

SPORTSKI MENADŽMENT

Dr Mirko Tufegdžija

UDK 005.5:796

Sažetak: Sportski menadžment kao vještina je nastao sa pojavom prvih profesionalnih sportskih organizacija. Pojava sistemskog naučnog znanja o sportskom menadžmentu vezuje se sa rastom profesionalizacije sporta i njegovog podređivanja zakonitostima tržišne / uslužne ekonomije, i nastankom nauke menadžmenta, prvo u profitnom sektoru korporativnog biznisa a, potom i njenim širenjem na sektor neprofitnih javnih i privatnih djelatnosti. Početak sportskog menadžmenta kao naučne oblasti vezuje se sa 1980-tim godinama. U centru interesovanja nauke sportskog menadžmenta su objektivne funkcije menadžmenta koje menadžeri različitih nivoa nužno obavljaju, društvene uloge koje preuzimaju i lične sposobnosti koje moraju da razvijaju da bi ove funkcije i uloge uspešno rješavali. Sa ovim razvojem vezuje se period uspostavljanja akademske discipline sportskog menadžmenta. Iako su se programi sportskog menadžmenta pojavili kasnih 1960-tih i ranih 1970-tih godina, univerzitetski nastavni planovi su počeli da uključuju opširne programe za pripremu sportskih menadžera tek od 1980-tih godina. Tokom 1970-tih i 1980-tih godina, uslijed ekspanzija mogućnosti i komercijalizacije sporta, narasli su zahtjevi da se otkriju načini efektivnog i efikasnog upravljanja sportskim organizacijama. Poslije 1970-tih godina mnogo se promijenilo u pogledu menadžmenta sportskih preduzeća. Uticaj mnogih subdisciplina: sociologije sporta, psihologije sporta, obrazovanja i poslovne administracije... je zaslužan za oblikovanje prakse menadžmenta u modernim sportskim organizacijama. Ovaj kombinovani uticaj, dopunjen rastom sportske administracije - sportskog menadžmenta kao akademske discipline, zaslužan je za obećavajući izgled sportskih organizacija.

Ključne riječi: sportski menadžment, sportski menadžer, sportska organizacija, planiranje u sportu...

1. UVOD

Sportski menadžment kao posebna akademska disciplina nastao je i razvija se kao izraz potrebe naučnog - ekspertskog kvalifikovanja menadžera sportskih organizacija. Iz rečenog proističe da sportski menadžment treba razumjeti sa dvojakog stanovišta: to je objektivna istorijska praksa u kojoj se otkrivaju, razvijaju i koriste različiti modeli sportske organizacije; to je sistematsko izučavanje i prenošenje subjektivnog iskustva sportskih menadžera radi razvijanja sposobnosti neophodnih za uspešnu realizaciju njihovih funkcija i društvenih uloga. Sportski menadžment kao akademska disciplina obuhvata područja znanja o menadžmentu koja su se iskristalisala u praksi upravljanja sportskim organizacijama. Udruženja za fizičko obrazovanje i za sportski menadžment Sjeverne Amerike za atestiranje (ocjenu) programa obrazovanja sportskih menadžera na univerzitetima Sjeverne Amerike, utvrdila je sledeće standardne sadržaje izučavanja sportskog menadžmenta: izučavanje sociokulturnih dimenzija sporta, menadžment i liderstvo u sportu, etika u sportskom menadžmentu, marketing u sportu, komunikacije u sportu, budžet i finansije u sportu, pravni aspekti sporta, ekonomika sporta, menadžment sportskih objekata i priredbi, upravni organi i strukture u sportu, praktično iskustvo u sportskom menadžmentu. U praksi fizičkih aktivnosti, u koje spada sport sa svim njegovim organizacionim područjima, sportski menadžment i administracija javljaju se kao posebne karijere u sledećim profesionalnim djelokruzima:

- Fizičke aktivnosti hendikepiranih lica
- Akvatičke aktivnosti (na vodi)
- Obrazovanje u domenu plesa
- Fitnes
- Parkovi i rekreacija
- Sportska administracija i menadžment

- Biznis - preduzeća sporta i fitnesa
- Sportski mediji.

Evropska opservatorija za zaposlenost u sportu Evropske mreže visokoškolskih institucija sportskih nauka utvrdila je pet profesionalnih kategorija u djelokrugu sportskog menadžmenta i to su: Menadžer trenazne institucije u sportu, Menadžer sportskog objekta, Menadžer nacionalne sportske organizacije, Menadžer sportskog kluba, Menadžer (druge) servisne sportske organizacije (fitnes, sportski turizam, agencija za sportiste, škola skijanja, agencija za promociju događaja i sl.).

