske vještine koje povećavaju njihovu zapošljivost i profesionalnu autonomiju.
Mentorska i karijerna podrška sportistima	Sportisti su unaprijedili komunikacijske, prezentacijske i liderske vještine, koje predstavljaju ključne elemente savremenog upravljanja ljudskim resursima.
Jačanje saradnje između sporta, obrazovanja i tržišta rada	Kreiranjem digitalne platforme za učenje razvijen je alat koji omogućava kontinuirano obrazovanje sportista i nakon završetka projekta.
Razvoj inkluzivne organizacijske kulture	Priprema sportista za život nakon karijere smanjuje socijalne i profesionalne rizike i doprinosi stabilnosti sportskog sistema.
Mjerenje utjecaja kroz pokazatelje uspješnosti	Evaluacija projekta uključuje praćenje ključnih indikatora, poput stope zapošljavanja sportista, zadovoljstva učesnika i napretka u razvoju kompetencija.

ELIT-in kao primjer savremenog HRM pristupa u sportu

Projekt ELIT-in pokazuje da savremeno upravljanje ljudskim resursima u sportu mora prevazići tradicionalni fokus na sportske performanse. U modernom sportskom sistemu sportistkinje/sportisti se posmatraju kao nosioci kompleksnog skupa kompetencija, čiji potencijal ima značajnu vrijednost i izvan sportskog okruženja.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat ELIT-in predstavlja važan primjer institucionalne prakse koja povezuje sport, obrazovanje i tržište rada. On pokazuje kako se upravljanje ljudskim resursima u sportu transformiše iz administrativne funkcije u strateški okvir razvoja ljudskog kapitala.

Takav pristup predstavlja važan temelj za buduće modele upravljanja sportskim organizacijama, u kojima će digitalne tehnologije i umjetna inteligencija imati sve značajniju ulogu u identifikaciji kompetencija, planiranju karijera i razvoju ljudskih potencijala u sportu.

4. PARAINSPIRED: inkluzija i društvena integracija kroz upravljanje ljudskim resursima u parasportu

U savremenom sportskom sistemu koncept upravljanja ljudskim resursima ne može se posmatrati isključivo kroz prizmu sportskih performansi i organizacijskog upravljanja. On podrazumijeva i širu društvenu odgovornost sportskih institucija, posebno u kontekstu inkluzije i socijalne integracije. Projekat PARAINSPIRED – Socijalna integracija kroz parasport, realizovan u okviru Instrumenta pretpristupne pomoći - IPA programa prekogranične saradnje između Srbije i Bosne i Hercegovine, predstavlja primjer kako sport može postati snažan instrument društvene kohezije.

Program prekogranične saradnje ima za cilj jačanje institucionalnih i društvenih kapaciteta država Zapadnog Balkana u procesu približavanja Evropskoj uniji. Projekti realizovani u okviru ovog programa zahtijevaju visok nivo koordinacije između partnerskih institucija, kao i razvijene administrativne i organizacijske kapacitete za upravljanje projektima i ljudskim resursima.

Inicijativa za projekat PARAINSPIRED potekla je iz akademske i sportske saradnje između prof. dr. Patrika Drida i prof. dr. Izeta Rađe. Kroz zajedničku aplikaciju

formiran je koordinacijski tim iz obje države, koji je bio odgovoran za planiranje aktivnosti, koordinaciju partnera i raspodjelu odgovornosti. Jedna od ključnih zadatača u okviru upravljanja ljudskim resursima bila je formiranje multidisciplinarnog tima stručnjaka, uključujući trenere, sportske menadžere, istraživače i volontere, uz jasno definisane uloge i odgovornosti.

Glavni cilj projekta bio je povećanje društvene integracije osoba s invaliditetom kroz sport, posebno kroz razvoj održivih sportskih razmjena i povećanje učešća u parasportskim aktivnostima u pograničnom području. U tom kontekstu upravljanje ljudskim resursima obuhvatilo je planiranje i organizaciju sportskih treninga, upravljanje volonterima, kao i osposobljavanje trenera za rad sa osobama s posebnim potrebama.

Projekt je omogućio nabavku specijalizirane sportske opreme za nekoliko parasportskih disciplina, uključujući sjedeću odbojku, košarku u kolicima i stoni tenis, kao i nabavku prilagođenog kombi vozila za transport sportista. Ove aktivnosti zahtijevale su dodatne HRM kapacitete u segmentima logistike, upravljanja opremom, sigurnosnih protokola i edukacije osoblja za pravilno korištenje i održavanje sportske opreme.

Poseban doprinos projekta predstavlja i prvo sistemsko istraživanje potreba osoba s invaliditetom u sportu u regionu, koje je analiziralo prepreke u pristupu sportskim aktivnostima. Rezultati istraživanja imaju značajne implikacije za upravljanje ljudskim resursima, jer omogućavaju prilagođavanje programa treninga, razvoj novih kompetencija trenera i unapređenje procesa uključivanja osoba s invaliditetom u sportske organizacije.

Kao odgovor na identificirane potrebe razvijen je edukativni materijal pod nazivom "Vodič kroz parasport", koji obuhvata teme od organizacije parasportskih aktivnosti do etičkih principa rada sa sportistima s invaliditetom. Ovaj vodič ima važnu ulogu u standardizaciji obuke trenera, klasifikatora i sportskih koordinatora, te predstavlja temelj za profesionalni razvoj i certificiranje stručnog kadra u parasportu.

Iako je pandemija COVID-19 ograničila pojedine planirane aktivnosti, projekat je uspješno realizovao zajedničke treninge i završnu konferenciju u online formatu. Ova situacija pokazala je značaj fleksibilnih HRM praksi, uključujući rad na daljinu, digitalnu edukaciju i krizno upravljanje timovima, čime je osiguran kontinuitet projektnih aktivnosti i podrške korisnicima.



Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta PARAINSPIRED ukazuje na više važnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj inkluzivnog modela upravljanja sportom

Projekt je promovisao integraciju osoba s invaliditetom u sportske aktivnosti, čime sport postaje važan instrument društvene inkluzije.

Izgradnja multidisciplinarnih timova

Formirani su timovi stručnjaka iz različitih oblasti (treneri, menadžeri, istraživači i volonteri), što predstavlja važan element savremenog HRM pristupa.

Razvoj kompetencija trenera i sportskog osoblja

Kroz edukaciju i praktične aktivnosti unaprijeđene su kompetencije stručnjaka za rad u parasportu.

Standardizacija edukacije u parasportu

Razvoj priručnika "Vodič kroz parasport" omogućio je sistematsku edukaciju i profesionalizaciju kadrova.

Jačanje organizacijskih kapaciteta sportskih institucija

Upravljanje opremom, logistikom i sigurnosnim procedurama unaprijedilo je institucionalne kapacitete sportskih organizacija.

Primjena istraživanja u upravljanju sportom

Rezultati istraživanja potreba osoba s invaliditetom omogućili su razvoj prilagođenih programa i politika u sportu.

Razvoj fleksibilnih HRM praksi

Pandemija je potvrdila značaj digitalne edukacije, rada na daljinu i kriznog upravljanja timovima.

Jačanje međunarodne saradnje u sportu

Projekt je doprinio razvoju prekograničnih partnerstava i razmjeni dobrih praksi između sportskih institucija.

PARAINSPIRED kao primjer društveno odgovornog HRM pristupa u sportu

Projekat PARAINSPIRED pokazuje da savremeno upravljanje ljudskim resursima u sportu mora uključivati i dimenziju društvene odgovornosti i inkluzije. Integracija osoba s invaliditetom u sportske aktivnosti nije samo pitanje socijalne politike, već i pitanje razvoja sportskog sistema koji prepoznaje vrijednost svakog pojedinca.

U kontekstu “PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine”, ovaj projekat predstavlja važan primjer kako sportske institucije mogu koristiti upravljanje ljudskim resursima za ostvarivanje šire društvene misije sporta. On pokazuje da sport može biti platforma za razvoj inkluzivnih politika, profesionalnih standarda i novih modela saradnje između sporta, obrazovanja i društva.

Takav pristup potvrđuje da je savremeni HRM u sportu usmjeren ne samo na optimizaciju organizacijskih procesa, već i na stvaranje društveno održivog i inkluzivnog sportskog sistema.

Tradicionalni model, usmjeren prvenstveno na sportske performanse, **postupno se transformiše u širi koncept koji uključuje razvoj profesionalnih, društvenih i poduzetničkih kompetencija sportista.**

5. SENTA: sportisti kao nosioci društvenih inovacija i novi pristupi upravljanju ljudskim resursima u sportu

Savremeni razvoj sportskih organizacija sve više zahtijeva inovativne pristupe upravljanju ljudskim resursima. Tradicionalni model, usmjeren prvenstveno na sportske performanse, postupno se transformiše u širi koncept koji uključuje razvoj profesionalnih, društvenih i poduzetničkih kompetencija sportskog kadra. Projekat SENTA - Sportisti kao socijalni poduzetnici, realizovan u okviru programa Erasmus+, predstavlja značajan korak u ovom procesu transformacije.

Projekt se nadovezuje na prethodne inicijative razvoja dualnih karijera sportista, poput projekata koji su usmjereni na valorizaciju transverzalnih kompetencija. Međutim, SENTA uvodi novu dimenziju u razvoj ljudskih potencijala u sportu – povezivanje vrhunskog sporta sa društvenim poduzetništvom. U ovom pristupu sportistkinje/sportisti se posmatraju ne samo kao nosioci sportskih rezultata, već i kao potencijalni pokretači društvenih inovacija i pozitivnih promjena u zajednici.

Projekt je realizovan uz učešće osam partnerskih organizacija iz sedam evropskih država i Kanade, dok je Bosnu i Hercegovinu predstavljao Olimpijski komitet Bosne



Hercegovine. Međunarodna saradnja omogućila je razmjenu znanja i iskustava između različitih sportskih i obrazovnih sistema, čime su stvoreni uslovi za razvoj inovativnog modela edukacije sportskog kadra.

Glavni cilj projekta bio je razvoj inovativnog programa obuke iz oblasti društvenog poduzetništva, posebno prilagođenog sportistima. Program je zasnovan na konceptu gamifikacije, odnosno primjeni elemenata igre u procesu učenja, čime se povećava motivacija učesnika i efikasnost usvajanja novih znanja.

Program obuke imao je tri ključna cilja:

1. razviti edukativni program društvenog poduzetništva prilagođen potrebama sportista,
2. osposobiti sportiste da povežu sportske aktivnosti sa društvenim i poslovnim projektima,
3. razviti digitalnu platformu za praktično učenje kroz interaktivne module.

Krajnji korisnici projekta bili su talentovani, elitni i bivši sportisti koji žele svoje sportske kompetencije prenijeti u oblasti društvenih inovacija i poslovnog razvoja.

U okviru implementacije projekta organizovani su online treninzi, radionice i mentorski programi. Uprkos izazovima koje je donijela pandemija COVID-19, projektne aktivnosti uspješno su realizovane, a 18 sportistkinja/sportista iz Bosne i Hercegovine prošlo je kroz program edukacije.

