

## КОМПЕТЕНЦИЈЕ И КОМПЕТЕНЦИЈСКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СПОРТУ

Аземовић Неџад<sup>1</sup>, Мујановић Рифат<sup>2</sup> , Мујановић Дино<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Универзитет Привредна Академија у Новом Саду, Србија

<sup>2</sup>Департман за Биомедицинске науке, Државни Универзитет у Новом Пазару, Србија

<sup>3</sup>Факултет за спорт и физичко васпитање, Нови Сад, Србија

PROFESSIONAL ARTICLE

DOI: 10.5937/ATAVPA25095A

**Сажетак:** Основни циљ овог рада је упознавање са теоретским и методским основама улоге и значаја компетенција менаџера које су од перманентног значаја за постизање високих спортских резултата. Овај рад би требало да помогне стицању базичних знања приликом управљања људским ресурсима у спорту. Људски ресурси ангажовани у раду једне спортске организације суштински представљају кључ њеног успеха. Нажалост актуелна спортска пракса показује да већина спортских организација код нас још увек не препознаје ову чињеницу. То је нарочито уочљиво када је реч о контексту менаџмента спортских организација. У Р.Србији, још увек, њихови управљачки делови не успевају да одаберу, али и задрже, квалитетан менаџерски кадар. На тај начин остају ускраћени, у првом реду, за потенцијале који омогућавају квалитетну конкурентску предност. Јер, да би се одабрао квалитетан кадар неопходно је добро организовати сам процес селекције и изабрати кандидате који су спремни да буду ефикасни у свом раду, а истовремено и лојални својој спортској организацији.

**Кључне речи:** менаџерске компетенције, приступи управљању, спортски резултати

### УВОД

Нови концепт приступа људским ресурсима у пословној сфери, са којом савремени спорт има бројних додирних тачака, изузетно истиче значај знања, образовања и способности кадрова. Дакле њихових укупних компетенција, као кључног фактора за развој одређене организације, као и спортске области у целини. Поједини потенцијали човека се морају унапређивати образовањем и иновацијом знања, које треба перманентно развијати, усавршавати и промовисати, како би се ти потенцијали трансформисали у капитал (вредност), односно свесну и сврсисходну активност у свим радним процесима. Другим речима, савремене концепције менаџмента у спорту афирмишу и потенцирају значај људских ресурса у остваривању жељених и постављених циљева организације (пре свега спортских организација – клубова, али и других организационих облика неопходних за егзистенцију спортске делатности), где је квалитет кадровског потенцијала директно одговоран за координацију и усмеравање управљачких процеса, односно непосредно утиче на све активности у спорту. Менаџментске активности у спортским организацијама неизоставно су директно повезане са радном ефикасношћу, што у први план ставља питање компетенција људских ресурса. На тај начин се оне појављују као веома мерљива категорија, која се евалуира одговарајућим (прихваћеним) организацијским стандардима. Дакле, посматрано и са позиција менаџмента у спорту, може се констатовати да компетенције представљају врло „мерљиву“ категорију у конкретном сапортском систему.

### РАЗЛИЧИТИ ПРИСТУПИ УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СПОРТУ

У најопштијим разматрањима појмова компетенција *у компетенцији*, може се поћи од њиховог најопштијег одређења, односно семантичке основе. Тако, појам *компетенција* (лат. *competentia*) означава надлежност, меродавност, поље рада неког надлештва; подручје у којем нека особа поседује знања, искуства и вештине. С друге стране, појмовна одредница *компетентан* повезана је, такође, са надлежношћу и меродавношћу особе, али и са формалном и/или стварном оспособљеношћу за неки посао (Јовановић, 2006).

Неке од дефиниција компетенција се могу видети кроз ставове појединих аутора. Бојатис (Боуатзис, 1982) је дефинисао да компетенција представља основну карактеристику особе која резултира у ефикасном и/или супериорном обављању посла... може бити особина, мотив,

вештина, аспект слике о себи или социјалне улоге, као и корпус знања коју она/он користи. Вудруф (Вудруффе, 1991) сматра да су компетенције скуп понашања које особа мора извести да би задатке и функције посла обавила компетентно, док Вар и Конер (Warr and Конер, 1992) сматрају да се компетенција за неки посао посматра као скуп понашања, знања, процеса мишљења и/или ставова за које је вероватно да се рефлектују у обављању посла, а који досежу до претходно дефинисаних елементарних, базичних и високих нивоа стандарда. С друге стране Грин (Греен, 1999) сматра да су индивидуалне компетенције мерљиве радне навике и личне вештине које се користе за постизање радних циљева, а Курц и Бартрам (Курц анд Бартрам, 2002, стр. 229) стоје на становишту да компетенције обухватају скупове понашања који су инструментални за постизање жељених резултата и исхода.