2. SPORTSKI MENADŽER

Rezultati istraživanja poslova koje obavljaju sportski menadžeri pokazuju da osnovu tog zanimanja karakterišu zadaci, sposobnosti i znanja. Aktivnosti koje su neophodne kako bi menadžeri sportskih klubova odgovorili ciljevima tih klubova i svojoj profesionalnoj misiji, obuhvataju konceptualne zadatke i rješavanje problema sa naglašenim lokalnim aspektom što uključuje analizu razvoja kluba i razradu strategije upravljanja klubom, obavljanje poslova odnosa sa javnošću i menadžmenta komunikacija, kontrolisanja cjeline procesa kao što su sportski ciljevi ili budžet, menadžment ljudskog resursa, obezbjeđivanje ponude sportskih aktivnosti i strukturalnoj administracije kluba. Izvršavanje zadataka pretpostavlja akciju u tri područja: konceptualnom koja predstavlja sposobnost razumjevanja uloge kluba i njegovog okruženja; humanom koja predstavlja sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom i tehničkom koja predstavlja sposobnost organizovanja i vođenja sportskog kluba. Radi postizanja svojih ciljeva, menadžer sportskog kluba treba da stekne teorijsku i praktičnu pozadinu koja obuhvata: istoriju, sociologiju sporta, ekonomiju sporta, marketing sporta,

planiranje, pravo u sportu, menadžment ljudskih resursa. Funkcije menadžera u sportskom klubu obuhvataju:

- Menadžment (planiranje i organizovanje);
- Optimizaciju međuljudskih odnosa (kadrovanje i rukovođenje);
- Finansijske resurse i ekonomiku objekta (kontrolisanje i poslovna efikasnost);
- Menadžment događaja i marketing (praćenje i upravljanje).

Ove funkcije su prisutne u djelokrugu rada svakog menadžera iako u različitom obimu na različitim nivoima menadžmenta. Menadžeri su vrha piramide - generalni direktori, sekretari i sl. - bdiju nad širim okruženjem organizacije, razvijaju njenu filozofiju, strategiju i politiku razvoja. Menadžeri srednjeg nivoa - šefovi odjeljenja, rukovodioci stručnih štabova i sl. - bave se ciljevima svojih funkcionalnih područja (finansije, marketing, sistem informisanja i sl.) i odjeljenja. Menadžeri prve linije - treneri, kapiteni timova, predradnici i grupovođe i sl. - zaokupljeni su prvenstveno radom sa ljudima, individualnim ciljevima sportista, njihovim takmičarskim karakteristikama, tehničko - taktičkim vještinama, motivisanošću. Menadžeri imaju, unutar i izvan sportske organizacije - takođe društvene uloge. Prvo, interpersonalnu ulogu lidera ili predstavnika formalnih funkcija. Drugo, informativnu ulogu izvora obavještenja o važnim podacima ili govornika - izvještača koji nastupa pred spoljnom publikom - javnošću. Treće uloga sudije - arbitra koji donosi odluku u trenucima krize, pregovaranja i raspoređivanja - alokacije oskudnih sredstava - resursa. Realizacija funkcija i društvenih uloga zahtjeva da menadžeri neprekidno stiču i usavršavaju tri vrste ekspertskih sposobnosti. Prvo, konceptualne - logičke - misaone sposobnosti koje obuhvataju moć analize, razjašnjavanja i rješavanja problema. Ove sposobnosti dobijaju na značaju sa rastom nivoa na kojem se menadžer nalazi u hijerarhiji upravljačkih ovlašćenja. Drugo, interpersonalne sposobnosti ili sposobnosti usmjeravanja međuljudskih odnosa. Ove sposobnosti su važne na svim nivoima menadžmenta ali im značaj raste idući ka dnu piramide ovlašćenja. Treće, tehničke sposobnosti koje se odnose na posebne zahtjeve konkretne organizacije. Značaj ovih sposobnosti je najveći na nižim nivoima menadžmenta. Glavni zadaci i odgovornosti menadžera sastoje se od planiranja, organizovanja, kontrolisanja i rukovođenja dnevnih radnih aktivnosti podređenih u određenoj grupi. Ovi zadaci pripadaju: Menadžeru korporacije - „Corporate manager“ - ovoj grupi pripadaju osobe koje - kao direktori, glavni izvršni ili odeljenski menadžeri - upravljaju preduzećima ili organizacijama, ili odeljenjima, za čije upravljanje su potrebna ukupno tri ili više menadžera; Generalnom menadžeru - „General manager“ - grupa koja obuhvata osobe koje upravljaju preduzećima, ili u nekim slučajevima organizacijama, za sopstveni račun ili račun vlasnika, uz manju ne menadžersku pomoć i uz asistenciju ne više od jednog menadžera koji takođe može da se svrsta u poslove koji su širi od poslova specijalizovanih menadžera u velikim preduzećima ili organizacijama.

