

UVOD "Nikad ništa nisam naučio od čovjeka koji se slaže sa mnom". (Robert Hein Lein)
"Upravljanje i saradnja su u svemu zakon života; anarhijai konkurencija su zakoni smrti." (John Ruskin, engleski likovni kritičar i istoričar)

"Progres proističe samo iz borbe". (Louis Dembitz Brandeis, sudija Vrhovnog suda SAD) M
udra izreka kaže: "Kad se dva čovjeka na poslu uvijek slažu, jedan od njih je nepotreban."
(William Wrigley)

U sportskoj organizaciji kao i u svakoj drugoj organizaciji postoje mnogobrojne razlike među ljudima. Sami ljudi su različiti po starosti, obrazovanju, inteligenciji, ubjeđenjima, vjerskim i političkim opredjeljenjima, te interesima i odgovarajućim pojedinačnim i grupnim ambicijama. Jedan od osnovnih zadataka menadžera u sportu je i upravljanje razlikama, koje se pojavljuju u međuljudskim odnosima. Konflikti u sportskoj organizaciji se izučavaju na relaciji trener-tim, sportista- sportista, sportista-tim, trener-sportista, trener-menadžment tim, trener-uprava, uprava- sportisti, uprava-menadžment tim itd. Jedno istraživanje (Grinberg, Baron) tvrdi da menadžeri u praksi provode približno 20% svog vremena baveći se konfliktom i njegovim uticajem, te su prema tome njegovi efekti preskupi da bi se mogli ignorisati. 30-42% menadžerskog vremena se troši na postizanje dogovora oko rješavanje konflikata.

Upravljanje konfliktima (engl. conflict management, njem. Konfliktbewaltigung) je proces i aktivnost usmjerena na sprečavanje disfunkcionalnih i destruktivnih posljedica konflikata i usmjeravanje energije konfliktnih situacija i sučeljenih grupa u akciju identificiranja i rješavanja problema; nač in rješavanja konflikata u organizaciji. O načinu i uspješnosti upravljanja konfliktima ovisi djelotvornost organizacije

0 MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA Menadžment ljudskih resursa je interdisciplinarna teorija, koja zahtijeva širok spektar znanja iz različitih naučnih oblasti radi cjelovitog sagledavanja i izučavanja svog predmeta: korištenja, održavanja i razvoja ljudskog potencijala u organizaciji. Za razliku od nauka, koje se parcijalno i iz svog ugla bave čovjekom i njegovim radom, menadžment ljudskih resursa integriše i cjelovito sagledava sve te aspekte sa stanovišta organizacione efikasnosti, pri čemu dolazi do zadovoljavanja ljudskih potreba. Zato se menadžment ljudskih resursa može okarakterisati kao interdisciplinarna, humanistička, društvena i primjenjiva naučna disciplina. Hu
manistički karakter menadžmenta ljudskih resursa polazi iz njegovih osnovnih ciljeva i principa, koje se baziraju na usaglašavanju individualnih i organizacionih ciljeva

respektovanju ljudskih potreba.

Društveni karakter menadžmenta ljudskih resursa polazi prvenstveno iz činjenice da je predmet spoznaje čovjek i njegov odnos prema organizaciji kao bitnoj društvenoj ćeliji. Kroz taj odnos se prelamaju mnogi širi društveni odnosi, i obrnuto.

Menadžment ljudskih resursa nije naučna disciplina spekulativnog karaktera, nego orijentisana na praksu i praktičnu primjenu teorijskih spoznaja. Njena svrha je unapređenje organizacione prakse upravljanja ljudskim resursima radi bržeg razvoja i ostvarivanja ciljeva organizacije, kao i razvoja individualnih potencijala pojedinaca. Cilj menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline mogao bi se, prema tome, definisati kao utvrđivanje zakonomjernosti ljudskog ponašanja na radu i stvaranje osnovnih naučnih pretpostavki, načela, metoda i postupaka uspješnog integrisanja i razvijanja ljudskih potencijala za ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva. Kao naučna disciplina, menadžment ljudskih resursa nam omogućava predviđanje, interpretaciju, upravljanje i kontrolisanje događaja i pojava, kao i razumijevanje odnosa između njih.

Menadžment ljudskih resursa je jedna od ključnih funkcija menadžmenta, po kojoj je i nastao ovaj termin (manage- voditi). Jedna od najčešće korištenih i najstarijih definicija menadžmenta je "obavljanje poslova pomoću ljudi". Međutim, dok su se pioniri menadžmenta usmjeravali na strukture i sisteme kao osnovne alatke za umeravanje ljudskog ponašanja u organizaciji, danas su to sve više instrumenti motivacije, vrijednosti i kultura organizacije, to jest "meke varijable". U tom smislu se od menadžera zahtijevaju dodatna znanja i vještine, kao što je liderstvo i socijalne kompetencije. Došlo je do shvatanja da se odgovornost za ljude u organizaciji ne može više delegirati nekoj organizacionoj jedinici ili funkcionalnoj oblasti, nego tu odgovornost moraju preuzeti menadžeri svih nivoa. Stručnjaci za menadžment ljudskih resursa imaju savjetodavnu, koordinacionu i kontrolnu funkciju. Menadžeri svih nivoa odgovorni su za optimalnu "kombinaciju i alokaciju resursa", što se odnosi na ljudske resurse. Zato su im potrebne dobre interpersonalne vještine, poznavanje zakonitosti i faktora ponašanja i motivacije, kao i odgovarajuća interakcija i vještina komuniciranja. Dok su se nekad menadžeri pretežno bavili strukturama, strategijama i sistemima, danas je fokus interesovanja pomjeren na ljudske resurse. Umjesto menadžera koji primarno planiraju i kontrolišu, danas se traže lideri koji vode, koji imaju poslovnu viziju i koji su u stanju da zaposlene pridobiju za ostvarivanje te vizije. Me