Без обзира на различите ауторе и њихове приступе, може се сматрати да у теорији егзистирају две релативно самосталне групе ставова. Прву чине оне дефиниције које се односе на квалификације или стандарде обављања посла, док се друга групација односи на посматрање компетенција као одреднице за високу успешност на послу или супериорно обављање посла.

Међутим, у теоријским разматрањима, поред проблема дефинисања концепта, отворена питања за расправу у вези са компетенцијама чини и блискост са појмом *компетентност*. Наиме, неки аутори користе термин *цолпетенце* (надлежност и/или способност), а други *цолпетенцу* (делокруг), односно користећи их као синониме. Мада се већина слаже да су то повезани и комплементарни појмови, ипак их диференцира као релативно самосталне одреднице. Док *цолпетенце* у суштини означава умешност (стручност) у односу на неке специфичне радне активности и према унапред дефинисаном стандарду, *цолпетенцу* се у првом реду односи на понашања која подржавају успешно обављање одређених радних активности (не на спецификацију вештина и знања, већ на начин примене, тј. како се те вештине и знања користе при обављању радних активности) (Курц анд Бартрам, 2002). Исти аутори (стр. 235) ова два појма разликују у следећим аспектима: (1) компетенције се дефинишу у акционим и циљно оријентисаним терминима; (2) компетенције представљају репертоаре понашања људи, док је стручност 'стање' нивоа постигнућа; (3) стручност се односи на постигнуће (стечена знања, вештине, квалификације и искуства) и увек се посматра у прошлом времену (шта је нека особа до сада постигла, док ништа не говори о томе шта би све још могла постићи); (4) компетенције се могу, такође, третирати уназад (тзв. кружно процењивање, са повратном информацијом), али се првенствено посматрају у садашњости (у контексту актуелне процене), као и у будућности (као компетенцијски потенцијал); (5) повезаност компетенције и стручности огледа се у њиховој међусобном корелацији, тако што се индивидуална стручност демонстрира применом одговарајуће компетенције унутар радног окружења, на начин да се ефикасно и ефективно остварује постављени циљ.

Дакле, посматрано и са позиција менаџмента у спорту, може се констатовати да компетенције могу бити тесно повезане са радном ефикасношћу, што их чини веома мерљивом категоријом, а која се евалуира опште прихваћеним организацијским стандардима. На њихово побољшање се може утицати перманентном едукацијом, тако да се, у суштини, главним компонентама компетенција људи у спортским организацијама сматрају: 1) знање, 2) вештине, 3) ставови и 4) вредности (Слика 1).

**Слика 1** Основне компоненте компетенција у спортском менаџменту



Извор: креација аутора

Управљање људским ресурсима у савременим организацијама постаје све важније питање њиховог развоја, односно самог опстанка на тржишту. Међу више различитих модела и приступа овом проблему, у последње време све више пажње се посвећује тзв. *компетенцијском приступу* управљања људским ресурсима, који може бити апликативан и у спортским организацијама. Развој овог модела почео је крајем двадесетог века, односно од како се у пословним окружењима интензивније почело размишљати о појму компетенција запослених. Овај приступ у проучавању и пракси управљања људским ресурсима, веома популаран у Америци и Великој Британији, последњих десетак година се почео интензивније ширити на простору Европске уније, пре свега Скандинавије, али и у азијском подручју, где се у појединим земљама примењује и на националном нивоу (Јовановић, R, 2006). Основна идеја развијања модела усмерена је на дефинисање система за ефикасно понашање појединаца са циљем да се одаберу прави људи за улазак у (спортску) организацију, те успоставе стандарди њихове едукације. Након тога и дефинисање стандарда њиховог индивидуалног (и колективног) развоја на начин који највише одговара циљевима организације. То, свакако, треба да прати и адекватност награђивања, као и развоја стандарда за управљање њиховим каријерама. Наравно, све ово је у складу са настојањима (спортске) организације да буде што ефикаснија и ефективнија као целина.