3. SPORTSKE ORGANIZACIJE

Ljudi u sportu su međusobno povezani i čine skupove ljudi u kojima ima višestrukih i mnogoznačnih odnosa, uspostavljenih u nekom redu i nizu. Za te skupove ljudi i objekata, mogli bi reći da je sportska organizacija, uređena po volji, mjeri i značaju čovjeka. O sportskoj organizaciji se malo govorilo (malo ih je i bilo) prije na primjer, jednog vijeka. O organizaciji u sportu i njenoj većoj prisutnosti u svijetu oko nas govorimo sve više i to u svijetlu društvenog razvoja. Otuda je danas ovo tema broj jedan u svjetskom sportu. Učešće pojedinaca u sportu je sve manje izraženo kao nezavistan akt u odnosu na organizaciju. Organizacija nije sama po sebi cilj već je to jedna od opštih sportskih strategija dolaženja do poslovnog cilja. Tako, sportska organizacija podrazumjeva uređenje, koordinaciju i vođenje svih dijelova cjeline, funkcija, procesa i odnosa u njima, radi ostvarivanja postavljenih sportskih ciljeva. Odgovarajućim organizovanjem obezbjeđuje se prije svega efikasnije i cjelishodnije ostvarivanje ciljeva sportske organizacije. U svijetu sportske organizacije predstavljene su uglavnom kao četiri oblika:

- Kao sekcije,
- Kao sportski klubovi,
- Kao sportske asocijacije viseg i nižeg nivoa (sportski savezi regija, država, kontinenta, sportska društva, udruženja ili zajednice klubova),
- Kao strukovne sportske organizacije (sudijska organizacija, trenerska organizacija, istoričari sporta, sportski ljekari, sportski psiholozi i dr.)

Najčešći oblik organizovanja sportista kod nas i u svijetu su sportski klubovi. To su, samostalne organizacione cjeline, nezavisne u postavljanju ciljeva svoje organizacije i odabiranju strategija i akcionih planova za ostvarivanje ciljeva. To su konzistentne, koherentne i autonomne cjeline u sportu. Njihova autonomnost ima relativna ograničenja u propisima okruženja, države ili sportskih asocijacija, u koja su dobrovoljno učlanjeni. U svojim pojavnim oblicima sportske organizacije su veoma heterogene:

- Po veličini,
- Po sportskim rezultatima, i
- Po svrsi postojanja i ciljeva koje ima.

Zato je različitost definisanja strukture sportske organizacije veoma prisutna u praksi. Teorijski gledano, sportska organizacija utemeljena je na strukturi, funkcijama i procesima u njoj. Osnov definisanja strukture sportske organizacije i odnosa organizacionih resursa u djelovima i cjelini čine organizacione funkcije. Te funkcije mogu biti sportske i poslovne. Sportske funkcije čine: funkcija treninga, funkcija takmičenja, funkcija selekcije, funkcija stručno-kreativnog rada i funkcija istraživanja i razvoja. Poslovne funkcije mogu biti: kadrovska funkcija, marketinška funkcija, privredno profitna funkcija, finansijska funkcija i funkcija objekata i investicija.

4. PLANIRANJE U SPORTU

Donedavno, sportski menadžeri su mogli da uspješno vode svoje organizacije reagujući i iščekujući promjene u sociokulturnim sklonostima sportske publike (Pociello), troškova i cijena. Takav reaktivni stil menadžmenta bio je dovoljan da održi aktivnosti sportske organizacije u zadovoljavajućem okviru. Danas promjene nastupaju brzo i iz više pravaca. Reaktivni menadžer se u takvim okolnostima teško snalazi, nije u stanju da preduzme neophodna prilagođavanja i zato gubi klijente, publiku i sponzore. Proaktivno planiranje je predviđanje budućih događaja. Odluke su zasnovane na predviđanjima budućih stanja okruženja nasuprot reagovanju na različite krize kada one već nastupe. Proaktivno planiranje u nestabilnom, tehnološki podsticanom poslovnom okruženju je kritično za postizanje uspeha u skoro svim delatnostima. Takvo planiranje zahtijeva analiziranje snaga koje deluju u okruženju i pravovremeno donošenje odluka o alokaciji resursa. Planiranje se opisuje kao „proces samo-ispitivanja, suočavanja sa teškim izborima i utvrđivanja prioriteta”. Predvodnici organizacije predviđaju njenu budućnost i razgrađuju neophodne procedure i aktivnosti za ostvarivanje ove budućnosti. Planiranje može da se definiše kao razmatranje:

