

Univerzitet Educons, Novi Sad  
Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Milan Nešić

# MENADŽMENT SPORTSKIH ORGANIZACIJA



FAKULTET ZA SPORT I TURIZAM



Autor

**Prof. dr Milan Nešić**

Izdavač

**Univerzitet Educons, Sremska Kamenica**

**Fakultet za sport i turizam, Novi Sad**

Za izdavača

**Prof. dr Zlatko Ahmetović**

Recenzenti

**Prof. dr Zlatko Ahmetović**

**Prof. dr Kada Delić Selimović**

Lektura i korektura

**MA Danijela Čolić**

Tehničko uređenje

**MSc Jovan Plećaš**

Odlukom Nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam u Novom Sadu, Univerziteta Educons u Sremskoj Kamenici, redni broj 366-1/2018 od 18.04.2018. godine, knjiga je prihvaćena kao zvanični udžbenik za predmet Osnove menadžmenta.

Dr Milan NEŠIĆ

**MENADŽMENT  
SPORTSKIH  
ORGANIZACIJA**

2021.



# SADRŽAJ

1. MENADŽMENT I SPORTSKI MENADŽMENT	9
1.1. Menadžment – pojmovne determinante	9
1.1.1. Karakteristike razvojnih perioda menadžmenta	12
1.1.2. Škole menadžmenta i savremeni menadžment koncepti	15
1.2. Sportski menadžment	20
1.2.1. Funkcije sportskog menadžmenta	23
2. SPORTSKA ORGANIZACIJA KAO OSNOVA SPORTSKOG SISTEMA	27
2.1. Sistem sporta u Republici Srbiji	27
2.2. Zakonska determinisanost sportske organizacije	32
2.3. Sportska organizacija kao sistem kojim se upravlja	37
2.4. Funkcije sportskog kluba kao determinanta upravljačkih aktivnosti	41
2.4.1. Sportska funkcija kluba	42
2.4.1.1. Sportski trening	42
2.4.1.2. Takmičenje	46
2.4.1.3. Oporavak	48
2.4.1.4. Stručno-pedagoški rad	49
2.4.1.5. Selekcija	50
2.5. Resursi sportske organizacije	52
2.6. Zasnovanost upravljačke egzistentnosti sportske organizacije na evropskom modelu sporta	57
3. UPRAVLJANJE SPORTSKOM ORGANIZACIJOM	67
3.1. Organizacioni modeli u sportskim organizacijama	67

3.2. Preovlađujući model upravljanja sportskim organizacijama u Srbiji	74
3.3. Determinante stratejskog upravljanja u sportskoj organizaciji	77
3.4. Planiranje rada u sportskoj organizaciji	85
3.4.1. Stratejsko planiranje	88
3.4.2. Operativno planiranje	108
3.4.2.1. Planiranje trenažnog procesa	118
3.4.2.2. Planiranje finansija u sportskoj organizaciji	124
3.4.2.3. Planiranje sportskih takmičenja kao aktivnost menadžmenta sportske organizacije	130
3.5. Administrativna aktivnost u sportskoj organizaciji	133
3.5.1. Kancelarijsko poslovanje sportske organizacije	135
3.5.2. Sednice u sportskoj organizaciji	148
4. ETIKA I UPRAVLJANJE SPORTSKOM ORGANIZACIJOM	155
4.1. Etika, poslovna etika i sport	157
4.2. Organizaciona kultura i principi poslovne etike u sportskim organizacijama	162
LITERATURA	169







# 1. MENADŽMENT I SPORTSKI MENADŽMENT

## 1.1. MENADŽMENT – POJMOVNE DETERMINANTE

Proučavanje upravljanja organizacijama prošlo je relativno uobičajen put za većinu naučnih disciplina – od empirije do naučne zasnovanosti. Ono što danas predstavlja dominantan model u proučavanju organizacije, jeste egzistencija menadžmenta kao relativno mlade naučne oblasti. Razvitak menadžment „misli” počeo je još od vremena kada su ljudi prvi put pokušavali da postignu neki cilj ili grupu ciljeva, radeći zajedno. Međutim, njegovo zvanično proučavanje, naučno i teorijsko definisanje, koja ga je determinisala kao naučnu disciplinu, je produkt novijeg vremena.

U literaturi postoji mnoštvo definicija pojma menadžmenta. U najopštijem smislu njihova zajednička komponenta je stav da se menadžment shvata kao „nauka o upravljanju“, ili „veština upravljanja“, „proces upravljanja“, itd. Međutim, razvijajući se kao savremena nauka dobijao je različite autorske premise, u čijoj su se osnovi odslikavali razvojni periodi nastajanja teorija menadžmenta. U tom smislu su se javljale i različite definicije menadžmenta. Neke od poznatijih su (prema: Nešić, 2018):

Menadžment je sinteza funkcija: predviđanja, planiranja, organizovanja, razvoja ljudskih resursa, rukovođenja i kontrole (Han, Carić & Horvat, 1993);

Menadžment je proces koji obavlja jedna ili više osoba da bi koordinirala aktivnosti drugih ljudi radi postizanja rezultata koji se ne mogu ostvariti delovanjem samo jedne osobe (Ivanchevic, Gibson & Donelli, 1989);

Menadžment predstavlja pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može da se najbolje primeni da bi se proizveli rezultati (Drucker, 2003);

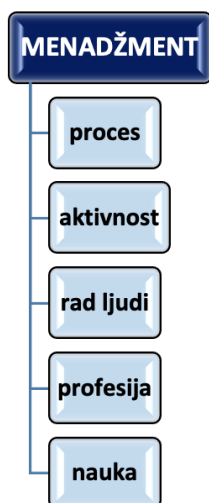
Menadžment je proces rada sa ljudima da bi se na efektivan način dostigli ciljevi organizacije putem efikasnog korišćenja limitiranih resursa u uslovima promenljivog okruženja (Kraitner, 2006);

Menadžment je timski proces rešavanja problema koji nastaju kao rezultat promena (Adižes, 2008);

Menadžment je delotvorno znanje koje se primenjuje u kontinuiranom procesu: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslovnih aktivnosti radi ostvarenja organizacione svrhe i ciljeva, kako bi neka organizacija bila efektivna i efikasna (Mašić i sar., 2010).

U svetlu prezentovanih definicija, može se uobličiti pristup i shvatanje o osnovnim karakteristikama pojma savremenog menadžmenta:

- ▷ to je *proces* (niz povezanih i kontinuiranih aktivnosti);
- ▷ podrazumeva *aktivnost* (usmerena ka utvrđivanju i ostvarivanju organizacijskih ciljeva);
- ▷ obuhvata *rad ljudi* (koji korišćenjem resursa, po pravilu limitiranih, ostvaruje njegovu ulogu);
- ▷ koncipiran je kao *nauka*, ali i praktična disciplina/veština;
- ▷ to je i savremena *profesija* (karijera i zanimanje);



Slika 1: Karakteristike savremenog menadžmenta  
(Izvor: Autor)

Potpuno definisanje pojma menadžmenta još uvek predstavlja zahtevnu teorijsku i konceptualizacijsku kategoriju. I pored sve bogatije naučne literature, različiti autorski uglovi sagledavanja pristupa problemu, kao i sve veća iskustva menadžment teoretičara i praktičara, pojam menadžmenta je još uvek relativno disperzivan. U najvećem broju slučajeva sadržina pojmovnog određenja se različito određuje, u skladu sa promenom karaktera okruženja u kome se odvija poslovanje (aktivnost) određene organizacije.

Kako se okvir ovog razmatranja kreće u oblasti sporta, mogu se smatrati dovoljno adekvatnim sledeće definicije menadžmenta:

- proces rada koji se odvija uz pomoć i saradnju sa drugim ljudima, radi efikasnog ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva, uz racionalnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja (Kraitner, 2006);
- timski proces rešavanja problema koji nastaju kao rezultat promena (Adižes, 2008).

Dakle, pojmom menadžmenta u najširem značenju obuhvaćeno je pet ključnih elemenata (Nešić, 2018):

1. *Organizacioni ciljevi* (željena stanja koja se teže ostvariti, odnosno ishodište svih akcija);
2. *Zajedničko delovanje* (aktivnosti na odabiru, angažovanju, obučavanju i motivisanju ljudi koji vode proces upravljanja);
3. *Usklađivanje efikasnosti i efektivnosti* (efektivnost pokazuje u kojoj se meri ostvaruju definisani ciljevi, mada u uslovima ograničenih resursa nije dovoljna. Zbog toga se mora ispuniti dodatni zahtev – ostvarenje ciljeva uz minimalnu upotrebu resursa);
4. *Ograničeni resursi* (menadžment se često označava i kao „primenjena” ekonomija, jer mora da posvećuje pažnju racionalnoj upotrebi, često, limitiranih resursa);
5. *Promenljivo okruženje* (menadžment ima ulogu i zadatak oblikovanja adekvatnog odgovora na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane eventualnim promenama u okruženju).

Uvažavajući obimnost i sveobuhvatnost ovog pojma, kao i različite pristupe definisanju njegove suštine, ipak se može povući zajednički imenitelj među njima, a koji definiše pojam menadžmenta u najširem shvatanju kao „nauku o upravljanju i rukovođenju” (Nešić, 2008).



Slika 2: Ključni elementi menadžmenta  
(Izvor: Autor)

### 1.1.1. Karakteristike razvojnih perioda menadžmenta

Ljudi su vekovima stvarali, oblikovali i razvijali organizacije. Danas se u razmatranjima istorijskog konteksta civilizacijskog napretka društava kroz različite epohe glavna uloga pripisuje pre svega tehničko--tehnološkom progresu i naučnim dostignućima. Međutim, ne sme se zapostaviti uloga koju je u tim procesima odigralo upravljanje (u najširem smislu pojma), posebno u kontekstu upravljanja organizacijom.

U razvoju menadžmenta prepoznaju se dva karakteristična perioda (Nešić, 2018):

I - **Rani menadžment**, čija je osnovna karakteristika da se razvijao prvenstveno kao praksa upravljanja ljudima, odnosno organizacijskom dinamikom. Uslovno se ovaj period može podeliti na dva vremenska segmenta:

- (1) *Menadžment starih civilizacija* – čije se osnovne odlike odnose na sledeće: koristile su se određene aktivnosti koje su po svojim karakteristikama bile veoma bliske sa aktivnostima savremenih menadžera; postojali su različiti nosioci autoriteta i hijerarhije društva (državnici, vojnici,

sveštenici, rukovodioci i sl.); uspešno upravljanje u oblasti organizacije i funkcionisanja države, vojske, crkve i izgradnji objekata; evidentiranje procesa i aktivnosti – pisani dokumenti (u obliku zakona, pisanih pravila, zapisa i drugih dokumenata); i

- (2) *Menadžment industrijske revolucije* – koji je vezan za XVIII vek, doba poznato kao era industrijske revolucije, karakterističnu prvenstveno po pojavi brojnih inovacija koje su unapredile industrijsku proizvodnju i predstavljale pravu revoluciju u načinu rada i upravljanja (npr. masovna primena parnih mašina u industrijskoj proizvodnji koja je dovela do brojnih promena u organizaciji i funkcionisanju proizvodnih preduzeća). Neke od bitnih karakteristika ovog perioda razvoja menadžmenta su sledeće: podizanje nivoa opremljenosti proizvodnje i osvajanje novih proizvoda i tehnoloških procesa (uslovilo je nastavak diferencijacije između umnog i fizičkog rada); sve se više razvijao tzv. „neproizvodni“ deo osoblja u okviru proizvodnih jedinica; sa pojednostavljenjem čovekove izvršne radne funkcije tokom proizvodnog procesa sve se više razvijao tzv. „pripremi deo“ (dobijao složenije forme, u početku je bio pretežno tehničkog sadržaja, ali sa porastom složenosti uslova radnog okruženja, izrastale su i potrebe za obavljanjem raznovrsnih poslovnih funkcija); značajne promene su se dogodile na područjima mehanizacije radnih procesa, povećavanja proizvodnih kapaciteta, povećavanja (omasovljavanja) proizvodnje, povećavanja stepena podele rada i specijalizacije radnika, potencirana je uloga i značaj rukovodilaca u preduzećima, intenzivirani su procesi pronalazačenja i primene rešenja koja su omogućila racionalnije i efikasnije upravljanje fabrikama (preduzećima), itd.

II - **Savremeni menadžment**, u kojem se proučavanje upravljanja razvija kao nauka i kao praksa (dobija odlike menadžmenta kakav se danas prepoznaje i poima), i vezan je za XX vek. Osnovne naznake ovog perioda u kojima se razvijala ideja o menadžmentu i gde su postavljeni temelji za razvoj savremene menadžment nauke, obuhvata (uslovno) tri vremenska segmenta (Nešić, 2008):

I - Period „Klasičnih teorija upravljanja“ koje su se posebno izdiferencirale od kraja XIX veka do tridesetih godina XX veka (poznat i kao „Naučno upravljanje“). Ovaj period karakteriše razvoj misli o menadžmentu

zasnovan na tekovinama i efektima industrijske revolucije, pojavi aktivnijeg kapitala i ljudskih resursa, velikih firmi i drugim oblicima ranog liberalnog kapitalizma. Klasična teorija upravljanja fundirana je najvećim delom na izučavanjima Frederika Tejlora (*F. Taylor*), Henri Fajola (*H. Fayol*) i Maksa Vebera (*M. Weber*).

II - „Bihejvioristički period” je karakterističan naučni pravac koji izučava ponašanje ljudi u organizacijama. Dominantno se zasniva na proučavanjima interpersonalnih odnosa (pojedini autori ovu fazu nazivaju još i „škola međuljudskih odnosa“). Akcenat se stavlja na ponašanje ljudi, njihove međusobne odnose, motivaciju i potrebe. S obzirom na to da poseduje elemente i „neoklasične škole“, ova faza dala je značajan pomak u razvoju ideje o menadžmentu, jer su sva dotadašnja učenja isključivala čoveka, njegove potrebe i ponašanje, kao i njegovu ulogu u organizovanju i upravljanju. Među najistaknutijim predstavnicima bihejviorističkog pravca u razvoju menadžment nauke, između ostalih, smatraju se Hugo Minsternberg (*H. Minsternberg*), Meri Parker Folet (*M.P. Follet*), Čester Bernard (*C. Bernard*), Kris Adžiris (*Ch. Agyris*), itd.

III - Period druge polovine XX veka u kojem se menadžment izdiferencirao kao nauka. Karakteriše ga svojevrsno „pročišćenje“, širenje i sintetizovanje informacija u menadžment teoriji, kao i opredeljenje za sistemski pristup.

Mada hronološki prilaz izučavanju evolucije menadžmenta daje dobru osnovu za njegov dalji razvoj, sagledavajući sve dobre i loše strane različitih perioda i faza kroz koje je prolazio, savremeno shvatanje daljeg unapređenja *Teorije menadžmenta* mora da počiva i na problemskim pitanjima razvoja zakonitosti, principa, kriterijuma i pretpostavki koje proizilaze iz prakse. Menadžment teorija podrazumeva naučni pristup koji do danas, još uvek nije do kraja razrađen i trasiran, ali mu dobru osnovu, svakako, daje pravac „Naučnog menadžmenta“ koji je postavio Frederik Tejlor (Nešić, 2018: 18), i koji se može podeliti u četiri faze: (1) orijentacija menadžmenta na radne zadatke (1900-1925.), (2) razvoj menadžment procesa (1925-1960.), (3) operacioni menadžment (1960-1985.) i (4) razvoj koncepta strategijskog menadžmenta.

Može se konstatovati da pojava i razvoj menadžmenta ima veliki istorijski značaj. Retko da je neka pojava ili otkriće u poslednjim decenijama imala tako brz razvoj, veliku aplikativnost sa relativno malo ometajućih činilaca. Menadžment je veoma brzo postao prioritetno oruđe za stvaranje produktivnih resursa i osnovni nosilac ukupnog organizacionog i ekonomskog razvoja. Menadžment ima zadatak da izmeni naš odnos prema radu i njegovim efektima. Upućuje nas na aktivnu izmenu „mentalnog sklopa“ u poimanju organizacionih, ljudskih, materijalnih i drugih resursa (Ristić, 2005).

### 1.1.2. Škole menadžmenta i savremeni menadžment koncepti<sup>1</sup>

Bitna karakteristika savremenog menadžmenta jeste da se razvijao na temeljima brojnih škola, teorija, pristupa i koncepata koje su stvarale osnovu za formiranje celovitog sistema naučnih (sa)znanja koja čine menadžment kao nauku. O školama menadžmenta, njihovoj klasifikaciji i nazivima, teoretičari nemaju jedinstven stav. Mada postoje različite klasifikacije škola menadžmenta, većina autora koristi podele na sledeće škole (Mašić, Džunić & Nešić, 2013):

- ▷ Klasična škola menadžmenta,
- ▷ Bihejvioristička škola menadžmenta,
- ▷ Kvantitativna škola menadžmenta,
- ▷ Škole integrativnog pristupa (sistemska, situaciona škola, Teorija „Z“, izvrsnost u menadžmentu).

**Klasična škola** menadžmenta karakteristična je po sledećim teorijama, odnosno školama:

1. *Naučni menadžment* - nastao kao prva u nizu škola za koju se može konstatovati da predstavlja „klasičnu“ teoriju upravljanja. Njena osnovna ideja je naglasak na *važnosti ciljeva organizacije, kao i proučavanje poslova primenom naučnih metoda kako bi se unapredila efikasnost zaposlenih* (insistira se na pronalaženju „najboljeg načina“ za obavljanje nekog posla); najveći doprinos dali su teoretičari Frederik Tejlor i Henri Gant, kao i mnogi drugi (npr. Lilian Žilber, Frenk Žilber, Harington Emerson, itd.).

---

<sup>1</sup> Opširnije o ovoj tematici u: Nešić, M. (2018). *Menadžment*. Novi Sad: Tims, 17-49.



2. *Administrativni menadžment* - postavlja osnovna načela menadžmenta i bavi se problemima (ruko)vođenja u organizacijama (kao teorija opšteg menadžmenta pristupa mu kao najvažnijoj funkciji i procesu u organizacijama); zastupa stanovište da je administrativna (menadžerska) grupa poslova najvažnija za funkcionisanje organizacije, te se njome usklađuju i povezuju sve ostale funkcije; u administrativnim teorijama pozicionira stav da je suština menadžmenta „rad sa ljudima“ (što je i danas još uvek dominantna menadžerska filozofija); kvalitet i efikasnost organizacije ne određuje njena struktura, nego kvalitet ljudi koji u njoj rade; najpoznatiji predstavnici škole administrativnog menadžmenta su Anri Fajol i Čester Bernard;
3. *Birokratski menadžment* - u svom začetku je imao tretman samo koncepta, a kasnije je sve više teoretičara birokratski menadžment počelo da tretira kao zasebnu školu. Kreator i najznačajniji predstavnik ove škole je nemački sociolog Maks Veber (njegova teorija se naziva još i „birokratski menadžment“).

**Bihevioristička škola** menadžmenta je teorijski koncept koji zastupa tezu da su *ljudi najznačajnija komponenta svake organizacije*. Zastupnici ove škole su fokus istraživačke orijentacije stavili na tri međusobno povezana segmenta:

- (1) prirode ponašanja ljudi (individualno i grupno ponašanje),
- (2) karakteristike njihove međusobne interakcije, i
- (3) njihovog uticaja na organizaciju.

Bihevioristički pristup menadžmentu u sebi sadrži, uslovno, tri područja (škole):

I - *Predbiheviorističke škole* - razvojem upravljanja i usavršavanjem procesa proizvodnje u fabrikama i preduzećima, javila se ideja o potrebi adekvatnijeg razumevanja i respektovanja ljudskog faktora (njihovih ciljeva i interesa, individualnih razlika, odnosa sa drugima - međuljudskih odnosa, itd.); naročito su se u ovom periodu istakli teoretičari Meri Parker Folet i Čester Bernard.

II - *Pokret ljudskih odnosa* - teorijska grupacija koja je nastala kao rezultat istraživanja jednog broja autora o (među)ljudskim odnosima u proizvodnim organizacijama; ovaj pravac je karakterističan po tome što je istakao ulogu i značaj ljudskih odnosa na stavove i ponašanja ljudi u procesu rada (ključni stav je da *menadžeri treba da, pored promene odnosa prema zaposlenima, poseduju odgovarajuća socijalna znanja i veštine*); najznačajniji predstavnici ovog pokreta su Daglas Mekgregor, Abraham Maslov i Klejton Alderfer.

III - *Pokret nauke o biheviorizmu* - zastupale su stav o potrebi višespektnog proučavanja ponašanja ljudi i grupa u organizacijama (krajem pedesetih godina XX veka ovo je pretočeno u *Pokret nauke o biheviorizmu*); ponašanje zaposlenih je postalo predmet istraživačke pažnje naučnika različitih disciplina (sociologije, psihologije, antropologije, ekonomije, organizacije, politikologije, komunikologije, filozofije, itd.); tako je kreiran fond znanja o ponašanju ljudi i grupa u organizacijama za koji se danas može tvrditi da je nezaobilazan (kao intelektualni instrument) za efikasno uticanje menadžera na ponašanje ljudi i grupa.

**Kvantitativna škola** menadžmenta dala je veliki doprinos povećavanju fonda znanja u menadžmentu kao nauci. Posebno je značajan njen doprinos u kontekstu rada menadžera, kojima pruža adekvatan „alat“ za uspešno obavljanje njihovih poslovnih funkcija. Uključuje tri oblasti:

1. *Menadžment nauku (Management Science)* - jedan je od menadžment pristupa koji omogućava donosiocu odluke da na kvantitativnim osnovama izvrši izbor najbolje alternative (posebno kod procesa planiranja; poznat je i kao kvantitativna analiza - istraživanje operacija); neophodno je napraviti distinkciju između nauke o menadžmentu (primenjuje matematičke i statističke modele na menadžment situacije) u odnosu na naučni menadžment pristup (ima fokus na naučnom izučavanju radnih situacija u cilju povećanja efikasnosti).
2. *Operativni menadžment (Operations Management)* - pravac koji koristi kvantitativne metode za poboljšanje produktivnosti i povećanje efikasnosti proizvodnje robe i usluga (istraživači ovog

pravca su verovali da, ako pristupaju problemima sa naučne strane i ako koriste više informacija za analizu i rešavanje, onda će se mnogo uspešnije naći rešenja za probleme).

3. *Menadžment informacioni sistemi (Management Information Systems)* - zasniva se na planiranju, obradi i prenosu informacija koje su u funkciji podrške menadžmentskih aktivnosti u procesu donošenja i implementacije odluka (menadžeri koriste MIS ne samo kao kvantitativni zadatak, već i kao sredstvo čuvanja velikog broja informacija - o svojoj organizaciji, klijentima, okruženju, stejkholderima, i sl.).

**Savremene tendenciju u menadžmentu** sve se intenzivnije usmeravaju ka pitanjima i problemima povećanja demokratičnosti i humanizacije procesa upravljanja. Mada različite teorije i savremene škole menadžmenta nastoje da izdiferenciraju najbolja iskustva menadžmentske prakse, još uvek među najprimenjenijim teorijskim konceptima (koji su našli svoju aktivnu ulogu i u poslovnoj realnosti) dominiraju četiri:

- (1) *Strategijski menadžment* - predstavlja jedan od najrasprostranjenijih savremenih pristupa menadžmentu u svetu, a zasniva na strategiji određivanja jasno definisanih ciljeva organizacije i razvijanju strategije na osnovu koje se obezbeđuje njihovo postizanje. Ovakav koncept u prvi plan postavlja način komuniciranja sa okruženjem, koji se ogleda u međusobnom „dijalogu“, te ostvarivanja pravovremene i adekvatne reakcije na promene u tom okruženju (u principu, zasniva se na procesu donošenja odluka o izboru strategija i planiranju kako da se odabrana strategija primeni (implementira) i sprovede; usmeren je na okruženje - interno i eksterno, sa osnovnim zadatkom da prilagodi mogućnosti organizacije u odnosu na trenutne (ali i buduće) potencijale, imajući u vidu moguće promene i izazove okruženja).
- (2) *Menadžment prema ciljevima (MBO)* - spada u grupu teorija koje karakteriše racionalno-demokratični pristup menadžmentu. U teorijskom pogledu je na sasvim suprotnim pozicijama od teorija koje zagovaraju sistem tzv. reaktivnog upravljanja. Ovakav pristup (reaktivnog menadžmenta) podrazumeva da se u toku samog procesa

(rada, aktivnosti i sl.) mora reagovati na događaje u okruženju, te se insistira na sprovođenju obaveza administrativnog karaktera. Za razliku od ovoga, MBO sistemom se utvrđuje obaveza da se blagovremeno odaberu konačne smernice organizacijskog ustrojstva i delatnosti, uz razradu programa rada za postizanje svakog konkretizovanog cilja. Suština je u postavljanju jasnog cilja ili grupe ciljeva, ukoliko organizacija želi uspešno da obavlja svoje zadatke i ima razvojni trend. Takođe, ciljevi su direktno povezani sa ljudskim faktorom i neće se realizovati, odnosno neće proizvesti aktivnost, ukoliko ih ljudski potencijal organizacije ne prihvati.

- (3) *Operativni menadžment* – pod operativnim menadžmentom podrazumeva se proces obavljanja aktivnosti koje su vezane za transformaciju ulaznih i/ili internih performansi (*input-a*) u novostvorene vrednosti/performance organizacije (*output-e*). Odnosno, to je komplet aktivnosti koji se odnosi na stvaranje robe i usluga putem transformacija *inputa* u *outpute*. Usmeren je na upravljanje procesima u organizaciji (zbog čega se govori da je svrha operativnog menadžmenta maksimiziranje efikasnosti).
- (4) *Teorija „Z“* – Jedna od osnovnih ideja (i predloga) Teorije „Z“ jeste da svi menadžeri (bez obzira na vrstu kompanije i njeno geografsko okruženje) mogu „pozajmiti“ ideje drugih menadžera iz bilo kog dela sveta. Savremene japanske kompanije su često imitirale mnoge poželjne aspekte iz američke menadžment filozofije i prakse, kao što su i američke firme imitirale njih. Zbog toga ovaj pristup, mada definiše relativno mladu teoriju koja još uvek nije dovoljno eksplicitno ocenjena, predstavlja dobru podlogu za dalje proučavanje i primenu, odnosno komparaciju i u drugim oblastima (sport, neprofitne organizacije, i sl.) (Nešić, 2017).

---

2 Jedan od autoriteta teorije japanskog menadžmenta Vilijem Ouči (Ouchi, 1981) među prvima je pokušavao da objasni fenomen uspeha japanske privrede i, sa njom u vezi, karakteristika uspešnog menadžmenta. Upoređujući američki i japanski model, nastojao je da identifikuje njihove osnovne nedostatke. Na osnovu utvrđenih njihovih „loših“ strana, definisao je novi stil menadžmenta kroz svoju poznatu Teoriju „Z“.

## 1.2. SPORTSKI MENADŽMENT

Značaj savremenih menadžmenta koncepata može se posmatrati i u svetlu formiranja specifičnog naučno-pragmatičnog pravca - *sportskog menadžmenta*. Prvenstveno u jasnom uočavanju da je sport, sa svojim funkcijama i obuhvatnošću, bitan faktor oblikovanja socijalnog ambijenta. Sportska delatnost predstavlja značajan činilac društvene nadgradnje obzirom da svojim javnim karakterom predstavlja specifičan razvojni faktor društva (pored opštedruštvenih vrednosti poslednjih decenija postaje i nezaobilazan činilac ekonomskog ambijenta).

Jedan od suštinskih zadataka sportskog menadžmenta jeste obezbeđivanje adekvatnog upravljačkog ambijenta u kojem će do izražaja doći aktivnosti koje su usmerene na stvaranje ljudskih vrednosti kao smisla sporta. Ujedno, treba i da obezbedi njihovu valorizaciju kao faktora novog pokretačkog ciklusa sportskih procesa. Stoga je i u procesu sportskog menadžmenta neophodno primenjivati određene principe menadžment nauke, prilagođavajući ih karakteristikama i specifičnostima sporta (Nešić & Lolić, 2008).

Klasični teoretičari menadžmenta smatraju da se osnovni principi menadžmenta oslanjaju na četiri ključna elementa: deskriptivni, normativni, uzročni i situacioni. Za razliku od njih, autoriteti u sportskoj nauci zastupaju stav da se principi sportskog menadžmenta ne mogu tretirati identično kao kod profitnih organizacija. Sport dominantno pripada delu društvene nadgradnje, gde se u prvom redu ističe društveni interes zadovoljavanja određenih potreba (kako pojedinaca, tako i društvenih grupa, ali i države). Takođe, sport se mora posmatrati kao visoko kreativna oblast gde stvaralački procesi pojedinaca ili timova igraju dominantnu ulogu u realizaciji postavljenih ciljeva (po pravilu vrhunskog dometa) (Nešić, 2018). Parametri opšteg vrednovanja sporta su: umetnički domet sporta i svetska komparacija, te se osnovnim principima sportskog menadžmenta mogu smatrati (Tomić, 2001):

- razvijanje sporta očuvanjem misije i duha sporta,
- zadovoljenje ciljeva višestruke javnosti,
- razvijanje stabilne pozicije sportske organizacije i njena

konkurentnost,

- razvoj kreativnosti,
- decentralizacija i delegiranje autoriteta,
- integralna primena i razvoj svih funkcija menadžmenta.

Procesom sportskog menadžmenta postavljaju se ciljevi sporta i sportskih organizacija, kao mesta realizacije sportske aktivnosti. Ciljevima se oblikuje budućnost ove oblasti, te orijentacija ka njihovom ostvarenju mora biti osnovna kategorija svih činilaca koji sport okružuju. Duh sporta mora biti integrisan, kako u spoljno, tako i u unutrašnje okruženje sportskog ambijenta svakog društva. Uticaj spoljnog okruženja (politički, socijalni, pravni, ekonomski i drugi faktori) može biti odlučujući u postavljanju upravljačke funkcije u sportu, što svakako ima uticaja i na karakter menadžmentskih procesa u sportu (Nešić & Fratrić, 2013).

Sportski menadžment je svoju diferenciranost utemeljio na pojavama rasta profesionalizacije sporta i razvojem nauke o menadžmentu (prvo u profitnom-biznis sektoru, a zatim i u sektoru javnih i društvenih delatnosti). Na ovaj način se i putem akademskih celina formirao delokrug koji obuhvata pojam sportskog menadžmenta, a koji se odnosi na (Nešić, 2018):

- *delokrug naučnog izučavanja* – menadžment kao proces koji se ciklično kreće kroz šest osnovnih funkcija u aktivnostima menadžera ka realizaciji ciljeva sportske organizacije, i kao naučna disciplina – u užem smislu sportski menadžment obuhvata područja znanja o menadžmentu koja su se izdiferencirala u praksi upravljanja sportskim organizacijama;
- *delokrug praktične primene znanja koja se izučavaju* – neposredna praksa i njena iskustva u radu menadžmenta sportskih organizacija.

Za proces sportskog menadžmenta bitno je istaći još neke karakteristike koje sport u sebi nosi (Nešić, 2008):

- Sportske zakonitosti karakteriše odsustvo klasične proizvodnje roba ili prodaje. „Proizvodnja“ se u sportu ogleda nematerijalnim kategorijama, ali koja se marketinškim akcijama može materijalizovati;

- Vrednovanje vrhunskih sportskih dostignuća se može obavljati i materijalnim dobrima, s tim što se takva dostignuća ne mogu „masovno proizvoditi“ i ne mogu biti u službi zadovoljenja sportskog tržišta;
- Sport kao deo društvene nadgradnje i polje realizacije sportske kreacije čoveka ne može se poistovećivati i izjednačavati sa materijalnom proizvodnjom ili klasičnim preduzećem. Takav pristup bi vodio vulgarizaciji sporta, te pogrešnim pravcem usmeravao njegov menadžment.

Osnovni *principi* sportskog menadžmenta obuhvataju sledeće elemente (Tomić, 2008; Nešić, 2018):

*Razvijanje sporta očuvanjem misije i duha sporta* (ključni interes svake sportske organizacije je da zadovolji potrebe pojedinca, grupe ili društva, jer bez toga ne bi imao svrhu svog postojanja i organizovanja; menadžment je u funkciji provere i korigovanja misije sporta);

- (1) *Zadovoljenje ciljeva višestruke javnosti* (sportska organizacija je u najvećem broju slučajeva suštinski neprofitna organizacija, tako da sadrži veliki broj ciljeva koji su u aktivnoj vezi sa višestrukom javnošću; zadatak menadžmenta je da stvori uslove da se zahtevi te i takve javnosti zadovolje);
- (2) *Razvijanje konkurentne i stabilne pozicije sportske organizacije* (u odnosu na postavljene ciljeve menadžment teži da održi ili ojača konkurentnu poziciju sportske organizacije koja može omogućiti veće učešće u raspodeli sportskih rezultata; ali i da afirmiše princip očuvanja stabilne pozicije sportske organizacije u svim njenim delovima, funkcijama i resursima);
- (3) *Razvoj kreativnih sposobnosti* (odnosi se na organizaciju kao celinu i ljude u njoj kao fundamentalne delove, te se ovaj princip treba doživljavati kao lajt-motiv);
- (4) *Decentralizacija i delegiranje autoriteta* (u sportskoj organizaciji postoje i različiti poslovi koji zahtevaju nezavisnije upravljanje, ali je osnovnoj delatnosti - trenažnom procesu potrebna kontinuirana podrška koja se odnosi na finansiranje, objekte, stručnjake, administraciju, marketing

i sl.; princip decentralizacije poslova sadrži - centralizaciju kontrole i decentralizaciju odlučivanja);

- (5) *Primena i razvoj svih funkcija menadžmenta* (menadžment u sportskoj organizaciji mora da primenjuje i razvija, sveobuhvatno sve osnovne funkcije menadžmenta: predviđanje, planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu).