Program je uključivao niz inovativnih edukacijskih aktivnosti, među kojima se posebno izdvajaju:

- praktične radionice zasnovane na gamifikaciji,
- mentorski rad na razvoju društvenih projekata,
- evaluacija transverzalnih kompetencija sportista,
- simulacije stvarnih društvenih i poslovnih izazova.

Ovakav pristup omogućio je sportistima da razviju sposobnost povezivanja sportskih vrijednosti sa društvenim i ekonomskim inovacijama, čime se otvara prostor za nove profesionalne i društvene uloge sportista.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta SENTA pokazuje nekoliko važnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj novih kompetencija sportskog kadra

Sportisti stiču vještine liderstva, inovativnog razmišljanja, rješavanja problema, timskog rada i društvene odgovornosti.

Povezivanje sporta i društvenog razvoja

Projekt proširuje ulogu upravljanja ljudskim resursima izvan sportskih organizacija, naglašavajući društveni utjecaj sportista.

Primjena inovativnih metoda učenja

Gamifikacija omogućava interaktivniji i motivirajući proces učenja, što povećava efikasnost razvoja kompetencija.

Podrška razvoju društvenog poduzetništva

Sportisti se osposobljavaju da pokrenu društvene projekte koji doprinose razvoju zajednice.

Jačanje modela dualne karijere sportista

Projekt pruža alate za planiranje profesionalnih karijera nakon završetka sportske aktivnosti.

Razvoj strateškog pristupa HRM-u u sportu

Upravljanje ljudskim resursima postaje partner sportistima u planiranju dugoročnog profesionalnog razvoja.

SENTA kao primjer inovacija u HRM-u sporta

Projekt SENTA potvrđuje da savremeni sport zahtijeva nove modele razvoja ljudskog kapitala. Sportistkinje/sportisti više nisu posmatrani samo kao nosioci sportskih rezultata, već kao pojedinci koji mogu imati značajan društveni i ekonomski utjecaj.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat SENTA predstavlja važan primjer evolucije upravljanja ljudskim resursima u sportu. On pokazuje kako se HRM u sportu postupno transformiše iz administrativne funkcije u stratejski okvir razvoja ljudskog kapitala, koji povezuje sport, obrazovanje, inovacije i društveni razvoj.

Na taj način vrhunski sport i društveno poduzetništvo postaju komplementarni elementi cjelovitog razvoja sportiste, dok upravljanje ljudskim resursima preuzima ključnu ulogu u stvaranju novih mogućnosti za profesionalni i društveni angažman

6. Muzejske priče - sport, sjećanje i upravljanje znanjem u sportskim organizacijama

U savremenom sportskom sistemu institucionalna memorija predstavlja važan, ali često zanemaren resurs upravljanja ljudskim potencijalima. Sportske organizacije ne čine samo takmičarski rezultati i administrativni procesi, već i priče, iskustva i vrijednosti koje se prenose između generacija sportista, trenera i sportskih radnika. Upravo iz tog razloga muzeji sporta i muzejske zbirke postaju važan instrument očuvanja kolektivnog sjećanja i identiteta sportskih institucija.

Iz perspektive upravljanja ljudskim resursima u sportu, muzejske priče imaju višestruku funkciju. One doprinose prenosu organizacijske kulture, motivaciji mladih sportistkinja/sportista i jačanju osjećaja pripadnosti sportskoj zajednici. Historija olimpijskog pokreta, uspjesi sportista i iskustva prethodnih generacija predstavljaju snažan edukativni resurs koji oblikuje vrijednosti novih generacija sportskih aktera.

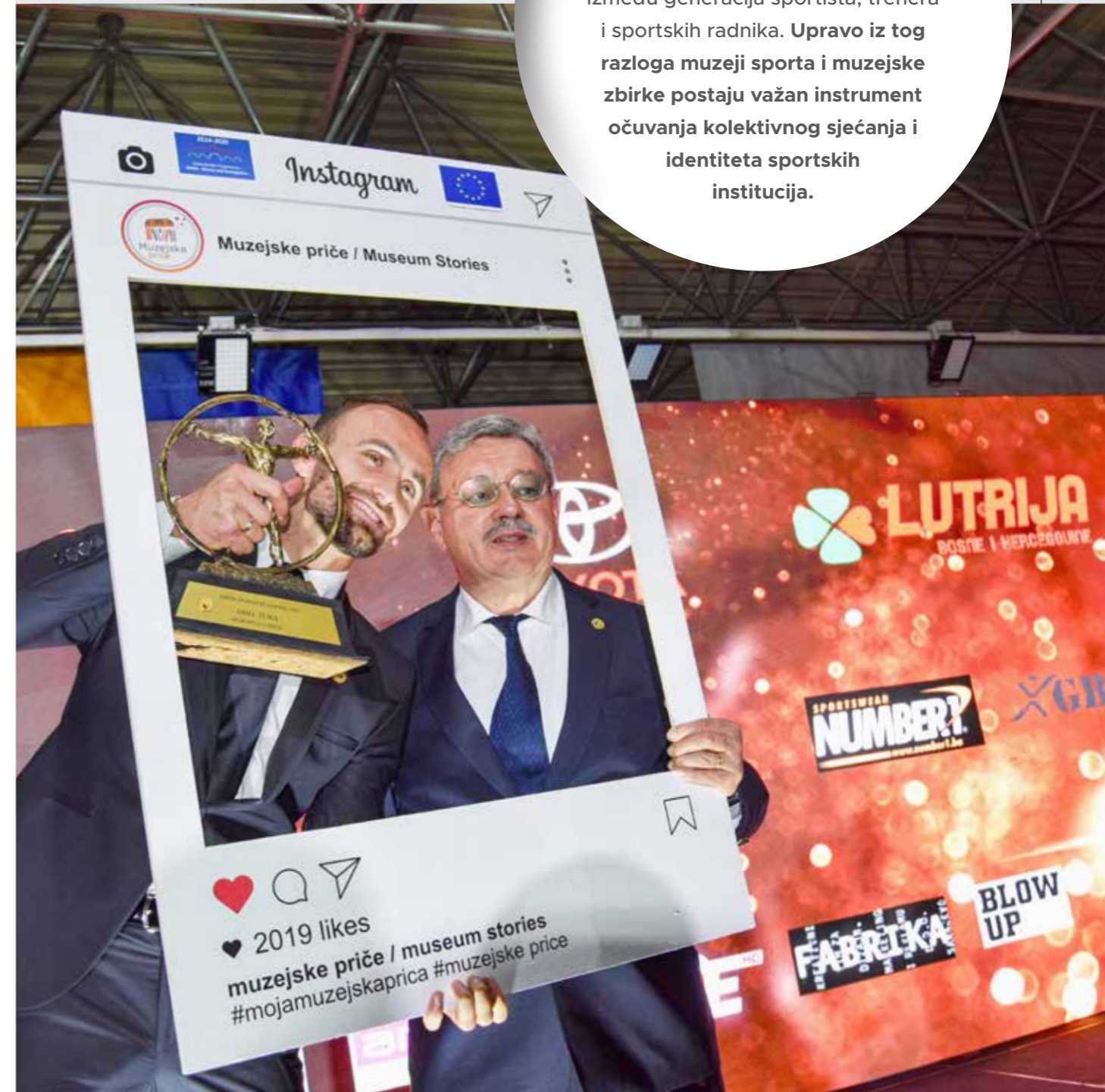
Muzejske zbirke i narativi o sportskim dostignućima također doprinose razvoju identiteta sportskih organizacija. U tom smislu muzejski sadržaji postaju važan alat komunikacije sa javnošću, obrazovanja mladih i promocije olimpijskih vrijednosti. Sportski muzeji i arhivi omogućavaju sistematsko prikupljanje i interpretaciju sportskih artefakata, fotografija, medalja i dokumenata, čime se čuva kontinuitet institucionalnog pamćenja.

U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, muzejske priče imaju i edukativnu funkciju. One omogućavaju sportistima, trenerima i sportskim menadžerima da razumiju razvoj sportskih institucija i vrijednosti koje su oblikovale njihov rad. Na taj način muzeji postaju platforma za učenje kroz iskustvo, gdje historija sporta služi kao izvor inspiracije i profesionalnog razvoja.

Savremeni pristupi upravljanju sportskim organizacijama sve više naglašavaju i digitalizaciju sportskog naslijeđa. Digitalni muzeji, virtualne izložbe i online arhivi omogućavaju širu dostupnost sportskog naslijeđa i stvaraju nove mogućnosti za edukaciju i promociju sporta. Time se tradicionalna muzejska funkcija proširuje na digitalni prostor, čime se povećava njen društveni i obrazovni utjecaj.

U tom kontekstu muzejske priče nisu samo sjećanje na prošlost, već i važan element strateškog razvoja sportskih institucija. One povezuju prošlost, sadašnjost i budućnost sporta, doprinoseći izgradnji organizacijske kulture zasnovane na vrijednostima olimpizma, integriteta i zajedništva.

Sportske organizacije ne čine samo takmičarski rezultati i administrativni procesi, već i priče, iskustva i vrijednosti koje se prenose između generacija sportista, trenera i sportskih radnika. **Upravo iz tog razloga muzeji sporta i muzejske zbirke postaju važan instrument očuvanja kolektivnog sjećanja i identiteta sportskih institucija.**



7. RINGS: strateško upravljanje sportskim organizacijama kao nova paradigma HRM-a

U savremenom sportskom okruženju upravljanje nacionalnim olimpijskim komitetima i krovnim sportskim organizacijama sve više zahtijeva sofisticirane modele strateškog upravljanja. Ove organizacije djeluju u kompleksnom sistemu odnosa koji uključuje vlade, međunarodne sportske organizacije, sponzore, medije i same sportiste. Upravo u takvom kontekstu upravljanje ljudskim resursima postaje ključni faktor institucionalne stabilnosti i dugoročnog razvoja sportskog sistema.

Projekat RINGS - Inovativno upravljanje nacionalnim olimpijskim komitetima i sportskim organizacijama, realizovan u okviru programa Erasmus+, razvijen je s ciljem jačanja strateških kapaciteta olimpijskih komiteta u Evropi. Projekt je okupio široki konzorcij koji uključuje deset nacionalnih olimpijskih komiteta, Univerzitet Johannes Gutenberg u Majncu i EU kancelariju Evropskih olimpijskih komiteta, uz aktivno učešće Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine.

Poseban značaj ovog projekta ogleda se u činjenici da su aktivnosti usmjerene na jačanje institucionalnog upravljanja sportskim organizacijama, uključujući planiranje, monitoring i evaluaciju organizacijskih procesa. U tom kontekstu projekat se bavi i razvojem novih alata za upravljanje interesnim stranama, kriznim situacijama i komunikacijom sa javnošću.

Uloga Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine u projektu dodatno je osnažena činjenicom da je njegov predsjednik, prof. dr. Izet Rađo, u tom periodu bio član Komisije za Evropsku uniju i međunarodnu saradnju pri Evropskim olimpijskim komitetima. Time je omogućeno aktivno uključivanje Bosne i Hercegovine u razvoj savremenih modela upravljanja sportskim institucijama na evropskom nivou.