Битну улогу у појављивању и прихватању компетенцијског модела управљања људским ресурсима одиграо је контекст промена у пословном окружењу у последњих двадест година. Пословни амбијент је постао све интензивнији, турбулентнији и подложен брзим променама, што је створило услове за појаву све веће бриге за компетенције запослених (људских ресурса) као одговора на промене до којих је долазило. Овакве тенденције нису мимоишле ни спорт, као саставног дела глобалног тржишта (посебно професионалног спорта), тако да дотадашња традиционална (ригидна) подела послова постаје неодржива и штетна за компетитивност већине организација (и спортских организација). У савремено конципираним и структурираним радним организацијама послови постају дифузнији, без јасних граница; запослени се све више бирају за припадност организацији, селекција се усмерава на уклапање у постојећу организацијску структуру посматрану као целина, која поседује своју организацијску климу и културу базирану на учењу и знању, уместо на досадашње бирање појединца за фиксни посао, односно конкретно радно место (Snappow, 1997). Апликативност оваквих појава на спортске организације је, дакле, више него очигледна. Из ових разлога, дакле, организацијска идентификација знања, вештина, способности, вредности, као и других карактеристика појединаца, које су битне за спортску организацију као целовит систем (тима и за њену ефикасност), добија на својој значајности.

Различите индивидуалне карактеристике људских ресурса у спортској организацији, према овом концепту, траже јасан израз и менаџментску оријентацију ка новом приступу у којем доминира ограничени, циљно усмерен и релативно мањи број компетенција појединаца. Промена организацијског фокуса (са захтева посла на карактеристике појединца), тражи промену метода и процеса у управљању људским ресурсима. Тако да се у овом контексту развијају и нови модели управљања људским ресурсима, оријентисани на појединца. Управо је та идеја универзалности и широка примењивост компетенција на целу организацију разлог растуће популарности компетенцијског модела у пракси пословних организација (Caldwell 2010). У актуелној литератури из области менаџмента истичу се три релативно различита приступа компетенцијском моделу, који, сваки за себе, могу бити добра подлога за даља проучавања овог приступа и на подручју спортског менаџмента. Први се заснива на истраживањима Бојатиса (Цалдвелл, 2010) који полази од претпоставке да ефикасност и напредак организације зависи, у првом реду, од њених менаџера, односно да су карактеристике особа које воде организацију кључене за њен успех. Такође, он уочава да се менаџери у пракси бирају на основу имплицитних теорија које говоре о моделу „успешног менаџера”. Полази од става да постоји одређени фиксни број *компетенција* у односу на које се сви менаџери разликују, те на основу истраживања (обухватило око 2000 менаџера, у 41 различитом послу) дефинише 21 компетенцију битну за посао менаџера. Примењујући *ЈЦАМ* метод (*Јоб Цомпетенце Ассесмент Метход*) тих 21 компетенција разврстао је две групе:

(1) *основне граничне компетенције* које представљају минималне предуслове за успешан рад менаџера, али оне не обезбеђују извршност у обављању посла и не утичу битно на њу; тако да је неопходна (нпр: логичко размишљање, тачна процена себе, спонтаност, слеш. концепт, и сл.) и друга група, а то су (2) *супериорне компетенције* које доводе до ефикасног, врхунски реализованог квалитета посла (постигне их тек сваки десети менаџер; нпр: оријентација на ефикасност, интерес за утицај, управљање групним процесима, истрајност, прилагодљивост, и сл.) (према: *Wood and Пауне, 1998*). Дакле, реч је о приступу оријентисаном на појединца.