- Gdje smo sada
- Gdje želimo da stignemo
- Kako ćemo tamo da stignemo
- Kako ćemo znati da smo tamo stigli

Radna definicija planiranja obuhvata razmatranje sledećih pitanja:

- Šta su naše osnovne vrijednosti? U šta smo uvjereni? Šta je filozofija i svrha naše organizacije?
- Radi koga postojimo? Šta je naša svrha?
- Gdje smo sada? Koje su naše snage i slabosti?
- Gdje želimo da stignemo? Koji su naši ciljevi?
- Kako ćemo tamo stići? Koji su naši zadaci i strategije?
- Kako ćemo donijeti odluke? Koja je struktura naše organizacije?
- Kako ćemo znati da smo tamo stigli?

Mnogi teoretičari shvataju planiranje kao linearni (jednosmerni) proces. Oni smatraju da taj proces ima početak i kraj i da svaki korak mora da se završi prije nego što slijedeći počne. U stvarnosti najčešće dolazimo do zaključka da je takav pristup planiranju nemoguć. U mnogo slučajeva planiranje se postiže bez napisane filozofije i dobro promišljenih ciljeva. Djelatnosti počinju sa postavljanjem ciljeva za narednu godinu a filozofija i izjava o misiji mogu da se razrade kasnije. Takođe nije neophodno da jedna faza mora da se završi prije nego što naredna može da se preduzme. Filozofija i ciljevi sportske organizacije treba da se preispituju najmanje jednom u dvije godine kako bi novi članovi uprave i kadrovi (stručnjaci)

bili u toku i imali solidno razumjevanje vrijednosti organizacije. Ciljevi treba da se postavljaju godišnje za organizaciju kao cjelinu, kao i za svaki projekat i poseban program koji organizacija preduzima. Evaluacija treba da se vrši kao stalni proces tokom čitave godine.

U integralnom pristupu planiranju organizaciono planiranje ili strategijski aspekt planiranja obuhvata formulaciju misije, filozofije, ciljeva i strategija (trajni planski dokumenti, revidiraju se i inoviraju u intervalima od 2-3 godine), operativno planiranje ili programiranje obuhvata neprekidni proces postavljanja i dodjeljivanja zadataka, realizaciju aktivnosti, vremenskih rasporeda, djelovanje strukture i stalnu evaluaciju planova.

5. STRUKTURA SPORTSKE ORGANIZACIJE

Pod strukturom sportske organizacije kao sistema se podrazumjevaju njeni fizički elementi i informacione veze koje proizvode njeno ponašanje. To je način na koji su gradivni elementi sistema organizovani ili međuzavisni. U realnim sportskim sistemima - organizacijama, struktura se sastoji od više fizičkih elemenata i složene mreže informacionih veza. Poznavanje ove mreže elemenata i informacionih veza omogućuje upravljanje sportskom organizacijom kao dinamičnim (u vremenu promenljivim) sistemom. U knjizi Osnovi sportske manifestacije, Tomić M. navodi da identifikovanje strukture neke sportske organizacije počinje analizom protoka entiteta i raspodjele ljudskog resursa na različite fizičke elemente - organizacione blokove i aktivnosti/operativne pogone koje su njeni osnivači predvidjeli za postizanje projektovanih ciljeva. To je analiza grupisanja poslova na odjeljenja ili tzv. departmentalizacija sportskog kluba. Na primjeru jednog fudbalskog kluba I-B Savezne lige - izdvajanjem i pregrupisanjem elemenata funkcionalnog kao i upravljačkog bloka, dolazi se do slike strukture operativnih elemenata/aktivnosti kroz koje se odvija protok entiteta/sportista različitih kategorija: amaterskog pogona - pjetlića i početnika, pionira, kadeta, juniora, i profesionalnog pogona - seniora Prvog tima. Funkcionalnom bloku pripadaju, takođe, stručni štab koji čini menadžment profesionalnog pogona, kao i ekonomat kao organizacioni element koji rukuje fizičkim resursima kluba (stadion, magazin i sl.). Upravljački blok obuhvata fizičke elemente/operativna odjeljenja: menadžmenta (kadrovi i prostor-kancelarije predsjedništva, sekretara, i sl.), administracije (personalni odsjek, računovodstvo) kao i marketinšku službu. U nekim slučajevima, sportske organizacije u svojoj strukturi imaju elemente parafunkcionalnog bloka: trgovinsku agenciju, igre na sreću-tombolu, i sl. Kroz ovako predstavljenu strukturu fizičkih organizacionih odjeljenja sportskog kluba odvija se protok ljudi - sportista/korisnika usluga kao i pripadnika ljudskog resursa - stručnjaka, zaposlenih radnika, dobrovoljaca. U sistem ulaze regrutovanjem u kategoriju podmlatka ili transferom već selektiranih sportista iz drugih klubova. Iz sistema izlaze bilo osipanjem mladih kategorija sportista, bilo transferom vrhunskih takmičara ili prirodnim napuštanjem aktivnog bavljenja sportom. Pripadnici ljudskog resursa kluba sami nisu obuhvaćeni sportsko-trežnom transformacijom, nego, naprotiv - ostaju trajan i stabilan