Struktura i ciljevi projekta

Projekt RINGS definisao je nekoliko ključnih ciljeva koji se odnose na unapređenje strateškog upravljanja sportskim organizacijama:

1. Razvoj strateškog upravljanja nacionalnim olimpijskim komitetima - unapređenje planiranja, praćenja i evaluacije sportskih i administrativnih aktivnosti.
2. Jačanje kapaciteta za rad sa interesnim stranama – unapređenje odnosa sa vladama, sponzorima, sportistima, medijima i drugim partnerima.

Poseban značaj ovog projekta ogleda se u činjenici da su aktivnosti usmjerene na **jačanje institucionalnog upravljanja sportskim organizacijama, uključujući planiranje, monitoring i evaluaciju organizacijskih procesa**. U tom kontekstu projekat se bavi i razvojem novih alata za upravljanje interesnim stranama, kriznim situacijama i komunikacijom sa javnošću.



3. Razvoj alata za svakodnevno upravljanje i krizni menadžment – izrada metodologija koje pomažu organizacijama da efikasno upravljaju izazovima i rizicima.
4. Unapređenje komunikacije i odnosa sa javnošću – razvoj strategija digitalne komunikacije i javne prezentacije sportskih organizacija.

Ključni rezultati projekta

Projekt RINGS rezultirao je razvojem nekoliko važnih alata za unapređenje upravljanja sportskim organizacijama.

Priručnik o strateškom menadžmentu

Razvijen je praktični priručnik koji pomaže olimpijskim komitetima i sportskim organizacijama u planiranju i implementaciji strateških aktivnosti. Priručnik je prilagođen organizacijama različitog nivoa razvoja i uključuje smjernice za krizno upravljanje.

Vodič za odnose sa javnošću

Ovaj vodič pruža smjernice za unapređenje komunikacije sportskih organizacija sa javnošću, uključujući promociju sportskih aktivnosti, razvoj partnerstava i prikupljanje sredstava.

Digitalna platforma RINGS

Razvijena je online platforma koja sadrži alate za strateško upravljanje sportskim organizacijama. Platforma obuhvata teme kao što su:

- strateško planiranje,
- rodna ravnopravnost u sportu,
- integritet sportskih organizacija,
- klimatske promjene i održivost,
- odnosi sa javnošću.

Ova platforma omogućava digitalizaciju i standardizaciju upravljačkih procesa, čime se unapređuje planiranje, kontrola i evaluacija organizacijskih aktivnosti.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta RINGS pokazuje više važnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima

Projekt pruža jasne alate i metodologije za planiranje razvoja kompetencija sportskog kadra, trenera i administrativnog osoblja.

Razvoj strateškog liderstva

Rukovodstvo sportskih organizacija stiče znanja o strateškom planiranju, delegiranju odgovornosti i koordinaciji kompleksnih organizacijskih procesa.

Jačanje institucionalne otpornosti

Razvoj kriznog menadžmenta i digitalnih alata omogućava organizacijama da efikasnije upravljaju rizicima i nepredviđenim situacijama.

Digitalna transformacija upravljanja sportom

Online platforma omogućava digitalizaciju upravljačkih procesa i bolju koordinaciju organizacijskih aktivnosti.

Razvoj organizacijske kulture zasnovane na vrijednostima

Projekt promoviše integritet, rodnu ravnopravnost, održivost i etičke standarde u upravljanju sportskim organizacijama.

Jačanje saradnje između sportskih institucija

Kroz međunarodnu saradnju razvijena je mreža institucija koje razmjenjuju znanja i dobre prakse u upravljanju sportom.

RINGS kao primjer strateškog HRM pristupa u sportu

Projekt RINGS potvrđuje da savremeni razvoj sportskih organizacija zahtijeva transformaciju upravljanja ljudskim resursima iz operativne funkcije u strateški instrument institucionalnog razvoja. Upravljanje ljudskim resursima postaje ključni element u povezivanju sportskih rezultata, organizacijskog upravljanja i društvene odgovornosti sportskih institucija.

U kontekstu “PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine”, projekat RINGS predstavlja važan primjer kako se evropske sportske institucije prilagođavaju novim izazovima digitalne transformacije, kriznog upravljanja i kompleksnog okruženja u kojem djeluju.

Na taj način HRM u sportu postaje strateški partner u razvoju sportskih organizacija, osiguravajući njihovu dugoročnu održivost, institucionalnu otpornost i sposobnost prilagođavanja promjenama u savremenom društvu.

8. STEPin: inkluzivni model zapošljavanja u sportu i razvoj HRM praksi

Savremeni pristupi upravljanju ljudskim resursima u sportu sve više naglašavaju potrebu za inkluzivnim modelima zapošljavanja koji omogućavaju ravnopravan pristup sportskim aktivnostima i profesionalnim prilikama. Projekat STEPin – Osnaživanje perspektiva zapošljavanja u sektoru sporta za osobe s poteškoćama, realizovan u okviru Instrumenta pretprijetne podrške programa prekogranične saradnje između Srbije i Bosne i Hercegovine, predstavlja primjer kako sport može postati platforma za društvenu integraciju i profesionalni razvoj.

Kao koordinator projekta, Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine uspješno je realizovao proces pripreme i implementacije projektne aplikacije, čime je omogućeno uključivanje sportskog sektora u rješavanje problema nezaposlenosti osoba s poteškoćama. Projekat je realizovan u periodu obilježenom pandemijom COVID-19, što je zahtijevalo prilagođavanje metodologije rada i razvoj digitalnih modela edukacije.

Centralni fokus projekta bio je razvoj obrazovnih i profesionalnih programa koji omogućavaju osobama s poteškoćama da steknu kompetencije potrebne za rad u sportskom sektoru. U tom kontekstu razvijena je online edukacijska platforma STEPin, koja omogućava pristup specijaliziranim kursevima prilagođenim potrebama ove ciljne grupe.

Poseban segment edukacije bio je usmjeren na obuku međunarodnih klasifikatora u parasportu, čime se doprinosi profesionalizaciji parasportskog sistema i stvaranju novih mogućnosti zapošljavanja. Time projekt povezuje inkluziju osoba s poteškoćama sa razvojem stručnih kompetencija potrebnih za savremeni sportski sektor.

U okviru projekta organizovana su i dva sajma zapošljavanja, u Bosni i Hercegovini i Srbiji, koji su omogućili direktan kontakt između potencijalnih poslodavaca i osoba s poteškoćama zainteresovanih za rad u sportskom sektoru. Ovi događaji predstavljali su važnu platformu za razmjenu iskustava, razvoj partnerstava i promociju društveno odgovornog zapošljavanja.

Rezultati projekta potvrđuju značajan interes za ovakav oblik edukacije. Na STEPin platformi razvijena su dva online kursa, sa više od 200 prijavljenih korisnika, od kojih je 100 uspješno završilo obuku. Evaluacijski izvještaji pokazuju visok nivo zadovoljstva učesnika, što potvrđuje važnost digitalizacije obrazovnih resursa u savremenom sportskom sektoru.

U cilju unapređenja kvaliteta edukacije nabavljena je i specijalizirana oprema, uključujući interaktivne pametne table i web kamere, koje su omogućile interaktivniji i inkluzivniji pristup online učenju. Ove tehnološke inovacije doprinijele su povećanju pristupačnosti edukativnih sadržaja za osobe s poteškoćama.

Promocija projekta putem digitalnih medija i društvenih mreža dodatno je doprinijela afirmaciji koncepta “sport za sve”, koji naglašava univerzalni karakter sportskih aktivnosti i njihovu ulogu u izgradnji inkluzivnog društva. Time projekat STEPin potvrđuje posvećenost Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine vrijednostima ravnopravnosti, tolerancije i aktivnog suprotstavljanja diskriminaciji.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta STEPin pokazuje više važnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj inkluzivnih modela zapošljavanja	Projekt promovise zapošljavanje osoba s poteškoćama u sportskom sektoru kroz prilagođene programe edukacije i profesionalnog razvoja.
Prilagođena regrutacija i selekcija kadrova	Razvijeni su modeli zapošljavanja koji uzimaju u obzir specifične potrebe osoba s poteškoćama.
Razvoj digitalnih obrazovnih programa	Online platforma omogućava kontinuiranu edukaciju i razvoj profesionalnih kompetencija.
Profesionalizacija parasportskog sektora	Obuka međunarodnih klasifikatora doprinosi razvoju stručnog kadra u parasportu.
Razvoj partnerstava sa poslodavcima	Sajmovi zapošljavanja omogućili su direktnu saradnju između sportskih organizacija i potencijalnih zaposlenika.
Primjena asistivnih tehnologija u edukaciji	Tehnološke inovacije omogućile su inkluzivniji pristup učenju i profesionalnom osposobljavanju.
Razvoj mentorskih i karijernih programa	Projekt podržava individualne planove zapošljavanja i profesionalnog razvoja.

Centralni fokus projekta bio je razvoj obrazovnih i profesionalnih programa koji omogućavaju osobama s poteškoćama da steknu kompetencije potrebne za rad u sportskom sektoru.

Praćenje učinka kroz ključne pokazatelje uspješnosti

Uspješnost projekta mjeri se kroz pokazatelje poput stope završetka obuke, zapošljavanja i zadovoljstva učesnika.

Promocija inkluzivne organizacijske kulture

Projekt doprinosi razvoju organizacijske kulture zasnovane na ravnopravnosti, toleranciji i antidiskriminacijskim principima.

STEPin kao primjer inkluzivnog HRM pristupa u sportu

Projekt STEPin pokazuje da savremeni razvoj sportskog sistema zahtijeva šire razumijevanje upravljanja ljudskim resursima. U takvom pristupu sport nije samo prostor takmičenja, već i platforma za društvenu integraciju, profesionalni razvoj i izgradnju inkluzivnog društva.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat STEPin predstavlja važan primjer kako sportske institucije mogu koristiti upravljanje ljudskim resursima za rješavanje društvenih izazova, uključujući zapošljavanje i profesionalnu integraciju osoba s poteškoćama.

Na taj način HRM u sportu postaje instrument društvene transformacije, povezujući sport, obrazovanje i tržište rada u jedinstven okvir održivog razvoja sportskog sistema.

9. MLEA: mikro-učenje i razvoj poduzetničkih kompetencija sportistkinja/sportista

Savremeni razvoj sportskog sistema zahtijeva integraciju obrazovanja, profesionalnog razvoja i sportskih aktivnosti. U tom kontekstu projekat MLEA – Poduzetništvo za sportiste kroz mikro-učenje predstavlja važan primjer inovativnog pristupa upravljanju ljudskim resursima u sportu. Projekt je realizovan u okviru programa Erasmus+, s ciljem jačanja dualnih karijera sportistkinja/sportista kroz razvoj poduzetničkih kompetencija.

U projektu je učestvovalo osam partnerskih organizacija iz šest evropskih država, među kojima su značajan udio činile organizacije iz jugoistočne Evrope. Takva struktura partnerstva zahtijevala je snažne kapacitete međunarodne koordinacije,

kao i razvijene modele upravljanja ljudskim resursima koji omogućavaju efikasno upravljanje projektima, timovima i administrativnim procesima.