Dakle, sportski menadžment se najautentičnije može definisati kao *proces radne aktivnosti koju pojedinac ostvaruje uz pomoć i saradnju sa drugim ljudima, radi efektivnog ostvarenja organizacionih ciljeva, uz efikasno iskorišćenje ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja.*

### 1.2.1. Funkcije sportskog menadžmenta<sup>3</sup>

Jedan od fundamentalnih uslova za uspešno upravljanje sportskom organizacijom je prisustvo i primena odgovarajućih menadžment funkcija. Menadžment nauka je identifikovala šest funkcija sportskog menadžmenta (Nešić, 2008):

- 1) *Predviđanje* - procena odvijanja budućih događaja koji su značajni za razvoj sportske organizacije; u najširem značenju pojma predviđanja nalazi se ocenjivanje eksternih, objektivnih uslova poslovanja određene organizacije u vremenski uokvirenom nastupajućem periodu.
- 2) *Planiranje* - postavljanje organizacijskih ciljeva i razrada strategije njihove realizacije; nalazi se u interaktivnom odnosu prema ostalim funkcijama menadžmenta; osnovna obeležja ove funkcije su: proces jasnog utvrđivanja zadataka, sistem razvijanja programa akcija, proces donošenja odluka, sistem sa međusobno integrisanim ciljevima, strategijama i programima, veština, sposobnost i praksa koja je bazirana na znanju i intuiciji; sveobuhvatno upravljanje sportskom organizacijom realizuje se primenom dve vrste planiranja - strategijskim i operativnim.
- 3) *Organizovanje* - raspodela radnih zadataka na sve učesnike procesa, grupisanje članova organizacije na pojedinačne (specijalizovane)

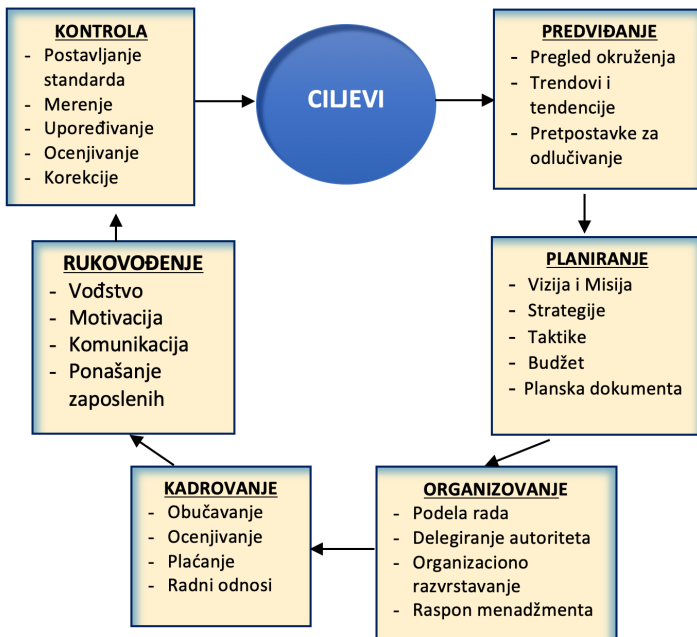
---

3 Za detaljnije upoznavanje koristiti: Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Tims, 117-272.



poslovne aktivnosti; ključne aktivnosti organizovanja mogu se odnositi na: određivanje organizacione strukture sportske organizacije, projektovanje komunikacijskih veza i kanala koordinacije, raspoređivanje poslova i odgovornosti, kao i utvrđivanje kriterijuma za njihovo vrednovanje.

- 4) *Rukovođenje* - zasniva se na odnosima pojedinaca i grupa unutar organizacije; motivisanje svih članova organizacije na izvršavanje postavljenih radnih zadataka; postizanje visoke produktivnosti putem međusobne saradnje članova organizacije; komponente rukovođenja su: komunikacija, motivacija i liderstvo.
- 5) *Kadrovanje* - određivanje kompetentnih ljudi na predviđene aktivnosti, putem određivanja kvalifikacija neophodnih za pojedine poslove;
- 6) *Kontrola* - praćenje ostvarivanja postavljenih planskih zadataka koji su u funkciji realizacije ciljeva organizacije; proces kojim se utvrđuju, mere i upoređuju rezultati organizacije sa postavljenim poslovnim parametrima u planskim dokumentima organizacije.



Slika 3: Funkcije sportskog menadžmenta  
(Izvor: Nešić & Lolić, 2008: 67)

Funkcije sportskog menadžmenta treba posmatrati u kontekstu njihove interaktivnosti, odnosno kao delokrug rada menadžera u sportskim organizacijama. U tom smislu se može govoriti o njihovim ključnim elementima koji usmeravaju akcijski potencijal sportskog menadžmenta na (Nešić, 2008):

- (1) *Organizacijske ciljeve* (odnose se na željena stanja koja se nastoje realizovati; uspešnost organizacije i pojedinaca uslovljena je pravilnim vođenjem i usmeravanjem ka ciljevima koji moraju biti objektivno ostvarljivi; organizacioni ciljevi određuju svrhu i smer upravljačkog procesa);
- (2) *Zajedničko delovanje* (aktivnost menadžmenta se ostvaruje u društvenom okruženju, tako da ostvarenje ciljeva u velikoj meri zavisi od personalnih rešenja; neophodno je „postaviti pravog čoveka na pravo mesto i u pravo vreme“, što dodatno podiže značaj realizacije aktivnosti regrutovanja kadrova, obučavanja, motivisanja i vođenja ljudi - upravljanja ljudskim resursima);
- (3) *Proporcionalnost efektivnosti i efikasnosti* (efektivnost je parametar za ocenu ostvarenja definisanih ciljeva, što u uslovima limitiranih resursa nije dovoljno za dobro upravljanje; kao dodatni zahtev se uvodi pojam efikasnosti koji podrazumeva ostvarenje ciljeva uz minimalnu upotrebu raspoloživih resursa);
- (4) *Ograničene resurse* (u sportskom menadžmentu se posebna pažnja posvećuje racionalnoj upotrebi ograničenih (često oskudnih) resursa, što podrazumeva korišćenje znanja i tehnika ekonomske nauke);
- (5) *Promenljivo okruženje* (granice i karakteristike okruženja sportske organizacije su u stalnoj promeni, i u takvim uslovima sportski menadžment ima zadatak da oblikuje adekvatan odgovor na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane promenama u eksternom i internom okruženju).

### Kontrolna pitanja

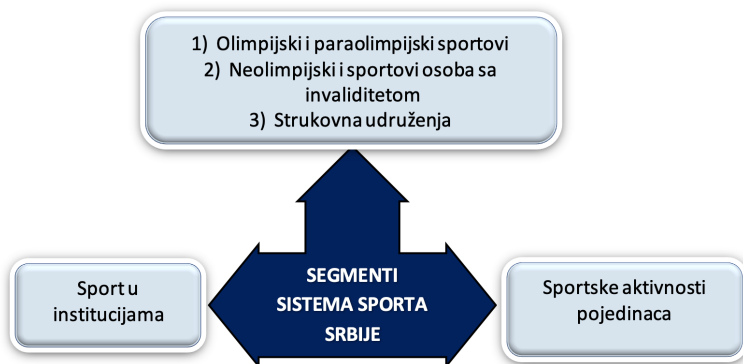
1. Adžesova definicija menadžmenta.
2. Koje su karakteristike savremenog menadžmenta?
3. Koji su ključni elementi menadžmenta?
4. Koji su karakteristični periodi u razvoju menadžmenta?
5. Navesti škole menadžmenta.
6. Objasniti savremene menadžment koncepte.
7. Koji su osnovni principi sportskog menadžmenta?
8. Koje su funkcije sportskog menadžmenta?

## 2. SPORTSKA ORGANIZACIJA KAO OSNOVA SPORTSKOG SISTEMA

### 2.1. SISTEM SPORTA U REPUBLICI SRBIJI

Sistem sporta u Srbiji jasno je diferenciran kroz tri osnovna konstitutivna segmenta (Nešić, 2020):

- (1) Prvi segment u sebi sadrži:
  - a) *olimpijske i paraolimpijske sportove*,
  - b) *neolimpijske sportove i sportove osoba sa invaliditetom* (koji ne pripadaju paraolimpijskom pokretu),
  - c) *strukovna udruženja*.
- (2) Drugi segment čini *sport u institucijama* (škole, univerziteti, vojska, policija, itd.).
- (3) Treći segment sastoji se od *sportskih aktivnosti pojedinaca* koje nisu striktno institucionalno organizovane (sport u porodici, masovni sport, sport za zdravlje, fitness, rekreativni sport, ekstremni sport, sport u okruženju stanovanja, itd.).



Slika 4: Osnovni segmenti sistema sporta Srbije  
(Izvor: Nešić & Fratrić, 2013: 170)

OVAKO definisana temeljna opredeljenja države prema oblasti sporta predstavljaju projektovan put njegovog daljeg unapređenja i razvoja sistema u Srbiji. Dominantno je usmeren ka aktivnostima svih činilaca sistema sporta, koji su u prvenstvenoj funkciji identifikovanja i razvoja sportskih talenta (razvijanje sportskih sposobnosti u skladu sa maksimalnim individualnim kapacitetom pojedinca).

Sistem sporta Srbije strategijsko uporište zasniva na jasnoj diferencijaciji dva nivoa:

- (1) dela oblasti koja pripada *javnim vlastima* (vladin sektor), i
- (2) delu koje sačinjavaju *nevladine sportske organizacije* (nevladin sektor).

Međutim, ovako sačinjen sistem sporta u prvi plan stavlja prepoznavanje partnerskog odnosa ova dva sektora, uz poštovanje principa *autonomije sporta*. Uz naglašenu potrebu intenzivne međuresorne saradnje, sport je, kao multidisciplinarna i interdisciplinarna društvena pojava, u Srbiji sistemski uređen piramidalno i hijerarhijski.

Hijerarhijska struktura sistema sporta Srbije podrazumeva dva nivoa i jedan međunivo. Prvi nivo predstavljen je kroz državne institucije – Ministarstvo omladine i sporta (vladin sektor). Drugi nivo sistema suštinski je opredeljen kao *sportski*, i predstavlja nevladin sektor, gde se kao tzv. *krovne* organizacije nalaze:

- 1) Olimpijski komitet Srbije (za sve olimpijske sportove),
- 2) Paraolimpijski komitet Srbije (za paraolimpijske sportove), i
- 3) Sportski savez Srbije (za ostale sportove i sportsko-rekreativne aktivnosti).

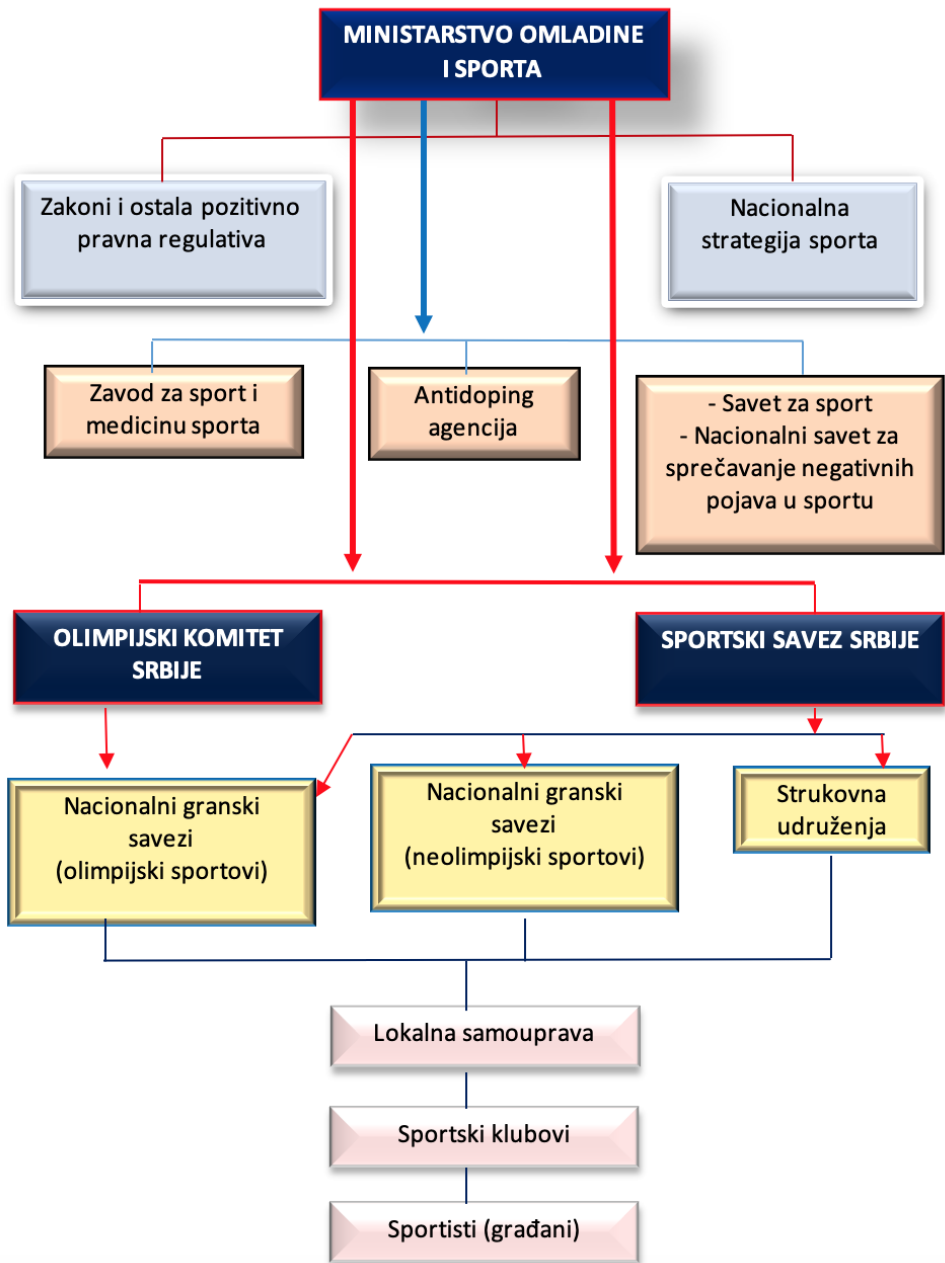
**Tabela 1:** Hijerarhija sportskog sistema Srbije

Ministarstvo omladine i sporta		Vladin sektor	I nivo
- Savet za sport - Nacionalni savet za sprečavanje negativnih pojava u sportu		povezuje vladin i nevladin sektor	
- Olimpijski komitet Srbije - Paraolimpijski komitet Srbije - Sportski savez Srbije	sa svojim članstvom	nevladin sektor	II nivo

(Izvor: Zakon o sportu, 2016; prilagodio: Autor)

- 1) *Ministarstvo omladine i sporta* nalazi se na vrhu hijerarhijske piramide kao osnovni nosilac definisanja, praćenja i finansiranja sistema sporta. Pravni okvir crpi iz Zakona o ministarstvima, Zakona o sportu i Nacionalne strategije razvoja sporta. U svom radu oslanja se na *Republički zavod za sport i medicinu sporta*, *Antidoping agenciju Srbije* i *Nacionalni savet za sprečavanje negativnih pojava u sportu* (kao osnovne „državne stubove” koji obezbeđuju funkcionisanje i održivost sistema sporta).
- 2) *Savet za sport Republike Srbije* predstavlja koordinaciono i stručno telo koje obezbeđuje primenu Strategije razvoja sporta, uz poštovanje načela autonomije sporta. To je u suštini nacionalno savetodavno telo konstituisano od predstavnika Ministarstva omladine i sporta, Olimpijskog komiteta Srbije, Sportskog saveza Srbije, Nacionalnih granskih saveza, Nacionalnog udruženja trenera, bivših i aktivnih sportista, naučnika i eksperata iz različitih oblasti sportske nauke. Savet za sport obezbeđuje vezu između vladinog i nevladinog sektora, koordinira zajedničke aktivnosti za unapređenje sporta, itd.
- 3) *Olimpijski komitet Srbije* organizovan je na nacionalnom nivou u skladu sa pravilima Međunarodnog olimpijskog komiteta, i značajan je činilac u ostvarivanju misije srpskog sporta. Ima prvenstvenu odgovornost u afirmaciji olimpijskih vrednosti u sportu, praćenju aktivnosti MOK-a i Olimpijskih igara, afirmaciji vrhunskog sporta u tzv. olimpijskim sportovima, utvrđivanju kriterijuma za selekciju olimpijaca, organizovanje priprema sportista za OI, itd.
- 4) *Sportski savez Srbije* predstavlja teritorijalni sportski savez za područje Republike (nevladina, nestranačka i neprofitna sportska institucija). U njega se udružuju nacionalni granski sportski savezi, nacionalna sportska udruženja, odnosno pokrajinski, gradski i opštinski teritorijalni sportski savezi. Sportski savez Srbije ima odgovornost u delu implementacije civilizacijskih vrednosti sporta unutar široke korisničke grupe i predstavlja partnera državi na svim nivoima organizacije sporta. Između ostalog, obavlja poslove kojima se obezbeđuju uslovi za praćenje, razvoj i unapređenje masovnog sporta, školskog sporta i vrhunskog sporta u neolimpijskim sportovima, kao i druge poslove u skladu sa Zakonom o sportu i Strategijom razvoja sporta.

- 5) *Nacionalni granski savezi* jesu najviši oblici udruživanja u Srbiji u odgovarajućoj grani sporta. Osnivaju se sa ciljem: razvoja sportske grane, odnosno sportskih aktivnosti i delatnosti u području svog delovanja; usklađivanja aktivnosti svojih članova; reprezentovanja nacionalnog sporta u području svog delovanja; stvaranja uslova za postizanje vrhunskih sportskih rezultata; učešća u unapređivanju stručnog rada; podsticanja bavljenja sportom, posebno dece i omladine, u svom području delovanja; organizovanja i vođenja sportskih takmičenja. Nacionalni granski savezi su u obavezi da unapređuju uslove za razvoj sporta u skladu sa odgovarajućim programima treninga i takmičenja i izvornim vrednostima olimpizma, kao i Nacionalnom strategijom.
- 6) *Strukovna sportska udruženja* u principu pripadaju takođe sektoru nevladinih, neprofitnih i nepolitičkih organizacija, a osnovna aktivnost i odgovornost usmerena im je prema izgradnji podsistema koji su u vezi sa: sportskom akreditacijom članova (treneri, novinari, lekari sportske medicine, naučnici, sportski menadžeri, i sl.), rešavanjem sindikalnih i profesionalnih pitanja i sporova, permanentnim usavršavanjem u sportu (stipendije, usavršavanja, socijalna sigurnost, mogućnost za profesionalne stručnjake i volontere, stručnjake u sportu, animacija sporta na lokalnom nivou itd.).



**Slika 5:** Struktura sistema sporta u Srbiji  
(Izvor: Nešić, 2020; prema: Zakon o sportu, 2016)



## 2.2. ZAKONSKA DETERMINISANOST SPORTSKE ORGANIZACIJE

Upravljačke performanse sportske organizacije uslovljene su organizacionim modelom koji je koherentan sa njenim ciljevima, misijom i kapacitetima, kao i specifičnostima sportske grane kojoj pripada. Međutim, polazište u svim aktivnostima leži u primeni zakonske regulative, koja je usmerena, kako na pitanja osnivanja i početka rada sportske organizacije, tako i na obaveze upravljačkih struktura tokom njenog „života“. Pravna utemeljenost kroz Zakon o sportu (2016) definisana je eksplicitnim određenjem prava i obaveza svih subjekata u sistemu sporta Republike Srbije, kao što su (čla1): pravni položaj; organizacija i registracija organizacije u oblasti sporta; opšti interes, potrebe i interesi građana u oblasti sporta; finansiranje; kategorizacije u oblasti sporta; nacionalna strategija razvoja sporta u Republici Srbiji; školski i univerzitetski sport i fizičko vaspitanje dece predškolskog uzrasta; sportski objekti; organizovanje sportskih priredaba; nacionalna priznanja i nagrade za poseban doprinos razvoju i afirmaciji sporta; vođenje evidencija i nadzor nad radom organizacija u oblasti sporta (Nešić & Nešić, 2020: 47).

Zakon o sportu<sup>4</sup> (2016) prilično jasno je postavio koordinate za uređenje celokupnog sporta u Srbiji. Njime su precizno definisana prava i obaveze svih subjekata u oblasti sporta. Između ostalog, po prvi put je posle više od dve decenije ustanovljen sistem sporta koji čine *fizička* i *pravna* lica koja se bave sportskim aktivnostima i sportskim delatnostima.

Pravni osnov za donošenje Zakona o sportu nalazi se u čl. 71. Ustava Republike Srbije, prema kome Republika Srbija uređuje i obezbeđuje sistem u oblasti fizičke kulture; i čl. 68. st. 1. Ustava, prema kome se sredstva za ostvarivanje Ustavom zajemčenih prava građana u zakonom utvrđenom opštem interesu u oblasti fizičke kulture obezbeđuju u budžetu Republike Srbije.

---

4 Usvojen 4.2.2016. godine u Narodnoj skupštini Republike Srbije, stupio na snagu 16.2.2016. godine (osam dana od objavljivanja u „Službenom glasniku RS“ br. 10/2016. od 8.2.2016.).

Sistem sporta Republike Srbije, kao što je već naglašeno, čine fizička i pravna lica koja se bave sportskim aktivnostima, odnosno sportskim delatnostima, kao učesnici u sistemu sporta. Pravna lica u sistemu sporta čine sportske organizacije. U skladu sa zakonodavstvom Republike Srbije, u cilju obavljanja sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti sportska organizacija može da se osnuje kao:

- (1) *sportsko udruženje* ili
- (2) *sportsko privredno društvo*.

U kontekstu upravljanja sportskim organizacijama, neophodno je poznavanje fundamentalnih uslova koje je potrebno ispuniti kako bi se mogao odvijati njihov legalan i legitiman rad. U čl. 35. Zakona o sportu (2016) je definisano da sportska organizacija ispunjava uslove za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti (u skladu sa zakonodavstvom Republike Srbije i sportskim pravilima) ako ima:

- učlanjene ili ugovorom angažovane sportiste;
- angažovane sportske stručnjake (u zavisnosti od sportske delatnosti);
- obezbeđen odgovarajući sportski prostor (sportske objekte, sportsku opremu);
- odgovarajuću unutrašnju organizaciju i finansijska sredstva, ako učestvuje u sportskim takmičenjima;
- osiguranu bezbednost sportista i drugih učesnika pri obavljanju sportskih aktivnosti i delatnosti;
- odgovarajući broj životinja u sportovima u kojem učestvuju životinje.

Sportska organizacija koja učestvuje u sportskim takmičenjima obavezno u nazivu ispred reči „klub” mora imati i naziv sportske grane ili discipline u kojoj se takmiči, a ako učestvuje u sportskim takmičenjima u više grana ili disciplina, u nazivu obavezno mora da sadrži reč „sportski klub”.

Sportska organizacija može učestvovati u sportskim takmičenjima ukoliko je član, odnosno ako je registrovana u nadležnom nacionalnom granskom sportskom savezu i ako ispunjava uslove u skladu sa Zakonom o sportu RS.

Kako u Republici Srbiji sportske organizacije, a posebno klubovi, dominantno egzistiraju u pravnoj formi udruženja<sup>5</sup>, neophodno je da upravljačke strukture tih organizacija imaju odgovarajući nivo spoznaje o zakonskim odrednicama koje se odnose na ovakav formalno-pravni status. Zakon o sportu prepoznaje termin *sportsko udruženje* kao osnovnu odrednicu za ovaj tip organizacije sportskog pravnog subjekta (bez obzira na to da li se radi o klubu, savezu, asocijaciji, strukovnom udruženju, i sl.). Članom 36. je definisano da je sportsko udruženje *dobrovoljna nedobitna organizacija zasnovana na slobodi udruživanja više fizičkih i/ili pravnih lica, organizovana na osnovu statuta i osnovana radi ostvarivanja zajedničkog cilja u oblasti sporta*. U tom smislu potrebno je istaći i neke osnovne elemente koji su, sa formalno-pravnog aspekta, bitni za upravljanje sportskom organizacijom<sup>6</sup>:

- ▷ Osnivanje sportskog udruženja (čl. 38) je omogućeno fizičkim i pravnim licima. Za osnivanje sportske organizacije potrebno je najmanje tri osnivača (fizičko i/ili pravno lice).
- ▷ Osniva se na osnivačkoj skupštini, usvajanjem i potpisivanjem osnivačkog akta i statuta i izborom, odnosno imenovanjem lica ovlašćenog za zastupanje (čl. 39). Osnivački akt sportskog udruženja sačinjava se u pisanoj formi i sadrži: poslovno ime, pravnu formu, sedište i matični broj osnivača i potpis zastupnika osnivača ako je osnivač pravno lice, odnosno lično ime, adresu, jedinstveni matični broj građana i potpis osnivača ako je osnivač fizičko lice; ime, adresu i broj i zemlju izdavanja putne isprave ako je osnivač strano fizičko lice; osnovne ciljeve sportskog udruženja; naziv i sedište sportskog udruženja; lično ime, adresu, jedinstveni matični broj građana, odnosno broj i zemlju izdavanja putne isprave lica ovlašćenog za zastupanje sportskog udruženja; datum donošenja osnivačkog akta.
- ▷ Opšti akti sportskog udruženja jesu: statut, pravilnik i odluka kojom se na opšti način uređuju određena pitanja. Statut je osnovni opšti akt sportskog udruženja (čl. 40).
- ▷ Sportsko udruženje ima naziv i sedište. Naziv sportskog udruženja mora biti na srpskom jeziku i ćiriličnom pismu, odnosno na srpskom jeziku i ćiriličnom pismu i jezicima i pismima koji su u službenoj upotrebi na teritoriji na kojoj se nalazi njegovo sedište (čl. 43).

---

5      Oko 98% svih registrovanih sportskih organizacija u Srbiji su udruženja građana.

6      Detaljnije se upoznati sa: Zakon o sportu (2016).

- ▷ Članovi sportskog udruženja jesu osnivači i lica koja naknadno pristupe sportskom udruženju u skladu sa njegovim statutom. Fizičko lice može biti član sportskog udruženja nezavisno od godina starosti, u skladu sa zakonom i statutom. Sportsko udruženje može, u skladu sa statutom, imati različite kategorije članova, sa različitim pravima i obavezama, s tim da članovi iste kategorije moraju imati ista prava i obaveze i da se članu sportskog udruženja ne može statutom ukinuti pravo glasa. Sportsko udruženje vodi knjigu članova, uključujući i podatke o njihovom pravu upravljanja udruženjem (čl. 49).
- ▷ Skupština je najviši organ sportskog udruženja. Ako statutom nije drukčije određeno, skupštinu čine svi članovi sportskog udruženja, sa jednakim pravom glasa. Saziva se najmanje jedanput godišnje. Skupština sportskog udruženja odlučuje o (čl.55): 1) usvajanju, odnosno izmenama i dopunama statuta sportskog udruženja; 2) usvajanju finansijskih i prihvatanju revizorskih izveštaja; 3) usvajanju izveštaja o realizaciji programa koji se finansira iz javnih sredstava; 4) izboru, odnosno imenovanju i razrešenju lica ovlašćenog za zastupanje i članova organa sportskog udruženja, osim ako statutom nije drukčije uređeno; 5) udruživanju u saveze; 6) statusnim promenama; 7) prestanku sportskog udruženja; 8) drugim pitanjima utvrđenim zakonom i statutom sportskog udruženja.
- ▷ Sportsko udruženje može sticati sredstva i ostvarivati prihod od priloga, članarine, donacija i poklona, subvencija, nasleđa, kamata na uloge, zakupnine, dividendi, usluga, sponzorstva i drugih komercijalnih, marketinških, poslovnih i privrednih delatnosti i aktivnosti, u skladu sa zakonom. Sredstva su svojina sportskog udruženja (čl. 70).
- ▷ Sportsko udruženje vodi poslovne knjige i podnosi finansijske izveštaje u skladu sa propisima o računovodstvu. Godišnji finansijski izveštaj sportskog udruženja objavljuje se na internet stranici Agencije, u skladu sa zakonom (čl. 73).
- ▷ Za svoje obaveze sportsko udruženje odgovara celokupnom svojom imovinom. Članovi sportskog udruženja i organa sportskog udruženja solidarno odgovaraju sa sportskim udruženjem za obaveze sportskog udruženja ako postupaju s imovinom sportskog

udruženja kao da je u pitanju njihova imovina ili zloupotrebe sportsko udruženje kao formu za nezakonite ili prevarne ciljeve (čl. 75).

- ▷ Za svoje obaveze sportsko udruženje odgovara celokupnom svojom imovinom. Članovi sportskog udruženja i organa sportskog udruženja solidarno odgovaraju sa sportskim udruženjem za obaveze sportskog udruženja ako postupaju s imovinom sportskog udruženja kao da je u pitanju njihova imovina ili zloupotrebe sportsko udruženje kao formu za nezakonite ili prevarne ciljeve (čl. 76).
- ▷ Sportsko udruženje prestaje sa radom brisanjem iz registra, u sledećim slučajevima: 1) ako se broj članova smanji ispod broja potrebnog za osnivanje, a nadležni organ udruženja ne donese odluku o prijemu novih članova u roku od 30 dana; 2) ako nadležni organ sportskog udruženja donese odluku o prestanku udruženja; 3) statusnom promenom i promenom pravnog oblika koja vodi prestanku udruženja; 4) ako mu je izrečena mera zabrane obavljanja sportskih aktivnosti i delatnosti zbog toga što ne ispunjava uslove za njihovo obavljanje, a u roku određenom u izrečenoj meri ne ispuni te uslove; 5) ako je pravnosnažnom odlukom nadležnog suda utvrđeno da je registracija osnivanja sportskog udruženja bila ništava; 6) ako mu je zabranjen rad; 7) ako se utvrdi da je prestalo sa radom; 8) u drugim slučajevima utvrđenim zakonom, osnivačkim aktom ili statutom sportskog udruženja koji su navedeni kao osnov za prestanak udruženja; 9) stečajem (čl. 86).

### 2.3. SPORTSKA ORGANIZACIJA KAO SISTEM KOJIM SE UPRAVLJA

Savremeno organizovane sportske aktivnosti predstavljaju kompleksan sistem koji egzistira u zakonski određenoj i pravno uobličenoj organizacionoj formi. Konkretno sportske organizacije su, u najširem obliku, institucionalizovane kroz sportske klubove. Oni su po svom karakteru, kako je već rečeno, u najvećem broju slučajeva formirani kao udruženja (sistem grupisanja lica koja su se organizovala radi fizičkog vežbanja, treniranja i takmičenja, kao zajedničke svrhe, odnosno cilja) (Nešić & Nešić, 2012).

Mada u pogledu organizacione fizionomije i oblika formalno-pravne determinisanosti kod sportskih organizacija postoji širok spektar različitih mogućnosti njihovog ispoljavanja, zajednička karakteristika im je da organizacija nije sama sebi cilj, već jedna od opštih sportskih strategija dolaženja do postavljenog cilja. To znači da sportska organizacija podrazumeva uređivanje, koordinaciju i vođenje svih delova celine (funkcije, procese i odnose u njima) radi ostvarivanja postavljenih sportskih ciljeva (Tomić, 2007). Stoga, sistemski pristup oblikovanja sportske organizacije daje svrsishodan teorijski okvir za rešavanje problema izbora tipa organizovanja primerenog realnim, stalno promenljivim okolnostima sportskih aktivnosti. Dobro projektovani organizacioni sistem je prvi i najvažniji instrument uspešnog menadžmenta sportske organizacije (Raič, 1999).

Strukturno funkcionisanje sportske organizacije karakteristično je po egzistenciji više međusobno zavisnih podsistema. U odnosu na veličinu, usmerenost i misiju konkretne sportske organizacije, podsistemi mogu biti kreirani kao: trenažni proces, upravljanje, marketing, sportski objekti i infrastruktura, finansije, itd. Svaki od podsistema podrazumeva određene karakteristike i svojstva koja ga mogu karakterisati i kao relativno nezavisan deo sportske organizacije, odvojen (uslovno) od drugih podsistema u njoj (Nešić, 2014). To se posebno može uočiti kod trenažnog procesa koji predstavlja centralni deo svake sportske organizacije. Zbog toga je sistemski pristup u strukturiranju sportske organizacije determinanta za odgovarajući teorijski, ali i praktični okvir, kojim se rešava problem izbora tipa organizovanja primerenog realnom okruženju u kojem se odvijaju sportske

aktivnosti. Dobro projektovani organizacioni sistem je prvi i najvažniji instrument uspešnog menadžmenta sportske organizacije (Nešić, 2017).

Suštinski se sportska organizacija temelji na tri „stuba“ – strukturi, funkcijama i procesima. Mada su ove organizacijske komponente međusobno povezane i interaktivno determinisane, sa aspekta unutrašnje osobenosti sporta i njegovih vrednosti, organizacione funkcije moraju biti prepoznate u stručnom opsegu svih pojedinačnih subjekata sportskog procesa. Zbog toga sistemski pristup u oblikovanju upravljanja sportskom organizacijom daje teorijsko-pragmatički okvir za rešavanje problema izbora tipa organizovanja primerenog realnim, stalno promenljivim okolnostima sportskih aktivnosti. Dobro projektovani organizaciono-upravljački sistem je prvi i najvažniji instrument uspešnog menadžmenta sportske organizacije (Raič, 1999).



**Slika 6:** Osnova sistema sportskog kluba (temeljni „stubovi“)  
(Izvor: Autor)

Trenažni proces predstavlja osnovu/jezgro sportskog sistema. Na ovaj način je glavna preokupacija sportskog menadžmenta proces transformacije, odnosno preobražaj određenih karakteristika vežbača (pre svega motoričkih, ali i ostalih psiho-fizičkih, materijalnih, itd.) od ulaznih atributa u njihove izlazne (finalne) karakteristike. Ovakva transformacija se postiže realizacijom niza aktivnosti osmišljenih svrsishodnim programom vežbanja, treninga i takmičenja u odgovarajućoj sportskoj organizaciji (Nešić, 2008).

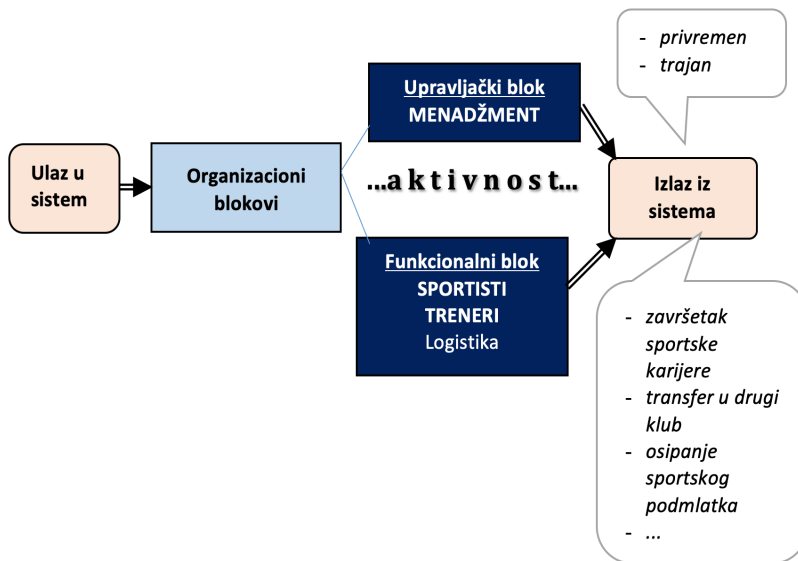


Slika 7: Elementi sistema sportskog kluba  
(Izvor: Nešić & Fratrić, 2013: 44; prilagodio: Autor)

Sportska organizacija kao sistem ima svoju odgovarajuću organizacijsku strukturu koja se, u prvom redu, odnosi na *fizičke elemente* i *informacione veze*. Spoj ova dva dela sistema odgovoran je za funkcionisanje organizacije i proizvodi njeno „ponašanje“. U velikom broju sportskih organizacija strukturu čini više fizičkih elemenata, kao i složene informacione veze. Struktura sportske organizacije, u praksi, odnosi se na različite fizičke elemente, a to su: *organizacioni blokovi* i *operativne aktivnosti* (najodgovornije su za realizaciju postavljenih ciljeva; kroz njih se vrši protok ljudi – sportista (proizvođača, odnosno korisnika usluga) i ljudskog resursa organizacije – sportskih stručnjaka, zaposlenih lica, volontera i sl.) (Nešić & Fratrić, 2013: 45).

