АКАДЕМИЈА ФУДБАЛА БЕОГРАД

мр Милорад Живановић

МЕНАЏМЕНТ СПОРТСКИХ КЛУБОВА И СПОРТСКИХ САВЕЗА

Београд, 2010.

МЕНАЏМЕНТ СПОРТСКИХ КЛУБОВА И СПОРТСКИХ САВЕЗА

мр Милорад Живановић

Издавач:
Висока школа струковних студија Академија фудбала, Београд

Рецезенти

Мр Љубиша Динкић
Др Бранко Покрајац

Уредник
Др Владислав Илић

Тираж:
300 примерака

САДРЖАЈ

Глава 1. Увод у теорију менаџмента спортских клубова и спортских савеза 5
1.1. Увод 5
1.2. Циљ и задаци прадмета 7
Глава 2. Појам менаџмента спортских клубова и савеза 13
2.1. Појам менаџмента 13
2.2. Појам менаџмента према Хенри Фејол-у 16
2.3. Појам менаџмента спортских клубова и савеза 17
2.4. Значај менаџмента спортских клубова и савеза 18
2.5. Суштина менаџмента спортских клубова и савеза 21
2.6. Посебни аспекти менаџмента 22
Глава 3. Принципи и менаџмент спортских клубова и савеза 23
3.1. Појам принципа 23
3.2. Принципи и њихови искази 23
3.3. Сун Цу-ови принципи 25
3.4. Фејол-ови принципи 31
Глава 4. Оснивање спортских организација 33
4.1. Разлози приступања и формирања спортских организација 33
4.2. Оснивачи спортске организације 36
4.3. Дневни ред оснивачке скупштине 37
4.4. Ток рада скупштине: 38
4.5. Оснивачки акт спортског удружења 39
4.6. Општи акти спортског удружења 39
4.7. Записник о раду оснивачке Скупштине 40
Глава 5. Спортске организације 42
5.1. Појам "организација". 42
5.2. Појам "Организовање" 42
5.3. Спортски клуб 43
5.4. Спортска удружења 45
5.5. Спортска друштва 45
5.6. Грански спортски савези 46
Глава 6. Планирање управљања у спортским организацијама 47
6.1. Појам, значај и суштина планирања 48
6.2. Опште карактеристике планирања у непрофитним спортским организацијама 50
6.3.Планирање у спортским клубовима и савезима 50
6.3.1. Фазе планирања 51
6.3.2. Врсте планова. 52
6.3.3. Планирање према структури и функцијама спортске организације 60
6.3.4. Фазе процеса предвиђања 63
6.3.5. Стратегије и њени нивои 66
6.3.6. Основни елементи стратегијског планирања 67
6.3.7 Изјава о мисији 68
6.3.8. Изјава о филозофији 69
6.3.9. Израда плана активности (гантограм). 69
6.3.10. Планирање путем решавања проблема. 73
6.3.11. Планирање тренажног процеса 76
6.3.12. Планирање финансија у спортским организацијама 77
6.4. ИСПИТНА ПИТАЊА - ПРВОГ КОЛОКВИЈУМА 79

Глава 7. Структура спортских клубова и спортских савеза 80
7.1. Процес организовања 80
7.2. Појам организационе структуре спортског клуба (савеза) 80
7.3. Пример за анализу од идеје до организационе структуре 82
7.4. Фактори који утичу на природу организационе структуре 88
7.5. Параметри организационе структуре 88
7.6. Механичка и органска структура 88
7.7. Типови организационих структура у спортским организацијама 89
7.8. Процесне активности дизајнирања функционалне организационе структуре.. 90
7.8.1. Постављање примарног циља (мисије) спортске организације. 92
7.8.2. Постављање основних (реалних) циљева спортске организације. 92
7.8.3. Диференцијација и интеграција спортске организације 94
7.8.4. Дизајн параметара структуре 95
7.8.5. Креирање организационе шеме спортског клуба 97
7.8.6. Предности функционалне организационе структуре 103
7.8.7. Пример за анализу и оцену организационе структуре клуба 103
7.9. Проблеми делегирања рада и ауторитета 105
7.10.Стручна удружења у спортским организацијама 107
Глава 8. Управљање у спортским клубовима и савезима 108
8.1. Класификација менаџера према критеријуму хијерархијског нивоа 108
8.1.1. Менаџери прве линије 108
8.1.2. Менаџери средњег нивоа 109
8.1.3. Менаџерски врх – "топ" менаџери 109
8.2. Класификација менаџера према критеријуму ширине одговорности 109
8.3. Спортска занимања и звања 110
8.4. Управљачки тимови спортске организације 111
8.4.1.Тимови и тимски рад 114
8.4.2. Активности дизајнирања радних тимова 118
8.4.3. Посао менаџера као улога у спортским организацијама 120
8.4.4.Посао менаџера као функција у спортским организацијама 121
8.4.5.Функција и улога заједно 122
8.4.6.Нивои знања менаџера 122
8.5. Функције менаџмента у спортским клубовима (савезима) 123
8.5.1. Функција спортског тренинга 124
8.5.2. Функција такмичења 124
8.5.3. Функција селекције спортиста. 125
8.5.4.Функција истраживања и развоја. 125
8.5.5.Функција маркетинга. 126
8.5.6.Функција кадровске политике. 126
8.5.5.Функција финансија. 128
8.5.8. Административна функција 129
8.6. ИСПИТНА ПИТАЊА ДРУГОГ КОЛОКВИЈУМА 132
8.7. ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКИ РАД: МЕНАЏМЕНТ СПОРТСКИХ КЛУБОВА И САВЕЗА 133
ЛИТЕРАТУРА 134

Глава 1. Увод у теорију менаџмента спортских клубова и спортских савеза

1.1. Увод

Мисија књиге Менаџмент спортских клубова и спортских савеза јесте да вам помогне, како ваша спортска организација може да постане функционална, у управљању пословним и спортским функцијама.

Од велике користи може бити и осталим члановима спортске организације, који нису у менаџерским улогама, као и онима који желе основати спортско удружење.

Основна намена књиге је за студенте Академије фудбала, смера спортског менаџера.

Интересовање човека, како да одређене активности обави ефикасно, постоји од давнина. Човек је најпре на основу интуиције и одређеног искуства обављао послове. Касније, настајањем сложенијих система, он је на основу стечених знања, трагао за новим начинима обављања одређених активности. Тако је полако стварана једна посебна вештина односно у новије време посебна научна дисциплина под именом менаџмент.

Менаџмент као вештина био је усмерен на изналажење акција које су утицале на побољшање реализације различитих активности, са циљем ефикаснијег функционисања одређеног система. То је од посебне важности за спорт као систем. Без обзира на врсту спорта, свака држава подједанко је заинтересована како за школски и рекреативни, тако и за такмичарски и врхунски спорт, као и за спортско образовање.

У школском спорту, кроз спортске активности, стварају се навике код најмлађе популације за упражњавање здравог начина живота, дружење и развијање спортског духа. Кроз организована школска спортска такмичења, најбоље се утиче на проналажење талентоване деце за одређене спортске дисциплине. За стручно планирање активности у систему школских такмичења, потребан је менаџмент. Осим планирања везаних за спортска такмичења, планирају се и друге активности везане за сарадњу са спортским организацијама од нивоа локалне самоуправе, града до републике. Посебно је за овај узраст од значаја и успостављање добре сарадње са родитељима заинтересоване деце за бављење спортским активностима.

У раду са школском популацијом, обука и тренинзи морају бити прилагођени узрасту са поступним подизањем резултата до изласка из пубертета. Сама та чињеница говори да је већ у овом узрасту потребан стручан рад, при спровођењу обуке у одређеној спортској грани, односно спортској дисциплини. Такав рад може да обезбеди само добро оспособљен спортско менаџерски тим. Деца у овом узрасту треба добро да савладају технику одређеног спорта и да подигну на виши ниво основне биомоторичке способности (брзина, издржљивост, окретност, скочност, снага, сналажљивост). По изласку из пубертета континуираним вежбањем појачавају се програми вежбања у циљу постизања максималних резултата у датој спортској дисциплини.

Рекреативни спорт је такође од интереса за државу. Сви они који нису заинтересовани за такмичарски спорт, без обзира на узраст, пожељно је да се баве

рекреативним активностима. Ради постизања задовољавајућих резултата, и код овог спорта пожељно је поштовати принцип континуитета у раду. То значи да је рекреативни спорт користан за здравље, ако се плански спроводи два до три пута седмично. За такав плански стручан рад и у овом спорту потребан је менаџмент у спорту.

Такмичарски спорт се најчешће организује у оквиру спортских клубова. Спортски клубови се налазе у систему такмичења у зависности од гранског спорта. Захваљујући таквом организованом систему такмичења, најбољи појединци и најбоље спортске екипе, пласирају се од клубских, преко општинских и градских такмичења до републичких. Најбоље пласирани појединаци који испуне одређене резултатске норме у спортским дисциплинама, стичу услов да се такмиче на међународним такмичењима и тако представљају своју земљу у том спорту. Код екипних спортова, оне екипе које се најбоље пласирају на такмичењима у својој земљи, такође стичу услов да се такмиче на међународним такмичењима, кроз разне куп утакмице што зависи од система такмичења за екипне спортове. Најбољи спортисти и спортске екипе на европском такмичењу учествоваће и на светском, а они најбољи долазе до највишег нивоа такмичења а то су Олимпијске игре.

Спортисти који учествују на међународним тамичењима, представљају своју земљу а они најуспешнији су прави амбасадори својих земаља, због чега је свака држава посебно заинтересована за врхунски спорт своје земље. По завршетку Олимпијских игара у билтену такмичења приказују се земље учеснице по спортовима и број освојених медаља златних, сребрних и бронзаних. Број освојених медаља је потврда престижа одређених земаља у спорту.

Манаџмент у спорту потребан је у свим врстама спорта. То значи да би се успешно управљало спортским активностима и спортским делатностима, од школског до врхунског спорта, потребно је школовање кадрова за обављање тако важним и веома осетљивим активностима. Годинама се сматрало да за овакве активности није потребно посебно школовање, што је наравно била грешка. Спорт је делатност која захтева познавање како законитости спортског тренинга у зависности од узраста, тако и познавање система уређења и управљања спортском организацијом.

Није био редак случај у пракси да су се у појединим спортовима, додељивале лиценце за рад у улози тренера на основу кратких курсева, не поштујући номенклатуру о спортским звањима и занимањима у спорту. То наравно није било добро за спорт, јер са таквим радом није могло да се квалитетно дође до високих спортских резултата. Са друге стране таквим начином рада запостављали су се спортски стручњаци , који су са својим образовањем из области спорта, могли дати већи допринос у развоју одређених спортских дисциплина. Да би се такве навике спречиле, које спорту не доносе добро, потребно је створити јаке комплементарне управљачке тимове у спортским организацијама од клубова до спортских савеза. Наравно да је уређење система рада у спортским савезима од пресудног значаја и за успешан рад у спортским клубовима. Ако спортским савезима управљају спортски стручњаци, то значи да ће и организационе јединице тог система функционисати, као што су рад стручних служби (тренерска, судијска, медицинска и сл). Ако нема квалитетне тренерске организације одређеног спорта, нема ни квалитетног рада у спортским клубовима.

Зато се данас менаџмент у спорту сматра посебном научном дисциплином. Почетак менаџмента у спорту као научне области везује се са 1980-им. Теоретичари менаџмента у спорту, са појавом првих професионалних спортских организација, развили су нове моделе стратегијског планирања и одлучивања. Тако су се на основу потребе створили услови да се открију начини ефективног и ефикасног управљања спортским организацијама.

1.2. Циљ и задаци прадмета

Циљ предмета јесте да се студенти упознају са процесима менаџмента спортских клубова и савеза и да се оспособе за професионално вођење и управљање спортским организацијама.

Задаци предмета су:

- Стицање знања, вештина и навика неопходних за ефикасно планирање управљачких функција у спортским организацијама (клуб, савез).
- Развијање морално-вољних карактеристика личности (самопоуздање, храброст, истрајност) и смисла за тимски рад.
- Оспособљавање за рад и деловање у отежаним условима (замор, хладноћа, висока температура и повећано оптерећење).
- Оспособљавање за управљање у свим управљачким улогама спортског клуба и спортског савеза.

  Посебано ће мо се задржати на објашњењу задатака.

Шта су уствари задаци? То су средства за постизање циља. Средства (задаци) су одлучујући фактор за успешно постизање жељеног циља.

При управљању радним или спортским тимом, не може се усмерити пажња искључиво на управљање **помоћу** резултата. Потребно је да буде менаџмент **за** резултате, путем добро управљаних процеса помоћу којих се добија жељени резултат.

Зашто? Зато што је менаџмент који се заснива на управљању резултатима механистички и то је углавном управљање **аутпутом** (излаз) или резултатима са слабијом оријентацијом на **инпут** (улаз) и саму производњу резултата (средства, обука, методе).

То значи да примарна пажња несме бити усмерена на циљ (АУТПУТ), већ на средства (ИНПУТ- начин доласка до циља), за постизање тог циља.

У вези тога узмимо за пример **стрељашство**. У стрељашству је сврха погодити мету. Међутим да би се погодила мета, мора се усмерити нишан на мету, односно морају се подесити нишан и мушица на пушци, зауставити дисање и лагано повлачити обарач пушке прстом, како се не би пореметила подешеност нишана и мушице.

Пример из приватног живота: За време студија у Војној Академији на првом бојевом гађању- (1969 год.) за одлично гађање из аутоматске пушке добио сам као награду преноћиште у граду. Пошто нисам имао у Београду где да преноћим, отишао сам у Шабац код мојих родитеља, а по

тадашњим прописима није се смело ићи ван Београда, без посебне дозволе. Ризиковао сам, кренуо сам за Шабац, наравно у питомачкој униформи јер се није смело излазити у цивилном оделу. На београдској аутобуској станици сео сам у аутобус и већ на аутопуту у висини београдског аеродрома аутобус је зауставила војна полиција, да провери да ли у њему има војних лица. Брзо сам се снашао да сакријем шапку у цегер код жене која је седела до мене, а у крилу је држала цегер. Испред мене двоје младих су седели а младић је имао окачен сако. Они су били загрљени и незаинтересовани зашто је аутобус стао, зато сам без питања узео сако и обукао преко униформе. Питомачке панталоне које су имале црвену парту, морао сам да маскирам. Пошто је било путника који нису имали места за седење па су стајали између седишта, замолио сам их да се наслоне са стране поред мог седишта, како би војни полицајац прошао између њих и суседног седишта. Нисам био примећен и поред тога што су полицајци питали шофера да ли је издавао карте војницима. Аутобус је кренуо, сако сам вратио, да млади пар није ни приметио да сам га користио. Највише сам се намучио са женом која је седела до мене (до прозора) говорећи зашто кријем шапку, па сине можда тебе траже, да је тек када је опасност прошла схватила што сам се тако понашао. Наравно да сам био примећен сигурно би био избачен из Војне Академије, јер су такви строги прописи били.

Из овог примера може се видети да је циљ био одлазак у Шабац на преноћиште. Средства за постизање тог циља су били: аутобуски превоз, цегер, сако и људи који нису имали места за седење. На почетку моје одлуке да идем у Шабац на преноћиште средство за постизање тог циља је био аутобус, али због изненадне промене у току путовања морала се хитно донети одлука о коришћењу и других средстава за постизање циља- преноћиште у Шапцу. Да није тога било да се искористе и друга средства сходно тренутној ситуацији (сако, цегер, људи у аутобусу који нису имали места за седење), преноћишта у Шапцу не би било, уместо тога, циљ би био промашен јер би се завршио у војном притвору.

Пример сам навео и из разлога да студенти сами процене колико је важна сналажљивост у изненадним и отежаним условима и да једном донета одлука због сталних промена није ваљана. После сваке промене потребно је доносити нове одлуке. За такво сналажење доста ми је помогло дугогодишње бављење атлетским спортом. Активно бављење спортским активностима развија когнитивне способности човека. У отежаним условима доносе се брзе и квалитетне одлуке.

Никола Тесла је говорио: "На активност мишљења врло позитивно утиче ходање. Сваког дана ходам најмање десет миља. Ово ме је држало увек у добром стању. Осим тога сваки дан изводим вежбања телесна и купам се".

Пример из трчања: Загрижени џогери описују ментално стање које прати физичке успоне и падове у току трчања- у неким случајевима учини им се да се пробију до више менталне равни у којој су и проблеми и решења као и питања и осговори- јаснији него да се седели и размишљали само о њима, усредсређени само на те броблеме сатима и данима. За њих џогирање није само трчање, већ и нешто много више. Поред тога што је изврстан физички вентил, џогинг је такође и одушак за њихово несвесно. Овај одушак стимулише личну креативност много више него што би се могло измерити утрошком енергије, као и откуцајима пулса у току трчања. Изгледа као да физички и ментални врхунац дејствују у хармоничној заједници позитивно се носећи са проблемима стварног живота.

Како ће се знати да ли је стрелац водио рачуна о средствима за погађање мете (циља)?

Када стрелца изненади опаљење метка, то значи да је он водио рачуна о средствима за постизање циља, а то су око, нишан, мушица, дисање и обарач пушке. У стрељашству су то средства која омогућавају да метак погоди мету (циљ). Они који нису у стању да погоде мету, греше што при гађању гледају у мету, у оно што желе да постигну, а при том занемарују нишан, који је средство постизања циља. Такође најмања грешка у нишањењу значи да ће метак погодити погрешну мету.

Има људи који верују да је циљ важнији од средства којим се постиже тај циљ, тако да игноришу важност процеса путем кога се циљ постиже. Мала грешка у усмеравању тог процеса може да ослаби жељене резултате.

У наведеном примеру стрелац се мора концентрисати на нишан и тако прихватити релативно нејасну визију резултата. Битно је увежбати своју психу да се усмери на средства којима се постиже одређени циљ или резултати који се желе постићи.

Исто је и са људима који пре мисле на то где желе да иду него како тамо да стигну.

Узмимо за пример оснивача који добију жељу да оснују спортско удружење. Они то раде због зараде, и поред тога што су свесни да првих годину до две дана неће остварити никакав профит. Уместо тога можда би више зарадили радећи за неког другог него у сопственој организацији. И поред тога њих иницира могућност зараде. Шта то значи?

Значи да се морамо усмерити на **могућност** и ако ту могућност правилно искористимо, остваримо **профит**. У претходној аналогији, **профит је мета**, а **могућност је нишан** пушке. Морамо се усмерити на могућност и будемо ли у томе ефикасни, остваримо профит.

Шта је о томе говорио **Хенри Форд**, аутомобилски геније, родоначелник нове епохе који је на размеђу деветнаестог и двадесетог века, захваљујући својим изванредним организаторским способностима, свакодневни живот обичног човека учинио и лакшим и срећнијим. "Оно што ме је највише изненадило у погледу начина на који се води посао била је огромна пажња која се придавала **финансијској** страни, и изузетно мала пажња самој **услузи**. То ми је изгледало потпуно супротно природном процесу, што значи да би новац требало да произађе из резултата рада, а никако пре тога. Једини темељ правог бизниса јесте услуга. Друга карактеристика била је општа равнодушност према бољим методама производње све док постојећи дају било какве резултате и доносе новац... Ако целокупна пажња није усмерена на рад, онда у оквиру пословања не може бити речи о добром управљању. Профит мора да произађе из рада. Тамо где су финансије приоритне у односу на рад, тежи се ка томе да се уништи рад и суштински принципи услуге. Помама за новцем није бизнис. Човек би морао да живи примерено услузи коју пружа. Новац по природи ствари долази као резултат пружања услуге. Похлепа за новцем је најпоузданији начин да останете кратких рукава, али када служите услуге ради-из задовољства што радите оно што сматрате исправним-онда вам новац у великим количинама стиже сам од себе". Слоган "Што се мање представника владе буде бавило бисзнисом тим ће више радити у влади". Је изузетно добар, не само у вези са пословањем у влади, већ и у погледу људи. Бизнис не представља разлог због којег је утемељена држава. Декларација о независности није пословни уговор, нити је списак огласа. Држава, људи, влада и посао-нису ништа друго до методе помоћу којих је живот људи учињен вредним. Влада је слуга и никада не би требало да буде нешто друго.

Многи би поставили овакво питање: "На шта се треба концентрисати у управљању спортском организацијом ако не на профит? Није ли сврха спортске игре у победи?

Одговор на ово питање је, када се доноси ефективна и ефикасна одлука, производи се додатна вредност. Профит је само један од показатеља додатне вредности: то је прави показатељ за производне организације, али тотално неадекватан за остале.
Узмимо за пример непрофитне организације, као што су спортски клубови чији се такмичари припремају за такмичења према календару националног гранског спортског савеза. Зависно од врсте спорта и спортских такмичења, нужно ћемо разликовати метод мерења додатне вредности. Вредност ће бити процењена зависно од броја врхунских такмичара у спортском клубу, под условом да је одржана економска стабилност клуба. Дугорочно посматрано, треба се усмерити на допринос спортског клуба националном гранском савезу којем тај клуб припада. То значи задовољавање сврхе њеног постојања.

ИНПУТ		АУТПУТ
УЛОГЕ ОДЛУЧИВАЊА	ОРГАНИЗАЦИОНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ	
(П)остизање потребних услуга, чини организ. функционалном	ЕФЕКТИВНОСТ	КРАТКОРОЧНА
(А)дминистрирање, чини организацију систематизованом	ЕФИКАСНОСТ	
Пр(Е)дузетништво,чини организацију проактивном	ЕФЕКТИВНОСТ	ДУГОРОЧНА
(И)нтеграција, чини орган. органском	ЕФИКАСНОСТ	
КРАТКОРОЧНИ И ДУГОРОЧНИ ПРОФИТ = ДОДАТНА ВРЕДНОСТ		

Шема 1. Улоге одлучивања и организационе карактеристике

Добре одлуке спортску организацију чине ефективном и ефикасном у краткорочном и дугорочном периоду. Оне организацију чине функционалном, систематизованом, проактивном и дају јој органску свест.

На почетку постојања сваке спортске организације, разлози њеног постојања су врло јасни.
У том тренутку она се оснива са јасно дефинисаним циљем.

Илуструјмо га путем једне аналогије (према Исаку Адижесу).

Петорица пријатеља седећи опуштено у башти једног ресторана и уз пиће, један од њих предложи да следеће јутро оду на излет до оближњег језера. Са тим предлогом сви се сложе и следећег јутра крену планинском стазом која води до језера. Стаза је веома уска због дубоког кањона са једне стране, а са друге је стрма падина. Толико је уска да морају да иду један за другим. Успут стижу до једне стене која им је препречила пут. Стена је велика да је ниједан од њих не може сам померити. Поставља се питање шта ће сад та група људи да уради?. Да би померили стену, морају се организовати и одлучити шта да ураде, јер нико од њих не може самостално то да уради. Могу одлучити да помере стену или да промене план одласка на језеро и ту поставе шатор или могу се вратити кући и уместо излета направити роштиљ. Ради се о петорици пријатеља и њихово пријатељство се огледа у потреби да буду заједно. Најпре су ту потребу задовољили тако што су заједнички отишли на пиће. Онда су заједно отишли на излет. А онда су заједничким снагама померили стену.

Припадање и **узајамност** су крајња сврха наше егзистенције. Све на овом свету, а вероватно и у свемиру, постоји због нечег другог и функционално је зависно од њега.

Оловка којом пишемо нема сврху свог постојања уколико не пише. Дисање је бескорисно уколико кисеоник не храни наш организам. Ништа не функционише засебно. Функционалност свега постојећег је одређено корисношћу коју та ствар поседује.

Крајња сврха постојања сваког система је (И)нтеграција, (И) улога.

Процес идентификације нове потребе која задовољава ту крајњу сврху – одлазак на излет после пића је улога пр(Е)дузетништва. Сам чин-одласка на пиће, излет до језера и уклањање стене са пута, чин деловања које у том тренутку задовољава потребу за узајамношћу, је улога (П)остизања.

А сада предпоставимо да постоји неко ко зна начин ефикасног уклањања стене. Та особа је то чинила много пута раније, тако да је систематизовала цео поступак, услед чега група неће морати да покушава и евентуално да греши. То је улога (А)дминистрирања.

Да погледамо детаљније ове четири улоге. Улога (П) је усмерена на оно **шта** треба да се учини сада и она произлази из питања **због чега** треба то да учинимо, (**краторочна ефективност**).

Улога (Е) је усмерена на питање **зашто и због чега** нешто радимо. Она је усмерена на задовољавање наших дугорочних потреба (**дугорочна ефективност**).

Али и краткорочно и дугорочно, што год да радимо, то захтева неки однос са другим људима, иза сваког проблема лежи однос који не функционише, а решење је у обезбеђивању његове функционалности.

У приватном животу се та потреба за међуљудским контактом назива љубављу. Тако је сваки проблем манифестација недостатка љубави, а решење у доживљавању те потребе.

Улога (А) је усмерена да систематизује организацију и рутинизира њене процесе, (**краткорочна ефикасност**). Праве ствари морају бити урађене у право време, правим редоследом, интензитетом и правилно распоређене. Није довољно урадити праве ствари, већ урадити на прави начин. Мора се наћи најефикаснији начин обављања послова. Систематизација вас чини ефикасним. Она захтева посвећеност детаљима, темељност и добро памћење. Потребно је да се дисциплинујете, а не да више радите.

Оно крајње **због чега** нешто чинимо, међусобни однос, је (И) улога. То је врхунска и константна потреба (И)нтегрисања. Она се испољава на различите начине, тиме што са неким заједно попијемо пиће, одемо на излет и сл.

Тај процес идентификовања нове потребе који изражава узајамност је улога пр(Е)дузимања. Сам чин задовољавања те потребе је (П) улога, (П)остизања неког циља.

Тако се (Е) улога састоји у идентификацији нове потребе која изражава и задовољава сврху узајамности, а (П) улога се састоји у задовољавању непосредне

сврхе због које постоји нека организација, тј. у задовољавању сврхе узајамног деловања.

Проблем неких великих организација је у томе што међу великим бројем запослених, веома мало њих или нико од њих незна куда и зашто иду, или другачије речено, где је она "стена" из претходне приче. Зашто?. Јер они заправо сви седе на тој "стени". Гурају се. Један другом кажу:" Немој да ме гураш". У ствари су заокупљени међусобним надметањем. Време проводе размишљајући о одговорности, уместо о сврси и унапређењу међусобних односа и међузависности.

Шта то значи?.

Улога (И)нтеграције, међузависности, је вечна и константна. Она се испољава у виду различитих потреба које настојимо да задовољимо у будућности.

Крајњи циљ је стална функционална међузависност.

Шта се сматра под "функционалном међузависношћу"?.

Мисли се на стварање додатне вредности. Када група наиђе на стену та иста особа ће осетити потребу за функционалном међузависношћу. Додатна вредност се ствара задовољавањем потребе коју је неко вољан да плати. Када се те потребе поклопе са способношћу да се задовоље, рађа се могућност остваривања профита.

Собзиром на то може се очекивати да ће та особа руководити процесом уклањања стене или ће навести остале да одустају од излета. Ако се током уклањања стене појави нетрпељивост међу пријатељима и свађа, а циљ им је био да се лепо проведу, шта та особа треба да учини? **Да им промени заједничко одредиште.**

Глава 2. Појам менаџмента спортских клубова и савеза

2.1. Појам менаџмента

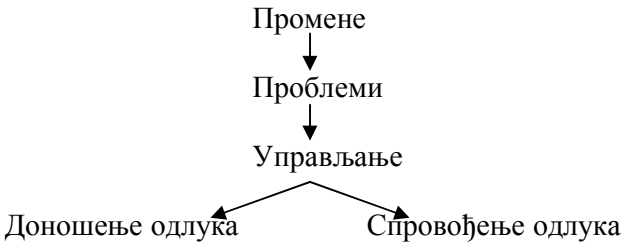
Термин менаџмент се најчешће везује за појам управљања спортским активностима, спортским делатностима, одређеним пословима, подухватима или системима. Нема опште прихваћене дефиниције менаџмента. Ако се уопште може говорити о једној дефиницији која се шире користи, онда треба указати на дефиницију коју је дао један од пионира менаџмента, Хенри Фејол, а која је служила као основа и путоказ многим каснијим теоретичарима и њиховом настојању да дефинишу и објасне појам и значење менаџмента.

Менаџмент у спорту представља изучавање проверених и сређених знања о томе како спортска организација постиже своје циљеве, прибављајући, распоређујући и користећи ограничене људске, материјалне, информационе и новчане изворе свог успеха.

Менаџмент се дефинише као тимски процес решавања проблема који настају као резултат промена. Доношење и спровођење одлука су универзални процеси који су саставни делови свих осталих управљачких процеса.

Пошто живимо у окружењу које се стално мења, морамо да одлучујемо како да делујемо. Ако не би било промена, не би било ни потребе да доносимо одлуке, а самим тим не би нам требало ни управљања. Међутим све спортске организације се свакодневно суочавају са променама које се дешавају у њиховом окружењу и у њима самима, било да се ради о новим спортским догађајима и трендовима, новим законским решењима о спорту, доласку нових руководилаца и чланова, итд. Свака промена је истовремено и шанса и опасност и оба та аспекта нам стварају проблеме. Шанса постаје проблем у менаџерском смислу чим поставимо питање како да је досегнемо и искористимо. Опасност већ сама по себи представља проблем.

Све непривредне организације као и привредне имају мноштво проблема, чак и оне најуспешније. Проблеме не смемо игнорисати, али их не можемо ни све решити. Вештина се састоји у томе да изаберемо праве проблеме и да их решимо на квалитетан начин. При томе, морамо бити свесни чињенице да наша решења изазивају нове промене које генеришу нове проблеме.



Постоје два општа начина да смањимо наше проблеме:

- Да смањимо темпо промена, што је немогуће јер највећим делом не зависе од нас и
- Да научимо да брже и квалитетније решавамо проблеме.

Разлика између успешних и неуспешних спортских организација је у томе што оне прве успешно решавају проблеме и ефикасно спроводе решења, док ове друге или избегавају да се суоче са проблемима или доносе лоша решења или доносе добра решења која неефикасно спроводе. Да би смо успешно превазилазили проблеме у било којој спортској организацији, морамо непрекидно њоме управљати. Добро управљати значи доносити квалитетне одлуке и ефикасно их спроводити. Нема сврхе донети изузетно добру одлуку, а затим је игнорисати. Исто тако је бесмислено да спроводимо лошу одлуку.

Шта је у ствари менаџмент?

Да би се могли служити термином "Менаџмент" морамо разумети његов појам. Прво треба дефинисати појам из енглеског језика " to manage", из кога је настала реч менаџмент.

У језицим као што су: Шведски, Француски и Српски, нема јединственог појма који би у попуности одговарао значењу енглеске речи " manage". У овим језицима се често у том контексту употребљавају термини са значењем "управљати", "руковати" или "располагати са нечим". Када говорници ових језика желе да употребе тај појам у свом језичком исказу, они једноставно позајмљују енглески термин – "менаџмент".

На шпанском, сродни термин манејар (буквални превод речи "manage"), значи руковати, користити се само у контексту управљања коњима или колима. Када реферишу на смисао појма "manage", Шпанци користе појмове "усмерити" или "управљати".

Менаџмент је основа функционисања сваког пословног система и присутан је у свим формалним организацијама: предузећима, државној управи, војсци, универзитету, спорту и сл.

Менаџмент обезбеђује повећање економске ефикасности, смањење пословног ризика и негативних утицаја окружења.

Развој менаџмента има релативно дугу прошлост. И поред тога што се развој менаџмента везује за радове хенри фејола, у историји се срећемо са бројним примерима коришћења ефикасног менаџмента као што су: градња древних позоришта, огромних египатских пирамида, великих иригационих система.

Менаџмент се као и човек стално прилагођавао многим изазовима модерног времена и трагао за оним решењима која обезбеђују друштвени и економски просперитет.

Да ли је менаџмент универзалан процес?

Менаџмент није универзалан процес. У неким земљама је менаџерски процес, онакав какав постоји у САД, законом забрањен. Примера ради у бившој Југославији, ако би менаџер потпуно самостално донео неку одлуку за своје предузеће, могао је бити кривично гоњен. Такав његов начин тумачио се као недемократски. Уместо тога од менаџера се очекивало да предлаже, а радници да одлучују.

У Израелу секретар кибуца (пољопривредне комуне са заједничком својином над земљом и средствима за производњу), представља једну менаџерску позицију, те се периодично врше реизбори на то место, не би ли се онемогућило да једна особа перманентно управља осталима. То значи да секретар кибуца једно време управља, а после тога се враћа обичним пословима, као што је служење оброка у трпезарији или прање судова. Менаџмент тамо није перманентан, баш као што ни владе у тим земљама нису сталне. То би за њих било негирање демократије. Тамо нема професионалних менаџера.

Ако неки језици за тај појам немају одговарајућу реч, а неки друштвено-политички системи га негирају и практично забрањују, поставља се питање: Да ли је онда довољно наћи синониме за тај појам?.

У неким речницима синоними за менаџмент су: **регулисати, планирати, контролисати**, **организовати, владати, постизати циљеве**. Постоје и други, који су заиста интересантни, као нпр. **''доминирати''** или **''заповедати''**, које даје Амерички универзитетски речник. Оксфордски речник додаје још значења **''манипулисати''** и **''трпети''.**

Менаџер говори подређеном шта треба да ради. И зато менаџера називамо "шефом", а његовог помоћника "десном руком". Јер десна рука ради тачно оно што јој глава каже, док се лева рука понаша по своме. Она не подлеже потпуној контроли.

Али, менаџери се још називају и супервизори, односно надзорници. Зато што се предпоставља да супервизор има супериорнији увид у ситуацију. Погледајмо, нпр. ознаке у војној хијерархији. У војној хијерархији САД напредовање је представљено попут успона уз дрво и узлета на небо.

Поручници носе траке на еполетама које симболично представљају гране дрвета. Капетан има две траке, јер је на вишем нивоу тог хијерархијског стабла. На мајоровој еполети је лист који представља врх дрвета. Пуковник узлеће попут орла (који је његова ознака чина).

Генералски чин је представљен звездом. Што су више на овој хијерархијској лествици, предпоставља се да имају бољи увид у ситуацију. Проблем овакве филозофије је понизност која се очекује од подређених. Што су ниже на том замишљеном стаблу, мањи им је увид у оно што се дешава, као и приступ информацијама, што каже сама реч "подређени". Менаџер има супериорно а подређени инфериорно виђење ствари.

На хебрејском језику, термин "подређени" у буквалном смислу значи "савијени", као да су их менаџери обликовали према својим потребама. То изгледа веома сурово.

Разлог тога је следећи: менаџерски процес, онакав какав се учи или примењује у пракси, је заправо вредносни процес. Он није само наука или умеће, већ је и одраз друштвених и политичких вредности. То је политички процес оптерећен вредносним критеријумима.

Са друге стране, када је у питању универзалност менаџмента, често се чује тврдња да је вештина менаџмента **"универзална"**, чиме се сугерише идеја о преносивости менаџерских вештина из једне организације у другу. Ова тврдња потиче из Фејол-ових радова који је сматрао да је менаџмент нешто што је потребно у свим подухватима, "великим или малим, индустријским, комерцијалним, политичким, религијским или било којим другим". Према овој идеји, менаџер из индустрије може руководити филантропском (хуманитарном) организацијом, пензионисани армијски генерал може руководити универзитетом, државни службеник може руководити индустријском фирмом и тако даље.

И заиста, искуство и посматрања аутора теорије менаџмента Данијел А.Врена, потврђују чињеницу да сви менаџери у библиотекама, образовним установама, полицијским станицама, болницама, војним јединицама, државним установама и индустријским организацијама могу да се служе, једним основним скупом знања о менаџменту. Постоје и емпиријски докази који потврђују универзалност менаџмента када се посматра на горе наведени начин, наравно без утицаја политике.

2.2. Појам менаџмента према Хенри Фејол-у

Менаџерске активности су водеће и најважније за организацију. Фејол је дефинисао менаџмент као скуп од пет менаџерских активности: (1) **Планирање**; (2) **Организовање**; (3) **Командовање**; (4) **Координирање**; (5) **Контролисање**.

Ова дефиниција са истим редоследом активности остала је све до данас. Једина промена код савремених аутора је настала заменом активности **командовања** и **координирања** са појмом **"вођења"**, а функција **орган изовања** подељена у две: **организовање** и **кадровање**.

Његова дефиниција користила се дуги низ година са мањим прилагођавањем, посматрајући менаџмент као процес који омогућава организацијама спровођење планираних циљева, процесом организовања и контролисања ресурса.

Фејол, рударски инжињер и генерални директор једног рудника угља у Француској, заступао је административну доктрину. Творац је заокруженог система о менаџерским активностима и о основним принципима ефикасне организације и ефикасног менаџмента.

Групе послова према концепту Хенри Фејол-а

Према његовом концепту који је по утемељености и значају остао до данас непревазиђен, активности организације се деле на шест међусобно повезаних и зависних група послова и то:

- Технички послови (производна функција)
- Комерцијални послови (набавна и продајна функција)
- Послови обезбеђења (функција техничких, општих и правних послова)
- Послови рачуноводства (рачуноводствени послови)
- Финансијски послови
- Менаџерске активности: планирање, организовање, командовање, координирање и контролисање).

2.3. Појам менаџмента спортских клубова и савеза

Менаџмент спортских клубова и савеза представља функцију, чији је циљ да се на ефикасан начин обезбеде, распореде и искористе људски напори и физички ресурси како би се постигао циљ.

Менаџмент као активност постоји у свим организацијама, и профитним и непрофитним, и неопходан је кад год људи желе да сарађују са циљем да обаве неки задатак. Менаџери у спортским клубовима и савезима су особе које обављају активности менаџмента.

Функције менаџмента представљене су као, планирање, организовање, кадровска политика, вођење и контролисање. Ове функције, које зовемо **процес менаџмента** примењују се у спортским клубовима и савезима са циљем да се оствари неки циљ. Менаџер треба да поседује техничке, менаџерске и појмовне способности чија се пропорционална заступљеност разликује од једног до другог нивоа менаџмента.

Зато се менаџмент спортских клубова и савеза може дефинисати и као процес планирања, организовања, кадровања, вођења и контроле чланова организације и осталих ресурса ради остваривања циљева спортске организације.

Шта значи управљати било чиме?

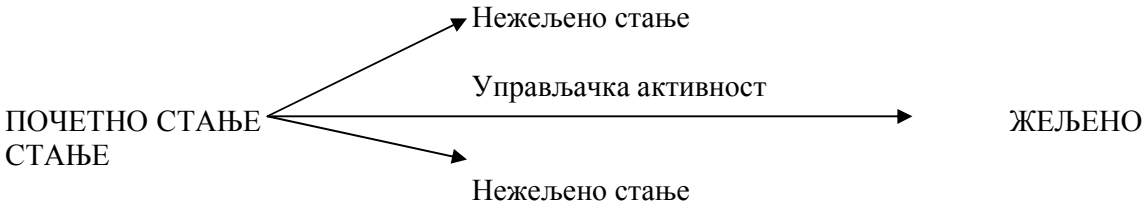
Управљати било чиме значи доносити одлуке и спроводити те одлуке. Одлукама се решавају проблеми који настају као резултат промена.

Менаџмент је процес координације свих послова организације. То је функција која иницира, организује и усмерава све активности организације.

Управљање представља способност да се ствари обаве преко (помоћу) људи. То указује на чињеницу да менаџери остварују организационе циљеве ангажовањем других људи.

Управљање представља усмеравање или навођење система из почетног ка неком жељеном стању. Циљ управљања је неко новоформирано стање, у које систем треба превести из неког тренутног (постојећег, иницијалног) стања за што краће време, са

најмањим утрошком енергије и максималним искоришћавањем релевантних ресурса. Предмет управљања може бити организација система, пословна делатност, спортска активност или делатност, неки технолошки процес и др.



Шема 2. Навођење система ка жељеном стању

Жељено стање спортског клуба може бити:

- Обезбеђивање опстанка у лиги
- Улазак у виши ранг такмичења
- Излазак на међународну сцену
- Освајање титуле шампионата
- Обарање рекорда у некој дисциплини (ателтика, пливање и сл).
- Испуњавање норме за Олимпијске игре или Олимпијаду младих.