Projekt je usmjeren na implementaciju evropskih smjernica za dualne karijere sportistkinja/sportista, definisanih u okviru evropske politike razvoja sporta. U tom kontekstu HRM strategije projekta fokusirane su na integraciju razvojnih politika karijera sportista, planiranje kompetencija i usklađivanje organizacijskih procedura među partnerskim institucijama.

Jedan od ključnih doprinosa projekta bio je razvoj programa poduzetničkog obrazovanja za sportiste, zasnovanog na modelu mikro-učenja. Mikro-učenje podrazumijeva strukturirane obrazovne module kratkog trajanja koji omogućavaju fleksibilno usvajanje znanja, što je posebno važno za sportiste koji svoje obrazovanje moraju uskladiti sa intenzivnim treninzima i takmičenjima.

Kroz projektne aktivnosti vrhunski sportisti iz partnerskih zemalja dobili su priliku da razviju i unaprijede svoje poduzetničke kompetencije. Sa stanovišta upravljanja ljudskim resursima, ovaj proces uključivao je selekciju učesnika, prilagodbu obrazovnih programa individualnim obavezama sportistkinja/sportista, praćenje njihovog angažmana i razvoj mentorskih mehanizama koji podržavaju tranziciju sportista u poduzetničke uloge.

Projekt je posebno adresirao jaz u poduzetničkom obrazovanju sportista koji je uočen na evropskom nivou. Razvijena online edukacija omogućila je sportistima pristup obrazovnim sadržajima koji su ranije bili ograničeno dostupni. Time je postavljen temelj za razvoj novih, pristupačnijih modela edukacije sportista.

U okviru projekta razvijen je i modularni nastavni plan i program poduzetništva, koji su predavali akademski stručnjaci koristeći metodologiju mikro-učenja. Ovaj proces zahtijevao je niz HRM aktivnosti, uključujući definisanje kompetencijskih profila edukatora, certificiranje instruktora, implementaciju digitalnih alata za praćenje napretka i evaluaciju učinka učesnika.

Poseban značaj projekta ogleda se u njegovoj relevantnosti za profesionalne sportiste koji planiraju dualne karijere. Projekt je omogućio razvoj modela upravljanja vremenom, individualnih razvojnih planova i fleksibilnih rasporeda učenja koji omogućavaju balansiranje između sportskih i profesionalnih obaveza.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta MLEA ukazuje na više značajnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj poduzetničkih kompetencija sportista

Projekt omogućava sportistima sticanje znanja i vještina potrebnih za pokretanje poslovnih inicijativa i profesionalni razvoj nakon sportske karijere.

Implementacija modela mikro-učenja

Mikro-učenje omogućava fleksibilne i prilagođene obrazovne programe koji odgovaraju specifičnim potrebama sportista.

Jačanje modela dualnih karijera

Projekt razvija institucionalne mehanizme koji sportistima omogućavaju paralelni razvoj sportskih i profesionalnih karijera.

Razvoj mentorskih i podržavajućih mehanizama

Sportisti dobijaju podršku kroz mentorstvo i individualne razvojne planove.

Digitalizacija obrazovanja u sportu

Online platforme i digitalni alati omogućavaju praćenje napretka i evaluaciju obrazovnih rezultata.

Razvoj kompetencijskog modela edukatora

Projekt definiše standarde za selekciju i certificiranje instruktora koji učestvuju u obrazovanju sportista.

Praćenje rezultata kroz pokazatelje uspješnosti

Uspješnost projekta mjeri se kroz pokazatelje poput zapošljivosti sportista, razvoja poduzetničkih inicijativa i zadovoljstva učesnika.

MLEA kao primjer inovativnog HRM pristupa u sportu

Projekt MLEA pokazuje da savremeni razvoj sportskih organizacija zahtijeva fleksibilne i inovativne modele upravljanja ljudskim resursima. U tom kontekstu obrazovanje sportista više nije ograničeno na tradicionalne akademske programe, već se razvijaju novi modeli učenja koji su prilagođeni specifičnostima sportskog života.

U okviru "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat MLEA predstavlja primjer kako se evropske sportske institucije prilagođavaju savremenim obrazovnim trendovima i potrebama sportista. On pokazuje da upravljanje ljudskim resursima u sportu sve više uključuje digitalne tehnologije, fleksibilne modele učenja i strateško planiranje karijera.

Na taj način HRM u sportu postaje ključni instrument razvoja ljudskog kapitala, omogućavajući sportistima da svoje sportske kompetencije pretvore u dugoročne profesionalne i društvene vrijednosti.

10. Sport4Rules: sudije kao čuvari vrijednosti sporta i razvoj novih HRM pristupa

Savremeni sportski sistemi sve više prepoznaju važnost uloge sudaca kao ključnih aktera u očuvanju integriteta sporta. Iako se sportske organizacije često fokusiraju na sportiste i trenere, suci predstavljaju temelj poštivanja pravila, sigurnosti takmičenja i očuvanja sportskog duha. Projekat Sport4Rules – Dijeljenje pozitivnih vrijednosti kroz unapređenje uloge sudaca, realizovan u okviru programa Erasmus+, razvijen je s ciljem jačanja profesionalnog statusa sudaca i promocije pozitivnih vrijednosti u sportu.

Nakon realizacije niza projekata koji su bili usmjereni na razvoj dualnih karijera sportistkinja/sportista i inkluziju ranjivih društvenih skupina, Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine dobio je poziv za učestvovanje u ovom projektu zahvaljujući aktivnostima projektnog tima za evropske programe. Projekat je realizovan u

saradnji sa devet partnerskih organizacija iz osam evropskih država, čime je osigurana međunarodna razmjena iskustava i dobrih praksi u razvoju sudačkih struktura.

Centralna ideja projekta bila je unapređenje statusa sudaca i njihovo osnaživanje kao aktera koji ne samo da primjenjuju pravila sporta, već i aktivno promovišu vrijednosti poštene igre, međusobnog poštovanja i sigurnosti učesnika. U tom kontekstu projekat je uključivao razvoj profesionalnih profila sudaca, planiranje kompetencija i izgradnju sistema koji obuhvata sve faze razvoja sudačke karijere - od selekcije i edukacije do kontinuiranog profesionalnog usavršavanja.

Poseban fokus projekta bio je na prevenciji nasilja i nepoštovanja prema sucima, što predstavlja jedan od rastućih problema savremenog sporta. Aktivnosti projekta uključivale su edukaciju sudaca i sportskih radnika o upravljanju konfliktima, izradu



sigurnosnih protokola i osposobljavanje trenera i sportskih koordinatora za pružanje podrške sucima u njihovom radu.

Projekt je također naglasio važnost rodne ravnopravnosti u sudačkim organizacijama, kao i potrebu za razvojem strategija zapošljavanja i dugoročne održivosti sudačkog kadra. Sa stanovišta upravljanja ljudskim resursima, ove aktivnosti uključivale su razvoj inkluzivnih politika zapošljavanja, planiranje kadrovskih potreba i razvoj mehanizama za praćenje i evaluaciju razvoja sudaca.

Jedan od inovativnih rezultata projekta bio je razvoj edukativnog treninga koji omogućava djeci iskustvo dvostruke uloge igrača i sudije. Ovaj pristup pomaže mladim sportistima da bolje razumiju pravila sporta i razviju poštovanje prema sudačkoj profesiji. Edukativni program proveden je u prostorijama Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine, uz učešće 30 potencijalnih sudaca, čime je omogućena praktična primjena razvijenih metodologija.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta Sport4Rules ukazuje na više važnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Profesionalizacija sudačke profesije	Projekt doprinosi razvoju profesionalnih standarda za selekciju, edukaciju i razvoj sudaca.
Razvoj kompetencija sudaca	Programi edukacije omogućavaju razvoj vještina upravljanja konfliktima, komunikacije i donošenja odluka.
Prevenција nasilja u sportu	Razvoj sigurnosnih protokola i edukacija sportskih aktera doprinose smanjenju nasilja i nepoštovanja prema sucima.
Promocija pozitivnih vrijednosti sporta	Projekt naglašava značaj poštene igre, integriteta i međusobnog poštovanja u sportskim takmičenjima.
Razvoj inkluzivnih politika zapošljavanja	Promoviše se rodna ravnopravnost i inkluzivnost u sudačkim organizacijama.
Planiranje kadrovskih potreba u sportu	Razvijaju se modeli za dugoročnu održivost sudačke strukture u sportskim organizacijama.

Razvoj edukacijskih programa za mlade

Trening koji uključuje iskustvo dvostruke uloge igrača i sudije pomaže mladima da razumiju kompleksnost sportskih pravila.

Evaluacija i razvoj karijera sudaca

Projekat uvodi mehanizme za praćenje razvoja kompetencija i planiranje profesionalnog napredovanja.

Sport4Rules kao primjer vrijednosnog HRM pristupa u sportu

Projekt Sport4Rules pokazuje da upravljanje ljudskim resursima u sportu nije ograničeno samo na organizacione procese i razvoj sportskih performansi. U savremenom sportu HRM ima važnu ulogu u očuvanju vrijednosnog sistema sporta, uključujući integritet, poštenu igru i međusobno poštovanje među učesnicima.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat Sport4Rules predstavlja važan primjer kako sportske organizacije mogu koristiti upravljanje ljudskim resursima za promociju pozitivnih društvenih vrijednosti i jačanje institucionalne kulture sporta.

Na taj način sudije postaju ne samo arbitri sportskih pravila, već i ambasadori sportskih vrijednosti, dok HRM u sportu dobija novu dimenziju – razvoj profesionalnih struktura koje štite integritet i dugoročnu održivost sportskog sistema.

11. OCEAN: klimatska neutralnost kao nova dimenzija upravljanja ljudskim resursima u sportu

Savremeni razvoj sportskih organizacija sve više uključuje pitanja održivosti i odgovornosti prema okolišu. Klimatske promjene postale su globalni izazov koji utiče i na sportski sektor, posebno u kontekstu organizacije velikih sportskih događaja, putovanja sportista i infrastrukture. Projekat OCEAN – Evropski olimpijski komiteti u približavanju karbonskoj neutralnosti, realizovan u okviru programa Erasmus+, predstavlja važan korak u integraciji klimatskih politika u upravljanje sportskim organizacijama.

Projekt je okupio široki međunarodni konzorcij od dvadeset partnera, uključujući šesnaest nacionalnih olimpijskih komiteta, Međunarodni olimpijski komitet, Asocijaciju nacionalnih olimpijskih komiteta i Evropski olimpijski komiteti. Cilj ove

saradnje bio je razvoj koordiniranog pristupa smanjenju emisija ugljika u sportskom sektoru i jačanje kapaciteta olimpijskih komiteta za implementaciju održivih politika.

Projekat OCEAN proizlazi iz strateških ambicija međunarodnog olimpijskog pokreta, uključujući ciljeve definisane u Agendi 2030, kao i iz strateških dokumenata Evropske unije u oblasti sporta i zaštite okoliša. U tom kontekstu projekat ima za cilj osnažiti nacionalne olimpijske komitete da razviju naučno utemeljene metode za mjerenje karbonskog otiska i definisanje strategija smanjenja emisija ugljika.