U sportskoj organizaciji kao sistemu, sportisti (proizvođači) prolaze kroz nekoliko faza svoje sportske transformacije. Ulaskom u sistem (kroz regrutovanje iz npr. „sportskih škola“ ili prelaskom iz drugih klubova, i sl.) prolaze transformacioni proces kroz trenažnu aktivnost i takmičenje, te nakon određenog perioda izlaze iz sistema (završetkom sportske karijere, transferom u drugu sportsku organizaciju višeg ranga, osipanjem mlađih kategorija tokom trenažnog perioda, i sl.). Ovaj deo sistema (trenažni proces i njegovi efekti) je kontinuiran, što znači da se regrutovanje polaznika sistema vrši kontinuirano, kao što je i izlaz iz sistema trajno prisutan. Za razliku od sportista, ostali ljudski resursi koji nisu obuhvaćeni trenažnim – transformacionim procesom, imaju karakter stalnog i stabilnog faktora sportske organizacije, koji je u funkciji obavljanja određenih funkcionalnih i upravljačkih aktivnosti kluba. Izlazak ljudskog resursa iz sistema može biti privremen (odsustvo, bolovanje, i sl.) ili trajan (dobrovoljni otkaz, ostavka, penzionisanje, i sl.) (Nešić, 2008: 23-24).





Slika 8: Dinamika strukture sistema sportskog kluba  
(Izvor: Autor)

## 2.4. FUNKCIJE SPORTSKOG KLUBA KAO DETERMINANTA UPRAVLJAČKIH AKTIVNOSTI<sup>7</sup>

U sportskoj praksi se, kao osnovni model, najčešće može sresti funkcionalno strukturiranje organizacije kluba kroz (Nešić & Nešić, 2020):

- 1) *Sportsku funkciju* (sportsko-funkcionalni podsistem), u kojoj su obuhvaćeni, na principima interaktivnog odnosa, sledeći delovi: trening, takmičenje, stručno-pedagoški rad, selekcija, razvoj trenažne tehnologije, naučno-istraživačka delatnost, i sl.
- 2) *Poslovnu funkciju* (poslovni podsistem), gde se mogu pojaviti sledeće organizacione celine: marketing, finansije, kadrovska služba, objekti i oprema, investicije i inovacije, poslovno-profitni sektor, itd.



**Slika 9:** Funkcionalno povezivanje sistema sportskog kluba

(Izvor: Nešić, 2008)

<sup>7</sup> Detaljnije u: Nešić, M., & Fratrić, F. (2013). *Osnovni organizacije sporta*. Sremska Kamenica: Educons, 46-68.

### **2.4.1. Sportska funkcija kluba**

Sportska funkcija, posmatrana sa aspekta menadžmenta, predstavlja stožer egzistencije svakog sportskog kluba. Zbog toga je neophodno da upravljačke strukture imaju aktivan odnos prema svim pitanjima koja su od značaja za njen stalan razvoj. Pod sportskom funkcijom u sistemu sportske organizacije, kao što je već naglašeno, podrazumeva se egzistencija pojedinih komplementarnih delova, koji se mogu označiti kao podsistemi (trening, takmičenje, oporavak sportista, stručno-pedagoški rad, selekcija talenata, i sl.). Mada se navedeni delovi sportskog sistema međusobno prožimaju, nadopunjuju i imaju specifičnu interaktivnost, ipak centralno mesto zauzima trenažni proces.

#### **2.4.1.1. Sportski trening**

Može se definisati kao specifičan transformacioni proces kojim su obuhvaćene dominantne i relevantne antropološke karakteristike, gde se sportista, kao višedimenzionalni (integralni) sistem, prevodi iz jednog stanja (inicijalnog, tranzitivnog) u novoformirano stanje (finalno, željeno stanje), primenom specifičnih sredstava, metoda i opterećenja, koje obezbeđuju viši nivo sportskih rezultata. Sportski trening kao komplementaran podsistem u sistemu sportske organizacije zahteva i odgovarajući nivo upravljanja, koji se zasniva, u prvom redu, na naučnim podlogama savremenog sporta. One se, između ostalog, odnose na pitanja:

- od kojih antropoloških karakteristika (osobina, sposobnosti) zavise rezultati sportiste,
- kakva je važnost i uticaj određenih antropoloških osobina, sposobnosti i karakteristika za konkretnu sportsku disciplinu,
- kakve su međusobne relacije dominantnih i relevantnih antropoloških karakteristika u određenoj sportskoj disciplini,
- koja su optimalna sredstva, metode i opterećenja pomoću kojih se mogu menjati (razvijati) primarne osobine, sposobnosti i karakteristike sportista, koje utiču na postizanje sportskog uspeha, i
- pomoću kojih mernih instrumenata (testova) i na koji način se mogu relevantne antropološke karakteristike izmeniti i kontrolisati.

Mada se sportskim treningom, u prvom redu, utiče na odgovarajuće promene u organizmu sportiste (biohemijske, funkcionalne i strukturne) koje su u funkciji realizacije kretnih struktura značajnih za postizanje sportskog rezultata, njegove funkcije su mnogo kompleksnije. Stoga je shvatanje treninga kao isključivo motoričko-funkcionalne kategorije vrlo površno i nestručno, jer se njime utiče i na ostale karakteristike i kvalitete sportiste. Pre svega u području moralnih, karakternih, intelektualnih, vaspitnih, emocionalnih i drugih osobina čoveka, bez kojih se, u suštini, ne bi mogao u punoj meri ispoljiti sportski rezultat ka kome se teži. Zbog toga se sportski trening mora posmatrati kao složen i sveobuhvatan proces, kako iz ugla sportske nauke, tako i komplementarnih i graničnih oblasti (sociologije, pedagogije, psihologije, ekonomije, itd.).

Suština usmerenosti treninga, kao najznačajnije zakonitosti, jeste da trenažni proces usmerimo ka razvoju onih faktora, koji su i sadržani u hijerarhijskoj strukturi kao modelu određenog sporta. Samo tako je moguće postići željeno finalno stanje definisano na vrhu piramide, kao cilj. Logično je da će vrh piramide biti viši ukoliko je baza (razvijenost bazičnih antropoloških karakteristika zavisnih od genetske predispozicije) šira na inicijalnom stanju, tj. u etapi pre započinjanja sistematskog razvoja specifičnih antropoloških karakteristika. Da bi se postigla maksimalna sportska forma (kao uslov za postizanje željenog sportskog rezultata), neophodna je etapa situacione pripreme. Putem nje se podiže specifična takmičarska efikasnost, kako u funkcionalnom, tako i u strukturalnom smislu (bioenergetika, tehnika, taktika). Tehnološki put u trenažnom procesu započinje dijagnostikom, koja se u vidu kontrole i praćenja ponavlja u svakoj narednoj etapi/transitivnom stanju (Fratric, 2006). Optimalno upravljanje trenažnom tehnologijom podrazumeva tačno procenjeno vreme trajanja određenih etapa, pri čemu neće doći do nepotrebnog rasipanja vremena i energije. Ovim putem će se ispoštovati precizna progresija adaptacije sportista na veće zahteve kao nove stepenice na putu ka vrhu piramide. Suštinski zadaci na ovom putu su stalna traganja (eksperimenti) za sve efikasnijim trenažnim sredstvima, metodama i opterećenjima, koji će biti uključeni u svakoj narednoj etapi - tranzitivnom stanju. Ovo nije moguće bez sistematske i specifične dijagnostike (testiranja), kontrole i praćenja tokom celokupnog sportskog staža (Nešić & Fratrić, 2013).

Brojni pokušaji definisanja sportskog treninga na kraju uvek ostaju nedorečeni i sa mnogo integralnih pojmova koje ponovo treba definisati. Sa druge strane, kada se govori o upravljanju savremenim sportskim treningom, potrebno je stalno postavljati pitanje - šta je sportski trening? Svaki termin koji se tom prilikom koristi, često je različitog tumačenja jer nije redak slučaj da se u praksi na ovo pitanje daju odgovori favorizovanog pristupa (dominantno tretirajući ga sa pozicija komplementarnih disciplina - medicinske, fiziološko-biohemijske, psihološke, sociološke, pedagoške, i sl.). Ili, što je još češće, sa pozicija trenerskog rutinerstva. Zato je od traganja za „najboljom“ definicijom koja će dati odgovor, najbolje suštinu i pojam sportskog treninga posmatrati kroz njegov *cilj, ulogu i zadatke*. S obzirom na to da je u sportu čovekov organizam izložen sistematskim napornim višegodišnjim sportskim aktivnostima, primoran je da u trenažnim i takmičarskim uslovima koristi sve svoje adaptivne mehanizme (i prođe sve pojedinačne specifične procese u sistemu adaptacionog sindroma). Tako da se može reći da upravo ovaj složen proces adaptacije leži u osnovi odgovora na pitanje - šta je sportski trening? Polazeći od ovakve koncepcije, sportski trening bi se mogao definisati kao: *specifičan dugotrajan intenzivan proces adaptacije organizma, ostvaren primenom optimalnih trenažnih stimulusa (sredstva, metode, opterećenja) u planiranom vremenu, a u cilju transformacije onih antropoloških karakteristika od kojih zavisi postizanje vrhunskih sportskih rezultata* (Fratric, 2006).

*Cilj* ovakvog procesa je optimalni nivo prilagođenosti svih osobina, sposobnosti i karakteristika od kojih zavisi željeni, ali realno moguć, unapred planirani sportski rezultat.

*Sušтина* sportskog treninga, bez obzira na različite prilaze određenju pojma, kao i različite definicije, je da:

- 1) izaziva adaptacione promene;
- 2) predstavlja specifičnu vrstu mentalnog i fizičkog rada;
- 3) se sprovodi sistematično;
- 4) bude planiran i programiran;
- 5) predstavlja dugoročan proces sportske specijalizacije;
- 6) predstavlja delatnost kojom se upravlja pomoću specifičnih sredstava, metoda i opterećenja;

- 7) se sprovodi i iznad graničnih opterećenja, pri kojima se savladavaju maksimalni fizički i umni naponi;
- 8) bude usmeren ka maksimiziranju sposobnosti u skladu sa dispozicijama i uslovima u kojima se izvodi.

Iz ovoga se vidi da trening ima višeslojni karakter. Ova višeslojnost je izražena i u definiciji sportskog treninga koju daje Vitorija (Vittori, 1982, prema: Milanović, 2009), a koja glasi: Sportski trening je kompleksan pedagoški proces, koji se konkretizuje u organizovanom vežbanju - radu, koje se ponavlja sa takvim opterećenjem da aktivira fiziološke procese superkompenzacije i adaptacije organizma. Time se postiže poboljšanje fizičkih, psihičkih, intelektualnih, tehničkih i taktičkih kvaliteta sportiste, koji se manifestuju u postizanju takmičarskih rezultata.

Osnovna *uloga* sportskog treninga je da kroz sistem upravljanja tzv. „sportskom formom“ sportistu „uvede“ u optimalno bio-psiho i morfo-funkcionalno stanje, te tako stvori pretpostavke za postizanje maksimalnog sportskog rezultata. Ovo upravljanje podrazumeva duboko poznavanje individualnih karaktera optimalnih trenažnih opterećenja.

Osnovni *zadatak* sportskog treninga je da sportistu kroz organizovane sisteme dijagnostike, kontrole i praćenja dominantnih osobina sposobnosti i karakteristika, uz stalno optimalno planiranje i programiranje njihovog razvoja, dovede do željenog cilja. To znači da je trenažni proces usmeren na razvoj i održavanje svih važnih komponenti treniranosti i sportske forme, koji će sportisti osigurati nastup na takmičenjima i postizanje visokih sportskih rezultata. Zadaci sportskog treninga predstavljaju skup željenih efekata koji se nastoje postići putem organizovanih i programiranih trenažnih aktivnosti (Bjelica & Fratrić, 2011):

- 1) formiranje i usavršavanje specifičnih sposobnosti i znanja za izvođenje tipičnih struktura kretanja, koji čine tehniku sportske grane;
- 2) formiranje i usavršavanje specifičnih sposobnosti i znanja za izvođenje tipičnih struktura situacija, koji čine taktiku sportske grane;
- 3) razvoj i stabilizacija primarnih i specifičnih funkcionalnih i motoričkih sposobnosti, koje čine kondicionu pripremljenost sportista;

- 4) podizanje nivoa efikasnosti mentalno-kognitivnih sposobnosti specifičnih za konkretnu sportsku aktivnost;
- 5) pozitivno usmeravanje i stimulisanje vrednosnog sistema i motivacije sportista;
- 6) poboljšanje zdravstvenog statusa sportista;
- 7) razvoj i održavanje pozitivnih osobina ličnosti u skladu sa karakterom sportske grane;
- 8) podizanje sposobnosti mikrosocijalne adaptacije;
- 9) formiranje integralne efikasnosti sportista, imajući u vidu odnos pojedinih determinanti sportskog uspeha.

#### **2.4.1.2. Takmičenje**

Terminološka raznolikost i širina pristupa koja se može uočiti prilikom pokušaja jedinstvenog određenja termina kojim bi se obuhvatio celokupan aspekt javnog ispoljavanja sporta, odnosno sportske aktivnosti, gotovo uvek u prvi plan postavlja fenomen sportskog takmičenja. Bez obzira na široke mogućnosti koje sport u sebi sadrži (kao vrednosti ili kao ideje), ipak je njegova najdominantnija karakteristika takmičenje. Posmatrano sa aspekta sportskih organizacija, takmičenje predstavlja svojevrsno „ogledalo“ kvaliteta i efikasnosti, pre svega, trenažnog procesa. Ali i ostalih delova sistema sportske organizacije – menadžmenta, poslovnih podistema, logistike, itd. Takmičarski rezultati sportista određuju, u velikoj meri, vrednosti cele sportske organizacije, čime opredeljuju i njenu stabilnost u okruženju (internom i eksternom). Zato se i kaže da takmičenje daje sportu njegovu osobenu smislenost, bez čega on ne bi mogao biti adekvatno definisan kao pojam (Nešić, 2020).

Kao komplementaran podsystem (uz funkcije sportskog treninga), takmičenja takođe imaju karakter stvaralačkog procesa. To se, prvenstveno, ogleda u obliku „finalnog proizvoda“ kao posledice trenažne tehnologije i sportskog stvaralaštva, a egzistira kao - *sportski rezultat*. On se postiže upravo na planiranim sportskim takmičenjima. Shodno tome, za sportska takmičenja se može reći da, pored treninga, predstavljaju najvažniju funkciju svakog oblika organizacionog sistema u sportu. Ona predstavljaju svojevrsno

„ogledalo“ efikasnosti treninga i ostalih funkcija, sa posebnim akcentom na efikasnost funkcije sportskog marketinga i njegove uloge u ostvarivanju ciljeva sportske organizacije. Na osnovu sportskih postignuća, meri se sistem vrednosti cele organizacije, a ne samo njenih segmenata (stručnih tela, komisija, timova, i sl.), pojedinaca ili grupa (trenera, stručnjaka, volontera). Postignuti rezultati na takmičenju opredeljuju stabilnu poziciju sportske organizacije u okruženju, njeno učešće u sportskom vrednosnom sistemu, omogućavaju interakciju sa konkurentima i stvaraju pretpostavke za sva buduća stanja. Sportska takmičenja sa svojim ishodištem – sportskim rezultatom čine osnovu za kreiranje novih planskih ciklusa, što menadžmentu organizacije definiše pravce aktivnosti. Pri tome se mora voditi računa da sportska dostignuća nisu samo izraz stvaralačkog i kreativnog procesa trenera i sportista, već integralni napor svih ljudskih resursa sportske organizacije.

Značaj praćenja i izučavanja sportskih takmičenja u savremenoj sportskoj teoriji i praksi postaje sve veći. S obzirom na to da postoje razlike u nivoima sportskih postignuća, kako u pogledu različitih sportskih grana i disciplina, tako i unutar njih samih, učešću takmičara, oblicima materijalne i finansijske osnove, prohodnosti i dostupnosti sportskih informacija, i sl., fundamentalno tumačenje sportskih takmičenja kao funkcije sportske organizacije mora polaziti od utvrđivanja njegovih osnovnih karakteristika (Nešić, 2008; prema: Tomić, 2001):

- ▷ *sportsko-takmičarskih* (u kojima se ciljevi takmičenja ostvaruju kroz postizanje što optimalnijeg sportskog rezultata);
- ▷ *organizaciono-finansijskih* (gde se iznalaze mogućnosti i načini organizovanja takmičenja i njegovog finansiranja);
- ▷ *komercijalno-medijskih* (gde se pozicioniraju osnovni pravci i načini prezentacije takmičenja u javnosti, odnosno realizuju potrebe da se njegovom komercijalizacijom vrata uložena finansijska sredstva, a po mogućnosti i ostvari profit);
- ▷ *vaspitno-obrazovnih* (gde sportisti i sportske organizacije na posredan, ali i neposredan način mogu da utiču na sportsko, etičko, moralno i drugo obrazovanje i vaspitanje sportskog auditorijuma).



Pored navedenih strukturnih elemenata, prilikom izučavanja i analiziranja sportskih takmičenja sa aspekta upravljanja sportskom organizacijom, potrebno je imati u vidu da ona imaju i određeno socijalno-psihološko obeležje, kao i poseban informacioni sistem, čija se struktura ogleda u velikoj raznovrsnosti i složenosti, u kojem se posmatrač (onaj koji prima sportsko-takmičarske informacije) smatra jednim od značajnih elemenata sistema sportskog takmičenja, a sredstva sportske informacije (kao izvora informacija) sa gledaocima kao svojom potrebom.

Međutim, treba naglasiti da je u sistemu sportskih takmičenja svakako najvažniji faktor sportista, koji želi uspeh na takmičenju i teži da afirmiše svoje sportsko-stvaralačke sposobnosti. Mada se mora imati u vidu da se u ovim situacijama kod njega javlja i bojazan od svih posledica koje proizilaze u slučaju poraza, kao i da se u toku takmičenja neprestano susreće sa elementima nepoznatog, tj. situacijama koje se neprekidno menjaju (greške, iznenađenja, opasnost), a koja zahtevaju donošenje pravilne i pravovremene odluke.

### **2.4.1.3. Oporavak**

U uslovima savremenog sportskog treninga (organizaciono složenog i psiho-fizički intenzivnog) oporavak dobija sve veću funkciju i predstavlja sastavni deo sistema priprema sportista (kao i sam trening). Mada savremena sportska nauka raspolaže sa dovoljno podataka o specifičnostima toka oporavka sportista, u zavisnosti od vrste sporta, obima i intenziteta trenažnih opterećenja, režima treninga, uslova treninga, stanja zdravlja i nivoa pripremljenosti sportista, u znatno manjoj meri su proučene i razrađene metode i sredstva aktivnog uticaja na tok oporavka.

Može se reći da podsistemom oporavka sportista dominiraju tri grupacije sredstava koja se primenjuju u okviru sportskog procesa:

- *Trenažna* sredstva oporavka, koja se smatraju osnovnim, i obezbeđuju efikasan tok procesa oporavka na račun dobro programiranog i operacionalizovanog treninga. Ona u sebi sadrže, u prvom redu, individualizaciju trenažnog procesa, promenljivost intervala odmora između pojedinih treninga i takmičenja, primenu raznovrsnih sredstava i metoda treninga, promenljivost i talasastost opterećenja, promenu uslova i mesto treninga, uvođenje specijalnih dana odmora

i ciklusa oporavka, racionalnu organizaciju optimalnog ritma života i treninga i dr.;

- *Psihološka* sredstva oporavka, koja se primenjuju radi obezbeđivanja odgovarajuće psihoprofilakse iz domena sredstava psihoterapije, pre svega, metodama samosugestije i samoregulacije stanja sportiste, a njihova primena se najčešće preporučuje nakon velikih trenažnih i takmičarskih opterećenja, s obzirom na to da se u ovakvim situacijama primećuju i najveći efekti oporavka;
- *Medicinska* sredstva oporavka, koja u značajnoj meri povećavaju otpornost organizma sportista na trenažna i takmičarska opterećenja i povoljno utiču na otklanjanje opšteg i lokalnog zamora. Najčešće se koriste u obliku energetsko-supstancijskih sredstava (ishrane), stimulativnih dozvoljenih sredstava koji fiziološkim putem deluju na povećanje učinka sportiste, kao i nedozvoljenih stimulativnih sredstava (dopinga), koja veštački utiču na poboljšanje motoričkog ili psihološkog stanja sportista i na taj način povećavaju njegov uspeh u sportu.

Savremeni sistem priprema sportista bazira se na osnovama kompleksnog korišćenja sredstava za oporavak (trenažnih, psiholoških i medicinskih), pri čemu treba voditi računa o periodima pripreme, specijalnostima pojedinih sportova i sportskih disciplina, nastupa na glavnim takmičenjima i individualnim osobinama svakog sportiste, a sve sa ciljem da se sportista što ranije oporavi od napornih treninga, kako bi se sprovodila veća učestalost opterećenja i postizali što značajniji kumulativni efekti.

#### **2.4.1.4. Stručno-pedagoški rad**

Predstavlja još jednu značajnu funkciju u sistemu sportske organizacije koja je u direktnoj vezi sa procesima treninga, takmičenja i oporavka sportista. Posmatrajući sa aspekta savremenog sporta, opšti ciljevi trenažnog procesa mogu se sagledati kroz dve ravni: (1) pedagošku – gde se vrednosti i efekti treninga usmeravaju ka njihovom pragmatičnom karakteru i (2) socio-psihološku – kao istinsku pomoć u životu i potrebu sportiste za „pronalaženjem sebe“ i realizovanjem svoje ličnosti. Iz ovako postavljenog

opšteg cilja, bitno se izmenila i uloga trenera. Metodske iskustvo, koje se akumuliralo godinama i koje je uglavnom određivalo uspeh njegovog rada, ustupilo je sada vodeće mesto njegovoj naučno-teorijskoj orijentaciji. Sportski trener, u bukvalnom smislu reči, uspostavlja vezu između nauke i prakse, određujući njenu sadržajnu stranu kroz prizmu svog iskustva. Stoga nije slučajno da najbolji treneri, koji idu u korak s naukom, ne postižu samo zapažene rezultate u svom pedagoškom radu, već i značajno obogaćuju naučne osnove teorije sportskog treninga. Jer, savremeni sport je već odavno na putu gde o postizanju rezultata odlučuje, u prvom redu, kvalitet, a ne količina rada.

Razvoj sporta u celini, a time i svake sportske organizacije, odnosno sportiste, determinisan je znanjem, sposobnostima i umećem, posebno kreativnim ljudskim potencijalima, čime se u prvi plan postavlja jedini nelimitirani razvojni resurs čoveka – kora velikog mozga. Otuda je imperativni zadatak trenažnog procesa i, u okviru njega stručno-pedagoškog rada, usvajanje funkcionalnih znanja i veština kroz vaspitavanje čoveka na odgovorna i odmerena ponašanja, ali i stvaranje fleksibilnog i dinamičnog „borca“ spremnog na podvige i rizik, na individualne prodore, ali i na timski rad.

Opređenje za trenerski poziv i sam izbor trenera u našim uslovima, još uvek je u najvećoj meri zavisano od slučaja ili potrebe za egzistencijom. Analize su pokazale da se u trenažnom radu najduže zadržavaju treneri koji postižu određene uspehe. Većina trenera se opredeljuje za poziv prvenstveno zbog toga što je to pretežno stvaralački posao, pri čemu oni osećaju veliko zadovoljstvo u vođenju trenažnog procesa. Drugo mesto zauzima težnja za afirmacijom, jer postizanjem sportskog rezultata svojih takmičara i oni stiču odgovarajuću društvenu satisfakciju, dok materijalni uslovi predstavljaju, takođe, jedan od visoko pozicioniranih razloga (Nešić, 2005).

#### **2.4.1.5. Selekcija**

Mada se selekcija sportista u prvom redu zasniva na radu i aktivnostima stručnog kadra u sportskim organizacijama, odnosno u primarnom je domenu stručno-pedagoškog rada, ne može se opovrgnuti činjenica da je ovo pitanje mnogo šireg konteksta, i da na njega bitno utiče veliki broj faktora,

kako iz spoljašnjeg tako i unutrašnjeg okruženja sportske organizacije. Zbog toga se o selekciji sportista i, uopšte, o selekciji u sportskim organizacijama može govoriti sa aspekta njegove egzistencije kao podsistema. Tačnije, o funkciji selekcije u okviru sportske organizacije. Kako navodi Tomić (2007), selekcija u sportu, ili selekcija sportista je širi pojam, multidisciplinarnog karaktera i mnogoznačna funkcija sportske organizacije, jer se preko nje „prelamaju“ stručno-tehnološki, psihološki, socijalni, finansijski i drugi faktori, kao i ciljevi cele sportske organizacije.

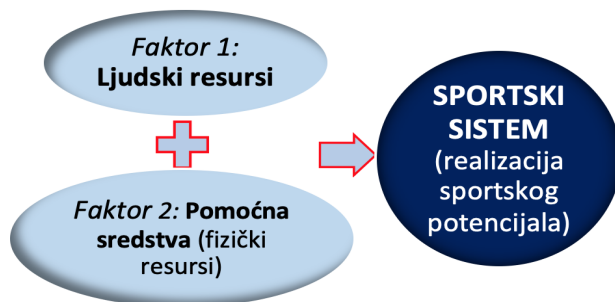
Kada je reč o selekciji sportista, kao značajnom zadatku u aktivnostima stručno-pedagoških i menadžmentskih aktivnosti u sportskoj organizaciji, razlikuju se tri osnovne faze (Nešić, 2008):

- 1) Faza *prve selekcije*, koja obuhvata izbor dece za sportske aktivnosti i njihovo uključivanje u proces organizovanog vežbanja;
- 2) Faza *specijalizovane selekcije*, gde se najtalentovaniji mladi sportisti upućuju na dalje sportsko usavršavanje, koje ima usmeravajući karakter;
- 3) Faza *visoke selekcije*, gde do izražaja dolaze najviši kriterijumi koji opredeljuju pojedince za nastavak visoko zahtevnih trenažnih aktivnosti, odnosno, na ovom nivou se donose odluke o usmeravanju sportista ka najvišim sportskim dostignućima.

## 2.5. RESURSI SPORTSKE ORGANIZACIJE

Resurs<sup>8</sup> kao pojam u menadžmentu usko je povezan sa elementima različitih međusobnih odnosa u svakom organizacijskom sistemu. Proces radnih aktivnosti (proizvodnje, usluge, posredovanja, itd.) se može realizovati samo ako su obezbeđeni odgovarajući uslovi. U kontekstu sporta proces „proizvodnje” se dominantno odnosi na stvaranje i razvoj sportskog (takmičarskog) potencijala – sportista, koji su najdirektniji protagonisti stvaranja sportskog proizvoda - sportskog rezultata. Ovaj proces se u sportu odvija, kako je već naglašeno, tokom realizacije sportskog treninga, kao centralnog dela u sistemu sportske organizacije. Moguće ga je realizovati samo ako postoje odgovarajući resursi (ljudski, materijalni, informacioni, itd.). Drugim rečima, ako postoji optimalan nivo materijalnih uslova, koji su uslovljeni egzistencijom dva ključna faktora (Nešić, 2006):

- (1) *ljudskim/kadrovskim potencijalom* (koji poseduje određeni nivo znanja, umenja i veština), i
- (2) *pomoćnim sredstvima* (gde se najčešće pojavljuju fizički objekti, instalacije, sprave, rekviziti, oprema, merni instrumenti, vozila, rezervni delovi, energenti, sredstva čuvanja i prenošenja informacija, itd.).



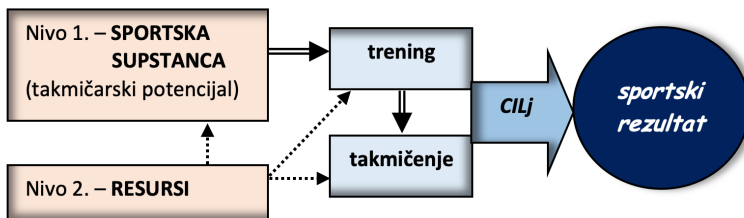
Slika 10: Činioci sportskog „proizvodnog“ ciklusa  
(Izvor: Neši & Lolić, 2008: 79; prilagodio: Autor)

Navedeni faktori predstavljaju elemente koji su u stalnoj korespondenciji sa trenažnim procesom, kao središtem sportskog sistema. Oni često mogu

8 fr. *ressource* – pomoćno sredstvo, izvor pomoći, privredni izvor iz koga se dobavljaju sirovine.

da imaju ograničavajući uticaj na proces „proizvodnje” takmičarskog potencijala<sup>9</sup>.

Zbog toga je pojmovni obuhvat *resursa u sportu* (time i resursa sportske organizacije) usmeren na sve materijalno-organizacione uslove koji obezbeđuju (ali istovremeno mogu i da ograničavaju) realizaciju osnovnog trenažno-takmičarskog procesa u sportskom sistemu. Oni predstavljaju uslovne faktore od kojih zavisi svaki oblik sportske „proizvodnje“, te se pod resursima podrazumevaju svi uslovi proizvodnosti ljudskog rada (Nešić & Lolić, 2008: 80). Resursi u sistemu sportske organizacije predstavljaju rezervoar svih ljudskih i fizičkih komponenti odvijanja trenažnog procesa, koji svojim uslugama u pojedinim fazama ili aktivnostima tog procesa, omogućavaju stvaranje takmičarskog potencijala sportista (Raič, 2000).



Slika 11: Pozicija resursa u nivoima sportskog sistema

(Izvor: Nešić, 2006: 26)

Kada je reč o *resursima sportske organizacije*, može se smatrati da je ova menadžmentska tematika korespondentna sa osnovnim teorijskim klasifikacijama resursa u sportu (vrste i karakteristike). Odnosno, svi oblici resursa koje prepoznaje nauka sportskog menadžmenta, neophodno je da budu adekvatno zastupljeni u sistemu sportske organizacije.

Resursi sportske organizacije mogu se, u odnosu na njihovu funkciju i usmerenost u „proizvodnom procesu“ sportske organizacije, razvrstati u dve osnovne kategorije (Nešić, 2006)<sup>10</sup>:

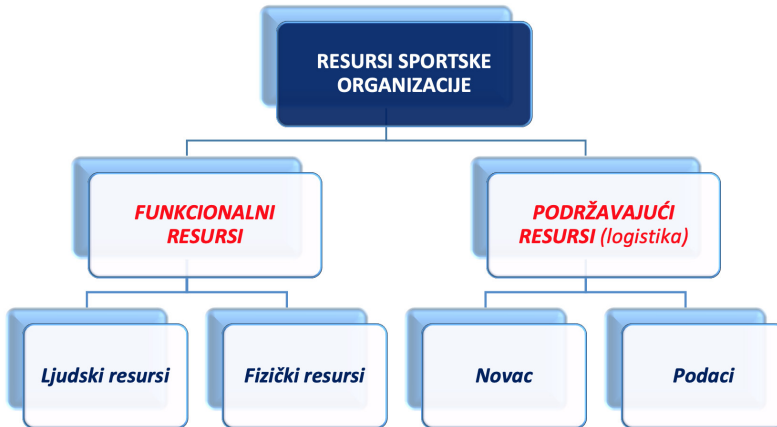
<sup>9</sup> Ako, na primer, sportistima bude uskraćeno korišćenje sportskog objekta (sale, terena, termina u dvorani, i sl.), ili trener u određenom trenutku otkáže svoje usluge, dolazi do remećenja trenažnog procesa (većeg ili manjeg obima), što dovodi do opasnosti od mogućeg osipanja (ili gubitka) sportskog potencijala (sportista kao osnovne „supstance“ u sportskoj delatnosti).

<sup>10</sup> Za detaljnije upoznavanje sa ovom tematikom preporučuje se udžbenik: Nešić, M. (2006). *Resursi u sportu*. Bačka Palanka: Logos.

- 1) **Funkcionalni resursi** su odgovorni u obezbeđivanju neophodnih uslova za nesmetano odvijanje osnovnih funkcija sportskog sistema – treninga sportista i takmičenje. Ova kategorija resursa se prvenstveno odnosi na:
  - (a) *ljudski potencijal*<sup>11</sup> (u funkciji je pružanja direktnih ili indirektnih usluga sportistima koji su u procesu treninga i takmičenja),
  - (b) *fizičke resurse* koji obuhvataju dve grupacije: (1) resurse sa fiksnom namenom (zahtevaju sadejstvo ljudi radi namenske upotrebe i održavanja, a odnose se na: objekte, sprave i uređaje, vozila, merne i signalizacione uređaje, kompjutersku opremu, i sl.), i (2) resurse za jednokratno korišćenje (čija je karakteristika da se tokom ciklusa „proizvodnje“ ili pružanja usluga u sportu, mogu zamenjivati više puta, a odnose se na: sirovine, energente, rezervne delove, pribor za rad, itd.).
- 3) **Logistički resursi** imaju zadatak da uobliče poslovnu celinu u sportskom sistemu, zajedno sa funkcionalnim resursima, odnosno da budu aktivna podrška za efikasno funkcionisanje sportske organizacije u celini. Samo sadejstvom obe kategorije resursa može se ostvariti potpun i svrsishodan život sportskog sistema, posebno njegovog centralnog dela – trenažnog procesa. Ovom kategorijom resursa obuhvaćeni su:
  - (a) *novčani resursi* (kao univerzalni resurs koji uvek može da se transformiše u svaki drugi oblik resursa, a odlikuje ga kupovna moć i akumulacija vrednosti; ima funkciju mere veličine vrednosti),
  - (b) *podaci/informacije kao resursi* (odnose se na skup činjenica određene kategorije znanja koje olakšavaju aktivnost protagonista sportskog procesa; predstavljaju potencijalna sredstva koja menadžeri koriste prilikom donošenja odluka o protoku i efektivnosti dejstva različitih resursa u sportskoj organizaciji).

---

11 Pored sportista (kao osnovne supstance sportske organizacije, te ih ne treba smatrati „klasičnim“ ljudskim resursima, obzirom da su oni svrha postojanja svake sportske organizacije), ljudskim resursima u sportskoj organizaciji smatraju se: sportski stručnjaci (treneri), upravljačke strukture/kadrovi, menadžeri i volonteri.