Пример: да ли вожња аутомобилом може бити менаџмент? Имамо почетно стање у коме се систем налази- **кућа**, управљачку активност- **возача**, који жели да дође од куће до посла и жељено стање- **посао**. Без управљања систем би завршио у неком од нежељених стања- у јарку поред пута. Дакле имамо све елементе из Галбрајтове дефиниције, па ипак већина ће се сложити да управљање моторним возилом није менаџмент. (пример саобраћајни удес због погрешно донесене одлуке – запостављање " како до циља стићи", породица у Грчкој).

Грчки филозоф Сократ: "Ако неко није у стању да управља својим приватним пословима, он ни у ком случају неће моћи да се бави јавним пословима".

2.4. Значај менаџмента спортских клубова и савеза

Значај менаџмента, лежи у потреби обезбеђивања **ефикасности функционисања** спортске организације.

Немогуће је раздвојити: људе, организацију и менаџмент. Зато управљање подразумева коришћење врло различитих ресурса: људских, материјалних, финансијских, информационих и друго. Ништа не функционише засебно.

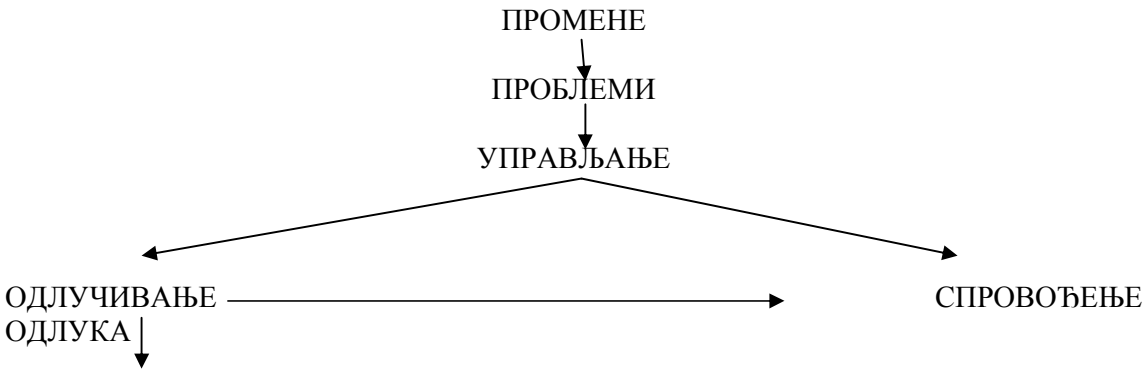
Да би спортска организација била **краткорочно ефикасна**, потребна је улога (А)дминистрирање, да би се организација систематизовала, а њени процеси рутинизирали. Праве ствари морају бити урађене у право време, правим редоследом, интензитетом и правилно распоређене. Није довољно урадити праве ствари, већ их урадити на прави начин.

Када се доноси одлука, она треба да резултира у ефективности и ефикасности. Може ли се бити ефективан, а да се истовремено не буде ефикасан? То се може објаснити рецимо кроз игру у тенису. Ударац лоптом преко мреже у противниково поље је доказ да је одлука да се лоптица удари била ефективна. Ипак да би била ефикасна, мора се систематизовати ударац. Потребно је научити држати рекет и правилно покретати тело.

Тренер систематизује игру спортисте тако што ће спортисти слати лоптицу увек у истом правцу. То помаже да спортиста развије правилне покрете и кретаће се на начин који омогућава да се лоптица удари са максималним учинком и најмањом потрошњом енергије. То значи да ударац лоптом у противничко поље чини спортисту ефективним, а успешан ударац га чини ефикасним.

Спортиста може бити ефективан а да не буде ефикасан. Може ударити лопту, а да тај ударац не буде ефикасан.

Потребно је бити и ефективан и ефикасан. То се може приказати дијаграмом:



(П) Краткорочна ефективност
(А) Краткорочна ефикасност
(Е) Дугорочна ефективност
(И) Дугорочна ефикасност

Да би смо били ефективни и ефикасни у краткорочном периоду, потребно је да (П)остигнемо извршавање тражене услуге и организујемо и систематизујемо тај процес (А).

Пошто живимо у окружењу које се стално мења, морамо да одлучујемо како да делујемо.

Ако не би било промена, не би било ни потребе да доносимо одлуке, а самим тим не би нам требало ни управљања. Међутим, све спортске организације се свакодневно суочавају са променама које се дешавају у њиховом окружењу и у њима самима, било да се ради о новим спортским догађајима и трендовима, новим Законом о спорту, доласку нових руководилаца и чланова, промени седишта спортске организације и непостојања довољног паркинг простора и сл. Свака промена је истовремено и шанса и опасност и оба та аспекта нам стварају проблеме. Шанса постаје проблем у менаџерском смислу чим поставимо питање како да је досегнемо и искористимо. Опасност сама по себи представља проблем.

Да би обезбедили **ефикасно функционисање** спортске организације, поред краткорочне ефективности и ефикасности, потребна нам је и дугорочна ефективност и ефикасност.

Дугорочна ефективност значи да ће садашња одлука задовољити будуће потребе клијената. Потребне су нам одлуке које производе дугорочну ефективност, које могу да предвиде и задовоље нове потребе клијената, за које верујемо да ће се у будућности појавити. Да би се то омогућило, одлука мора организацију учинити проактивном.

Ако се вратимо аналогији са тенисом. Пошто спортиста удари лоптицу, шта даље треба да уради? Мора да мисли на то где ће слетети следећа лоптица. Можда ће морати да потрчи ка мрежи, на средину терена или на основну линију да би узвратио следећи ударац. Тај процес припреме за следећу лопту назива се **проактивност**.

Проактивност ће тенисера учинити ефективним на дужи рок. Ако је на правом месту да дочека следећу лоптицу моћи ће да је поново удари. Оно што тенисера чини дугорочно ефективним је његово постављање, а за то је потребна (Е) улога, односно улога пр(Е)дузетништва. Најпре мора да се предвиди где ће слетети лоптица, а онда се поставити на то место и пребацити је преко мреже. Да би се остварила улога пр(Е)дузетништва, мора се бити проактиван, а не реактиван. За то је потребна креативност и процена шта ће се десити у будућности. Бити креативан занчи предвидети извесност у тој неизвесности. Међутим креативност није довољан услов за проактивност. Пошто се предвиди где ће пасти следећа лоптица, мора се померити на терену, заузети положај да се узврати следећа лопта и тиме ризиковати, јер лопта можда неће пасти тамо где се очекује. Тако спортиста преузима ризик.

$$\text{ПР(Е)ДУЗЕТНИШТВО} = \left\{ \begin{array}{l} 1.\ \text{КРЕАТИВНОСТ} \\ 2.\ \text{ПРЕУЗИМАЊЕ РИЗИКА} \end{array} \right\}$$

Неки људи су креативни, али не воле да ризикују. Они тако нису пр(Е)дузетници, нити су проактивни. Обично такви људи одабирају професорску активност. Они су веома креативни у предвиђању будућности, али не желе да преузму ризик који носи та будућност. Са друге стране, коцкари, на пример воле ризик, али нису креативни.

Идеална равнотежа за (Е) улогу код једног менаџера је да је у стању да предвиди будућност, а затим преузме ризик да организацију припреми за ту будућност.

Да би се постигла дугорочна ефикасност, најпре се треба (И)нтегрисати, а то значи трансформисати свест организације – њену персоналност, систем вредности, начин понашања и филозофију – са механистичке на органску.

Пример (И)нтеграције су тимски спортови. Сви учесници заједнички деле емоционалне, социјалне, а понекад и економске плодове победе. То је сестем заједнице, а не појединаца. Када се изграђује тим, изграђује се и тимска подршка, тако да чланови тима побеђују или губе као тим, а не као појединци. Треба погледати клијенте због којих организација постоји. То је (И) улога. То значи бити свесан своје одговорности према другима. Нико не постоји само за себе.

Нема здраве организације без осећања смисла за заједничку судбину унутар ширег контекста коме организација припада, свести о међузависности. То је духовна свест о питању "Ко сам ја?", на које се увек одговара питањем "За кога и Зашто постојим?".

Пошто се установи због кога организација постоји (клијенти), требало би идентификовати људе чија је сарадња потребна ради задовољавања потребе клијената.

Погледајмо (ПАЕИ) кодове. "Ко су моји клијенти?". "Због кога ја постојим?". То је прва група људи за коју је потребно знати и то је први део (И) улоге. Следеће, треба утврдити које су потребе тих клијената. То је (Е) улога. Следеће питање требало би да буде: "Шта организација конкретно треба да уради и како то треба да уради?". То су улоге (П) и (А). Оно што треба да се уради (П), и **како то треба урадити** (А), ће довести до анализе **ко то треба да уради**, што је други део (И) улоге. "Ко ми је потребан да бих задовољио потребе мојих клијената?".

Људи који су потребни организацији да би се задовољиле потребе клијената су стејкхолдери (појединци или групе које директно или индиректно утичу или су под утицајем послова везаних за постизање организационих циљева), без обзира да ли добијају плату или су награђени на неки други начин. Они, као и клијенти имају свој интерес. Запослени у организацији као и стејкхолдери имају свој интерес, улажу понешто ради задовољења својих потреба у начину како организација ради. Менаџери у организацији такође имају своје потребе и то је разлог што су у организацији. То значи да су и они стејколдери. Стејкхолдери се морају натерати да схвате да ће, ако сарађују, њихове потребе бити задовољене. Морају се синхронизовати потребе клијената и стејкхолдера.

У менаџерском послу најважније је да се треба усредсредити на сопствене и заједничке интересе. Када се сопствени интерес изједначи са заједничким, онда се може сматрати да је организација успела у (И)нтеграцији.

"Ако организација постоји само за себе, то је као рак ћелије које се развијају потпуно независно од организма. На крају умиру и ћелије рака и сам организам. Да би знали ко сте, морате стално да се питате за кога сте?. Ко ме треба и зашто? Чије потребе ја све задовољавам, ко све од мене зависи?" (Исак Адижес).

2.5. Суштина менаџмента спортских клубова и савеза

Суштина менаџмента спортских клубова и савеза се састоји у остваривању циљева спортске организације (спортског тима), помоћу спортских стручњака и стручњаку у спорту. Зато је по својој суштини менаџмент веома сложен. У њему се преплићу: економски, финансијски, правни, технолошки, психолошки, социолошки, спортски и други аспекти.

Поред тога менаџмент обухвата и друге димензије какве су: филозофија, понашање људи, мотивација, комуницирање, обука кадрова, теорија система и др.

Пракса показује да избор правих људи у тим (спортски или управни) представља најтежи и најосетљивији задатак менаџерског посла. Да би спортска организација остварила конкурентску предност, нису јој потребна ни финансијска средства, ни стратегија, ни технологија већ тимски рад, зато што он има огромну моћ и зато што се тако ретко јавља.

''Када би спортска организација успела да наведе све у организацији да веслају у истом правцу, могла би да доминира у свим сегментима, против било које конкуренције, било када''.

Због проблема који представљају нормалне појаве у животном циклусу, један оф основних задатака пословног менаџмента је избегавање преране смрти спортске организације. Прерана смрт је последица лошег управљања у конкретној фази животног циклуса, односно, неспособности организације да контролише своје намере.

2.6. Посебни аспекти менаџмента

Многе дефиниције приказују менаџмент као сложен процес усмеравања групе људи у извршавању одређених послова и задатака ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева.

Зато се може констатовати да менаџмент има тројаку функцију, односно да се појављује у три основна аспекта која се донекле разликују али ипак имају пуно заједничког.

Први аспект: Менаџмент се посматра и дефинише као процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима ради ефикаснијег достизања заједничких циљева.

Други аспект: Менаџмент се може посматрати као посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака које обављају други људи, ради ефикасног достизања предвиђених заједничких циљева (Управни одбор клуба-савеза).

Трећи аспект: Менаџмент је посебна научна дисциплина, која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима.

При посматрању менаџмента као управљачког процеса, основни проблем је утврдити из којих се подпроцеса састоји и како их повезати да би се посао ефикасно обавио. Важно питање у томе су људи носиоци овлашћења у управљању одређеним активностима.

Глава 3. Принципи и менаџмент спортских клубова и савеза

3.1. Појам принципа

Принципи описују како менаџери трба да управљају и представљају грађу за поменути скуп знања. Принцип је основни елемент знања по томе што помаже менаџеру да предвиди шта ће се десити ако тај принцип примени. Почевши од Фејол-а, овај приступ проучавању менаџмента представља шири оквир за разумевање онога шта менаџер ради, како се то ради. Он се заснива на идеји универзалности и обезбеђује начин на који ће се и знање о понашању људи и квантитативни подаци интегрисати и омогућити разумевање посла менаџера.

3.2. Принципи и њихови искази

Принципи у менаџменту **означавају** опште захтеве и руководећа начела којих се менаџери придржавају у свом раду (у спортским организацијама). Они помажу менаџеру у разумевању онога шта треба да се уради и како да се уради. Примера ради, ако се спортска организација придржава принципа, да своју мисију формулише у писменој форми, то значи да ће сви чланови такве спортске организације, разумети сврху постојања и тежиће ефикаснијем спровођењу постављених циљева организације. Многи успешни менаџери знају да се успех организације гради на појединачном успеху њених чланова. Зато оне организације које не упознају своје чланове са мисијом и циљевима су мање успешне.

У егзактним наукама за разлику од менаџмента, принципи се много ригорозније постављају, јер се физички феномени понашају мање непредвидљиво него људска бића.

Принципи **могу бити исказани** на различите начине:

- као дескриптивни (описни),
- као прескриптивни (или нормативни),
- као каузални (узрочни) и
- као ситуациони (стање,положај).

Узећемо сада, као пример, идеју о циљевима организације и представићемо је на ова четири начина.

Дескриптивни начин представљања принципа циља могао би да гласи: **све организације имају циљеве, експлицитне (изречене) и имплицитне (који се подразумевају), које покушавају да остваре.**

Овај начин описује оно што можемо да видимо, то јест, да организације заиста имају сврху постојања, да су оне јединке које теже неком циљу, без обзира на то да ли су индустријске, спортске, политичке или било које друге врсте.

Прескриптивни начин представљања могао би да гласи: **све организације треба да имају јасно назначене циљеве, експлицитне или имплицитне, које покушавају да остваре.**

Овај начин нам говори да треба да имамо јасно назначене циљеве о којима ћемо обавестити људе тако да они могу да усмеравају своје напоре ка њиховом остварењу. Овај начин се не задржава само на опису већ има и нормативни карактер.

Каузални начин представљања циљева би могао да изгледа овако: **организација која има јасно назначене циљеве који су саопштени особљу у организацији и које особље схвата биће успешнија у свом пословању на дужи рок него организација која нема јасно назначене циљеве.**

Овај начин представљања циљева организације наглашава једну другу димензију- он указује на то да постоје узрочно-последични односи у вези са циљевима. Јасно назначени и саопштени циљеви чине да пословање једне организације буде ефикасније него што је то случај у ситуацији када то није тако.

Ситуациони начин представљања циљева би могао гласи: **Ако једна организација послује у ситуацији кад се услови привређивања брзо мењају, онда се циљеви организације морају стално преиспитивати како би се одредила њихова сврсисходност у односу на окружење; ако је окружење релативно стабилно, нема потребе за променом циљева.**

Ситуациони начин представљања циљева наглашава идеју да се различите организације суочавају с различитим условима пословања и да због тога морају да буду у стању да се прилагођавају. Кључ за разумевање принципа ове врсте је "ако... онда" израз; одговарајућа реакција на овај услов био би израз "ако се деси то и то... онда". Ова идеја о ситуационим принципима упозорава менаџере да буду флексибилни и да узимају у обзир различите и променљиве околности. Менаџери не смеју да дођу до закључка да су принципи ригидни, да постоји неки списак принципа урезан у камену и непроменљив.

Потрага за принципима менаџмента настала је као напор да се обезбеди помоћ онима који ће се припремати за посао менаџера. Као што лекари треба да уче анатомију и инжењери математику, многи су сматрали да постоје неке основне ствари које будући менаџери треба да уче. Један од првих стручњака за менаџмент је нерадо користио термин принцип (пример 1.).

Пример 1.
Ја ћу се користити термином принцип али без примеса ригидности јер нема ничега ригидног у пословима менаџмента... Врло ретко се дешава да морамо да применимо исти принцип два пута у истоветној ситуацији; мора се имати на уму да су околности измењене и да су људи исто тако различити и променљиви...
Због тога кажемо да су принципи флексибилни и да се могу применити према потребама; потребно је само знати како их користити, што је уметност која захтева интелигенцију, искуство, способност да се донесе права одлука, смисао за пропорцију... Нема краја броју принципа менаџмента; свако правило или менаџерска процедура која ојачава организам организације или олакшава њено функционисање може да се уврсти у принципе и да тамо остане све док... искуство потврђује њену вредност (Фејол).

Требало би да свима буде јасно да не постоји тачно дефинисана листа научно обрађених принципа менаџмента. Сваки менаџер треба да зна и да разуме неке основне појмове који су делови целокупног знања и који се могу користити као идеје водиље у размишљању и деловању. Менаџери треба да буду свесни да је за примену ових појмова потребна уметност и да различите околности могу довести до потребе да се појмови модификују.

3.3. Сун Цу-ови принципи

Основне Сун Цу-ове мудрости могу се представити у 10 кратких принципа :

1. Научи да се бориш
2. Покажи пут
3. Учини то на прави начин
4. Сазнај чињенице
5. Очекуј најгоре
6. Уграби дан.
7. Спаљуј мостове
8. Учини то још боље
9. Повезуј
10. Пусти их да нагађају

Кинески ратник и филозоф Сун Цу живео је пре 2500 година. Сун Цу је, као и његов отац, био сматран за експерта у војној стратегији захваљујући бројним победама на бојном пољу.

Временом, неколико успешних војних вођа приписало је своје победе принципима Сун Цу-а.

Захваљујући томе што се мудрост коју садржи текст примењује у толико много пословних и политичких ситуација, Сун Цу-а данас проучавају и користе лидери широм света.

Вођење рата је један од најчешћих догађаја у историји човечанства. Захваљујући значају које оно има за опстанак, ратовање се пажљиво проучавало. Фактори који доприносе успеху у рату прилично су јасни. У основи, успех у рату, баш као и у бизнису, базира се на руковођењу. Други фактори – информација, припрема, организација, комуникација, мотивација и извршавање – такође доприносе успеху, али ефикасност ових фактора у потпуности је одређена ако постоји квалитет руковођења.

Бизнис је рат – већ годинама пословне школе и професионални саветници користе кинески текст стар 2.500 година и његове незамењиве коментаре о вођењу, стратегији, организацији, такмичењу и сарадњи.

1. **Научи да се бориш**

Конкуренција је неизбежна у животу. Она се јавља у свим сегментима живота. У конкурентским ситуацијама, не би требало да дозволимо да наше емоције управљају нашим акцијама. Емоција помрачује разум и уништава објективност, а оба су неопходна за одржавање успеха у борби са конкуренцијом.

Сун Цу-ова главна идеја је да битке или конкурентске борбе добија организација или појединац који, на првом месту, има највећу конкурентску предност, и која, на другом месту, чини најмање грешака. Конкурентска предност може да се обезбеди уз помоћ многих фактора укључујући супериорну снагу у људству, супериорну позицију, супериорно извршавање, и иновацију.

Читава конкурентска предност заснива се на ефектном спровођењу планова. Лоше спровођење уништава надмоћне планове. Надмоћно спровођење чува осредње планове. Даље, надмоћно спровођење може да учини да коришћење иноватности и информација буде ефикасније. Изненадите своју конкуренцију својом спремношћу да се прилагођавате и мењате.

Конкурентске борбе морају да подржавају личне и организационе снаге. Најважнија од ових снага је ваша креативност и посвећеност ваших запослених. Када вам је ослабљена креативност, посвећеност убијена, ентузијазам исцрпљен, и финансије потрошене, конкуренција ће искористити вашу слабост. Када се то деси, ниједан руководилац, ма колико мудар, не може спречити пад своје каријере и губитак посла.

Успешна конкурентска борба не треба да буде компликована. Да бисте победили, радите једноставне ствари добро. и брзо.

Стратегије које губе време и троше снаге никада нису добре.

Менаџери који не могу да уравнотеже ризик и могућности не могу да профитирају у данашњем пословном окружењу. Брзина и иновација су кључне. Само они који цене знање које су добили из брзог неуспеха могу постићи трајни успех.

Вешт менаџер не оклева да употреби снаге које су му на располагању.

2. Покажи пут

Сун Цу каже да само лидерство одређује успех. Лидерство је главни појам за данашње пословање. И, наравно, исто тако је било важно и у древној Кини. Филозоф Конфучије, који је живео у исто време када и Сун Цу, подучавао је у великој мери о лидерству у својим одабраним књижевним одломцима. Анализа конфучијанског учења открива да је Конфучије веровао да ефикасно лидерство потиче из седам карактеристика: Самодисциплине, Сврхе, Извршавања, Одговорности, Знања, "Успињање уз лествице" и Примера. (Многи значајни лидери кроз древну и модерну историју – Александар Велики, Цезар, Исус Христос, Линколн, Грант, Ли, Рузвелт, Патон, Маршал и други – показују ових седам карактеристика).

- **Самодисциплина** значи да лидер тежи да живи по скупу правила за које он одређује да су прикладни за њега и прихватљиви за његову циљну групу. Њему није потребна спољна мотивација да би обезбедио учинак.

- **Сврха** значи да лидер ради да би постигао циљеве који су важни за његову циљну групу и не ограничава своје циљеве узаним усмеравањем строго на сопствени интерес.
- **Извршавање** значи да лидер дефинише резултате у смислу да задовољава потребе своје циљне групе на тржишту.
- "Успињање уз лествице" значи да лидер кооперативно ради са својом циљном групом да би достигао циљеве око којих су се сложили.
- **Пример** значи да лидер показује другима пут сопственим акцијама.

По кинеској филозофији карактер је основ руковођења. Људи са супериорним карактером постају супериорни лидери. Људи који желе да буду лидери морају да развијају своје лидерске карактеристике током дугог временског периода.

Сун Цуова војска је обликована по принципу онога што се може означити као модел "природне организације".

Природне организације имају три карактеристике.

Прво, оне служе одређеној сврси. Услов постојања одговара времену које је потребно да се изврши њихова сврха.

Друго, оне су усмерене на информацију. Природне организације траже и користе податке као основу за своје акције. Оне избегавају неоправдане ставове и предпоставке, бирајући да се носе са неизвесношћу тако што врше процену разумних вероватноћа.

Треће, природне организације су у потпуности флексибилне и сасвим прилагодљиве. Оне брзо и ефикасно реагују на промене у свом окружењу које утичу на њихову способност да служе одреженој сврси.

Јасан и познат пример природне организације је колонија мрава. Колоније мрава су опстајале стотинама милиона година практично непромењене. Ово рекордно достигнуће тешко је надмашити. Једина сврха постојања колоније мрава је обезбеђење хране и склоништа за своје чланове. Једном успешна у овој сврси, она не тежи да прошири свој домен освајањем, рецимо, оближње кошнице, или уласком у други правац бизниса.

Колонија мрава је у потпуности усмерена на информацију. Чланови организације су константно у потрази за информацијама о изворима хране за колонију. Они брзо и ефикасно преносе корисну информацију другима у организацији.

Колонија мрава је у потпуности флексибилна. Заснована на својој потреби за храном и склоништем, колонија брзо мења свој положај и методе да би искористила било коју прилику коју је неки од чланова открио.

Сун Цу такође помиње пет карактерних мана које могу довести до неуспеха (одвести од успеха). То су: несмотреност, плашљивост, емотивност, егоизам и преокупираност популарношћу.

Менаџери су лидери који су набијени енергијом у борби за опстанак и за раст себе и своје организације. Ако је лидер паметан и храбар, он и његова организација ће сасвим сигурно просперирати и расти. Ако је лидер пасиван и слаб, он и његова организација ће засигурно умрети. Једино лидерство одређује успех и неуспех.

Када је менаџер постављен на позицију власти на основу фактора који немају везе са способношћу, запослени постају скептични и сумњичави. Ово неизбежно умањује морал код запослених. Добро лидерство је све. Ауторитет мора бити у рукама оних који умеју да воде.

Ако су запослени збуњени и немотивисани услед акција менаџера са високог положаја, конкуренција ће отети циљне групе. Унутрашња слабост даје снагу конкуренцији.

Пет индикатора предвиђају ко ће да надвлада:

- Лидер који зна када да се бори а када да се повуче побеђује.
- Лидер који користи снаге прикладне изазовима који су му при руци побеђује.
- Лидер који је ентузијаста и иновативан побеђује.
- Лидер који користи тачну и благовремену информацију да би доносио одлуке побеђује.
- Лидер кога не оптерећују тегобна правила или незгодно особље побеђује.

Ако познајете своју циљну групу, своје конкуренте и себе, ваше стратегије неће оманути, чак и ако имате изазове по стотину пута.

Ако познајете само себе а не и своју циљну групу или своје конкуренте, можете очекивати неуспех исто колико и успех.

Ако не познајете себе, а такође и своју циљну групу и конкуренте, никада нећете успети.

3. Учини то на прави начин

Читава конкурентска предност заснива се на ефикасном извршавању. Планирање је важно али акције су извор успеха. Без ефикасне акције, планирање је неплодна вежба. Модерне теорије менаџмента верују да жар за уласком у акцију значајно побољшава шансе за успех.

Конкурентска предност проистиче из стварања погодних могућности и потом деловања на те могућности у право време. Другим речима, победници чине праве ствари у правом тренутку.

Али Сун Цу нас такође подсећа да је потребно да са стрпљењем управљамо жељом да деламо. Он нас учи да можемо постати одговорни за стављање себе у ситуацију одакле не можемо бити поражени, али други морају да нам направе могућност да победимо. Стога, морамо бити спремни да чекамо. Само зато што знамо како се побеђује не значи да можемо да победимо. Крећите када се то исплати и станите када се не исплати.

4. Сазнај чињенице

Да бисте постигли успех, морате управљати информацијама. Информација је жила куцавица пословања. Ако је довољно поуздана информација на располагању, победа је сигурна. Постоје два начина управљања информацијама. Један аспект је прикупљање информација. Други аспект је њихово издавање. Информације прикупљајте да бисте донели добре одлуке. Издајете их да бисте погрешно усмерили конкуренцију. У сваком случају морате знати чињенице, или ћете доживети неуспех.

Информација представља прикупљање чињеница – благовремених и тачних, о стварним условима и околностима у конкурентској ситуацији. Ништа у конкурентској ситуацији није важније од прикупљања чињеница. Чињенице појашњавају ситуацију. Алтернативе су засноване на чињеницама. Погодност се заснива на процени алтернатива, а акција се заснива на погодности.

Мудар менаџер сакупља благовремене информације од своје циљне групе и од своје конкуренције. поступајте добро са вашим запосленима, обучавајте их детаљно. Успех организације се гради на појединачном успеху њених чланова.

5. Очекуј најгоре

Сун Цу издаје строго упозорење. Не претпостављајте да конкуренција неће напасти. Ослоните се, уместо тога, на одговарајућу припрему да бисте је поразили. Ако тражите нешто што захтева да се такмичите са неким другим да бисте то добили, глупо је претпостављати да је та особа или организација успавана. Наравно, конкуренција ће покушати да добије битку. Стога, неопходна је одговарајућа припрема.

Сун Цу још једном упозорава у вези са припремама. Не упуштајте се у тешке проблеме када вам нису доступне одговарајуће снаге. Чак и са супериорном стратегијом, бићете поражени ако вам снаге недостају. Оно што морамо да урадимо је да посматрамо изблиза конкуренцију и да усмеримо снаге на њене слабе тачке. Конкуренцију не треба потцењивати. Пажљиво размотрите значење њених потеза и тактике. Очекујте најгоре да бисте успели.

6. Уграби дан

Брза победа је циљ конкурентске борбе. Најважнији фактор успеха у конкурентској борби је брзина. Да бисте победили, радите ствари на једноставан начин када год је то могуће. Једноставни методи су ефикасни и јефтини. Испробајте прво њих. Ако не упали, још увек имате времена да пробате нешто друго. Бити корак испред конкуренције вреди више од било које друге предности. Када сте испред, конкуренција мора да реагује.

Брзина и иновативност су кључне да би се остало на челу. Радите добро једноставне ствари. Радите доста једноставних ствари врло добро и драматично ћете повећати шансе за победу. Ово је нарочито тачно ако ваша конкуренција верује да компликованост рађа успех. Чешћи је случај да компликованост доноси више општих трошкова. Стратегије које губе време и троше снаге никада не функционишу добро. Када вода тече, она избегава висок терен и тражи нижи. Успешне стратегије, исто тако, избегавају компликоване методе и траже једноставне.

7. Спаљуј мостове

Када су људи уједињени сврхом коју имају, ниједна препрека им не стоји на путу. Сун Цу саветује успешног менаџера да постави себе и своју циљну групу у којој постоји опасност од неуспеха. Када људи знају да ће доживети неуспех ако не раде заједно, биће уједињени сврхом коју имају и сачуваће своју посвећеност скупу циљева. Успешан лидер гура своју тржишну циљну групу ка напред а потом спаљује мостове за собом.

Мотивација и посвећеност су кључни за лидерство. Сун Цу нам каже да људе мотивише очекивање профита. Када се суочите са препрекама и изазовима, усмерите пажњу своје циљне групе на бенефите успеха. Не говорите им да је у питању ризик, зато што ће их то демотивисати. Да бисте задобили њихову пажњу, дајте им јасно дефинисане циљеве и вредне награде. Поступајте са људима добро. Обучавајте их детаљно. Успех организације гради се на појединачном успеху свих њених чланова.

8. Учини то још боље

Сун Цу каже да у рату постоје само два типа тактике: очекивана и неочекивана. Ефикасни команданти комбинују очекиване и неочекиване тактике према захтевима ситуације. Али, неочекивана тактика је она која ствара могућност победе. Против неочекиване или иновативне тактике немогуће је одбранити се унапред. Иновативност је оружје које вас чини непобедивим. Моћ иновације чини победу извесном.

Они менаџери који су вешти у охрабривању и остваривању иновативних идеја имају неограничене снаге у конкурентским борбама.

9. Повезуј

Организација, обука и комуникација су основ успеха. Ако јасно организујете и обучавате своју тржишну циљну групу, бићете у стању да контролишете њихове акције у конкурентској борби. Ако су организација и обука нејасне, на људе се не можете ослонити. Они ће вас изневерити у најкритичнијем тренутку. Међутим, када су очекивања јасна и организациона структура одговара њиховим задацима, људи ће веровати својим лидерима и пратити их чак и у тешким околностима.

Обука је суштински елемент у томе да се људи повежу. Трошак/добит ефикасне обуке је огромна ако се комбинује са одговарајућом организацијом и системом награда који не демотивише људе. Чак и ако су бенефити очигледни већина онога што се у Америци издаје за обуку заправо је потпуно губљење времена и снага. Зашто? Зато што је досадно! Обука мора бити занимљива да би била ефикасна.

Добра обука води у опште разумевање и схватање. Опште разумевање је од суштинске важности за јасну комуникацију. Ово је нарочито тачно у врхунцу саме борбе када је кључно управљање тржишном циљном групом. Даље, ефикасна обука гради лојалност циљне групе. Сун Цу каже да не можемо казнити људе док не осете лојалност према нама, то јест, док се не сматрају члановима циљне групе. Он нам

такође говори да ако не можемо да кажњавамо људе, не можемо ни да их контролишемо.

Ефикасна обука одржава вашу циљну групу информисаном и промовише групни комфор и стабилност. Људи којима је удобно и који су стабилни имају здравије емоције и бриткији ум. Одржавајте здравље ваше циљне групе. Чувајте њихову снагу за важна питања. негујте им морал. Користите своју циљну групу пажљиво тако да могу да сачувају енергију и капацитет. На тај начин, бићете у стању да искористите неочекиване могућности и моћ коју вам доноси иновација.

10. Пусти их да нагађају

Најбоље конкурентске стратегије немају облик. Оне су тако суптилне да ни ваша конкуренција а ни ваша циљна група не може да их разлучи. ко је ваша стратегија тајновита, против ње се не може деловати. Као резултат тога, конкуренција ће бити принуђена да реагује тек када открије вашу стратегију. Ово вам даје значајну предност. Као што Сун Цу каже, "Какве везе има ако конкуренција има веће снаге? Ако ја контролишем ситуацију, она не може да их користи". Уз помоћ контроле, они који имају вештину могу да остваре победу. Чак и ако је конкуренција јака, уз помоћ контроле, можете учинити да она изгуби своју жељу за борбом. Усмерите се на свој циљ. Одржавајте контролу тако што ћете своје стратегије држати у тајности.

Да бисте задовољили контролу, зграбите нешто што ваша конкуренција жели или што јој је потребно. Када конкуренција покаже слабост, крећите се брзо, без упозорења. Успех у директном нападу зависи углавном од обмане. Што мање конкуренција зна куда намеравате да усмерите пажњу, ви сте јачи. Ако мора да припрема одбрану на више фронтова услед ограничених снага, ваша конкуренција ће на сваком фронту бити слаба.

3.4. Фејол-ови принципи

- **Подела рада** (специјализација радника). Значи поделу послова на извршиоце, који се на тај начин специјализују и усавршавају своје способности и вештине. То је начин да се постигне висока продуктивност рада.
- **Ауторитет** (који садржи и формалне и личне квалитете једног менаџера). Представља формално право да се наређује другима да обаве посао. Ауторитет може бити официјелни (формални) и лични. Формални без личног тешко остварује утицај.
- **Дисциплина**. Захтев да се ради у складу са правилима и споразумом који је закључен између послодавца и радника. Супротно томе примениће се одговарајуће санкције.
- **Јединство команде** (свака особа може да има највише једног надређеног руководиоца). Огледа се у принципу "један извршилац један шеф", што значи да један подређен прима наредбе и одговоран је само једном руководиоцу.
- **Јединство намере** (циљеви). Подразумева обједињавање оних послова унутар организације који имају заједнички циљ, под вођством једног менаџера, који ће користити само један јединствени план активности.
- **Подређивање појединачних интереса општим интересима**. Уласком у организацију појединци морају свесно жртвовати део својих интереса у циљу општег добра. Данас је овај принцип веома актуелан и подигнут на ниво групе организације прераста у принцип "интерес групе", који се разликује од простог збира заједничких интереса.

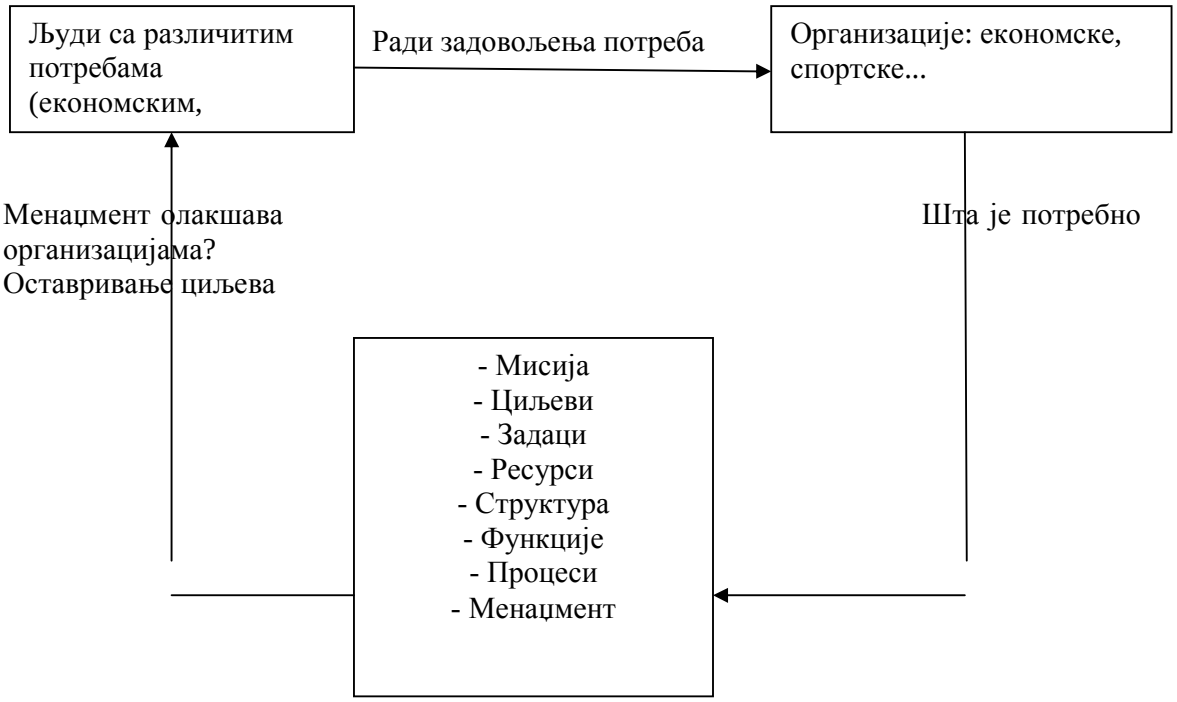
- **Награђивање** (планови за плаћање надница). Висина плате треба да буде одређена трошковима живота и стањем на тржишту радне снаге. Осим плате систем награђивања треба да укључи и методе стимулације као што су бонуси и учешће у профиту.
- **Централизација**. Постоји онда када се одлуке доносе у врху организације и значи да су подређени лишени могућности да учествују у одлучивању. Супротно томе је децентрализација. Фејол се залагао за делегирање одређеног овлашћења на раднике. Задатак менаџера, сматра Фејол, је да пронађу прави однос између ова два облика одлучивања.
- **Скаларни ланац** (линија ауторитета). Дефинише ауторитет од највећег на врху до најмањег у подножју пирамиде. Фејол се залагао за хијерархију у управљању. Његов концепт управљања познат је као линијски или хијерархијски. Применом овог принципа формирају се нивои менаџмента: топ менаџмент, средњи и оперативни. На бази сопственог искуства Фејол је сугерисао шта би који ниво менаџмента требало да ради и која знања су му за то потребна.
- **Ред**. Принцип реда подразумева да се послови и људи у организацији позиционирају на прави начин, односно на позиције на којима ће бити најефикаснији.
- **Правичност**. Менаџери треба да буду вођени осећањем правичности и када награђују и када кажњавају. Овај принцип је нашао велику примену у бихејвиористичким теоријама, као што су теорије мотивације.
- **Стабилност персонала**. За ефикасност организације важно је да се обезбеди да људи раде заједно на дуги рок. Честе флуктуације запослених нарушавају изграђена правила и повећавају трошкове око обуке нових људи. Фејол сугерише менаџерима да нађу меру између стабилности и нестабилности. На то их обавезује и принцип корпоративног духа.
- **Иницијатива**. Менаџери треба да створе услове који ће подстаћи запослене да креирају предлоге за унапређивање процеса рада.
- **Корпоративни дух** (дух заједништва). Фејолов мото "у јединству је снага" представља основ концепта организационе културе, који је осамдесетих XX века креирао и афирмисао Шејн. Суштина је у томе да се постигне јединство у ставовима запослених, које ће водити њихово понашање у правцу остваривања организационих циљева. Менаџери у том процесу имају кључну улогу, која се огледа у стварању услова и давању примера.

Фејол је својом административном доктрином разбио једну до тада владајућу доктрину, према којој се веровало да се "менаџери рађају, а не стварају". Према Фејолу менаџмент је вештина као и све друге, и може се научити када се једном схвате основни принципи.

Глава 4. Оснивање спортских организација

4.1. Разлози приступања и формирања спортских организација

Спорт је типичан пример организовања појединаца у групе ради лакшег остваривања појединачних циљева и интереса. Спортисти као и други појединци схватили су да у спортској организацији могу повећати своје сопствене способности, као и да остваре своје потребе боље и сигурније, него што то могу учинити појединачно.