Poseban značaj projekta ogleda se u integraciji upravljanja ljudskim resursima u proces implementacije klimatskih politika. HRM u ovom kontekstu dobija novu ulogu - razvoj kompetencija zaposlenih, planiranje organizacijskih promjena i osposobljavanje kadrova za implementaciju zelenih strategija.

Jedna od ključnih aktivnosti projekta bila je organizacija obuke za službenika za klimatske promjene, čime su učesnici konzorcija dobili specijalizirana znanja za

upravljanje klimatskim politikama u sportskim organizacijama. Kao rezultat ove aktivnosti Bosna i Hercegovina je dobila prvog službenika za klimatske promjene u okviru Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine, što predstavlja važan korak u institucionalizaciji održivih praksi u sportu.

U okviru projekta nacionalni olimpijski komitete obavezali su se na sistematsko mjerenje karbonskog otiska i implementaciju mjera za njegovo smanjenje, u skladu sa strategijama održivog razvoja. U slučaju Bosne i Hercegovine ove aktivnosti povezane su sa Strategijom smanjenja ugljičnog otiska Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine.

Rezultati projekta dokumentovani su kroz niz studija, priručnika i izvještaja koji su diseminirani relevantnim institucijama u regiji. Ovi dokumenti uključuju i definisane indikatore koji omogućavaju praćenje napretka sportskih organizacija prema karbonskoj neutralnosti.



Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta OCEAN ukazuje na više važnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj zelenih kompetencija zaposlenih

Projekt omogućava razvoj znanja i vještina potrebnih za implementaciju klimatskih politika u sportskim organizacijama.

Uvođenje novih profesionalnih uloga

Pozicija službenika za klimatske promjene predstavlja novu funkciju u strukturi sportskih organizacija.

Integracija održivosti u strateško upravljanje

HRM postaje ključni partner u implementaciji strategija smanjenja karbonskog otiska.

Razvoj analitičkih kapaciteta

Organizacije razvijaju sposobnost mjerenja i analize karbonskog otiska sportskih aktivnosti.

Jačanje organizacijske odgovornosti prema okolišu

Projekt promoviše održive prakse u organizaciji sportskih događaja i upravljanju resursima.

Razvoj međunarodne saradnje u oblasti održivosti

Konzorcij omogućava razmjenu znanja i dobrih praksi između olimpijskih komiteta.

Uvođenje indikatora za praćenje održivosti

Definisani su mjerljivi pokazatelji koji omogućavaju praćenje napretka prema karbonskoj neutralnosti.

OCEAN kao primjer integracije HRM-a i klimatskih politika u sportu

Projekat OCEAN pokazuje da savremeno upravljanje sportskim organizacijama mora integrisati i dimenziju ekološke odgovornosti. U takvom kontekstu upravljanje ljudskim resursima postaje ključni instrument za implementaciju održivih politika, jer upravo ljudski kapital omogućava organizacijama da prilagode svoje aktivnosti novim društvenim i ekološkim zahtjevima.

U okviru “PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine”, projekat OCEAN predstavlja važan primjer kako sportske institucije mogu povezati strateško upravljanje, ljudske resurse i klimatske ciljeve. Profesionalizacija kadrova, razvoj novih kompetencija i institucionalizacija zelenih politika doprinose stvaranju sportskih organizacija koje su otpornije, transparentnije i društveno odgovornije.

Primjer Bosne i Hercegovine, koja je kroz projekat dobila prvog službenika za klimatske promjene, pokazuje kako ciljane intervencije u upravljanju ljudskim resursima mogu stvoriti trajne institucionalne kapacitete i otvoriti put širem regionalnom procesu transformacije prema održivom upravljanju sportom.



12. Sports as Value: vrijednosti sporta kao temelj razvoja ljudskih potencijala

Savremeni sport sve više nadilazi okvir takmičenja i fizičke aktivnosti, preuzimajući važnu društvenu ulogu u promociji vrijednosti poput poštene igre, solidarnosti, inkluzije i međusobnog poštovanja. Projekat Sports as Value – Sport kao vrijednost, realizovan u okviru programa Erasmus+, razvijen je s ciljem jačanja upravo te društvene dimenzije sporta.

Projekt okuplja organizacije iz zemalja Zapadnog Balkana i Evropske unije s ciljem razmjene iskustava i dobrih praksi u upravljanju sportskim događajima i promociji pozitivnih vrijednosti kroz sport. U projektu je učestvovalo devet partnerskih organizacija iz osam evropskih država, među kojima je aktivnu ulogu imao Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.

Jedna od ključnih karakteristika projekta bila je izgradnja regionalne mreže saradnje, koja omogućava kontinuiranu razmjenu znanja i iskustava između sportskih organizacija u različitim zemljama. Takav pristup doprinosi jačanju institucionalnih kapaciteta sportskih organizacija i razvoju održivih programa koji povezuju sport sa društvenim razvojem.

Projekt je usmjeren na promociju pozitivnih vrijednosti u sportu kroz prikupljanje i diseminaciju dobrih praksi iz različitih sportskih sistema. Ove aktivnosti omogućavaju sportskim organizacijama da prepoznaju uspješne modele upravljanja sportskim događajima i primijene ih u vlastitom okruženju.

Pored toga, projekat je omogućio razvoj održivih programa za integraciju vrijednosti u sportske aktivnosti. Kroz edukaciju sportskih menadžera, organizatora i volontera unaprijeđene su kompetencije potrebne za organizaciju sportskih događaja koji promovišu društvene vrijednosti i jačaju lokalne zajednice.

Važan aspekt projekta bila je i podrška zajedničkim regionalnim aktivnostima koje promovišu vrijednosti sporta. Ove aktivnosti doprinose jačanju svijesti o povezanosti sporta i pozitivnih društvenih vrijednosti, te potvrđuju ulogu sporta kao platforme za društvenu integraciju i međukulturni dijalog.

Jedna od ključnih karakteristika projekta bila je **izgradnja regionalne mreže saradnje, koja omogućava kontinuiranu razmjenu znanja i iskustava između sportskih organizacija u različitim zemljama.** Takav pristup doprinosi jačanju institucionalnih kapaciteta sportskih organizacija i razvoju održivih programa koji povezuju sport sa društvenim razvojem.





Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta Sports as Value ukazuje na više značajnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj kompetencija sportskih menadžera i volontera

Projekt omogućava edukaciju u oblastima liderstva, upravljanja projektima, komunikacije i upravljanja timovima.

Strateško planiranje ljudskih resursa

Sportske organizacije razvijaju kapacitete za planiranje kadrovskih potreba u skladu sa budućim sportskim programima i događajima.

Transfer znanja i mentorski programi

Partnerske razmjene omogućavaju prenošenje znanja kroz mentorstvo, posmatranje rada u partnerskim organizacijama i kontinuiranu profesionalnu podršku.

Razvoj organizacijske kulture zasnovane na vrijednostima

Projekt promovira etičke principe, inkluziju i evropske vrijednosti kroz politike upravljanja ljudskim resursima.

Jačanje regionalne saradnje

Razvijena mreža organizacija omogućava dugoročnu saradnju i razmjenu dobrih praksi u upravljanju sportom.

Evaluacija i praćenje učinka

Projekt uvodi mehanizme za praćenje rezultata i procjenu utjecaja aktivnosti na razvoj sportskih organizacija.

Sports as Value kao primjer vrijednosnog HRM pristupa u sportu

Projekt Sports as Value pokazuje da upravljanje ljudskim resursima u sportu ne obuhvata samo razvoj kompetencija i organizacijskih kapaciteta, već i oblikovanje organizacijske kulture zasnovane na vrijednostima. U tom kontekstu HRM postaje ključni instrument za integraciju etičkih principa, inkluzije i društvene odgovornosti u svakodnevni rad sportskih organizacija.

Poseban značaj projekta ogleda se u transferu znanja i mentorstvu kroz partnerske razmjene, koje omogućavaju prenošenje operativnih rješenja, procedura i organizacijskih praksi između različitih sportskih sistema. Takav oblik saradnje ubrzava usvajanje inovacija u upravljanju ljudskim resursima i doprinosi stvaranju regionalnih standarda dobrih praksi.

Promocija organizacijske kulture zasnovane na vrijednostima predstavlja temeljnu dimenziju utjecaja projekta. Uključivanjem etičkih principa, inkluzije i evropskih vrijednosti u politike upravljanja ljudskim resursima, sportske organizacije mijenjaju norme ponašanja i očekivanja unutar svojih timova. Transparentne procedure zapošljavanja i volontiranja, jasni kodeksi ponašanja i mehanizmi za rješavanje konflikata doprinose izgradnji povjerenja unutar organizacija i u odnosu prema zajednici.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat Sports as Value predstavlja primjer kako sport može postati platforma za promociju društvenih vrijednosti i razvoj organizacijske kulture zasnovane na etici, saradnji i međusobnom poštovanju. Na taj način upravljanje ljudskim resursima u sportu dobija širu društvenu dimenziju, povezujući razvoj sportskih organizacija sa razvojem zajednice i civilnog društva.

13. OlympicKids: razvoj mladih kroz sport i strateško upravljanje ljudskim resursima

Savremeni programi razvoja sporta za djecu sve više naglašavaju važnost integracije sporta, obrazovanja i društvenih vrijednosti. Projekat OlympicKids – Djeca trče ka Olimpijadi, realizovan u okviru programa Erasmus+, predstavlja primjer kako sportske aktivnosti mogu doprinijeti cjelovitom razvoju djece i promociji olimpijskih vrijednosti.

Osnovna ideja projekta bila je da se kroz atletiku i organizirane sportske aktivnosti podstakne zdrav fizički razvoj djece, ali i razvoj vrijednosti poput poštene igre, solidarnosti, timskog rada i međusobnog poštovanja. U realizaciji projekta aktivnu ulogu imao je Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine, koji je kroz različite aktivnosti doprinio širenju olimpijskih vrijednosti među mladim generacijama.

Posebnost projekta OlympicKids ogleda se u snažnom naglasku na upravljanje ljudskim resursima u sportu. Planiranje, selekcija i edukacija trenera, koordinatora i volontera tretirani su kao ključni elementi održivosti sportskih programa za djecu. Ovakav pristup omogućava da sportske aktivnosti ne budu samo kratkotrajni događaji, već dio dugoročnog procesa razvoja sportskih kompetencija i vrijednosti kod mladih učesnika.

Projekt je uključivao jasno definisane procedure selekcije i razvoja kadrova, uz kontinuirane edukacije koje su bile usmjerene na metodologiju rada s djecom, inkluziju i sigurnost u sportskim aktivnostima. Posebna pažnja posvećena je i razvoju volonterskih programa, čime je stvoren model aktivnog uključivanja mladih u organizaciju sportskih događaja.

Važan element projekta bila je briga o dobrobiti svih učesnika – kako djece, tako i trenera i volontera. U tom kontekstu implementirani su programi psihološke podrške i profesionalne edukacije, koji doprinose kvaliteti rada i dugoročnom angažmanu sportskih kadrova.

Projekat je također pokazao značaj kriznog upravljanja u sportskim programima za djecu. Tokom izazova uzrokovanih zemljotresom u Turskoj 2023. godine, s obzirom na to da je koordinator projekta bio iz te zemlje, razvijeni su krizni protokoli koji su omogućili brzu reorganizaciju projektnih aktivnosti i očuvanje kontinuiteta programa.