С друге стране Прахалад и Хамел (*Прахалад and Хамел, 1990*, стр. 82) у свом моделу полазе од организацијског нивоа. Дефинишу појам *кључне компетенције* којима је обухваћен јединствени скуп техничких вештина, а које су битне за ефикасност организације. Дакле, овде је у првом реду реч о *компетенцијама организације*, а не само појединца. Кључне компетенције на организацијском нивоу рефлектују се и на фундаменталне особине појединаца (*КСАО: Knowledge* – знање; *Skills* – вештине; *Abilities* – способности; *Отхер цхарактеристицс* – остале карактеристике појединца потребне да би се посао добро обавио). Ове особине појединца, које су интегрисане у кључне компетенције организације, омогућавају јој да се брзо прилагођава на промене у окружењу (на тржишту). За организацију, компетенција се у првом реду односи на учење и развој, односно „*колективно учење у организацији*” (Штимац, 2006).

Трећи приступ се заснива на једном од, у литератури, запаженијих савремених модела Робертсона, Калинана и Бартрама (*Робертсон, Цаллинан and Бартрам, 2002*) који је утемељен на тзв. *понашајним компетенцијама*. Факторизацијом су издвојили четири групе варијабли значајних за успешно обављање посла: (1) *компетенцијски потенцијал* (индивидуалне карактеристике особе неопходне за реализацију жељених понашања), (2) *компетенције* (скуп пожељних понашања, при чему је пожељно понашање дефинисано кроз исходе према којима су та понашања усмерена), (3) *контекст* (ситуациони фактори који одређују која су то понашања и исходи пожељни; заснивају се на карактеристикама организације и на карактеристикама социјалних односа у организацији), и (4) *резултати и исходи* (кроз интеракцију компетенцијског потенцијала с једне стране и контекстуалних утицаја с друге, развијају се компетенције као ефикасни одговори на захтеве посла).

Оно што може представљати значајну одредницу приликом разматрања питања компетенција у спортским организацијама јесу предности које поједини компетенцијски модели имају на дугорочну оријентисаност спортске организације. Тачније на реализацију њене визије и мисије, што је уско повезано са организацијским опредељењима која усмеравају пажњу на повезаност обављања посла са стратешким циљевима организације.

Без обзира на то што се спортске организације и, уопште, спортско организовање у неком окружењу, међусобно могу знатно разликовати (у односу на грану спорта, стратешко усмерење, територијални обухват, и сл.), што са собом носи и егзистенцију њихових различитих потреба, могу се евидентирати неки заједнички именитељи који су препознатљиви у већини модела компетенција. Један број модела инсистира на организацијским вредностима и стратегијама, док други истичу улогу компетенција у контексту олакшавања рада и комуникације код запослених, односно дефинишу очекивања од људских ресурса (уз утврђивање особине, знања и вештина које су важне за обављање послова и задатака) (Caldwell, 2010). Због тога су видљива два главна подручја у којима се очекују побољшања у активностима људских ресурса увођењем компетенцијских модела. Наиме, циљ развијања конкретног модела је да, с једне стране одражава организацијске вредности и стратегије, што олакшава њихово прихватање у свим сегментима рада (спортске) организације (и од свих запослених), а с друге стране да свим њеним члановима омогући јасно разумевање очекивања која се постављају пред њих, те на основу тога објективизују оцене њиховог радног учинка.

Мада су различити компетенцијски модели, како је већ и речено, различито поставили основу одређења компетенција, посебно код модела који се заснивају на индивидуалним компетенцијама (карактеристике појединца – једни инсистирају на знању и вештинама, док други у први план постављају понашања и мотивацију) заједничке одреднице су им: вредности, интереси, способности, искуства, особине и ставови (*Курз and Бартрам, 2002*) (Слика 2). Дакле,

може се констатовати да је осовни циљ компетенција (њиховог моделирања, примене и развоја) усмерен на развој људских ресурса у (спортским) организацијама (Storpeu, 2016).

**Слика 2** Компетенцијски модел, садржајна структура у спортској организацији



Извор: креација аутора

### ЗНАЊЕ КАО ДЕТЕРМИНАНТА РАЗВОЈА КОМПЕТЕНЦИЈА МЕНАџЕРА У СПОРТУ

Савремено организоване спортске организације (спортски системи), пред које се данас постављају високи захтеви спортске делатности у целини (како у домену спортско-тренажне технологије, тако још више у простору управљања организацијама), намећу и неопходност обезбеђивања високо стручних људских ресурса, који поседују специфична знања и применљиве вештине. Због тога је спортски менаџмент данас још увек суочен са проблемом и питањем како задовољити велику потражњу за квалитетним кадровима у спорту. Односно са каквим ће знањима, умећем и способностима, односно компетенцијама, стручни кадрови обављати све сложеније и одговорније послове у спортским организацијама као сложеним системима (Нешић, 2012).