faktor obavljanja odgovarajućih funkcionalnih ili upravljačkih aktivnosti kluba. Osoblje kluba sa funkcijom ljudskog resursa ulazi u sistem zapošljavanjem ili imenovanjem od strane nadležnog organa/predstavnik vlasnika, ili prihvatanjem statusa dobrovoljca. Iz strukture sportskog sistema ovo osoblje izlazi privremeno (zbog bolovanja, odsustvovanja sa radnog mesta) ili trajno (otpuštanje, samovoljni otkaz, penzionisanje, i sl.). Opisani proces dinamike ljudskog resursa kluba predstavlja osnovnu sadržinu funkcije kadrovanja menadžmenta sportske organizacije. Sva pomjeranja sportista i osoblja sportske organizacije mogu se kvantifikovati, pratiti i planirati primjenom bilansa obrta entiteta i osoblja. Osim naprijed date analize načina na koji su grupisani/departmentalizovani poslovi i zadaci ljudskog resursa, identifikovanje strukture sportskog kluba zahtjeva prikaz lanca komandovanja koji odlikava informacione veze/odnose između poslova i odjeljenja. Uspostavljanjem lanca komandovanja i delegiranja ovlašćenja, osnivači sportskog kluba nastoje da obezbjede jedinstvo komandovanja i da stvore hijerarhiju autoriteta, odgovornosti i povjerenja među pripadnicima klubskog menadžmenta svih nivoa, radi kontrole svih aktivnosti i resursa. U sportu se najčešće primjenjuje linijsko - štabno organizovanje. Osim opisane pravne strukture, priprema za upravljanje sportskom organizacijom zahtijeva da se ispituju: neformalna sociološka struktura i struktura sa stanovišta sistemске dinamike. Formalne strukture propisuje rukovodstvo ali u realnom funkcionisanju sportskog sistema uvijek djeluje i neformalna struktura sastavljena od srodnih grupa koje imaju snažan uticaj na ponašanje sportista i osoblja koji im pripadaju. To su neplanirane strukture koje nastaju zbog spontanog međusobnog delovanja ljudi. Neformalne strukture nastaju povezivanjem/ druženjem ljudi u grupama koje imaju funkciju očuvanja grupne

kulture, održavanje sistema komunikacija, uspostavljanje unutar-grupne i spoljašne kontrole kao i društvenog života pripadnika takve neformalne grupe.

Menadžment koji ne vodi računa o ovim neformalnim strukturama, nailazi na teškoće u upravljanju svojom formalnom organizacijom. Sa stanovišta sistemске dinamike, otkrivanje povratnih uzročno-posledičnih veza u sportskom sistemu ima dalekosežan značaj. U svakom sistemu postoje često nezapažene povratne/kružne međuzavisnosti koje mogu da iskoriste u upravljanju ponašanjem sistema u dužem vremenskom periodu. Ako neka od takvih povratnih sprega između strukturnih elemenata sistema izmakne kontroli, sistem može da ispolji dugoročnu nestabilnost, sa velikom amplitudom porasta i opadanja ključnih tokova, na primjer, takmičarskih rezultata (uspon na vrh rang-tabele, a nakon toga ispadanje iz višeg ranga takmičenja i sl.).

LITERATURA

1. Đuričin D, Janošević S, *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Beograd, 2006.
2. Koković D., *Doba nasilja i sport*, Sport's NJord, Novi Sad 1990.
3. Tomić M., *Sportski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.
4. Tufegdžija M., *Obezbjeđenje sportskih događaja*, Defendologija centar za bezbjednost, sociološka i kriminološka istraživanja, Banjaluka, 2009.
5. Vejnović D., *Sociologija sporta*, Fakultet fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Banja Luci, 2006.