Slika 12: Resursi sportske organizacije  
(Izvor: Nešić & Lolić, 2008: 82; prilagodio: Autor)

Sa aspekta upravljanja resursima u sportskoj organizaciji neophodno je imati u vidu još nekoliko bitnih činjenica:

- (a) Sportska organizacija kao specifičan sistem, kako je već naglašeno, sastoji se iz više podsistema čija opšta struktura treba da zadovoljava sledeće kriterijume:
  - ▷ svaki pojedinačni deo sportske organizacije utiče na celokupno delovanje organizacije,
  - ▷ delovanje strukturnih elemenata međusobno je zavisno i utiče na dejstvo celine organizacije,
  - ▷ bez obzira na mogućnost podele strukturnih delova na mikro celine, svaki od njih nema nezavistan uticaj na celovitost organizacije.
- (b) Menadžment sportske organizacije odgovoran je za njeno pravilno i svrsishodno funkcionisanje kao organizacijske celine.
- (c) U aktivnostima upravljanja i rukovođenja mora se voditi računa o specifičnostima svake konkretne sportske organizacije, što se ogleda u složenosti strukturnih elemenata neophodnih za obavljanje svih procesa (kako poslovnih, tako i trenažno-takmičarskih). To se, prvenstveno, odnosi na:



- ▷ egzistenciju strateških dokumenata (strateškog plana organizacije kojim se definiše njena vizija, misija, ciljevi i utvrđuju odgovarajuće strategije za njihovu realizaciju);
  - ▷ organizacijsku strukturu (određivanje organizacione fizionomije u skladu sa karakteristikama konkretne sportske aktivnosti koju organizacija (klub, asocijacija, udruženje, preduzeće, itd.) obavlja);
  - ▷ poslovne procese koje organizacija obavlja (dominantno se odnose na dva pravca delovanja: 1) *osnovni*, predstavljen u trenažno-takmičarskoj aktivnosti članova sportske organizacije, i 2) *prateći*, koji je u funkciji podrške i obezbeđivanja neophodnih uslova za obavljanje osnovnog procesa, a uslovljen je razvijenošću, složenošću i ciljnim karakteristikama konkretne sportske organizacije);
  - ▷ resurse sportske organizacije.
- (d) Resursi sportske organizacije su u direktnoj ingerenciji menadžmenta (upravljачke strukture). Njihova odgovornost se odnosi na sledeće aspekte upravljanja resursima:
- ▷ efikasno i blagovremeno obezbeđivanje odgovarajućih resursa shodno realnim potrebama organizacije,
  - ▷ realnost obuhvata i strukture resursa,
  - ▷ odgovarajuću zastupljenost nematerijalnih resursa,
  - ▷ razvoj i unapređenje specifičnih resursa (kao što je intelektualno vlasništvo - znanje, trenažnu i drugu tehnologiju, i sl.),
  - ▷ resurse i mehanizme koji su u funkciji pospešivanja inovacija i znanja,
  - ▷ povećanje kompetencija kadrovskog potencijala kroz obuku, obrazovanje i samousavršavanje,
  - ▷ planiranje resursa.

## 2.6. ZASNOVANOST UPRAVLJAČKE EGZISTENTNOSTI SPORTSKE ORGANIZACIJE NA EVROPSKOM MODELU SPORTA

Zakonsko uređenje sporta, pored specifičnosti okruženja u kojem se realizuje, u osnovi se oslanja na modele nacionalnih sportskih zakonodavstava Evrope. To je uslovljeno prvenstveno egzistencijom evropskog modela sporta koji je prisutan i u Srbiji (Nešić, 2020). Karakteristike evropskog modela sporta u najkraćem se mogu predstaviti na sledeći način (Nešić & Fratrić, 2013: 303; prema: Maksimović & Raič, 2005):

- organizacija evropskog sporta ima *piramidalnu strukturu* sa klubovima u bazi, koji deluju kao amaterska udruženja, sa neplaćenim stručnim i upravljačkim kadrom, i promovišu sport dostupan svima (negujući amatersku aktivnost, sportski klubovi imaju važnu funkciju socijalne inkluzije – integracije stanovništva);
- razvoj sporta je utemeljen u *klupskom nivou*, na kojem se organizuje sport, uz inicijativu neprofesionalaca i neplaćenih volontera, bez povezivanja sa biznisom i državom (suprotno tome, sport u SAD povezan je sa biznisom i vođen pretežno aktivnošću profesionalaca);
- važna karakteristika evropskog modela sporta je *sistem promocije i ispadanja iz takmičenja* (to je izraz nezavisnosti nivoa piramidalne strukture na čijim se svim nivoima organizuju takmičenja; ispadanje iz sistema takmičenja je standardna karakteristika evropskog modela sporta na svim nivoima; ulazak novih takmičara čini ovaj sistem atraktivnijim od sistema zatvorenih takmičenja američkog tipa);
- sport u Evropi ima istaknutu *društvenu važnost* (ulogu u oblikovanju nacionalnog i regionalnog identiteta i okupljanju naroda, pri čemu se evropski sport u suštini konfrontira globalizaciji);
- *nacionalni timovi deluju kao predstavnici nacija* nastupajući na međunarodnim takmičenjima (promovišu nacionalne kulture i tradiciju, čuvaju kulturnu različitost, što je jedna od razlika evropskog u odnosu na američki model sporta).

Sistem sporta u Republici Srbiji prema Zakonu o sportu (2016) čine fizička i pravna lica koja se bave sportskim aktivnostima/sportskim delatnostima<sup>12</sup> (predstavljaju aktivne učesnike u sistemu sporta). U kontekstu upravljanja sportskim organizacijama, važno je istaći značaj interaktivnog tretmana ova dva (uslovno) dela sportskog sistema. Jer, sportska organizacija može formalno-pravno, ali i suštinski, da egzistira samo ako ima (čl. 35): (1) učlanjene ili ugovorom angažovane sportiste; (2) angažovane sportske stručnjake u zavisnosti od vrste delatnosti; (3) obezbeđen odgovarajući prostor, odnosno sportske objekte i sportsku opremu; (4) odgovarajuću unutrašnju organizaciju i finansijska sredstva (ukoliko učestvuje u sportskim takmičenjima); (5) osiguranu bezbednost sportista i drugih učesnika pri obavljanju sportskih aktivnosti i delatnosti.

Sportska organizacija u Republici Srbiji se može osnovati (čl.33) kao *udruženje* (sportsko udruženje koje je dobrovoljna nedobitna organizacija zasnovana na slobodi udruživanja više fizičkih i/ili pravnih lica, organizovana na osnovu statuta i osnovana radi ostvarivanja zajedničkog cilja u oblasti sporta) ili kao *privredno društvo* (sportsko privredno društvo). Najveći broj sportskih organizacija u Srbiji (preko 98%) je osnovano i egzistira kao sportsko udruženje.

Sportsko udruženje mogu osnovati najmanje tri osnivača (fizičko ili pravno lice). U ovom kontekstu najdominantniji su sportski klubovi<sup>13</sup>, a potom ostali oblici sportskih organizacija (sportski savezi, sportska društva, asocijacije, stručna sportska udruženja, itd.). Osnivanje predstavlja

---

12 Zakonski terminološki kontekst (čl. 3) tretira ova dva pojma na sledeći način:

(a) sportske aktivnosti jesu svi oblici fizičke i umne aktivnosti koji, kroz neorganizovano ili organizovano učešće, imaju za cilj izražavanje ili poboljšanje fizičke spremnosti i duhovnog blagostanja, stvaranje društvenih odnosa ili postizanje rezultata na takmičenjima svih nivoa;

(b) sportske delatnosti jesu delatnosti kojima se obezbeđuju uslovi za obavljanje sportskih aktivnosti, odnosno omogućava njihovo obavljanje, a naročito: organizovanje učešća i vođenje sportskih takmičenja, uključujući i međunarodna takmičenja, obučavanje za bavljenje sportskim aktivnostima i planiranje i vođenje sportskih aktivnosti; sportsko suđenje; organizovanje sportskih priprema i sportskih priredaba; obezbeđenje i upravljanje sportskom opremom i objektima; stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i informisanje u oblasti sporta; naučnoistraživački i istraživačko-razvojni rad u sportu; propaganda i marketing u sportu; savetodavne i stručne usluge u sportu; sportsko posredovanje, organizovanje poslovanja organizacija u oblasti sporta.

13 Sportska organizacija pri osnivanju ne može koristiti reč „klub”. U svoj naziv može uneti reč „klub” ako kontinuirano učestvuje u sportskim takmičenjima u okviru nadležnog nacionalnog granskog sportskog saveza.

fundamentalnu organizaciono-egzistencionu aktivnost koja se realizuje putem *osnovačke skupštine* (usvajanjem i potpisivanjem osnivačkog akta i statuta i izborom, odnosno imenovanjem lica ovlašćenog za zastupanje) (čl. 39).

Opšti akti sportske organizacije, koji su osnov legalnog pravnog života i upravljanja, su: statut, pravilnik i odluke (čl. 40). Statut je osnovni opšti akt sportske organizacije. Donosi se, uz osnivački akt<sup>14</sup>, na osnivačkoj skupštini. Značajno je istaći da statut sportske organizacije, pored usaglašenosti sa Zakonom, mora biti usaglašen i sa sportskim pravilima konkretne sportske grane. Statutom se uređuje:

- 1) naziv i sedište sportske organizacije;
- 2) ciljevi, sadržaj aktivnosti i određenje sportske grane i sportske discipline, odnosno oblasti sporta u kojoj se ostvaruju sportski ciljevi;
- 3) organi, njihova ovlašćenja, način izbora i razrešenja, trajanje mandata i način odlučivanja;
- 4) postupak usvajanja, odnosno izmena i dopuna statuta i drugih opštih akata sportske organizacije;
- 5) zastupanje sportske organizacije;
- 6) ostvarivanje javnosti rada;
- 7) uslovi i način učlanjivanja i prestanka članstva, utvrđivanje visine članarine, prava, obaveze i odgovornost članova, posebno maloletnih lica;
- 8) način sticanja sredstava za ostvarivanje sportskih ciljeva i raspolaganja sredstvima;
- 9) način odlučivanja o statusnim promenama;
- 10) postupanje sa imovinom u slučaju prestanka rada sportske organizacije;
- 11) postupak usvajanja finansijskih i drugih izveštaja;

---

14 Osnivački akt sportskog udruženja sačinjava se u pisanoj formi i sadrži: poslovno ime, pravnu formu, sedište i matični broj osnivača i potpis zastupnika osnivača ako je osnivač pravno lice, odnosno lično ime, adresu, jedinstveni matični broj građana i potpis osnivača ako je osnivač fizičko lice; ime, adresu i broj i zemlju izdavanja putne isprave ako je osnivač strano fizičko lice; osnovne ciljeve sportskog udruženja; naziv i sedište sportskog udruženja; lično ime, adresu, jedinstveni matični broj građana, odnosno broj i zemlju izdavanja putne isprave lica ovlašćenog za zastupanje sportskog udruženja; datum donošenja osnivačkog akta.

- 12) oblik i sadržaj pečata;
- 13) privredna i druge delatnosti koje sportska organizacija neposredno obavlja;
- 14) druga pitanja od značaja za sportsku organizaciju, kao i druga pitanja utvrđena zakonom.

Sportskom organizacijom (sportskim udruženjem) *upravljaju* njegovi članovi<sup>15</sup> na način određen statutom (čl. 52), a najčešće je to neposredno ili preko svojih izabраниh predstavnika u organima sportske organizacije. Članovi sportske organizacije (udruženja) jesu osnivači i lica koja naknadno pristupe sportskom udruženju u skladu sa njegovim statutom (čl 49). U sportskoj organizaciji se vodi knjiga članova<sup>16</sup>, uključujući i podatke o njihovom pravu upravljanja.

Radi efikasnog i svrsishodnog upravljanja sportskom organizacijom zakonodavac je predvideo postojanje *organa upravljanja* i *lica ovlašćenog za zastupanje*. Skupština je najviši organ upravljanja sportskom organizacijom (koja je osnovana kao sportsko udruženje). U principu skupštinu čine svi članovi sportskog udruženja, sa jednakim pravom glasa, ali se statutom mogu urediti i drugačiji odnosi u organizaciji. Skupština odlučuje o (čl. 55):

- 1) usvajanju, odnosno izmenama i dopunama statuta sportskog udruženja;
- 2) usvajanju finansijskih i prihvatanju revizorskih izveštaja;
- 3) usvajanju izveštaja o realizaciji programa koji se finansira iz javnih sredstava;
- 4) izboru, odnosno imenovanju i razrešenju lica ovlašćenog za zastupanje i članova organa sportskog udruženja, osim ako statutom nije drukčije uređeno;

---

15 Fizičko lice može biti član sportskog udruženja nezavisno od godina starosti, u skladu sa zakonom i statutom. Sportsko udruženje može, u skladu sa statutom, imati različite kategorije članova, sa različitim pravima i obavezama, s tim da članovi iste kategorije moraju imati ista prava i obaveze i da se članu sportskog udruženja ne može statutom ukinuti pravo glasa. Izjavu o pristupanju, odnosno učlanjenju u sportsko udruženje za maloletno lice koje nije navršilo 14 godina daje maloletno lice uz prethodnu pisanu saglasnost roditelja, odnosno staratelja (čl. 49).

16 U knjigu članova se upisuju sledeći podaci: ime, oca i prezime; datum rođenja; državljanstvo; broj ličnog dokumenta koji služi kao sredstvo identifikacije; adresa prebivališta i boravišta; podaci za kontakt; datum učlanjenja; datum prestanka članstva; kategorija članstva u skladu sa statutom udruženja; izbor u organe sportskog udruženja; izrečene disciplinske kazne.

- 5) udruživanju u saveze;
- 6) statusnim promenama;
- 7) prestanku sportskog udruženja;
- 8) drugim pitanjima utvrđenim zakonom i statutom sportskog udruženja.

Kako u sportskoj praksi egzistiraju sportske organizacije različitog tipa, veličine, načina delovanja i sl., zakonodavac je predvideo dva osnovna modela upravljanja sportskom organizacijom: (1) gde je skupština jedini organ upravljanja, i (2) gde pored skupštine (kao najvišeg organa) postoji tzv. uprava. Zakonski kriterijum za izbor modela je broj članova sportske organizacije. Sportska organizacija sa više od 20 članova mora da ima upravu izabranu od strane skupštine na način određen statutom (čl. 56). Organ uprave (upravni odbor, predsedništvo, izvršni odbor i dr.) ima najmanje tri člana.

Sportska organizacija mora da ima i svog *zastupnika* (lice ovlašćeno za zastupanje organizacije). Izbor zastupnika regulisan je statutom organizacije. Zastupnik se stara i odgovara za zakonitost rada, organizuje i vodi aktivnosti i poslovanje sportske organizacije, brine se o urednom vođenju propisanih evidencija i poslovnih knjiga, sprovodi odluke organa sportskog udruženja i ima u odnosu na zaposlene i radno angažovana lica u sportskom udruženju položaj, odnosno ovlašćenja direktora u pravnom licu (u skladu sa zakonom kojim se uređuje rad, ako Zakonom o sportu ili statutom nije drukčije određeno) (čl. 57).

U sportskoj organizaciji se kao organ upravljanja može formirati i *nadzorni odbor*. Zakonom je predviđeno (čl. 60) da sportske organizacije sa više od 20 članova moraju imati nadzorni odbor. Njegova uloga je u kontroli zakonitosti rada i finansijskog poslovanja sportske organizacije, odnosno pružanja redovnog godišnjeg finansijskog izveštavanja.

Statutom se mogu predvideti i drugi organi sportske organizacije.

Sportska organizacija koja se osniva u formi *sportskog privrednog društva* mora imati najmanje tri osnivača (mogu biti fizička, pravna ili fizička i pravna lica) u skladu sa Zakonom o sportu. Sportsko privredno društvo može se osnovati kao društvo sa ograničenom odgovornošću ili akcionarsko

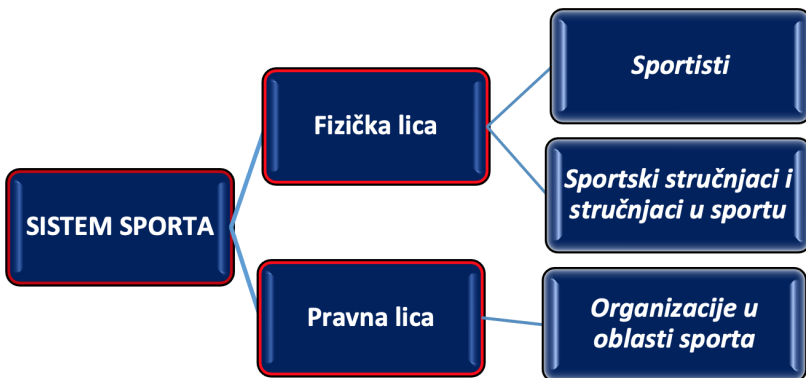
društvo (čl. 92). Ovako formirana sportska organizacija može obavljati sportsku aktivnost i sportsku delatnost ako ispunjava uslove iz člana 35. Zakona o sportu i ako se te aktivnosti i delatnosti obavljaju kao pretežna delatnost sportskog privrednog društva. Neto dobit koju u tekućoj godini ostvari društvo iz stava mora biti najmanje 70% reinvestirana u sportsku delatnost tog društva.

I drugi oblici organizacijskog formatiranja su zastupljeni u sistemu sporta Srbije. Egzistiraju kao sportski savez i/ili udruženja, sportske ekipe i sl., a definisani su kroz sledeće:

- (a) *Nacionalni sportski savezi* – granski sportski savez za oblast sporta ili teritorijalni, čiji su ciljevi, zadaci i delovanje u oblasti sporta usmereni na teritoriju Republike Srbije;
- (b) *Nadležni nacionalni granski sportski savezi* – nacionalni granski sportski savez koji uređuje putem sportskih pravila obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti u određenoj grani sporta, u skladu sa Zakonom o sportu;
- (c) *Profesionalni sportski klub* – sportska organizacija (klub) koja taj status ima u skladu sa sportskim pravilima, ili u kojoj najmanje 50% registrovanih sportista seniora ima status profesionalnog sportiste u odnosu na broj registrovanih sportista seniora registrovanih kod nadležnog nacionalnog granskog sportskog saveza za takmičarsku sezonu;
- (d) *Sportska društva* – organizacioni oblik udruživanja više sportskih organizacija (klubova) radi uređivanja i ostvarivanja zajedničkih ciljeva i interesa, kao i zajedničkog nastupanja u oblasti sporta; nosioci su prava na zajednički naziv i zajedničke simbole.
- (e) *Sportske ekipe* – organizacione jedinice sportske organizacije koje okupljaju sportiste i sportske stručnjake iz određene grane sporta koji učestvuju u određenom rangu takmičenja koje organizuje nadležni nacionalni granski sportski savez;
- (f) *Stručna i druga udruženja* – gde se sportski stručnjaci i stručnjaci u sportu mogu udruživati radi uređivanja i ostvarivanja stručnih sportskih pitanja od zajedničkog interesa (udruženja trenera, sportskih sudija i dr.).

Prethodne opservacije su samo kratka polazišta koja su u funkciji osnovnog tematskog usmerenja kada je reč o zakonodavnoj podlozi upravljanja sportskim organizacijama. Ljudski resursi koji su angažovani u njihovom upravljanju su u brojnim aspektima realizacije planskih aktivnosti direktno ili indirektno stratifikovani po različitim osnovama pravne odgovornosti. Stoga je neophodno da se i ovom segmentu rada u upravljačkom mehanizmu sportske organizacije posveti značajna pažnja. Jedan od važnih činilaca jeste i poznavanje odredaba pojedinih zakona koji su direktno usmereni na oblast sporta, a prvenstveno Zakona o sportu (2016). Kao i kontekstualnost svih drugih pozitivno-pravnih propisa<sup>17</sup> koji eksplicitno, ali i implicitno, mogu uticati na rad i odgovornost sportske organizacije<sup>18</sup>. Svi akteri sportskog sistema moraju biti svesni objektivne odgovornosti koja proizilazi iz različitih aktivnosti upravljanja procesima u sportskoj organizaciji (posebno trenažnog procesa) i spoznati aktuelnost sentence da *nepoznavanje zakona ne oslobađa odgovornosti*.

Stoga se preporučuje čitaocima da ovo poglavlje obavezno dopune sa upoznavanjem odredaba Zakona o sportu Republike Srbije (2016).



**Slika 13:** Učesnici u sistemu sporta R. Srbije  
(Izvor: Zakon o sportu, 2016; prilagodio: Autor)

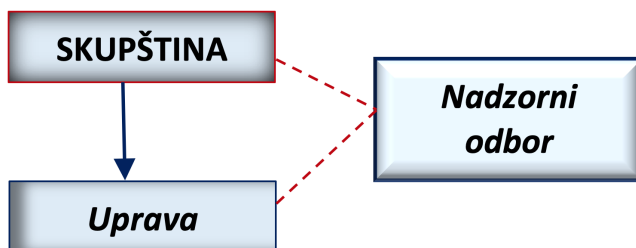
17 Na primer: Zakon o sprečavanju nereda i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama; Zakon o sprečavanju dopinga u sportu; Zakon o porezu na dohodak građana; itd.

18 Kao pravnog subjekta, odnosno odgovornih lica (zastupnika) sportske organizacije.





Slika 14: Oblici formalno-pravne fizionomije sportske organizacije  
(Izvor: Zakon o sportu, 2016; prilagodio: Autor)



Slika 15: Hijerarhija upravljanja sportskom organizacijom kao udruženjem  
(Izvor: Zakon o sportu, 2016; prilagodio: Autor)

### Kontrolna pitanja

1. Koji su osnovni segmenti sistema sporta u Srbiji?
2. Hijerarhija sportskog sistema Srbije.
3. Koji su osnovni činioци sistema sporta u Srbiji?
4. U kom obliku se, prema Zakonu o sportu, mogu osnivati sportske organizacije u Srbiji?
5. Kada sportska organizacija ispunjava zakonske uslove za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti?
6. Koja su tri osnovna stuba egzistencije sportske organizacije kao sistema?

7. Elementi sistema sportskog kluba.
8. Dinamika strukture sistema sportskog kluba.
9. Funkcionalno povezivanje sistema sportskog kluba.
10. Objasniti sportsku funkciju u sportskoj organizaciji.
11. Koje su osnovne grupe resursa sportske organizacije?



## 3. UPRAVLJANJE SPORTSKOM ORGANIZACIJOM

### 3.1. ORGANIZACIONI MODELI U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Struktura sportske organizacije određena je njenim ciljevima, svrhom postojanja (misijom), kao i uvažavanjem svih postojećih veza između delova koji čine celinu (sportski i poslovni blok). Kako u teoriji, a time i u sportskoj praksi, nema decidno definisane opšte (univerzalne) organizacione strukture (koja bi bila prihvatljiva za sve postojeće sportske organizacije), postoji više pristupa njenom određenju. Jedan od razloga je i osobenost misije svake organizacije, što je karakteristično za sport kao društvenu delatnost. Stoga je za strukturno oblikovanje sportske organizacije od velikog značaja egzistencija njenih funkcija na osnovu kojih se vrši organizacijsko strukturiranje (povezivanje delova u jedinstvenu funkcionalnu celinu) (Nešić, 2008).

Opšta struktura sportske organizacije utemeljena je na tri osnovne karakteristike (Nešić & Lolić, 2008):

- *Svrha* (zašto se uopšte formira/osniva sportska organizacija);
- *Organizaciona struktura* (utvrđivanje ključnih organizacijskih elemenata, međusobnih veza i odnosa);
- *Organizacioni proces* (način/modle na koji će zadaci/aktivnosti biti izvršavani).



**Slika 16:** Osnovne karakteristike opšte strukture sportske organizacije  
(Izvor: Autor)

Kada je reč o izboru najadekvatnijeg organizacijskog modela sportske organizacije kao polazište se moraju imati u vidu sledeće bitne odrednice:

- ▷ Vizija, Misija i ciljevi sportske organizacije,
- ▷ Podela rada unutar organizacije,
- ▷ Relacije između organizacionih delova,
- ▷ Organi upravljanja (struktura menadžmenta),
- ▷ Podela nadležnosti,
- ▷ Pravila, procedure i zakonitosti u realizaciji ciljeva (koji pored opšte namene mogu biti i u funkciji nagrađivanja),
- ▷ Resursi (posebno ljudski i materijalni).

Sportske organizacije, bez obzira na specifičnosti koje svaka u sebi sadrži (posebno sa aspekta različitosti sportskih grana i disciplina, načina organizovanja, razvijenosti u međunarodnim okvirima, tradiciju i uspešnost, itd.), poseduju određene zajedničke karakteristike, koje su od značaja za analizu, istraživanje i shvatanje organizacije. Osnovne opšte karakteristike sportske organizacije mogu se predstaviti (Nešić, 2008: 222):

1. *Strukturom*, kao osnovnom građom organizacije;
2. *Opštom usmerenošću*, koja se odnosi na ciljno i svrsishodno upravljanje akcijama, aktivnostima i procesima neophodnim za realizaciju ciljeva;

3. *Otvorenošću*, kao vezom organizacije sa okruženjem;
4. *Transformativnošću*, što se odnosi na karakteristično oblikovanje procesa unutar organizacije, gde se ulazni atributi određenog resursa, pod uticajem unutrašnjih aktivnosti i delovanjem spoljašnjih faktora, pretvaraju u izlazne rezultate, izmenjenog karaktera (transformisani). U sportskoj organizaciji centralno mesto zauzimaju ulazni i izlazni atributi sportista (čoveka), koji se pod dejstvom transformacionih procesa (prvenstveno treninga i takmičenja) javljaju kao novostvorene vrednosti (najčešće u vidu sportskog rezultata ili izmenjenih karakteristika samog sportiste<sup>19</sup>). Procesi u sportskoj organizaciji su u interaktivnom odnosu sa internim i eksternim okruženjem, tako da ona predstavlja specifičan otvoreni organizacioni sistem;
5. *Usmerenošću aktivnosti*, koja se odnosi na procese prilagođavanja organizacije stalno prisutnim unutrašnjim i spoljašnjim promenama.

Sportske organizacije se, kako je već naglašeno, međusobno razlikuju u odnosu na: ciljeve, namenu, veličinu, formalno-pravnu oblikovanost, područje delovanja, itd. Za njenu ukupnu efikasnost i uspešnost ostvarivanja planiranih ciljeva najodgovorniji su upravni organi (menadžment sportske organizacije). Oni, između ostalog, usmeravaju resurse organizacije (ljudske i materijalne), vode poslovne aktivnosti organizacije kao celine i/ili nekog njenog dela. Savremene sportske organizacije, svaka u skladu sa svojom osnovnom delatnošću, oblikuju sopstvene modele ponašanja sa ljudima.

Bez obzira na to da li je reč o formiranju nove sportske organizacije, preuređenju postojeće ili radikalnom menjanju šeme odnosa unutar nje, menadžment prilikom donošenja prvih odluka o organizaciji koristi četiri mere, koje se mogu smatrati „kamenom temeljcem” organizacije:

- (1) *podela posla* (segmentiranje ukupnog „proizvodnog“ procesa na zadatke koje realno i bez ekstremnog napora mogu da obave pojedinci ili grupe),
- (2) *podela na sektore/blokove* (logično i efikasno kombinovanje zadataka, uz formiranje odgovarajućih grupa izvršilaca),

---

19 Telesnih, psiholoških, društvenih, i sl.

- (3) *hijerarhija* (preciziranje ko će kome unutar organizacije podnositi izveštaje),
- (4) *koordinacija* (postavljanje mehanizama koji će integrisati aktivnosti pojedinih sektora/blokova u koherentnu celinu i nadgledati ukupnu efikasnost organizacije).



Slika 17: „Kamen temeljac” sportske organizacije  
(Izvor: Autor)

Sportska organizacija suštinski postoji samo kada ima odgovarajuću strukturu i kada se u okviru nje odvijaju predviđeni i planirani procesi. Zbog toga, važno pitanje koje se postavlja kod izbora *modela*<sup>20</sup> organizacione strukture je:

- 1) čemu sportska organizacija teži?
- 2) da li se organizaciono usmerava u pravcu decentralizacije ili centralizacije?<sup>21</sup>

Struktura sportske organizacije podrazumeva način na koji se aktivnosti organizacije dele, grupišu i koordiniraju na različitim relacijama (uprava-sportisti; uprava-trener(i); uprava/menadžer-zaposleni; menadžer-menadžer; zaposleni-zaposleni; itd.).

---

20 Definicije modela su brojne. U suštini, model označava obrazac, uzorak ili mustru. Modelom se takođe naziva i skup pravila koji opisuje problem ili predmet neke ljudske delatnosti.

21 Ako je autoritet u vrhu menadžmenta, onda je reč o strukturi organizacije koju karakteriše centralizacija, a ako je autoritet delegiran kroz organizaciju tada je dominantna decentralizacija. Ovo je jedno od značajnih pitanja, posebno iz ugla odgovornosti koja postoji u slučaju uspeha, a naročito u slučaju nespeha (koji je često posledica pogrešno donetih upravljačkih odluka).

Međuljudski odnosi koji egzistiraju u praksi, a koji izranjaju iz ličnih ili grupnih potreba članova nazivaju se **neformalna organizaciona struktura**. Određena je, u prvom redu, međuljudskim odnosima u organizaciji, a koji se ne prikazuju u formalnoj šemi. Ključno pitanje kod ovog modela je: kako se i koliko nivoa moći i autoriteta može delegirati menadžerima nižih nivoa?

Neformalna organizaciona struktura podrazumeva odnose između članova sportske organizacije koje ne pokriva nikakav formalni dokument i koji nisu zvanično priznati, ali koji nastaju iz njihovih ličnih ili grupnih potreba. Značaj neformalnih struktura i neformalnih odnosa unutar organizacionog sistema može se ogledati kao pomoć članovima organizacije da zadovolje svoje potreba u pogledu društvenih relacija, uz mogućnost da obave i predviđeni posao. Uzimajući u obzir da je sport oblast i delatnost specifičnog karaktera, treba imati u vidu da ljudi koji rade u sportskim federacijama, savezima i sličnim organizacionim oblicima imaju i koriste lične kontakte radi realizovanja zajedničke misije organizacije (Nešić, 2018: 59).

Takođe, postoje tri vida (modela) *formalne* strukture organizacije koji se utvrđuju na osnovu organizacionog rasporeda i fizionomije:

- (1) *prema funkciji*,
- (2) *prema proizvodu /tržištu (divizioni)*,
- (3) *matrični*.

**(1) Funkcionalni model** u određenom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti (delatnosti). Funkcionalna organizacija je najlogičniji i temeljni oblik za podelu na sektore, jer obezbeđuje visoku efikasnost, s obzirom na to da olakšava aktivnosti nadgledanja unutar uskog sektora rada, kao i laku mobilizaciju ljudi usmerene kvalifikacije i njihovo upućivanje na „usko grlo“ aktivnosti organizacije. Nedostatak ovog modela je usporeno donošenje odluka, s obzirom na to da sve odluke mora da odobri vrh organizacije.





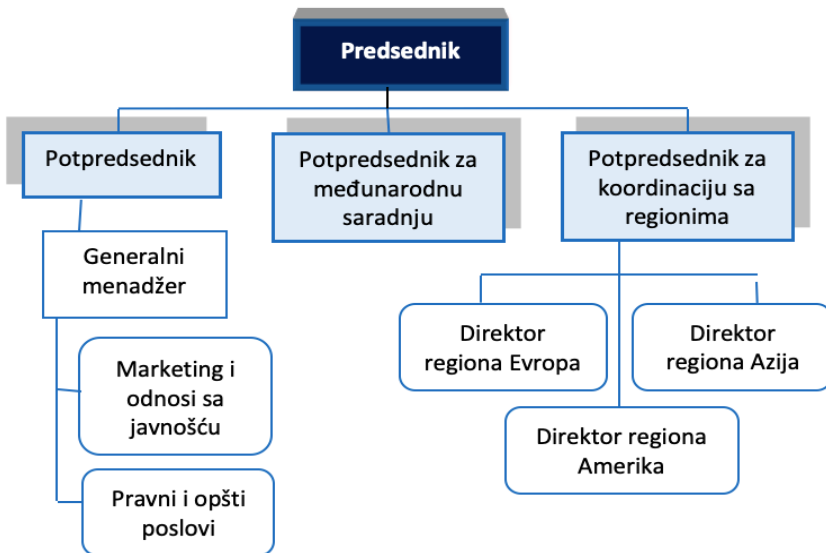
Slika 18: Funkcionalni model sportske organizacije  
(Izvor: Nešić, 2008)

(2) **Divizioni model** ili **organizacija prema proizvodu/tržištu**, okuplja u jednu radnu jedinicu sve one koji su uključeni u proizvodnju i marketing određenog proizvoda ili grupe srodnih proizvoda, koji se nalaze na određenom području ili sve koji rade s određenom vrstom klijenata. Prednosti su laka koordinacija, posedovanje ovlašćenja za rad, samostalnost u donošenju odluka, mada postoji obaveza podnošenja izveštaja centralnoj direkciji. Nedostaci se odnose na mogućnost postavljanja interesa divizije ispred ciljeva celokupne organizacije i povećanje troškova administracije. Divizioni model je pogodan za organizacijsku dinamiku sportskih federacija i saveza.



Slika 19: Divizioni model (sportske federacije)  
(Izvor: Nešić & Lolić, 2008)

(3) **Matrični model**, koji se naziva i „*sistem višestruke komande*“, predstavlja kombinaciju prednosti i dobrih strana prethodno izloženih modela, s obzirom na to da se primenom ovog modela mogu izbeći njihovi nedostaci. U ovoj organizacionoj šemi istovremeno egzistiraju dve vrste struktura, odnosno dva lanca komandovanja. Prvi lanac je prema delatnosti i on čini vertikalnu vezu, na primer sa finansijskim ili divizionim menadžerom. Drugi lanac je prema delotvornosti i on čini horizontalnu vezu, na primer sa menadžerom projekta ili grupe. Matrični model je složeniji od drugih organizacionih struktura. S obzirom na njegovu sveobuhvatnost može se govoriti o primenljivosti i u sportu, posebno u onim sportskim granama koje karakteriše kompleksnost i razuđenost, odnosno teritorijalna rasprostranjenost (na više kontinenata, veći broj takmičarskih disciplina, uzrasnih i težinskih kategorija, obuhvaćenost oba pola, i sl. – npr. karate, atletika, plivanje, itd.). Matrični model je, takođe, pogodan organizacioni oblik za razvijene nacionalne sportske federacije, pogotovo većih zemalja (sa više regija). Ova organizaciona struktura je naročito pogodna za kontinentalne i svetske sportske federacije.