Шема 3. Разлози приступања и формирања организација

Као што се види из шеме 2. људи могу имати различите потребе за формирање организација. Најосновније људске потребе су економске природе, оне које су неопходне за физички опстанак. После економских потреба, неопходних за голи опстанак, долазе друштвене потребе. Те потребе за удруживањем, за припадањем, изражавају се кроз мноштво организација, од породице до пословне фирме. Управо из економских, друштвених као и политичких потреба израсло је организовано људско понашање. Људи су утврдили да им се исплати да сарађују са другим људима како би остварили своје сопствене циљеве.

Тако су људи схватили да у оквиру организација, радећи заједно са другим људима, могу да повећају своје сопствене способности и да на тај начин лакше остваре своје сопствене потребе.

Неке од заједничких карактеристика сваке организације су:
Прво, мора да постоји циљ, сврха, нешто што треба остварити.
Друго, сврха постојања организације, заједничка намера која мора бити привлачна за људе да би се они одлучили да се придруже тој организацији, а не некој другој. Оно

што је људе, пре свега привлачило у организацију, била је могућност да група послужи као средство помоћу кога је било могуће остварити сопствене циљеве.

Треће, члановима организације било је потребно нешто с чиме ће да раде. То би били ресурси или средства за остваривање циљева, које чине, пре свега сами људи, а затим опрема, алат и све остало.

Четврто, постоји потреба за структурисањем различитих активности учесника како би се њихово деловање међусобно повезало тако да се постигне заједнички циљ. Ако свако за себе, појединачно, нешто ради, без усаглашавања времена и напора, долази до хаоса.

Најзад, резултате је лакше постићи ако постоји неко коме је стављено у задатак да брине о томе да цела група не скрене с пута који води остварењу постављених циљева. Неко мора да решава спорове и усклађује разлике у мишљењима, да доноси одлуке о стратегији и времену извршавања активности, као и да одржава структуру активности и односа намењених остваривању постављених циљева.

Менаџмент олакшава људске напоре у организованим групама и појављује се онда кад људи желе да сарађују да би остварили неке циљеве.

Пример из приватног живота. Шта је сврха брака? Да ли су то деца или однос узајамне љубави и поверења, у ком случају су деца израз љубави то двоје људи. А шта се на пример дешава ако то двоје људи не могу да имају децу? Да ли да се разведу или да нађу другачији начин манифестовања љубави кроз који могу да нађу сврху заједничког живљења? Шта ако имају проблема у браку? Ти проблеми су "стене" које блокирају њихов пут до "језера": оклуке у вези са каријером, коју кућу купити, на шта потрошити новац. Како се могу уклонити "стене"? какве треба да буду њихове одлуке? То пре свега зависи од тога који су њихови заједнички циљеви или разлози због којих су заједно. Ако је љубав у питању, онда је погрешно инсистирати упорно на томе како да се правилно уклони "стена", јер се може десити да се тиме уништи сво задовољст во одласка на излет.

У руковођењу, управљању, родитељству, браку и свуда где се заједнички делује, увек се треба запитати шта је првенствена сврха тог односа? Шта је у њему најважније и изнад свега осталог? Одговор ће ако сте довољно свесни, бити љубав, и ако вас у тренутку збуњује какве везе има љубав са целом причом. Међутим када се искрено запитате који су ваши животни циљеви? Која је то дугорочна и краткорочна потреба због које постоји узајамност у вашој организацији, без обзира да ли сте та организација ви, ваш брак, ваш посао или друштво? Следеће, запитајте се како да задовољите те потребе, а да не угрозите саму узајамност тог односа.

Организација настаје ако те потребе не може да задовољи ни један појединац. Ако би оне могле бити задовољене било чијим појединачним деловањем, онда не би било потребе за постојањем организације, без обзира да ли је то породица, бизнис, држава или светска заједница.

Организације су последица људских потреба за обављање одређених послова који се у организованој групи могу лакше и ефикасније остварити. Организација пружа квалитетније могућности за реализовање појединачних и групних циљева.

Спортске организације су настале управо из потребе људи ради постизања заједничких циљева. Ти циљеви могу бити различити: постизање високих такмичарских резултата у одређеној спортској грани или спортској дисциплини у зависности од старосне категорије такмичара; постизање врхунских спортских резултата у појединачним или екипним спортовима, ради учешћа на међународним такмичењима; обезбеђење услова за рекреативно бављење спортским активностима ради здравља и дружења или изградња спортских терена за организовано бављење спортским активностима заинтересованих субјеката, а у последње време актуелне су туристичко-спортске организације са циљем упознавања интересантних туристичких места уз посебне програме спортских садржаја и сл.

Настанак спорта као човекове умне, физичке и психичке делатности, међутим био је условљен општим друштвеним и материјалним развојем човечанства, а најстарије облике налазимо у лову и риболову првобитног људског бића. Спорт у развијенијем виду био је познат пре више хиљада година код Египћана и Персијанаца, а посебно код Грка и Римљана, мада ће током историје доживљавати успоне и падове.

Није случајно античка Грчка постала постојбина олимпијских игара, јер су управо у древној Хелади спортска надметања у виду разних игара била веома омиљена. Организоване су различитим поводима: у част појединих богова или неког погинулог владара, у знак обележавања војних победа или религијских свечаности, поводом стварања каквог савеза или повратка знамените личности са освајачких похода, из ратова итд.

Телесном васпитању омладине Хелени посвећивали су посебну пажњу. Пре ступања у војску младићи су вежбали на стадионима и у нарочитим дворанама, у школама борења, палестрама (нижим) и гимназијама (вишим школама). Али не само зарад јачања мускулатуре, већ – како пише велики хеленски филозоф Платон (427-347, пре нове ере)- "због одгоја духа, како би у њему усавршили храброст и мудрост". Баш због таквог схватања значаја гимнастике, вештине борења и јачања духа проистекла је и велика популарност Олимпијских игра, које су надмашиле све друге игре у старој Грчкој.

Основно опредељење за формирање спортске организације јесте пре свега сврха постојања односно мисија а затим сами циљеви које треба остварити кроз постојање те спортске организације. Средства за ефикасно постизање циљева су операционализација задатака који се кроз заједничке свакодневне, седмичне и месечне планске активности постављају појединцима и тимовима.

Наравно да би се створили услови за добро функционисање спортске организације као система потребно је кроз процесне активности на основу мисије и постављених циљева уредити функционалну организациону структуру, према функцијама, радним местима и делегирању ауторитета по хијерархији о чему ће бити говора у наредним темама.

Сврха постојања сваке спортске организације је задовољавање потреба њених чланова (клијената), које не може задовољити појединац својим радом.

Када је спортска организација веома млада, та сврха је очигледна, јер млада организација не може заборавити на своје чланове. Јер, ако то учини, она банкротира.

Како нека спортска организација стари, она се све више оријентише на резултат, на профит, на мерљиви аутпут, на оно што би било "језеро" у наведеној причи. Она заборавља на то ко су њени чланови и које потребе чланова треба да задовољи. Она тако почиње да се оријентише само на профит. Управо у таквој ситуацији многе организације банкротирају, не упркос својој оријентацији на профит, већ управо због ње. Оне се оријентишу на резултат игре, уместо да обрате пажњу на лопту којом играју. Мисле само на резултат, а заборављају процес постизања тог резултата.

Да би се краткорочно и дугорочно доносиле ефективне одлуке, морају се задовољити непосредни разлози деловања, као и дугорочне потребе због којих је до њега дошло. А све то у оквиру главног разлога за нашу егзистенцију, који лежи у **међузависности**. То се постиже задовољавањем потреба чланова (клијената). Најпре треба утврдити шта је то што им је потребно и што очекују од нас, а што можемо и желимо да им пружимо, а онда то и да урадимо.

Унутар организације треба чинити исто што и ван ње. Маркетиншка истраживања се обављају са потенцијалним клијентима. Постављају им се питања: "Шта желите? Јесте ли задовољни нашом понудом услуге? Па исто тако треба чинити и са интерним клијентима. Истражити њихове потребе. Тако се може много учинити, баш као и приликом маркетиншког истраживања тржишта.

Ако желите да будете краткорочно ефективни, прво морате да изнађете ко су ваши тренутни клијенти и које су њихове тренутне потребе. Прво морате бити свесни ваших међусобних односа и међузависности, а да при том имате на уму ђири контекст ствари. То је улога (И).

Идентификовање дугорочних потреба клијената које треба задовољити је улога (Е). Ове две улоге служе да се утврди за **кога** организација постоји и **зашто** постоји. Сама делатност, оно **шта** радимо, без обзира да ли производимо спортске реквизите, обучавамо спортисте или померамо стену је улога (П), извршења задатака, задовољавања потребе због које постоји међусобни однос.
Краткорочна ефективност се може измерити ако се посао понавља а клијенти су задовољни. Ако клијенти напуштају спортску организацију, значи да њихове потребе нисте задовољили.

Желите ли да будете краткорочно ефективни, утврите ко су вам клијенти – улога (И), које су њихове потребе- улога (Е), а онда задовољите те потребе- улога (П) и клијенти вас неће напуштати, а нови ће долазити.

4.2. Оснивачи спортске организације

Спортско удружење могу основати најмање три оснивача.

Ради обављања спортских активности и спортских делатности спортска организација, може се основати као удружење или као привредно друштво, у складу са законом о спорту.

Оснивач спортског удружења може бити потпуно пословно физичко или правно лице.

Спортско удружење оснива се на оснивачкој скупштини, усвајањем и потписивањем оснивачког акта и статута и избором, односно именовањем лица овлашћених за заступање.

Спортска организација може обављати спортске активности и спортске делатности, у складу са законом о спортским правилима ако има:

- учлањене или уговором ангажоване спортисте,
- ангажоване спортске стручњаке у зависности од врсте делатности,
- обезбеђен одговарајући простор, односно спортске објекте и спортску опрему,
- одговарајућу унутрашњу организацију и финансијска средства, ако учествује у спортским такмичењима.

4.3. Дневни ред оснивачке скупштине

1. Избор радних тела Скупштине:

    - Радно председништво (три члана).
    - Записничар (1).
    - Оверивачи записника (три члана).
    - Верификациона комисија (три члана).

2. Извештај иницијативног одбора о припремама и разлозима формирања клуба.

3. Доношење одлуке о формирању клуба.

4. Разматрање и доношење Статута клуба:
    - Одлука о називу клуба и седишту клуба.

5. Избор и конституисање органа:
    - Председника клуба.
    - Надзорног одбора клуба
    - Управног одбора клуба
    - Генералног секретара клуба.

6. Доношење одлука Скупштине:
    - Одлука о упису клуба у регистар.
    - Одлука о именовању лица овлашћеног за заступање и представљање.
    - Одлука о именовању лица овлашћеног за подношење пријаве.

7. Програм рада клуба за наредни период:
    - мисија клуба,
    - циљеви и задаци клуба

4.4. Ток рада скупштине:

Пре преласка на рад оснивачке Скупштине координатор иницијативногодбора обезбеђује, да сви пристутни попуне евиденциони листић, како би присутност раду оснивачке Скупштине била документована потписима свих чланова Скупштине.

Евиденциони листић

_____, Тел: _____, моб:_____
Презиме и Име

Присуствује раду оснивачке Скупштине клуба: _____ у својству: _____

У Београду, _____ Иницијативни одбор клуба

_____

- представник иницијативног одбора, поздравља све присутне и захваљује се одзиву;
- да би Скупштина могла да почне са радом представник иницијативног одбора предлаже: три члана за радно председништво, једног записничара, три члана за верифкациону комисију и три члана оверивача записника;
- тражи од чланова скупштине да се дизањем руке изјасне о предлозима, нпр. Ко је за предлог да у радно предедништво уђу наведени кандидати? Гласови се броје, а сви подаци се уносе у записник;
- председавајући радног председништва, по избору ових тела, предлаже скупштини дневни ред. Пита присутне да ли се слажу са дневним редом и да ли има других предлога?
- пре преласка на дневни ред верификациона комисија припрема и подноси извештај о присуству чланова оснивачкој скупштини;
- по завршетку прве четири тачке дневног реда, прелази се на пету тачку: избор Председника клуба и то после предлога, председавајући ставља на гласање, ко је за то да се за председника клуба изабере Н.Н? дизањем руке за___чланова, против ___ чланова и уздржани ___ чланова. Председавајући даље говори: Констатујем да је за председника гласало ___ чланова. Констатујем да је председник једногласно изабран, или са ___ гласова изабран за председника клуба.

По избору Председника клуба, даљи ток седнице скупштине води новоизабрани председник, тако што заузима место досадашњег председавајућег.

Новоизабрани председник, сходно статуту клуба, предлаже: чланове надзорног одбора, чланове Управног одбора и генералног секретара клуба. Процедура избора је иста као у досадашњем току рада скупштине са изјашњавањем чланова и евидентирањем у записник.

Нпр. за ген.секретара предлажем... Стављам на гласање. Констатујем да је ген. секретар клуба ... изабран са __ гласова, са __ гласова против и са __ гласова уздржани.

4.5. Оснивачки акт спортског удружења

Оснивачки акт спортског удружења сачињава се у писменој форми и садржи:

- пословно име, правну форму, седиште и матични број оснивача ако је оснивач правно лице, односно лично име, адресу, јединствен матични број грађана и потпис оснивача ако је оснивач физичко лице,
- основне циљеве спортског удружења,
- назив и седиште спортског удружења,
- лично име, адресу, јединствен матични број грађана лица овлашћеног за заступање спортског удружења,
- датум доношења оснивачког акта.

Оснивачки акт мора бити оверен од стране надлежног суда, односно надлежног општинског, односно градског органа.

4.6. Општи акти спортског удружења

Општи акти спортског удружења јесу: статут, правилник и одлука којом се на општи начин уређују одређена питања.

Статут је основни општи акт спортског удружења.

Статутом се обавезно уређује:

1) назив и седиште спортског удружења;
2) циљеви и садржај активности на остваривању спортских циљева;
3) органи, њихова овлашћења, начин избора и разрешења, трајање мандата и начин одлучивања;
4) поступак усвајања, односно измена и допуна статута и других општих аката спортског удружења;
5) заступање спортског удружења;
6) остваривање јавности рада;
7) услови и начин учалањивања и престанка чланства, утврђивање висине чланарине, права, обавеза и оговорности чланова, посебно малолетних лица;
8) начин стицања средстава за остваривање спортских циљева и располагања средствима;
9) начин одлучивања о статусним променама;
10) поступање са имовином спортског удружења у случају престанка удружења;
11) поступак усвајања финансијских и других извештаја;
12) облик и садржај печата;
13) друга питања од значаја за спортско удружење, као и друга питања утврђена законом.

За оснивање спортског савеза као удружења и оснивање спортског друштва као удружења грађана садржај пријаве је исти, стим што уз пријаву за упис у регистар достављају се и фотокопије решења клубова оснивача.

4.7. Записник о раду оснивачке Скупштине

З А П И С Н И К

Са седнице оснивачке Скупштине _____ клуба _____, одржане, дана _____, са почетком у _____ сати, у просторијама _____

Од укупно _____ чланова Скупштине, седници Скупштине је присуствовало ___ чланова Скупштине, чиме је испуњен кворум за рад и одлучивање предвиђен Статутом. Скупштина је изабрала радно председништво у саставу:

1. _____
2. _____
3. _____

Чланови изабрани у радно председништво Скупштине, договорили су се да председавајући Скупштине буде _____, на чији предлог, а у циљу експедитивности у раду, чланови Скупштине једногласно доносе одлуку да се гласање при избору врши акламацијом.

На предлог радног председништва Скупштине изабран је за записничара:

1. _____

За оверивaче записника:

1. _____
2. _____

Предложен је и усвојен следећи дневи ред (као што је претходно приказан).

Скупштина је након расправе са ____ гласова ЗА, ___ гласова ПРОТИВ и_____ УЗДРЖАНА гласа, донела следеће одлуке:

- одлуку о именовању лица овлашћеног за заступање и представљање,
- одлуку о именовању лица овлашћеног за подношење пријеве.

На основу члана____ Статута _____ клуба _____ и сходно члану ___. став ___. Правилника о регистрацији спортских организација као удружења, спортских друштава и савеза (Сл. Гласник РС, бр._____), Скупштина клуба, донела је на својој седници одржаној дана _____ ,

ОДЛУКУ
О ИМЕНОВАЊУ ЛИЦА ОВЛАШЋЕНОГ ЗА ЗАСТУПАЊЕ И ПРЕДСТАВЉАЊЕ

1. За заступање _____ клуба _____, именује се _____, са станом у улици _____, у Београду, лични број _____, на период од четири године.
2. _____ је као председник _____клуба _____овлашћен, сходно члану___ Статута клуба да заступаа _____ клуб _____.

ПРЕДСЕДНИК
_____

На основу члана ___ Статута _____ клуба _____ и сходно члану ___. став ___ Правилника о регистрацији спортских организација као удружења, спортских друштава и савеза (Сл. Гласник РС, бр._____), Скупштина клуба, донела је на својој седници одржаној дана _____ ,

ОДЛУКУ
О ИМЕНОВАЊУ ЛИЦА ОВЛАШЋЕНОГ ЗА ПОДНОШЕЊЕ ПРИЈАВЕ

1. Овлашћује се _____, са станом у улици _____, у Београду, лични број _____, да у име _____ клуба _____, поднесе пријаву за упис у Регистар спортских организација као удружења, спортских друштава и савеза, који води Агенацијаза регистре.

ПРЕДСЕДНИК
_____

Седница Скупштине је завршила рад у _____ сати.

Записник водио: _____

Записник оверили: _____
_____

На основу решења о упису у регистар спортских организација, од републичког завода за статистику добија се документ о разврставању који садржи: врсту облика организовања и **шифру**; ознаку и назив сектора и **матични број** под којим се јединица разврставања води у Регистру јединица разврставања.

Као трећи документат, који је важан за функционисање спортске организације јесте **Потврда о извршеној регистрацији** која се добија од републичке управе јавних прихода. На основу ове потврде спортској организацији се додељује порески идентификациони број – ПИБ број:

пример: 101011512

Потврда служи за идентификацију обвезника у пореском и осталим правним пословима. Документ се узрађује на рачунару и важи без потписа и печата. У потврди се поред ПИБ-а налазе подаци о називу спортске организације,матичном броју и адреси.

На основу свих горе наведених документа спортска организација постаје правно лице и може да функционише, на спортском плану у циљу реализовања постављених циљева. Приликом учлањења спортског клуба у општински или градски савез, као и републички, потребно је да се доставе копије наведених докумената. Наравно клуб има свој печат и боје клуба према усвојеном Статуту.

Глава 5. Спортске организације

5.1. Појам "организација".

Према М.Вујаклији реч **организација** потиче од новолатинског језика и значи: спајање појединих делова (органа) у целину, тако да та целина буде способна за живот.

Реч "организација" означава институцију или функционалну групу (државу, цркву, болницу, предузеће, оркестар или кошаркашку екипу) док реч "организовање" означава процес у коме се делегирају и интегришу послови на чланове организације.

У менаџерској терминологији, под изразом организација подразумева се намеравана и формализована структура са јасним разлучењем улога и положаја. Као резултат добро постављене организационе структуре спортског клуба или спортског савеза јавља се побољшано пословање.

У савременој терминологији, зависно од контекста, **организација** подразумева: облик и форму институционалног уређења друштвене делатности, стање и структуру, организовање или научну дисциплину. Ораганизација је превасходно радна целина, сврсисходно повезан и усклађен рад људи и средстава, чијим деловањем треба да се остваре постављени циљеви у различитим подручјима друштвене делатности (економском, здравственом, образовном, политичком, војном, културном итд.). Организацију чини систем функција које појединци обављају да би постигли одређене циљеве. Људи који ове функције обављају мењају се док смисао, значење функције остаје исто. За организацију је од основног значаја њена структура, а не састав, док је у неорганизованим друштвеним групама обрнуто. Организација је скуп одређених улога, а друштвене групе скуп људи. Организације су трајне групе чије се постојање не прекида када се конкретни задатак обави. Трајност организације не подразумева непроменљивост структуре и функција организације. Структура и функције организација у савременом друштву прилагођавају се спољашњим променама, трудећи се да се очува интегритет организације као целине. Унапред планиране и крупније промене у оквиру једне организације називају се реорганизације.

5.2. Појам "Организовање"

Организовање се сматра једном од фаза процеса управљања. Организовање је процес диференцирања и интегрисања чланова организације како би се на најбољи начин искористили њени ресурси и остварили постављени циљеви.

Организовање је функција менаџера при којом се пројектују и успостављају односи међу активностима и људима укљученим у прибављање, алоцирање, коришћење и замену организационих ресурса. Крајњи резултат организовања је "организација", ефикасна структура ауторитета, одговорности и комуникационих канала потребних за реализацију организационих циљева, планова, буџета, политика и процедура као и функција планирања, организовање је преоперативно у смислу да представља свесну припрему за акцију која ће уследити. У пракси ове две функције менаџера су веома блиско повезане. Функција организовања заиста почиње чим се успоставе циљеви, она обезбеђује потребан логичан оквир за повезивање ресурса (5).

Организовање (Организинг). Процес деловања и уређивања људских и нељудских извора тако да планови могу бити остварени успешно. Дефинисање и успостављање оптималне комбинације људских и физичких ресурса, који ће омогућити ефикасно функционисање предузећа или друге организације (24).

Организатор (Организер). Особа која организује рад других, која се професионално бави организацијом као својом струком, организациони стручњак. Задатак му је да помаже менаџменту у решавању организационих проблема. Мора да буде свестрана личност, а улоге су му у распону од стручњака, аналитичара, саветника, помоћника руководиоца, координатора, па до катализатора, модератора и реализатора (24).

5.3. Спортски клуб

Спортски клуб је спортска организација основана ради остваривања такмичарских резултата и других спортских интереса у професионалном или аматерском спорту, сходно могућностима и циљевима спортског клуба.

Чланови спортског клуба су спортисти свих категорија и узраста, спортски радници, оснивачи, помажући чланови, почасни чланови, сувласници и др., што се утврђује статутом клуба.

Спортски клуб је правно лице са правима, обавезама и одговорностима утврђеним Законом о спорту и статутом клуба.

Скупштина клуба је највиши орган управљања.

Организација и рад клуба уређује се статутом у складу са спортским правилима клуба и савеза.

Како у свету тако и код нас најчешћи облик организовања спортиста је спортски клуб. Ради се о самосталним организационим целинама које постављају циљеве према својим могућностима и заинтересованошћу чланова клуба а укључене су у спортске асоцијације сходно прописима и правилницима о пословању.

Спортски клубови у својим појавним облицима су веома хетерогени, пре свега по својој величини, постигнутим спортским резултатима и по врсти постојања и циљевима које поседују. Утемељење спортских клубова се заснива на структури, функцијама и процесима. Основ дефинисања функционалне структуре спортског клуба и односа организационих ресурса у деловима и целини чине одговарајуће организационе функције.

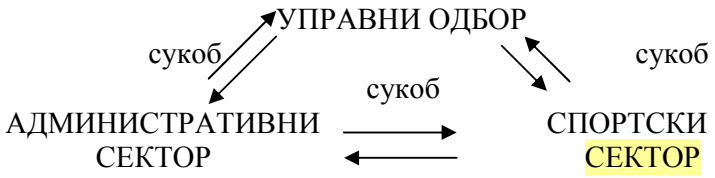
Управљачке органи су: Скупштина Управни одбор и Директор.

Скупштина спортског клуба је највиши орган управљања, утврђује и доноси Статут, којим се дефинишу уређивања основних питања унутрашње организације и деловања, планови и програми, активности и развоја, права и дужности чланова, компетенције и одговорности. Скупштина бира Управни одбор и усваја годишње извештаје о активностима између два заседања.

Управни одбор, као извршно-управни орган, руководи и извршава задатке које му повери Скупштина, припрема нормативна акта (пословник, правилнике, критеријуме и др.), годишње планове и програме, извештаје и др.

Није довољно да управни одбор чине чланови који у његов рад улажу само своја звучна имена. Спортским организацијама су потребни људи који ће професионално обезбеђивати средства или саветовати организацију како ефикасно спроводити постављене циљеве.

У већини спортских организација могу се уочити сукоби спортског и административног сектора као и сукоб сваког од њих са управним одбором.



Да би управни одбор остао активан, а да истовремено не задире у доношење спортских одлука, потребан је добро обучен и спортски оријентисан административни сектор.

Директор као извршно-управни орган, руководи и извршава задатке које му повери Скупштина, припрема нормативна акта (пословник, правилнике, критеријуме и др.), годишње планове и програме, извештаје и др.

У спортском клубу људски ресурси обухватају сва ангажована лица који иницирају, иновирају и примењују најсавременију спортску технологију, као и друге ресурсе који су у функцији остваривања укупних спортских и пословних функција.

"У ширем смислу, људске ресурсе у клубу чине сви запослени, без обзира на степен стручних квалификација, радно место или врсту радног односа, а у ужем смислу, лица који управљају (друштвено-спортски радници, менаџери) и волонтери (аматерски спортски радници). Међутим, ако се пође од чињенице да је основни људски ресурс у клубу спортиста, онда тренери, спортски стручњаци и менаџери треба да буду првенствено у функцији обављања оне врсте рада, који директно утиче на спортску функцију и обезбеђује остваривање врхунских домета" (15).

5.3.1. Спортске активности. Спортске активности обухватају: физичко вежбање (обучавање, тренинг и рекреативне активности) и спортске приредбе (спортска такмичења и спортске манифестације-мисли се на учешће), и остварују се самостално и у спортским и другим организацијама.

5.3.2. Спортске делатности. Спортске делатности су делатности којима се омогућавају спортске активности, односно обезбеђују услови за њихово обављање (обучавање, планирање и вођење физичког вежбања, спортско суђење, организовање спортских припрема и спортских приредби, најам опреме и објеката, стручно оспособљавање, усавршавање и информисање, научноистраживачки и истраживачко развојни рад, пропаганда и маркетинг у спорту, саветодавне и стручне услуге, спортско посредовање и др.).

Спортске активности и спортске делатности остварују се у складу са законом о спорту, ретификованим конвенцијама у области спорта, принципима утврђеним Европском спортском повељом, Кодексом спортске етике и Принципима политике спорт за све Савета Европе, и спортским правилима, односно општим актима надлежних домаћих републичких савеза и међународних савеза у области спорта.

5.4. Спортска удружења

Спортско удружење, јесте добровољна недобитна организација заснована на слободи удруживања више физичких и (или) правних лица, организован на основу статута и основана ради остваривања заједничког циља у области спорта.

Спортско удружење се најчешће формира по појединим спортским активностима (стручни савети, спортски тренери, спортски менаџери, спортске судије, спортски лекари, спортски новинари, произвођачи спортске опреме опреме и др) са циљем развијања појединих спортова и ради заштите својих стручних, научних и професионалних интереса.

Спортско удружење може образовати један или више огранака (секција, подружница и др.) који се уписују у Регистар удружења, друштава и савеза у области спорта.

Огранак је организациони део спортског удружења који нема својство правног лица. Огранак има место обављања активности и делатности и заступника, а послове са трећим лицима обавља у име и за рачун спортског удружења.

5.5. Спортска друштва

Спортске организације могу се, ради уређивања и остваривања заједничких циљева и интереса, као и заједничког наступања у области спорта, удруживати у спортска друштва.

Основни задаци спортског друштва су:

- утврђује политику развоја спорта,
- ради на изради и реализацији развојних планова спорта,
- ради на омасовљењу чланства у удруженим спортским клубовима,
- брине о укупном унапређењу спортова,
- изграђује и усклађује мрежу спортских организација,
- координира и усклађује рад програмских активности,
- организује рад на изради и доношењу плана и програма друштва,
- води рачуна о унапређењу стручног рада у спортским клубовима,
- ради на образовању и оспособљаању стручних кадрова,
- обезбеђује посебне услове и квалитет рада са спортским талентима,
- учествује у партиципацији финансирања делатности спортских организација,
- учествује у партиципацији трошкова изградње, одржавања и коришћења спортских објеката,
- учествује у организовању и реализацији општинског и регионалног нивоа школских спортских такмичења,
- обавља и друге послове који су одређени статутом.

5.6. Грански спортски савези

Спортске организације, територијални грански спортски савези, самостални професионални спортисти и стручна удружења у одређеној грани спорта могу се, ради уређивања питања од заједничког интереса, заједничког репрезентовања, уређивања питања организовања такмичења и статуса спортиста у одређеној грани спорта, односно области спорта, удруживати у гранске спортске савезе за једну или више спортских грана (национални, покрајински, градски, општински).

Национални грански спортски савези и покрајински грански спортски савези уписују се у Регистар.

Национални грански спортски савез јесте највиши облик удруживања у републици Србији у одговарајућој грани спорта.

Национални грански спортски савези оснивају се првенствено с циљем: развоја спортске гране, односно спортских активности и делатности у подручју свог деловања; усклађивања активности својих чланова, репрезентовања националног спорта у подручју свог деловања; стварања услова за постизање врхунских спортских резултата; учешћа у унапређивању стручног рада спортских стручњака, подстицања бављења спортом, посебно деце и омладине, у свом подручју деловања; организовања и вођења спортских такмичења.

Надлежни национални грански спортски савез утврђује спортска правила у одговарајућој грани спорта, а у складу са међународно утврђеним правилима.

Глава 6. Планирање управљања у спортским организацијама

Да би могли успешно управљати у спортским организацијама, као што су: спортски клубови, спортска друштва, спортска удружења, спортски савези, савез спортова, спортски догађаји или спортски објекти, менаџери у спорту морају у потпуности разумети организацију у којој раде или за коју раде. То значи да морају пре свега познавати унутрашње уређење спортске организације, промене које се дешавају због унутрашњих и спољашњих фактора као и управљање променама кроз ефикасно доношење и спровођење тимских одлука.

Планирање управљања је једна од најважнијих функција менаџмента спортских клубова и спортских савеза, која од менаџера као извршилаца посла захтева да изаберу најефикаснији правац акција за обезбеђивање, распоређивање, коришћење и замену ресурса спортског клуба односно спортског савеза. Оно представља почетну фазу управљачког процеса са задатком утврђивања услова за реализацију постављених циљева спортске организације.

У првој фази процеса планирања одређују се примарни и основни циљеви спортске организације, а после тога се врши избор стратегије, програма и плана за реализацију циљева. Од добро постављених циљева спортске организације зависи успех свих осталих менаџерских функција: организовање, кадровање, вођење и контрола. Правилно дефинисање сврхе постојања (мисије) и реално постављање основних циљева спортске организације у многоме ће утицати на квалитетно дизајнирање организационе структуре спортског клуба односно спортског савеза. Зато је планирање основ за предузимање свих осталих менаџерских активности у процесима: организовања, кадровања, вођења и контроле.

Добрим планирањем управљачких и спортских функција може се утицати на прилагођавање спортског клуба (савеза) променама које често долазе било због интерних или екстерних разлога. Оне спортске организације које се благовремено прилагоде променама моћи ће успешно да реализују постављене циљеве.

Управљање спортском организацијом у данашњим условима, када су промене сталне, **реактивни** менаџмент у таквим околностима није способан да благовремено реагује на те нове и изненадне околности, због чега долази у опасност губитка својих чланова (такмичара, публике, спонзора, волонтера). Из тих разлога при управљању савременим спортским организацијама потребно је **проактивно планирање**. Суштину овог планирања представља предвиђање будућих догађаја. То значи да се одлуке менаџмента заснивају на предвиђању будућих стања окружења, а не на последичном реаговању када нове околности већ наступе. Проактивно планирање захтева стално анализирање претњи, слабости, способности и шанси које су саставни део окружења и саме спортске организације са својим чланством, и правовремено реаговање са доношењем добрих одлука и ефикасно спровођење тих одлука. Ако се правовремено реагује на изненадне промене и у исто време донесу добре одлуке неће имати сврхе ако се те добре одлуке ефикасно не спроведу. Често се дешава у пракси, да се у спортској организацији донесу добре одлуке али се те одлуке не спроведу. Процес спровођења добрих одлука је од изузетне важности за опстанак спортског клуба у трци за висок пласман.

Да би се добре одлуке спортске организације које су производ доброг планирања и квалитетног тимског рада, ефикасно спровеле, менаџменту ће помоћи и остале функције а посебно функција контролисања. Функција контролисања је од изузетне важности посебно код реализовања оних одлука од којих зависи даљи успех спортског клуба.

Организације су специфичне и јединствене и за њихово вођење потребно је познавање основних карактеристика и принципа. То познавање је потребно не само људима на менаџерским функцијама, већ и свим члановима спортске организације, а ради што ефикаснијег постизања постављених циљева спортског клуба односно спортског савеза. Добро организоване спортске организације заинтересоване су да поред својих сталних чланова, са својим радом упознају и цењену публику, представнике медија, заинтересоване донаторе и спонзоре као и заинтересоване волонтере. Поклањање пажње тим структурама друштва у многоме може помоћи спортским менаџерима за ефикасније спровођење постављених циљева организације.

У пракси се може навести више примера који подкрепљују горе наведену тезу, као што су НБА лига или рецимо спортски догађај као што је "Њујоршки маратон", који веома успешно реализују своје циљеве управо из разлога што поклањају изузетну пажњу свим заинтересованим појединцима и правним лицима да се укључе у организациони процес.

Рад спортских организација у данашњим условима због свакодневних промена захтева благовремено прилагођавање и брзо сналажење менаџера, а то захтева и доношење сталних и ефикасних одлука, као и њихово ефикасно спровођење.

У процесима управљања најразноврснијим делатностима као што су: економске, техничке, војне, биолошке, психолошке, социолошке, спортске и сл. постоје заједничке карактеристике и законитости. То значи да познавање законитости управљања у једној делатности омогућује уочавање општих законитости и у другим делатностима у којима процес управљања није развијен или није довољно изучен.

6.1. Појам, значај и суштина планирања

Планирање је менаџерска функција којом се бира ефикасан правац акција за прибављање, распоређивање, коришћење и замену ресурса спортске организације.

"Бирање" подразумева да менаџер има избор од неколико алтернативних решења.

Менаџерова одлука или избор једног од могућих алтернативних решења има, као последицу, систем планова који воде и интегришу активности људи у оквиру спортске организације.

Планирање мора бити свестан, рационални процес, ако менаџер жели да буде спреман за оно што ће се догодити у будућности.

Планирање представља основу за обављање других менаџерских активности: организовање, запошљавање, вођење и контролисање, које зависи од израђених планова. Ако су ти планови недоречени и нејасни, људи неће знати шта се од њих

очекује. Недостатак планова значи да ће људи морати да доносе одлуке о томе којим активностима ће се у датом времену бавити на основу притисака који се у то време врше. Ово приморава менаџере да реагују на промене, али их не припрема да се са тим променама суоче на конструктиван свестан начин.

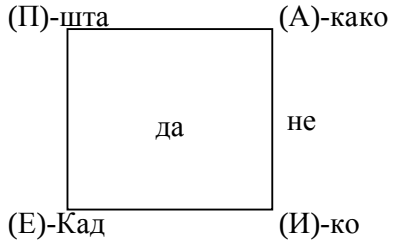
Планови структуришу активности спортске организације и усредсређују их на циљеве организације.

Као производ процеса планирања настају одлуке о циљевима, стратегијама, плановима и програмима. Оне се доносе у садашњости, а утичу на будуће пословање спортске организације. На основу ових одлука предузимају се планске акције.Одлуке се морају доносити унапред о ономе шта треба урадити, као и о томе када то урадити, и ко ће то урадити.

Да би контролисао спортску организацију, менаџеру су потребни стандарди пословања, а ти планови постају стандарди. Планирање поставља стандарде. Контрола проверава да ли је стварно пословање у складу са стандардима.

Због тога планови обезбеђују средства за мерење успешности пословања поређењем онога шта се стварно десило са оним шта је требало да се деси.

Да би разумели одлуку о ономе шта треба радити, како то урадити, када то урадити и ко ће то урадити, замислимо одлуку као квадрат.



У оквиру квадрата се налази **шта** треба да урадимо, **како** можемо то да урадимо, **када** треба то да урадимо, и **ко** треба то да уради. Изван квадрата се налази оно што **не** треба урадити, како то да се **не** уради, ко то **не** треба да уради и кад то **не** треба урадити.

Не може се знати шта да се чини док се исто тако на сазна шта да се не чини. Особа стварно зна шта да чини само онда кад истовремено зна шта да не чини, а то знање долати са искуством.

Исти је случај са компонентом **ко**. Ми из искуства знамо **ко** треба да ради низвесне ствари на основу тога што смо раније направили погрешку додељујући задатак некоме ко се показао као погрешна особа. Пошто смо схватили ко сад не треба да изврши тај задатак ми сада знамо ко треба.

Менаџери у спортским организацијама треба да анализирају резултате својих одлука, да их проверавају и уче из искуства. Треба да их анализирају док не схвате шта треба да чине, а шта не, како да то чине, а како не, када да то чине, а када не и ко то

треба да чини, а ко не. Тек онда могу донети одлуку која је потпуно разумљива и систематизована.

Квалитет одлуке се може предвидети посматрањем у смислу да ли је била донета од стране комплементарног (ПАЕИ) тима и да ли је постојало узајамно поштовање између чланова тима. Када се доноси одлука, треба одлучити: **шта** чинити, чиме је испуњена улога (П), **како** то чинити, чиме је испуњена улога (А), **кад** то чинити, чиме је испуњена улога (Е) и **ко** да то чини, чиме је испуњена (И) улога

6.2. Опште карактеристике планирања у непрофитним спортским организацијама

Планирање није само постављање планских задатака, већ подразумева и њихово спровођење, као и контролу реализованих циљева. То је једна од битних карактеристика самог планирања. Планирање у непрофитним спортским организацијама има опште карактеристике и то:

1. Демократичност доношења планских одлука- односи се на учествовање у планирању свих организационих јединица у клубу у складу са нивоом одговорности,
2. Добит од планирања- у спортском клубу се огледа у укупном успеху спортских резултата и стварању трајних људских вредности,
3. Континуитет планирања- свако ново планирање представља сукцесивни процес, наслања се на претходно,
4. Приоритетност- у односу на остале функције менаџмента,
5. Реалност планирања- захтева постављање баланса између реалних могућности спортске организације и постављених циљева,
6. Ефикасност планирања- захтева да крајњи резултати (ефекти) буду већи од трошкова,
7. Интегралност планирања- треба да обезбеди успешност целине организације, али и њених појединачних делова (подсистема). Успешност делова система мора да се аутоматски рефлектује и на успешност реализације планова целе спортске организације,
8. Оријентација на маркетинг- планирање мора одговорити захтевима спортског тржишта.

6.3.Планирање у спортским клубовима и савезима

Планирање у спортској организацији представља примарну и основну фазу процеса управљања спортском организацијом. То је континуалан процес свесног и сврсисходног одређивања и усмеравања будућих активности система. Планирање има временски континуитет који је условљен непрекидношћу процеса управљања организацијом. Због тога се оно одвија у једном кружном процесу у коме представља примарну фазу, али и фазу која непрекидно почиње након фазе контроле, односно након утврђивања да се стварно одступа (или не одступа) од планираног (намераваног). Континуитет планирања захтева да оно буде динамично и флексибилно, како би се организација могла прилагодити сталним променама из окружења.

Процесом планирања се анализирају релевантне информације из прошлости и садашњости и процењују могући развоји у будућности, како би могао да се одреди ток акција које би омогућиле спортској организацији остваривање постављених циљева.

Планирање је избор циљева и начин њихове реализације помоћу стратегија, програма, и планова. Оно је свакодневно присутно при информисању управљачког тима у оквиру спортских и пословних функција спортске организације. Доносе се годишњи, месечни и недељни планови, који обухватају све послове у спортском клубу односно у спортском савезу. Годишњи планови усвајају се на седницама извршног одбора, управног одбора и Скупштине. По организационим јединицама, месечно се врши корекција планова, у циљу усклађивања са интерним и екстерним променама, што пружа могућност успешнијег вредновања рада менаџера.

За спортску организацију значајно је функционално планирање, које у себи садржи стратегијско и оперативно.

На нивоу спортске функције функционално планирање може бити:

- планирање тренинга (обука, припрема),
- планирање спортских такмичења,
- планирање развоја спортских резултата,
- планирање стручног рада и кадрова,
- планирање примарне и секундарне селекције спортиста,
- планирање спортске игре,
- планирање обезбеђења такмичења,
- планирање здравствене контроле спортиста,
- планирање материјалне базе са спортским објектима,
- планирање логистичке подршке клуба или савеза..