У различитим теоријским концептима и методама којима се настоји извршити систематизација знања, посматрано са аспекта менаџмента у спорту, могу се веома апликативним узети оне класификације које доприносе развоју идеје о важности знања у спорту, односно оне које су значајне за контекст пословања и функционисања спортских организација. Тако, на пример, према Заку (Caldwell, 2010) основна подела садржи пет типова знања: (1) декларативно – у основи подразумева спознају о томе „шта треба знати о некоме или нечему” (у менаџменту популатно названо *know-what*); (2) процедурално – подразумева познавање процедура и методологије (знати *како* – *know-how*); (3) каузално – познавање контекста активности и садржаја према којем је усмерено знање (знати *зашто* – *know-why*); (4) кондиционално – све оно што може да идентификује временске параметре примене знања (знати *када* – *know-when*); и (5) релационо – познавати односе и релације актера који учествују у реализацији знања (знати *ко/шта*; *с ким/чим* – *know-who, know-where*).

Наведени типови знања се могу сматрати и кључним компонентама менаџерског знања у спорту, посебно посматрано са аспекта развоја менаџерских компетенција. Посебно се то односи на примену знања у реализацији менаџмент функција у спортским организацијама, а нарочито функције планирања, где се види директна коресподентност наведених типова знања са садржајима планирања. Наиме, у процесима израде планских докумената у спортској организацији, у основи, мора се одговорити на „шест питања” која усмеравају планску активност, а то су: *зашто* се нешто ради (дефинише контуре/концептуализацију плана), *шта* се ради (одређује циљ), *када* се ради (дефинише временске параметре и рокове), *како* се ради (детерминише методологију рада, тј. реализације планских задатака који су у функцији ефикасног остваривања циљева), *ко* ради (идентификује непосредне извршиоце и њихове одговорности) и *где* се активност претежно обавља (идентификује пословно окружење) (Табела 1).

**Табела 1** Коресподентност компоненти знања са менаџерским активностима планирања у спортским организацијама

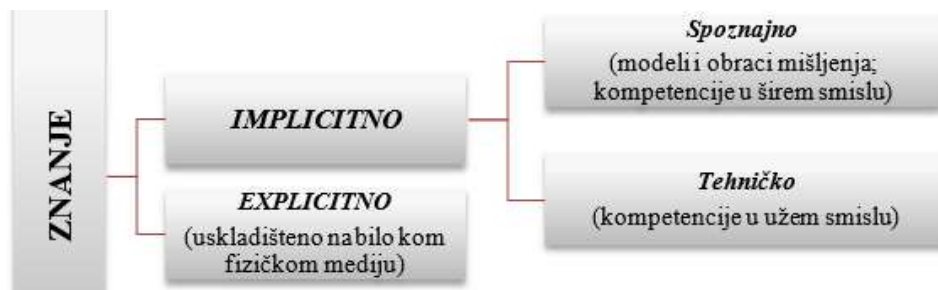
| Komponente znanja |   | Elementi planiranja              |
|-------------------|---|----------------------------------|
| znati:            |   | znati definisati u planu:        |
| <i>zašto</i>      | → | <i>konceptualizacija</i> plana   |
| <i>šta</i>        | → | definisanje <i>cilja/ciljeva</i> |
| <i>kako</i>       | → | <i>metodologija</i> rada         |
| <i>kada</i>       | → | <i>vremenski rokovi</i>          |
| <i>ko</i>         | → | <i>izvršioци</i>                 |
| <i>gde</i>        | → | identifikacija <i>okruženja</i>  |