Praktične aktivnosti projekta uključivale su i međunarodna iskustva za učesnike. Posjete Grčkoj, kao kolijevci olimpijskih igara, te prisustvo Paraolimpijskim igrama u Parizu predstavljali su važan dio edukativnog procesa. Ova iskustva omogućila su trenerima i koordinatorima da u realnom okruženju posmatraju primjere liderstva, timskog rada i inkluzivnih sportskih praksi, dok su djeca dobila inspiraciju kroz susrete sa sportistima koji svojim primjerom promovišu vrijednosti olimpizma.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta OlympicKids ukazuje na nekoliko značajnih doprinosa razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj kompetencija trenera i sportskog osoblja

Edukacije omogućavaju unapređenje metodologije rada sa djecom, uz poseban fokus na sigurnost i inkluziju.

Razvoj volonterskih programa

Projekt omogućava aktivno uključivanje volontera u organizaciju sportskih aktivnosti i razvoj sportskih događaja.

Promocija olimpijskih vrijednosti kroz edukaciju

Sportske aktivnosti postaju platforma za razvoj vrijednosti poput poštene igre, solidarnosti i međusobnog poštovanja.

Razvoj modela brige o dobrobiti učesnika

Projekt uključuje programe psihološke podrške i profesionalnog razvoja trenera i koordinatora.

Jačanje međunarodne saradnje

Međunarodna iskustva i razmjena znanja doprinose profesionalnom razvoju sportskog osoblja.

Razvoj kriznih HRM protokola

Projekt je pokazao važnost fleksibilnog upravljanja ljudskim resursima u kriznim situacijama.

Dugoročna održivost sportskih programa za djecu

Planiranje kadrova i razvoj kompetencija omogućavaju kontinuirano unapređenje sportskih programa.

OlympicKids kao primjer HRM pristupa razvoju mladih kroz sport

Projekt OlympicKids pokazuje da razvoj sporta za djecu zahtijeva sistemski pristup koji povezuje sport, obrazovanje i društvene vrijednosti. U takvom modelu upravljanje ljudskim resursima postaje ključni instrument za osiguravanje kvalitete sportskih programa i dugoročne održivosti aktivnosti.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine, projekat OlympicKids predstavlja primjer kako

EU i IOC projekti i edukacija kao pokretači transformacije HRM-a u sportu,

sportske organizacije mogu kroz strateško upravljanje ljudskim resursima razvijati programe koji doprinose fizičkom, emocionalnom i društvenom razvoju mladih.

Na taj način sport postaje ne samo sredstvo fizičke aktivnosti, već i platforma za razvoj novih generacija koje razumiju i žive olimpijske vrijednosti, dok upravljanje ljudskim resursima osigurava da se te vrijednosti prenose kroz kvalitetne programe, kompetentne trenere i inspirativna iskustva za djecu.



14. Women4Sport: rodna ravnopravnost kao strateška dimenzija upravljanja ljudskim resursima u sportu

U savremenom upravljanju sportskim organizacijama pitanje rodne ravnopravnosti postaje važan indikator institucionalne zrelosti i organizacijske održivosti. Projekat Women4Sport – Izgradnja kapaciteta žena u vođenju procesa i donošenju odluka u sportu u zemljama Zapadnog Balkana, realizovan u okviru programa Erasmus+, predstavlja strateški pristup rješavanju dugotrajnog problema nedovoljne zastupljenosti žena u upravljačkim strukturama sportskih organizacija.

Projekt je osmišljen kao platforma za transformaciju upravljanja ljudskim resursima u nacionalnim olimpijskim komitetima i njihovim članicama, uključujući sportske saveze i organizacije civilnog društva. Kroz sistematske intervencije u oblasti razvoja kadrova, edukacije i organizacijske kulture projekt nastoji stvoriti održiv model upravljanja koji omogućava veće uključivanje žena u procese donošenja odluka.

Jedna od ključnih aktivnosti projekta predstavlja sistematsko mapiranje kapaciteta, koje omogućava sportskim organizacijama da objektivno sagledaju strukturu svojih ljudskih resursa. Ovakav pristup podrazumijeva prikupljanje podataka o kompetencijama, iskustvu i karijernim aspiracijama zaposlenih i volontera, čime se stvara osnova za planirane razvojne intervencije. Upravljanje ljudskim resursima koje

se zasniva na podacima omogućava menadžmentu da preciznije planira raspodjelu zadataka, razvoj kadrova i alokaciju organizacijskih resursa.

Drugi važan segment projekta odnosi se na programe obuke, mentorstva i razvoja liderstva usmjerene na žene u sportu. Ovi programi imaju dvostruki efekat. Na individualnom nivou oni osnažuju žene kroz razvoj liderstva, upravljačkih vještina i strateškog razmišljanja. Na institucionalnom nivou stvaraju širi bazen kvalificiranih kandidatkinja za rukovodeće pozicije u sportskim organizacijama. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, uvođenje strukturiranih razvojnih planova i jasnih karijernih putanja doprinosi transparentnosti i objektivnosti u procesima napredovanja.

Projekt također naglašava važnost promjene organizacijske kulture u sportskim institucijama. Kroz edukaciju o rodnoj ravnopravnosti i inkluzivnim praksama projekt nastoji transformisati norme i očekivanja unutar sportskih organizacija. Organizacijska kultura koja aktivno promoviše inkluziju doprinosi većem angažmanu zaposlenih i volontera, ali i smanjuje odlazak talentiranih kadrova, posebno žena koje se često suočavaju s nevidljivim barijerama za napredovanje.

U okviru projekta razvijene su i konkretne HRM mjere koje podržavaju rodnu ravnopravnost, uključujući fleksibilne radne aranžmane, politike ravnoteže između



privatnog i profesionalnog života i transparentne procedure evaluacije učinka. Takve mjere doprinose stabilnosti i otpornosti kadrovskog sistema sportskih organizacija.

Poseban doprinos projekta ogleda se u uvođenju rodno osviještenih opisa poslova, standardiziranih procedura zapošljavanja i praćenja rodno razvrstanih podataka. Ove mjere smanjuju prostor za nepotizam i implicitne barijere u procesu zapošljavanja i napredovanja.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta Women4Sport ukazuje na nekoliko značajnih doprinosa razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Sistematsko planiranje ljudskih resursa

Mapiranje kompetencija omogućava strateško planiranje razvoja kadrova u sportskim organizacijama.

Razvoj liderstva žena u sportu

Programi mentorstva i edukacije stvaraju novi bazen kvalificiranih kandidatkinja za rukovodeće pozicije.

Transparentnost procesa zapošljavanja i napredovanja

Standardizirane procedure smanjuju subjektivnost i povećavaju profesionalizaciju upravljanja.

Promjena organizacijske kulture

Projekt promoviše inkluzivnu organizacijsku kulturu zasnovanu na ravnopravnosti i poštovanju.

Jačanje institucionalnih kapaciteta sportskih organizacija

Razvoj kompetencija kadrova doprinosi stabilnijem i efikasnijem upravljanju sportskim institucijama.

Integracija rodne ravnopravnosti u HRM politike

Rodno osviještene politike zapošljavanja i evaluacije postaju sastavni dio upravljanja ljudskim resursima.

Dugoročna održivost upravljačkih struktura

Projekt naglašava značaj poštene igre, integriteta i međusobnog poštovanja u sportskim takmičenjima.

Women4Sport kao primjer transformacije HRM-a u sportu

Projekt Women4Sport pokazuje da upravljanje ljudskim resursima u sportu mora uključivati i dimenziju rodne ravnopravnosti kao ključnog elementa institucionalnog razvoja. Veća zastupljenost žena u rukovodstvu doprinosi inkluzivnijem procesu donošenja odluka, jer različite perspektive potiču kreativnost, inovacije i kvalitetnije strategije razvoja sportskih organizacija.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat Women4Sport predstavlja važan primjer kako strateško upravljanje ljudskim resursima može doprinijeti transformaciji sportskih institucija. Profesionalizacija HRM procesa, transparentnost zapošljavanja i razvoj liderstva žena stvaraju temelje za modernije, otvorenije i otpornije sportske organizacije.

Takav pristup ne samo da unapređuje institucionalne kapacitete sporta, već i jača povjerenje javnosti, olakšava međunarodnu saradnju i doprinosi stvaranju sportskog sistema koji odražava vrijednosti jednakosti, inkluzije i društvene odgovornosti.



15. EU4Youth: Evropska sedmica sporta kao model strateškog upravljanja ljudskim resursima

Savremeni sportski programi sve više prepoznaju potrebu za sistemskim pristupom promociji fizičke aktivnosti i zdravog načina života. Evropska sedmica sporta, pokrenuta 2015. godine na inicijativu Evropske komisije, predstavlja jednu od najvažnijih evropskih inicijativa u borbi protiv rastućeg problema fizičke neaktivnosti. Projekat EU4Youth – Evropska sedmica sporta bez granica na Zapadnom Balkanu razvijen je s ciljem da ovu inicijativu proširi i dodatno osnaži u zemljama regiona.

U Bosni i Hercegovini ovaj projekat prevazilazi okvir jednodnevnih ili sedmičnih manifestacija i predstavlja strateški program promocije sporta i fizičke aktivnosti. U tom kontekstu upravljanje ljudskim resursima ima ključnu ulogu u organizaciji, koordinaciji i dugoročnoj održivosti projektnih aktivnosti.

Važan institucionalni element projekta predstavlja formiranje koordinacionog tijela pod vodstvom Ministarstvom civilnih poslova BiH, uz uključivanje entitetskih ministarstava i Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine. Ovakav model upravljanja zahtijeva jasno definisanje uloga i odgovornosti, razvoj komunikacijskih kanala i koordinaciju između javnog sektora, sportskih organizacija i privatnih partnera.

Posebnu dimenziju projekta čini ljudski angažman kao ključni resurs. Ambasadori Evropske sedmice sporta, među kojima su istaknute bosanskohercegovačke sportistkinje poput Lane Pudar i Lejle Njemčević, predstavljaju snažan motivacijski faktor za mlade i doprinose vidljivosti projekta. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, ambasadori sporta predstavljaju strateški komunikacijski resurs koji povezuje sportske vrijednosti sa širom društvenom zajednicom.

Pored ambasadora, projekat uključuje i veliki broj volontera i organizacionog osoblja, čiji angažman zahtijeva sistematsko planiranje i koordinaciju. Upravljanje volonterima obuhvata selekciju, edukaciju, raspodjelu zadataka, kao i evaluaciju njihovog doprinosa projektima. Ovakav pristup omogućava razvoj novih generacija sportskih organizatora i lidera u lokalnim zajednicama.

Projekt uključuje i nabavku i distribuciju sportske opreme, što zahtijeva dodatne kapacitete upravljanja ljudskim resursima u segmentima javnih nabavki, logistike i održavanja opreme. Transparentne procedure dodjele i odgovornost za upravljanje opremom predstavljaju važan element profesionalnog upravljanja projektima finansiranim iz evropskih fondova.

U kontekstu “PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine”, projekat EU4Youth predstavlja primjer kako sportske organizacije mogu koristiti upravljanje ljudskim resursima za promociju zdravog načina života i razvoj sportskih kapaciteta u zajednici.