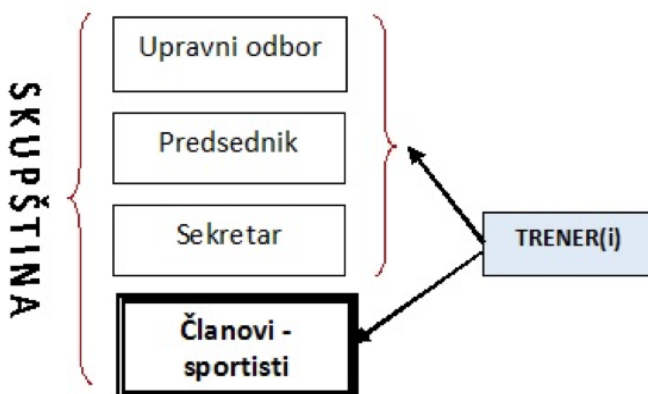
Slika 20: Matrični model

(Izvor: Nešić, 2008)

### 3.2. PEOVLAĐUJUĆI MODEL UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA U SRBIJI

Najveći broj sportskih organizacija u Republici Srbiji organizovan je kao neprofitna organizacija tipa udruženja građana (sportska udruženja), registrovani na osnovu Zakona o sportu Republike Srbije u Agenciji za privredne registre. Shodno zakonskoj regulativi najveći broj ovih osnovnih sportsko-pravnih subjekata su kao organizacioni okvir svojim Statutima utvrdili organe upravljanja: Skupštinu, Izvršni (ili Upravni) odbor, predsednika i sekretara kluba. Obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava za svoj rad i aktivnosti uglavnom se organizuje kroz (Nešić, 2005: 34):

- ▷ samofinansiranje (članarina/participacija od strane članova za troškove pojedinih programskih aktivnosti, uglavnom putovanja na takmičenja, nabavku opreme i sl.),
- ▷ dotacije od strane organa lokalne zajednice,
- ▷ sponzorstvom i donacijama od zainteresovanih privrednih i drugih subjekata.



Slika 21: Dominirajući upravljački model sportskih klubova u AP Vojvodini  
(Izvor: Nešić, 2005: 34)

Odlike ovakvog upravljačkog modela (Nešić, 2018) ogledaju se u njegovim dobrim stranama:

- ▷ uslovi za dobru komunikaciju među članovima kluba,
- ▷ neformalan odnos unutar upravljačkih struktura,
- ▷ grupisanje aktivnosti i poslova prema ličnim afinitetima, itd.

Nedostaci se najčešće ogledaju u sledećem:

- ▷ grupisanje različitih poslova,
- ▷ nema jasno utvrđenih nivoa odgovornosti za pojedine segmente posla,
- ▷ lako se stvaraju mogućnosti za eventualne nesporazume među članovima upravljačkog tima, itd.

Kako najveći broj sportskih organizacija u Srbiji, kako je već naglašeno, egzistira u obliku udruženja, njihove upravljačke aktivnosti se mahom realizuju na amaterskoj (volonterskoj) osnovi. Posebno je ovo karakteristično za sportske organizacije koje pripadaju grupaciji tzv. „malih sportova“, kao i sportskim klubovima u manjim sredinama. U ovakvim organizacijskim entitetima može se uočiti tendencija da se upravljački deo organizacije najvećim delom oslanja na rad i angažovanje trenera. Oni se pored svoje osnovne obaveze (organizovanja i vođenje trenažnog procesa) u velikoj meri angažuju i u organizovanju ostalih aktivnosti kluba (Nešić, 2005; Radoš, 2019). Ovo je kod većine sportskih klubova najčešće uslovljeno sledećim:

- *Treneri* - uglavnom su to nekadašnji aktivni sportisti/takmičari. Dobro poznaju suštinu i problematiku „svog“ sporta, njegove karakteristike i na osnovu njih potrebe. Pokazalo se da oni mogu najviše „davuku“ i daju doprinos u radu kluba. Takođe, kao nekadašnji takmičari imaju najveći motivacioni potencijal da sa „svojim“ sportom nastave rad u određenoj sredini. Sportski treneri su najčešće i inicijatori osnivanja sportskih klubova u mestima gde žive, tako da je, bar u početnim fazama razvoja konkretne sportske organizacije, njihov uticaj veći nego ostalih članova upravljačkog dela kluba;

- *Predседnici* (zastupnici) - za upravljačku poziciju u klubovima najčešće se biraju ljudi iz neposredne sredine gde klub egzistira i deluje, koji su predstavnici ili vlasnici ekonomski jakih radnih organizacija, sponzora ili donatora kluba. Takođe, predsednici klubova u velikom broju slučajeva su i istaknute uticajne ličnosti iz lokalnog okruženja koji svojim autoritetom mogu da pomognu u razrešenju finansijskih pitanja (problema) kluba. Nije redak slučaj da se u funkciji predsednika (zastupnika) kluba pojavljuju i treneri (vršeći istovremeno dve funkcije u klubu);

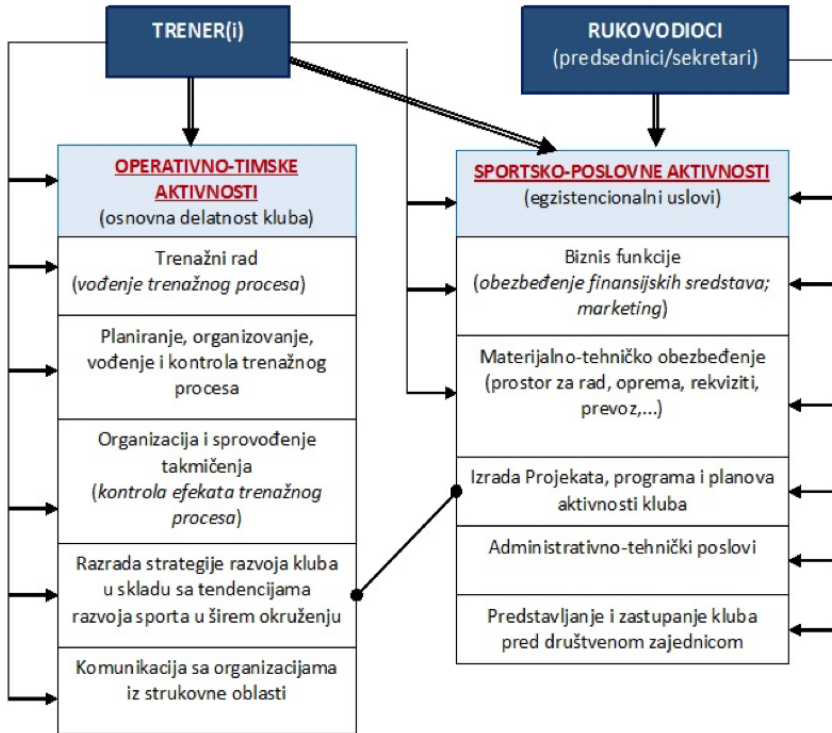
- *Sekretari* - u praksi se pokazalo da je ovo jedna od najslabije zastupljenih upravljačkih pozicija u klubovima (mnogi klubovi i nemaju sekretara), a prisutna je tendencija da se na ovoj funkciji u klubu veoma često pojavljuju roditelji nekog od sportista, ili, nekadašnji takmičari koji su prestali sa aktivnim bavljenjem sportom, a koji imaju afiniteta za administrativni i organizaciono-operativni rad. S obzirom na karakteristike rada sekretara kluba, nije mali broj primera da se u klubovima u ovoj ulozi, takođe, pojavljuju treneri (ili neko od trenera);

- *Ostale upravljačke funkcije* - nije mali broj sportskih organizacija koje u svom radu i aktivnostima (u upravljačkom i/ili administrativnom delu) nemaju angažovane osobe za rad na poslovima blagajnika, sportskog direktora, marketinga i sl.

U ovom kontekstu može se govoriti o potrebi afirmacije i aktuelizacije modela funkcionalnog povezivanja aktivnosti u sportskoj organizaciji (kao jedne od glavnih sadržaja rada upravljačkih struktura klubova koji su tipa udruženja), gde se dominantna klupska aktivnost treba usmeriti ka:

(1) realizaciji trenažnog (vežbovnog) procesa (gde vodeću ulogu treba da ostvaruju treneri i njoj budu dominantno posvećeni), i

(2) poslovno-upravljačkim aktivnostima (koje treba da obezbede uslove i neophodne resurse za nesmetanu realizaciju trenažnog procesa).



Slika 22: Model funkcionalnog povezivanja sistema sportske organizacije (primer modela za karate klub)

(Izvor: Nešić, 2005: 36; prilagodio: Autor)

### 3.3. DETERMINANTE STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

Strategijski menadžment je jedan od najrasprostranjenijih savremenih pristupa menadžmentu. Zasniva se na strategiji određivanja jasno definisanih ciljeva organizacije, kao i razvijanju strategije na osnovu koje se obezbeđuje njihovo postizanje. Ovakav koncept u prvi plan postavlja način komuniciranja sa okruženjem, koji se ogleda u međusobnom „dijalogu“, te ostvarivanja pravovremene i adekvatne reakcije na promene u tom okruženju (Nešić, 2008).

Strategijski menadžment (kao preporučljiva osnova upravljanja u sportskim organizacijama) determinisan je kroz proces donošenja odluka, koje su u osnovi izbora odgovarajuće strategije za dugoročno usmerenje aktivnosti sportske organizacije, kao i planiranja kako da se odabrana strategija primeni (implementira) i sprovede.

Koncept strategijskog menadžmenta u sportu je, kao i u svim drugim oblastima gde je naglašena primena strategijskog upravljanja, usmeren na okruženje (interno i eksterno), sa osnovnim zadatkom da prilagodi mogućnosti organizacije u odnosu na trenutne (ali i buduće) potencijale (imajući u vidu moguće promene i izazove okruženja). Jedan od bitnih faktora za uspeh ovakvog procesa jeste kvalitet i pravovremenost informacija koje se dobijaju iz okruženja. One mogu direktno da utiču na efikasnost strategijskog upravljanja sportskom organizacijom (Nešić & Lolić, 2008).

Strategijski menadžment je savremeni koncept (način razmišljanja i ponašanja) menadžmenta, ali još uvek nema konsenzusno prihvaćenu jedinstvenu definiciju. Jedan od razloga leži u pristupu objašnjenja procesa strategijskog menadžmenta. Kada je reč o strategijskom upravljanju u sportskim organizacijama, može se smatrati relativno aplikativnom jedna od starijih definicija (Asnof, 1979) koja strategijski menadžment prepoznaje kao *sistematski pristup pozicioniranju i povezivanju organizacije sa njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh, uz smanjenje mogućnosti za iznenađenja*.

Mada pojedini autori različito objašnjavaju strukturu procesa strategijskog menadžmenta, najveći broj teoretičara se slaže da su Certo i Peter (1991) konstruisali adekvatan model strategijskog menadžmenta, koji se može smatrati relativno univerzalnim<sup>22</sup>. Oni su koncept strategijskog upravljanja definisali kao *proces* koji se sastoji od pet faza (Nešić, 2018):

- (1) *Analiza okruženja* - (strategijska analiza) je prvi i najznačajniji korak ovog procesa, kojim se obezbeđuju spoznaje o performansama okruženja (prikupljaju se informacije koje su neophodne za uspešno obavljanje svih ostalih koraka strategijskog menadžmenta). Za strategijsku analizu menadžerima stoje na raspolaganju brojne metode, ali je jedna od njih nezaobilazna - SWOT (TOWS) analiza.

---

22 Primenljiv je kao osnova upravljačkog koncepta i u sportskim organizacijama.

- (2) *Strateško usmeravanje organizacije* (formulisanje vizije, misije i ciljeva) - drugi korak procesa strategijskog menadžmenta (aktivnost koja se obavlja nakon uspešnog analiziranja sredine). On podrazumeva obavljanje svih aktivnosti kojima je svrha formulisanje: (a) *vizije* (stav o željenoj budućnosti sportske organizacije, odnosno „slika“ kako ona treba da izgleda u budućnosti; svrha joj je i motivisanje svih stejkholdera da energiju usmere u određenom pravcu; viziju treba da karakteriše: inspirativnost, jasnoća i izazovnost; (b) *misije* (razlog postojanja sportske organizacije/njena uloga na tržištu; dodatno definiše viziju tako da opisuje vrednosti, aspiracije i razlog postojanja sportske organizacije); (c) *strategijskih ciljeva* (predstavljaju opšte iskaze o rezultatima koje sportska organizacija želi da ostvari u dužem vremenskom periodu; postavlja ih top menadžment (upravne strukture sportske organizacije) za ključne oblasti poslovanja: kvalitet usluga, efikasnost, konkurentnost, zastupljenost na sportskom tržištu, razvoj ljudskih resursa, inovativnost, društvena odgovornost, finansijska stabilnost, i sl.)
- (3) *Izbor (formulisanje) strategije* - neizostavan „korak“ koji sledi nakon uspešno obavljenog usmeravanja organizacije; strategijom se određuje osnovni smer i način realizacije ciljeva - ostvarenje svrhe sportske organizacije; obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja (strategija), izbor najpovoljnije (optimalne strategije - najbolje u datim uslovima) koja će biti implementirana i predstavlja kontinuiran proces (uslovljen eksterno ili interno); uspešno formulisanje strategijskih opcija podrazumeva uvažavanje svih relevantnih faktora - vizije, misije i ciljeva sa jedne, i informacija dobijenih SWOT analizom, sa druge strane.
- (4) *Implementacija strategije* - obuhvata proces realizacije izabrane strategijske opcije, a kao rezultat stvara *strategijsku promenu*; podrazumevaju se promene u svim performansama sportske organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove okruženja.
- (5) *Strategijska kontrola* - sve aktivnosti (koraci) strategijskog menadžmenta i njihovi rezultati moraju biti praćeni u cilju iznalaženja odgovora na pitanje da li se predviđene i planirane aktivnosti (rezultati) ostvaruju u skladu sa željenim projekcijama i aktivnostima koje su neophodne



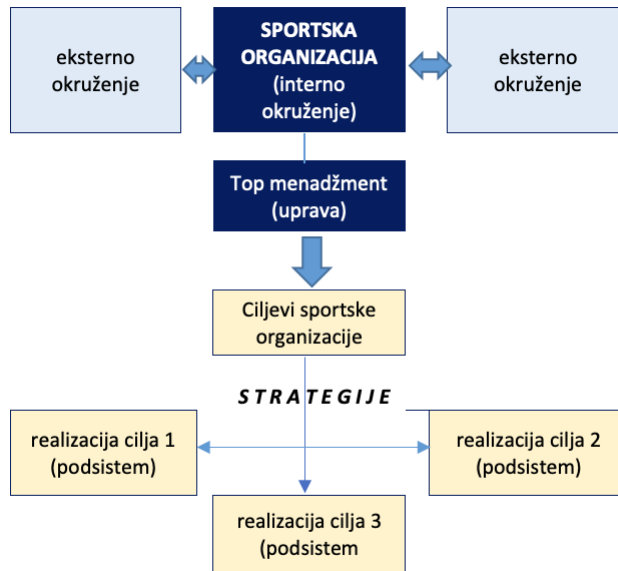
za uspešnu realizaciju postavljenih stratezijskih ciljeva. Stratezijska kontrola je proces koji se odvija u više faza: a) *utvrđivanje standarda*, b) *merenje*, c) *upoređivanje* i d) *preduzimanje korektivne akcije*.



**Slika 23:** Faze stratezijskog menadžmenta  
(Izvor: Mašić, 2001; prema: Certo & Peter, 1991; prilagodio: Autor)

Pristup upravljanju kod stratezijskog menadžmenta zasnovan je na principu hijerarhije i subordinacije, što je korespondentno sa osnovnom fizionomijom sistema sporta koji karakteriše izražena subordinativnost<sup>23</sup>. Ključne (stratezijske) odluke se donose na vrhu piramide organizacijskog rukovodstva, tako da je prvenstveni zadatak menadžera najvišeg nivoa da upravljaju stratezijskim planiranjem u sportskoj organizaciji. Na ovaj način se stvaraju uslovi za kvalitetno definisanje dugoročnih ciljeva i strategija razvoja sportske organizacije. Takođe, obezbeđuju se i neophodni (pred) uslovi za njihovu realizaciju, što stratezijski menadžment u sportskoj organizaciji opredeljuje kao bazičnu sadržinu upravljačkih aktivnosti (top menadžmenta).

23 Pojam subordinacije je nešto ređe razmatran u sportskoj literaturi, ali je on veoma prisutan u praksi sportskog menadžmenta. Pod ovim pojmom se podrazumeva obaveza nižih upravljačkih nivoa (organa, podsistema, i sl.) da izvršavaju naloge i odluke viših organa upravljanja. Bez subordinacije nemoguće je biti efikasan u sportu. Uzaludna je bilo kakva genijalnost menadžerskog vrha u donošenju kvalitetnih odluka ukoliko kod nižih delova sportskog sistema (posebno upravljačkih organa) ne postoji obaveza da se one realizuju. Subordinacija uvek predstavlja pravo jednih da donose odluke i obavezu drugih da te odluke izvršavaju. Uspostavljanje principa subordinacije u sportu neminovno stvara hijerarhijsku strukturu sporta, a time i sportskog menadžmenta. Na taj način se u sistemu sporta stvaraju hijerarhijski nivoi, sa više stratuma, koji međusobno imaju različitu moć, ovlašćenja, nadležnost i uticaj.



**Slika 24:** Strukturne odrednice strategijskog menadžmenta u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Nešić, 2008; prilagodio: Autor)

Jedan od značajnih elemenata strategijskog upravljanja u sportskoj organizaciji jeste odgovarajući koncept upravljanja *kadrovskom politikom*. Razvoj ljudskih resursa u sportskoj organizaciji (naročito sportskih stručnjaka) je bitan faktor u njenom ukupnom razvojnom opredeljenju. Smatra se da je to u direktnoj korelaciji sa poslovnim napretkom. Strategija razvoja sportske organizacije (kao celine, ali i svih njenih podsystema) u isto vreme utiče na fizionomiju rada i kadrovsku strukturu, što je neophodna pretpostavka ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ovo se, takođe, odnosi i na rukovođenje kao osnovnu menadžersku funkciju kojom se obezbeđuje realizacija strategijskog, a potom i operativnog menadžmenta.

Strategijsko upravljanje razvojem ljudskih resursa (kadrova) podrazumeva njihovo napredovanje u organizacijskoj dinamici. Na ovaj način se kadrovi „pomeraju“ prema željenom nivou stručnosti, vrsti posla, profesiji ili statusu u sportskoj organizaciji. Ovakva dinamika unutar sistema podrazumeva plansko kreiranje i razvoj znanja (kao resursa), kako individualnog, tako i organizacijskog, što stvara kompetencijske kapacitete (pojedinačne i grupne) koji stručne kadrove usmeravaju na poslove i

aktivnosti u skladu sa kreativnim i stručnim znanjima, postignutim rezultatima, životnoj dobi, radnom iskustvu, itd.

Upravljanje ljudskim resursima u sportskoj organizaciji predstavlja sprovođenje utvrđene politike i odabrane strategije menadžmenta u pogledu izbora, selekcije, obuke i angažovanja potrebnih kadrova, kao i stvaranje bezbednog i funkcionalnog radnog (internog) okruženja za sve pojedince angažovane/zaposlene u aktivnostima sportske organizacije. Drugim rečima, ovaj segment strategijskog upravljanja znači vođenje brige o ljudima u sportskom kolektivu. Veoma je značajno pravilno odabrati strategiju pronalaženja kompetentnih ljudi i njihovo angažovanje za rad u sportskoj organizaciji, te kontinuirana edukacija, obuka i usavršavanje u skladu sa razvojem sportske delatnosti. Takođe, u ovom kontekstu se može govoriti i o motivisanju na visoke radne učinke koji su usklađeni sa ciljevima sportske organizacije, kao i preduzimanje neophodnih mera da se održi odgovarajući nivo radnih (sportskih) rezultata, što se očituje u ukupnoj produktivnosti sportske organizacije (Nešić & Lolić, 2008).

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i jačanje sinergije svih ljudskih potencijala u sportskoj organizaciji radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Zbog toga je neophodno usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno obezbeđivanje ambijenta u sportskoj organizaciji za ostvarenje izabrane strategije (uz „amortizovanje” negativnih uticaja koji mogu doći iz eksternog okruženja) (Nešić, 2008). U tom kontekstu treba imati u vidu interaktivnost nekoliko parcijalnih ciljeva:

- 1) *Organizacioni* cilj (svrha menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje efikasnosti zaposlenih i angažovanih ljudi, a samim tim i sportske organizacije u celini);
- 2) *Funkcionalni* cilj (nivo angažovanja i doprinosa strategijskog upravljanja kadrovima treba da je u skladu sa potrebama i fizionomijom sportske organizacije, odnosno u funkciji ostvarenja ciljeva koji su adekvatni tipu i nivou organizacije, kao i postavljenoj organizacionoj strategiji);
- 3) *Društveni* cilj (društveni sistem vrednosti u celini, a posebno u sportu, neformalno je odgovoran za definisanje i uređenje normi ponašanja

ljudi u okviru njihovog radnog angažovanja; kao formalni autoritet u definisanju ovih normi pojavljuje se država sa svojim zakonima i propisima; biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima eksterne sredine u kojoj egzistira sportska organizacija i gde se ostvaruje radna aktivnost, uz istovremeno minimiziranje i negativnih uticaja koji se mogu reflektovati iz te i takve sredine na sportsku organizaciju, predstavlja jedan od značajnih faktora za definisanje ciljeva organizacije);

- 4) *Lični cilj* (jedan od važnih zadataka strategije upravljanja jeste podrška i pomoć ljudima angažovanim u radu sportske organizacije da svoje potrebe za sticanjem ugleda, postizanja ličnog uspeha, napredovanja u sportskoj karijeri, samoostvarenja, itd., realizuju u okviru organizacije kojoj pripadaju (ili su zaposleni), pod uslovom da ostvarenje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarenju utvrđenih ciljeva sportske organizacije i sporta u celini; lični ciljevi ljudi koji rade u sportu moraju biti korespondentni sa ciljevima sportske organizacije).



Slika 25: Strategijski ciljevi upravljanja ljudskim resursima  
(Izvor: Autor)

Strategijsko upravljanje razvojem kadrova (ljudskih resursa) u sportskoj organizaciji, kao segment primene strategijskog menadžmenta, definiše specifične grupe aktivnosti upravljačkih struktura koje se odnose na (Nešić, 2006):

- 1) obezbeđivanje optimalnog broja izvršilaca svakodnevnih poslova u sportskoj organizaciji koji imaju odgovarajuće kompetencije (njihovo angažovanje „na pravom mestu, u pravo vreme i na pravi način”, kao uslov za stvaranje konkurentne prednosti sportske organizacije);
- 2) stvaranje uslova za zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa ljudi koji ostvaruju aktivnosti u sportskoj organizaciji (posebno zaposlenih lica);
- 3) omogućavanje ispoljavanja individualnih potencijala svakog pojedinca, kroz njihovo angažovanje i razvoj;
- 4) poboljšanje socio-ekonomskog položaja profesionalnih kadrova;
- 5) osiguravanje sposobnosti organizacije za stalnu uposlenost ljudskog potencijala;
- 6) smanjivanje otpora prema promenama i njihovo prihvatanje kao neophodnosti u sportskom okruženju;
- 7) povećanje adaptibilnosti ukupnih ljudskih potencijala sportske organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promene.

Jedno od značajnih pitanja strategijskog upravljanja u sportskoj organizaciji jeste i proces regrutovanja/izbora sportista, odnosno stručnog i drugog neophodnog kadra (ljudskih resursa). Izbor i obezbeđenje kadrova polazi od identifikovanih potreba sportske organizacije za određenim brojem, kvalitetom i specifičnostima ljudskih resursa koji su neophodni za realizaciju ostvarivanja njene vizije, misije i ciljeva. U prvom redu se to odnosi na politiku prema sportistima, što bi trebalo da je prethodno definisano u misiji sportske organizacije. Fundamentalni ljudski potencijal specifičnog karaktera, kako je već naglašeno, su sportisti (članovi sportske organizacije). Oni čine njenu „supstancu”, čime se odražava duh i karakter sporta. Stoga je jedan od osnovnih zadataka strategijskog upravljanja utvrđivanje kriterijuma i merila za obezbeđivanje (selektiranje) sportskog potencijala. Izbor, regrutovanje i selekcija sportista, u osnovi, može se vršiti iz dva okruženja:

- (1) *eksternog* – regrutovanje sportista vrši se van matične sportske organizacije (prelazak sportista iz drugog kluba; takmičenja školskog sporta; regrutovanje iz „sportskih škola”, i sl.), i

- (2) *internog* – regrutna baza sportista je sama sportska organizacija sa svojim različitim uzrasnim, kategorijalnim i kvalitativnim selekcionim nivoima.

U istom profilu se može govoriti i o izorno-regrutnoj osnovi ostalih neophodnih ljudskih resursa sportske organizacije. U kontekstu *eksternog* okruženja angažovanje kadrova se može vršiti na više načina: direktnim angažovanjem iz partnerske sportske organizacije, na osnovu oglasa u štampi, masovnim medijima, institucijama za zapošljavanje – prijem u radni odnos, itd. *Interno* okruženje stvara uslove za obuhvat iz same organizacione strukture (prelazak sa različitih hijerarhijskih i stručnih pozicija, npr. doškolovanje, napredovanje u službi, kadrovska preorijentacija, itd.).

### **3.4. PLANIRANJE RADA U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI<sup>24</sup>**

Planiranje rada predstavlja fundamentalni faktor upravljanja u sportskoj organizaciji. Planiranjem su interaktivno obuhvaćene sve funkcije menadžmenta, tako da je to jedan od najvažnijih aktivnosti svih kadrovskih struktura u sportskoj organizaciji.

Zadatak planiranja se sastoji u utvrđivanju uslova za realizaciju postavljenih ciljeva sportske organizacije. Njime se projektuju poželjna stanja u budućnosti organizacije, a koja se ne bi mogla dogoditi bez preduzimanja odgovarajućih planskih akcija. Stoga se funkcija planiranja može smatrati polaznom osnovom svih kasnijih aktivnosti menadžmenta sportske organizacije i predstavlja sistem razvijanja programiranih akcija usmerenih ka postizanju utvrđenih ciljeva. Planiranjem kao fundamentalnim procesom sportska organizacija se orijentiše ka budućnosti čiju osnovu čine tri segmenta:

- 1) analitičko sagledavanje prethodnih planskih perioda,
- 2) trenutna pozicija organizacije u realnom okruženju,
- 3) projektovanje željenih stanja/ishoda u budućnosti.

---

<sup>24</sup> Poglavlje je zasnovano na inkorporiranom i prilagođenom poglavlju sledećeg izvora: Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Tims, 129-190.



**Slika 26:** Segmenti procesa planiranja u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Autor)

Značaj planiranja, kao sastavnog činioca upravljačkog procesa, ogleda se u doprinosu kvalitetu poslovanja sportske organizacije, a posebno se njegovi benefiti prepoznaju u:

- podsticanju menadžmenta na kontinuirano razmišljanje o budućnosti sportske organizacije i preuzimanju neposrednih aktivnosti u tom pravcu;
- usmeravanju organizacije da precizno definiše svoju misiju, ciljeve i strategije;
- pripremanju sportske organizacije na efikasnije reagovanje i savladavanje promena u okruženju;
- koordiniranju različitih aktivnosti na nivou cele organizacije;
- obezbeđivanju lakše kontrole dostignutih ciljeva.

Bitno je naglasiti da, u kontekstu planiranja rada u sportskoj organizaciji, upravljačke strukture moraju svoje aktivnosti uskladiti u pravcu realizacije tri povezana procesa:

- a) postavljanju planskih zadataka,
- b) sprovođenju planiranih aktivnosti, i
- c) kontroli toka realizacije planskih aktivnosti (dostignutih ciljeva).

Zbog toga planiranje rada sportske organizacije obuhvata sledeće opšte karakteristike (Nešić, 2005a):

- 4) *Demokratičnost* u donošenju planskih odluka (bolji rezultati se postižu ako u planiranju učestvuje svaki deo organizacije u skladu sa nivoom odgovornosti);
- 5) *Dobit od planiranja* (u sportu se on prvenstveno ogleda ukupnim uspehom u stvaranju novih i trajnih ljudskih vrednosti, sportskim rezultatima, ali i uvećanjem materijalnog resursa);
- 6) *Kontinuitet planiranja* (planiranje predstavlja sukcesivni proces, svaki plan naslanja se na planski dokument iz prethodnog perioda);
- 7) *Prioritetnost* (u odnosu na ostale funkcije sportskog menadžmenta);
- 8) *Realnost planiranja* (zahteva postavljanje balansa između realnih mogućnosti sportske organizacije i postavljenih ciljeva);
- 9) *Efikasnost planiranja* (krajnji rezultati (efekti) moraju biti veći od troškova);
- 10) *Integralnost planiranja* (treba da obezbedi uspešnost celine organizacije, ali i njenih pojedinačnih delova (podistema); uspešnost delova sistema mora da se automatski reflektuje i na uspešnost realizacije planova cele sportske organizacije);
- 11) *Orijentacija na marketing* (planiranje mora da ima i tržišnu orijentaciju, odnosno mora odgovoriti zahtevima sportskog tržišta i biti verifikovano njegovim osnovnim potrebama).



Slika 27: Opšte karakteristike planiranja rada u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Nešić, 2005)



U sportskim organizacijama koje ne žele da budu prepuštene stihijskom načinu upravljanja (koje neminovno dovodi do improvizacije u radu, a time i neizvesnosti za budućnost) važnost kontinuirane izrade planova ističe se u prvi plan. Planiranje za organizaciju predstavlja fundament na osnovu kojeg se utvrđuju ciljevi i iznalaze načini da se oni ostvare. Bez adekvatnog plana upravljačke strukture, kao i ostali rukovodni kadrovi (menadžeri) na svim organizacijskim/hijerarhijskim nivoima, ne mogu efikasno da organizuju ljudske i druge resurse u sportskoj organizaciji, što znatno umanjuje šanse da se postavljeni ciljevi i ostvare. U praksi se veoma često dešava da nepostojanje planova, ili ukoliko su neadekvatno sačinjeni, ima negativnu refleksiju na budućnost sportske organizacije (koja ili „tavori“ u svojoj egzistenciji, ili se vremenom, pod pritiskom konkurencije gasi). U tom kontekstu, planiranje, kao deo strategijskog upravljanja sportskom organizacijom, dobija suštinski značaj.

Sveobuhvatno upravljanje sportskom organizacijom realizuje se primenom dve vrste planiranja: *strategijskim* i *operativnim*.



Slika 28: Vrste planiranja rada u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Autor)

### 3.4.1. Strategijsko planiranje

Suština strategijskog planiranja ogleda se u donošenju menažderskih odluka koje treba da imaju pozitivne implikacije na sportsku organizaciju (kao celinu) u budućnosti. Sadržajno je usmeren na planiranje pravaca akcija koje je neophodno preduzeti da bi se ostvarili dugoročni ciljevi sportske organizacije.

Strategijsko planiranje karakteriše sistematska identifikacija šansi i pretnji koje leže u budućnosti. Šanse i pretnje (kao izraz eksternog okruženja), u kombinaciji sa podacima koji su specifični za konkretnu sportsku organizaciju (snage i slabosti), predstavljaju osnovu za donošenje upravljačkih odluka kojima se iskorišćavaju šanse, a izbegavaju pretnje. Strategijsko planiranje se može definisati i kao sistematski napor organizacije da utvrdi svoju osnovnu svrhu, cilj, politiku i strategiju, kao i razvoj detaljnih planova za implementaciju organizacijske politike i definisanih strategija.

Kod sportskih organizacija (koje su većinom formirane kao udruženja, odnosno neprofitne organizacije) proces strategijskog planiranja najčešće je orijentisan na sledeću strukturu:

- ▷ jasna identifikacija i procena šansi i pretnji koje dolaze iz eksternog okruženja;
- ▷ identifikacija i procena snaga i slabosti organizacije (analiza internog okruženja; unutrašnje performanse sportske organizacije);
- ▷ identifikacija postojećih i mogućih prednosti u odnosu na konkurenciju;
- ▷ definisanje misije, filozofije, ciljeva, politike i konzistentnih strategija.

Dakle, osnovna pažnja u procesu strategijskog planiranja upravljanja sportskom organizacijom mora biti usmerena na probleme eksterne povezanosti osnovnih pretpostavki sa njenom internom konfiguracijom. Ukupan proces strategijskog planiranja obuhvata adaptaciju sportske organizacije na promene u okruženju koja uključuje:

- ▷ kontinuirano praćenje promena u sredini (eksternoj i internoj);
- ▷ identifikaciju i iskorišćavanje šansi iz okruženja, kao i izbegavanje opasnosti;
- ▷ analizu snaga i slabosti sportske organizacije, kako bi se mogle donositi odgovarajuće odluke o aktivnostima usmerenim na njihovo minimiziranje;
- ▷ utvrđivanje misije i ciljeva sportske organizacije;
- ▷ kreiranje strategijskog plana za dostizanje dugoročnih ciljeva sportske organizacije;

- ▷ izbor metoda za implementaciju strategije;
- ▷ sprovođenje strategijske kontrole.

**1) Analiza okruženja** predstavlja prvi i najznačajniji korak u procesu strategijskog planiranja. Sportske organizacije egzistiraju u relativno nesigurnom, promenljivom okruženju, te su u poziciji da tragaju za određenim stepenom sigurnosti svoga delovanja. Različiti trendovi mogu da utiču na izgleda razvoja i poslovanja sportske organizacije (promena stanovišta okruženja prema sportu, trendovi u ekonomiji, promene u zakonodavstvu, delovanje užih interesnih grupa, i sl.), što zahteva od menadžmenta da izdiferencira važnost pojedinih faktora (neki su od bitnog značaja za budućnost organizacije, dok drugi ne zavređuju posebnu pažnju). U skladu sa raspoloživim sredstvima i konkretnim potrebama, menadžment sportske organizacije se može opredeliti za određenu tehniku pristupa analizi okruženja. Jedna od njih je model tzv. *BSFR* koji obuhvata četiri alternativna pristupa (Raič & Maksimović, 2003: 24):

- 1) *Tamponiranje (Buffering)* - koristi se kada sportska organizacija raspoláže značajnim brojem resursa (takvoj situaciji je nedopustivo da se poslovi vode neefektivno; npr: ako sportska organizacija raspoláže vrhunskim stručnim kadrom i savremenom opremom, menadžment može da se više usmeri na druge faktore okruženja koji mogu da utiču na područje delatnosti gde ona nema prednosti; u odnosu na ovakve faktore uspostavlja se „tampon-zona” kojom se organizacija štiti od eventualnih nepovoljnih uticaja);
- 2) *Glačanje (Smoothing)* - ovaj pristup se preporučuje u slučaju kada organizacija raspoláže viškom resursa na jednom području, a istovremeno je u deficitu sa mogućnošću zadovoljenja potražnje u drugim područjima svog delovanja;
- 3) *Poslovno predviđanje (Forecasting)* - sportska organizacija kao poslovni sistem mora da primenjuje tehniku predviđanja i praćenja svog okruženja (promena u njemu). Svaka ozbiljna sportska organizacija mora da prati svoju konkurenciju (sportske ekipe sa kojima se takmiči). Pored toga, i druga zbivanja je moguće predvideti efikasnim prognostičkim sistemom (npr: tehnološkog procesa, nove

konkurencije, promene troškova i mogućnosti nabavke neophodne opreme, promene u tendencijama društva (moda, kultura, interesovanja publike, i sl.);

- 4) *Racionisanje (Rationing)* - primenjuje se ukoliko nijedna od prethodnih strategija nije u mogućnosti da se realizuje u sportskoj organizaciji (npr: neka nepredvidiva tehničko-naučna promena - nove sportske opreme, farmakološki preparati, i sl, ili nagla promena navika sportskih konzumenata, može da primora sportsku organizaciju da preraspodeli svoje resurse). U ovakvoj situaciji nameće se potreba primene sanacionih aktivnosti (npr: odlaganje dotadašnjih modela poslovanja; njihova potpuna obustava; smanjenje pojedinih delova aktivnosti; i sl.).