6.3.1. Фазе планирања

Планирање у спортским организацијама, посматрано са аспекта менаџмент науке мора да обухвати неколико основних фаза и то:

- Утврђивање Визије и Мисије спортске организације- мисија спортске организација мора да садржи све разлоге због којих је основана, које потреб и за кога их она обезбеђује у свом окружењу,
- Постављање основних циљева- који морају бити прецизни, мерљиви и остварљиви у одређеном временском периоду. Важност циљева се огледа у следећем: (1) пружају осећање усмерења, (2) усредсређују напоре, (3) усмеравају планове и одлуке, (4) помажу у оцени напретка, итд,
- Избор и развој стратегије- подразумева постављање неколико алтернативних стратешких праваца, као и избор најповољније у достизању циљева,
- Функционално планирање- с обзиром да спортска организација у себи садржи више функција који је чини отвореним системом, али који у себи садржи више делова, то се у односу на сваку појединачну функцију (или део целине) морају развијати специфични планови,

- Развој оперативних мера- подразумева утврђивање оперативно-тактичких акција које се утврђују приликом доношења мера и услова за реализацију планова, као и развој алтернативних поступака који ће предузимати спортска организација (или њени делови) у различитим временским периодима,
- Спровођење и контрола плана- планирање не представља само поступак планских задатака, већ подразумева и њихово спровођење, али и контролу реализованих циљева.

6.3.2. Врсте планова.

Постоје две врсте планова: стратегијски планови и оперативни планови. Стратегијски планови постоје да би се остварили општи циљеви организације а пре свега мисија као јединствени разлог постојања организације.

Стратегијско планирање се односи на спортску организацију у целини. Оно се карактерише планирањем на дужи рок и подразумева одређивање најзначајнијих циљева спортске организације и стратегију за активирање свих расположивих ресурса. Стратешки планови су активности највишег нивоа менаџмента у спортској организацији и дефинишу опште циљеве организације.

Оперативно планирање је задужено за реализацију стратегијског планирања. Оно конкретније разрађује начине и поступке којима ће се спортска организација служити на путу ка достизању постављених циљева. Најчешће се усмерава на краћи рок, са циљем да се сачини низ специфичних планова (план тренинга, план такмичења, финансијски план и др.) који ће помоћи да се организација припреми на будуће догађаје који су позиционирани у фази предвиђања.

Стратешки и оперативни планови проистичу и спроводе се према одређеној хијерархији. На самом врху се налази Изјава о Мисији спортске организације, која представља широк постављен циљ који одражава мишљење менаџмента о сврси и компететности спортске организације, што преставља препознатљивост организације. Након тога, менаџмент организације утврђује Стратешки план а на основу њега разрађује детаље праваца акција кроз Оперативно планирање.

Планирање је избор циљева и начин њихове реализације помоћу стратегија, програма и планова. Излазни документ процеса планирања је план, који садржи квантитативно и квалитативно утврђене циљеве и акције за њихову реализацију. Планом се прецизирају средства за остваривање циљева, одговорност за предузимање акција и успешност која се мора достићи.

ВРСТА	КОМПЕТЕНЦИЈА
ИЗЈАВА О МИСИЈИ	Власник клуба (оснивач), Управни одбор или главни менаџери
СТРАТЕШКИ ПЛАНОВИ	"Топ менаџери" или средњи ниво менаџера
ОПЕРАТИВНИ ПЛАНОВИ	Менаџери средње линије и оперативни менаџери

Шема 4. Хијерархија планирања у спорту

Оперативни планови преводе опште циљеве дефинисане у стратегијским плановима у дневне одлуке и акције чланова организације. Оперативни планови садрже детаље о томе како се стратегијски планови могу остварити.

Циљ оперативног планирања јесте да начини низ специфичних планова и буџета који ће нам помоћи да се припремимо за вероватне будуће догађаје назначене у предвиђању. Оперативно планирање обухвата прикупљање информација, процену варијанти и избор најуспешнијих праваца деловања. Ти правци деловања се детаљно прецизирани у скупу планова и буџета за одређени оперативни период као што је година или тромесечје. Скуп планова и буџета прецизира начин на којни се врше набавка, расподела, коришћење и замена ресурса у циљу остваривања циљева организације.

Оперативно планирање се руководи низом трајних планова. Ти планови обухватају политику, процедуре и правила потребна за стварање разних оперативних планова и буџета, на пример, планова и буџета припреме спортских екипа у циљу постизања врхунских резултата, учешћа спортских екипа на такмичењима и финансирања. Трајни планови су сталнији од буџета, обично се не мењају од једног до другог оперативног периода.

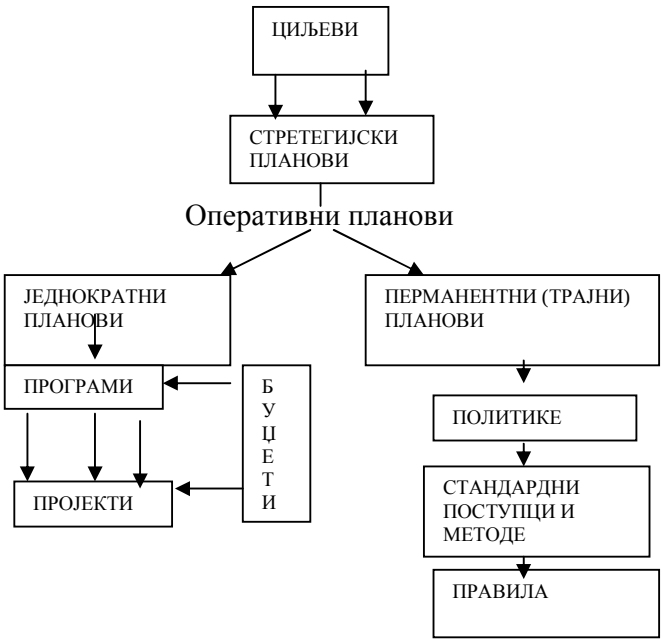
Сви трајни планови комбинују се са дугорочним циљевима, стратешким плановима и предвиђањима производње резултата и тако постају почетни ипут за стварање скупа појединачних планова и буџета једне спортске организације.

Појединачни планови и буџети праве се за специфични оперативни период, рецимо за годину дана или за једно тромесечје. Иако се оперативни планови и буџети усредсређују на краткорочне оперативне периоде, рецимо, годину дан, или на једно тромесечје, они се не могу проценити а да се при том не узму у обзир будући вишегодишњи резултати као последица одлука донетих данас. Из тог разлога морају се истовремено процењивати краткорочни и дугорочни ефекти оперативних планова и буџета. Другим речима, изводљивост оперативних планова и буџета мора бити процењена са становишта стратешких планова и дугорочних циљева, као и краткорочних предвиђања производње резултата.

Постоје две врсте оперативних планова:

- планови за једнократну употребу (појединачни планови) и
- перманентни планови (трајни)

Планови за једнократну употребу су дефинисани за остваривање специфичне сврхе и престају да изазивају одговарајуће дејство пошто се сврха оствари. За разлику од трајних планова појединачни планови су ограничени временским роковима и одбацују се након истека тих рокова. Као и трајни планови и они се користе као смернице у одлукама менаџера, као и за постизање уједначене делатности спортске организације. Појединачни планови у спортској организацији се обично израђују у областима: обуке спортиста, прибављању, распоређивању и коришћењу ресурса, логистичке подршке, финансија и др.



Шема 5. Хијерархија планова

Главни типови једнократних планова су програми, пројекти и буџети.

План је излазни документ процеса планирања који садржи квантитативно и квалитативно утврђене циљеве и акције за њихову реализацију. Планом се прецизирају средства за остваривање циљева, одговорност за предузимање акција и успешност која се мора достићи. План је писани, званични документ спортске организације о њеном жељеном будућем стању. Планом се предвиђају будућа стања и садашње акције да би се достигле жељене позиције. Планом се обезбеђују критеријуми за контролу остварених циљева и услови за доношење одлука у свакодневним активностима.

Садржај појединачних планова

- План селекције чланова спортског тима
- План обуке чланова спортског тима
- План кондиционих припрема чланова спортског тима
- План тактичких припрема спортског тима
- План здравствене контроле чланова спортског тима
- План припрема за такмичење
- План такмичења спортског тима
- План одржавања спортских објеката
- План набавке спортских реквизита
- План истраживачко-развојног рада
- План кадрова
- План трошкова
- План инвестиција
- План прихода, расхода и добити
- План показатеља резултата пословања, итд.

На нивоу пословне функције **функционално планирање** може бити:

- административно планирање,
- маркетиншко планирање,
- финансијско планирање,
- инвестиционо планирање,
- кадровско планирање,
- планирање коришћења објеката,
- планирање опреме и реквизита,
- планирање обезбеђења објеката,
- планирање рачуноводства и књиговодства,
- ПР планирање,
- планирање пројекта,
- планирање спортског догађаја,
- планирање волонтера и односа са навијачима и др.

Програми су акције које су временски ограничене и имају задатак да усмеравају активности на реализацији циљева. Програмима се конкретизују плански задаци који се остварују планском акцијом. Активност програмирања може да отпочне када се дефинишу циљеви, политика и стратегија. Програми нису допуна плана већ посебна планска одлука, којом се одређују главне фазе акције, људски ресурси који су за то задужени, сценарио акције, мере које се предузимају у оквиру процеса решавања неког проблема. Програми обично усмеравају акције и мере на решавању виталнијих проблема организације.

Програм представља једнократан план који се састоји од релативно великог броја активности и догађаја са специфичним технолошким редоследом, временским распоредом и одговарајућим ресурсима. Програм је скуп пројеката који су тренутно активни и пројеката који су прихваћени али имају временски одложен почетак.

Пројекти су делови програма ограниченог обима и специфичних захтева у вези са коришћењем времена. Пројекти представљају иницијативу за акције у конкретним областима или функцијама организације (пројекат маркетинга, пројекат развоја инвестиција, прјекат спортског догађаја и сл). Може бити и самостална акција за један посао, који се више неће поновити и изводи се са ограниченим ресурсима, одређеним само за ту политику.

Буџет је финансијски план, односно, квантитативан извештај о распоређеним ресурсима на специфичне програме или пројекте у датом периоду. Буџет је примарно средство контроле активности организације и самим тим битна компонента програма и пројекта.

Главни перманентни планови су политике, поступци и правила.

Политика

Политика је генерални водич за доношење одлука. Она представља скуп ставова, начела, принципа и критеријума којима се усмерава одлучивање и акција у пословању спортских организација. Политика регулише понашање људи и обезбеђује стабилност у организацији.

Политике каналишу размишљања чланова организације како би она била у складу са њеним циљевима. Најчешће политику дефинише менаџерки врх као резултат пажљивог планирања.

ПРИМЕРИ:

(1) Политика учлањења спортиста у клуб: од најмлађе категорије и рад са њима или куповина играча или комбинација; сарадња са школама; сарадња са локалним самоуправама;
(2) Политика запошљавања тренера у клуб: путем конкурса и пружање једнаких услова запошљавања.
(3) Финансијска политика: не сме бити дугорочног задуживања.
(4) Политика отворених врата: сваки запослени у организацији има право да слободно дође код надређеног и дискутује у вези са проблемима који се тичу заједничког рада.

Политика може постојати на свим нивоима у организационој структури и за све пословне функције:

- Политика спортске припреме: уска специјализација; кампови и сл.
- Политика такмичења: обезбеђење опстанка у лиги; улазак у виши ранг такмичења; излазак на међународну сцену; освајање титуле шампионата; обарање рекорда у спортској дисциплини.
- Политика маркетинга, пр, финансија, кадрова, инвестициона политика

Пример финансијске политике: Топ менаџмент је дефинисао такву политику којом подређени морају добити одобрење за све трошкове који превазилазе износ од 5.000,00 динара. То значи да могу плаћати све рачуне чији су износи мањи од прописаног, а за веће износе морају добити сагласност вишег нивоа.

Поступци или **процедуре**

Процедуре предствљају детаљан скуп инструкција за обављање одређених акција које се обављају регуларно или са високим степеном учесталости. Поступци представљају високо формализовану планску одлуку, по правилу, писмено формулисану. Процедуре показују како би пословне политике требало да се спроводе. Оне одређују посебан начин бављења неким догађајем или активношћу. Суштинска сврха процедура је да контролишу и да обезбеђују сталне акције.

Тиме што утврђују делатности које је неопходно предузети за остваривање циљева спортске организације, процедуре представљају смернице за деловање и прецизирају шта и како треба да се уради. Зато су процедуре специфичније од политике јер конкретно кажу менаџеру шта треба да уради у датој ситуацији. Сврха процедура је програмирање делатности или њихово претварање у рутинске послове да би се решили специфични проблеми или случајеви.

У једној спортској организацији постоји више врста процедура које прецизирају такве ствари као што су прикупљање и евидентирање података о трошковима, одржавање канцеларисјких архива и досијеа, распоред годишњих одмора запослених у клубу, селекција спортиста, провера здравствених способности, припрема буџета и др.

Стандардна оперативна процедура (СОП), која се често чује од менаџера, се односи на рутинске одлуке у одређеним ситуацијама. Тачно је да организација може да послује без политике или процедуре, међутим радно оптерећење менаџера било би изузетно велико без трајних планова (политика, процедуре и правила). Трајни планови омогућавају менаџеру да одлучује "по принципу изузетка", односно, да утврђује политику и поступке према којима ће доносити одлуке у случајевима који се често понављају, док ће се он лично ангажовати само у случају изузетних и несвакидашњих ситуација.

Пример. У случају, рецимо повраћаја спортских реквизита или спортске робе за спортисте, треба да се установи процедура која ће прецизирати: услове под којим се спортска роба може примити назад, начин повраћај готовог новца или кредита, повратак робе у залихе или њено пребацивање на неко друго место као и формуларе које треба попунити за спортски сектор, књиговодство и друга одељења. Овде треба уочити разлику између политике и процедуре. Политика рецимо каже, "Да би изашла у сусрет купцу, компанија одобрава поврата робе уз надокнаду пуног новчаног износа у року од 10 дана након куповине". Онда процедура остварује ову политику тако што прецизира остале поступке око повраћаја робе.

Процедуре су специфичне управљачке одлуке којима се детаљно разрађују стандарди или рутински методи и технике у обављању одређених послова.

Пример: Политика савеза је постизање врхунских резултата на такмичењима.

Процедуром се дефинишу питања регистрације спортиста; начини плаћања чланарне-стартнине; здравствена контрола; начини учешћа на такмичењима, питања стицања права на стипендије-националне пензије и сл.

Вежба: размештај, упознавање и увођење у посао

Спортска организација по завршетку процеса избора потребног особља, спортиста, тренера и менаџера мора да има разрађену **процедуру** размештаја и упознавања функционисања целе организације, са радним местом и послом који ће свако од њих обављати.

Спортска организација такође мора да разради довољно добру процедуру увођења нових људи у организацију.

Размештај подразумева дефинитивно распоређивање по обављеном процесу селекције, а на основу претходног плана и стратегије које је спортска организација донела.

То практично значи да ако је спортска организација примила на рад тренера за млађе селекције, распредиће га тачно место које му припада по критеријумима за оглашено слободно место.

Упознавање представља почетну фазу увођења у посао и може бити двојако:

(1) Упознавање целе спортске организације и њеног функционисања, уколико се ради о особи која има први пут сусрет са конкретном организацијом.

Ова врста упознавања се процедурално спроводи у неколико дана и од стране средњих и виших менаџера. Новопридошлица обилази све радне пунктове спортске

организације, упознаје се са људима, посебно са онима са којима ће непосредно и свакодневно сарађивати и контактирати.

Уједно мора да разуме и да схвати технолошке процесе и делатности којима се бави спортска организација, као и функционисање целог организационог система.

Истовремено мора упознати унутрашњу организацију рада у оквиру организационе јединице у којој ће обављати одговарајуће послове или спортске активности.

Одабрано особље одмах на старту мора да добије основне податке о спортској организацији, када је основана, који су јој највећи успеси, ко су током спортске историје били најистакнутији представници, каква је и колика подршка спољашњег окружења.

Зтим мора упознати организациону културу, норме понашања, какви су и како су успостављени формализовани односи између појединих организационих структура. Најбоље би било да свака организација има припремљену документацију, са свим нормативним актима, коју би одабрано особље могло, на миру код куће, упознати.

(2) Упознавање конкретних послова које ће одабрано особље радити.
Упознавање може да траје и до неколико недеља и спроводе га по правило функционални менаџери-одговорни за одређену функцију у спортској организацији у којој ће радити новопридошлице.

Увођење у посао почиње када одабрано особље преузме и формално одговарајуће дужности и обавезе. Ова фаза увођења у посао може да траје и до месец дана. То се уједно сматра и првом обуком у спортској организацији, коју реализује надређени, односно непосредни руководилац.

Обука се односи на на преузимање технологије посла, **на процедуре рада**, на преношење стручних достигнућа спортске организације и др.

По свом садржају процес увођења нових људи у посао или спортску организацију подразумева три фазе:

(1) увођење у организацију и организациону јединицу, у којој придошлица треба да ради.
(2) Увођење у спортску или радну групу у којој ће новопридошлица обављати задате активности.
(3) Увођење у процес спортске активности или процес рада, односно спортске операције или послове које треба да обави новопридошлица.

Увођење нових људи у организацију, спортску или радну групу, као и у сам процес спортских и пословних активности спортске организације је у функцији:

- Бржег прилагођавања нових људи новој средини,
- Његовог бржег укључивања у процес спортских и пословних активности,
- Стицања свих оних знања и вештина које им омогућавају успешније обављање спортских или пословних активности.

Зато је потребно процес **увођења** обавити по унапред разрађеној технологији и утврђеним **процедурама**, чију основу чине: план увођења, програм увођења и поступци увођења.

Нема бављења спортом без другог. То практично значи да се хармоничност односа између појединаца налази најчешће у сазнању њихове узајамне повезаности.

Проблеми увођења нових чланова

Дужина трајања увођења у посао је релативна и зависи од много фактора. Најпре од спремности саме организације да испуни тај врло важан а не мало сложен задатак.

Честа је појава да због обимног свакодневног рада спортска организација "заборави" на нове спортисте, тренере или на ново особље и препусти их да се сами сналазе како знају и умеју, што може да буде обострано штетно и врло кобно.

Понекад то значи да се нови прерано разочарају и да већ у првим месецима напуштају посао. Или, да од самог старта не пронађу себе у тој организацији "храмајући" годинама.

Са друге стране, догађа се да увођење у посао обављају некомпетентни људи, тек "реда ради", јер тако налаже основна људска култура. Није редак случај да тренере у неком клубу у посао уводи секретар, или неки други бирократа, а не представник стручног штаба, или стручне комисије, или што је логично одговорни сручњак за одређене послове.

Процедура доношења статута новоосноване спортске организације садржане су у оснивачком акту или у одлуци о оснивању спортске организације.

Предлог новог статута који се подноси оснивачкој скупштини на усвајање, подноси иницијативна група коју је овластио иницијативни оснивач да предлаже предметном скупу основне предлоге одлука, међу којима и предлог одлуке о усвајању статута. И ницијативна група пре одржавања оснивачке скупштине са позивом за седницу обично шаље и предлог статута свим позванима, како би се квалитетније припремили и утицали на доношење најважнијег и најзначајнијег акта спортске организације.

Оснивачки акт, записник са оснивачке скупштине, новодонети статут и документација са најмање 10 оснивача подносе се на регистрацију министарству просвете и спорта.

Процедура усвајања измена и допуна, или сасвим новог статута већ постојеће организације, спортска организација регулише одредбама самог статута.

Она је најчешће ограничена на процедуру предлагања и процедуру доношења, односно промене статута. Свака озбиљнија спортска организација има своју правну или статутарну комисију, која се организује као стално или као привремено, ад хок (специјално) тело скупштине или извршног органа скупштине.

Правила

Сматра се да политика има своје инструменте а најважнији су правила и процедуре.

Правила као трајни планови, обично су врло конкретна у прописивању или забрани одређених поступака, односно, онога шта се сме и онога шта се не сме урадити. Правила поједностављују посао менаџера тиме што утврђују смернице у понашању и то у понашању појединаца. Уместо да менаџер упозорава сваког запосленог или спортисту понаособ да не сме да пуши у спортским објектима (свлачионица, сала, ходник, канцеларија, отворени спортски терени), менаџер ставља знак "забрањено пушење" који све упозорава на опасност и на тај начин прописује правило понашања..

Спортисти, запослени и менаџери се обично упознају са правилима одмах по доласку у спортску организацију. Међутим, није сувишно повремено их подсетити на њих. Из тог разлога су спортске сале на улазним вратима облепљене натписима као што су "забрањен улазак у ципелама или прљавим патикама", а на улазу у базен "забрањен улаз без купаће капе" и слично. У вечини случајева правила су усмерена на безбедност спортиста и она штите спортисте од њега самог, али и од других.

У вези политике учлањења спортиста у клуб – постоје правила понашања такмичара: на тренингу, на такмичењима, исхрана, здравствена контрола.

У вези политике запошљавања тренера у клуб- постоје писана правила понашања тренера на тренингу, на такмичењу – посебно на међународном, као и у приватном животу.

У вези политике отворених врата: правила понашања надређених и подређених ради ефикаснијег постизања постављених циљева (жељено стање); правила успостављања сарадње са родитељима; спонзорима; медијима; спортским савезима; спортским клубовима и сл.

Укратко, сврха трајних планова је да пруже менаџеру смернице у одлучивању и деловању. Политика, процедура и правила помажу да се одлуке и делатности менаџера обједине у циљу остваривања циљева организације. Они, такође служе као мост између два периода планирања којим се обезбеђује стабилан и уједначен правац делатности.

6.3.3. Планирање према структури и функцијама спортске организације

Спортска организација у својој организационој структури има више организационих јединица које су међусобно зависне. Оне почивају на одговарајућим функцијама, као што су спортске: тренинг, такмичење, селекција, стручни рад и пословне: маркетинг, спортски објекти, информатика, и сл. поменуте функције не морају бити организоване као посебне организационе јединице.

Цео процес планирања почива на: претпоставкама планирања; врстама и елементима планирања и планским акцијама; реализацији и контроли планирања

Претпоставке планирања су они предуслови без којих се не може ући у процес планирања и тичу се целе спортске организације, а чине их:

- Предвиђање будућих стања целе организације или спортских екипа, спортиста-појединаца, делова целине или појединих функција.
- Сврха постојања (Мисија), спортске организације, које увек полази од питања: "Зашто и због чега постојимо?". Планирањем се морају оправдати елементи Сврхе постојања. Визијом се морају дати одговори на питање каква ће организација (или спортисти) бити у будућности, и са које позиције се стартује у процесу планирања.
- "Стејкхолдери" – у свакој организацији, па и спортској постоје појединци, или групе људи, који су заинтересовани за очување интереса организације и своје сопствене интересе. Такви појединци или групе познати су као "стејкхолдери", који утичу (или су под утицајем) на резултате организације. Постоје Интерни "Стејкхолдери (оснивачи, чланови или власници спортске организације, спортисти, тренери и други менаџери, запослени) и Екстерни "Стејкхолдери" (државни органи, финансијске институције, политичке групе, спортске асоцијације, медији, спортска и друга јавност).
- Креативност спортских стручњака и менаџмента подразумева квалитет људског ресурса, спремног да на основу својих креативних способности обезбеди успешност планирања и реализацију циљева. У исто време људски ресурси својим високим стручним квалитетом морају у процесу планирања очувати Циљну смисленост спорта (сврха постојања) спортске организације од налета свих унутрашњих и бочних утицаја који прете да дају другачији идентитет спортској организацији. Високи спортски стручњаци и менаџери, чланови менаџмент тима, у исто време су и "стејкхолдери" – чувари интереса спортске организације.
- “ S.W.O.T” анализа подразумева анализу окружења и његовог утицаја на спортску организацију. Анализом окружења спортска организација утврђује претње, шансе и слабости, које јој долазе из интерног и екстерног окружења. Снага и слабости долазе из интерног окружења. Планирањем се опасности и слабости могу преточити у шансе и снагу организације.

Ради се о концепту који треба да нам омогући систематску анализу претњи и шанси као и њихово усаглашавање са јаким и слабим странама организације. Захтев је да се организација приближи идеалној ситуацији, да претње претвори у шансе.

ИНТЕРНИ ФАКТОРИ / ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	СПОСОБНОСТИ (S)	СЛАБОСТИ (W)
ШАНСЕ (O)	МАКСИ-МАКСИ СТРАТЕГИЈА	МИНИ-МАКСИ СТРАТЕГИЈА
ПРЕТЊЕ (T)	МАКСИ-МИНИ СТРАТЕГИЈА	МИНИ-МИНИ СТРАТЕГИЈА

Шема 6. SWOT анализа и њихове стратегије

Поступак може да почне од анализе окружења до интерних могућности и обрнуто. Мини-Мини, која укључује минимизирање слабости и претњи. Примењиваће је организација која се нађе у ситуацији да му је окружење неповољно, а организација обилује са низом интерних слабости.

Мини-Макси стратегија, подразумева минимизирање слабости и максимизирање шанси. Настаје када организација са становишта стања екстерних фактора има добре шансе, али је оптерећено интерним слабостима те није у стању да искористи повољне изазове окружења.

Макси-Мини, организација је јака али екстерно окружење представља претњу обиму и врсти досадашње делатности.

Макси-Макси, је најповољнији тип стратегијске ситуације. Организација максимално користи своје предности и расположиве шансе.

Врсте и елементи планирања

Процес планирања базира се на основним врстама планирања: стратегијском, оперативном и функционалном планирању, као и на лементима планирања: циљевима, стратегијама, плановима, програмима, пројектима, буџетима и тактикама. За спортску организацију од значајне вредности је функционално планирање, које у себи садржи и стратегијско и оперативно планирање. Функционално планирање је део укупног планирања на нивоу целе спортске организације, али у исто време представља јединствен систем планирања на нивоу једне организационе јединице или функције спортске организације.

Функционално планирање омогућава једној организационој јединици, да буде део широке структуре, али и релативно осамостаљене целине. То омогућава да се оно понаша по свим законитостима стратегијског планирања, а то значи да истакне и утврди своје циљеве, као и своје стратегије и тактике за реализацију својих циљева. Функционално планирање појединих функција или организационих јединица има завршну фазу у уклапању планских задатака на нивоу целе спортске организације.

На нивоу спортске функције, функционално планирање може бити:

- планирање тренинга (обука, припрема),
- планирање спортских такмичења,
- планирање развоја спортских резултата,
- планирање стручног рада и кадрова,
- планирање примарне и секундарне селекције спортиста,
- планирање спортске игре,
- планирање обезбеђења такмичења,
- планирање здравствене контроле спортиста и сл.

У оквиру пословне функције, функционално планирање може бити:

- маркетинг планирање,
- финансијско планирање,
- инвестиционо планирање,
- планирање кадрова,

- планирање коришћења и одржавања спортских објеката, планирање опреме и реквизита и др.

Реализација и контрола.

Реализација и контрола, подразумева: организовање ресурса, људских и материјалнх, неопходних да би се остварили утврђени циљеви и путем контроле даје одговор шта треба чинити после сазнања резултата о валидности процеса планирања.

Контролом се може утврдити неколико варијанти резултата планске акције, и то:

- потврђивање планског процеса као доброг и са тог становишта га не треба мењати или редифинисати,
- ревизија или редефинисање плана на основу слабог резултата који је потврдила контрола, или
- окончање планског периода и улаз у нови циклус планирања, чиме се потврђује да је планирање континуалан процес.

6.3.4. Фазе процеса предвиђања

Процес планирања, обухвата све делове спортске организације и све спортске и пословне функције у њој. Све организационе јединице израђују своје планове који се односе на активности, које је потребно обавити у будућности, ради постизања планираних циљева спортске организације у целини. Процес планирања обухвата и предвиђање будућих стања и догађаја, чиме се смањује неизвесност и ризик који носе будуће активности.

Планови се не могу развијати без процеса предвиђања. Предвиђање је полазна основа сваког планирања.

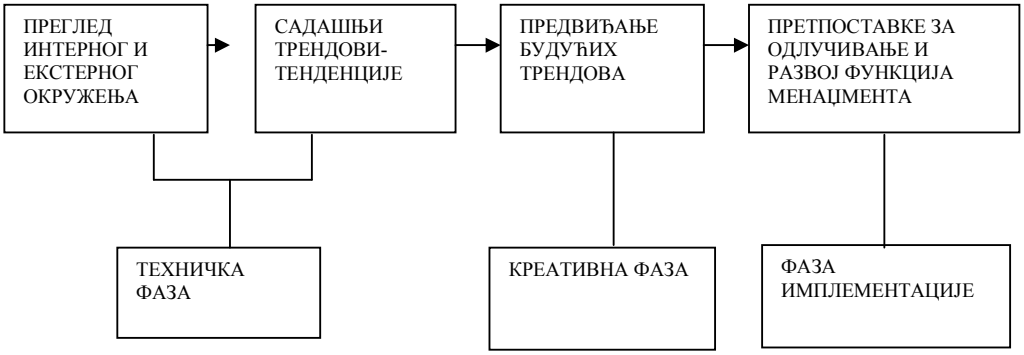
Предвиђање је процес добијања сазнања о неизвесним догађајима у будућности, битним за доношење одлука. Ако се у том процесу користе економетријске методе, односно тренд временске серије, тада постоје два приступа предвиђању:

- статитички, који се понекад назива и прогнозирање, код кога се претпоставља да се серија пројектује у будућности, уз претходно задовољен услов да је добро одређен модел који апроксимира временску серију и да се он са временом не мења и
- економетријски приступ, код кога се оцењује природа модела и веза узрочности битних чинилаца на основу којих се предвиђа. По овој терминологији прогнозирање се тиче кретања променљиве у будућем периоду, а предвиђање се тиче тог кретања, као последице узрочних променљивих.

Предвиђањем се утврђује вероватноћа будућих догађаја и њихови очекивани резултати, док планови представљају развој скупа планских одлука како да се припремимо за те догађаје. Класичан пример предвиђања у спорту са становишта акција које се данас предузимају у циљу долажења до будућих жељених стања је рад на селекцији нових спортиста, на основу "модела шампиона" у будућности. Селекција спортиста се обавља данас на основу предвиђања шта ће се десити у будућности и то унапред за 10-15 година, па и више.

Процес предвиђања у спорту, има четири елемента и три фазе. Елементи су:

- преглед окружења спорта и спортских организација,
- садшњи трендови-тенденције спорта,
- предвиђање трендова-тенденција у будућности,
- предпоставке за одлучивање и развој функција менаџмента у спорту.



Шема 7. Фазе процеса предвиђања

Преглед, односно анализа окружења спорта и спортских организација као и садашњи трендови – тенденције спорта чине техничку фазу. Предвиђање будућности трендова – тенденција је креативна фаза. Резултати предвиђања – претпоставке, које се користе у одлучивању и развоју функција менаџмента – имплементациона фаза процеса предвиђања.

Техничка фаза, претпоставља коришћење свих техничко-технолошких и стручних знања и сазнања из окружења, чак и помагала, као и метода којима се са одговарајућом вероватноћом могу прогнозирати будућа стања. То подразумева коришћење и знања из комплементарних дисциплина у спорту, као што су биолошко-медицинске методе. У овој фази обавља се и анализа прошлих и садашњих стања спортских ресурса, који нису оличени само у стању спортских достигнућа. То је фаза у којој постоји и исказ о потенцијалу људских и других ресурса, са становишта иницијалне, односно стартне позиције.

Креативна фаза подразумева интелектуални и интуитивни напор стручњака и менаџера, којим се пројецирају будућа стања спорта, у дужем или краћем временском периоду, у којој се они служе свим доступним информацијама о развоју спортске гране и трендовима раста спортских достигнућа.

Имплементациона фаза претпоставља претакање одговарајућих претпоставки о будућности одлуке, коришћењем свих функција менаџмента.

Предвиђање исказује истраживачки напор, открива шансе спортске организације, олакшава доношење одлука, антиципира токове будућих догађаја, минимизира ризик и неизвесност пословања и свих других, нарочито спортских процеса спортске организације. Тачност предвиђања зависи од многих фактора,

нарочито од квалитета стручних и других информација и временског периода за који се обавља прогнозирање.

Предвиђање можемо дефнисати као истраживање будућности, с циљем да се дође до поузданих планских претпоставки, односно ставова о релевантности и природи дејства екстерних и интерних фактора на будуће пословање организације. Ова дефиниција предвиђања указује на неколико његових битних карактеристика :

- Прво, подразумева истраживачки напор, што значи да треба да уважава научно фундиране методе истраживања.
- Друго, бави се будућношћу у смислу откривања шанси, односно указивања на опасности које се формирају у будућности.
- Треће, предвиђање везује будућност за пословање организације с циљем да се олакша процес доношења и реализације планских одлука.
- Четврто, предвиђање подразумева заузимање става о антиципираним токовима будућих догађаја, што значи да резултати предвиђања фигурирају као кључне премисе планирања.
- Пето, основни смисао предвиђања јесте да се минимизирају ризик и неизвесност у пословању.

Предвиђање фигурира као нужна претходница процеса планирања. Предвиђање и планирање треба третирати као две нераздвојне компоненте на којима се предоминантно заснива процес управљања савременом спортском организацијом.

Пример прогнозирања дефинитивне телесне висине (ТВ) су таблице по Beyliju, у којима је, у односу на хронолошко доба, одређен проценат достигнуте ТВ, као што је приказано у табели (42).

Тако за дечака старог 10 година, по таблицама је достигао 78 % дефинитивне висине, који има ТВ 135 см, помоћу процентне једначине добија се резултат од 173,5 см дефинитивне висине.

деф. ТВ = измерена ТВ х 100 : проценат достигнуте ТВ (78%) = 173,5 см

Нешто прецизније податке у проучавању могуће је постићи праћењем ТВ неколико година у периоду пре пубертета и у неколико наврата правити прорачуне и прихватити највећи резултат као највероватнију прогнозу. Могуће су дневне осцилације и оне се најчешће јављају управо код спортиста и физички активних особа, које се појачано зноје, па се могу регистровати одступања и до 2 см.

Прогноза дефинитивне ТВ битна је за тренере који раде са децом из области спортова као што су: одбојка, кошарка, или из атлетског спорта- скок увис и сл.

СТАРОСТ	ПРОЦЕНАТ ДЕФИНИТИВНЕ ТЕЛЕСНЕ ВИСИНЕ (ТВ)			
	ДЕВОЈЧИЦЕ		ДЕЧАЦИ	
6 месеци	39,8		37	
1 година	44,8		42	
2 године	52,4		48,6	
3 године	57		53	
4 године	61,5		57,6	
5 година	66		61,7	
6 година	71		65,5	
7 година	74		69,3	
8 година	77,5		72	
9 година	81		75	
10 година	84		78,1	
11 година	87,2		81	
12 година	91,7		83,8	
13 година	95,5		87,3	
14 година	98		91,5	
15 година	99		95,5	
16 година	99,8		97	
17 година	100		98,8	
18 година			99,6	
19 година			100	

Шема 8. Прогноза дефинитивне телесне висине

6.3.5. Стратегије и њени нивои

Стратегија се може дефинисати као планска одлука којом се одређују циљеви спортске организације као и начини на који ће се они реализовати. Стратегија се уобичајено посматра на три нивоа: функционалном, пословном и корпорацијском .

Функционална стратегија представља план унапређења ресурса пословне функције у циљу креирања кључне компетентности у њој. Она даје одговор на питање: како ћемо у одређеној пословној функцији унапредити наше компетентности како бисмо додавали вредност за потрошаче и креирали конкурентску предност.

Пословна стратегија представља план за стицање конкурентске предности на тржишту пословне јединице за коју се та стратегија доноси. Она је у основи конкурентска стратегија и даје одговор на питање: како ће наша пословна јединица или организација победити наше конкуренте на тржишту.

Корпоративна стратегија је у основи развојна стратегија и она одговара на питање: како ће се и у којем правцу даље развијати наша компанија? Стратегију на корпоративном нивоу доноси топ менаџмент.

6.3.6. Основни елементи стратегијског планирања

Основни елементи стратегијског планирања су: Визија и мисија, циљеви, стратегије и тактике.

Визија и мисија су полазни елементи стратегијског планирања. На основу дефинисаних ових појмова у спортској организацији се дефинишу и остали елементи планирања: циљеви, стратегије и тактике. Визијом се дају одговори "какви смо сада?" и "какви желимо да будемо?" Мисија представља сврху постојања спортске организације. Она даје одговоре на питања: "У ком смо послу?" и "зашто смо у њему?"

Циљеви спортске организације изражавају разлоге њеног постојања. Спортски клубови стварају спортисте и преко њих постижу спортске резултате, од којих и зависи успешност спортских клубова у систему такмичења. Циљеви се дефинишу као стања, која ће се остварити у будућности уколико се усмере одговарајуће активности на реализовању визије и сврхе постојања спортске организације. Постављени циљеви одређују шему за алокацију и коришћење ресурса. Све активности у спортској организацији морају бити усмерене ка остварењу постављених циљева.

Циљеви могу бити стратегијски и оперативни. Стратегијски циљеви представљају ближу дефиницију визије организације, односно они изражавају стања у којима се може наћи организација. Оперативни циљеви су усмерени на решавање неочекиваних проблема у кратком року, али морају бити у складу са стратегијским циљевима.

Стратегије. Формулисање стратегије одвија се након формулисања мисије и одређивања стратегијских циљева. Стратегија је производ процеса стратешког планирања и централна тачка укупног процеса стратешког управљања. Стратешко управљање се састоји од формулације стратегије кроз процес стратешког планирања и њеног спровођења. Стратегија је обично формулисана кроз стратешки план организације. Његов временски хоризонт не може бити мањи од годину дана али је уобичајено да се стратешки план доноси за период од 3 до 5 година. Стратегија представља начин на који организација успева да искористи своје предности и избегне слабости као и да искористи шансе а избегне опасности из окружења. Она даје општи правац акције организацији и разликује се од тактичких и оперативних одлука. Оперативне одлуке морају бити у сагласности са стратегијом организације јер се управо кроз свакодневне оперативне одлуке и спроводи стратегија. Важније је да организација има правилно изабрану стратегију него да доноси добре оперативне одлуке. Уз добар стратешки план може се направити низ тактичких грешака, а да на крају организација доживи успех .

Стратегија је наука и вештина коришћења начина ради остваривања циљева. Стратегија спорта, представља правац у коме се развија спорт или спортска организација и која даје одговор на питање како се може стићи до унапред одређених циљева. стратегија је скуп правила управљања спортом, његовом усмерењу ка будућности. Стратегија спорта састоји се из низа функционалних стратегија које третирају проблематику сегмената. Са становишта система, функционалне стратегије усмеравају модалитете остваривања циљева подсистема. Са становишта подсистема функционалне стратегије представљају генералне стратегије за конкретни сегмент. Пример функционалних стратегија у спорту су стратегије примарне и допунске

селекције, стратегије припрема, стратегија развоја стручног рада, стратегија такмичарског система, стратегија финансија, стратегија маркетинга, стратегија развоја објеката, стратегија развоја информационих система, стратегија публик реалност.

Стратегија одговара на питање како ће спортска организација постићи постављене циљеве. Она стратегија која не може да обезбеди будућност спортској организацији назива се погрешна стратегија, а она која може да осигура будућност организацији, али се не може постићи ни једном могућом тактиком, назива се недостижна стратегија.

Тактике се баве обезбеђењем и вођењем свих активности усмерених на непосредно решавање задатака. То је скуп података, начина и средстава који се примењују да би се постигли одређени резултати. Тактика је и теорија и пракса и научна дисциплина. Тактика је вештина, односно способност избора и употребе најпогоднијих средстава и поступака којима се на најцелисходнији начин обезбеђује циљ. Тактике у спорту су функционалне. Постоје тактике оријентисане на такмичење, али и за друге функције и процесе у спорту.

6.3.7 Изјава о мисији

Изјава о мисији је формулација која јасно и сажето саопштава разлог постојања организације. То је сврха-смисао организације. "Ко смо?" је важно питање које се поставља на почетку процеса планирања јер одговор на то питање ограничава процес планирања пружајући му фокус. Тај одговор се обично садржи у изјави о мисији или у изјави о сврси организације. Изјава о мисији се обично формулише у једном параграфу и садржи 25 до 30 речи.