Menadžment ljudskih resursa kao odnos prema ljudskom faktoru u organizaciji ili poslovna filozofija, izražava odgovarajuće stavove i shvatanja menadžmenta. Savremena shvatanja i filozofija nastala pod uticajem promjena okruženja, tehnologije i ukupnih uslova poslovanja postavljaju kvalitativno drugačije zahtjeve pred čovjeka i organizaciju. Ti zahtjevi otvaraju novo područje djelovanja za menadžment ljudskih resursa, u kojim je fokus pažnje usmjeren na slijedeće:

- individualna odgovornost i uvažavanje ličnosti,
- decentralizaciju i participaciju,
- fleksibilnost,
- kreativnost i inovativnost,
- kvalitet,
- znanje.

Ovakve tendencije uslovljavaju novi odnos prema ljudima u organizaciji i nove principe upravljanja ljudskim resursima. Može se govoriti o slijedećim principima:

1. Menadžment ljudskih resursa je primarno menadžment funkcija, a odgovornost za ljude pripada menadžerima svih nivoa.
2. Menadžment ljudskih resursa zahtijeva individualni pristup svakom zaposlenom u organizacija.
3. Svi zadaci i procesi menadžment ljudskih resursa međusobno su povezani i nijedan izolovano ne daje zadovoljavajuće rezultate.
4. Menadžment ljudskih resursa integrisan je interno i eksterno u preduzetničke aktivnosti i ima strateški značaj.

Piter Draker označava menadžment kao "korisno znanje", koje čovjeku omogućuje da prvi put okupi produktivne ljude različitih nivoa znanja i stručnosti da rade zajedno u jednoj organizaciji". U našem jeziku najčešće se kao sinonim i prevod termina menadžment koristi pojam upravljanje. "Upravljanje je posao organizovanja resursa kako bi se poslovi dobro obavljali". Pojam "ljudski resursi" tek je u novije vrijeme ušao u upotrebu, uz mnogo sporova i komentara. Često nailazimo na kontaverzna mišljenja u vezi sa korištenjem pojma resursi kada su u pitanju ljudi. Neki smatraju da je taj pojam neprimjeren značaju čovjeku i da ga svodi na objekat upravljačke manipulacije i sredstva ekonomskog iskorištavanja. Međutim, zanemarivanje značaja čovjeka za organizaciju i shvatanje njegove uloge kao dodatka mašini dovela je do zanemarivanja i njegove ljudske prirode i otuđenja rada. Već ina savremenih autora smatra da pojam "ljudski resursi" ima znatno šire značenje kada se pominje u kontekstu čovjeka u organizaciji. Polazi se prvenstveno od toga da se priznavanjem čovjeka u smislu resursa za organizaciju, čovjek dovodi bar u ravnopravan položaj sa drugim resursima.

"Opisivanje ljudi kao resursa relativno je novija praksa u Britaniji i uključuje neke otpore, koji su razumljivi s obzirom da ljudi posjeduju daleko veće unutrašnje vrijednosti od novca i materijala. Neraspoznavanje ljudi kao resursa vodilo je u prošlosti ka tome da se manje pažnje polagalo na zadatak menadžera u ovoj oblasti, za razliku od ostalih resursa. Opisivanje ljudi kao resursa podvlači činjenicu da su ljudi bar isto, ako ne i više, važni kao i drugi resursi, i da upravljanje zahtijeva slične nivoe brige, pažnje i ekspertize".

Pojam "ljudski resursi" odnosi se, dakle, na "ukupnost ljudskih potencijala u organizaciji, koji čine znanja, sposobnosti, vještine, kreativnost, motivaciju i radnu energiju potrebnu za ostvarivanje organizacionih ciljeva. To je ukupna intelektualna, psihička, fizička i socijalna energija koja može da se razvije u ostvarivanju organizacionih ciljeva". Definicije menadžmenta ljudskih resursa uglavnom naglašavaju da se radi o funkciji upravljanja kojom se obezbjeđuje ostvarivanje organizacionih i pojedinačnih ciljeva zaposlenih. " Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva vršenje nekoliko aktivnosti kako bi se osiguralo efikasno upravljanje ljudskim resursima u cilju individualne, društvene i poslovne koristi". Menadžment ljudskih resursa možemo definisati i kao upravljačku aktivnost koja podrazumijeva obezbjeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korištenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih. U ostvarivanju ciljeva i zadataka menadžmenta ljudskih resursa koristi se spoznaja

organizacionog ponašanja, " koje izučava pitanja i probleme ponašanja ljudi u organizacijama, uključujući faktore koji utiču na ponašanje i posljedice ponašanja, sa ciljem da se upozna, usmjerava i kontroliše ponašanje radi poboljšanja učinka i zadovoljstva, tj. radi preduzimanja odgovarajuće upravljačke akcije".