**Slika 29:** BSFR model analize okruženja sportske organizacije  
(Izvor: Raič & Maksimović, 3002; prilagodio: Autor)

Jedan od bitnih zahteva koji se postavlja u aktivnostima analize okruženja sportske organizacije jeste uspostavljanje *systema informisanja*. Informacioni sistem se mora shvatiti kao širok obuhvat u smislu prikupljanja, selektiranja, analize i korišćenja informacija koje mogu biti od uticaja na ukupan rad (poslovanje) sportske organizacije. Različiti su načini vođenja sistema informisanja u sportskim organizacijama. Od neposrednog kontakta sa članstvom, publikom, navijačima, poslovnim partnerima, do vođenja pisanih zabeleški i formiranja dokumentacionog materijala, te njegovog arhiviranja i čuvanja. Izgrađivanje sistema informacija je u najtešnjoj povezanosti sa misijom i ciljevima sportske organizacije, kao i u odnosu na faktore okruženja koji utiču na ostvarivanje planiranih aktivnosti sportske organizacije. Uspostavljanje i razvijanje dobrog sistema informacija je dinamičan proces. Bez obzira na to što je ponekad veoma lako doći do određenih korisnih informacija, okruženje sportske organizacije je u stalnoj

aktivnosti i menjanju, tako da se i značaj pojedinih informacija vrlo brzo menja. Stoga je značajno da se u procesu planiranja prikupi njihova dovoljna količina (ali ne takva da dođe do prezasićenosti). Obilje nepotrebnih informacija može dovesti do gubljenja smisla informisanja. Samo optimalan odnos donosi rezultate koji menadžmentu organizacije pomažu pri donošenju odluka. Kontigenti prikupljenih informacija u sportskoj organizaciji čine njihovu bazu podataka koja u svakom momentu treba da je dostupna članovima organizacije i menadžmentu. Savremene tehnologije (računari i odgovarajući softveri) danas omogućavaju skladištenje ogromnog broja podataka, brz pristup ka njima, kao i kvalitetno analiziranje i izveštavanje o mnoštvu važnih aspekata rada i razvoja sportske organizacije.

Kada su sistemom informacija obezbeđeni sređeni podaci na osnovu kojih se može pratiti spoljašnje okruženje, stvaraju se mogućnosti za razmatranje načina delovanja sportske organizacije u odnosu na njega. Menadžment organizacije, dakle, mora da ima jasnu sliku o snagama (prednostima), ali i slabostima svoje organizacije. Obuhvatna analiza pozicije sportske organizacije, kao što je već napomenuto, mora da se zasniva na dva aspekta:

- *analizi spoljašnjeg okruženja* (šansi i opasnosti), i
- *analizi unutrašnjih karakteristika* (snaga i slabosti)

Ova vrsta analize, koja je jedna od najčešće korišćenih u procesu strateškog planiranja, naziva se *SWOT analiza*<sup>25</sup>. Suština koncepta se nalazi u sistemskoj analizi pretnji i šansi koje dolaze iz okruženja i njihovim usaglašavanjem sa jakim i slabim stranama sportske organizacije. Osnovni zahtev analize je da se optimizira ponašanje organizacije u odnosu na njegove mogućnosti i trenutno stanje okruženja. Zahtev koji se postavlja je da se sportska organizacija približi „idealnoj situaciji“ (da pretnje pretvori u svoje šanse).

Sam postupak analize može da ima nekoliko pravaca. Jedan od njih je da se počne od analize okruženja do internih mogućnosti, ili obratno. Drugi se može odvijati tako da se počne sa identifikacijom važnih problema; treći - da se startuje sa određivanjem cilja organizacije; četvrti - da se usmerenje

---

25 Naziv ove tehnike je nastao od početnih slova engleskih reči: Strengths (jačina), Weaknesses (slabosti), Opportunities (šanse), Threats (pretnje).

fokusira na utvrđivanju šansi; itd. U svakom slučaju, zbog dinamičnosti eksternih i internih faktora, preporučljivo je da se analiza pravi za prošlost, sadašnjost i budućnost organizacije. Ovakav pristup podrazumeva sveobuhvatnu analizu okruženja i profila organizacije, čime se nastoji usmeriti sportska organizacija na maksimalno iskorišćavanje šansi i snaga, uz istovremeno minimiziranje realnih pretnji i svojih slabosti. Pri tome se šanse opisuju kao povoljan, a pretnje kao nepovoljan razvoj sportsko-tržišnih, tehnoloških, društvenih i drugih faktora okruženja. U odnosu na njih se sagledavaju snage i slabosti organizacije.

Faktori <b>INTERNOG</b> okruženja	
<b>SNAGE</b> ( <i>Strengths</i> )	<b>SLABOSTI</b> ( <i>Weaknesses</i> )
<b>ŠANSE</b> ( <i>Opportunities</i> )	<b>PRETNJE</b> ( <i>Threats</i> )
Faktori <b>EKSTERNOG</b> okruženja	

Slika 30: Elementi SWOT matrice  
(Izvor: Autor)

2) **Strategijsko usmeravanje organizacije** predstavlja fundamentalni deo strategijskog planiranja. Njime se postavljaju temelji dugoročnog funkcionisanja sportske organizacije, kao i definisanje njene uloge u okruženju (tržišne uloge kojom se jasno određuju ciljne grupe korisnika). Sastoji se od formulisanja *vizije*, *misije* i *ciljeva* sportske organizacije.

- (a) **Vizija** sportske organizacije predstavlja područje koje je šireg karaktera od tekućih aktivnosti, (naziva se još i „mentalna slika” kojom se realistički oblikuje budućnost organizacije). Njeno prisustvo u sportskoj organizaciji treba da čini pretpostavku za izbor mogućih alternativnih rešenja kao osnove strategijskog plana. Vizija je usko povezana sa karakteristikama menadžera u sportskoj organizaciji, njihovim preduzetničkim i kreativnim sposobnostima. Menadžerskom vizijom se, u suštini, definiše postojeći profil sportske organizacije i njen razvoj u budućnosti (buduća pozicija). U sportu je vizija najčešće produkt

trenera (kao menadžera koji je proizvođač ideja o razvoju sportskog potencijala). Može da se odnosi na sportiste - pojedince, ili sportske ekipe koje u svom razvoju imaju polazni nivo sportske vrednosti, i na osnovu nje projektovanu (zamišljenu) vrednost, koja se planskim aktivnostima može realno dostići. Utvrđivanjem vizije sportska organizacija treba da se odgovori na dva osnovna pitanja: „*Kakvi smo sada?*” i „*Kakvi želimo da budemo?*”

- (b) **Misija** predstavlja logički nastavak prethodno stvorene vizije (treba da je pretoči u realnu plansku akciju). Ona predstavlja fundamentalno određenje namera jedne sportske organizacije kojim se može realizovati utvrđena vizija. Na određeni način, misija se može smatrati svojevrsnim opisom razloga postojanja sportske organizacije (Tomić, 2001). U terminološkom obuhvatu, odnosi se na identifikovanje sadašnje i buduće delatnosti sportske organizacije. Sa aspekta sportskih menadžera, misija treba da se shvati kao veza između vršenja neke društvene funkcije i posebnih ciljeva (meta) sportske organizacije. Utvrđivanjem misije daje se jasno određenje - šta sportska organizacija treba da postigne, i koji je najbolji način ostvarenja (utvrđuje se društvena funkcija sportske organizacije). Odnosno, definiše se njeno mesto i uloga na sportskom tržištu (sportskom okruženju).<sup>26</sup> Široka polazna formulacija misije je osnov za izvođenje razvojnih ciljeva i drugih delova strategijskog planiranja.

Pored definisanja osnovnog „proizvoda” sportske organizacije (trening, takmičenje, sportski rezultati, i sl.), prilikom određivanja misije mora se voditi računa o usluzi koja se čini društvu, odnosno određenoj kategoriji stanovništva. Društveni efekti sportske delatnosti moraju biti jasno utvrđeni, u protivnom organizacija može biti izložena negativnim efektima ekonomskih promena ili izazovima konkurencije. Stoga se u polaznoj osnovi utvrđivanja Misije - ***Izjave o misiji***, mora dati odgovor na sledeća pitanja: „*U kakvoj se delatnosti nalazimo?*” i „*Kakav je posao kojim se bavimo?*” Određivanje prirode delatnosti nije strogo usmereno na poseban program ili

---

26 Na primer, ako je jedna sportska organizacija utvrdila kao svoju glavnu svrhu aktivnosti postizanje takmičarskih rezultata evropskog ili svetskog nivoa, a druga - što širi obuhvat dece školskog uzrasta u programima obuke „sportskih škola“, može se smatrati da su one odredile svoju Misiju. Na osnovu ovako jasnih određenja svojih primarnih namera, sportske organizacije mogu da pristupe i utvrđivanju drugih neophodnih egzistencionalnih elemenata (vlasnički oblik, organizacionu strukturu, karakter programa koji se razvija, na koju populaciju mogu računati, procena finansijskih potreba, itd).

uslugu koju sportska organizacija trenutno realizuje, već se akcenat ogleda u nastojanju da se precizirana misija usmerava na efekat koji izazivaju rezultati neposredne delatnosti sportske organizacije (misija je „ogledalo” njene društvene funkcije).

Strategijsko upravljanje sportskom organizacijom ne bi imalo svoj potpuni smisao ukoliko top menadžment ne utvrdi i njenu jasnu strategijsku **filozofiju**. Filozofija sportske organizacije predstavlja logički sled u uspostavljanju misije, i predstavlja sledeći značajan korak u zaokruživanju planskog fundamenta sportske organizacije. Definisanjem filozofije sportska organizacija razvija svoju organizacijsku kulturu. Jasnim objašnjenjem filozofije sportske aktivnosti i poslovanja organizacije, kao sastavnog dela *Izjave o misiji*, stvara se osnova za razvoj skladne organizacijske kulture. Formulirana filozofija ima zadatak da članstvu, zaposlenima, finansijerima (donatorima, sponzorima, lokalnoj vlasti, itd.) i svim drugim zainteresovanim stejholderima sportske organizacije, objasni kako ona želi da deluje. Njenim donošenjem treba da se da odgovor na pitanja, kao što su: „*Da li razvoj sopstvenog sportskog kadra ili brz takmičarski rezultat?*”; „*Kakav odnos želimo da negujemo sa publikom, sponzorima i navijačima?*”; „*Želimo li profesionalni rad ili učestvovanje volontera?*” (i druga pitanja koja su u funkciji orijentisanja članova sportske organizacije tokom donošenja upravljačkih odluka).

Prilikom utvrđivanja Misije sportske organizacije treba imati u vidu nekoliko bitnih elemenata od kojih zavisi kvalitetno postavljena struktura ovog najznačajnijeg dela strateškog plana:

- ▷ Izjava o Misiji se mora napisati, ne sme da se podrazumeva (određuje prirodu sportske organizacije, te se mora javno objaviti, kako bi društveno okruženje moglo razumeti svrhu organizacije);
- ▷ Najvažnije pitanje koje se postavlja na početku procesa je „*Ko smo mi?*“ (odgovor na njega daje fokus planiranja, a formuliše se obično u jednom, uvodnom, paragrafu sa dve ili tri rečenice);
- ▷ Putokaz u određivanju tekstualnog dela *Izjave o misiji* može se usmeriti i kroz odgovore na pitanja: „*Šta sportska organizacija namerava da čini?*”; „*Za koga sportska organizacija definiše svoju funkciju?*”; „*Kako sportska organizacija obavlja svoju funkciju?*”



**Tabela 2:** Elementi strategijskog usmerenja sportske organizacije

STRATEGIJSKO USMERAVANJE SPORTSKE ORGANIZACIJE	
Element	Pitanja koja se postavljaju
Vizija	Kakvi smo sada? Kakvi želimo da budemo?
Misija	U kakvoj se delatnosti nalazimo? Kakav je posao kojim se bavimo?
Filozofija	Da li želimo razvoj sopstvenog sportskog kadra ili brz takmičarski rezultat? Kakav odnos želimo da negujemo sa publikom, sponzorima i navijačima? Želimo li profesionalni rad ili učestvovanje volontera?

(Izvor: Nešić, 2008; prilagodio: Autor)

(c) **Ciljevi** sportske organizacije, u kontekstu strategijskog upravljanja, predstavljaju planirana buduća stanja koja su realno ostvarljiva ukoliko su usmerena ka odgovarajućim aktivnostima na realizaciji utvrđene vizije i misije (ciljevi izražavaju razloge postojanja sportske organizacije). Takođe, ciljevi i njihova realizacija predstavljaju kontrolne parametre realizacije usvojenih planova.

Postavljanjem ciljeva sportska organizacija trasira pravce svakodnevnih aktivnosti, odnosno određuje „ono čemu ciljevi služe”, a što se ogleda u sledećem aspektima (Raič & Maksimović, 2003):

- ▷ daju opravdanje ili legitimišu aktivnosti sportske organizacije,
- ▷ koncentrišu pažnju i postavljaju granice ponašanja članstva,
- ▷ utvrđuju prirodu organizacije i definišu obaveze,
- ▷ pomažu sportskoj organizaciji da uči i da se prilagođava, ukazujući na razlike između postavljenih ciljeva i stvarnog napredovanja,
- ▷ predstavljaju standard procenjivanja za članove organizacije.

Ciljevi se utvrđuju, kako na nivou cele sportske organizacije, tako i za pojedine organizacione delove. Prilikom njihovog definisanja mora se voditi računa da osnovni (generalni) cilj sportske organizacije treba da odražava suštinu osnovne delatnosti organizacije (na taj način se održava i čuva misija sporta i same organizacije). Vrlo važan kriterijum kod postavljanja ciljeva u sportu je i taj, da u sportskoj organizaciji prioritet predstavlja *sportski faktor*, a ne poslovni (profit)<sup>27</sup>.

Zadaci za ostvarivanje ciljeva kao polaznu tačku uzimaju njihovo definisanje. Stoga se strategijski ciljevi moraju postaviti kao široki, idealni uslovi ka kojima teži sportska organizacija. Izvršavanje ciljeva zahteva postavljanje i postizanje određenog broja posebnih zadataka (meta) koji treba da ispunjavaju sledeće zahteve (Raič, 1999):

- ▷ da su jasni, sažeti, dostižni i merljivi,
- ▷ da budu postavljeni prema redosledu prvenstva,
- ▷ da sadrže odgovornost za preduzimanje akcije,
- ▷ da imaju vremensku ograničenost (konačan datum završetka).

Prilikom postavljanja strateških ciljeva sportske organizacije, potrebno je uvažavati princip hijerarhije ciljeva i zadataka<sup>28</sup>. Za izbor i definisanje dugoročnih ciljeva preporučljivo je da se upravljačke strukture sportske organizacije pridržavaju sledećih kriterijuma/principa:

---

27 Finansijski profit se u sportu ne sme smatrati najvažnijim/prioritetnim ciljem. On može biti samo jedna od strategija za obezbeđivanje uslova za ostvarivanje osnovnog cilja – postizanja trajnih ljudskih vrednosti zasnovanih na efektima bavljenja sportom; odnosno unapređivanja bio-psiho-socijalnih kapaciteta onih koji se sportom bave. U našem sportskom okruženju sportski menadžment, a pogotovo njegov deo – strategijsko upravljanje, je još uvek nedovoljno razrađen koncept u postavljanju ciljeva sportske organizacije. Vrlo retko će se naći da se za opšti cilj postavi – stvaranje novih i trajnih vrednosti. Najčešće se on odnosi na sportski rezultat kao osnovni cilj, što u krajnjoj liniji i nije pogrešno, mada se on treba smatrati sastavnim delom jednog šireg opšte društvenog usmerenja sporta.

28 Označava odnos između opštih i pojedinačnih ciljeva (ili zadataka), kao i odnos ciljeva viših i nižih organizacionih jedinica; omogućava menadžerima da shvate kako su ciljevi izvedeni i kako pružaju uputstva za akciju.

- ▷ *Prihvatljivost* (utvrditi ciljeve koji su podudarni sa očekivanjima i opredeljenjima onih koji su najzainteresovaniji za egzistenciju sportske organizacije);
- ▷ *Fleksibilnost* (da su prilagodljivi promenama u okruženju);
- ▷ *Merljivost* (jasnoća/izvesnost ostvarenja u određenom vremenskom roku);
- ▷ *Motivisanost* (ciljevi treba da su izazov za sve članove organizacije);
- ▷ *Usklađenost* (sa misijom sportske organizacije);
- ▷ *Razumljivost* (treba da jasno odslikavaju šta se želi ostvariti);
- ▷ *Ostvarljivost* (realna mogućnost realizacije u određenom vremenskom periodu, uz napor svih članova organizacije).



Slika 31: Kriterijumi za definisanje strateških ciljeva sportske organizacije  
(Izvor: Autor)

**3) Izbor i implementacija strategije** predstavlja sledeću fazu u procesu strategijskog planiranja rada sportske organizacije.

*Strategija* (kao deo planiranja) je, u suštini, menadžerska odluka kojom se, na osnovu ciljeva i utvrđene politike sportske organizacije,

preciziraju načini njihovog realizovanja. To je logički sled nakon definisanja misije, postavljenih ciljeva i politike sportske organizacije. Predstavlja fundament strategijskog plana i u sebi sadržava proces strategijskog ponašanja, odlučivanja i aktivnosti.<sup>29</sup> Izbor strategije je dominantna i suštinska odluka koja je u kompetenciji najvišeg menadžmentskog nivoa u sportskoj organizaciji. Određivanjem i pozicioniranjem strategije, sportska organizacija uspostavlja ravnotežu između internog i eksternog okruženja, te iznalazi rešenja o alokaciji neophodnih resursa, u cilju svog racionalnog poslovanja.

Strategije, u osnovi, karakterišu sledeći elementi:

- ▷ odnose se na celokupnu aktivnost organizacije,
- ▷ težište je usmereno na trajno i uspešno usklađivanje aktivnosti organizacije sa okruženjem,
- ▷ skoncentrisanost na usklađivanje aktivnosti u odnosu na raspoložive resurse,
- ▷ strateške odluke imaju implikacije na organizaciju u celini i prirodu njenog funkcionisanja.

Strategija, kao izraz aktivnosti/odluka najvišeg nivoa menadžmenta sportske organizacije, može se posmatrati kroz nekoliko dimenzija strateškog upravljanja:

- 1) Strategija kao *model odlučivanja* predstavlja glavni pokretač koji sportskoj organizaciji kao celini daje obuhvatan i integrativan plan akcije. Adekvatna strategija omogućava donošenje upravljačkih odluka koje sukcesivno omogućavaju stvaranje uslova za ispunjenje osnovnih ciljeva organizacije.
- 2) Strategija kao *sredstvo kojim se realizuje misija sportske organizacije* jeste način eksplicitnog oblikovanja dugoročnih težnji i usmerenja sportske organizacije.
- 3) Strategija kao *sredstvo konkurentskog dometa* - pretpostavka izbora strategije jeste određivanje osnovnih pravaca i izbor vrste aktivnosti kojima će se organizacija baviti u budućnosti, kao i njihova realna

---

<sup>29</sup> Neki autori (Milosavljević & Todorović, 1991) smatraju da je to i redosled taktičkih koraka da se iz postojećeg dođe u novu strategijsku poziciju.

pozicija na sportskom tržištu. Konkurentski dometi sportske organizacije ostvaruju se izborom odgovarajuće strategije.

- 4) Strategija kao *sredstvo za postizanje konkurentske prednosti* odnosi se na izbor strategije koja treba da obezbedi dugoročnu prednost nad ključnim konkurentima u konkretnoj sportskoj grani. Traženje sopstvenog konkurentskog položaja podrazumeva korišćenje određenog broja analitičkih postupaka koji se koriste kao pomoćno sredstvo za tržišno pozicioniranje u eksternom okruženju. Analitički pristup, između ostalog, treba da omogući definisanje potrebnih uslova u kojima bi sportska organizacija mogla da: (a) postigne dugoročnu prednost pred najvažnijim konkurentima, (b) konkurentska prednost je rezultat potpunog razumevanja eksternih i internih snaga organizacije, (c) odabrana strategija omogućava postizanje određenog sklada između eksternog okruženja i internih sposobnosti (treba da kontinuirano i aktivno prilagođava organizaciju šansama i pretnjama iz okruženja).
- 5) Strategija kao *sistem zadataka menadžera* - različiti nivoi menadžmenta u sportskoj organizaciji podrazumevaju različite zadatke i odgovornosti menadžera za realizaciju strateških ciljeva i odluka upravljačkih struktura sportske organizacije.

**Tabela 3:** Menadžmentski pristup strategijama sportske organizacije

PRISTUP STRATEGIJAMA KAO UPRAVLJAČKA ORIJENTACIJA SPORTSKE ORGANIZACIJE	
STRATEGIJA	- model odlučivanja
	- sredstvo kojim se realizuje misija sportske organizacije
	- sredstvo konkurentskog dometa
	- sredstvo za postizanje konkurentske prednosti
	- sistem zadataka menadžera

(Izvor: Autor)

Izbor strategijske opcije javlja se kao rezultat prethodno realizovane analize okruženja. U praksi sportskog menadžmenta se to najčešće postiže primenom SWOT analize, kao opšte prihvaćenog modela. Analiza snaga, slabosti, šansi i pretnji koristi tehniku međusobnih ukrštanja faktora kako bi se utvrdila ključna strategija koju će primeniti sportska organizacija kao najsvrsishodniju za ostvarenje misije i postavljenih ciljeva. Na osnovu ukrštanja (sučeljavanja) eksternih i internih faktora (njihovih sadržaja) moguće je izvođenje nekoliko strategijskih opcija sportske organizacije:

- (a) Strategija „SO“ (tzv. *maksi-maksi* strategija) predstavlja najpovoljniji tip strategijske situacije i u njemu organizacija maksimalno koristi svoje prednosti i raspoložive šanse. U ovoj poziciji sportska organizacija ima mogućnosti da *bira* umesto da *reaguje*;
- (b) Strategija „ST“ (tzv. *maksi-mini* strategija) odnosi se na stanje kada je sportska organizacija jaka, ali je eksterno okruženje takvo da predstavlja pretnju obimu i vrsti dosadašnje aktivnosti. Tada se traže načini da se iskoriste jake strane, a minimiziraju pretnje. U preduzimanju aktivnosti, organizacija mora postupati oprezno kako svoje jake strane ne bi, nehotično, usmerila na pogrešno područje. Ponekad se moraju činiti i određeni kompromisi koji podrazumevaju prilagođavanje okruženju, ne isključujući ni mogućnost preorijentacije delovanja;
- (c) Strategija „WO“ (tzv. *mini-maksi* strategija) podrazumeva minimiziranje slabosti, uz maksimiziranje šansi. Ova situacija nastaje kada organizacija sa stanovišta stanja eksternih faktora ima dobre šanse, ali je opterećena internim slabostima i nije u stanju da iskoristi povoljne izazove okruženja;
- (d) Strategija „WT“ (tzv. *mini-mini* strategija) uključuje minimiziranje slabosti i pretnje. Primenjivaće je sportska organizacija u slučaju kada je okruženje nepovoljno, a istovremeno i sama obiluje nizom internih slabosti. U ovakvoj, najnepovoljnijoj situaciji, sportska organizacija se može naći pred dilemom - da li da se usmeri borbi za svoj opstanak ili da se „gasi“. U ovakvoj situaciji mnoge sportske organizacije iznalaze rešenje u integraciji sa drugim sportskim kolektivom ili, pak, drastično smanjuju obim i način svoje aktivnosti.

**Tabela 4:** Utvrđivanje strategijske opcije „SWOT“ analizom

Interni faktori / Eksterni faktori	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<b>ŠANSE (O)</b>	Strategija SO (maksi-maksi)	Strategija WO (mini-maksi)
<b>PRETNJE (T)</b>	Strategija ST (maksi-mini)	Strategija WT (mini-mini)

(Izvor: Nešić, 2008)

Još nekoliko oblika strategijskih opcija stoje na raspolaganju upravljačkim strukturama sportske organizacije. One se, u prvom redu, odnose na aspekt sagledavanja sa pozicija odnosa sportske organizacije i neposrednog eksternog okruženja kao direktnog tržišnog segmenta. U tom smislu se može govoriti o dve grupe strategijskih alternativa:

**I. Strategija tržišta** - upućuje menadžment sportske organizacije na razmatranje međusobnog kombinovanja karakteristične aktivnosti (sportske grane, discipline, sportske usluge i sl.) i potencijalnih korisnika te aktivnosti (klijenata). Alternative koje je moguće primeniti u izboru strategije, prema ovom pristupu, mogu se označiti kao:

- (a) *Prodor u okruženje* (odnosi se na povećanje obima osnovne aktivnosti organizacije u okviru postojećeg sportskog tržišta);
- (b) *Razvoj tržišta* (osnovna aktivnost sportske organizacije se nastoji proširiti i na druga sportska okruženja ili sredine);
- (c) *Razvoj aktivnosti i ponude* (cilj je uvođenje novih i, atraktivnijih programa sportske organizacije kao novog „proizvoda“ koji treba da se ponudi potencijalnim i/ili dosadašnjim korisnicima);
- (d) *Preorijentacija u aktivnostima – diversifikacija* (najkompleksnija i najrizičnija strategija; podrazumeva kreiranje sasvim novih aktivnosti organizacije za novu vrstu korisnika i novo tržište).

**II. Strategija konkurentske prednosti** - omogućava menadžmentu sportske organizacije da svoje strategije oblikuje u odnosu na kombinovanje finansijske konkurentnosti (komercijalna privlačnost za korisnike) i obima aktivnosti. Alternativne strategije koje se mogu definisati na ovaj način su:

- (a) *Strategija najnižih troškova* (odnosi se na postizanje nižih troškova u odnosu na direktne konkurente bez smanjenja kvaliteta sportske aktivnosti (usluga); ovu strategijsku alternativu treba da prati i odgovarajuća marketinška strategija kako bi se održala vodeća pozicija organizacije);
- (b) *Diferenciranje aktivnosti* (primenjuje se kada organizacija želi da bude jedinstvena (ekskluzivna) u određenoj sportskoj aktivnosti (ili usluzi) koju korisnici posebno vrednuju; sportska organizacija se opredeljuje za jednu ili više sportskih usluga koje su posebno interesantne za potencijalne korisnike, a koje u bližem okruženju ne mogu da dobiju na drugim mestima/drugim sportskim organizacijama);
- (c) *Strategija fokusiranja* (njome se sportska organizacija usredsređuje na određenu ciljnu grupu (populaciju) ili određeno sportsko tržište).

Tabela 5: Strategijske alternative

Strategija TRŽIŠTA	Strategija KONKURENTSKE PREDNOSTI
Prodor u okruženje	Najniži troškovi
Razvoj tržišta	Diferenciranje aktivnosti
Razvoj aktivnosti i ponude	Fokusiranje
Diversifikacija	

(Izvor: Nešić, 2008; prilagodio: Autor)

**Implementacija** odabrane/definisane strategije obuhvata proces njene realizacije, i kao rezultat stvara *strategijsku promenu*.<sup>30</sup> To znači da sportska organizacija, ukoliko želi da ostvari svoju misiju i realizuje postavljene dugoročne ciljeve, nije dovoljno da samo utvrdi svoju strategiju, nego i da je implementira u svoj svakodnevni rad, bez obzira na to kako je strategija napravljena (u vidu formalnog i detaljnog strategijskog plana ili na neki drugi način, treba je provesti u odgovarajuće taktičke planove, programe i budžete).

30 Podrazumevaju se promene u svim onim performansama organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove okruženja.



U teoriji i praksi strategijskog menadžmenta postoje različiti modeli implementacije strategije.<sup>31</sup> Upravljačke strukture sportske organizacije treba da odaberu model koji je najoptimalniji za konkretnu organizaciju, odnosno najrealniji za punu realizaciju u skladu sa performansama i kapacitetima sportske organizacije (prvenstveno ljudskim resursima; njihovim kompetencijama, upravljačkom iskustvu, i sl.). U svakom slučaju potrebno je u upravljanju strategijskom implementacijom vršiti stalnu kontrolu realizacije i pratiti rezultate pojedinih „koraka“ (perioda) u kojima se ona sprovodi. Jedan od primenljivih načina jeste model praćenja strategijskih problema (Mašić, 2001). Strukturiran je kao matrični četvoroprostorni kvadrant kojim se analizira/prati odnos formulisane i implementirane strategije (dobra i loša formulacija; dobra i loša implementacija). Asocijativni nazivi mogućih situacija/alternativa su sledeći (Mašić, 2001: 255):

- ▷ *Uspeh* (postize se ukoliko sportska organizacija ima dobro formulisanu strategiju i kvalitetno je implementira u realnom okruženju);
- ▷ *Rulet* (podrazumeva situaciju kada organizacija ima slabo formulisanu strategiju, ali je efikasno implementira; dobro izvršenje strategije može otkriti upozorenja i pretnje koje dolaze od slabo formulisane strategije);
- ▷ *Nezgoda* (situacija kada je dobro formulisana strategija loše implementirana; kada „stvari idu pogrešno“ menadžeri će u većini slučajeva radije redefinisati/reformulisati strategiju, nego postaviti pitanje da li je odabrana strategija dobro implementirana; u sprovođenju novoformulisane strategije praviće iste greške i kontinuirano doživljavati nezgode, neprilike i neuspehe);
- ▷ *Neuspeh* (neizvršenje) predstavlja situaciju kada strategija nije izvršena/implementirana ili je loše formulisana strategija loše implementirana; u ovom slučaju upravljačke strukture sportske organizacije imaju probleme kako da aktivnosti vrata na „pravi kolosek“; ako se strategija reformuliše i sprovede na isti način, tada će rezultati ostati verovatno i dalje neizvršeni; strateška pozicija organizacije u ovoj situaciji je teška i gotovo nepopravljiva).

---

31 Najpoznatiji su: McKinsey model „7S“; Certo & Peter petostepeni model; Johnson & Scholes model; itd.

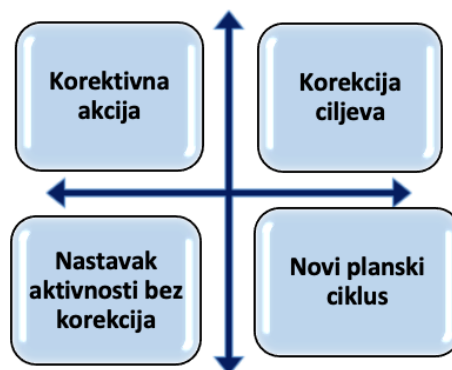
<b>Implementacija</b>	<b>Formulacija</b>	
		dobra                      loša
	dobra	<i><b>Uspех</b></i> <i><b>Rulet</b></i>
	loša	<i><b>Nezgoda</b></i> <i><b>Neuspeh</b></i>

**Slika 32:** Dijagnostika strategijske implementacije  
(Izvor: Mašić, 2001; prilagodio: Autor)

**4) Strategijska kontrola** proizilazi iz suštinskog shvatanja sadržaja kontrolnih aktivnosti kao menadžment funkcije i kontinuirane primene u upravljanju sportskom organizacijom. Ona obuhvata upravljački proces kojim se identifikuju, mere i upoređuju rezultati sportske organizacije sa postavljenim stratejskim parametrima u planskim dokumentima. Time se obezbeđuje efikasna realizacija strateških ciljeva (prati usklađenost između planiranih i realizovanih aktivnosti).

Smisao kontrole se odnosi na aktivnost menadžmenta koji, na osnovu dobijenih rezultata, može doneti odluku o preduzimanju neophodnih aktivnosti. Kao ishod kontrolnog procesa najčešće se pojavljuju sledeći akcioni elementi:

- korektivna akcija,
- korekcija utvrđenih ciljeva,
- nastavak planskih aktivnosti bez korekcije,
- otvaranje novog planskog ciklusa.



**Slika 33:** Ishodišta strategijske kontrole  
(Izvor: Autor)

Strategijska kontrola je složeni proces zasnovan na planskim i standardizovanim procedurama koje se u procesu kontrolisanja pretvaraju u brojne informacije pomoću kojih se donose odluke i korekcije, te upravlja poslovnom politikom sportske organizacije. *Etape* u procesu strategijske kontrole (Ristić, 2005):

1. *postavljanje standarda,*
2. *merenje efikasnosti, i*
3. *otklanjanje odstupanja od standarda i planova.*



Slika 34: Etape procesa strategijske kontrole  
(Izvor: Ristić, 2005; prilagodio: Autor)

Procesom strategijske kontrole obuhvaćeno je pet osnovnih *faza*:

- 1) *Postavljanje sistema izveštavanja* (prikupljanje informacija o parametrima funkcionisanja organizacijskog sistema i ostvarenim rezultatima; obuhvata prikupljanje podataka iz okruženja (sopstvenih sportskih i takmičarskih rezultata, rezultata konkurencije, trendova i tendencija sportskog tržišta, i sl.), obradu podataka i donošenja odgovarajućih odluka; neophodno je formiranje adekvatne baze podataka, tj. uspostavljanje adekvatnog informacionog sistema kako bi se sve prikupljene informacije mogle efikasno obraditi i biti dostupne za korišćenje).
- 2) *Utvrdjivanje i razvoj standarda* (standardi predstavljaju sveobuhvatnu ocenu realnih potencijala sportske organizacije, a odnose se, u prvom redu, na planirani rezultat posmatran sa stanovišta usaglašenosti željenog i realizovanog cilja; utvrđivanje standarda podrazumeva aktivnost na definisanju merila i kriterijuma za ocenu sportske organizacije u celini, kao i njenih organizacionih delova; u sportskoj organizaciji se osnovni standardi, kao kriterijum kontrole uspešnosti sportskih i poslovnih aktivnosti odnose na: a) *učešće sportske organizacije i njenih sportista u sistemu sportskih vrednosti* (ocena mesta, uloge, imidža, uticaja na opšte sportske tokove i sl.