Овим речима описује се сасвим широким изразима:

- шта организација намерава да чини,
- за кога организација изводи ову функцију, и
- како организација обавља ту функцију

Изјава о мисији се не сме подразумевати него се мора написати. Примера ради ако једна спортска организација као главну сврху своје активности утврди развој ка врхунском престижном спорту међународног такмичарског ранга а друга организација – обухватање што већег броја локаног становништва програмима редовног рекреативног вежбања, за њих се може рећи да су дефинисале своју мисију.

Мисија треба да се схвати као веза између вршења неке друштвене функције и посебних мета или циљева спортске организације. Мисија се може дефинисати и као термин који се односи на идентификовање садашње и будуће делатности организације. Треба је схватити као примарни циљ спортске организације. Мисија даје јасну дефиницију – шта треба да се постигне и како најбоље да се то оствари.

На основу ових јасних одређења својих главних намера, ове организације могу да утврде свој власнички облик и организациону структуру, карактер и асортиман програма које треба да развијају. Оне, такође могу да процене своје финансијске потребе. Сви ови циљеви развоја се изводе из полазне широке формулације мисије.

При одређивању мисије, важно је да се има у виду услуга која се чини друштву – одређеној категорији становништва – а не сам производ (програм, тренинг, наступ на такмичењима и сл.). Такође је важно да формулација мисије не буде неодређена. Ако се јасно утврде друштвени ефекти спортске делатности, спортска организација неће бити изложена економским променама или изазовима конкуренције.

Пример: Ако један фудбалски клуб има аматерски део (петлиће, пионире, кадете, омладинце) и професионални део (сениоре), мисија таквог клуба може да се дефинише:

"Фудбалски клуб је спортска организација састављена од аматерског и професионалног дела такмичара, ради развоја, унапређења фудбалског спорта и постизања врхунских спортских резултата у фудбалском спорту. Функцију обавља на начелима равноправности, одговорности, заједништва спортског духа и морала".

6.3.8. Изјава о филозофији

Изјава о филозофији је формулација која описује вредности и уверења организације која се односе на рад који треба да се обави. Филозофија има утицаја на деловање управе, кадрова, волонтера као и на услуге и програме које организација нуди и испоручује.

Са утврђеном мисијом, спортска организација може да учини следећи корак стратегијског планирања – да дефинише своју основну филозофију. Ова формулација треба да објасни чланству, запосленима, спонзорима и свим заинтересованим за организацију, како она жели да делује. Да ли брзи такмичарски резултати по сваку цену или постепен развој сопственог спортског потенцијала? Какав однос желимо да негујемо са публиком, спонзорима и симпатизерима? Желимо ли учествовање волонтера или строго професионални рад? Одговор на ова и многа друга питања потребни су ради оријентације свих припадника спортске организације током доношења свакодневних одлука и у усклађивању понашања са општом оријентацијом организације. Од врсте одговора на ова питања зависи организацијска култура. Јасно објашњење филозофије спортске активности и пословања у оквиру изјаве о мисији, ствара основу за развој складне организацијске културе.

6.3.9. Израда плана активности (гантограм).

Гантограм је графички приказ планирања и праћења активности неког посла. Анализа услова постизања развојних циљева спортске организације може да резултира идентификовањем неколико десетина па и стотина задатака или активности којима се сваки задатак реализује. Све задатке је неопходно интегрисати у јединствени, усклађени план активности или оперативни план. За израду таквог плана активности користи се метод мрежног планирања чију основу представља израда гантограма.

Израда плана активности почиње утврђивањем почетног и крајњег датума пројекта и груписањем задатака у временски одређене етапе. Прелаз из једне у другу узастопну етапу дефинисан је догађајима "међашима". То су догађаји који недвосмислено означавају да су све критичне активности из претходне етапе реализоване и да скуп активности наредне етапе може да почне. Међаши су догађаји ,

обично, седнице ауторитативног органа спортске организације који је овлашћен да доноси закључак о томе да ли је одређена етапа плана активности реализована или не.

А К Т И В Н О С Т И	Време (месеци, недеље, дани) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Е т а п а припрема Етапа промоције и организација Етапа реализ. и затварања
1. Планирање 2. Анимирање спонзора 3. Рекламирање 4. Организовање кампа 5. Ток кампа 6. Затварање кампа	
РЕСУРСИ Штаб кампа Тренери Волонтери Шатори Кухиња Чамци Минибус	
Трошкови Индиректни Директни	1000 ..... 5000..8000...1000 7000..10000... 1000 ..... 1200..18000.. 1000

Шема 9. План активности (Гантограм): Пројект "Летњи камп"

У гантограм се уносе такође ресурси који се додељују појединим активностима као и трошкови свих ресурса који се активирају одређеног датума. Овим методом планирања дата је могућност довођења свих задатака у међузависност (систем), на тај начин се могу испитивати ефекти "рокада" појединих активности како на изгледе постизања крајњег циља у предвиђеном року, тако и на укупне трошкове и на оптерећеност појединих или појединих група ресурса.

На следећој шеми приказан је гантограм спортских активности Универзитетског спортског савеза Београда за 2011. годину. Спортски директор тог савеза је мр Стеван Шегрт, који успешно води савез са својим тимом више од петнаест година. Ради се о веома систематизованом, стручном и одговорном спортском раднику, који је веома успешно савладао све процесе менаџмента. Лидер за пример многим спортским стручњацима. Из тих разлога, у виду праксе, све генерације студената Академије фудбала, према посебном плану, организовано посећују УССБ.

Ааутор ове књиге је члан Управног одбора УССБ, и са задовољством учествује у раду савеза при доношењу одлука о функционисању УССБ.

УНИВЕРЗИТЕТСКИ СПОРТСКИ САВЕЗ БЕОГРАДА

1953/1954
ССОС БУ
У С С Б
2011/2012

Sport University Association of Belgrade
Federation Universitaire des Sport du Belgrade
Beograd, Balkanska 4/I. ☎/Faks: **011-26-88-640** PIB: **100147722**
mati~ni broj: **07056966** pos.tek. r~ **205-4803-35**/komercijalna banka
http://www.ussb.rs/ e-mail: ussb@eunet.rs

Broj: 1097
Datum: 27.12.2011. godine
Predmet: ***Realizovana takmičenja u organizaciji Univerzitetskog sportskog saveza Beograda u 2011. godini***

Sport	**Vrsta takmičenja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Futsal - m													
	I Liga										■	■	■
	II Liga			■	■	■	■						
	Kup					■	■						
	Instruktorski rad sa sudijama									■	■		
	Liga studenata Srbije u futsalu			■	■								
	8. Evrop. prv. u futsalu							■					
	Rad odbora	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■
Futsal - `													
	I Liga										■	■	■
	Kup					■	■						
	Obrazovno trenažni proces		■	■	■	■				■	■	■	
	Instruktorski rad sa sudijama									■	■		
	Rad odbora		■	■	■	■	■			■	■	■	■
Košarka –`													
	I liga										■	■	■
	Kup					■							
	L. studentkiwa Srb. u košarci			■	■								
	11. Evrop. prv. u košarci							■					
	Rad odbora					■	■			■	■	■	■
Košarka –m													
	I Liga										■	■	■
	II Liga		■	■	■	■							
	Kup					■							
	Liga studenata Srb. u ko{arci			■	■								
	Rad odbora	■	■	■	■	■				■	■	■	■
Odbojka –`													
	I liga										■	■	■
	II liga										■	■	■
	L. studentkiwa Srb. u odbojci			■	■								
	Rad odbora		■	■						■	■	■	■

Sport	**Vrsta takmičenja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Odbojka –m													
	I liga										■	■	■
	II liga										■	■	■
	Liga studenata Srb. u odbojci			■	■								
	11. Evrop. prv. u odbojci							■					
	Rad odbora		■	■						■	■	■	■
Atletika													
	15. Prvenstvo u krosu										■		
	15. Cerski polumaraton										■		
	Sudijski odbor	■			■	■		■	■		■	■	
	Rad komisije	■			■				■		■	■	
šah													
	6. Transatlantski Kup											■	
	Svetosavski šahovski turnir	■											
	4. Aprilski šahovski turnir				■								
	Prvenstvo – Pojedina~no – `						■						
	Prvenstvo – Pojedina~no – m						■						
	Kup Srbije u šahu												■
	26. letwa Univerzijada								■				
	Rad odbora	■		■	■	■				■	■		
Orijentiring													
	14. Prvenstvo –m				■								
	14. Prvenstvo –`				■								
	14. Prvenstvo – ekipno				■								
	Obrazovno trena`ni proces			■	■	■	■				■	■	
	Rad odbora			■	■	■				■	■	■	
Tenis													
	Otvoreno prolećno prvenstvo				■								
	Rad komisije		■	■	■		■	■		■	■		
Stoni tenis													
	Ekipno prvenstvo				■								
	Kup Srbije u stonom tenisu												■
	Rad odbora		■	■	■						■	■	
Plivawe													
	Karte za bazen	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■
	Rad komisije	■	■	■									■
Rukomet - `													
	Prvenstvo			■	■	■	■						
	Kup					■							
	Rad odbora		■	■	■	■	■				■		
Rukomet - m													
	I liga		■	■	■	■							
	II liga		■	■	■	■							
	Kup					■							
	6. Evropsko prv. u							■					

	rukometu												
	Rad odbora												

Sport	**Vrsta takmičenja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Streljaštvo													
	Kup Srbije u streljaštvu												
	Rad komisije												
Ragbi - XIII													
	Univerzitetska liga												
	Ragbi liga Srbije												
	Rad komisije												
Takmičarska komisija													
	Rad komisije	7	12	14	12	10	8	1		10	14	9	8
Upravni odobor													
	Sednice odbora						1				1	1	1
Skupština													
	Redovna sednica												

Sportski direktor
USS Beograda:
mr Stevan Šegrt

6.3.10. Планирање путем решавања проблема.

Постављени развојни циљ организације сам по себи представља проблем: између садашње стварности и пројектоване будуће ситуације постоји **јаз** који је неопходно попунити активностима које воде отклањању јаза и постизању жељеног стања организације. Које су етапе, активности, и ресурси неопходни да се преброди јаз између актуелне стварности и жељеног будућег стања садржаног у стратегијском циљу? Како постићи промену садашњег у жељено будуће стање организације? На којим тачкама узрока и последица, које воде ка решењу проблема, треба предузети интервенцију, којим редом деловати? процес планирања је решавање тог проблема.

Квантификација проблема

Пример: Од 30 спортиста у клубу; Планска мета = 50 спортиста; Јаз = 20 спортиста Јаз између планске мете (задатка), и стварности је проблем који треба решити одговарајућиом акцијом, са утврђеним скупом ресурса, у утврђеном року и редоследом активности предвиђених програма.

Почетак планирања – утврђивање кључног проблема.

Планирање у спортској организацији може бити успешно ако сви или већина њених чланова стекну широко разумевање проблема њеног развоја. Сагласност да проблем постоји и да се он изражава свима прихватљивом мером, је најснажнији мотив приступања његовом решавању. Ако се чланови спортске организације сложе да је стварање услова за уздизање сопствених младих талентованих спортиста у основи остварња смернице "довести клуб на врхунски такмичарски ранг", планирање добија фокус око којег може да се разгранава "паукова мрежа" изведених проблема другог, трећег и тд. реда. Овим разгранавањем проблема развија се консолидована структура активности које имају у виду да проблеми имају многе узроке. Да би план произвео

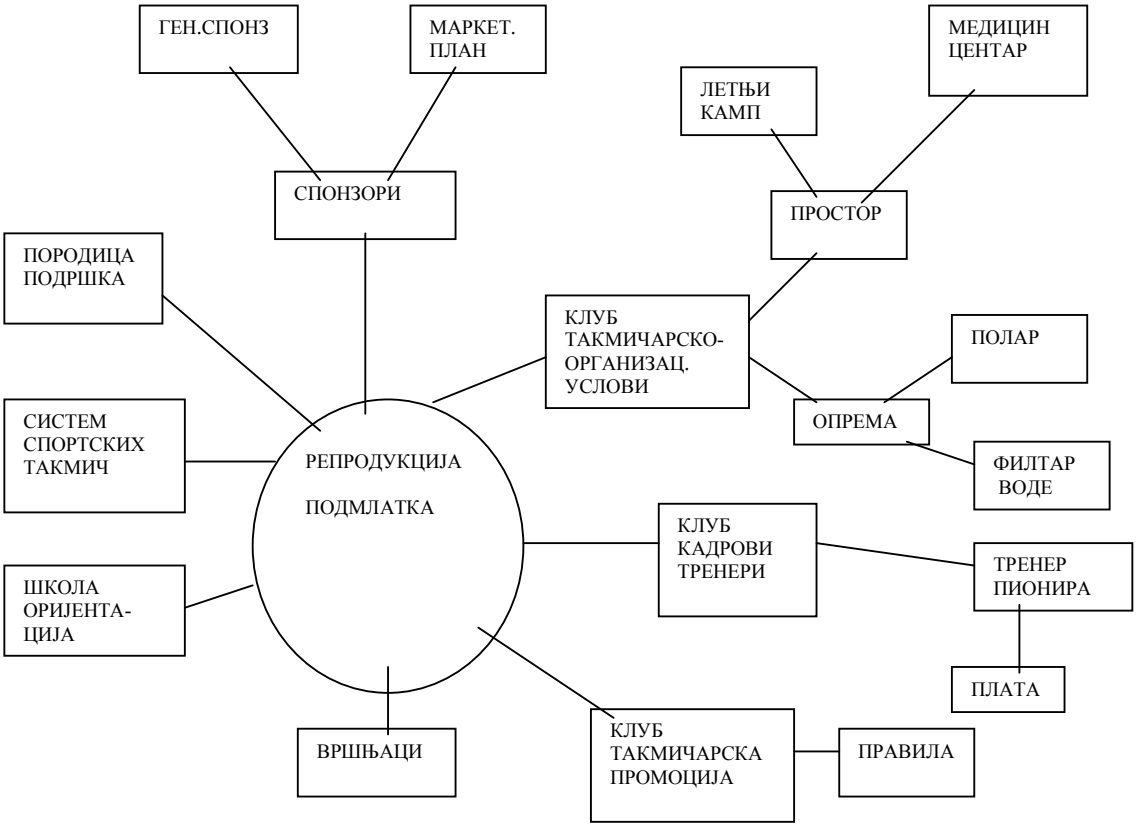
промене које воде остваривању циљева, он мора да се ослања на разумевање свих фактора који у стварности делују а не на претпоставку да је за постизање једног циља довољно активирати један, највероватнији фактор.

Успешно планирање путем решавања проблема тражи да се у том процесу активирају људи који су искусили проблем и који могу да учествују у трагању за алтернативним решењима и доношењу одлуке – избору најбоље алтернативе која се уграђује у план.

Развијање мреже узрока и ефеката. Разликовање "узрока" проблема од "ефеката" је поступак који омогућује развијање структуре плана интервенције (активности које изазивају жељене промене). Узмимо као пример, "репродукција подмлатка" (прилив талентованих младих спортиста – пионира, напредовање дела у категорију кадета, напуштање клуба од неког другог дела, и сл.). У изради оперативног плана којим се поменути проблем решава, користимо модел за дефинисање проблема (помоћу "паукове мреже" узрока и ефеката).

Задатак попуњавања "паукове мреже" је да се утврде сви фактори – узроци репродукције спортског подмлатка изабраног клуба.

Истраживања показују да у репродукцији спортског подмлатка учествују, осим клуба, институционални фактори какви су **породица** која даје подршку и формулише полазну развојну стратегију спортског развоја за талентовану децу, **школа** која обезбеђује оријентацију талентоване деце ка посебним спортовима, а током развијања и реализације спортског савршенства важан су фактор **спонзори**.



Шема 10. Модел за дефинисање проблема ("паукова мрежа")

За младе спортисте важан фактор представљају такође **вршњаци**, чији утицај може да буде подстицајан али може и да делује ограничавајући. Школа може да знатно убрза спортски развој талентоване деце и омладине уколико развија **систем школских такмичења** (у општинским или ширим, регионалним или републичким па и међународним оквирима). Главни фактор спортског развоја омладине су несумљиво **клубови**.

Уколико они располажу са квалитетним **тренерима**, способним да воде талентоване младе спортисте и уколико су за такав спортско – педагошки рад створени техничко – организациони услови (простор, опрема, мерни инструменти) може се очекивати успешна репродукција квалитетног спортског подмлатка.

Постојање јасних **правила** којима се регулише слање младих спортиста на такмичења, може да отклони могуће субјективне препреке на путу њиховог напредовања.

Испитивањем услова репродукције подмлатка у клубу може да се дође до закључка, на пример, да је неопходно обезбедити савремено **опремљен медицински центар** за тестирање и сл.) као и **летњи камп** (на мору или језеру, ради развијања спортских навика, осамостаљивања, отклањања утицаја вршњака и школе и сл.) и да је ради тога неопходно пронаћи и склопити уговор са **генералним спонзором** клуба.

Шема 11. Мрежни план структуре спортског клуба

6.3.11. Планирање тренажног процеса

Ефикасност планирања и програмирања тренажног процеса условљен је низом поступака и активности оног дела менаџмента који је непосредно одговоран за његову реализацију (тренерски тим, стручни штаб, и сл.). Да би се могао сачинити одговарајући план и програм неопходно је утврдити одређене елементе:

(1) Иницијално стање спортисте, које обухвата низ значајних параметара његових статусних карактеристика, а посебно:

- Целовиту процену морфолошких карактеристика,
- Детекцију функционалних способности организма,
- Стање моторичких способности и техничко-тактичких знања,
- Интелектуалне карактеристике сваког појединца,
- Особине личности, мотивационе диспозиције,
- Социјални статус, итд.

(2) Дефинисање жељеног финалног стања, узимајући у обзир карактеристике почетног (иницијалног) стања спортисте,

(3) Стручне разраде конструктивних елемената плана:
- Метода тренажног рада,
- Метода дозирања оптерећења,
- Избора садржаја тренинга,
- Анализе ефеката тренажне активности на основу контролних механизама.

Планирање тренинга је комплексна управљачка активност, која обухвата:

- Одређивање циљева и задатака тренажног процеса,
- Дефинисање временских рокова за постизање одређеног спортског резултата,
- Одређивање контролних норматива и мерних инструмената,
- Позиционирање временских циклуса,
- Евидентирање потребних техничких, материјалних и кадровских услова.

У раду тренера неопходни минимум представља формирање и коришћење следећих евиденција:

- Евиденција присуства тренинзима,
- Дневник рада тренера,
- Дневни, недељни, периодични и годишњи план тренинга,
- Евиденција такмичења,
- Лични картон спортисте, евиденција тестирања спортиста.

Вођење тренажног процеса ослања се, у основи, на вишегодишње и годишње планирање.

Сваки план мора да садржи одређен број структуралних елемената, од којих су најважнији:

- Анализа стања,
- Циљеви (за екипу и спортисте),
- Рокови (за постизање циљева),
- Средства која ће деловати као спољашњи узроци изазивања промена у адаптационим механизмима сваког спортисте (вежбе, поступци, мере,..),
- Форма плана (израда модела плана у коме се за сваки циклус одређују параметри: циљеви, задаци, садржаји тренинга, трајање и начин контроле),
- Основна такмичења.

План је, у суштини одређење стратегије како достићи пројектоване спортске циљеве спортисте (екипе) у одређеном периоду. Планом се, између осталог, дефинишу параметри значајни за комплетну и свеобухватну реализацију тренажног процеса и односе се на:

- План такмичарског кадра,
- План стручног кадра,
- Календар такмичења,
- Прогнозу динамике резултата,
- План контрола (здравствених, антрополошких, моторичких,..),
- Временске серије,
- Глобалне циљеве по временским серијама,
- План предпостављених ресурса (простор, сале, сауне, теретане, дестинације за припреме-море, језера, планине, реквизити и помоћна средства, неопходна опрема, исхрана, фармаколошка средства, психолошка подршка, прилагођавање спортиста реалном окружењу-школа, породица, друштво,.. теорујска припрема и лични менаџмент), и на крају план представити: Колико то кошта?

Програм представља конкретну операционализацију претходно сачињеног плана и кроз њега се даје одговор на три питања:

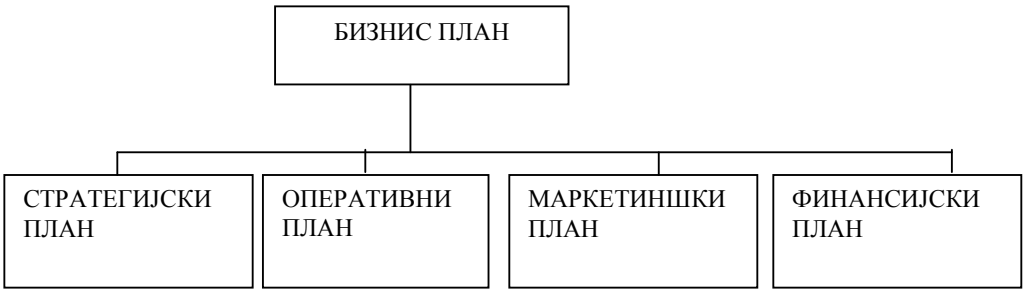
1. Шта радити?
2. Како радити?
3. Колико?

Програмирање спортског тренинга има карактер сложене управљачке активности, у којој се на основу претходно утврђених планских елемената (циљева, и задатака, временских параметара и материјално-финансијских услова), одређују средства, методе и оптерећења којима се утиче на оптимализацију трансформационих (и адаптационих) процеса спортиста.

6.3.12. Планирање финансија у спортским организацијама

Буџет (финансијски план) је део свакодневног пословног плана спортске организације. Са израдом буџета спортска организација има преглед укупних новчаних средстава која су потребна за реализацију свих планираних активности у наредној фискалној години.

Бизнис план је комбинација стратегијског, оперативног, маркетиншког и финансијског плана (шема 12.).



Шема 12. Бизнис план спортске организације

Када је утврђен програм организације приступа се предвиђању прихода и расхода. У вом поступку се крију опасности прецењивања прихода и потцењивања расхода.

Буџетирању је процес од низа активности које се понављају у регуларним временским размацима. Циклус буџетирања (финансијског планирања) се покреће приближно три месеца пре нове фискалне године и обухвата следећи поступак:

- Задуживање особа одговорних за припремање буџета,
- Утврђивање временског распореда припремања буџета као и датума сваког од следећих корака,
- Разматрање програмских смерница и циљева за период обухваћен буџетом,
- Предвиђање прихода и расхода,
- Презентација предлога буџета управном одбору и стручном штабу ради прихватања,
- Одређивање временског периода за ревизију буџета у утврђеним интервалима ревизије,
- Упоређивање финансијских извештаја са буџетом,
- Анализа и предузимање корективних мера,
- Прилагођавање буџета како је неопходно,
- Понављање корака (првих осам) за следећу фискалну годину.

6.4. ИСПИТНА ПИТАЊА - ПРВОГ КОЛОКВИЈУМА

1. Мисија изучавања предмета
2. Циљ изучавања предмета
3. Задаци предмета
4. Шта су задаци?
5. Зашто је менаџмент који се заснива на управљању резултатима механистички?
6. Зашто је битно да управљање буде за резултате а не помоћу резултата?
7. Како ћете знати да је спортиста у стрељашству водио рачуна о средствима за погађање мете у циљ?
8. У примеру стрелца за погађање мете у циљ, шта представља профит, а шта могућност за постизање циља?
9. Према Хенри Форду како се долази до профита?
10. Како се у спортским клубовима процењује додатна вредност?
11. Увод у теорију менаџмента спортских клубова (савеза).
12. Зашто људи формирају спортске клубове и зашто им приступају?
13. Шта је потребно спортским клубовима и савезима?
14. Шта је сврха постојања сваке спортске организације?
15. Термин менаџмент у спортским клубовима и савезима, зашта се најчешће везује?
16. Групе послова према концепту Хенри Фејола.
17. Шта обезбеђује менаџмент у спортским клубовима и савезима?
18. Шта представља менаџмент спортских клубова и савеза?
19. Шта значи управљати спортским клубовима и савезима?
20. Наведите нека жељена стања спортског клуба.
21. У чему лежи значај менаџмента спортских клубова?
22. Када кажемо да је спортска организација успела у интеграцији?
23. У чему се састоји суштима менаџмента спортских клубова и савеза?
24. Наведите посебне аспекте (гледишта) менаџмента.
25. Шта означавају принципи у управљању спортским клубовима и савезима?
26. Како принципи могу бити исказани?
27. Сун Цуови принципи:
28. Појам спортског клуба.
29. Појам спортске активноси.
30. Појам спортске делатности.

Глава 7. Структура спортских клубова и спортских савеза

7.1. Процес организовања

Организационо устројство спортског клуба (савеза), обухвата дефинисање институционалних облика и форми организовања, функције, организациону структуру, начин управљања и одлучивања, организацију рада по појединим функцијама и клуб (савез) као целину. Уређивање усклађивање, координација и функционисање клуба (савеза) као система како би се ефикасно остварили постављени циљеви.

Организовање је друга фаза процеса менаџмента у којој се дефинишу послови које треба урадити, врши подела рада, групишу послови у одговарајуће структуре и координирају активности свих чланова организације ради остваривања постављених циљева.

Успешност организовања у спортском клубу (савезу), зависи од процеса планирања, структуре спортског клуба (савеза), понашања чланова, коришћења расположивих ресурса и ефикасног извођења промена у организацији.

7.2. Појам организационе структуре спортског клуба (савеза)

После процеса планирања структура представља најважнији део сваке спортске организације. Структура се мора шематски приказати.

Свака спортска организација, која жели, да од самог оснивања постиже резултате, поред дефинисања мисије и постављања реалних циљева, мора кроз процес организовања да дизајнира организациону структура клуба. То је услов да у спортској организацији, свим члановима буде јасно, који је њихов посао и коме су одговорни за извршавање појединих задатака. Зато, велике спортске организације, посебно су заинтересоване за израду систематизације радних места, према стручној спреми и способностима чланова организације, а сходно прописаним условима законских и подзаконских аката. Свака спортска организација, има своју одређену структуру и свој систем унутрашњих веза и односа. Структура представља најважнији део сваке спортске организације.

Организациона структура представља компоновање свих елемената, функција и чиниоца система у складу са циљевима спортске организације. Организациона структура спортске организације означава успостављену поделу рада, композицију, хијерархијску и другу повезаност свих радних места (спортских и пословних), као и разврставање њихових послова и задатака, почевши од функција и служби све до појединачних радних места .

Зашто је битна структура? Добра структура је неопходна да би се одржало међусобно поверење и поштовање. Зашто? Зато што добра структура обезбеђује границе, које су нам свима потребне како не бисмо расипали нашу енергију. На пример као што "Добре ограде стварају добре суседе".

Уколико не знате шта ви треба да радите, шта ја треба да радим, где се наше надлежности преплићу и где се сукобљавају- другим речима, како наши послови утичу један на други – неминовно ћете се уплитати у одлуке других људи и стварати збрку. **Ко шта** ради, **када** и **за кога**? Сви само нагађамо.

Прецизна дефиниција "структуре" је питање којим се филозофи баве и о ком расправљају већ две хиљаде година. Али сви се слажу да је структура за форму оно што је процес за функцију. Архитектура је савршена интеграција форме (структуре) и функције (процеса): ако кажете архитекти шта желите да постигнете и како желите да живите, знаће какав дом да вам пројектује. Колико соба вам је потребно? Каква ће им бити намена? Колико људи ће обично бити у свакој соби? Са колико страна ће се морати прићи свакој соби? Где вам је потребна приватност, а где желите да се окупљају чланови породице?

Захваљујући овим информацијама, архитекта почиње да замишља поделу простора на један или више нивоа, са зидовима, вратима, прозорима и степеницама – границама.
Структура је битна спортским организацијама колико и зградама. Када је слаба или је нема, јављају се очигледни симптоми, као што се јављају када недостаје један од четири улоге менаџмента.

Када се у организацији људи оптужују за уплитање, микроуправљање или жељу да "изграде империју", одмах је јасно да менаџери у организацији немају јасну представу о томе где се завршава њихов посао а где почиње посао неког другог.

За разлику од тога ефективна култура би поставила јасне и прецизне границе око надлежности сваког менаџера. Зашто? Када су границе лоше дефинисане, менаџери не могу да се ослањају један на другог приликом извршавања задатака – не може чак ни да утврди ко је, ако такав постоји, одговоран за њихово извршавање. Због тога је он таоц сваког, и најситнијег, детаља имплементације, па нема времена ни слободе да доноси одлуке и делује у складу са њима.

Шта представља организациона структура клуба (савеза)?

Организациона структура клуба (савеза) представља формално утврђен систем односа између појединаца и група, у коме су њихове међусобне везе одређене распредом задатака (груписањем), количином ауторитета и одговорности.

Суштина концепта организационе структуре чине индивидуалне организационе улоге, које се групишу и повезују у уже организационе делове или субјединице.

Организациона структура у спортској организацији може бити формална и неформална.

Формална организациона структура спортске организације, формално је утврђена од стране менаџмента, дефинисана статутом и пратећим актима (пословницима о раду органа управљања, одлукама и др.), и формално представљена организационом шемом. – механичка структура (стабилно окружење)

Неформална организациона структура спортске организације представља неформалне односе између појединаца и група, који се не морају представити шемом, али објективно постоје у организацији.- органска структура (нестабил окруж).

7.3. Пример за анализу од идеје до организационе структуре

Сви желе да се организују. Али када им предложите да, за почетак, створе **организациону шему**, погледају вас сумњичаво, понекад и непријатељски.

"Немојте да будете смешни", одговорио је један клијент. "Ми смо једна мала компанија. Није нам потребна **организациона шема**. Потребни су нам квалитетни људи".

Упркос његовим протестима, био сам упоран јер сам знао нешто што он није. Знао сам да **организациони развој**, који се одражава на организациону шему, може да има јачи утицај на компанију него било који други појединачни пословни корак.

Организација везана за личност

Већина компанија има организацију више везану за личност него за радне задатке. То значи- више везана за људе него за одговорности. Резултат тога готово је увек хаос.

Да би вам најбоље објаснио шта мислим, погледајмо фирму "В", нову компанију коју су основали Павле и Милан, браћа и нови партнери у предузећу за које су сигурни да ће их обогатити.

Павле и Милан су, као и већина других, своје партнерство започели **делећи посао**. Када није Павле тај који ради у производњи, то чини Милан. Када Павле не услужује муштерије, то ради Милан. Када Милан не води књиге, води их Павле. Посао иде као подмазана машина. Продавница је беспрекорна. Излози блистају. Подови су претерано чисти. Муштерије су насмејане. А Павле и Милан су стално у покрету. Смењују се, стално се смењују.

Понедељком отвара Милан. Уторком Павле. Средом Милан. Четвртком Павле. На крају крајева, они су партнери, зар не?. Ако то не ураде они, ко ће?. Једино праведно решење је да деле посао.
Тако и раде и посао почиње да расте.

Одједном схватају да има више посла него што они могу да заврше. Морају да доведу помоћ. И тако, ангажују Остоју. Добар момак. Њихов нећак. Пошто ионако морају да плате некога, боље је да све остане у породици.

Сада су Павле, Милан и Остоја ти који се стално смењују. Када Павле не води књиге, води их Милан. А када Милан и Павле нису ту, ту је Остоја. Када Милан не услужује муштерије, сада то раде или Павле или Остоја. Или, ако Павле није тај који отвара радњу, то ће учинити Милан или Остоја. Ствари се крећу. Посао брзо напредује. Павле, Милан и Остоја су толико запослени да више не могу сами.

Придружује им се Драган. Он је брат Павлове жене. Добар момак. Добар радник. Има жеље и воље да ради. Сада се Павле, Милан, Остоја и Драган стално смењују. Када књиге не води Павле, то раде Драган, или Милан, или Остоја. Када муштерије не услужује Милан, ту су Павле, или Остоја, или Драган. Када није Остоја тај који прави алат, прави га Милан, или Павле, или Драган. **Сви раде све**: отварају радњу, одговарају на телефонске позиве, иду по доручак, одлазе у банку- сви се стално смењују.
Међутим, ускоро муштерије почињу да враћају алат. Изгледа да није добар. "Раније нам се то никада није десило", каже Павле Милану. Милан погледа Драгана. Драган погледа Остоју.

Одједном књиговодство није у реду. "Раније нам се то никада није десило", каже Милан Павлу. Павле погледа Остоју. Остоја погледа Драгана. То није све. Радња почиње да се распада.
Недостаје нешто алата. Прашина улази у делове. Изгужвани картон разбацан је по радном столу. Ексери су у кутији за завртње, а завртњи у кутији за ексере. Павле и Милан и Остоја и Драган почињу да се сударају када улазе и када излазе. Гурају се у простору за рад.

Прозори се не перу. Подови се не чисте. Нервоза почиње да расте. Али ко ће први рећи нешто?

И шта?. Ако сви раде све, ко је онда одговоран за било шта.

Ако су Павле и Милан партнери, **ко је главни**. Ако су то обојица, шта ће се десити када Павле каже Остоји да уради нешто што му Милан не дозвољава?. Када Драган жели да иде на ручак, **кога ће да пита**- Павла? Милана? Остоју? **Ко је одговоран за управљање продавницом?**

Када продаја алата крене лоше, ко је одговоран за поправљање услова? Када рачуноводствене књиге нису у реду, **ко је одговоран за њихово сређивање**? Када је потребно да се очисти под, оперу прозори, да се отвори или затвори продавница, да се услуже муштерије- **ко је одговоран да се све то уради**?

Без **организационе шеме** све је препуштено срећи и доброј вољи, односно све зависи од тога какве су личности људи који ту раде. На жалост, личности, добра воља, добре жеље и срећа нису елементи успешне организације посла, већ уместо тога, рецепт за хаос и пропаст.За организацију посла потребно је нешто више.

Наравоученије:Не оснивајте организацију без организационе шеме.

Организујте своју компанију

Хајде да компанију "B" посматрамо испочетка.

Павле и Милан седе у својој кухињи. Одлучили су да формирају фирму. Узбуђени су због онога што очекују, али знају, ако желе да успеју, да читавом послу морају да приступе другачије од већине људи који почињу нови бизнис.

Прва ствар о којој одлучују је да створе деоничарско друштво. Будући да су обојица били партнери другим људима – и пропали у том послу – Павле и Милан знају да нема веће катастрофе од партнерства. Уколико није у питању породични посао. Породични посао је чак гори од партнерства. Али и партнерство је породични посао. Не. Павле и Милан су одлучили да то ураде другачије.
Седећи тако за кухињским столом, Павле и Милан узимају по лист празног папира и уписују своје име на врх странице. Испод сваког имена пишу: "Примарни циљ" .
Напомена: Мисију (сврху постојања) треба схватити као Примарни циљ- То је њихов први корак. ''Ко смо'' је важно питање које се поставља на почетку процеса планирања. Одговор на то питање је изјава о мисији. Изјава се описује:

- шта **организација намерава да чини**.
- за кога **организација изводи ову функцију**.
- како **организација обавља ту функцију.**

У року од сат и нешто времена сваки од њих размишља о томе какав би живот желео и закључке ставља на папир који се налази пред њим.

Следећи сат проводе у разговору о ономе што су написали, делећи своје снове и откривајући за то време један о другом можда више него што су знали свих претходних година које су провели заједно.

Следећи корак који Павле и Милан предузимају је **бирање главног извршног руководиоца или председника управног одбора (2.корак)** њихове нове компаније. Ово питање разматрају озбиљно. Реч је о особи која ће, у крајњој истанци, бити одговорна Павлу и Милану за остварење њиховог сна.
Милан одлучује да то треба да буде Павле. Мада је Милан старији, Павле је увек озбиљније схватао своје обавезе. Овде су улог њихове животне уштеђевине. Ако тај посао обојици треба да донесе оно што желе, неко све то мора да схвати озбиљно.
Одлучили су да Павле буде председник.

Следећи корак захтева извесно време: стварање **стратешког циља** (3. корак) за "B". Павле, као председник, поверава Милану да, као члан управног одбора, обави истраживање које је неопходно за стварање централног демографског модела. Колико има потенцијалних купаца на територији на којој су одлучили да послују? Колика је цена алата и како се продаје? Да ли продаја алата има будућност на том подручју? Какав раст се предвиђа за то подручје? Да ли се очекују територијалне промене тог подручја?

Павле такође моли Милана да направи упитник и пошаље га узорку потрошача из њиховог централног демографског модела да би утврдили њихов став у вези с понашањем других компанија које производе алат. Истовремено, Милан ће лично назвати њих 150. Он ће направити анализу потреба да би боље разумео шта потрошачи мисле и осећају у вези са алатом. Шта им значи алат? На који начин он мења њихов живот? Да имају могућност да набаве било какав алат, како би он изгледао? Како би се осећали да га користе? Шта би желели да добар алата може да уради за њих?
Милан је прихватио да обави истраживање до одређеног датума. У међувремену, Павле ће припремити пробну **финансијску документацију** која је потребна да би се добио зајам од банке – оперативни план и пројекцију тока новца у току прве године. Када се прикупе информације о потрошачима, конкуренцији и ценама, Павле и Милан ће се поново видети да би комплетирали свој стратешки циљ и претворили га у завршне бројке које су потребне за зајам.

Прати их срећа. Информације које је Милан сакупио о њиховом централном демографском моделу, о конкуренцији и ценама, више су него охрабрујуће. Њих двојица комплетирају свој стратешки циљ, а затим започињу рад на **организационом развоју** – стварају своју **организациону шему.**

Будући да им је њихов стратешки циљ указао на то како ће пословати (једна локација, склапање и продаја алата и производа из допунског асортимана одређеном потрошачу на одређеној територији), Павле и Милан утврђују да ће њихова организациона шема изгледати на следећи начин: (структура, подела посла-улоге).

- Председник и главни оперативни руководилац, одговоран за укупно остварење стратешког циља; он подноси извештај главном извршном руководиоцу.
- Потпредседник за маркетинг, одговоран за проналажење потрошача и нових начина за задовољавање њихових потреба везаних за алат, по нижим ценама и на лакши начин.
- Потпредседник за финансије, одговоран за пружање подршке како маркетингу, тако и комерцијали, испуњавањем њихових обавеза кроз одржавање избалансиране финансијске позиције и обезбеђивањем капитала кад год је то потребно, и то по најповољнијим условима.
- Потпредседнику за маркетинг потребни су: директор продаје и директор за рекламу.
- Потпредседнику за реализацију потребни су: директор производње, директор услуга и директор посебних програма са олакшицама.
- Потпредседнику за финансије потребни су: директор за исплате и директор за уплате.

Павле и Милан седе опуштени, посматрају организациону шему своје фирме и смеше се. Она заиста изгледа као велика компанија. Једини проблем је у томе што ће Павлово и Миланово име морати да попуни сва поља у шеми. Њих двојица су једини запослени.

Оно што су они тако ефикасно обавили представља опис послова који ће се обављати у "B" када фирма буде реализовала све своје потенцијале. Још важније је да су они описали послове који морају одмах да се раде.

Следећи посао за Павла и Милана је **састављање уговора** за сваку руководећу позицију у њиховој организационој шеми. Тај уговор обухвата кратак преглед резултата које сваки руководилац компаније мора да постигне, посао који мора да обавља, листу стандарда на основу којих ће се вредновати резултати рада и место за потпис особе која прихвата да сноси такву одговорност.

Уговор не представља опис радног места. То је уговор између компаније и намештеника, сумарни преглед правила игре. Он свакој особи у компанији даје осећање обавезе и одговорности. Одговорност дословно значи: "стајати иза нечега и бити онај на кога се ослањају". Уговор је документ који индентификује особу која стоји иза нечега и шта је то што се од ње очекује да ради.

Након што су завршили уговоре, Павле и Милан приступају најкритичнијем задатку своје нове организације: **одређивању људи** (делегирање) чија имена ће попунити празна поља у шеми. Будући да су њих само двојица, тиме је питање још осетљивије, уколико желе да избегну грешке из прошлости.