Извор: креација аутора

Такође, знање се може поделити и са аспекта колективитета, тако да постоји: (а) *индивидуално* (обухвата знање појединаца и оно може бити *опште* и *посебно*; опште се односи на познавање одређених области које су предмет интересовања шире популације и као такво доступно је свима, а углавном се стиче током процеса основног образовања; док посебно знање обухвата познавање неких ужих области интересовања, те за разлику од општег знања није свима доступно, већ је „привилегија” оних који имају више образовне нивое) и (б) *колективно* (знање које поседује нека организациона целина). У овом контексту спортску организацију треба посматрати као скуп појединаца, што усмерава на закључак да је колективно знање једнако кумулативу знања појединаца који конституишу одређену спортску организацију. Такође, овако схваћено колективно знање неизоставно обухвата и синергијску компоненту, која подразумева да појединци поред сопственог знања, у свом активном сарадничком односу, стварају и додатно знање које је резултат когнитивног процеса и односи се на унапређење знања. За спортске организације је јако значајно да у свом саставу имају људе који поседују шири дијапазон знања, али и већи број појединаца који су познаваоци неких специфичних области значајних за рад и егзистенцију конкретне спортске организације (посебно је у овом смислу значајно тренерско знање).

Надаље, када се сагледава стратегија управљања знањем (и компетенцијама) у спортским организацијама тада се као детерминанта намеће подела на: *имплицитно* (*тацит*; персонално знање оличено у индивидуалном искуству и укључује неопипљиве факторе као што су: лична уверења, перспективе, вредности и сл.) и *експлицитно* (*ехплиците*; знање које може да буде изражено у формалном језику и размењивано између појединаца) (Муррау анд Смолник, 2011). У контексту менаџерских компетенција у спорту (и њиховог развоја) посебно је значајан контекст имплицитног знања, где се кроз простор *спознајног* знања креирају модели и обрасци мишљења (суштински представљају компетенције у ширем смислу), док се у простору *техничког* налазе све неопходне детерминанте знања које чине суштинску подлогу за успешно обављање стручних послова људских ресурса у спорту (компетенције у ужем смислу) (Слика 3).

**Слика 3** Врсте знања као основа менаџерских компетенција у спорту



Извор: Нешић, 2008, стр. 305

Управљање знањем у спортским организацијама треба да обезбеди успешно креирање адекватног процеса којим се сва расположива а за конкретну организацију релевантна знања, могу успешно прикупљати, систематизовати, те у потребном тренутку и дистрибуирати. То, у крајњем исходу, доводи до стварања адекватних организацијских компетенција. Како ће изгледати систем управљања знањем, односно на који начин ће се он успоставити и како ће функционисати, то зависи искључиво од конкретне ситуације у којој се спортска организација налази.

Модел управљања знањем су бројни и различити. Међутим, у досадашњој спортској пракси, посебно у спортским организацијама локалног нивоа и значаја, нису уочени неки јасно дефинисани модели управљања знањем (а тиме и модели развоја компетенција). Стога се као теоријски апликативан може посматрати један од основних модела узетих из организацијских теорија (Јовановић, 2006) који подразумева четири међусобно повезане фазе:

(1) *креирање знања* (унос новог знања у организацију, који обухвата подфазе: откривања, прикупљања и развоја новог знања), (2) *чување знања* (скуп активности који се односи на правилно „складиштење” прикупљеног знања и његов опстанак унутар организацијског система), (3) *трансфер знања* (активности преношења знања између делова организације и појединаца) и (4) *коришћење знања* (активности које се односе на практичну примену стечених знања у свакодневним активностима спортске организације).

Такође, може се апликативним за спортске организације узети и Мејов модел (Премовић Ј и Премовић Т, 2009) који дефинише да је за ефикасно управљање организационим знањем, неопходно обезбедити функционисање пет елемената: (1) посвећивање пажње перманентном учењу, (2) комбиновање знања и искуства, (3) подела постојећег организационог знања, кроз међусобну сарадњу и комуникацију, (4) стална присутност и доступност информација, и (5) коришћење и развијање постојећег знања. У овом моделу приоритетна важност се придаје нематеријалним организацијским вредностима (у односу на материјалне), уз перманентни развој интелектуалног капитала (спортске) организације путем вредновања индивидуалних способности, индивидуалне и колективне мотивације, организационе климе и ефикасности радних група (тимова, екипа, и сл.). Такође, овде до изражаја долази значај индивидуалног учења и развоја кроз унапређење компетенција, уз одговарајуће вредновање и поклањање пажње искуству, као и системима организацијске базе података.