U Bosni i Hercegovini projekat je pokazao značajan razvojni potencijal. Tokom 2025. godine organizovano je više od deset događaja Evropske sedmice sporta širom zemlje, čime je potvrđena sposobnost sportskih institucija da kroz koordinirane aktivnosti promovišu fizičku aktivnost i zdrav način života.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta EU4Youth ukazuje na više važnih doprinosa razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Razvoj koordinacijskih kapaciteta sportskih institucija

Projekt zahtijeva saradnju između državnih institucija, sportskih organizacija i civilnog društva.

Razvoj volonterskih programa u sportu

Veliki broj volontera uključen je u organizaciju događaja, čime se razvijaju novi kadrovi za sportski sektor.

Strateško korištenje sportskih ambasadora

Istaknuti sportski kadar doprinosi promociji sporta i motivaciji mladih.

Razvoj projektnih i organizacijskih kompetencija

Organizacija velikih sportskih događaja zahtijeva razvoj menadžerskih i logističkih vještina.

Jačanje institucionalne saradnje

Projekt povezuje javni sektor, sportske organizacije i privatne partnere.

Razvoj transparentnih procedura upravljanja resursima

Procesi javnih nabavki i distribucije opreme zahtijevaju profesionalno upravljanje.

Dugoročna promocija fizičke aktivnosti

Projekt doprinosi stvaranju kulture svakodnevne fizičke aktivnosti u društvu.

EU4Youth kao primjer strateškog HRM pristupa promociji sporta

Projekat EU4Youth pokazuje da promocija sporta i fizičke aktivnosti zahtijeva više od povremenih kampanja. Dugoročni uspjeh ovakvih inicijativa zavisi od strateškog upravljanja ljudskim resursima, koje omogućava koordinaciju institucija, razvoj volonterskih mreža i profesionalizaciju organizacije sportskih događaja.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat EU4Youth predstavlja primjer kako sportske organizacije mogu koristiti upravljanje ljudskim resursima za promociju zdravog načina života i razvoj sportskih kapaciteta u zajednici.

Kroz sistematsko upravljanje ljudskim resursima projekat omogućava da inicijativa #BudiAktivan (#BeActive) preraste iz simbolične sedmične kampanje u trajnu društvenu praksu, čime sport postaje sastavni dio svakodnevnog života građana Bosne i Hercegovine.



16. SAFE HARBOUR: zaštita sportistkinja/sportista kao nova paradigma upravljanja ljudskim resursima

Savremeni sportski sistem sve više prepoznaje potrebu za stvaranjem sigurnog i odgovornog okruženja u kojem su sportisti zaštićeni od svih oblika zlostavljanja, diskriminacije i neetičkog ponašanja. Projekat SAFE HARBOUR predstavlja stratešku inicijativu koja zaštitu sportskog kadra postavlja u središte dobrog upravljanja sportskim organizacijama. U tom kontekstu upravljanje ljudskim resursima dobija novu dimenziju, jer postaje ključni instrument prevencije, identifikacije i reagovanja na potencijalna kršenja prava sportista.

Projekt uključuje široki međunarodni konzorcij od 27 partnera, među kojima su Međunarodni olimpijski komitet, Evropski olimpijski komiteti, međunarodne sportske federacije i istraživačke institucije. Ova saradnja omogućava razvoj zajedničkih standarda zaštite sportista i razmjenu dobrih praksi između sportskih organizacija na globalnom nivou.

Jedan od ključnih zahtjeva projekta odnosi se na imenovanje certificiranog službenika za zaštitu sportista (Safeguarding officer), koji je odgovoran za implementaciju i nadzor politika zaštite u sportskim organizacijama. U tom kontekstu OK BiH uspješno je implementirao ovaj zahtjev, omogućivši obuku kadra za ovu funkciju kroz kontinuirani program edukacije. Time je Bosna i Hercegovina dobila prvog certificiranog službenika za zaštitu sportista, što predstavlja važan korak u institucionalizaciji sigurnosnih standarda u sportu.

U okviru projekta razvijeni su i sistemski programi edukacije za zaposlenike olimpijskih komiteta, sportskih saveza, volontere i druge osobe uključene u organizaciju sportskih događaja. Edukacija obuhvata pravne aspekte zaštite sportista, prepoznavanje i reagovanje na slučajeve zlostavljanja, razvoj komunikacijskih vještina i primjenu etičkih standarda u sportu.

Kontinuirani profesionalni razvoj i razmjena znanja između partnerskih organizacija predstavljaju važan element projekta. Kroz mentorstvo, radionice i stručne konsultacije razvijaju se kompetencije potrebne za dosljednu primjenu politika zaštite sportskog kadra u različitim sportskim sistemima.

Poseban izazov u implementaciji projekta predstavlja promjena organizacijske kulture u sportskim institucijama. Tradicionalni sportski sistemi često nisu imali razvijene mehanizme za prijavljivanje i rješavanje slučajeva zlostavljanja. Projekat SAFE HARBOUR nastoji promijeniti takvu praksu kroz promociju transparentnosti, odgovornosti i povjerljivosti u radu sportskih organizacija.

Projekt SAFE HARBOUR pokazuje da zaštita sportista ne može biti samo pravno pitanje ili formalna procedura, već **zahtijeva duboku transformaciju načina upravljanja sportskim organizacijama.**



U tom kontekstu upravljanje ljudskim resursima ima ključnu ulogu u uspostavljanju jasnih kanala za prijavu incidenata, definisanju protokola za hitnu podršku sportistima i koordinaciji sa pravnim i sigurnosnim institucijama. HRM osigurava da su procedure za rješavanje slučajeva jasno definisane, transparentne i primjenjive u praksi.

Ključni benefiti projekta za upravljanje ljudskim resursima u sportu

Analiza projekta SAFE HARBOUR ukazuje na više značajnih doprinosa savremenom razvoju upravljanja ljudskim resursima u sportu.

Institucionalizacija zaštite sportskog kadra	Projekt uvodi formalne politike i procedure za zaštitu sportista u sportskim organizacijama.
Razvoj novih profesionalnih uloga	Uvođenje funkcije službenika za zaštitu sportista predstavlja novu specijaliziranu poziciju u sportskom sistemu.
Edukacija sportskih kadrova	Programi obuke omogućavaju razvoj kompetencija potrebnih za prepoznavanje i reagovanje na zloupotrebe u sportu.
Razvoj sistema prijavljivanja i reagovanja	Projekt omogućava uspostavljanje sigurnih kanala za prijavu incidenata i pružanje podrške sportistima.
Jačanje organizacijske odgovornosti	Sportske organizacije razvijaju mehanizme odgovornosti i transparentnosti u radu sa sportistima.
Promjena organizacijske kulture u sportu	Projekt promovira kulturu povjerenja, odgovornosti i nulte tolerancije prema zlostavljanju.
Razvoj međunarodnih standarda zaštite sportista	Konzorcij omogućava harmonizaciju zaštitnih politika između sportskih organizacija.

SAFE HARBOUR kao transformacijski model HRM-a u sportu

Projekt SAFE HARBOUR pokazuje da zaštita sportista ne može biti samo pravno pitanje ili formalna procedura, već zahtijeva duboku transformaciju načina upravljanja sportskim organizacijama. U tom procesu upravljanje ljudskim resursima ima centralnu ulogu, jer upravo ljudski potencijali predstavljaju ključni faktor u implementaciji zaštitnih politika i etičkih standarda.

U kontekstu "PROMJENE AI i HRM u sportu, laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine", projekat SAFE HARBOUR predstavlja primjer kako se upravljanje ljudskim resursima u sportu može razviti u instrument institucionalne odgovornosti i zaštite sportskog kadra.

Imenovanje prvog certificiranog službenika za zaštitu sportista u Bosni i Hercegovini pokazuje kako ciljane HRM intervencije mogu stvoriti trajne institucionalne kapacitete. Takav pristup doprinosi izgradnji sigurnijeg, transparentnijeg i odgovornijeg sportskog sistema u kojem su prava sportista u potpunosti zaštićena.



Možemo težiti da radimo sve bolje i bolje u onome što sada radimo - ili možemo promijeniti način na koji nešto radimo. Kao student, Fosbury nije težio da postane sve bolji i bolji u tradicionalnoj metodi skoka u vis po zapadnom principu. Umjesto toga, izumio je Fosburyjev flop, što je drugačiji pristup. Osvojio je zlatnu olimpijsku medalju i zauvijek promijenio metodu.

Literatura

Adižes I. (2016) Upravljanje promjenama. Novi Sad: ASEE.

Adižes I. (2009) Upravljanje životnim ciklusima poduzeća. Novi Sad: ASEE.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). Changing organizational culture: Cultural change work in progress (2nd ed.). London: Routledge.

Aristotle. (2009). Nicomachean ethics. Oxford: Oxford University Press

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). London: Kogan Page.

Baca, A., & Kornfeind, P. (2012). Rapid feedback systems for elite sports training. IEEE Pervasive Computing, 11(4), 70–76.

Badnjević A. (2026). Traktat o Bosni i Hercegovini – država, identitet i vizija budućnosti.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. Academy of Management Journal, 41(1), 8–29.

Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. MIS Quarterly, 45(3), 1433–1450.

Binder, D. (2012). Olympism revisited as context for global education. Quest, 64(4), 275–283.

Binns, R. (2018). Fairness in machine learning. Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 149–159.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and

Literatura

technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671.

Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? Journal of Organizational Effectiveness, 4(2), 119–126.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2021). The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W. W. Norton.

Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. New York: McKinsey Global Institute.

Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. Journal of Applied Behavioral Science, 53(3), 373–394.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), 103–114.

Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B. (2008). The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport. London: Routledge.

Chelladurai, P. (2006). Human resource management in sport and recreation (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.

Chelladurai, P. (2014). Managing organizations for sport and physical activity. London: Routledge.

Collis W. (2020.) The Book of E-sports. New York: RosettaBooks.

Corrêa, N. K., et al. (2022). Worldwide AI ethics: A review of 200 guidelines and recommendations for AI governance. AI and Society, 37(2), 457–472.

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines. New York: Harper Business.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.

- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M.** (2015). Successful elite sport policies: An international comparison (SPLISS 2.0). Aachen: Meyer & Meyer Sport.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4).
- Dignum, V.** (2019). Responsible artificial intelligence: How to develop and use AI in a responsible way. Cham: Springer.
- Drid P., Todorov I.** (2013). Džudo – nauka i praksa. Beograd: Data status.
- Drucker, P. F.** (2008). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper Business.
- Đedović D., Planinić M.** (2025.) Komunikacija i odnosi sa javnošću u sportu. Sarajevo: Dobra knjiga.
- Epiktet.** (2002). Enchiridion (Priručnik). Beograd: Dereta.
- European Commission.** (2007). White paper on sport.
- European Commission.** (2020). White paper on artificial intelligence: A European approach to excellence and trust.
- European Commission.** (2021). Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act).
- European Commission.** (2022). European sport charter (revised).
- European Commission & IOC.** (2022). Joint initiatives on sport innovation and digital transition.
- European Parliament & Council of the European Union.** (2016). Regulation (EU) 2016/679 (GDPR). Official Journal of the European Union.
- European Parliament & Council of the European Union.** (2024). Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union.
- Floridi, L., & Cows, J.** (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 1(1).
- Floridi, L., et al.** (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- García, B., & Welford, J.** (2015). European sport governance: Citizens, markets and the state. London: Palgrave Macmillan.