Пошто је Павле главни извршни руководилац. Милан одмах гласа за њега да буде и председник. Ако већ треба да води главну реч, боље је да има ауторитет. Павле прихвата и потписује уговор за место председника, прво као главни извршни руководилац, а затим као председник.

Сад је ред на три потпредседничка места: за маркетинг, реализацију и финансије.
Павле пита Милана да ли се слаже да буде потпредседник за маркетинг, будући да је изузетно добро обавио посао везан за пројекат истраживања тржишта на почетку њиховог подухвата. Милан прихвата и потписује уговор за место председника за маркетинг. Затим Павле потписује тај исти уговор у име компаније као њен председник.

Након тога, на реду је потпредседник за реализацију. Павле се слаже да прихвати то место јер би Милану било тешко да истовремено и продаје и прави алат. Овога пута он потписује уговор и као потпредседник за реализацију и као председник.

На крају, Павле преузима одговорност и за место потпредседника за финансије.
Милан заузима место директора продаје и директора за рекламу и истраживање. Павле постаје директор производње, директор услуга и директор за посебне програме са олакшицама, као и директор за исплате и директор за наплате.

Након што су потписали све уговоре, Павле и Милан поново се опуштају да би погледали шта су урадили. Када то учине, нађу се у шоку. Павлу је дато осам послова а Милану три.
Нешто мора да се мења. Након извесног размишљања, сложили су се да Милан преузме одговорност за посао директора за исплате и директора за наплате, као и за посао директора продаје.

То значи да обојица имају по шест послова: то је много праведније.
Посао организације је завршен. Још није било ни трага од конкретног посла, а ипак њих двојица била су у стању да замисле компанију, тј. посао који треба да се обавља, стандарде на основу којих ће се оцењивати одговорност за свако радно место и ко је коме одговоран и за шта?

Након комплетирања овог примарног документа, осећање реда је прострујало кроз Павла и Милана. Осећање одушевљења.

Упркос очигледно обимном послу који је стајао пред њима, он им је изгледао изводљив. Они су на неки начин знали да ће све то моћи да обаве. Били су организовани. Имали су план.
Тиме што су створили организациону шему, Павле и Милан су, такође, створили шематски план.

Стварање прототипа радног места: Замените себе системом.
Тиме што су креирали слику свог бизниса у његовом завршном облику, Павле и Милан су отпочели процес стварања прототипа. Али то су почели са дна организације, не са врха.
Они су отпочели процес стварања прототипа тамо где су почели да раде неки конкретан посао у бизнису. То значи, на месту продавца или радника у производњи или финансијског службеника. Не на месту руководиоца. Не као власници, или партнери, или деоничари. Већ као намештеници. На самом дну организације. Радећи посао тактичког нивоа, а не стратешког.

Посао тактичког нивоа је онај који обављају стручњаци разних профила. Стратешки ниво је оно чиме се баве њихови директори. Уколико Павле и Милан желе да њихов посао напредује, морају да пронађу људе који би обављали послове тактичког нивоа како би њих двојица могла да се баве стратешким послом.
Организациона шема је средство помоћу којег може да се реализује тај критични прелаз.
Посматрајући Павла и Милана како пролазе кроз исти процес раста који су искусили на почетку овог поглавља, али овога пута избегавајући катастрофу која им се десила, на тај начин што ће у својој **организационој шеми** створити прототип радних места.
Павле и Милан започињу свој бизнис. Али овога пута постоји разлика. Више нису заинтересовани да **раде у свом бизнису.** Сада су концентрисани на развој успешног бизниса.
Да би у томе успели, почињу да раде на потпуно другачији начин.
Када Милан почиње да обавља посао продавца , он, такође, почиње да ради на унапређивању тог посла као потпредседник за маркетинг.
Када Павле почне да ради као радник у производњи, он, такође, почиње да ради на унапређивању тог посла као потпредседник за реализацију.
Другим речима, Павле и Милан почињу да граде свој бизнис посматрајући свако радно место као да оно само за себе представља прототип франшизе (да свако сноси одговорност за своју штету ако не успе).
Када Милан крене да ради на месту продавца као продавац, он почиње да ради на унапређивању тог посла примењујући **процес развоја бизниса кроз иновацију, квантификацију и оркестрацију.**
Исто тако, када Павле крене да ради на месту радника у производњи као радник у производњи, он почиње да ради на унапређивању тог посла примењујући процес развоја кроз **иновацију, квантификацију и оркестрацију.**
Обојица се питају: "Како бисмо најбоље услужили нашег купца? Како бих му најлакше дао оно што жели, а да истовремено максимирам профит за компанију. Како да, у исто време, особи одговорној за тај посао омогућим најбоље могуће искуство?".
Милан почиње да тестира одећу коју носи као продавац да би видео које боје и стилови најпозитивније утичу на купце. Такође, почиње да тестира утицај различитих речи. Почиње да размишља и о томе какав је међусобни утицај између њихове компаније и купаца и како би сваки елеменат овог утицаја могао да се измени да би се повећала делотворност посла.
Када уради квантификацију утицаја својих иновација на продају, Милан одабира оне најпродуктивније и записује их у **приручник за продају.**

Неће проћи много времена, а **приручник** ће садржавати тачна упутства о томе како треба обављати телефонске разговоре, како сачекивати купце на вратима и сл. Такође ће садржавати одговоре на питања како реаговати када се купац распитује за робу, када се жали, када је забринут. У приручнику ће се налазити опис система помоћу кога се успоставља ред, на основу кога се прихватају примедбе, на основу кога се реагује на захтеве за новим производима, који казују како се осигурава инвентар.
Тек када се заврши **приручник за продају** Милан креће у потрагу за особом која ће обављати посао продавца. Али он не тражи некога са искуством у том послу. Он не тражи експерта, већ новајлију. Почетника. Некога ко гори од жеље да научи како се то ради на прави начин. Неког жељног да научи оно на шта је Милан утрошио толико много времена и енергије. Некога за кога питања нису истовремено и одговори. Некога ко је спреман да учи.

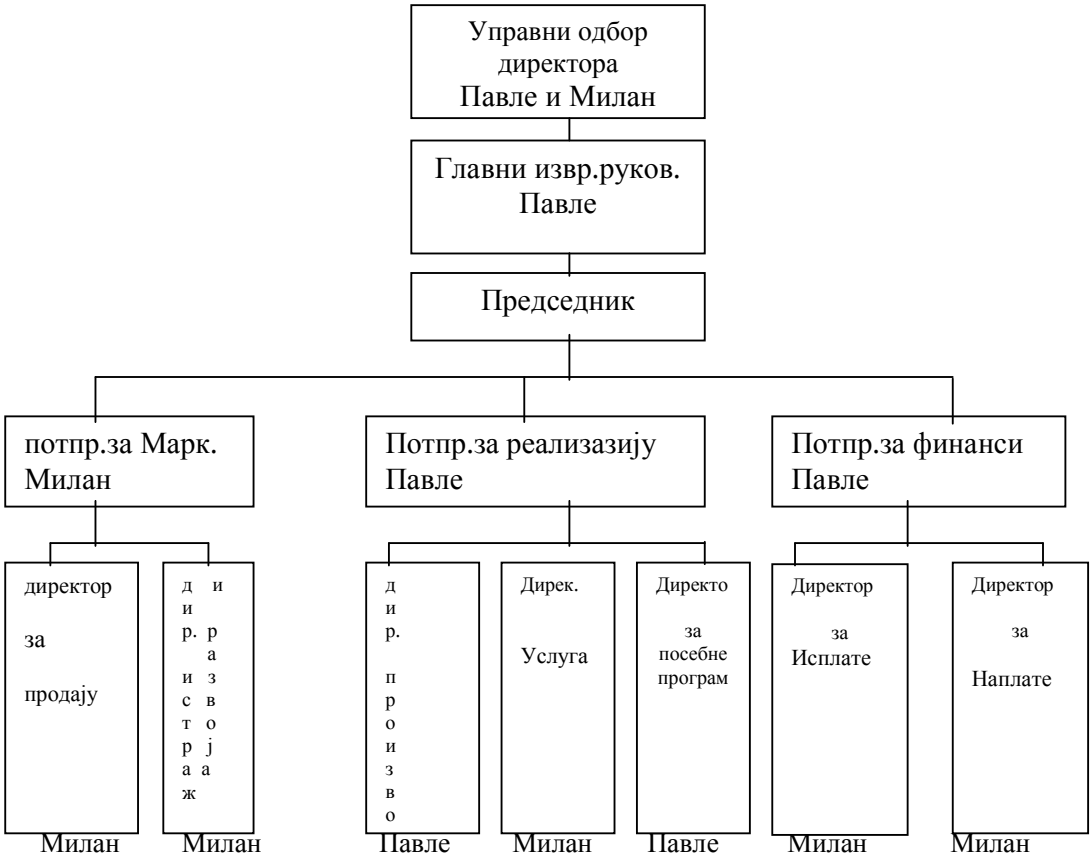
Милан даје **оглас** у недељноим новинама који гласи: "Дођите и видите наш посао који представља прекретницу. Дођите и видите нашу машину за прављење новца. Није потребно никакво искуство. Само здрав разум и спремност да учите".

За време разговора са кандидатима, Милан им показује **приручник за продају и стратешки циљ** компаније и објашњава како су они настали и зашто. Показује им **организациону шему,** место продавца у њој, коме је одговоран и ко тренутно обавља тај посао. Милан разговара са кандидатом о њиховом примарном циљу, да би утврдио ко међу њима има визију која је слична погледу на свет њихове компаније.

Када пронађе праву особу, Милан је запошљава, предаје јој **приручник за продају** да би запамтила све што пише, обукла се и по утврђеном правилу, научила систем и, на крају, кренула да ради. Тако је Милан **примењујући систем у продаји обавио иновацију, квалификацију и оркестрацију.** Управо у том тренутку Милан се на организационој лествици помера навише, на место директора продаје, и поново испочетка започиње **процес развоја бизниса.**

До померања навише дошло је баш тада јер је Милан предузео најважнији корак у сопственом ослобађању од тактичке стране посла у свом бизнису. Милан је сам себе заменио **системом** који ће бити успешан у рукама сваке особе која жели да се бави тиме.
Сада Миланов посао постаје управљање системом, а не пуки приземни рад.
Милан се сада бави стратешким послом.

ЗАКЉУЧАК
Ваша организациона шема проистиче из вашег **стратешког циља** који, опет, произилази из вашег примарног циља. Сваки од ових елемената је узрок ономе претходном, што значи да сваки од њих игра улогу у испуњавању оног циља који му претходи. На тај начин све је постављено на логичној основи, дата је интегрална целина (да задовољи све стране у систему).
Кроз овај пример види се да је фирма"В" постала срећен систем за стварање новог живота за Павла и Милана.
Без **организационе шеме,** уместо реда владали би конфузија, неслога и сукоби. Са њоме, брзо је успостављена равнотежа између смера у којем треба да се развија посао, његове сврхе и стила. **Организациона шема** обезбеђује сврсисходан и прогресиван међусобни утицај свих ових елемената, са намером да се створи чврсто повезана и логична целина.
На крају људи могу да се окупе и да посао почне.



7.4. Фактори који утичу на природу организационе структуре

Фактори који чине извориште и полазиште у одређивању природе организационе структуре су:

- Мисија и циљеви спортске организације,
- Подела рада заснована на процесима и функцијама у спортској организацији,
- Ресурси доступни спортској организацији и њеним деловима
- Задате релације између елемената, делова целине и саме целине, као и комуникација и координација међу њима,
- Логично дефинисање менаџмента и органа управљања на основу власничких и оснивачких улога и односа,
- Хијерархијске надлежности и субординација у управљању,
- Принципи делегирања ауторитета, овлашћења и одговорности,
- Законитости и правила основних процеса у спортској организацији,
- Специфичности санкционисања спортског резултата награђивањем и кажњавањем.

7.5. Параметри организационе структуре

Параметри структуре су елементи или димензије спортске организације које показују како је у једној организацији извршена подела рада, на који начин је извршена департментализација, како је распоређен ауторитет и како се координирају активности организације.

Параметри могу различито изгледати, као на пример: уска и широка специјализација, функционално и тржишно груписање, централизован и децентрализован ауторитет, и висока и ниска формализација понашања. Ови различити изгледи параметара називају се конфигурацијама параметара. Комбинацијом различитих конфигурација параметара добијају се различити модели структура.

7.6. Механичка и органска структура

Какав модел организационе структуре менаџмент спортске организације треба да примени зависи од промена у спољашњем окружењу. Однос према променама у окружењу одређује степен флексибилности, степен формализације, степен стандардизације и степен нормирања целе спортске организације.

Нестабилно окружење захтева покретљивију организациону структуру, са мање формализације и стандардизације, тако да организација у тим условима мора да има карактеристике органског система. Спортска организација на нестабилност окружења и непредвидивост исхода акција мора да одговори иновацијама, предузетништвом и стваралаштвом, које се теже развија у оним срединама које су чврсто стандардизовале и формализовале своје понашање. Организационе структуре које се формирају у таквим условима (нестабилно окружење) називамо **органским структурама.**

Супротно од нестабилности окружења, чешћих, бржих и значајнијих промена у њему, окружење које је стабилно, са мало или без честих и радикалних промена, ставља пред сваку организацију императив да се мора структуирати тако да у њој владају

задате норме, формализми и стандардна понашања. У таквом окружењу догађаји се могу лакше предвидети и зато се активности сваког појединца могу планирати и омеђити устаљеним токовима ауторитета., јасно утврђеним улогама и позицијама на којима се доносе тазличите одлуке. Организационе структуре које се формирају у поменутим условима (стабилно окружење) називамо **механичким структурама.**

7.7. Типови организационих структура у спортским организацијама

Дизајнирање организационе структуре спортске организације и одређивање њеног типа је посебан изазов за сваког менаџера, поготову када се постави питање који концепт применити, механички или органски. Да би створили одговарајућу организациону структуру, посматрану као тип организационе структуре, потребно је параметре дизајна и ситуационе факторе груписати посебним начином. Већина организација представља комбинацију механичког и органског дизајна и зато су по правилу такве организације најуспешније.

Један тип организационе структуре не би могао да задовољи потребе широког круга спортских организација, у којима су присутни различити фактори одређивања природе организационе структуре, али и различити приступи специјализацији рада, дизајнирању послова у процесу департментализације, груписању послова, преносу ауторитета, овлашћења и одговорности, централизацији или децентрализацији и друго. Уједно, спортска организација на различитим ступњевима сопственог развоја, има различите захтеве у односу на тип организационе структуре. Сви ти фактори, на различите начине ближе одређују и типове организационе структуре спортске организације. На основу искуства из праксе можемо идентификовати пет основних типова организационе структуре у спортским организацијама:

- Проста организациона структура
- Функционална организациона структура,
- Дивизиона организациона структура,
- Комбинована (хибридна) организациона структура,
- Матрична организациона структура.

Проста организациона структура у спорту карактерише се одсуством организационих јединица, обима и нивоа менаџмента. Она се односи на мале спортске орагнизације, код којих главни и једини менаџер има непосредан контакт са запосленима и спортистима. У ланцу командовања и распону менаџмента не постоји ни један степеник који запослени и спортисти треба да прескоче не би ли дошли до главног менаџера.

Функционална структура спортске организације је тип департментализације у којој су одговарајуће позиције груписане према њеним главним функционалним (специјализованим) областима или делатностима. Позиције су комбиноване у организационим јединицама на бази сличности радних активности и на бази вештине људи чији послови из тога произилазе.

У спорту се најчешће појављује функционална структура, која је у појединим њеним сегментима заснована на секторско-одељенској структури, јер спортски клубови као најбројније спортске организације представљају мање сложен систем организовања.

Дивизиона структура спортске организације је она у којој су одговарајуће радне позиције груписане према сличности спортског производа и спортског тржишта,

технолошког процеса, територија, пројеката и сл. дивизиона структура у спортској организацији се најчешће односи на дизајнирање организационих јединица унутар појединих функција спортске организације, а само у ретким случајевима се односи на структуирање целе организације.

Комбинована (хибридна) структура подразумева обједињавање функционалне и дивизионе структуре на истом нивоу менаџмента. Она се може испољити као комбинација функционалне и дивизионе производне структуре, функционалне и дивизионе географске структуре и функционалне и дивизионе технолошке структуре.

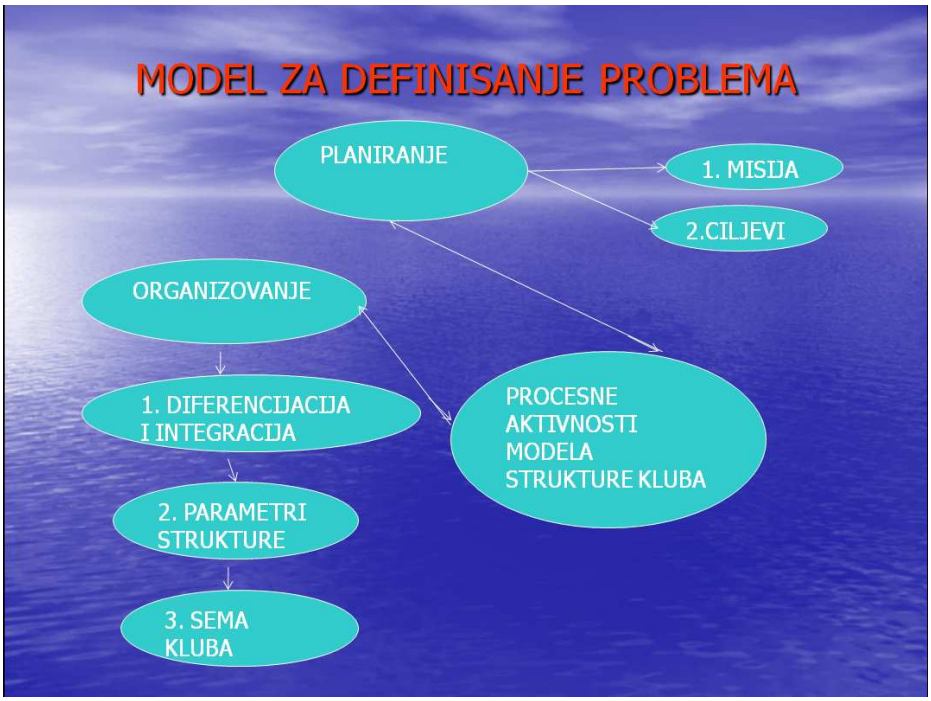
Типичан пример комбиноване хибридне организационе структуре у спорту је организација ФИФА која је успостављена као комбинација функционалне (централне функције су за финансије и безбедност, затим стални комитети, укључујући и организациони комитет и биро и судијска тела) са дивизионом географском структуром, која подразумева организовање свих континенталних фудбалских федерација.

Матрична структура представља комбинацију функционалне и пројектне структуре у којој пројектна структура чини хоризонталну комуникацију у вези са хијерархијом функционалне структуре.

7.8. Процесне активности дизајнирања функционалне организационе структуре

За стварање модела односно дизајнирање функционалне организационе структуре спортске организације, потребно је поћи од следећих процесних активности:

(1) постављање примарног циља, односно дефинисање мисије (сврхе постојања)
(2) постављање реалних циљева спортске организације
(3) диференцијација и интеграција спортске организације
(4) дизајн параметара структуре
(5) креирање организационе шеме (модел организационе шеме).



Шема 13. Процесне активности модела структуре клуба

7.8.1. Постављање примарног циља (мисије) спортске организације.

Основне напомене у вези постављања **мисије** спортске организације:
При постављању мисије поставља се питање **''ко смо''**, а кроз изјаву потребно је описати :

- **шта** спортска организација намерава да ради?
- за **кога** организација изводи ову функцију?
- **како** организација обавља ту функцију?

Изјава о мисији се не сме подразумевати него се мора написати. Мисија треба да се схвати као веза између вршења неке друштвене функције и посебних циљева спортске организације. Мисија се може дефинисати и као термин који се односи на идентификовање садашње и будуће делатности организације. Треба је схватити као примарни циљ спортске организације. Мисија даје јасну дефиницију шта треба да се постигне и како је најбоље да се то оствари. Пре него што спортска организација постигне неки посебан спортски или пословни циљ, она прво мора да преузме неку друштвену функцију, мора некоме да служи.
Пример: Ако један фудбалски клуб има аматерски део (петлиће, пионире, кадете, омладинце) и професионални део (сениоре), мисија таквог клуба може да се дефинише:

- Фудбалски клуб је спортска организација састављена од аматерског и професионалног дела такмичара, ради развоја, унапређења фудбалског спорта и постизања врхунских спортских резултата у фудбалском спорту. Функцију обавља на начелима равноправности, одговорности, заједништва спортског духа и морала.

При одређивању мисије, важно је да се има у виду услуга која се чини друштву – одређеној категорији становништва, а не сам производ (програм, тренинг, наступ на такмичењу и сл.)
Важно је такође, да формулација мисије не буде неодређена.
Ако једна спортска организација као главну сврху своје активности утврди развој ка врхунском престижном спорту међународног такмичарског ранга а друга организација – обухватање што већег броја локалног становништва програмима редовног рекреативно вежбања, за њих се може рећи да су дефинисали своју мисију.

7.8.2. Постављање основних (реалних) циљева спортске организације.

Основне напомене у вези постављања основних **циљева** спортске организације:
Други корак стратегијског планирања је постављање јасних циљева који треба да усмеравају и очувају деловање на траси која је утврђена мисијом спортске организације. Циљеви су широке опште формулације о томе шта организација настоји да постигне. Могући циљ може да буде: постати водећи фудбалски тим у Србији.
Задатак менаџера је да по дефинисању мисије постави циљеве и развије стратегије повезано са прогнозирањем или предвиђањем тражње крајњег резултата.
При постављању циљева, који проистичу из изјаве о сврси постојања (мисије), треба их разликовати од самих задатака организације, што се често праве грешке.

Разлика је у томе, што циљеви утврђују оно што желимо, не оно што већ чинимо. Циљеви су исходи и нису средства за постигнућа. Циљеви су шири искази о томе шта у будућности треба да се уради. За разлику од циљева, задаци су мерљиви искази о томе шта спортска организација намерава да уради у краћем временском периоду.
При планирању менаџери предвиђају, користећи логику и методе, како би промислили и што реалније поставили циљеве, од чега у многоме зависи ефикасно функционисање спортске организације. Наравно повремено, због интерних и екстерних фактора циљеви се могу и морају допуњавати или мењати, а све у функцији ефикасног реализовања.

Пример: постављање циљева у ФСС**:**

- развој, омасовљење, унапређење и афирмација фудбалског спорта,
- постизање врхунских резултата у фудбалском спорту,
- развој професионалног фудбала,
- развој аматерског, пионирског, кадетског и омладинског фудбала,
- развој и афирмација фудбала у школама, женског и малог фудбала,
- развој међународних спортских односа и сарадње,
- организовање и унапређење стручно-педагошког рада у фудбалу,
- доношење и остваривање планова и програма развоја фудбалског спорта,
- утврђивање система савезних фудбалских такмичења,
- организовање и руковођење савезним фудбалским такмичењима,
- нормативно уређење питања у вези са фудбалским такмичењима, фудбалским репрезентацијама Србије, статусом фудбалера, фудбалских тренера, фудбалских судија и других стручних лица, регистрацијом фудбалера и фудбалских организација, међународним активностима, као и других питања од заједничког интереса за чланове ФСС.
- стварање услова за финансирање програма из домена стручно-педагошког рада, активности фудбалских репрезентација и Стручне службе ФСС.

У процесу планирања, осим дефинисања мисије и постављања циљева спортске организације, ради стварања што квалитетнијег модела функционалне организационе структуре организације, важне су и друге информације, као што су: подаци о члановима, односно оснивачима клуба (савеза) и осталим члановима; подаци о правима и обавезама клубова; систем такмичења; материјална база; логистичка подршка (информатичка, техничка, здравствена, психолошка, безбедносна, саобраћајна и сл).

Извршавање циљева захтева успостављање и постизање неколико посебних задатака (мета) који морају:

- да буду јасни, сажети и достижни
- да буду мерљиви
- да имају коначан датум завршетка
- да садрже одговорност за предузимање акције
- да буду поређани према редоследу првенства

Пример задатка тренера фудбалског тима: развити тренажни процес који обезбеђује припрему фудбалског тима за пласирање у виши ранг такмичења које почиње за шест месеци.

Прва два елемента организационог дизајна припадају процесу планирања.

Остала три елемента припадају процесу организовања.

7.8.3. Диференцијација и интеграција спортске организације

Диференцијација и интеграција спортске организације су процеси организационог дизајна у којима се креирају параметри структуре.

Да би се у пуној мери остварили ефекти процеса организовања, менаџери морају структуирати организацију на основу **одговарајућих параметара и критеријума**. Поред тога морају **дефинисати све послове и задатке** који се обављају у спортској организацији. Потребно је затим **утврдити хијерархијске надлежности** и **лоцирати ауторитет и одговорност** менаџерског и неменаџерског особља. На крају, треба **успоставити вертикалне и хоризонталне информатичке канале**, неопходне за успешну координацију између делова и делова са целином спортске организације.

Из горе наведених активности произилазе четири основне фазе процеса организовања: (1) Успостављање основних принципа организационе структуре; (2) систематизовање послова и радних задатака на нивоу структуираних организационих јединица, (3) успостављање односа измешу дефинисаних позиција и радних места и људских ресурса, (4) координирање дефинисаних хијерархијских односа у структури организације.

Све фазе у процесу организовања су међусобно повезане и испреплетане. Нпр. успостављање организационе структуре не може се замислити ни спровести до краја без учешћа остале три фазе.

Диференцијација је процес у коме се распоређују људи и средства на одређене задатке и дефинишу односи између извршилаца и руководилаца, што значи да се организациона диференцијација врши по хоризонтали и вертикали.

У процесу хоризонталне диференцијације долази до поделе рада и специјализације појединаца и субјединица, тако што се дефинишу индивидуалне организационе улоге (радна места), која се затим обједињују у субјединице (департмане).

Улоге спортске организације могу бити пословне и спортске. Јасно дефинисане улоге, са јасним ауторитетом и припадајућом одговорности за свако радно место обезбеђују стабилност модела структуре за релативно дужи временски период, независно од степена мењања људи. Људи долазе и одлазе, а организационе улоге остају

Са друге стране вертикална диференцијација представља начин на који се успостављају хијерархијски односи у организацији. У процесу вертикалне диференцијације обликује се параметар: делегирање ауторитета.

Интеграција је процес у коме се остварује координација различитих а истовремено међузависних задатака, функција или субјединица, које треба усклађивати да би организација успешно функционисала као целина. У процесу интеграције настаје параметар под називом: координација.

7.8.4. Дизајн параметара структуре

Параметри су елементи или димензије које показују како је у једној организацији извршена подела рада, на који начин је извршена департментализација, како је распоређен ауторитет и како се координирају активности организације. Параметри могу различито изгледати, као на пример: уска и широка специјализација, функционално и тржишно груписање, централизован и децентрализован ауторитет, и висока и ниска формализација понашања. Ови различити изгледи параметара називају се конфигурацијама параметара. Комбинацијом различитих конфигурација параметара добијају се различити модели структура.

- **Подела рада и радна специјализација**.

Подела рада представља степен специјализације послова у једној организацији и показује како је целокупан задатак организације подељен на мање специфичне задатке. Подела рада је базична активност организационог дизајна. Резултат ове активности је специјализација појединаца и ужих организационих јединица. Степен поделе рада директно утиче на облик специјализације појединаца и субјединица.
Специјализација може бити **уска** када је у организацији извршена висока диференцијација, односно висок ниво поделе рада и **широка** када је у организацији ниска диференцијација односно низак ниво поделе рада. Какав ће појавни облик имати специјализација у једној организацији зависи од менаџерских одлука о дизајну организације.

Дизајн параметра поделе рада треба да одговори на следећа три питања: (1) колико задатака би свака индивидуална позиција требало да има и колико специјализован сваки задатак треба да буде? (2) до које мере би посао сваке позиције требало да буде стандардизован; (3) које способности и знање би свака позиција требало да поседује?

Подела рада у једној организацији представља дизајн индивидуалних позиција њених чланова. Она има своју хоризонталну и вертикалну димензију. Хоризонтална димензија се односи на ширину посла и показује колики број послова обавља један појединац у организацији. Вертикална димензија се односи на дубину посла и показује да ли појединац има могућност да контролише посао који обавља или је он само пуки извршилац посла, који не размишља ни зашто ни како обавља додељени посао.

Подела рада, као један од базичних чинилаца успостављања организационе структуре у спортској организацији, почива на различитим моделима радне специјализације.

(1) **Модел функционалне радне специјализације**.

Рад може бити подељен на основу постојећих функција у спортској организацији: секретара, књиговође, благајника, тренера, маркетинг и др. Њихов посао специјализован је утолико што се односи на једну одређену функцију.

(2) **Модел хоризонталне радне специјализације**.

Рад се може поделити на различите видове делатности. Тренери могу обављати техничку припреми или тактичку или кондициону. У атлетици то може да подразумева

радну специјализацију, или расподељивање тренерског посла и рада на основу различитости атлетских дисциплина: тренери за скокове, за бацања, за трчања средњих пруга, за спринт, за препонска трчања, за дуге пруге. Хоризонтална радна специјализација се може и даље продубљивати, на пример, на послове тренера за висинске скокове (скок увис, скок мотком), даљинске скокове (скок удаљ, троскок).

(3) **Модел вертикалне радне специјализације**.

Рад може бити подељен и по вертикали, на основи хијерархије и степена овлашћења и одговорности. На пример тренери у процесу стварања спортиста могу обављати различите етапе процеса – рад са пионирима, са јуниорима или да се баве проблемима развоја врхунског спортског стваралашства код сениора. Исто тако и у менаџерској структури послова, зависно од нивоа менаџерске позиције коју менаџери заузимају у спортској организацији ("топ" менаџери, функционални менаџери, оперативни менаџери), односно вертикалној радној специјализацији, заснованој на хијерархијским односима, који истовремено раздвајају различиту врсту послова.

Одређивање модела подела различитих врста послова, односно специјализовање одређених типова рада је активност којом се занимају подједнако врхунски менаџери и специјалисти за област стварања организације и организационе структуре, као и организовања рада.

- **Департментализација**

Представља менаџерску активност дизајна организације на груписању послова у уже организационе јединице и дефинисању њихове величине. Дизајн параметра департментализација садржи две важне одлуке, (1) одлука о избору критеријума за груписање индивидуалних организационих улога или радних места у уже организационе јединице и (2) одлука о величини сваке јединице. Број и величина јединица у једној организацији одређују степен њене једноставности или сложености. Број јединица директно утиче на могућности координације и степен сложености механизма који ће једна организација користити да би успешно координирала активности својих делова. Величина јединице одређује распон контроле у једној организацији. Распон контроле представља број људи или јединица који су одговорни једном руководиоцу. То је показатељ броја руководећих места у организацији.

Департментализација је најважнија активност организационог дизајна а број и величина јединица најзначајнији параметри структуре. У процесу департментализације успоставља се систем формалног ауторитета и хијерархија организације.
Организациона шема је непосредан резултат процеса груписања и сликовит приказ ових односа.

Функционална департментализација представља најстарији и најраспрострањенији облик груписања послова који настаје када се сродни послови, групишу у засебне јединице (одељења, секторе и сл).

- **Делегирање ауторитета**

Делегирање ауторитета је процес преношења овлашћења за доношење одлука и дела моћи са руководилаца вишег ранга на руководиоце нижег ранга. Делегирати значи

дати, пренети. Менаџер даје или преноси на друге извесне дужности у облику посла и ауторитета. Са растом организације, делегирање обезбеђује људима механизам на основу кога деле рад и ауторитет. Делегирањем се дефинише ко ће бити одговоран за оперативне и менаџерске активности које организација мора да обави да би остварила своје циљеве.
Без обзира на то да ли је ауторитет који треба да буде делегиран линијски, помоћно стручно или функционално, процес делегирања се састоји од три повезане везе:

- додела посла људима,
- давање ауторитета за коришћење ресурса
- стварање обавезе (одговорности) за рад.

Приликом **доделе посла**, менаџер треба да има на уму две основне идеје: (1) свака особа треба да зна шта се од ње очекује и (2) преклапања (или празнине) у дужностима треба да се избегавају.

Давање ауторитета је други корак у делегирању. У овом тренутку, ауторитет се може дефинисати као право да се одлучује о распоређивању и коришћењу ресурса. Ауторитет мора бити делегиран, уколико посао треба да буде завршен. Менаџер мора имати власт да одлучи о томе да ли му је дат посао који ствара резултате. Ако је посао у томе да се постигне спортски резултат, менаџер мора да има ауторитет да планира активности, да у тим ангажује спортисте и да их не ангажује.

Одговорност је трећи корак, критичан је за ефикасно делегирање. Када су једанпут посао и ауторитет дати подређеноме, онај ко их длегира ствара обавезу код подређеног да изврши задатак. Та обавеза се назива одговорношћу.

Децентрализација одлучивања значи да је у организацији извршено делегирање ауторитета са врха организације на ниже нивое.

- **Координација**

Координација је параметар структуре који повезује делове спортске организације и обезбеђује његову интеграцију. Она може бити хоризонтална и вертикална. Вертикалном координацијом се повезује врх организације са функционалним и оперативним нивоима менаџмента ради остваривања организационих циљева.

Хоризонтална координација је везана за координирање активности појединих организационих делова на истом хијерархијском нивоу.

Циљ координације јесте да се постигне интеграција организације а да, при том, њени делови не изгубе потребну диференцијацију.

7.8.5. Креирање организационе шеме спортског клуба

Организациона шема је графички приказ формалног модела организационе структуре.

Индивидуални или микро ниво организовања показује на који начин је позиционирана свака организациона улога и како је извршен дизајн радног места.

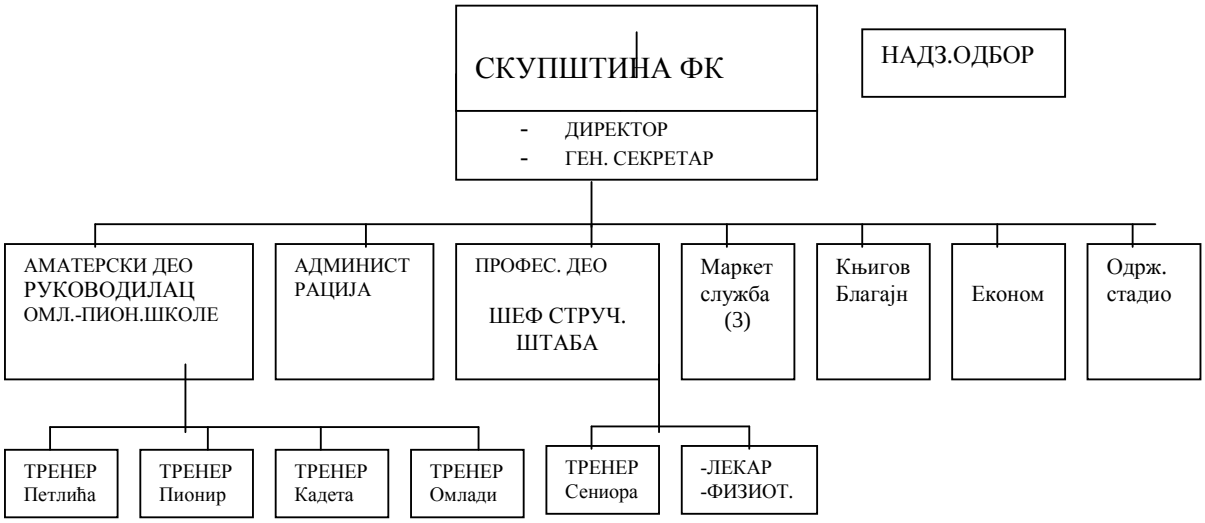
Приказује се систематизацијом радних места. Систематизација је увек праћена описима радних места.

Групни или мезо ниво је одлука о томе како ће се организационе улоге груписати у уже организационе јединице. Овај ниво показује колико је организација унутар себе диференцирана, односно степен специјализације јединица и степен хомогености и хетерогености послова којима се оне баве.

Организациони или макро ниво је одлука о начину на који ће организационе јединице бити повезане и координиране у организацију као целину. Између јединица и врха организације утврђују се хијерархијски односи и дефинише ауторитет за сваку позицију и место у организационој структури.Такође дефинише се начин хоризонталне координације између јединица.

Макроорганизациона шема показује истовремено колики је степен диференцијације и интеграције једне организације. Оно што се из макроорганизације не види то је начин на који је организација диференцирана и интегрисана. Због тога, уз макроорганизациону шему они који креирају структуру једне организације, поред макроорганизационе шеме, морају креирати и мезоорганизациону шему из које ће се видети унутрашња структура организације, и микроорганизациону шему (систематизација), из које ће се видети унутрашња структура јединица.

Са организационом шемом организација почиње свој живот према концепту организационог дизајна који се потврђује одлуком менаџмента организације. Да ли ће функционисање организације тећи према концепту дизајна и очекивањима менаџера највише зависи од понашања људи који у њој раде. Зато је задатак менаџера да раде на развоју људи како би они разумели своје организационе улоге и правила понашања који им намеће организациони дизајн.



Шема 14. Функционална организациона структура фудбалског клуба

Организациона шема треба да искаже најмање пет битних аспеката организационе структуре :

- Прво, поделу рада. Сваки квадратић представља одговорност појединца или организационе јединице за конкретни радни задатак.
- Друго, менаџере и појединце. Линије између квадратића приказују канал комуникације на чијим се крајевима налазе информације о томе ко извештава и коме се подносе извештаји.
- Треће, тип посла који се обавља. Ознаке у квадратићима означавају различите активности и области одговорности.
- Четврто, критеријуме груписања послова. Увид у целину организационе шеме показује на бази чега је извршена подела организације (функција, производ и сл.).
- Пето, менаџмент нивое. Организациона шема указује не само на појединачне менаџере и њихове подређене, већ и на целокупну линију командовања и контроле.

Сви запослени који подносе извештај истој особи налазе се на истом хијерархијском нивоу без обзира на њихово место у организационој шеми.

Шема 15. Пример функционалне организационе структуре атлетског клуба

Дискусија шеме: Постављени циљеви спортске организације одређују шему за распоређивање и коришћење ресурса. Све активности у спортској организацији морају бити усмерене на остваривању постављених циљева. Циљеви изражавају разлоге постојања организације.

Ако је стратегијски циљ фудбалског клуба: постизање такмичарских резултата у аматерском и сениорском-професионалном делу.
Која су средства за постизање тог циља? Шта- прво треба урадити?

Поставити задатке за реализовање циљева: **Шта?**

Прво. Утврдити параметре организационе структуре: (1)-подела рада, (2)-груписање, (3)- делегирање ауторитета, (4)- координација, (5)-шема).

Друго: Утврдити распоред параметара организационе структуре (дизајн).

Треће: Утврдити формалан систем односа између појединих параметара - интеракција

Четврто:Утврдити количину одговорности и ауторитета- хијерархију односа.

Пето: Утврдити организациону (корпоративну) културу.

Како? Спровести постављене задатке,

Задатак 2.1 **Дизајн** параметра **подела рада**- треба да одговори на питања:

- Колико треба да буде специјализован сваки задатак и колико задатака би свака индивидуална позиција требало да има?
- До које мере би посао сваке позиције требало да буде стандардизован?
- Које способности и знање би свака позиција требало да има?

Резултат поделе рада је специјализација појединаца и ужих организационих јединица. Специјализација може бити **уска** када је у организацији извршена висока диференцијација, односно висок ниво поделе рада и **широка** када је у организацији ниска диференцујација односно низак ниво поделе рада. Какав ће облик имати специјализација у једној организацији зависи од менаџерских одлука о дизајну организације. (пример: тренери аматерског дела и тренери сениорског дела).

Подела рада има своју хоризонталну и вертикалну димензију. **Хоризонтална** димензија се односи на ширину посла и показује колики број послова обавља један појединац у организацији. **Вертикална** димензија се односи на дубину посла и показује да ли појединац има могућност да контролише посао који обавља или је он само пуки извршилац посла.