## ЗАКЉУЧАК

Да би успешно одговорили комплексним задацима и реализовали постављене циљеве, менаџери у спортским организацијама морају да стекну одређени фонд знања (теоријских и практичних). А да би се стечено знање могло адекватно реализовати у непосредном раду, неопходно је поседовање одређених компетенција које им омогућавају ефикасно извршавање постављених задатака. Имајући у виду претходне опсервације у овом раду, може се сматрати да је апликативност компетенцијског модела у спортским организацијама сасвим могућа. Посебно ако се има у виду досадашња теоријска подлога спортског менаџмента која детерминише да компетенције кадрова у спорту (људских ресурса) представљају акциону подлогу за реализацију радних задатака у спортској организацији. Стога се као основа за дефинисање хипотетског компетенцијског модела у спортском менаџменту могу сматрати следеће групе компетенција спортских менаџера: 1) *Концептуалне компетенције* (јасно разумевање улоге спорта у целини, као и спортске организације и њеног окружења; способност креирања и контроле планова рада). 2) *Компетенције интерперсоналне интеракције* (способност руковођења групом и организацијом, способност адекватне комуникације са корисницима, сарадницима и окружењем; способности које омогућавају посредовање међу људима); и 3) *Техничке компетенције* (способност реализације техничко-стручних проблема у спортској организацији; посебно у контексту вођења административно-управљачких активности – организовање и вођење седница, конципирања и реализације буџета, промоције спортске организације, коришћења информатичко-техничких средстава, знање страних језика итд.).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Barcelona, B., Ross, C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(4), 25–42.
3. Balduck, AL., Rossem, A., Buelens, M. (2009). Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 170–181.
4. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
5. Caldwell, R. (2010). Are HR Business Partner Competency Models Effective. *Applied H. R. M. Research*, 12(1), 40–58.
6. Dalton, M. (1997). Are Competency Models a Waste? *Training and Development*, 51(10), 46–50.
7. Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey- Bass.
8. Horch, H. D., Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70– 84.
9. Heijke, H., Meng, C., Ris, C. (2003). Fitting to the Job: The role of generic and vocational competencies in adjustment and performance. *Labour Economics*, 10(2), 215–229.
10. Jovanović, R. (2006). *Veliki leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Alnari.
11. Kan, S., Wang J., Li Chaoping, L. (2002). Assessment on Competency Model of Senior Managers. *Acta Psychologica Sinica*, 3, 43–52.
12. Koenigsfeld, P. J., Kim, S. H., Cha, J., Cichy, F. R. (2012). Developing a competency model for private club managers. *Inetrantional Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633–641.
13. Kurz, R., Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology (225–255)*. Chichester: John Wiley.
14. Lievens, F., Sanchez, J. I., De Corte, W. (2004). Easing the Inferential Leap in Competency Modeling: The Effects of Task-related Information and Subject Matter Expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881–904.
15. Maksimović, N. (2008). Kompetencije sportskih menadžera. *Aktuelno u praksi*, 20(7), 121–127.
16. Murray, E. J., Smolnik, S. (2011). *Strategic for Knowledge management Success: Exporing Organizational Efficacy*. New York: Information Science Reference.
17. Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Tims.
18. Nešić, M., Nešić, B. (2012). Učeca sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 443–463.
19. Premović, J., Premović, T. (2009), Upravljanje znanjem i stručno obrazovanje u Srbiji. *Norma*, 14(2), 161–178.
20. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.

## COMPETENCES AND COMPETENCE APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SPORTS

Azemovoć Nedžad, Mujanović Rifat, Mujanović Dino

**Abstracts:** *The main goal of this paper is to introduce the theoretical and methodological foundations of the role and importance of managerial competencies that are of permanent importance for achieving high sports results. This paper should help in acquiring basic knowledge when managing human resources in sports. Human resources engaged in the work of a sports organization essentially represent the key to its success. Unfortunately, current sports practice shows that most sports organizations in our country still do not recognize this fact. This is especially noticeable when it comes to the context of sports organization management. In the Republic of Serbia, their management departments still fail to select, but also retain, quality managerial staff. In this way, they remain deprived, first of all, of the potential that enables a quality competitive advantage. Because, in order to select quality staff, it is necessary to organize the selection process well and choose candidates who are ready to be efficient in their work, while at the same time being loyal to their sports organization.*

**Key words:** *managerial competencies, management approaches, sports results*