PREPREKE, PREKIDI I KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI Osnovni aspekti komunikacijskih problema su

- Percepcija stvarnosti - slušalac, zapaža i prima stvari drugačije od govornika zato govor i/ili pisanje treba realizovati uz razumjevanje ove činjenice
- Pojemovni okvir - takođe koje nastaju kada treba da se izborimo sa informacijama koje nisu konzistentne sa našim shvatanjima (uvijerenjima, opredjeljenjima). Zaposleni često imaju jedan skup vrijednosti i shvatanja, koja često iskazuju kao određenu filozofiju, a utiče na način ostvarivanja obaveza
- Konflikti semantičke prirode - problemi zbog nerazumjevanja sadržine poruke. Riješenje ovog problema je dobijanje potvrdne informacije (feedback).

Menadžeri često navode prekide u komunikaciji kao jedan od najvažnijih problema. Naravno, komunikacijski problemi su često simptomi mnogih dubljih problema. Na primjer, loše planiranje može biti uzrok nesigurnosti u vezi s pravcem razvoja preduzeća, nejasni standardi ostvarenja mogu menadžera učiniti nesigurnim u vezi s onim što se od njega očekuje. Sposoban menadžer tražiće uzroke komunikacijskih problema umjesto da se jednostavno bavi samo simptomima. Prepreke u prenosu poruke mogu postojati na strani pošiljaoca, na strani primaoca ili u povratnoj vezi. Specifične komunikacijske prepreke su:

Nedostatak planiranja

Dobra komunikacija se rijetko događa slučajno. Ljudi često počinju govoriti ili pisati bez prethodnog promišljanja, planiranja i definisanja svrhe poruke. Međutim, u poslovnoj komunikaciji planiranje je veoma važan preduslov za uspješnu komunikaciju i ostvarivanje ciljeva organizacije.

Nerazjašnjene pretpostavke

Vrlo važna činjenica koja se često ispušta iz vida je nepostojanje prenosa pretpostavki koje leže u osnovi poruke. Nerazjašnjene pretpostavke, koje se javljaju kod oba učesnika u komunikaciji mogu izazvati konfuziju, koja može rezultirati nesporazumom, pa i nemogućnošću da se ostvari cilj komunikacije.

Semantička distorzija

Sljedeća prepreka za uspješnu komunikaciju je semantička distorzija - iskrivljavanje značenja poruke - koja može biti namjerna ili slučajna

Loše formulisane poruke Bez obzira na to koliko je jedna ideja jasna pošiljaocu, poruka može biti opterećena loše odabranim riječima, propustima, nedostatkom koherentnosti, lošom organizacijom, nespretnom strukturom rečenice, frazama, nepotrebnom upotrebom žargona i nerazjašnjenim implikacijama. Na taj način poruka postaje nejasna za primaoca. Ovaj nedostatak jasnoće i preciznosti se može otkloniti poklanjanjem veće pažnje procesu kodiranja poruke.

Komunikacijske prepreke u međunarodnom okruženju. Komunikacija u međunarodnom okruženju postaje sve teža zbog različitih jezika, kultura i ophođenja. Kod prevođenja reklamnih poruka, recimo, treba biti veoma oprezan. Na primjer, boje imaju u različitim kulturama različito značenje. Crno se u mnogim zapadnim zemljama povezuje sa smrću, dok je u zemljama Dalekog istoka bijelo boja žalosti. U Sjedinjenim Državama je i u poslovanju uobičajno oslovljavanje po imenu, dok se u mnogim drugim kulturama, posebno onim s naglašenom hijerarhijskom strukturom, ljudi oslovljavaju po prezimenu.

U Kini riječi ne moraju odražavati ono što ljudi stvarno misle, zbog toga što je tamo običaj da se ljudi predstavljaju kao skromni, ponizni. Na primjer, kad se nekome ponudi unapređenje, ta osoba može reći i da se ne osjeća dovoljno kvalifikovanom za preduzimanje veće odgovornosti. Međutim, u stvari, očekuje da će nadređeni insistirati na prihvatanju unapređenja i istovremeno spomenuti sve vrline i prednosti kandidata i istaći da je upravo on odgovarajuća osoba za taj položaj.

Velike korporacije preduzimaju različite korake s ciljem prevazilaženja komunikacijskih prepreka u međusobnom okruženju. Neki, na primjer, za programe učenja stranih jezika, imaju brojne prevodioce. Vrlo često se na glavna mjesta zapošljavaju pripadnici nacionalnosti koji poznaju jezik i kulturu zemlje doma čina. U nekim zemljama strana preduzeća zapošljavaju studente koji pohađaju američke univerzitete, a potiču iz tih zemalja.