Задатак 2.2 Дизајн параметра **Департментализација** – резултат овог дизајна је груписање послова у уже организационе јединице и дефинисање њихове величине. То значи да су при дизајнирању овог параметра важне две менаџерске одлуке и то: (1) одлука о избору критеријума за груписање индивидуалних организационих улога и (2) одлука о величини сваке јединице. Број и величина јединица директно утиче на могућност координације. Затим утиче на могућност и облик контроле рада јединица од стране руководилаца. Величина јединице одређује распон контроле. Распон контроле представља број људи или јединица који су одговорни једном руководиоцу.То је показатељ броја руководећих места у организацији.

Департментализација је најважнија активност организационог дизајна а број и величина јединица најзначајнији параметри структуре. У процесу департментализације успоставља се систем формалног **ауторитета** и **хијерархија** организације.

Задатак:2.3. Дизајн параметра **Делегирање ауторитета**- резултат овог дизајна је да се види које задатке је руководилац од својих послова пренео на неку другу особу-свог сарадника, дакле на нижи ниво ради остварења одређеног циља.

Делегирањем се дефинише ко ће бити одговоран за оперативне менаџерске активности а ко за функционалне менаџерске активности.

Задужена особа има:

- Одговорност за извршавање свих активности потребних за остварење пренесеног циља,
- Овлашћење да током одвијања тих активности доноси све одлуке које сматра потребним за остварење задатог циља јер је то њен посао.

Када је у питању схватање одговорности, узмимо за пример рад селектора државне репрезентације и наступ репрезентације на европском или светском првенству. Пошто је селектору дата одговорност, од њега се очекује да са репрезентацијом постигне запажене резултате. Када је то тако, онда је селектор одговоран да на време изабере најбољи тим играча, без утицаја спољних фактора (као што је чест случај да се новинари боље разумеју у састављање репрезентације). Одговорност селектора није само у селекцији најприпремљенијих такмичара за улазак у екипу репрезентације, то је само услов да би се могле спровести квалитетне припреме за наступ и сам наступ. Одговорност је да се тимски ради од почетка формирања екипе до завршетка такмичења, да тим буде максимално мотивисан, дисциплинован, пожртвован, да сваком члану тима буде стално присутно да треба максимално да испољи своје способности, како спортске тако и људске, а све у циљу репрезентовања своје земље у датом спорту и постизања постављеног циља.

Ако се то тако тимски ради, онда се неће десити да се после неуспешног наступа, селектор брани како су за неуспех криви такмичари, који су за време такмичења неспортски живели (имали ноћне проводе, па сутрадан на главним такмичењима нису могли од умора да се супроставе противничкој екипи). Тај селектор није схватио своју одговорност при обављању таквог посла, без обзира што су и такмичари самим тим што су делегирани у тим, имали такође одговорност да се спортски понашају, како би оправдали своју улогу постизањем високих спортских резултата. Одговорност лежи првенствено у селектору који је дозволио да се такмичари екипе неодговорно поставе према реализацији основног циља (улазак у финале).

Задатак: 2.4. Дизајн параметра **Координација** – треба да покаже повезаност делова организације и степен у коме чланови различитих организационих јединица раде усаглашено.

У вертикалној координацији повезаност врха организације са функционалним и оперативним нивоима менаџмента, а у хоризонталној повезаност активности појединих организадионих делова на истом хијерархијском нивоу. На тај начин се прикупљају праве информације за олакшано доношење разних одлука.

У последње време многе организације ради успешног обављања ове активности дефинишу посебна радна места као што су координатор менаџер или интеграциони менаџер.

Циљ координације јесте да се постигне интеграција организације а да, при том, њени делови не изгубе потребну диференцијацију.

Задатак: 2.5. **Дизајн** организационе **шеме** – треба графички приказати формални модел функционалне организационе структуре клуба.

На индивидуалном- микро нивоу - треба да се прикаже позиција сваке организационе улоге са описом радног места и задацима. Каталог или систематизација радних места садржи најважније информације о његовим карактеристикама и то:

шифра радног места, назив радног места, профил радног места, индивидуална средства за рад, формални захтеви (диплома, сертификат), основна плата.

На групном или мезо нивоу – треба да се сагледа одлука о томе како ће се организационе улоге груписати у уже организационе јединице. Он треба да покаже колико је организација унутар себе диференцирана, односно колики је степен специјализације јединица и степен хомогености и хетерогености послова.

На организационом или макро нивоу - треба да се сагледа одлука о начину на који ће организационе јединице бити повезане и координиране у организацију као целину.

Задатак 3. Утврдити формалан систем односа између појединих параметара – интеракција.

За ово су важне комункацијске вештине како у личним и међуљудским односима која су нужна на радном месту тако и у сарадњи и контактима са другима унутар и изван организације. Оне се одређују по нивоу и утврђују за свако радно место у систематизацији радних места.

Шема 16. Пример потребне комуникацијске вештине у процесу интеракције:

Степен	КОМУНИКАЦИЈСКА ВЕШТИНА
1.	Користи основне вештине вербалне и писане комуникације
2.	Преноси основне чињенице
3.	Интерпретира информације
4.	Служи се комплексним односно противречним информацијама
5.	Саветује друге у сложеним предметима
6.	Има високо развијене вештине преговарања и посредовања
7.	Може да утиче на најодговорније особе

Задатак 4. Утврдити количину одговорности и ауторитета- хијерархију односа.

Одговорност је израз који означава два сродна појма:

- Обавезу појединца да се одазове на позив за неку акцију који долази од за то овлашћене особе (руководилац, клијент и сл.),
- Свест појединца да у одређеним ситуацијама треба деловати на одређени начин, не чекајући позив за такво деловање или не очекујући да ће неко други уместо њега да делује на такав начин – у том смислу је сличан самоиницијативи.

Задатак 5. Утврдити организациону (корпоративну) културу.

Уз израз "култура" обично се додаје ознака "развијена" односно "неразвијена". Рецимо повратна информација је један од најважнијих облика интерперсоналне комуникације у организацији. **Развијена култура повратне** информације у организацији представља један од кључева њеног успеха.

Сврха повратне информације је побољшање квалитета а тиме и учинка неког процеса. Њена делотворност је знатно већа ако се поступак редовно понавља и то истим извором и даваоцем, него ако је поступак само једном преузет.

Повратна информација не садржи етикете типа "добро", "лоше", "успешно", "штетно" јер оне не садрже информацију о томе где и шта треба мењати односно шта треба наставити на исти начин.

7.8.6. Предности функционалне организационе структуре

Залагање за функционалну структуру спортске организације утемељено је на предностима и то нарочито на:

- дугорочној, прецизној и стабилној подели рада,
- менаџменту који може обавити лакше своје задатке с обзиром на детерминисаност сродних, сличних, истих или допунских послова,
- олакшаној вертикалној комуникацији и одговорности функционалног менаџмента, усмереној ка топ менаџменту, чиме се постиже ефикасније управљање,
- јединствености управљачког механизма спортског клуба,
- појачаном делегирању ауторитета и одговорности на функционалне менаџере и остале запослене као и саме спортисте, чиме се постиже већа мотивисаност за стваралаштво, али и убрзава доношење одлуке,
- већој специјализацији менаџера, запослених и спортиста, чиме се отварају могућности развоја креативних способности,
- повећаној ефикасности целе организације, захваљујући високом степену радне специјализације,
- стварању већег искуства у функционалним областима, што има непосредан утицај на јачање професионалног односа према раду код запослених, менаџера и самих спортиста,
- задржавању централизоване контроле у рукама топ-менаџера, упркос делегирању ауторитета, овлашћења и одговорности на ниже менаџерске структуре приликом доношења оперативних одлука.
- Обезбеђује планску могућност напредовања у каријери код професионалаца у спортској организацији и др.

7.8.7. Пример за анализу и оцену организационе структуре клуба

Анализа Организационе структуре спортског клуба.

Клуб је спортска организација из Београда. Такмичи се у **првој** савезној лиги. Остали подаци о клубу.

1. Идентификовање проблема у подели рада клуба

Анализа поделе рада у клубу треба да покаже да ли постоје и да ли се обављају сви послови и задаци који су неопходни да би клуб остварио своју сврху, односно делатност због које је и основан.

У том циљу, примера ради извршено је снимање стања и уочени су рецимо одређени проблеми и недостаци у вези са поделом рада:

- Сада се не обављају редовно и систематски следећи задаци: послови планирања, анализе и контроле пословања клуба и његових делова; маркетинг послови, истраживања потреба и ставова корисника спортских услуга, конкуренције, цена (чланарине, улазнице, котизације, донатори и сл), маркетинг планирање итд. Послови пропаганде се поверавају екстерним агенцијама).
- Следећи послови се обављају али на недовољаном ниском нивоу квалитета. Иако су формално организационо структуирани, сви послови и задаци не остварују своју праву сврху и циљ. То су:

  - Персонални (кадровски) послови. У клубу се обавља само елементарна кадровска евиденција и то на више места и неповезано. Клуб се такмичи у Првој лиги.

  - Развојни послови. У клубу не постоје прави развојни послови, већ се под тим обављају углавном послови текућег и инвестиционог одржавања.

  - Послови селекције. Селекцију обављају тренери без ангажовања осталих спортских стручњака и стручњака у спорту.

2. Идентификовани проблеми у груписању јединица

За клуб је карактеристична примена типичног функционалног груписања јединица. Основни принцип обједињавања послова у организационе јединице била је њихова сличност са функционалног и спортског становишта. Међутим, функционално груписање има и својих недостатака који су се одразили и у клубу.

Најзначајнији проблем функционалног груписања је отежана координација и усклађивање између пословних функција. Управо зато што су тренинзи, финансије и друге пословне функције у клубу развиле своје парцијалне циљеве те не могу да сагледају целину проблема.

Поред ових општих проблема функционалног груписања, који проистичу из саме природе тога начина организационог дизајна, постоји и низ проблема и дилема који су се појавили у клубу услед недоследне примене самог функционалног груписања. Основни проблеми везани за груписање послова и креирање организационих јединица у клубу су:

- Највећа дилема везана за груписање у садашњој структури клуба је: како груписати селекцију (тај веома важан елеменат у структури)? Она је сада организована у оквиру аматерског блока, тако да сваки од елемената аматерског дела покривају извршавање задатака селекције подмлатка. Поставља се питање да ли је изабран прави критеријум груписања који обезбеђује да унутар организационих јединица трансформационог процеса буду заједно слични и међусобно повезани послови селекције подмлатка (тестови селекције су специфични стручни и обимни задаци, као што су и задаци тренера у аматерском блоку специфични и обимни).

- Поставља се дилема: Да ли би одржавање спољних спортских објеката и објеката затвореног типа требало да буду засебна пословна функција?

- Садашња пословна функција одржавања спортских објеката је преоптерећена пословима развоја. Послови одржавања су веома хетерогени (у клубу постоји одржавање: електричне и водоводне инсталације, спортских терена, бина као и столарско-браварски радови, радови у топлани, одржавање и занављање спортских реквизита).

3.идентификовани проблеми у координацији

Недостатак хоризонталног утицаја пословних функција једних на друге је очит доказ слабости у координацији:

- Селекција нема довољног утицаја на то који ће кандидати бити изабрани у категорију почетника (петлића).
- Тренерска функција нема довољно утицаја на то који кандидати испуњавају критеријуме за унапређење (у већу категорију).
- Преоблеми настају и због недостатка информација о раду појединих функција, које су значајне за рад других делова клуба: недостатак материјалних средстава за рад са спортистима; неблаговремено планирање ангажовања превоза спортиста; неблаговремена припрема свлачионица и тушева са топлом водом; неблаговремена измена планова активности због утицаја спољних фактора и сл.
- Идентификовање проблема у децентрализацији.

Генерална је оцена да је у клубу извршена висока централизација одлучивања и то како хоризонтално тако и вертикално. Њене слабости су значајне и могу се груписати на следећи начин:

- Квалитет одлучивања је нижи услед недовољног коришћења експерата за поједине области у припреми одлука (ниска хоризонтална децентрализација). Сада је тај квалитет у клубу жртвован брзини и флексибилности одлучивања.
- Због централизације организациона структура је врло "висока" што значи да има велики број хијерархијских нивоа. То онда ствара проблеме у координацији. Велики број хијерархијских нивоа значи да постоји много степеница у протоку информација и наредби што повећава време протока као и шансе да информације и наредбе буду деформисане на том путу.
- Како су надлежност и одговорности за одређене послове често извучени на више руководне нивое него што је то неопходно, нижи хијерархијски нивои постају беспотребни. Треба ли растеретити врх организације делегирајући неке оперативне надлежности средњим менаџерима или њих укинути и "премостити" их уз помоћ развијеног информационог система.

Задата за студенте: Прочитајте пажљиво анализу организационе структуре организације клуба као и његову организациону шему. На основу њих предложите нову шему макроорганизационе структуре Клуба и скицирајте основне промене по појединим параметрима.

7.9. Проблеми делегирања рада и ауторитета

Пут делегирања није без тешкоћа. У пракси настају проблеми који спречавају делегирање и доводе до презапослених руководилаца и фрустрираних подређених. Ове препреке настају углавном због одређеног односа, како оног ко делегира ауторитет тако и оног коме се тај ауторитет делегира.

Код оних који делегирају (надређени), обично преовладавају следећи ставови:

1) ''Могу то боље да урадим сам''. Пошто је могуће да је менаџер напредовао до свог садашњег положаја из редова људи у том одељењу, он (или она) "могу" бити у могућности да то ураде боље- али ако може он, коме су потребни подређени?

2) ''Не могу да имам поверења у друге да ће урадити посао''. Овакав став одсликава осећај онога ко делегира ауторитет да ће други људи лоше урадити посао што ће се неповољно рефлектовати на њега јер је коначно он одговоран. Такав осећај може да се ојача ако на подређене није пренета одговорност, није им пружена шанса да одлучују па се самим тим никада и не развију.

3) ''Изгубићу важност (статус) ако пустим да други ураде посао''. Овакав став одсликава страх онога ко делегира ауторитет да она (или он) неће бити потребни уколико се цео посао делегира. Поистовећују се запосленост и важност.

Сви ови ставови су међусобно повезани у том смислу да је сваки сагледан као умањење посла менаџера. Они представљају схватање концепта делегирања. Делегирање рада и ауторитета не умањују важност онога ко их делегира нити пак то обавезно значи да ће се одељење распасти ако и други добију неку одговорност. Делегирање ослобађа надређеног да ради са детаљима и оставља му времена за координацију са њему надређенима и осталим менаџерима. Тим процесом се подређени развија у менаџере и оне који доносе одлуке јер се даје шанса да уче радећи.

Ономе коме се ауторитет делегира (подређени), следећи ставови ометају процес делегирања:

1) ''Лакше је питати шефа''. Зашто бих ја мислио или преузимао одговорност за активност? Овај страх је често условљен оштрим критиковањем подређених када се направе грешке. Надређени треба да пруже подршку подређенима и да схвате да ће се грешке правити-то је цена коју онај ко делегира ауторитет плаћа за развој људи поверавајући им одговорност.

2) ''Зашто бих ја урадио посао и пустио њега да буде заслужан за то''. Људи морају да буду награђени и признати што значи мотивисани да прихвате одговорност. Зној је узалудан ако нема бар мало инспирације.

3) ''Нико ми ништа не говори''. Када инструкције и дужности нису јасно дефинисани и када ауторитет није прецизно одређен, подређени оклева да уради неки посао јер он није сигуран шта треба да уради.

Пример из праксе: Председник Унион Пацифик-а каже, ми не говоримо својим људима како да раде њихов посао, али захтевамо резултате.

ВЕЖБАЊЕ
Вежба бр.1 – Делегирајте послове
Замислите да у организацији којом управљате имате четири подређена:
Особа- 1, Особа-2, Особа -3 и Особа -4.

Особе 1 и 2 знају да раде свој посао и одлично га обављају.
Особе 3 и 4 не знају да раде.
Особе 2 и 3 се труде и хоће да раде у организацији.
Особе 1 и 4 су релативно незаинтересоване за посао у организацији, више размишљају о активностима ван ње, кваре атмосферу и неће да раде.

У наведеној ситуацији покушајте да одговорите на следећа питања:

1. На кога ће те од четири запослена делегирати посао?
2. Кога ће те мотивисати?
3. Кога ће те обучавати?
4. Кога ће те отпустити?

Објасните зашто?

ОДГОВОР: У тражењу адекватног одговора можда ће вам бити од користи следећа матрица:

НЕ ЗНА ПОСАО	ОСОБА 3	ОСОБА 4
ЗНА ПОСАО	ОСОБА 2	ОСОБА 1
	ХОЋЕ ДА РАДЕ	НЕЋЕ ДА РАДЕ

7.10.Стручна удружења у спортским организацијама

Спортски стручњаци и стручњаци у спорту могу се ради уређивања и остваривања стручних спортских питања од заједничког интереса удруживати у стручна спортска удружења (удружења тренера, судија и др.(према чл.106.Закона о спорту).

Спортске организације, спортска друштва, спортски савези и друга правна лица могу ради остваривања заједничких циљева и интереса у области спорта основати и друга удружења (организациони одбори, удружења навијача и др.) и савезе у области спорта.

Спортски стручњаци и стручњаци у спорту обављају стручни рад у спортским организацијама у складу са Законом о спорту у другим подзаконским актима спортског клуба и савеза.

Спортски стручњаци су лица која имају одговарајуће високо образовање у области спорта, односно физичке културе или су оспособљена за обављање одређених сручних послова у спорту (према чл.23. Закона о спорту).

Стручњаци у спорту су лица других занимања која имају одговарајуће образовање за те врсте послова и доприносе остваривању спортских активности и спортских делатности

Глава 8. Управљање у спортским клубовима и савезима

Менаџмент у спортским организацијама, доприноси остварењу постављених стратегијских циљева организације. Свака спортска организација има специфичне циљеве, према којима се и дизајнирају спортски и управљачки тимови. Спортски клуб (савез) ће **ефикасно** функционисати, ако се циљеви остварују уз минимум напора, или минимум трошкова. Са друге стране, ако спортска организација остварује циљеве, она ће **ефективно** функционисати. То у многоме зависи од одговорности менаџера, не само за свој рад, већ и одговорности за рад својих подређених чланова организације.

Менаџери имају различите одговорности и функције. Класификовање менаџера се може извршити на бази два критеријума:

- хијерархијског нивоа и
- ширине одговорности

Преме критеријуму хијерархијског нивоа постоје: менаџери прве линије, менаџери средњег нивоа и менаџерски врх. Према критеријуму ширине одговорности, постоје функционални менаџери и генерални менаџери.

8.1. Класификација менаџера према критеријуму хијерархијског нивоа

8.1.1. Менаџери прве линије

Менаџери прве линије у спортским организацијама су менаџери најнижег хијерархијског нивоа. То су тренери, капитени тимова, груповође организационих јединица. Они су првенствено у раду са људима, заокупљени индивидуалним циљевима спортиста, њиховим такмичарским карактеристикама, техничко - тактичим вештинама, мотивисаношћу и решавању свакодневних проблема. Они не контролишу друге менаџере, већ само подређене чланове организација.

Оперативни, извршни менаџери у спорту су људи који чине можда и одлучујући фактор за спортску функцију. Постављање циљева у спортској организацији, не може се обавити без спортских стручњака. Тренери предвиђају и планирају развој спортских активности и спортских делатности у клубу. Они поред предвиђања и планирања руководе и воде кадровску политику, управо у структури спортиста, најзначајнијој у оквиру спортске организације. Такође обављају и функцију контроле, посебно тренажног процеса. Они испуњавају свих шест функција менаџмента: предвиђање, планирање, организовање, руковођење, кадровање и контролу.

Поред тога што су оперативни менаџери, извршни, они су у појединим сегментима свог рада и "топ" менаџери, јер се без њих не могу поставити циљеви организације и направити планови основне делатности.

8.1.2. Менаџери средњег нивоа

Менаџери средњег нивоа се налазе у средини организационе хијерархије.

Они су одговорни за менаџере прве линије и преко њих, за друге подређене чланове спортске организације. Основна одговорност менаџера средњег нивоа је усмеравање активности, кроз које се остварује политика спортске организације. Менаџери средњег нивоа (шефови одељења, руководиоци стручних штабова), покривају управљање процесима, пословима и организационим структурама, односно једним делом спортске организације, на пример: маркетингом, финансијама, објектима, администрацијом, рачуноводством и сл.

8.1.3. Менаџерски врх – ''топ'' менаџери

Основна улога "топ" менаџера у спорту је да координира рад, процесе и функције на нивоу целе организације. Сагледава све процесе у спортским и пословним функцијама, анализира их и доноси одговарајуће одлуке. Учествује у планирању целе спортске организације, развоју људских ресурса, контроли достигнутих циљева, као и на организовању структурних претпоставки неопходних за достизање циљева

Типичне титуле за менаџерски врх су генерални директор, председник, извршни потпредседник и сл.

Менаџери са врха пирамиде , бдију над ширим окружењем спортске организације, развијају њену филозофију, стратегију и политику развоја. Он мора да има представу о свим кретањима у спорту, да зна све о претњама и шансама које долазе из окружења, као и о компетитивним предностима и слабостима спортске конкуренције. Системом и комуникацијским каналима све информације, по посебном реду и циљевима преноси на своју спортску организацију.

Проблем који стоји пред менаџерима највишег нивоа, а тиче се покривања разнородних послова може се решити двојако:

- успостављањем "војне хијерархије", или
- формирања менаџмент тима.

8.2. Класификација менаџера према критеријуму ширине одговорности

У вези другог критеријума, према ширини одговорности:

8.2.1.Генерални менаџери (генерални директори, спортски директори) координирају рад, процесе и функције на нивоу целе организације, уз обавезно поседовање креативних, управљачких и техничких способности, као и способности везане за успостављање међуљудских односа.

8.2.2.Функционални менаџери (директори маркетинга, директор финансија, директор спортских објеката, директор репрезентације, директор спортске школе и сл.)

обављају послове управљања процесима, пословима и организационим структурама, односно једним делом спортске организације на професионалној радној основи.

8.3. Спортска занимања и звања

Детаљном анализом послова који у спортској организацији морају да се обављају, добија се увид у поделу рада и структуру ефективног управљачког тима такве организације.

Послови управљачког тима спортске организације се групишу на: (1) послове оперативно-услужног (тимског) менаџмента и (2) послове спортско-пословног (клубског) менаџмента.

МЕНАЏМЕНТ	СПОРТСКА ЗАНИМАЊА	ЗАНИМАЊА	ЗВАЊА
ОПЕРАТИВНО – УСЛУЖНИ (ТИМСКИ)	*Спортски инструктор *Тренер *Спортско-рекреативни водич • Рекреатор	Педагошко-андрагошка	1.Спорт. инстр - демонстратор 2. Инструктор приправник 3. Инструктор.
			1. Тренер приправник 2. Оперативни тренер 3. Тренер 4. Тренер-специјалиста 5. Тренер професор спорта
			1. Спорт.-рекреа. демонстратор 2. Спорт.-рекреат. увежбач 3. Спорт.-рекреативни водич 4. Сп.-рекр. увежбач-специјали
			1. Операт. организ.спорт.рекре 2. Тренер рекреативаца 3. Организатор спорт. рекреац 4. Орг. спор. рекреац.-специјал
СПОРТСКО-ПОСЛОВНИ (КЛУПСКИ)	* Организатор спортског пословања * Спортски менаџер *Спортски посредник *Спортски судија *Спортски водич • Спасилац	Организациона	1. Организатор спор.пословања
			1. Спортски менаџер
			1. Спортски посредник
			1. Приправник 2. Оперативни 3. Национални
			1. Рекреативни водич 2. Планинарски водич 3. Алпинистички водич 4. Јамски водич
			1. Спасилац приправник 2. Спасилац 3. Спасилац инструктор
	• Спортски документалист • Спортски новинар • Спортски пропагандиста	Информативно-пропагандна	1. Спортски документалиста
			1. Спортски новинар
			1. Спортски пропагандиста
	• Спортски саветник	Истраживачко-технолошка	1. Спортски саветник 2. Виши спортски саветник

У оквиру тимског менаџмента, разликују се послови којима спортски стручњаци непосредно делују на крајње кориснике услуга: спортисте, вежбаче-рекреативце. То су

педагошко-андрагошки послови: послови спортског инструктора, тренера, спортско-рекреативног водича, рекреатора.

Послови клубског менаџмента обављају се послови за које Номенклатура тражи стицање одговарајућег организационог, информативно-пропагандног или истраживачко-технолошког занимања.

Управа за спорт – Нормативни оквир (www.mps.sr.gov.yu), ова питања регулисала је Правилником о номенклатури спортских занимања и звања.

Поред утврђивања номенклатуре спортских занимања и звања, правилником су утврђени и услови у погледу стручне спреме, односно оспособљености у звања у области спорта.

Услови у погледу стручне спреме, односно оспособљености за разврставање у звање јесу средње образовање најмање у трогодишњем трајању и завршен програм оспособљености трећег степена, или најмање виша стручна спрема са радом на пословима руковођења и координирања развоја организација у области спорта вишег технолошког и планерског типа у трајању од најмање осам година, или најмање виша стручна спрема и завршен програм оспособљености другог степена, или висока стручна спрема у области друштвених наука и завршен програм оспособљености првог степена, или најмање виша стручна спрема из области спортског менаџерства.

На сајту Министарства за спорт могу се пронаћи следећи Правилници:

- Правилник о ближим условима за стипендирање и за новчану помоћ
- Правилник о надзору над стручним радом у спорту
- Правилник о номенклатури спортских занимања и звања
- Правилник о регистрацији спортских организација
- Правилник о условима за обављање спортских активности

8.4. Управљачки тимови спортске организације

Управљачки тимови у спортским клубовима (савезима) развијају и примењују све функције менаџмента: планирање, организовање, кадровску политику, руковођење и контролу. Оне се не издвајају из целине процеса менаџмента, већ морају имати своју интеракцију.

Менаџерски процес је исувише комплексан да би га обављала једна особа. Пошто не постоји идеалан руководилац или менаџер, потребан је комплементаран тим у којем сваки члан тима има различит стил, а задаци који се сваком дају су правилно дефинисани и додељени.

Основни саставни део спортског клуба (савеза), нису човек са одређеном улогом која му је додељена и његов секретар и помоћници. Основни саставни део спортског клуба (савеза) је тим. Тимови запослених функционалног или оперативног сектора, који у оквиру својих простора не чекају наређења менаџера, него преузимају иницијативу. Да би овакав систем успешно функционисао, менаџмент структура мора да зна и да се идентификује са циљевима организације у већој мери

Исак Адижес је открио четири основна стила управљања која одређују пермутацију четири улоге које треба обављати да би организација била здрава, то јест, ефективна и ефикасна краткорочно и дугорочно.

Четири основне менаџерске улоге су:

- (П) – улога постизања резултата због којих организација постоји, што чини организацију ефективном,
- (А) – улога администрирања, ради ефикасности,
- (Е) – улога предузетништва, ради промене, и
- (И) – улога интегрисања делова организације, ради дугорочног опстанка и функционисања . или (ПАЕИ).

УЛАЗ	ПРОЛАЗ	ИЗЛАЗ	
Улоге	Чине организацију	Да буде	на
(П) постизање резултата	функционалном	ефективна	кратке стазе
(А) администрирање	систематизованом	ефикасна	кратке стазе
(Е) предузетник	проактивном	ефективна	дуге стазе
(И) интегрисање	органском	сфикасном	дуге стазе

Прва улога коју менаџмент мора да оствари у организацији је (**П**) – производња резултата. Зашто клијенти долазе у вашу организацију? Зашто сте им потребни? Коју услугу они желе? Посао (**П**) произвођача је да задовољи ту потребу. Успешна реализација ове улоге значи да ће организација бити краткорочно ефикасна.

Друга улога, (**А**) администрирање, подразумева да је нужно постарати да се организациони процеси систематизују, да компанија ради праве ствари правим редоследом, правим интезитетом. Улога (**А**) администрирања је да посвећује пажњу детаљима, да чини организацију краткорочно ефикасном.

Надаље нам је потребан визионар који може да предвиди правац коим ће ићи организација, неко ко природно може да проактивно реагује на свеприсутну промену. Он је (**Е**) предузетник који је продукт комбинације креативности и спремности да се преузме ризик. Ако организација добро обавља ову улогу, у будућности ће правити производе или услуге које ће њени будући купци желети и тражити, а она сама ће постати дугорочно ефективна.

На крају, менаџмент мора да (**И**) интегрише, што значи да изгради климу и систем вредности који ће мотивисати појединце у организацији да заједнички раде тако да нико не постане незамењив. Ово дугорочно ствара ефикаснос.

(П): шта?
(А): како?
(Е): до када/ зашто?
(И): ко?

Адижес скреће пажњу да квалитет менаџмента, зависи од квалитета донесених одлука и од ефикасности њиховог спровођења.Одлука је добра ако се њоме постижу резултати. Добра одлука организацију чини ефективном и ефикасном и на дуге и на кратке стазе.

Краткорочно, организација је ефективна ако су њене краткорочне активности функционалне. Одлука је функционална ако задовољава непосредне потребе због којих је донесена.

Дугорочна ефикасност значи да организација постиже сврху свог постојања. Краткорочна ефикасност је када нешто радимо ради задовољавања тренутних потреба. За то је потребна улога **(А)**, **(А)**дминистрирање.

Било која пермутација комбинованог учинка ових улога даје стил. Добар менаџер је онај у чијем лику све улоге задовољавају почетне потребе задатака, чак и ако се он не истиче у свим улогама. Управљачки стил може бити Произвођач (**П**аеи); Администратор (п**А**еи); Предузетник (па**Е**и) или Интегратор (пае**И**), итд.

Лидер је неко ко се истиче у барем две улоге, од којих је једна улога Интеграције. Када се само једна улога извршава, а ниједна друга не задовољава минимум потреба задатака, јављају се стилови лошег управљања. Сваки стил има своје слабе и јаке стране. Битно је схватити да нико не може да се истиче у све четири улоге истовремено у свакој ситуацији. Нико није, нити ће икада бити савршен, школски пример руководиоца. Сваки човек може да се истиче у једној или више улога, али никад у све четири заувек и под свим условима. Добри менаџери, међутим, морају да поседују барем зрно способности за сваку улогу. Ако недостаје било која од ове четири улоге, предвидљиви образац лошег управљања ће се неминовно појавити.

Тим представља нови, модеран и флексибилан начин организовања који се заснива на заједничком, тимском раду групе специјалиста, чији је задатак реализација одређеног посла или подухвата и којима управља менаџер, односно руководилац тима.

Постоје различита мишљења по питању величине тима. То зависи, пре свега од постављених циљева које тим треба да реализује. Сматра се да је 10 до 12 људи идеалан број. Међутим мали тимови од 5 људи, као и већи тимови од 15 људи могу добро функционисати. У пракси се најчешће код великих томова формирају под-тимови. Када је у питању врста тимова, они се могу поделити на сталне и привремене. Стални тимови обављају специфичне радне задатке у оквиру организационих јединица спортског клуба или савеза и делују као сталне функционалне јединице. Са друге стране привремени тимови представљају привремене организационе јединице и они трају док се не заврши одређени посао због кога су основани. Чест је случај да се у спортским организацијама формирају привремени тимови као што је: научно-истраживачка делатност; дизајнирање организационе структуре спортске организације; израда стратегије спортске организације; учешће националног тима на међународном такмичењу; спортске судије на спортском догађају; полицијско обезбеђење спортског догађаја; медицинско обезбеђење спортског догађаја; тимови волонтера и сл.

Нивои менаџмента и радно време

ФАЗЕ МЕНАЏМЕНТА	ПЛАНИРАЊЕ	ОРГАНИЗОВАЊЕ	ВОЂЕЊЕ	КОНТРОЛА
1. ТОП МЕНАЏЕР	28 %	36 %	22 %	14 %
2. СРЕДЊИ	18 %	33 %	36 %	15 %
3. НИЖИ	15 %	24 %	51 %	10 %

Из табеле се може видети да Топ менаџери нагласак стављају на активности планирања и организовања.

Средње линије на организовање и лидерство.

Нижи ниво чак пола свог радног времена посвећују активностима лидерства.

Активност контроле је скоро подједнако заступљено код свих нивоа менаџера, што указује на њен велики значај.

Послови управљачког тима спортске организације се групишу на:

- Послове оперативно-услужног (тимског) менаџмента,
- Послове спортско-пословног (клубског) менаџмента.

8.4.1.Тимови и тимски рад

Тим је облик формалне организације заједничког рада људи, које повезује мисија, циљ, задатак и интерес .

Неколико битних разлика између групе и тима могуће је систематизовати на следећи начин :

- У групи резултати обично зависе од индивидуалних перформанси чланова, док резултати тима зависе како од индивидуалних доприноса чланова тако и од ефекта заједничког рада.
- Чланови групе преузимају одговорност само за сопствени рад, док чланови тима сносе како индивидуалну тако и заједничку одговорност.
- Чланови групе могу имати заједнички интерес или циљ, док чланови тима деле заједничку посвећеност и лојалност постављеном циљу.
- Тимови се разликују од група и по односу према менаџменту у организацији: док групе извршавају налоге менаџмента, тимови су флексибилни и аутономни, једном када је дефинисана мисија због које су основани.

Адижесове четири улоге менаџмента

Исак Адижес види четири кључне улоге менаџмента које је обележио словима "кодовима", ради лакшег праћења описа појединих улога, стиловима и ситуацијама у којима се може наћи сваки менаџер.

Шема 17. Улога произвођача

Спортаска организација не може без улоге произвођача. Она тражи менаџера који ће производити резултате. Објективно посматрано организација не може без људи који стварају нове вредности. У спорту готово сви су произвођачи нечега, почев од "топ" менаџера, до тренера и директора: маркетинга, финансија, спортских објеката. Спортисти нису менаџери, али директно производе резултате.

Тренери су носиоци улоге Произвођача резултата. Спортско-техничка знања представљају основу њиховог ангажовања. Менаџер-тренер, односно Произвођач резултата мора да зна технологију посла коим се бави. Суштина за тренере-менаџере није у томе да подједнако поред своје улоге Произвођача, има и остале улоге максималног квалитета (А,Е,И), већ у томе да их поседује бар у нужном минимуму (као што је приказано на шеми 17.).

Са друге стране менаџер који нема знања, а има енергије да оствари успех, ипак не може бити успешан и стабилан произвођач.

Шема 18. Улога управљача

Спортској организацији потрбни су стручњаци за постављање циљева сходно мисији постојања спортске организације. Зато је улога Управљача да води бригу о људима који су распоређени у складу са предвиђеним процесима и додељеним ресурсима како би функционисали на жељени начин. У исто време, мора да управља другима и да брине за то да они производе жељене резултате, систематично ефикасно.

Управљач се бави праћењем и спровођењем и брине се да систем функционише онако како је замишљен. Захваљујући њему организација има квалитетну администрацију и високу систематизацију послова.

Шема 19. Улога предузетника

Спортска организација због сталних промена у окружењу не би могла да функционише без предузетничке улоге. У тим условима организацији су потребне нове идеје како би отклониле тешкоће и развијале се. Добар менаџер мора чинити више од произвођача резултата, али и више од тога да контролише и управља да други производе резултате. Он мора бити и предузетник и ницијатор акције. Он је менаџер који ствара промене којима организација одговара нестабилној средини и њеним шансама и претњама.

Улога предузетника повезана је са креативношћу. Управљач (А) не ризикује, предузетник (Е) то мора да ради. Предузетник развија сопствене планове, док се управитељу дају планови да их оствари. Успешност Предузетничке улоге огледа се у креативности и предузимању ризика. Без Предузетничке улоге не би било квалитетног врхунског спорта.

Шта значи бити креативан? Креативан бити, значи предвидети извесност у тој неизвесности. Према аналогији људског мозга који је подељен на две хемисфере: леву и десну. Лева хемисфера мозга контролише сваки покрет тела, док десна хемисфера контролише све покрете леве стране. Планирање је на левој страни, а управљање на десној. Менаџментом контролишемо све активности у организацији, а планирањем менаџмент.

У данашњем модерном друштву, много више користимо леву хемисферу мозга негу десну. То је толико често да многи људи имају потпуно атрофирану маштовиту и креативну десну хемисферу попут мишића који је атрофирао јер га нисмо користили дуго. Једино ако се нађете у ситуацији од животне важности, онда одједном постајете веома креативни и производите идеје које вам раније не би ни пале на памет.

Шема 19. Улога интегратора

Основа потреба да се обави неки посао, односно да се прпизводи резултат, представљена је у улози Произвођља (П), неопходност да се то што се производи организује и планира, прикривена је улогом Управљача (А), снажна иницијатива за променама, односно способност да се препознају и искористе повољне прилике и елиминишу претње из окружења приписују се улози Предузетника (Е).

За довршавање менаџерског посла потребно је више од три поменуте улоге. Добар менаџер мора изградити тим људи, да би осигурао континуитет посла и да би мотивисао људе да реализују планске акције. Менаџери морају поседовати способности, вештине и умећа да интегришу људе у правцу акције.

Интегратор је менаџер који се бави људима и који се оријентише уклањању тешкоћа у функционисању система. Он је способан да слуша људе и интегрише њихове идеје.у исто време, интеграција значи способност поједеинца да произведе одлуку, коју ће подржати људи и који ће је спроводити, али и осетити њено деловање.

8.4.2. Активности дизајнирања радних тимова

Организације структуиране по тимовима нису аутоматски и успешне. Да би то заиста и биле потребно је добро **дизајнирати радне тимове**, а то подразумева следеће активности: дефинисање радних улога; избор чланова чије особине одговарају улогама (састав тима); тренинг и награђивање; изградња поверења и изградња тима .

(1) Дефинисање улога. Да би један тим био успешан његови чланови треба да поседују различите вештине. Оне ће зависити од врсте тима и утврђених циљева. У кошаркашком тиму, на пример то су: плеј, центар, крило и слично. У фудбалском тиму, међутим другачија је ситуација. Циљ је такође победа, али је пут до ње другачији, другачија је игра, другачије су улоге, па и играчи морају бити другачији. Фудбалски

тим је сличан радном тиму, стандард је 11 играча у игри плус 7 на клупи, оптимална величина радног тима је од 5 до 12.

(2) Састав тима. Састав тима је кључни фактор успеха тимског рада. Оно што менаџери треба да знају и на шта им указују теоретичари организационог понашања јесте чињеница да сви појединци нису подобни за тимски рад.. Исто тако, морају знати да нису сви људи спремни да мењају навике, да напусте индивидуалне и прихвате колективне вредности.. Затим да су национална култура и организациона култура веома значајни фактори које треба узети у обзир у процесу стварања тима.

У тиму као и у групи, пожељне су две врсте интеракција: кооперација и компетиција. Кооперација исказује дух заједништва, посвећеност, лојалност и поверење. Компетиција показује да је постигнута различитост потребна за развој и динамику тима. Менаџери треба да подстичу и подрже компетицију когнитивне природе а да предупреде појаву конфликата афективне природе.

Тимска структура, уместо приступа "један против другог", заснива се на приступу "заједно", што обавезује менаџере да при селекцији и избору чланова проверавају њихове способности за тимски рад.

(3) Тренинг и награђивање. Након извршене селекције и избора чланова, да би формирани тим постао радни тим са високим перформансама, неопходан је тренинг. Тренинг је облик учења, усавршавања вештина и развоја способности. Људи који су васпитавани у духу индивидуалних постигнућа могу се обучити да постану тимски "играчи". Путем тренинга чланови тима откривају нове могућности самопотврђивања и уочавају сенергетске ефекте из заједничког рада са другима. Оваква уверења треба да буду подржана адекватним награђивањем.

Систем награђивања треба да охрабрује кооперативност пре него конкуренцију. Он треба да укључи повишице новчаних примања, унапређења и признања за чланове тима који доприносе успеху тима као целине. Менаџерима се сугерише да нађу меру између индивидуалних награда и доприноса целом тиму. Да би се постигао ефекат угледања сугерише се награђивање појединаца који доприносе решавању конфликата, развоју нових вештина, који помажу у обуци нових чланова, који промовишу предност и посвећеност тиму.