- Girginov, V.** (Ed.). (2012). Governance of the Olympic movement: Policy, practice and responses. London: Routledge.
- Goleman, D.** (2006). Emocionalna inteligencija. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Gunning, D., & Aha, D.** (2019). DARPA’s explainable artificial intelligence (XAI) program. *AI Magazine*, 40(2), 44–58.
- Gunning, D., Stefik, M., Choi, J., Miller, T., Stumpf, S., & Yang, G. Z.** (2019). Explainable artificial intelligence (XAI). *Science Robotics*, 4(37).
- Haenlein, M., & Kaplan, A.** (2019). A brief history of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4).
- Handy, C.** (1993). Understanding organizations (4th ed.). London: Penguin Books.
- Harvey, D. F., & Brown, D. R.** (2006). An experiential approach to organization development (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Herigel E.** (2009). Zen i veština gađanja iz luka. Beograd: Babun.
- High-Level Expert Group on Artificial Intelligence.** (2019). Ethics guidelines for trustworthy AI. European Commission.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H.** (2021). Sport management: Principles and applications (6th ed.). London: Routledge.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. A.** (2007). Organizational behaviour: An introductory text (6th ed.). New Jersey: FT Prentice Hall.
- Hughes, M., & Bartlett, R.** (2002). The use of performance indicators in performance analysis. *Journal of Sports Sciences*, 20(10), 739–754.
- International Olympic Committee.** (2016). Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement. IOC.
- International Olympic Committee.** (2018). Athletes’ Rights and Responsibilities Declaration. IOC.
- International Olympic Committee.** (2021). Olympic Charter. IOC.
- International Olympic Committee.** (2021). Olympic Agenda 2020+5: 15 recommendations. IOC.
- International Olympic Committee.** (2021). IOC Integrity and Compliance Framework. IOC.

International Olympic Committee. (2022). IOC Sustainability Strategy. IOC.

International Olympic Committee. (2023). IOC AI and digital transformation strategic orientation documents. IOC.

International Olympic Committee. (2020). Upravljanje olimpijskim sportskim organizacijama. IOC.

Jackson, P. (2013). *Eleven rings: The soul of success*. London: Penguin Books.

Jackson, P. (2021). *Sveti obruči – Duhovne poruke jednog ratnika na parketu*. Sarajevo: Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis. *Business Horizons*, 61(4).

Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. London: Allen & Unwin.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri in my hand: Who's the fairest in the land? *Business Horizons*, 62(1), 15–25.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1).

Kellermann F. W., & Hoyos M. (2023). Digital transformation in sport organizations: A systematic review. *Sport Management Review*, 26(2).

Kellmann, M., & Beckmann, J. (2018). *Sport, recovery, and performance*. London: Routledge.

Khan, A. A., et al. (2021). Ethics of AI: A systematic literature review of principles and challenges. *Artificial Intelligence Review*, 54, 5601–5631.

Kitchin, R. (2017). Thinking critically about and researching algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 14–29.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change (Rev. ed.)*. Boston: Harvard Business Review Press.

Malacko, J., & Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.

Malacko, J., & Rađo, I. (2006). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.

Literatura

Manyika, J., Chui, M., & Miremadi, M. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier*. New York: McKinsey Global Institute.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.

Miller, T. (2019). Explanation in artificial intelligence: Insights from the social sciences. *Artificial Intelligence*, 267, 1–38.

Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.

Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? Human resource management in the digital age. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100820.

Mittelstadt, B. D. (2019). Principles alone cannot guarantee ethical AI. *Nature Machine Intelligence*, 1, 501–507.

McKinsey & Company. (2025). *The state of AI 2025*. New York: McKinsey Global Institute.

McNamee, M. (2018). *Sport, ethics and philosophy: Key issues*. London: Routledge.

Mountjoy, M., Brackenridge, C., Arrington, M., et al. (2016). International Olympic Committee consensus statement: Harassment and abuse in sport. *British Journal of Sports Medicine*, 50(17), 1019–1029.

Mullins, L. J. (2019). *Management and organisational behaviour (11th ed.)*. Harlow: Pearson Education.

Nikolson A. R. (2011). *Sufizam - Mistici islama*. Beograd: Babun.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

OECD. (2019). *OECD principles on artificial intelligence*. OECD Publishing.

Parry, J. (2006). Sport and Olympism: Universals and multiculturalism. *Journal of the Philosophy of Sport*, 33(2), 188–204.

Pfeffer, J. (2010). *Human resource management at work: People, performance, and profits (6th ed.)*. Boston: Harvard Business Press.

Rađo, I., Kajmović, H., & Kapo, S. (2001). *Judo*. Sarajevo: Fakultet fizičkog vaspitanja Sarajevo.

Rađo I., Mujkić D. (2017) *Projektni menadžment – Od ideje do realizacije (Projekat Nove tehnologije u sportu)*. Sarajevo: Fakultet za sport i tjelesni odgoj Sarajevo,

Univerzitet u Sarajevu

Rađo I., Mujkić D., Ajdinović A. (2017) Kako voditi sportski klub do uspješne budućnosti – Sport GO. Sarajevo: Olimpijski komitet BiH, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Univerzitet u Sarajevu

Rađo, I., Planinčić, D., & Fazlagić, S. (2024). Evaluacija olimpijskog sportskog sistema Bosne i Hercegovine. Sarajevo: Olimpijski komitet BiH.

Rađo, I., & Sadžak, M. (2010). Globalno liderstvo: Liderstvo u sportu, nauci i obrazovanju. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.

Rai, A. (2020). Explainable AI: From black box to glass box. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 137–141.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1).

Rein, R., Raabe, D., & Memmert, D. (2017). “Which pass is better?” Novel approaches to decision-making analysis in elite football using AI. *Sports Engineering*, 20, 95–109.

Ribeiro, M. T., Singh, S., & Guestrin, C. (2016). “Why should I trust you?” Explaining the predictions of any classifier. *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD Int. Conf.*, 1135–1144.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Harlow: Pearson.

Sadžak, M., Rađo, I., Sadžak, D. (2013). Globalni menadžment kroz kulturološki pristup. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.

Sadžak, M., Rađo, I., Sadžak, D. (2015). *Humani resursi u Globalnom – Internacionalnom menadžmentu*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.

Samek, W., Wiegand, T., & Müller, K. R. (2017). Explainable artificial intelligence: Understanding, visualizing and interpreting deep learning models. *ITU Journal: ICT Discoveries, Special Issue No. 1.*, 39-48

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Schein, E. H., & Schein, P. (2019). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). New York: Wiley.

Literatura

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.

Siau, K., & Wang, W. (2020). Artificial intelligence (AI) ethics: Ethics of AI and ethical AI. *Journal of Database Management*, 31(2).

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations*. Champaign: Human Kinetics.

Slack, T., & Parent, M. M. (2022). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (3rd ed.). Champaign: Human Kinetics.

Srića, V. (2004.) *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje.

Srića, V. (2010.) *Život kao igra*. Zagreb: Algoritam.

Stone, P., Brooks, R., Brynjolfsson, E., Calo, R., Etzioni, O., Hager, G., & Teller, A. (2016). *Artificial intelligence and life in 2030*. Stanford: Stanford University.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of HRM. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.

Suzuki, D. T. (1956). *Zen Buddhism*. New York: Doubleday.

Suzuki D. T. (1998). *Uvod u zen budizam*. Zagreb: Biovega.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and opportunities. *California Management Review*, 61(4).

Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Taylor, T. L. (2012). *Raising the Stakes: E-sports and the Professionalization of Computer Gaming*. Boston: MIT Press.

Tomić B. (2017) *Olimpijski spomenar*. Sarajevo: Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine

- Topol, E.** (2019). Deep medicine: How artificial intelligence can make healthcare human again. New York: Basic Books.
- Ulrich, D.** (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business Press.
- Ulrich, D.** (2015). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. Columbus: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M.** (2019). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. Columbus: McGraw-Hill.
- UNESCO.** (2015). International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport.
- UNESCO.** (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence.
- UNESCO.** (2022). Ethics of artificial intelligence: Global policy framework.
- Van Eetvelde, H., Mendonça, L. D., Ley, C., Seil, R., & Tischer, T.** (2021). Machine learning methods in sport injury prediction and prevention: A systematic review. *Sports Medicine*, 51, 243–258.
- Van Esch, P., & Black, J. S.** (2019). Artificial intelligence (AI): Revolutionizing digital HRM. *Journal of Business Research*, 103, 389–396.
- Venels F. D.** (2015) Reiki za početnike - ovladavanje prirodnim tehnikama iscjeljivanja. Rijeka: Leo Commerce.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E.** (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6).
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A.** (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum.** (2020). The future of jobs report.
- Wyllie, J., & Brown, D.** (2021). Mental health and burnout in esports. *Journal of Sport Psychology in Action*, 12(2).
- Životić D., Terzić Z.** (2020.) Liderstvo u sportu. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu Alfa BK univerziteta
- Životić D., Šapić A.** (2023.) Menadžment u sportu. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu Alfa BK univerziteta

- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** 10. godina EU projekata Olimpijskog komiteta BiH (2024).
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** 40. godišnjica Olimpijskih igara u Sarajevu. (2024).
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2017). Statut Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2025). Strategija razvoja sporta i olimpijskog pokreta u Bosni i Hercegovini. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2013). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 05.02.2011-05.01.2013. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2014). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 05.01.2013-05.12.2014. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2016). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 05.12.2014-05.11.2016-. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2018). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 03.11.2016-03.03.2018. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2019). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 04.03.2018-03.07.2019. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2020). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 03.07.2019-10.11.2020. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2022). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 10.11.2020-10.03.2022. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2023). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 11.03.2022-07.07.2023. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2024). Izveštaj o radu Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine 07.07.2023-07.11.2024. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** (2024). Edukativni programi i Athlete365 implementaci ja u BiH. Sarajevo.
- Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine.** Strategija za smanjenje ugljičnog otiska Olimpijskog komiteta BiH. (2025.)

Promjene AI i HRM u sportu,

laboratorija dobrih praksi Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine

Autor

dr. Izet Rađo

Izdavač

Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (OK BiH)

Za izdavača

doc. dr. Said Fazlagić

Recenzenti

akademik Almir Badnjević

akademik Velimir Srića

prof. dr. Zoran Milošević

prof. dr. Dragan Životić

prof. dr. Damir Đedović

prof. dr. Dino Mujkić

doc. dr. Dejana Planinčić

doc. dr. Said Fazlagić

Lektor

Ema Habul

Jasmin Hodžić

Dizajn i DTP

VS Design

Fotografija

Arhiva OK BiH

Amel Emrić

Vanesa Tolo

Getty images

Štampa

Štamparija Fojnica

Tiraž

500

Mjesto i godina izdanja

Sarajevo, 2026.

ISBN 978-9926-8154-7-9