- u ukupnom konkurentskom okruženju), i b) *materijalno finansijska osnova sportske organizacije* (oslanja se na analizu prihoda i troškova, marketinških aktivnosti, investicija u objekte, opremu i same sportiste, i sl.).
- 3) *Merenje i analiza rezultata* (predstavlja aktivnost kojom se utvrđuje stepen eventualnog odstupanja utvrđenih (izmerenih) vrednosti u odnosu na važeće standarde; utvrđivanje da li rezultati odgovaraju standardima, predstavlja relativno jednostavan korak u kontrolnom procesu, jer se pretpostavlja da se složena pitanja najvećim delom rešavaju u prethodne dve faze; ukoliko se rezultati i standardi poklapaju menadžeri mogu nastaviti sa redovnim planskim aktivnostima i ne moraju preduzimati korektivne akcije).
  - 4) *Preduzimanje neophodnih akcija* (preduzima se kada analiza rezultata pokaže da su ostvareni ispod nivoa postavljenih standarda, odnosno tada ona dobija oblik korektivnih akcija; sadržina korektivnih akcija podrazumeva svaku promenu u jednoj ili više operativnih aktivnosti organizacije, a mogu se odnositi i na izmenu postojećih standarda, jer se tokom procesa kontrole može otkriti da su standardi, u nekim slučajevima, neprikladni, odnosno da su previsoko ili prenisko postavljeni; menadžeri mogu na osnovu poboljšanja procesa rada ili uvođenja novih tehnologija u aktivnosti organizacije reprogramirati ciljeve i postaviti ih na viši nivo).
  - 5) *Vrednovanje* (rezultati rada aktera svih aktivnosti u organizaciji – sportskih i poslovnih, neophodno je da se vrednuju u skladu sa karakterom planskih ciklusa; rezultat kontrolnog procesa, bez obzira na njegov ishod, jasno govori o kvalitetu rada ljudskog potencijala sportske organizacije; u skladu sa rezultatima rada svakog pojedinca, odnosno obima ostvarivanja planiranih ciljeva, vrši se njihovo vrednovanje i nagrađivanje<sup>32</sup>).

---

32 Vrednovanje rezultata rada i nagrađivanje za njihovo ostvarenje je neophodna upravljačka aktivnost u sportskoj organizaciji. Njime se daje impuls ljudskim resursima za nastavak aktivnosti u novim planskim ciklusima. Nagrađivanje je opravdano i potrebno u svim situacijama ostvarenja plana i postizanja postavljenih ciljeva, njihovog premašivanja, ali i primerenog nagrađivanja za minimalna odstupanja između planiranog i ostvarenog. Iz ovih razloga je neophodno da svaka sportska organizacija ima razrađene unutrašnje kriterijume za vrednovanje rezultata rada i shodno njima adekvatno nagrađivanje (često se u praksi utvrđuju posebni kriterijumi nagrađivanja za ostvarene sportske rezultate, a posebni za radne rezultate menadžera i ostalih zaposlenih u sportskoj organizaciji).



Slika 35: Faze strategijske kontrole  
(Izvor: Autor)

### 3.4.2. Operativno planiranje

Operativno planiranje predstavlja konkretizovanje aktivnosti na realizaciji utvrđenih strategijskih odluka sportske organizacije. Osnovu operativnog planiranja u sportu čine aktivnosti menadžmenta na postavljanju i realizaciji razvojnih ciljeva čiji je glavni deo i izrada dokumenata - *Operativnog plana*.



Slika 36: Delovi operativnog planiranja  
(Izvor: Autor)

Najčešće se delovi operativnog planiranja odnose se na izradu:

(a) *Planova*, koji se obavezno kreiraju u obliku pisanog dokumenta u kojem se definišu konkretni/operativni ciljevi (željena buduća stanja

sportske organizacije). Plan sadrži i analitičke elemente trenutnih i potencijalnih resursa koji su osnova ukupnog razvoja konkretne sportske organizacije u određenom planskom periodu. Funkcija plana se ogleda i u obezbeđivanju kriterijuma za kontrolu dostignutih (ostvarenih) ciljeva, tako da je istovremeno i podloga za donošenje potrebnih odluka u toku svakodnevnih aktivnosti menadžmenta sportske organizacije. Plan, kao izraz operacionalizacije željenog pravca aktivnosti, u sebi treba da sadrži četiri osnovna elementa: (1) *ciljeve* (preciziraju buduća stanja organizacije), (2) *akcije* (sredstvo za ostvarenje ciljeva), (3) *resurse* (izvori koji definišu ostvarljivost ciljeva) i (4) *operacionalizaciju* (usmeravanje ljudskih potencijala prema izvršenju plana). Planom se odgovara na četiri menadžerska pitanja: *šta, kako, kada i ko?*



Slika 37: Načela za uspešnu izradu Plana

(Izvor: Nešić, 2020: 79)

(b) *Programa*, koji predstavljaju detaljnu razradu planskih akcija koje imaju zadatak da usmeravaju aktivnosti ka realizaciji ciljeva, i koje su vremenski ograničene. Oni nisu dopune plana, već posebna menadžerska planska odluka kojom se određuju: (a) glavne faze akcije, (b) konkretna zaduženja ljudskih resursa, (c) scenario akcije, (d) mere koje se preduzimaju tokom rešavanja konkretnog problema, (e) način realizacije aktivnosti, itd. Programi su veoma značajni delovi u procesu planiranja, jer se njima konkretizuju planski zadaci koji se ostvaruju akcionim delovanjem. Programom menadžeri treba da odgovore na sledeća pitanja: *šta, kako i koliko*.



Slika 38: Načela za uspešnu izradu Programa  
(Izvor: Autor)

(c) Definisanje operativnih *procedura* koje su u suštini svi postupci (utvrđeni pisanim smernicama) koji pokazuju kako bi se poslovna politika sportske organizacije trebala sprovesti (određuju poseban način bavljenja pojedinačnim događajima ili aktivnostima koji su u vezi sa realizacijom utvrđenih ciljeva). Suštinska svrha procedura je da kontrolišu i obezbeđuju konzistentne akcije menadžmenta.

(d) *Pravila* koje jedan broj autora smatra oblikom planiranja, s obzirom na to da se njima kreira svojevrsno „uputstvo“ za delovanje i definišu tačne koordinate postupanja (šta „da“, a šta „ne“). U sportu se pravila često pojavljuju kao kategorija značajna za samu suštinu sportskog procesa (npr. takmičarska pravila, sudijska pravila, i sl.), i za razliku od procedura, mogu biti samostalna.

(e) *Budžeta*, odnosno finansijskog plana, kojim se obezbeđuje ciljano ulaganje finansijskih resursa u odgovarajuće planske aktivnosti sportske organizacije. Finansijska stabilnost (podrška) predstavlja osnovnu pretpostavku za realizaciju svakog operativnog plana, a u isto vreme je i instrument kontrole realizovanih ciljeva. Ova kontrola se, u suštini, odnosi na troškove koji nastaju u procesu planiranja, a kasnije i na komparaciju ukupno realizovanih (utrošenih) sredstava sa ostvarenim efektima planske akcije.

Operativnim planiranjem menadžment sportske organizacije se usmerava na konkretne i vitalne tačke razvoja u određenom (kraćem) vremenskom periodu. Mada postoje brojni metodološki postupci, menadžeri zaduženi za operativno planiranje u sportskoj organizaciji treba da pođu od ideje da je *svaki postavljeni cilj u stvari konkretan problem koji*

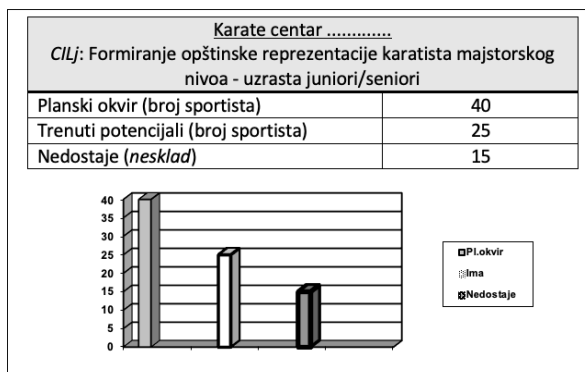
traži rešenje. Između trenutne stvarnosti i projektovane budućnosti postoji određeni *nesklad*, koji je potrebno popuniti odgovarajućim aktivnostima. Ove aktivnosti, koje moraju biti adekvatne nivou postojećeg nesklada, treba da dovedu do otklanjanja postojećih disproporcija i postizanju željenog stanja sportske organizacije. Tačnije, procesom planiranja se rešavaju detektovani problemi, koji se, najčešće odnose na pitanja: Koje su aktivnosti, etape i resursi neophodni za rešavanje problema - nesklada? Kako postići promenu? Na kojim tačkama uzroka i posledica (koje dovode do rešenja) treba preduzeti intervenciju? Kojim redosledom delovati?<sup>33</sup>



Slika 39: Proces operativnog planiranja (menadžerske aktivnosti)  
(Izvor: Autor)

Menadžerske aktivnosti kojima se zaokružuje proces operativnog planiranja podrazumevaju nekoliko faza:

a) **Kvantifikacija problema** – utvrđivanje/konkretizovanje opšteg okvira problema/cilja;



Slika 40: Primer kvantifikacije problema  
(Izvor: Nešić, 2008: 166)



b) **Određivanje problema** – smatra se početkom procesa planiranja i može imati uspešno ishodište samo ako je većina članova sportske organizacije (najbolje svi) detaljno informisana i upoznata sa problemima njenog razvoja. Tačnije, ako steknu jasnu sliku o potrebama i ciljevima svoje organizacije, te shvate da postoje i potencijalne prepreke na putu njihove realizacije. Stoga je potrebno stvoriti atmosferu saglasnosti i prihvatanja postojanja problema, tako da on dobije značenje motiva za rešavanje. To podrazumeva da je potrebno učesnicima u procesu planiranja, kao i svim članovima organizacije, razjasniti odnos problema i cilja<sup>34</sup>.

NAZIV SPORTSKE ORGANIZACIJE:	
<b>PROBLEM:</b>	
<b>CILj:</b>	
<b>KRITERIJUM:</b> (Kako će se znati da je postignut cilj?)	

**Slika 41:** Postavljanje problema kao cilja  
(pomoćna tabela koju mogu koristiti menadžeri prilikom procesa planiranja)  
(Izvor: Nešić, 2008: 168)

c) **Diferencijacija uzroka i efekata** – ovo je faza u kojoj se razvija struktura operativnog plana i gde se eksplicitno evidentiraju aktivnosti koje izazivaju željene promene. Tačnije, diferenciraju se *uzroci* postavljenog problema u odnosu na željene *efekte* (ciljeve). Primenom odgovarajućeg modela planiranja (npr. model „paukove mreže“) vrši se strukturiranje operativnog plana čiji je osnovni zadatak da utvrdi sve faktore koji mogu učestvovati u rešavanju problema (dostizanja cilja). Time se „traga“ za svim uzrocima i efektima planskih aktivnosti koje treba preduzeti u određenom vremenskom periodu, stvara se „slika“ o identifikovanom problemu

34 Problem postavlja situaciju u negativnom (nepoželjnom) terminološkom obliku, cilj je postavlja u pozitivnom - željenom smislu. Pojedini problemi mogu da se eliminišu u potpunosti, dok se drugi mogu rešiti samo delimično. U određivanju smernica za rešavanje problema, bitno je utvrditi realan nivo njihovog ostvarenja, bez obzira na to da li se one odnose na celinu problema ili samo na određeni njihov deo. Tačnije, odrediti one smernice za akciju koje omogućavaju efikasnu intervenciju. To se može postići evidentiranjem elemenata postavljenog problema.

i neophodnim resursima za njegovo rešavanje (kao i usmeravanje ka konkretnim - pojedinačnim aktivnostima).<sup>35</sup>

d) **Postavljanje i razvijanje zadataka u planskim aktivnostima** - da bi se postavljeni ciljevi sportske organizacije mogli adekvatno realizovati, često je potrebno je da se određene aktivnosti (zadaci) obave etapno (u određenim vremenskim intervalima). Zbog toga je potrebno sačiniti „mapu“ zadataka koja sadrži elemente o konkretnim zadacima, njihovoj vremenskoj distribuciji i neophodnim resursima koji učestvuju u njihovoj realizaciji.<sup>36</sup> Postavljanje zadataka se, u suštini, odnosi na formulisanje adekvatnih iskaza o onome što sportska organizacija želi da uradi do određene vremenske tačke<sup>37</sup>. Celovita formulacija zadataka može se uobličiti kroz tzv. tabele zadataka.

NAZIV ORGANIZACIJE:	
Period za koji se planira zadatak:	
POSTAVLJENI ZADATAK: (Šta će biti urađeno?)	
NOSILAC REALIZACIJE: (Ko će to da uradi?)	
DATUM OSTVARENJA: (Kada će biti urađeno?)	
POTREBNA FINANSIJSKA SREDSTVA: (Koliko će da košta?)	

**Slika 42:** Pomoćna radna tabela za formulisanje planskih zadataka

(Izvor: Nešić, 2008: 171)

35 Kada je reč o modelu „paukove mreže“, njeno razgranavanje treba da dovede do nivoa na kojem menadžment sportske organizacije može da interveniše na efikasan način uz korišćenje objektivno dostupnih resursa.

36 U aktuelnoj sportskoj praksi većina sportskih organizacija se u svom radu orijentiše na sačinjavanje i razradu Godišnjih planova rada (aktivnosti) koji obuhvataju organizaciju u celini. Bilo bi ispravno da osnovu za godišnje planove rada kluba čine godišnji planovi trenaznog procesa. Utvrđivanjem zadataka koji se evidentiraju u godišnjem planu, rešavaju se dve grupacije problema: (1) Izvanorganizacijski/spoljašnji (odnose se na planiranje aktivnosti koje sportska organizacija treba da preduzme u sledećem planskom ciklusu/sledećoj godini, čime bi se približila svojim ciljevima, tj. njima se nastoji postići promena uslova u lokalnom okruženju i sl.); (2) Unutarorganizacijski/unutrašnji (ovim zadacima se nastoje otkloniti prepreke koje ometaju efektivno funkcionisanje i napredovanje sportske organizacije).

37 Npr. u periodu od 1.01.2021. do 31.12.2021. godine.

Da bi menadžment sportske organizacije mogao jasno i precizno da postavi zadatke za konkretan planski ciklus (npr. godišnji), neophodno je da koristi podatke (analize) iz prethodnog planskog ciklusa. To se, u prvom redu, odnosi na evaluaciju ostvarenja ciljeva (postavljenih zadataka) iz prethodnog planskog perioda (npr. prethodne godine). Analiza ovih perioda, na osnovu realne procene uspeha i neuspeha, stvara pretpostavke za razvijanja grupe zadataka koji su u funkciji ostvarenja ciljeva sportske organizacije za nastupajući planski period. Na osnovu njih se mogu planirati resursi koji su u funkciji realizacije zadataka, bilo kao pomažući ili ometajući.<sup>38</sup>

NAZIV SP. ORGANIZACIJE:			
Cilj iz <b>prethodnog perioda:</b>		Cilj za <b>naredni period:</b>	
<u>Realizovan:</u> (način uspeha)	<u>Nerealizovan:</u> (razlog neuspeha)	<u>Pomažuće snage:</u>	<u>Odmažuće snage:</u>
Cilj 2:		Cilj 2:	
<u>Realizovan:</u>	<u>Nerealizovan:</u>	<u>Pomažuće snage:</u>	<u>Odmažuće snage:</u>

**Slika 43:** Pomoćna radna tabela za razvoj planskih zadataka (grupe zadataka)  
(Izvor: Nešić, 2008: 171; prema: Raič & Maksimović, 2003)

e) **Izrada planskog dokumenta (Operativni plan)** - utvrđivanjem početnog i završnog termina aktivnosti otpočinje se sa strukturiranjem operativnog plana. U okviru vremenskog dimenzioniranja plana izrađuju se *etape* u kojima se vrši grupisanje određenih zadataka u manje (pojedinačne) vremenske termine. Prelaz iz jedne u drugu etapu plana (neposredno nastupajuću - sledeću) označava se kao *dogadžaj - međaš* (jasno označava da su sve kritične aktivnosti<sup>39</sup> iz prethodne etape realizovane i da grupa aktivnosti

38 Kod utvrđivanja snaga koje mogu da pomognu ili da ometaju kretanje organizacije ka ciljevima, treba imati u vidu da sve snage nemaju isti uticaj, odnosno da nisu jednako važne. Na neke snage se može, a na neke ne može direktno uticati. U tabelu se, stoga, navode samo one snage koje su najbitnije, i za koje se proceni da mogu imati pozitivan (konstruktivan) uticaj na ostvarenje zadataka.

39 „Kritične aktivnosti“ - aktivnosti koje ne mogu da se pomeraju (prolongiraju) i od kojih zavisi realizacija celokupnog plana u zadatom vremenskom periodu.

naredne etape može da otpočne sa procesom). Postizanje razvojnih ciljeva sportske organizacije, odnosno realizacija planskih aktivnosti na ostvarenju budućih pozicija organizacije, koja se bazira na prethodnim analizama uslova za njihovo ostvarenje, može da rezultira identifikacijom velikog broja zadataka koje je potrebno sprovesti. Njih može biti nekoliko desetina, pa čak i stotina, u različitim oblicima i intenzitetima. U takvoj „šumi“ zadataka, neophodno je stvaranje preglednog sistema koji će u svakom momentu davati jasnu sliku menadžerima u sportskoj organizaciji na kojoj se tački plana nalaze. Stoga je potrebno sve utvrđene zadatke integrisati u jedinstven i usklađen plan aktivnosti, pisani dokument (Operativni plan).<sup>40</sup> Savremena informatička tehnologija danas raspolaže nizom softverskih paketa koji služe za izradu integrisanih planova aktivnosti.

f) **Izrada planskog dokumenta (Program aktivnosti)** – izradom Operativnog plana stvaraju se uslovi za realizaciju naredne planske faze – programiranje (izrada *Programa aktivnosti*). Ono se obavlja na nivou organizacionih jedinica sportske organizacije (ili radnih grupa za pojedine vrste aktivnosti). Planiranje i programiranje aktivnosti delova sportske organizacije je, u suštini, fundamentalni deo akcionog delovanja svake sportske organizacije. Kada su poznati svi elementi strategijskih elemenata sportske organizacije (vizija, misija i strateški ciljevi) svaka organizaciona celina (podsystem) može (i treba) da razvija svoj Program aktivnosti.<sup>41</sup> Programiranje aktivnosti na nivou organizacionih jedinica (realizatorskih timova) predstavlja postupak izrade programskog dokumenta (pozicioniraju se problemi koje tim treba da reši). Najčešće polazi od sledećih elementa: procenjivanja potreba, osnovnih planskih postupaka i načina evaluacije programa. Program aktivnosti treba da obuhvati sledeće sadržajne elemente: (a) opis aktivnosti, (b) ciljnu grupu, (c) oblike upravljanja (vođenja), (d)

40 Integrisanje planskih zadataka vrši se formiranjem određenih tabela, grafikona, mada veći broj sportskih organizacija još uvek koristi opisni način definisanja zadataka (tekstualna prezentacija). U dosadašnjoj sportskoj praksi, posebno manjih i amaterskih sportskih organizacija, može se uočiti i kombinovani način izrade Operativnog plana (najvažniji zadaci organizacije (treninzi, takmičenja, edukacioni kampovi, itd.) se prezentuju u tekstualnom obliku, a tabelama (ili gantogramima) ilustruje integralna struktura godišnjeg plana).

41 Realizatorski timovi ili radne grupe mogu se formirati u sportskoj organizaciji prema različitim potrebama i kriterijumima, npr. timovi za selekciju mladih sportista, timovi za takmičarske pogone, radne grupe za materijalno-tehničko obezbeđenje, timovi za rekreativne programe, i sl.

vremenske parametre (rokove realizacije pojedinih zadataka), (d) lokaciju (okruženje), (e) finansijske parametre (budžet).

g) **Realizacija plana i programa** - uslovljena je unutrašnjom raspodelom uloga i odgovornosti u sportskoj organizaciji. Stoga je model strukture sportske organizacije jedan od faktora koji daju potreban okvir za postizanje svrhe i ostvarivanja utvrđenih ciljeva. Njihova priroda zahteva da se unutar sportske organizacije formiraju i razvijaju strukture koje će biti sposobne da realizuju pojedine zadatke (način vođstva, ovlašćenja, odlučivanje, odnosno kakav je tip strukture neophodan, npr. kolektivni ili hijerarhijski, i sl.). U Republici Srbiji je još uvek većina sportskih organizacija uređena kao neprofesionalno sportsko udruženje (udruženje građana koje ima svoje članstvo) i čija je struktura kooperativnog tipa. Ona podrazumeva demokratski i uravnotežen odnos prema članstvu i ciljevima, aktiviranje članstva u planiranju, itd. U ovakvom organizacijskom modelu, donošenje stratejskih planova je u dominantno ingerenciji najviših organa kluba (Skupština, Upravni odbor i sl.). Operativno planiranje (u tehničkom smislu) pripada nižim organizacionim oblicima (komisije, radne grupe, operativni timovi, itd.), ali je usvajanje ovih planova, takođe, pod ingerencijom top menadžmenta.

h) **Evaluacija** - vrednovanje predstavlja poslednji korak u procesu planiranja (i sledno tome - realizaciji) rada u sportskim organizacijama. Ona je sredstvo koje pomaže menadžmentskim strukturama da efektivno saraduju i komuniciraju sa organizacijom. Evaluacijom se vrši procenjivanje efekata realizacije planova, i rad sportske organizacije se čini vidljivim. To je efektivan način priznavanja i nagrađivanja rada, kako pojedinaca, tako i cele



Slika 44: Organizacijska kompetencija za donošenje i realizaciju planskih dokumenata  
(Izvor: Nešić, 2008: 181)

organizacije. Takođe, evaluacija pomaže menadžmentu sportske organizacije i da nastavi sa procesom planiranja, odnosno ostvari kontinuitet ove menadžmentske funkcije (budući planovi na bazi evaluacije sadašnjih). To znači da su planiranje i evaluacija međusobno zavisne aktivnosti. Informacija koju organizacija (ili grupa) dobija na osnovu evaluacije (efikasnosti i uspeha) pomaže joj da menja svoje ciljeve, te da razvija odgovarajuće strategije i zadatke u narednom planskom periodu.

Proces evaluacije planova sportske organizacije obuhvata nekoliko segmenata:

- 1) *Donošenje odluke o evaluaciji* (proces vrednovanja podrazumeva procenu uspešnosti radnih grupa (timova) u odnosu na realizaciju postavljenih zadataka, kao i načina unapređenja njihovog rada; stoga treba da bude podržan kao proces od strane nosilaca autoriteta u organizaciji, kao i dela organizacije koja treba da bude evaluirana – radne grupe, timovi, ekipa, i sl. i dela organizacije na koju je usmeren program);
- 2) *Utvrđivanje svrhe evaluacije* (moraju se jasno definisati razlozi njene primene obzirom da to olakšava diferenciranje aktivnosti koje treba obuhvatiti evaluacijom);
- 3) *Definisanje ko treba da bude obuhvaćen evaluacijom* (obezbeđuje se ravnoteža između broja ljudi koji mogu biti uključeni i broja pojedinaca koji realno treba da učestvuju u planiranju evaluacije);
- 4) *Definisanje predmeta evaluacije* (jasno formulisanje šta se želi saznati putem evaluacije);
- 5) *Razmatranje načina merenja predmeta evaluacije* (utvrđivanje standarda za ocenjivanje uspeha, koji najčešće proizilaze iz ciljeva i zadataka sportske organizacije, nastupa u trenutku kada je organizacija utvrdila šta želi da čini; to je od uticaja na smer i objekat merenja);
- 6) *Donošenje odluke o načinu prikupljanja informacija* (prikupljanje informacija može biti obavljeno na više načina, mada se kao metodološki postupci najčešće pojavljuju: posmatranje (monitoring), intervjuisanje i anketiranje);

- 7) *Procena o potrebnoj pomoći* (podrazumeva procenu o sopstvenim sposobnostima i kompetenciji da se evaluacija kvalitetno izvede, odnosno o potrebi eventualnog angažovanja stručnjaka izvan sportske organizacije);
- 8) *Obezbeđivanje resursa* (iznalaženje sredstava za pokrivanje objektivnih troškova evaluacije, posebno ako je angažovana pomoć spolja);
- 9) *Sprovođenje evaluacije* (preduzimanje konkretnih radnji i aktivnosti prema predviđenom redosledu);
- 10) *Sastavljanje izveštaja o evaluaciji* (oblikovanje pisanog dokumenta, čija forma zavisi od svrhe evaluacije i organa kome je namenjena);
- 11) *Korišćenje dobijenih informacija* (rezultati evaluacije treba da su u funkciji budućih planiranja, te je veoma bitno šta se sa dokumentima o njenom postojanju čini. U praksi je prisutno nekoliko različitih situacija kojima se odgovara na osnovno pitanje: Šta činiti sa okončanom evaluacijom? One se mogu odnositi na sledeće: a) arhiviranje, b) dostavljanje odgovarajućim organima lokalne zajednice, c) dostavljanje potencijalnim finansijerima, d) korišćenje kao polazne osnove za naredni planski ciklus).

#### **3.4.2.1. Planiranje trenaznog procesa**

Trenažni proces (kao centralni deo sportskog sistema) predstavlja specifičan transformacioni proces u kome se postizanje određenog (očekivanog) rezultata ostvaruje određenim sredstvima, metodama i opterećenjima. Nastojanje da se postigne odgovarajući rezultat (u prvom redu sportski) definiše i osnovni zadatak sportskog treninga - da se sportista iz inicijalnog (početnog) dovede do novog (finalnog) stanja. Za sportski trening se može reći da je i svojevrsan pedagoški proces, gde se odgovarajućim sredstvima sistematski deluje na ličnost sportiste. U osnovi ovog procesa se, prevashodno, nalaze vaspitanje, učenje i povećanje funkcionalnih sposobnosti sportista koje se odvija u uslovima pravilnog higijenskog režima i pod stalnim nadzorom operatora sportskog treninga

- trenera. Ovako složen proces (u kome dominiraju kontinuirane razvojne tendencije sportista) ne može biti rezultat stihije, improvizacije i laicizma. Pored toga, celokupno poslovno i akciono usmerenje sportske organizacije zasniva se, u prvom redu, na potrebama, ciljevima i zadacima trenažnog procesa, i, u vezi sa njim, sportskih takmičenja. Stoga je kvalitetno i permanentno planiranje trenažnog procesa jedan od ključnih elemenata za uspešno delovanje celokupnog menadžmenta sportske organizacije.

Planiranje trenažnog procesa (čiji je sastavni deo i programiranje) ima najznačajniju ulogu u efikasnom i svrsishodnom sprovođenju transformacionog procesa. Stručno, pedantno i permanentno planiranje sportskog treninga obezbeđuje da se pretpostavka pojave slučajnih rezultata treninga i takmičenja svede na najmanju moguću meru, te osigurava kontinuitet poboljšanja sportskih rezultata. Odnos planiranja i programiranja sportskog treninga prema ostalim delovima sportskog sistema (svim drugim menadžmentskim aktivnostima u sportskoj organizaciji) ima karakter interaktivnosti jer predstavlja osnovu za obavljanje niza različitih poslova i zadataka u okviru jedinstvenog menadžmentskog sistema sportske organizacije.

Efikasnost planiranja i programiranja trenažnog procesa uslovljena je nizom postupaka i aktivnosti onog dela menadžmenta koji je neposredno odgovoran za njegovu realizaciju (trenerski tim, stručni štab, i sl.). Da bi se mogao sačiniti odgovarajući plan i program, neophodno je utvrditi sledeće elemente:

1) *Identifikacija inicijalnog stanja sportista* (obuhvata niz značajnih parametara njegovih statusnih karakteristika, a posebno: celovitu procenu morfoloških karakteristika, detekciju funkcionalnih sposobnosti organizma, stanje motoričkih sposobnosti i tehničko-taktičkih znanja, intelektualne karakteristike svakog pojedinca, osobine ličnosti, motivacione dispozicije, socijalni status, itd.);

2) *Definisanje željenog finalnog stanja* (ovde su u obzir uzimaju karakteristike početnog (inicijalnog) stanja sportiste);

3) *Stručna razrade konstruktivnih elemenata plana* (metoda trenažnog rada, metoda doziranja opterećenja, izbora sadržaja treninga, analiza efekata trenažne aktivnosti na osnovu kontrolnih mehanizama - tranzitna merjenja).





Slika 45: Postupci koji obezbeđuju efikasnost planiranja/programiranja trenažnog procesa  
(Izvor: Autor)

Planiranje sportskog treninga predstavlja kompleksnu upravljačku aktivnost koja obuhvata: (a) određivanje ciljeva i zadataka trenažnog procesa, (b) definisanje vremenskih rokova za postizanje određenog sportskog rezultata, (c) određivanje kontrolnih normativa i mernih instrumenata, (d) pozicioniranje vremenskih ciklusa, (e) evidentiranje potrebnih tehničkih, materijalnih i kadrovskih uslova. Zbog toga planovi trenažnog procesa moraju ispunjavati jednu od bitnih karakteristika – *realnost* planova. To znači da moraju biti zasnovani na realnim i ostvarljivim pretpostavkama, prilagodljivi objektivnim mogućnostima sportista, kao i osobenostima okruženja sportske organizacije (unutrašnjeg i spoljašnjeg). Objektivnost planskih postavki bazira se, u prvom redu, na merljivim elementima (kvantitativnim veličinama) dobijenim putem odgovarajuće dijagnostike i kontrole, te se na ovoj komponenti planiranja mora stalno insistirati<sup>42</sup>.

*Planiranje i evidencija stručnog rada* za svakog sportskog trenera predstavlja neophodan uslov uspešnog obavljanja planiranih zadataka (time i ostvarivanja ciljeva trenažnog procesa). Analizom podataka koji se dobijaju redovnim vođenjem evidencije moguće je uočiti i korigovati propuste i nedostatke planova, a takođe i poslužiti kao podloga za nove planske cikluse. Savremena sportska praksa svakodnevno nameće nove pojave i detalje koje je neophodno pratiti i evidentirati. Kako su ovo pitanja koja spadaju u tematsku

---

42 U sportskoj praksi se veoma često mogu sresti megalomanski i neostvarljivi planovi, koji su najčešće samo „spisak želja“, a ne posledica stručnog i sveobuhvatnog analitičkog procesa.



Slika 46: Elementi za pripremu planskih zadataka trenažnog procesa  
(Izvor: Autor)

razradu drugih oblasti (metodika sportskog treninga, tehnologija treninga i sl.), sa aspekta upravljanja sportskom organizacijom neophodno je imati u vidu samo neke (osnovne) pretpostavke o preporučenim evidencijama u stručno-trenerskom radu (predstavljaju osnovne zahteve sportske prakse). Menadžment sportske organizacije mora nastojati da se u radu trenera primenjuje neophodan minimum sledećih evidencija vezanih za trenažni proces:

- (a) Evidencija prisustva treninzima;
- (b) Dnevnik rada trenera;
- (c) Dnevni, nedeljni, periodični i godišnji plan treninga;
- (d) Evidencija takmičenja;
- (e) Lični karton sportiste;
- (f) Evidencija testiranja sportista.

Planiranje stručnog rada u sportu se ne sme shvatiti kao formalnost. Ono je osnova za pravilan, stručan i svrshodan rad (uslov pravilnog vođenja sportista)<sup>43</sup>. Vođenje trenažnog procesa oslanja se, u osnovi, na *višegodišnje* i *godišnje* planiranje.

43 Još uvek je veoma prisutna praksa kod velikog broja trenera da se planiranje trenažnog procesa svodi na prepisivanje planova i programa rada od drugih ili iz prethodnih perioda. Plan rada mora biti prilagođen karakteristikama sportista sa kojima se radi, njihovim realnim mogućnostima i utvrđenim ciljevima u strateškim planovima sportske organizacije. Zahtevi koji se, u osnovi, postavljaju pred svrshodno planiranje stručnog rada odnose se na njihovu preglednost, jednostavnost i sadržajnost, što sve zajedno treba da doprinese funkciji ostvarivanja postavljenih zadataka.

Svaki plan mora da sadrži određen broj strukturalnih elemenata, od kojih su najvažniji: (a) *analiza stanja*, (b) *ciljevi* (za ekipu i sportiste), (c) *rokovi* (za postizanje ciljeva), (d) *sredstva* koja će delovati kao spoljašnji uzroci izazivanja promena u adaptacionim mehanizmima svakog sportiste (vežbe, postupci, mere, itd), (e) *ciklusi* u kojima se primenjuju određena sredstva treninga (vrste i trajanje), raspodela raspoloživog vremena (dani, nedelje, meseci), (f) *forma plana* (izrada modela plana u kome se za svaki ciklus određuju parametri: ciljevi, zadaci, sadržaji treninga, trajanje i način kontrole), (g) *osnovna takmičenja*.



Slika 47: Strukturni elementi plana trenažnog procesa

(Izvor: Autor)

**Plan** je, u suštini, određenje strategije kako dostići projektovane sportske ciljeve sportiste (ekipe) u određenom periodu. Njime se, između ostalog, definišu parametri značajni za kompletnu i sveobuhvatnu realizaciju trenažnog procesa i odnose se na:

- ▷ Plan takmičarskog kadra,
- ▷ Plan stručnog kadra,
- ▷ Kalendar takmičenja,
- ▷ Prognozu dinamike rezultata,
- ▷ Plan kontrola (zdravstvenih, antropoloških, motoričkih, itd.)
- ▷ Vremenske serije,
- ▷ Globalne ciljeve po vremenskim serijama,

Plan pretpostavljenih resursa (prostor, sale, teretane, destinacije za pripreme - more, jezera, planine, i sl, rekviziti i pomoćna sredstva, neophodna oprema, ishrana, farmakološka sredstva, profilaktičke procedure, psihološka podrška, prilagođavanje sportista realnom okruženju - škola, porodica, društvo; teorijska priprema i lični menadžment; itd.);

▷ na kraju plana predstaviti: *koliko to košta?*

**Program** predstavlja konkretnu operacionalizaciju prethodno sačinjenog plana i kroz njega se daje „odgovor na tri pitanja“:

1. **šta raditi?** (definiše *cilj* treninga)
2. **kako raditi?** (utvrđuje *metodologiju* rada)
3. **koliko raditi?** (identifikuje *intenzitet* rada na treningu)

U tom smislu programiranje sportskog treninga treba shvatiti kao složenu upravljačku aktivnost, u kojoj se na osnovu prethodno utvrđenih planskih elemenata (ciljeva i zadataka, vremenskih parametara i materijalno-finansijskih uslova), određuju **sredstva, metode i opterećenja** kojima se utiče na optimalizaciju transformacionih (i adaptacionih) procesa sportista<sup>44</sup>.

### 3.4.2.2. Planiranje finansija u sportskoj organizaciji

Neizostavni deo sveobuhvatnog upravljanja sportskom organizacijom odnosi se na aktivnosti menadžmenta usmerenih ka obezbeđivanju potrebnih finansijskih resursa. Odgovor na pitanje - koliko je novčanih sredstava potrebno za realizaciju planiranih aktivnosti organizacije u narednoj godini, dobija se izradom **finansijskog plana** sportske organizacije. Ova operativna aktivnost je integrisani deo šireg upravljačkog prostora koji se odnosi na sistem **finansijskog menadžmenta** sportske organizacije.