(4) Изградња поверења. Критична активност у дизајнирању радних тимова је когнитивне природе. Реч је о изградњи поверења. Поверење је основна карактеристика тимова са високим перформансама, чији чланови верују у интегритет, карактер и способности других. Да би радни тимови показали своју супериорност у односу на традиционалну хијерархију потребно је изгардити међусобне односе који ће, уместо надређености и подређености (односи контроле), афирмисати веровање, поштовање, слободу и толеранцију. Искуство са радним тимовима је показало да је поверење функција следећих пет димензија: интегритет, компетентност, конзистентност, лојалност и отвореност. **Интегритет** подразумева да појединци држе до личног поштења и правичности. **Компетентност** се односи на знања из струке (финансије,маркетинг, технологија, право и сл.), способности и вештине међусобног комуницирања и толеранције. **Конзистентност** подразумева поузданост, доследно понашање и успешно сналажење у свим ситуацијама. **Лојалност** исказана жељом да се заштити част и поштење сваког члана тима, такође, доприноси поверењу. **Отвореност** чланова манифестује се као жеља да се идеје и информације поделе са другима.

Менаџери имају сложен задатак и велику одговорност у изградњи поверења. Један од могућих начина како изградити поверење, сугерише следећих осам корака :

- **Покажи да радиш за интересе других као што радиш за своје интересе.**

- **Буди тимски играч**. Подржи свој тим и речима и делима. Брани тим и чланове тима када су нападнути споља. Тиме показујеш своју лојалност за тим и за организацију за коју радиш.
- **Вежбај отвореност**. Неповерење долази како од људи који доста знају тако и од људи који не знају. Отвореност води ка поверењу. Информиши сараднике, објасни своје одлуке и омогући им потпуни приступ потребним информацијама.
- **Буди фер**. Пре него што донесеш одлуку или предузмеш акцију размисли како ће остали то примити што објективније можеш. Дај кредит тамо где је потребно, буди објективан у оцењивању, и обрати пажњу на награђивање.
- **Изрази своја осећања**. Менаџери и лидери који признају само голе чињенице постају хладни и удаљени од својих сарадника. Делећи мишљење са сарадницима, они ће вас видети као некога ко је реалан и човечан. Они ће видети ко сте ви и тиме ће се повећати њихово поверење и поштовање према вама.
- **Покажи доследност у базичним вредностима које те воде ка доношењу одлука.** Неповерење долази од незнања шта да се очекује. Имај времена да размислиш о својим убеђењима и веровањима а онда пусти да та веровања и убеђења руководе твојим одлукама.
- **Одржавај поверење.** Веруј онима којима можеш да се повериш и на које можеш да се ослониш. Ако ти сарадници кажу нешто у поверењу они желе да се осећају сигурним да то поверење неће бити изневерено. У супротном никад нећеш стећи њихово поверење.
- **Демонстрирај компетентност.** Развијај однос дивљења и поштовања сарадника према теби демонстрирајући техничке и професионалне способности као и добар осећај за посао. Обрати пажњу на појединачна новчана примања (плате), прикажи своје комуникационе способности, вештине изградње тима и друге интерперсоналне вештине. У процесу изградње тима критичну улогу има лидерство.

(5). Изградња тима. У процесу изградње тима критичну улогу има лидерство. Фаза извођења је крајњи циљ у развоју тима и треба да траје све док траје и сврха због које се тимови формирају. У фази извођења почетна група окупљених људи око одређеног задатка постаје тим који је у стању да функционише ефикасно. Лидер тима је осамосталио чланове свог тима који су у стању да се и без њега оријентишу у правом смеру, а сам лидер може да остане изван тима или да постане његов члан. У фази извођења ауторитет за доношење одлука је делегиран на чланове тима, стил консултовања се трансформише у осамостаљивање.

8.4.3. Посао менаџера као улога у спортским организацијама

Овај начин посматрања посла менаџера описан је у временски ближем раду Хенри-ја Минтзберг-а и огледа се у идеји о "улогама" менаџмента. "Улога је скуп понашања који је карактеристичан за особу на одређеном положају. Минтзбер је посматрао и проучавао посао пет главних руководилаца и дошао до закључка да менаџери играју десет улога које се могу сврстати у три главне категорије: (1) међуљудска, (2) информациона и (3) одлучивачка.

Међуљудска улога произилази из менаџеревог званичног ауторитета и њу менаџер узима кад наступа, у односу према другима, као фигура, вођа и веза. Као фигура, менаџер представља организацију пред другима; као вођа води кадровску

политику, обучава, процењује, мотивише и води људе; као веза одржава контакте са другим организацијама.

Информациона улога састоји се у томе што менаџер прима, складишти и шаље информације као редар, као сејач и као представник. Као редар, менаџер прима и складишти информације које прима из унутрашњих и спољашњих извора; као сејач, он или она дају информације организацији; и као прдставник, менаџер даје информације групама "изван" организације – савету директора, снабдевачима, деоничарима и осталима.

Одлучивачка улога подразумева одлуке које он доноси у вези с активностима организације као предузетник, као помиритељ, као распоређивач ресурса и као преговарач. Као предузетник, менаџер осећа спољашње промене и сам започиње планиране промене; као помиритељ, менаџер ступа на сцену у кризним ситуацијама и приликом решавања изванрутинских проблема; као распоређивач ресурса, менаџер одлучује о месту и времену складиштења и коришћења ресурса; и као преговарач, менаџер учествује у склапању и спровођењу уговора са снабдевачима, синдикатима и другим групама.

8.4.4.Посао менаџера као функција у спортским организацијама

Менаџери се познају по послу који обављају, по функцијама које имају. Аутор овог приступа је хенри Фејол, француски менаџер и аутор који је своје најважније дело објавио 1916. године. Фејол је био главни руководилац једне велике француске фирме за угаљ и челик и своје идеје заснивао је на ономе што је видео и доживео у тој фирми. Сматрао је да су менаџери потребни свим организацијама, да се нечија потреба за менаџерским вештинама повећава са његовим успоном на летвице хијерархије у организацији и да се менаџмент може предавати и учити. Фејол је говорио да менаџери **планирају, организују, заповедају, координирају и контролишу** и да ове функције чине циклус, или **''процес''** менаџерског посла.

При **Планирању**, менаџери прогнозирају, праве планове и бучете и предвиђају догађаје у будућности што боље могу;

При **Организовању,** менаџери обезбеђују и организациону структуру и особље које ће се запослити у датој фирми.

Фејол је користио **''Заповедати''** да би описао посао којим се нека активност започиње– иако би реч водити више одговарала овој функцији.

Код Фејол-а, **Координирати,** значило је усклађивати напоре како би се активност на испуњењу циљева фирме интегрисала;

Контрола, је била функција којом се мерила стварна успешност пословања. После тога би дошло до понављања циклуса активности, кроз поновно планирање, и тако поново из почетка.

Фејол-ове идеје нису биле познате изван Француске све до прве половине педесетих година кад је превод његовог дела дошао у руке америчким научницима. Од

тог момента прављене су измене у опису процеса менаџмента. На пример, Фејол-ова функција организовања подељена је у две функције:организовање и кадровска политика; његове функције заповедања и координације спојене су у једну функцију – функција вођења.

8.4.5.Функција и улога заједно

На слици је приказан покушај да се ускладе функције и улоге менаџера. Приликом планирања, менаџери примају, складиште, прате и шире информације; они исто тако, доносе одлуке остратегији, о коришћењу ресурса и о почетку планираних промена. Приликом организовања, менаџери фигурирају као људи за везу, успостављају односе између људи и активности и доносе одлуке о распоређивању и коришћењу ресурса. Кадровска политика подразумева склапање уговора о радном односу, обучавање, оцењивање рада, као и преговарање с радничким синдикатима. Приликом вођења менаџери се користе својим ауторитетом да би постигли циљ; информација и комуникација представљају два важна дела овог посла. Контролисање је засновано на информацијама о пословању и одлукама које се доносе ради корекције пословања.

Ова два приступа представљају два повезана начина за испитивање једне исте активности – то јест онога што менаџери раде. Чини нам се да функције процеса менаџмента пружају бољи, општи оквир и да се боље уклапају у савремену терминологију. Ипак на смемо заборавити ни различите улоге које менаџери имају у оквиру организације. Анализом ових улога долазимо до значајних сазнања о проблемима везаним за ефикасно обављање функција .

8.4.6.Нивои знања менаџера

Да би менаџери успешно обављали своје улоге као што су: интерперсоналне, креативне, информационе и одлучивачке, морају да имају одређена знања (вештине), као што су:

- концептуална, менаџерска, техничка и економска

НИВОИ КООРДИНАЦИЈЕ	План	Орган	Вође	Конт	З Н А Њ Е
ТОП - менаџе	28 %	36 %	22 %	14 %	
Функционал	16 %	33 %	36 %	15 %	
Оперативни	15 %	24 %	51 %	10 %	

Концептуална

Менаџерска

Техничка

Шема 19. Радно време и структура знања менаџера

Концептуална: способност посматрања организације као целине и вођења њених разних делова и појединаца на адекватан, координиран начин.

Менаџерска знања (вештине): способност рада са људима, њиховог вођења и координирања у организацији како појединаца тако и група.

Техничка знања: способност коришћења алата-средстава за рад

8.5. Функције менаџмента у спортским клубовима (савезима)

Спортске организације су утемељене на структури, функцијама и процесима. Основ дефинисања структуре спортске организације и односа организационих ресурса у деловима и целини чине организационе функције, које могу бити спортске и пословне.

У спортске функције спадају:

- Функција тренинга и такмичења,
- Функција селекције,
- Функција стручно-креативног рада и
- Функција истраживања и развоја.

Пословне функције могу бити:

- Кадровска,
- Функција маркетинга,
- Функција финансија,
- Функција рачуноводства и књиговодства,
- Функција администрације,
- Функција текућег и инвестиционог одржавања и коришћења објеката,
- Функција безбедности

Спортски клуб је организован на бази: спортско-такмичарске функције, функције маркетинга, финансијске функције, административне функције и функције одржавања и коришћења објеката.

Менаџери се познају по послу који обављају, по функцијама које имају. Менаџери планирају, организују, воде, контолишу и координирају. Ове функције чине циклус или "процес" менаџерског посла. При планирању, менаџери прогнозирају, праве планове и буџете и предвиђају догађаје у будућности што боље могу. При организовању менаџери обезбеђују и организују структуру и особље које ће се запослити. Вођење представља процес мотивисања, усмеравања и утицаја на чланове организације да обаве постављене задатке. Координирати значи усклађивати напоре како би се активност на испуњењу циљева фирме интегрисала. Контрола је процес утврђивања да ли се рад организације подудара са планираним и предузимања корективних акција уколико то није случај. После тога би дошло до понављања циклуса активности, кроз поновно планирање, и тако поново из почетка.

8.5.1. Функција спортског тренинга

Функција спортског тренинга је најважнија функција за спортске клубове којима је сврха, постизање врхунских спортских резултата на такмичењима. Такмичење спортског клуба је огледало пре свега ефикасности тренинга и осталих функција које учествују у остваривању циљева спортске организације. На основу спортских резултата вреднује се цела спортска организација. Зато су тренинг и такмичење најважније функције спортске организације у којима тренери и спортисти доминирају.

Тумачење такмичења као функције спортске организације утврђује се његовим карактеристикама и то:

- Прва и основна карактеристика је: спортско-такмичарска у којој се остварују циљеви везани за спортски резултат,
- Друга карактеристика такмичења је: организационо-финансијска, у којој се траже могућности и начини организовања такмичења и његовог финансирања,
- Трећа карактеристика је комерцијално-медијска, у којој се траже путеви и начини презентације такмичења у јавности као и потребе да се његовом комерцијализацијом врате уложена финансијска средства,
- Четврта карактеристика је едукативна.

Процес тренинга има своје законитосри засноване на теорији спорта и посебно на теорији тренинага и отуда је по дефиницији означен као дугорочно, посебно, установљен процес. Доводећи у везу средства и методе са повећањем релевантних способности, разликујемо типове тренинга који усавршавају: технику (технички тренинг), тактику (тактички тренинг), кондицију (кондициони тренинг), психолошку стабилност (психолошки тренинг) итд.

Најважнија средства која чине систем тренинга, посматрана са становишта искуства и савремених спортских знања су:

- Људски ресурси (спортисти са својим функцијама и потенцијалима, спортски стручњаци са својим креативним знањима и стручњаци у спорту),
- Материјални ресурси (финансије, спортски објекти, опрема и реквизити, апарати и др.).
- Средства и методи тренинга, као сазнајна вредност процеса,
- Информациони систем (прикупљање анализа, дистрибуција и чување информација о свим релевантним показатељима спортског тренинга, такмичења, конкурената, тенденцијама развоја спорта, спортске гране и самих спортиста).

8.5.2. Функција такмичења

Такмичење је једна ос најважнијих функција спортске организације. Такмичење је огледало ефикасности тренинга и осталих функција, укључујучи и ефикасност менаџмента и његове улоге у остваривању циљева спортске организације. На основу спортских постигнућа мери се вредност целе спортске организације, а не само њених делова, појединаца или група. Такмичење опредељује стабилну позицију клуба, одређује место у окружењу, учешће у спортском вредносном систему, релацију са конкурентима и предпоставља будућа стања, односно поставља основу новог планског циклуса.

Тренинг и такмичење су најважније и једине функције спортске организације у којима доминацију имају тренери и посебно спортисти. Такмичење је изложба, сајам, где се презентирају врхунска спортска достигнућа спортског стваралаштва, проистекла из креативне радионице спортиста и њихових тренера. Ипак, спортска достигнућа нису само израз креативног чина тренера и спортиста, већ заједнички умни и физички напор свих људских ресурса спортске организације.

8.5.3. Функција селекције спортиста.

За све спортске клубове без обзира на врсту спорта од изузетне је важности селекција спортиста. Успешност селекције не зависи само од унутрашњих фактора спортске организације, већ и од спољашњег окружења спортске организације. Заинтересованост спортских савеза, локалне самоуправе и школских установа за добру сарадњу са спортским клубовима по питању селекције талентоване деце је од изузетог значаја. Тиме се највише помаже талентованој деци да кроз организован спортски систем могу да се укључе у спортске активности.

Постоје три фазе селекције спортиста и то:

- Фаза прве селекције
- Фаза специјализоване селекције и
- Фаза високе селекције

Фаза прве селекције у многим земљама организује се преко спортских школа. Један од најсавременијих видова, односно метода селекције је тз. Лабораторијска селекција, која подразумева рано уочавање предиспозиција, код деце, већ са 7 година.

Фаза специјализоване селекције подразумева да се талентовани спортисти упућују на даље спортско усавршавање. Овај ниво подразумева третирање младих спортиста између 14 и 17 година.

Фаза високе селекције је и најважнија фаза у којој се преламају највиша креативна умећа спортских стручњака, менаџера различитих нивоа и могућности. Фаза високе селекције у себи носи креативност, способност даљих предвиђања, али и оправданост дугорочног планирања спортске организације.

8.5.4.Функција истраживања и развоја.

Све спортске организације које су заинтересоване за постизање високих спортских резултата морају организовати функцију истраживања и развоја сопствене спортске делатности. Ова функција подразумева организовање високог степена стручности кадрова и материјалне могужности спортске организације.

Организовање ове функције подразумева висок степен стручности кадрова спортској сопственој средини и материјалне могућности спортске организације да финансира такве активности. Ова функција спортске организације се може организовати изван сопствене средине, односно ангажовањем независних институција које се баве овом проблематиком. Нјчешће спортске организације када схвате потребу за овом функцијом користе услуге других организација.

8.5.5.Функција маркетинга.

Маркетинг у спорту се може посматрати као стратегијско опредељење спортских организација према реализацији сопствених спортских циљева. Маркетинг-проблеми спортске организације односе се, пре свега, на тешкоће прибављања финансијских средстава. Зато је маркетинг у спорту данас због своје улоге и важности, пословна функција и то најважнија.

Разумевање спортског маркетинга и процеса у њему, захтева и дефинисање најважнијих маркетншких елемената, као што су: спортски произвођач; спортски потрошач; спортски производ.

8.5.6.Функција кадровске политике.

Конкретна активност спортске организације почиње довођењем правих људи на послове и задатке предвиђене планом њеног оснивања. Такву активност управљања и развијања људског ресурса неопходног за успешно функционисање организације чини конкретну функцију менаџмента – кадровање.

Запошљавање је кључни акт менаџмента спортске организације који обухвата:

1) Прибављање људских ресурса – планирање и предвиђање потребног персонала, анализа и систематизација послова, регрутација, селекција и оријентација.
2) Одржавање људских ресурса:
   - рутинска администрација плата,
   - унутрашња кретања каква су унапређења и премештаји/трансфери,
   - надзор безбедности, здравља и програма добробити/ квалитета живота запослених.
3) Развијање људских ресурса – обучавање запослених за нове способности, примена програма развијања менаџера и професионалаца, оцењивање радних карактеристика запослен

Конкретни процес кадровања почиње **регрутовањем** тј.привлачењем довољног броја пријава на конкурс за попуњавање одређеног посла. Важно је да се пријави довољан број кандидата како би се између њих могао изабрати један или више задовољавајућих кандидата. Користе се различити извори потенцијалних кандидата, с тим што се настоји да они буду лако приступачни, јефтини и да обезбеде квалитетне кандидате. Такви извори су: препоруке већ запосленог особља, огласи у штампи, приватне агенције за запошљавање, јавне агенције за запошљавање и образовне институције. Избор између добрих регрутованих кандидата није једноставан задатак.

Приликом **селекције појединаца** се користи више познатих техника:
- попуњавање анкета пре обављања интервјуа са кандидатима (обично само о стеченом образовању и искуству),
- интервјуи са кандидатима за запошљавање, тестови способности и вештине (ограничена им је употреба јер се увек поставља питање о поузданости и вредности тестова),
- проверавање референци/формалних квалификација.

Биланс обрта запослених – Клуб _____
Година _____

КАТЕГОР ЗАПОСЛЕН ОДЕЉЕЊА	СТАЊ 1ЈАН	У Л А З				И З Л А З					Стањ 31.12.
		За нова радн мест а	Рутин замен	Надокна-ђивање одсутних	Поново запосл по позиву	Добро-вољни отказ и	Преми-нули	Плани-рана пензио-нисања	Отпу - штен	Привре-мено отпуш-тени	
Тренери											
Економат											
Маркети											
Админис											
Помоћно особље											
Остали											
Укупно											

Биланс-План обрта активног чланства клуба: _____
За _____ годину

КАТЕГО-РИЈЕ ЧЛАНСТ-ВА	У Л А З				И З Л А З								СТАЊЕ 31.12
	СТАЊЕ 1.ЈАН.	УПИС НОВИХ ЧЛАН	ТРАНС-ФЕР-Куповина	ПОВРА-ТАК Одсутних	У Н А П Р Е Ђ Е Њ А					ТРАНСФ-ПРОДАЈ	ПРИВ ОДС	НАП-УШТ	
					ПОИН	КАД	ЈУН	СЕН	ВЕТ				
ПЕТЛИЋ													
ПИОНИР					X								
КАДЕТИ					X	X							
ЈУНИОР					X	X	X						
СЕНИОР					X	X	X	X					
ВЕТЕРА					X	X	X	X					
УКУПНО													

Планирањем се предвиђа број и врсте положаја у спортској организацији који треба да се попуне. При томе се утврђују захтеви неопходни за сваки посао или положај и предвиђа се систем награђивања појединаца.

План мора да уважава динамику укупног запосленог особља што се постиже састављањем биланса обрта запослених. За спортску организацију је значајно да се сачини и биланс обрта укупног активног чланства (радна табела).

Анализа послова_. Овом анализом се утврђују компоненте посла и захтеви које његово извештавање поставља пред лице којем ће посао бити додељен. Разматрају се дужности и одговорности постављањем питања: Шта? Када? Зашто? Где Како? Ко треба да уради? Шта извршилац посла треба да зна? Које способности треба да поседује за успешно извршење задатака? На основу ове анализе припремају се важни документи:

Опис послова који наводи циљеве посла, рад који треба да се обави, захтеване способности, одговорности које се постављају, односи према осталим пословима и радни услови.

Спецификација послова којом се ближе одређују квалификације за лица која треба да обављају поједине послове, посебно: способности, образовање и претходно искуство и која се користи приликом регрутације кандидата и селекције лица за поједине послове.

8.5.5.Функција финансија.

У свакој спортској организацији неопходно је организовати финансијско пословање. Буџет или финансијски план спортске организације је део бизнис плана. Бизнис план је комбинација маркетиншког, стратегијског плана, оперативног–менаџмент плана и финансијског плана.

Буџет има вишеструке функције у менаџменту спортске организације. Добро састављен буџет се користи као средство:

- Планирања-пројектовања и усмеравања пословних активности,
- Прибављања фондова-процењивања који од могућих извора новчаних фондова најбоље задовољава финансијске потребе и могућности организације,
- Контроле-свакодневног праћења наменског трошења новца и утврђивања биланса-приближавања тачци на којој се пали црвено светло могућег премашаја расхода над приходима и уласка у зону губитака,
- Вредновања-поређења предности и слабости наше организације са сличним организацијама са којима на тржиштима (приредби, спонзора, трансфера играча и сл.) конкуришемо око оскудних новчаних средстава.

Финансијски план или буџет је скуп пројектованих или планираних финансијских извештаја. Главнину буџета чине проформа буџет готовине, проформа извештај о дохотку и проформа биланс.

Постоји више модела организовања финансијске функције у спортским организацијама и то:

- Стварање посебних сектора-одељења, који би комплетно покрили функцију финансија,

- Комбинација стварања унутрашње "мини" организационе јединице са услугама које дају посебне финансијске организације,
- Комплетно препуштање вођења финансијско-рачуноводствених послова специјализованим финансијско-рачуноводственим фирмама,
- Један или више стручњака-добровољаца да волонтерски воде финансијско-рачуноводствене послове.

8.5.8. Административна функција

Администритативна функција спортске организације усмерена је на начин и услове вођења послова у организацији. Вођење послова који се тичу административне функције у спортској организацији су:

- Документација, формирање, кретање, архивирање и чување спортских, пословних, административних и кореспондентних докумената,
- Састанци, припрема, организација и вођење различитих типова спортских и пословних састанака,
- Нормативна делатност, послови припреме, доношења, архивирања, чувања и припреме нормативних аката спортске организације.

Основа вођења послова спортске организације јесу документа. Од њих се почиње и са њима се завршава било који посао, акција, делатност, кампања, спортски догађај и спортско такмичење.

Основна управљачко-организациона документа могу бити:

- Управна документа,
- Информативна документа
- Документа физичких лица

Управна документа обично настају и издају их органи државне управе.

Органи управљања у спортској организацији, укључујући и овлашћена лица могу да доносе, формирају и издају следећа документа:

- Упутство, које може бити у форми упута, директива, инструкција, указивања и упућивања. Има информационо-методски карактер. Право доношења ових докумената имају руководиоци.
- Наредба, доноси је руководилац и она има правну снагу. Наредба се доноси у циљу решавања основних оперативних задатака, који стоје пред органима и појединцима у организацији. Наредба може да буде нормативни акт органа управљања, који садржи норме права које реализују одређене области друштвених односа, али може бити и акт којим се примењују норме права. Наредба је обавезна за све запослене и чланове организације у којој је донета.
- Одлука је правни акт, најчешће донет колегијално, на седницама одређених органа ради решавања одређених питања и проблема, који су у ингеренцији одговарајућих органа. Одлука се доноси принципијелно и нема на уму увек појединачни, конкретни случај.
- Решење је правни акт који се појединачно односи на послове унутар организације и изван ње. Решење најчешће доноси колегијални орган, али може

у појединим случајевима када га орган овласти и руководилац. Решења се односе на појединачне, конкретне случајеве.

Информативна документа могу бити:

- Потврда- документ који садржи опис и потврђивање чињеница и догађаја. Могу бити и потврде које се издају грађанима, запосленима и члановима спортске организације за регулисање њихових личних послова.
- Записник –документ који се формира на основу састанака који имају службени карактер.
- Извештај – документ који формирају сектори, одељења и други делови организације или цела организација а односи се на догађаје, послове, активности, акције које има организација или њени делови. Извештаје у појединим ситуацијама подносе подједнако руководиоци и чланови организације.
- Пратећа белешка –документ који појашњава садржај и посебан положај основног документа, а обично се односе на планове, билансе, обрачуне, пројекте или објашњавају разлоге било ког догађаја, чињенице и поступка.
- Посебан акт- документ којег су формирала два или више лица а односи се на потврђивање неких чињеница, догађаја и активности. Посебан акт, на пример, може бити записник о примопредаји печата, кључева или робе. Поред тога може да се односи на акт о ликвидацији докумената различитог типа или на ликвидацију неке установе и сл.

Документа **физичких лица**. Сви грађани, запослени и чланови спортске организације имају право да се обраћају тој организацији са предлозима, изјавама, молбама, жалбама и другим врстама различитих иницијатива. Сваки такав вид и форма обраћања представља такође документ.

- Предлог је вид обраћања чији је циљ, најпре да се обрати пажња на неопходност усавршавања појединих послова, акција и пројеката, а потом да саветује конкретан пут и начин како да се реши постављени задатак.
- Изјава је такав вид обраћања који има за циљ да усмери реализацију личних и колективних права и интереса појединаца у односу на законску регулативу.
- Жалба је вид обраћања у коме се истиче нарушавање законом регулисаних индивидуалних права и интереса грађана, запослених и чланова организације.
- Молба је вид обраћања у коме се истиче жеља и потреба остваривања интереса и потреба појединаца, која нису законом регулисана или нису остваривана, односно изричито недозвољена.

Састанци се припремају, организују и спроводе на свим нивоима спортске организације. Најчешћи мотив због којег се људи састају је у домену настојања да се послови заврше на најбољи жељени начин. Постоје различити називи састанака и различите његове поделе.

Пре сваког спортског такмичења или спортске утакмице тренер организује састанак са спортистима, припремајући их за надметање. Топ-менаџер, или генерални директор, односно генерални секретар неког клуба сваког јутра окупља најближе сараднике на краћи договор око текућих питања, називајући тај скуп "колегијумом директора".

Редовни састанци се одржавају по унапред одређеном временском графикону и у честим размацима (дневно, недељно, месечно). На пример, у спортској организацији то би могло да се односи на састанак колегијума директора (сваког четвртка у 12 часова).

Може да се односи и на друге стручне састанке унутар организације, као што су састанци стручних штабова за припрему спортиста. Ова врста састанака решава оперативна питања, утврђује и реализује послове везане за текуће функционисање спортске организације.

Нормативна делатност. Рад на нормативном регулисању организационе структуре, затим односа између различитих субјеката у спортској организацији, на нормативном уређењу правила понашања, подразумева рад на више аката, пре свега на изради статута, правилника о унутрашњој организацији и систематизацији послова и радних задатака спортске организације, правилника о раду, пословања о раду појединих органа и сл.

8.6. ИСПИТНА ПИТАЊА ДРУГОГ КОЛОКВИЈУМА

31. Појам планирања
32. Опште карактеристике планирања у непрофитним спортским организацијама
33. Фазе планирања
34. Хијерархија планова
35. Претпоставке планирања
36. Фазе процеса предвиђања
37. Основни елементи стратегијског планирања
38. Израда плана активности (гантограм)
39. Планирање путем решавања проблема (паукова мрежа)
40. Планирање тренажног процеса
41. Планирање финансија у спортским организацијама
42. Спортска организација и организовање
43. Организациона структура спортског клуба (савеза)
44. Фактори који утичу на природу организационе структуре
45. Параметри организационе структуре клуба (савеза)
46. Механичка и органска структура
47. Типови организационих структура у спортским организацијама
48. Процесне активности дизајнирања функционалне организационе структуре
49. Предности функционалне организационе структуре
50. Проблеми делегирања рада и ауторитета
51. Стручна удружења у спортским организацијама
52. Класификација менаџера према критеријуму хијерархијског нивоа
53. Класификација менаџера према критеријуму ширине одговорности
54. Активности дизајнирања радних тимова
55. Тимови и тимски рад
56. Посао менаџера као улога у спортским организацијама
57. Нивои знања менаџера
58. Посао менаџера као функција у спортским организацијама
59. Функције менаџмента у спортским клубовима (савезима)
60. Функција спортског тренинга

8.7. ТЕМЕ ЗА СЕМИНАРСКИ РАД: МЕНАЏМЕНТ СПОРТСКИХ КЛУБОВА И САВЕЗА

Р.б	НАЗИВ ТЕМЕ	ПРЕЗИМЕ И ИМЕ СТУДЕНТА	ТЕЛЕФОН
ИЗ ПРОЦЕСА ОРГАНИЗОВАЊА И КООРДИНИРАЊА			
1.	ЕФЕКТИ ГРУПИСАЊА ПОСЛОВА		
2.	ПРИНЦИПИ ГРУПИСАЊА ПОСЛОВА		
3.	ФУНКЦИОНАЛНА СТРУКТУРА СП. КЛУБА		
4.	ДИВИЗИОНА СТРУКТУРА СП.КЛУБА		
5.	КОМБИНОВАНА СТРУКТУРА СП. КЛУБА		
6.	МАТРИЧНА СТРУКТУРА СП.ОРГАНИЗАЦ		
7.	СЕЛЕКЦИЈА СПОРТИСТА		
8.	ПРОЦЕДУРА РАСПОРЕЂИВАЊА И УПОЗНАВАЊА СА ПОСЛОМ		
9.	ПРОЦЕДУРА УВОЂЕЊА НОВИХ ЉУДИ У ПОСАО		
10.	ПРОБЛЕМИ УВОЂЕЊА НОВИХ ЧЛАНОВА		
11.	УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ		
12.	ПРИНЦИПИ И МЕХАНИЗМИ КООРДИНАЦИЈЕ		
13.	ДЕЛЕГИРАЊЕ АУТОРИТЕТА		
14.	МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ		
15.	ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ		
16.	УТИЦАЈ КУЛТУРЕ НА СПОРТСКУ ОРГАНИЗАЦИЈУ		
17.	СРЕДСТВА, РЕСУРСИ И ОСНОВЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ТРЕНИНГОМ		
18.	ОРГАНИЗОВАЊЕ ТИМОВА СТРУЧЊАКА		
19.	СПОРТСКА ЗАНИМАЊА И ЗВАЊА У СП.ОРГАНИЗАЦИЈАМА		
20.	АДМИНИСТРАТИВНА ФУНКЦИЈА И КЛАСИФИКАЦИЈА ДОКУМЕНАТА		
21.	АДМИНИСТРАТИВНА ФУНКЦИЈА И РЕКВИЗИТИ ДОКУМЕНАТА		
22.	ОСНОВНА УПРАВЉАЧКО-ОРГАНИЗАЦИОНА ДОКУМЕНТА		
23.	ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА СА ДОКУМЕНТИМА		
24.	ЗАЈЕДНИЧКЕ ОСНОВЕ СВИХ САСТАНАКА И ОРГАНИЗАЦИЈА ФОРМАЛНИХ РАДНИХ САСТАНАКА		
25.	ОСНОВНЕ ЕТАПЕ ПРОВОЂЕЊА САСТАНКА		
26.	ПРОЦЕДУРА ОТВАРАЊА САСТАНКА И ТОК СЕДНИЦЕ		
27.	ЦИЉЕВИ, СТРАТЕГИЈЕ И ТАКТИКЕ ПРЕГОВОРА		
28.	НОРМАТИВНА ДЕЛАТНОСТ У СП.ОРГАНИЗАЦ.		
29.	ЗАДАЦИ СПОРТСКОГ ДИРЕКТОРА		
30.	ЗАДАЦИ ТРЕНЕРА МЛАЂИХ КАТЕГОРИЈА		
31.	СТРУКТУРА СПОРТСКОГ ТРЕНИНГА И ПРИКАЗ МИКРО ПЛАНА У ТАКМИЧАРСКОМ ПЕРИОДУ		
32.	ЗАДАЦИ ГЕНЕРАЛНОГ СЕКРЕТАРА		
33.	КАРИЈЕРА СПОРТИСТЕ- ПО ИЗБОРУ СТУДЕНТА		
34.	СИСТЕМИ ИГРЕ – ПО ИЗБОРУ СТУДЕНТА		
35.	КАКО СЕ СТИЖЕ ДО ЦРНОГ ПОЈАСА		
36.	ЗАДАЦИ ПРВОГ ТИМА-ПО ИЗБОРУ СТУДЕНТА		
37.	ЗАДАЦИ ПРЕДСЕДНИКА КЛУБА-ПО ИЗБОРУ		
38.	КАРИЈЕРА ТРЕНЕРА СТАНОЈЕВИЋА-ПО ИЗБОРУ		

ЛИТЕРАТУРА

1. Адижес, Исак: Управљање променама, "Промотеј", Нови Сад, 1979.
2. Адижес, Исак: Стилови доброг управљања, "Промотеј", Нови Сад, 2004.
3. Адижес, Исак: Менаџмент за културу, "Промотеј", Нови Сад, 2006
4. Адижес, Исак: Тежња ка топ форми, "Промотеј", Нови Сад, 2006.
5. Даниел, А. Врен Дан Воч, ЈР: Менаџмент, процес, структура и понашање, Грмеч Привредни преглед, Београд, 2001.
6. Derek, T., Laura, H., Stephen, T.: Менаџмент људских ресурса, СП Принт, Н. Сад, 2004.
7. Ерић, др.Д.дејан: Увод у менаџмент, Чигоја, Београд, 2000.
8. Галић, др. Б.Млађен: Педагошки рад тренера у спорту, Београд, 2003.
9. Јовановић, др. Петар: Менаџмент-теорија и пракса, Сигра Стар, Београд, 2005.
10. Калинић, др. В., Раца ,др.Б.: Менаџмент трговинских предузећа, Суботица, 2003.
11. Кастратовић, Едита: Основи менаџмента са менаџментом у спорту, Београд, 2004.
12. Коковић, Д,: Спорт и медији, Графокартон, Нови сад, 2004.
13. Лончаревић, М,: Менаџмент у акцији, економски факултет, Бања Лука, 2005.
14. Малацко, др. Јулијан: Основи спортског тренинга,Нови Сад, 1991.
15. Малацко, др. J., Рађо, др. И.: Технологија спорта и спортског ренинга,Сарајево, 2004.
16. Мартиновић, С. Нићин, Н.: Свет тимова, Графика, Нови Сад, 1998.
17. Милинић, Бранислав: Управљање тренингом, Београд 2003.
18. Михајиловић, Милан: Менаџмент спортских организација, Београд, 2005.
19. Опавски, Павле: Планирање и програмирање у фудбалском клубу, Београд, 1996.
20. Петковић, М. Јанићијевић Н. Богићевић Б.: Организација, Београд, 2002.
21. Радовановић др.Р.,Шкорић-Јовановић др.К.:Финансијско рачуноводство,Београд, 1997.
22. Раич,др. Александар, Максимовић др.Небојша: Спортски менаџмент, Н.Сад,2004.
23. Russell, L. Ackoff: Менаџмент у малим дозама, Београд, 2000.
24. Сајфер, З. Ђорђевић, Д. Бешић, Ц.: Лексикон менаџмент, Београд, 2006.
25. Стабловић-Булајић, Зоран: Корени менаџера, Нови Сад, 2004.
26. Стевановић др.Никола: Управљачко рачуноводство, Београд, 2000.
27. Stephen, R.Covey, A. Roger M.: Прво праве ствари, ПС Грмеч, Београд, 2001.
28. Стојковић С, Ђурасовић В, Унчанин Р: Мотивација менаџера, Београд, 1998.
29. Сун Цу: Умеће ратовања, Будућност, Нови сад, 2004.
30. Тодоровић, J.: Стратегијски и оперативни менаџмент, Београд, 2003.
31. Тодоровић, J. Ђуричић, Д. Јаношевић, С.: Стратегијски менаџмент, Београд, 1998
32. Томић, др.Милан: Менаџмент у спорту, ИП "Астимбо", Београд, 2001.
33. Томић, др. Милан: Маркетинг у спорту, ИП "Астимбо", Београд, 2001.
34. Томић, др. Милан: Основи спортске организације, Репограф, Београд, 2006.
35. Штакић др.Ђорђе: Социологија физичке културе, Београд, 2004.
36. Угарковић, Д.: Основи спортске медицине, Београд, 2003.

Остали извори:

36. Правилник о номенклатури спортских занимања и звања.
37. Правилник о надзору над стручним радом у области спорта.
38. Правилник о условима за обављање спортских активности и делатности.
39. Закон о спорту.

Аутор је пишући ову књигу зналачки повезао своје животно искуство и теоријско знање. Овај срећни спој је уз поштовање методолошких захтева које научноистраживачки рад претпоставља резултирало књигом која има значај како за студенте тако и за спортске раднике уопште. Књига представља вредан материјал за најшире заинтересовану публику јер најпре уопштено и теоријски објашњава појам „менаџмент“ који данас има изузетно широку употребу у свим аспектима живота, а затим говори о примени менаџмента у конкретном сегменту друштвеног живота – у спорту. Аутор се на веома јасан и занимљив, али ипак довољно озбиљан и стручан начин бави дефинисањем самог појма менаџмента, развојем овог појма кроз историју и објашњавањем свих аспеката овог битног феномена данашњице.

Аутор је као професионални припадник војске припадао институцији која је својом организацијом, функционисањем и логиком све време користила многе поставке менаџмента, па је у пракси осетио све предности, али понекад и јасно уочио мане једне чврсто дефинисане структуре са јасним хијерархијским функционалним везама. Организованост, прецизно планирање са јасним дефинисањем шта ко треба да уради и коме је одговоран су били заступљени током радног ангажовања аутора низом година у војној служби. Одсуство напред поменутог у многим сегментима нашег савременог друштва аутор је веома лако уочио и определио се да теоретски употпуни свој поглед који је већ био добро профилисан на бази вишегодишњег искуства. У том смислу се посветио теоретском проучавању менаџмента као филозофије, као научног правца, као начина за решавање низа практичних ситуација са различитим степенима сложености. Након глобалног проучавања манаџмента, аутор је све те теоријске поставке вешто спојио са великим животним и радним искуством и применио на сегмент који је за њега све време био изузетно важан - на спорт. Намеће се закључак да је спој радног ангажовања, љубави према спорту уопште и атлетици посебно, као и опредељење да се читавог живота уз радно ангажовање бави и научним радом резултирало заинересованошћу аутора за област менаџмента у спорту.

Књига „Менаџмент спортских клубова и спортских савеза“ аутора Милорада Живановића је превасходно намењена студентима Високе школе струковних студија Академије фудбала као обавезна литература приликом припреме испита на предмету Менаџмент спортских клубова и спортских савеза. Студенти Академије фудбала помоћу ове књиге могу потпуно сагледати све аспекте комплексног појма „менаџмента“, упознати се са настајањем потребе за овом функцијом, развојем ове функције и садашњим теоретским становиштима везаним за савремени менаџмент. У исто време, што је посебан квалитет, књига има јасно изражену практичну компоненту, односно кроз примере из праксе, па чак и навођењем конкретних егзактних примера (текст статута, правилника, предлог изгледа записника итд.) аутор показује на који се начин од теоретских решења усклађивањем са законским захтевима долази до практичног производа. Та практична решења данашњим студентима, а сутра менаџерима у фудбалу и спорту уопште могу да буду како путоказ, тако, у неким случајевима, и извор потенцијалних конкретних решења, односно матрица по којој ће се проблеми у конкретним животним ситуацијама успешно решавати. Процедуре које су наведене и до детаља образложене управо говоре о примени основних постулата менаџмента у решавању конкретних ситуација које је аутор пред себе поставио.

Књига ће бити од непроцењиве користи и људима који се налазе на челу или су у саставу организационих структура спортских клубова, савеза или манифестација јер ће читајући моћи да упореде њихова примењена решења како са теоретски дефинисаним, тако и са практично предложеним решењима у књизи, уз уважавање свих специфичности појединих клубова, савеза и манифестација које је истакао и сам аутор у књизи.

Аутор је небројено пута показао и доказао да је и практично овладао принципима менаџмента у спорту. Доказ за ову тврдњу је чињеница да је стручно, професионално и успешно организовао или учествовао у организацији низа спортских манифестација при чему је баш он био тај који је инсистирао на примени свих процедура, правила и функција које захтева савремени менаџмент како би крајњи резултат био логична последица уложеног труда и знања, а никако сплет околности.

Књига се топло препоручује како студентима тако и спортској као и широј јавности.

Мр Динкић Љубиша