Finansijski menadžment u sportskoj organizaciji predstavlja organizacioni oblik upravljanja procesom reprodukcije novčanih fondova i raspoloživih resursa. Njegov glavni zadatak je kontrolisanje i upravljanje tokom novčanih sredstava koji su neophodni za funkcionisanje sportske organizacije kao celine. To podrazumeva obezbeđivanje (pribavljanje)

<sup>44</sup> Program treninga predstavlja „recept“ na osnovu koga treneri upravljaju pojedinačnom trenažnom jedinicom.

novčanih fondova, kao kategorije određenog iznosa finansijskih sredstava koji su u funkciji realizacije ciljeva sportske organizacije. Pribavljena novčana sredstva predstavljaju predmet finansijskog menadžmenta, čija se suština ogleda u svrsishodnom korišćenju novca neophodnog za sprovođenje planiranih aktivnosti organizacije. Sa aspekta finansijskog menadžmenta, u sportu se može govoriti o nekoliko grupa resursa, neophodnih za egzistenciju sporta, prema kojima su usmerene finansijske potrebe:

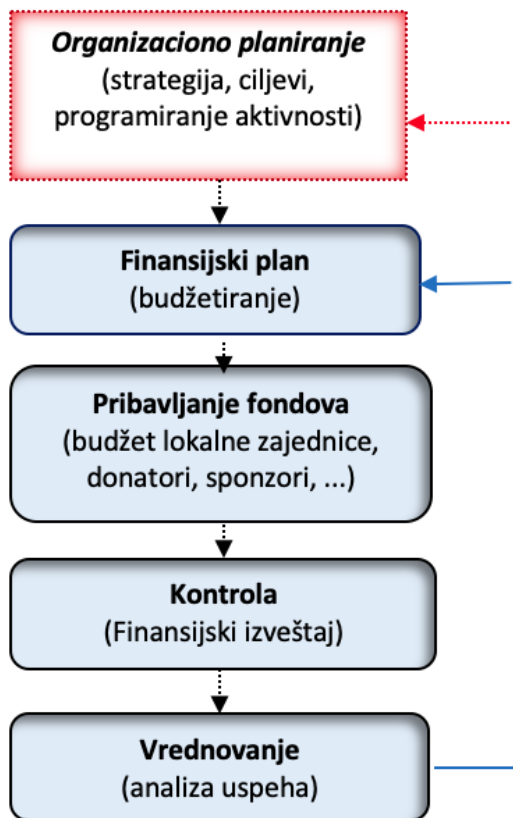
- (a) *Fizički resursi* - nekretnine ili tzv. osnovna sredstva (sportske sale, tereni, sprave, i sl.); obezbeđivanje ove vrste resursa zahteva znatna novčana ulaganja, te se često ovo smatra investicionim ulaganjem;
- (b) *Potrošna dobra i inventar* - obuhvaćena su zalihama neophodnih tehničkih i drugih resursa koji su u funkciji obavljanja osnovne delatnosti sportske organizacije – trenažnog procesa (sportski rekviziti, oprema sportista, medicinski materijal, energenti, merni instrumenti, biro-tehnička oprema i oprema za komunikaciju, itd.);
- (c) *Ljudski resursi* - sva lica koja su neophodna za realizaciju aktivnosti kluba i u funkciji su osnovne sportske supstance – sportista treneri, lekari i ostali neophodan stručni kadar, administrativni deo kluba, i sl.).

Aktivnost finansijskog menadžmenta u sportskim organizacijama podrazumeva nekoliko faza realizacije:

- 1) *Izrada finansijskog plana* - predstavlja procenu novčane sume koja se planira da bude utrošena tokom određenog vremenskog perioda (obično je to jedna kalendarska godina). Neophodno je da finansijski plan sadrži dva osnovna konstruktivna elementa: (a) *prihode* (ukupan planirani priliv novčanih sredstava iz različitih izvora), i (b) *rashode* (ukupno potrebna novčana sredstva za realizaciju planskih aktivnosti gde su obuhvaćeni svi troškovi koji su vezani za neophodne resurse sportske organizacije). Kvalitetan finansijski plan podrazumeva izbalansiranost prihoda i rashoda, što znači da je potrebno planirati obezbeđenje takvog iznosa novčanih sredstava u odnosu na to koliki su zahtevi realizacije plana i programa sportske organizacije (rashodi ne bi trebali da premašuju prihode).

- 2) *Pribavljanje fondova* - pronalaženje novčanih sredstava potrebnih za realizaciju planiranih aktivnosti u određenom vremenskom periodu (npr: godišnjeg programa rada). Obzirom da su kod nas sportske organizacije deo neprofitnog društvenog sektora (služe prvenstveno zadovoljenju potreba i interesa članstva), svoje ciljeve poslovanja realizuju na način pokrivanja neophodnih troškova koji su u funkciji ostvarivanja prvenstveno *sportskih ciljeva organizacije*, a ne ekonomskog profita (zarade, suficita). Pribavljanje novčanih fondova, kao najosetljivijeg pitanja finansijskog menadžmenta, vrši se iz različitih izvora (članarine, sponzorstva, donatorstva, sopstveni programi, državni fondovi, i sl.).
- 3) *Unutrašnja kontrola* – podrazumeva praćenje realizacije raspoloživih novčanih sredstava tokom godine. Ostvaruje se korišćenjem računovodstvenog sistema, odnosno adekvatnog finansijskog knjigovodstva, čiji je nezaobilazni deo sastavljanje periodičnih (tromesečnih, polugodišnjih i godišnjih) izveštaja o finansijskom poslovanju.
- 4) *Vrednovanje* - procena i verifikacija odluka koje je menadžment sportske organizacije donosio u pogledu finansija tokom određenog vremenskog perioda. Ono se, najčešće, odnosi na finansijske pokazatelje koji su komparativni sa sličnim organizacijama u određenoj sportskoj oblasti (sportskoj grani i sl.). Na ovaj način se mogu obezbediti korisne informacije o važnim strategijskim pitanjima (mogućnostima ili pretnjama) bitnim za budućnost organizacije.

U praktičnom smislu organizovanim sistemom finansijskog menadžmenta treba da se ogovori na sledeća pitanja: (a) Šta nameravamo? (b) Koliko je za tu nameru potrebno obezbediti novca? (c) Koji su izvori novca? (d) Da li se novac troši na planiran i svrshodan način? (e) Da li se ispunjavaju očekivanja finansijera? (e) Da li su odluke pravilne? Odgovori na ova pitanja menadžerima koji se bave finansijskim aspektima upravljanja sportskom organizacijom daju jasne koordinate za definisanje uloge i



Slika 48: Faze u realizaciji aktivnosti finansijskog menadžmenta  
(Izvor: Autor)

stvaranje sistema finansijskog menadžmenta u sportskoj organizaciji. Činioci ovog sistema su:

- (1) finansijska politika sportske organizacije
- (2) model finansijskog planiranja
- (3) način prikupljanja finansijskih sredstava
- (4) način finansijske kontrole
- (5) model vrednovanja finansijske uspešnosti

**Tabela 6:** Sistem finansijskog menadžmenta sportske organizacije

<i>ULOGA FIN. MENADŽMENTA</i>	<i>PROBLEMSKO PITANJE</i>	<i>AKTIVNOST MENADŽMENTA</i>
<b>FINANSIJSKA POLITIKA</b>	<b>Šta je cilj?</b>	- priprema sportskog događaja - realizacija takmičarskog programa - prateći programi
<b>FINANSIJSKO PLANIRANJE</b>	<b>Koliko novca je potrebno?</b>	- biznis plan - plan toka gotovine
<b>PRIKUPLJANJE FINANSIJA</b>	<b>Odakle novac?</b> (izvori novca)	- sopstvena sredstva - sponzori - donatori - državni izvori finansija - međunarodni finansijski izvori - prateća delatnost
<b>FINANSIJSKA KONTROLA</b>	<b>Kako se troši novac?</b>	- analiza poslovanja - unutrašnja kontrola - revizija
<b>VREDNOVANJE</b>	<b>Kolika je dobit?</b>	- analiza uspeha - analiza stanja - analiza rentabilnosti

(Izvor: Autor)

Proces izrade finansijskog plana neophodno je sagledati kao deo razvijanja poslovnog plana sportske organizacije u celini. To podrazumeva sledeće grupe aktivnosti:

- *Inicijalno planiranje* (kao pripremna faza) definiše kvalitativni aspekt razvoja sportske organizacije, čime se stvara finansijska „slika“ organizacije u određenom planskom periodu. Sastoji se iz dva segmenta: (1) *organizacionog planiranja* (u pisanoj formi se ističu misija, filozofija, svrha i ciljevi sportske organizacije) i (2) *programiranja* (izbora programske opcije koja zadovoljava potrebe korisnika).
- *Izbor metode* sastavljanja finansijskog plana je naredna faza, koja daje odgovor na pitanje o realnosti konkretnog budžetiranja<sup>45</sup>.

45 U praksi se najčešće mogu sresti dva metodološka pristupa: (1) dodavanje procenata - kojim se odnosi budžeta prethodne godine „preslikavaju“ i za narednu, uz određenu generalnu procentualnu korekciju, bez detaljnije analize svake stavke prihoda i rashoda; (2) nulto budžetiranje - kvartalno i mesečno revidiranje budžeta, gde se svaki prihod i rashod posebno razmatra te upoređuje sa mogućim alternativama.



- *Planiranje prihoda i rashoda* je ključna faza u izradi finansijskog plana, i sledi nakon što je utvrđen godišnji plan i program organizacije kao celine<sup>46</sup>.
- *Izrada finansijskog plana* (budžeta) sportske organizacije je centralni deo finansijskog menadžmenta. Budžet kao sredstvo planiranja i kontrole aktivnosti organizacije ima dvojaku ulogu: na početku perioda predstavlja plan (standard), dok je na kraju kontrolni instrument koji menadžment organizacije koristi za merenje svoga radnog učinka. Finansijski plan u formalnom pogledu predstavlja skup projektovanih i planiranih finansijskih izveštaja, čiju glavninu čine: budžet gotovine, izveštaj o dohotku i bilans.<sup>47</sup> Radi lakšeg sastavljanja finansijskog plana, danas su u upotrebi kompjuterski programi koji znatno olakšavaju samu tehniku izrade ovih planova. Formu finansijskog plana treba da predstavlja tabela u koju se unose podaci o planiranim prihodima i rashodima, prema utvrđenim kriterijumima iz programa aktivnosti, odnosno na osnovu obavljenih pripremnih postupaka finansijskog planiranja. Izrađen i formiran budžet (finansijski plan) predstavlja svojevrsno sredstvo provere tokom realizacije planskih aktivnosti sportske organizacije koje je usmereno u pravcu sagledavanja odnosa stvarno ostvarenih finansija i budžetske projekcije. Izrađen budžet olakšava ažuriranje, dopunjavanje i redovnu reviziju finansijskog poslovanja sportske organizacije.

---

46 U ovoj fazi pripreme neophodno je pažljivo razmatranje svih opcija kako ne bi došlo, što je čest slučaj u praksi, do precenjivanja prihoda i potcenjivanja rashoda. S toga se ovom procesu mora pristupati blagovremeno, bar dva ili tri meseca pre novog planskog perioda (uglavnom pre sledeće fiskalne godine). U praksi ova faza podrazumeva sledeće postupke: podela zaduženja odgovornim licima u organizaciji, utvrđivanje vremenskog rasporeda pripremanja budžeta, razmatranje programskih smernica i ciljeva za nastupajući period, predviđanje prihoda i rashoda, prezentacija predloga budžeta organima sportske organizacije (npr: upravi i stručnom štabu), određivanje vremenskog perioda za reviziju budžeta u utvrđenim intervalima revizije, upoređivanje finansijskog izveštaja sa budžetom, preduzimanje korektivnih mera, eventualno prilagodavanje budžeta.

47 Detaljnije o formi budžeta videti u: Raič, A., & Maksimović, N. (2003). *Sportski menadžment*. Novi Sad: FFK, 24-152.

- *Revizije budžeta*<sup>48</sup> (periodične) čine osnovu za prilagođavanje poslovanja sportske organizacije promenljivim uslovima obezbeđivanja novčanih fondova tokom određenog planskog ciklusa. Na ovaj način se može odgovoriti na problemska pitanja sa kojima se susreće finansijski menadžment sportske organizacije, a koji se odnosi na uzroke eventualnih razlika između planiranih i ostvarenih prihoda/rashoda. Ukoliko se u poslovanju sportske organizacije pojavi razlika između planiranih i ostvarenih stavki budžeta, obavlja se revizija (rebalans) budžeta koja je u skladu sa konkretnim – realnim stanjem. Posebno je važno naglasiti da se prilikom revizije prvenstvena pažnja mora usmeriti na prilagođavanje rashodnog dela budžeta.



Slika 49: Elementi procesa budžetiranja u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Nešić, 2008; prema: Raič, 1999)

### 3.4.2.3. Planiranje sportskih takmičenja kao aktivnost menadžmenta sportske organizacije

Takmičenje, kao jedna od fundamentalnih karakteristika sporta, zastupljeno je u gotovo svim njegovim područjima, bez obzira na to da li je reč o tzv. takmičarskom sportu, rekreaciji ili školskom sportu. Sportska takmičenja kao kvalifikovani oblik ispoljavanja sportske produktivnosti,

48 Revizije budžeta su preventivne akcije menadžmenta koje su u funkciji sprečavanja finansijske krize sportske organizacije. One se mogu usmeriti u dva pravca: (1) pojačana kampanja za pribavljanje dodatnih finansijskih izvora (dodatnih fondova) i (2) umanjivanje („kresanje“) rashoda.

mesto prezentacije i provere psiho-fizičkih potencijala sportista, a takođe i sredstvo verifikacije i valorizacije sportskog rezultata, mogu se realizovati na svim nivoima sportske hijerarhije (Nešić, 2020: 107).

Organizovanje sportskih takmičenja je jedna od značajnih aktivnosti većine sportskih organizacija. Obzirom da je trenažni proces centar sportskog sistema, sportsko takmičenje je njegov logičan nastavak i mesto gde se verifikuju i valorizuju rezultati rada sportista. Stoga se u procesu upravljanja sportskom organizacijom menadžment mora kompetentno usmeriti i na ovu vrstu aktivnosti. Zakon o sportu (2016) je definisano da se organizovanjem sportskih takmičenja mogu baviti sportske organizacije, savezi i druga lica pod uslovima utvrđenim zakonom i sportskim pravilima (čl. 156). Ovako postavljen zakonski okvir u prvi plan postavlja uvažavanje specifičnosti svake sportske grane.<sup>49</sup>

Kako je sadržajni obuhvat ove tematike detaljno razrađen u nastavnim predmetima koji su dominantno fokusirani na menadžmentske aspekte sportskih događaja<sup>50</sup>, ovde će samo biti navedene opšte naznake koje ističu važnost ove vrste aktivnosti u upravljanju sportskim organizacijama.

Planiranje sportskog takmičenja predstavlja fundamentalni faktor upravljačkih aktivnosti organizatora (npr. sportskog kluba koji se u tom slučaju smatra tzv. tehničkim organizatorom). Planiranje je integrisano u sve ostale menadžmentske funkcije koje su u obuhvatu menadžmenta događaja, sa osnovnim zadatkom da se jasno i precizno utvrde svi neophodni uslovi za realizaciju ciljeva sportskog takmičenja. Ova funkcija zahteva od menadžmenta izbor najefikasnijih pravaca akcija za obezbeđivanje, alokaciju i korišćenje neophodnih klupskih resursa koji su činioci uspešne realizacije planiranog događaja (Nešić, 2018).

Osnovna pretpostavka za preduzimanje procesa planiranja sportskog takmičenja polazi od činjenice da ono predstavlja složenu višedimenzionalnu pojavu. Zbog toga je planiranje neophodno kao jasna i precizno definisana aktivnost (ali i dokument) kojom se omogućava donošenje odluka u skladu sa konkretnim idejama organizatora i postavljenim ciljevima događaja

---

49 Organizacione obaveze svakog pojedinačnog sporta, pored opšteg zakonskog okvira, regulisane su i sportskim pravilima. Karakteristike svakog sportskog takmičenja (a time i obaveza organizatora) u velikoj meri zavise od specifičnosti sportske grane ili discipline za koju se događaj (takmičenje) organizuje.

50 Detaljnije se upoznati u: Nešić, M. (2020). *Sportski događaji*. Novi Sad: Tims.

(Nešić, 2020). Faze u planiranju sportskog takmičenja bi trebalo da obuhvate sledeće (Tomić, 2001; Nešić, 2008):

- 1) *Definisanje misije sportskog takmičenja* (treba da obuhvati razloge zbog kojih se organizuje i koje potrebe zadovoljava u neposrednom eksternom okruženju);
- 2) *Postavljanje ciljeva* (koji moraju biti precizni, merljivi i ostvarljivi u konkretnom vremenskom periodu; važnost jasno postavljenih ciljeva se ogleda u sledećem: a) pružaju koordinate organizacijskog usmerenja, b) usredsređuju napore menadžmenta, c) usmeravaju planove i odluke, d) pomažu u oceni napretka i e) omogućavaju konkretne elemente za evaluaciju događaja);
- 3) *Izbor i razvoj strategije* (podrazumeva postavljanje nekoliko alternativnih strateških pravaca, kao i izbor najpovoljnije koja će omogućiti uspešnu realizaciju);
- 4) *Funkcionalno planiranje* (obzirom da sportsko takmičenje u sebi sadrži više funkcija koje čine organizacijski sistem, sa više delova, to se u odnosu na svaki od njih moraju razvijati specifični planski dokumenti);
- 5) *Razvoj operativnih mera* (utvrđivanje operativno-taktičkih akcija koje se utvrđuju prilikom donošenja mera i uslova za realizaciju planova, kao i razvoj alternativnih postupaka koje će preduzimati menadžment događaja u različitim vremenskim periodima);
- 6) *Sprovođenje i kontrola plana* (planiranje ne predstavlja samo postupak postavljanja planskih zadataka, već podrazumeva i njihovo sprovođenje, kao i kontrolu realizovanih odluka i postavljenih zadataka).

U donošenju planskih odluka vezanih za organizovanje sportskog takmičenja, menadžment treba da primenjuje osnovno načelo uspešnog planiranja koje utvrđuje da se kroz planski dokument mora odgovoriti na sledeća pitanja: (a) **Zašto** se organizuje takmičenje (definiše njegovu misiju u okruženju); (b) **Šta** treba da bude realizovano (usmerava aktivnost ka definisanom cilju); (c) **Kako** treba da se organizuje i realizuje (definiše metodologiju); (d) **Kada** treba da budu realizovane konkretne aktivnosti

(usmerava pažnju na planske rokove i determiniše vremensku dimenziju takmičenja); (e) **Ko** su neophodni stejkholderi (pomaže u strukturiranju ljudskih resursa).

Jedna od bitnih pretpostavki za preduzimanje aktivnosti u planiranju sportskog takmičenja jeste zakonska odredba (čl. 159) koja definiše obaveze organizatora (menadžmenta sportskog kluba koji se pojavljuje u ulozi organizatora). Prema ovoj zakonskoj odredbi sportsko takmičenje se može realizovati ako organizator ima: (1) obezbeđen odgovarajući objekat/prostor, (2) odgovarajuću opremu, (3) stručne i druge radnike, (4) ispunjava i druge uslove u skladu sa zakonom i sportskim pravilima.

Svako sportsko takmičenje ima svoje specifičnosti i posebne okolnosti koje ga razlikuju od istih ili sličnih. Za menadžment su značajne pojedine etape planiranja koje su u funkciji uspešnog sprovođenja. One se mogu podeliti u dve faze<sup>51</sup>:

1) *Konceptualnu*, koja sadrži sledeće etape:

- postavljanje idejnog koncepta,
- odluku o projektovanju događaja,
- utvrđivanje ciljeva;

2) *Operativnu*, u kojoj je obuhvaćeno:

- formiranje organizacionog komiteta,
- finansijsko planiranje,
- postavljanje organizacione strukture,
- operativno planiranje i izrada programa,
- marketing i medijsko predstavljanje,
- evaluacija sportskog događaja.

---

51 Obe faze su detaljno opisane u: Nešić, M. (2020). Sportski događaji. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam, 77-109.

### 3.5. ADMINISTRATIVNA AKTIVNOST U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

Administrativna aktivnost sportske organizacije odvija se u okviru njenog poslovnog podсистema (poslovne funkcije). Usmerena je na način i uslove vođenja organizacijskih procesa koji su u funkciji implementiranja zakonskih propisa kojima se obezbeđuje legalnost i legitimnost egzistencije sportske organizacije. Kontekstualnost administrativne funkcije ogleda su kroz dva integrisana prostora:

- 1) poslovanje u skladu sa pozitivno-pravnom regulativom neposrednog društvenog okruženja
- 2) na osnovu pozitivno-pravne regulative okruženja sportska organizacija stvara i kreira sopstvene uslove rada (propisuje pravila, standarde i procedure poslovanja).

Specifičnost administrativne aktivnosti u sportu zasniva se na dvodimenzionalnom uticaju pozitivno-pravne regulative koja ima eksplicitni uticaj na egzistenciju sportske organizacije:

- (a) poštovanje i primena zakonskih determinanti države,
- (b) poštovanje i primena sportskih pravila koje propisuju međunarodne sportske federacije (princip subordinacije u sportu).



**Slika 50:** Zasnovanost administrativne aktivnosti u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Autor)

Ključne procedure i postupci koji su vezani za vođenje poslovanja sportske organizacije odnose se na njeno kancelarijsko poslovanje. U tom smislu se može govoriti o, uslovno, tri područja delovanja administrativnog rada (Tomić, 2006):

- (1) Vođenje **dokumentacije** (formiranje, kretanje, arhiviranje i čuvanje sportskih, poslovnih, administrativnih i ostalih dokumenata),
- (2) Organizacija **sednica** (priprema, organizovanje i vođenje različitih sportskih i poslovnih sastanaka),
- (3) **Normativna** delatnost (priprema, donošenje, arhiviranje, čuvanje i primena normativnih akata sportske organizacije)



Slika 51: Područja administrativnog rada u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Tomić, 2006; prilagodio: Autor)

### 3.5.1. Kancelarijsko poslovanje sportske organizacije

Kancelarijsko poslovanje predstavlja vrlo bitnu aktivnost od koje zavisi efikasnost i sa zakonom usaglašeno funkcionisanje sportske organizacije. Njime je obuhvaćen niz aktivnosti koje obavlja administrativni deo sportske organizacije, a pre svega se to odnosi na upravljanje dokumentacijom. U praksi su prisutni brojni primeri neuređenosti i neažurnosti kancelarijskog poslovanja sportskih organizacija (npr: nepostojanje osnovnih evidencija, pogrešno evidentiranje predmeta i akata u evidenciji, nepoznavanje klasifikacionih oznaka, nepropisno zaduživanje ili razduživanje predmeta i akata, itd.). Razloge treba tražiti, između ostalog, u nedovoljnoj edukaciji administrativnog personala za kancelarijsko poslovanje (nepoznavanje

propisa, nedovoljno poznavanje rada na sredstvima IT, neopremljenost klubova odgovarajućim administrativnim resursima, zapostavljanje ovog segmenta rada u sportskoj organizaciji, itd.).

Kancelarijsko poslovanje u sportskoj organizaciji treba da je uređeno donošenjem odgovarajućeg akta<sup>52</sup> kojim se propisuje način kancelarijskog i arhivskog poslovanja. U osnovi, ova aktivnost administrativnog aparata sportske organizacije se odnosi na:

- ▷ primanje i pregledanje pošte;
- ▷ zavođenje akata;
- ▷ administrativno-tehničko obrađivanje predmeta;
- ▷ otpremanje pošte;
- ▷ arhiviranje i stručno održavanje arhive;
- ▷ odabiranje arhivske građe i izlučivanje bezvrednog registraturskog materijala, i
- ▷ predaja arhivske građe istorijskom arhivu.

U tom pogledu je korisno da administrativni radnici sportske organizacije budu upućeni u značenje pojedinih termina koje zakonodavac prepoznaje u kontekstu kancelarijskog poslovanja. Neki od njih su:

- ▷ *akt* (svaki pisani sastav kojim se pokreće, dopunjuje, menja, prekida ili završava neka službena radnja u sportskoj organizaciji);
- ▷ *prilog* (pisani sastav - dokument, tabela, grafikon, crtež i sl, odnosno fizički predmet koji se prilaže uz službeni dopis radi dopunjavanja objašnjenja ili dokazivanja sadržine službenog dopisa);
- ▷ *predmet* - skup svih službenih dopisa i priloga koji se odnose na isto pitanje ili materiju i čine celinu);
- ▷ *dosije* (skup predmeta koji se odnose na istu materiju ili na isto pravno ili fizičko lice);
- ▷ *fascikla* (skup više predmeta ili dosijea koji se posle završenog postupka čuvaju sređeni u istom omotu);

---

<sup>52</sup> Uobičajeno je to Pravilnik o kancelarijskom i arhivskom poslovanju koji donosi organ uparvaljanja sportske organizacije (najčešće je to Upravni odbor).



- ▷ *arhivska građa* (predstavlja pisani, crtani, štampani i fotografski, filmovani ili na drugi način zabeleženi dokumentarni materijal od posebnog značaja za nauku i kulturu, bez obzira na to kad je i gde nastao i da li se nalazi u ustanovama zaštite ili van nje);
- ▷ *registraturski materijal* (čine ga predmeti i akti, fotografski i fonografski snimci i na drugi način sastavljeni zapisi i dokumenti, knjige i kartoteke o evidentiranju tih spisa, zapisa i dokumenata primljeni i nastali u radu organizacije, dok su značajni za njihov tekući rad ili dok iz tog registraturskog materijala nije odabrana arhivska građa koja će se trajno čuvati);
- ▷ *bezzredni registraturski materijal* (čine ga delovi pisane dokumentacije kojima je prestala važnost za tekući rad, a nisu ocenjeni kao arhivska građa);
- ▷ *pisarnica* (organizaciona jedinica u kojoj se obavljaju sledeći poslovi: prijem, otvaranje i pregledanje, kao i raspoređivanje pošte; evidentiranje predmeta; združivanje akata, dostavljanje predmeta i akata unutrašnjim organizacionim jedinicama; otpremanje pošte; čuvanje predmeta u rokovniku; razvođenje predmeta i njihovo arhiviranje – čuvanje);
- ▷ *arhivski depo* (posebna prostorija u koju se prebacuju, zajedno sa odgovarajućim karticama iz pasivne kartoteke, rešeni predmeti po isteku kalendarske godine).

U sportskoj praksi se može uočiti (u najvećem broju slučajeva) da radom kancelarije sportske organizacije rukovodi **sekretar** (sekretar kluba, saveza, asocijacije, i sl.). Njegove obaveze i ovlašćenja su utvrđena statutom organizacije, a mogu biti dopunjeni i nekim drugim organizacijskim aktom (pravilnik, odluka, zaključak, i sl.). Uglavnom se na ovaj način utvrđene obaveze sekretara odnose na:

- predstavljanje sportske organizacije u pravnim poslovima;
- organizaciju i kontrolu obavljanja stručnih poslova i preduzimanja mera za unapređenje poslovanja sportske organizacije;

- odobravanje službenih putovanja i izdavanje rešenja za službena putovanja u zemlji;
- pripremanje sednica upravnih i drugih organa sportske organizacije, kao i izvršavanje odluka i zaključaka tih organa;
- prava, ovlašćenja i odgovornosti poslovnog organa organizacije, u skladu sa zakonom i drugim propisima kojim se uređuju radni odnosi;
- obavljanje poslove koje na njega prenese predsednik (zastupnik) sportske organizacije;
- učestvovanje u radu Skupštine, Upravnog i Nadzornog odbora sportske organizacije,
- predlaganje organima upravljanja donošenje i sadržaj pojedinih pravnih akata;
- odgovornost za zakonitost rada sportske organizacije;
- obavljanje svih drugih poslova koji su definisani statutom i drugim opštim aktima sportske organizacije.

Najkarakterističnije aktivnosti kancelarijskog poslovanja su:

a) *Primanje, otvaranje i pregledanje pošte* – ovo je aktivnost koja se gotovo svakodnevno obavlja u kancelariji sportske organizacije. Procedura za postupanje sa službenom poštom organizacije propisuje se pravilnikom, a neke od odrednica se odnose na sledeće:

- pošta se prima u službenoj kancelariji ili na drugom određenom mestu koje odredi rukovodilac/sekretar;
- prijem pošte se vrši putem neposredne predaje ili podizanjem pošte iz poštanskog faha;
- tzv. običnu, kao i preporučenu poštu, primljenu u zatvorenim kovertama, otvara ovlašćeni radnik organizacije<sup>53</sup>. Novčana pisma i druge vrednosne pošiljke otvara ovlašćeni radnik odgovoran za materijalno - finansijsko poslovanje ili sekretar kluba;

---

53 Uglavnom je to sekretar kluba, administrativni radnik ili neko treće lice koje je angažovano u radu kancelarije, ako ga ovlasti nadležni rukovodilac.

- primljenu poštu raspoređuje, po pravilu, lice koje je ovlašćeno da je otvara i pregleda (sekretar);
- pošta primljena za određeno lice uručuje se neotvorena adresatu preko knjige primljene pošte na ličnost;
- uz primljeni akt prilaže se koverat pogotovu kada datum predaje pošti može biti od značaja za računanje rokova (rok za učešće na konkursu) ili kada se iz primljenog akta ne može utvrditi mesto odakle je poslat akt ili se ne može utvrditi ime podnosioca, ovi su podaci označeni na koverti;
- ako su koverti preporuke ili omoti paketa i drugih pošiljaka primljeni oštećeni, a postoji sumnja o neovlašćenom otvaranju, pre otvaranja treba o tome sačiniti zapisnik u kome će se konstatovati vrsta i obim oštećenja i da li nešto nedostaje u prispeloj pošiljci, obavezno uz prisustvo još dva člana administracije kluba;
- ako se prilikom otvaranja pošte utvrdi da je uz akt priložen novac ili neka druga vrednost, na primljenom aktu treba kratkom zabeleškom konstatovati primljeni novčani iznos, odnosno drugu vrednost (novac se istog dana uplaćuje na odgovarajući račun, a priznanicu o uplati se prilaže ostalim aktima);
- ovlašćena osoba koji otvara i pregleda primljenu poštu, po završenom pregledu, stavlja otisak prijemnog štambilja na svaki primljeni akt koji će biti upisan u osnovnu evidenciju ili u druge knjige evidencije (štambilj se, po pravilu, stavlja u gornji desni ugao prve strane akta);
- razvrstavanje pošte vrši se istog dana kada je pošta primljena, a razvrstavanje predmeta (akata) vrši se po sadržini materije koja se obrađuje u predmetu.

b) *Evidentiranje/zavođenje akata (predmeta)* – predstavlja obaveznu aktivnost kancelarijskog poslovanja kojom se obezbeđuje evidentiranost zakonitog administrativnog postupanja u sportskoj organizaciji. Postupanje službenih lica kluba se u ovom kontekstu odnosi na sledeće:

- osnovna evidencija o aktima i predmetima vodi se po sistemu skraćenog delovodnika (pisano dokumentovanje ili putem kompjuterske obrade podataka);
- primljeni i raspoređeni akti evidentiraju se u osnovne evidencije istog dana i pod istim datumom pod kojim su primljeni;
- predmet (kratka sadržina akta) upisuje se u evidenciju tako da iz upisanog bude jasno na koje pitanje ili materiju se predmet odnosi;
- skraćeni delovodnik vodi se na jedinstvenom obrascu vertikalnog formata A-4, a akti se evidentiraju po hronološkom radu<sup>54</sup>;
- delovodnik se zaključuje na kraju godine (31. decembar t.g.) službenom zabeleškom napisanom ispod poslednjeg broja koji pokazuje koliko je predmeta zavedeno u toj godini (zabeleška se datira i overava pečatom, a potpisuje je lice koje vodi delovodnik).

c) *Administrativno-tehničko obrađivanje predmeta* – podrazumeva kreiranje službenih i drugih dopisa. Svaki službeni dopis kluba treba da sadrži sledeće elemente:

- zaglavlje (stavlja se u gornji levi ugao i obuhvata - naziv i sedište organizacije, broj službenog dopisa, datum, puna adresa);
- naziv i sedište primaoca;
- kratka sadržina akta (predmeta) koje se stavlja sa leve strane ispod adrese primaoca (ispod oznake „Predmet“ stavljaju se radi lakšeg združivanja), broj i datum primljenog akta na koji se odgovara ili broj i datum otpremljenog akta i sl;
- tekst koji mora biti jasan, sažet i čitak (otkucan na pisačkoj mašini ili računaru);

---

54 Pojedini upisi u skraćeni delovodnik vrše se na sledeći način: 1) u prvoj koloni upisuje se iznad crte redni broj predmeta, a ispod crte klasifikacioni znak predmeta po materiji; 2) u drugoj koloni upisuje se kratka sadržina predmeta; 3) u trećoj koloni, u prostor iznad crte, upisuju se podaci o mestu gde se predmet nalazi (organizaciona jedinica, predmet u roku itd.), a u prostor ispod crte upisuje se datum dostavljanja predmeta u rad, datum stavljanja predmeta u rok ili arhivu i sl. zavisno od oznake upisane u prostor iznad crte; 4) u četvrtoj koloni (primedbe) upisuju se podaci koji bliže objašnjavaju upise iz kolone 2. i 3, kao i za povezivanje upisa.

- ispod teksta ovlašćeno lice potpisuje službeni dopis i uz potpis se stavlja otisak pečata, i to tako da otisak pečata jednim delom zahvati tekst naziva funkcije potpisnika akta;
- ispod teksta navode se prikazi koji se dostavljaju uz tekst koji se označavaju ili njihovim ukupnim brojem (primer: priloga pet) ili njihovim nazivom (na primer: spisak igrača koji su obavili lekarski pregled, i sl.);
- službeni dopis se piše u najmanje dva primerka od kojih se jedan šalje primaocu, a drugi se zadržava u arhivi;
- svaki akt kojim počinje novi predmet treba po zavođenju, odnosno evidentiranju uložiti u poseban omot spisa (upisuje se: broj, godina i oznaka unutrašnje organizacione jedinice, a ispod toga kratak sadržaj predmeta, kao i popis priloga).

d) *Otpremanje pošte* – obuhvata sledeće radnje:

- završene predmete koje treba otpremiti, arhivirati ili ustupiti nekom drugom licu, službi – organizacionoj jedinici, vraćaju se pisarnici preko interne dostavne knjige;
- obrađivač predmeta, pre arhiviranja predmeta, stavlja oznaku „a/a“ za arhiviranje predmeta sa rokom čuvanja koji je utvrđen u listi registraturskog materijala i potpisuje se (svi akti i predmeti za koje je listama kategorija registraturskog materijala utvrđeno da predstavljaju arhivsku građu dobijaju oznaku – „arhivska građa“);
- otpremanje pošte vrši pisarnica/ekspedicija kancelarije kluba<sup>55</sup>, a sva pošta preuzeta u toku dana otprema se istog dana (aa kopiji pisma koje se otprema stavlja se otisak pečata „ekspedovano“, mesto, datum i potpis ekspeditora);
- više službenih dopisa/predmeta za jednog primaoca stavlja se u isti koverat (koverat u kome se otpremaju akti treba da sadrži u gornjem levom uglu prve strane tačan naziv i bližu adresu pošiljaoca i oznaku

---

<sup>55</sup> U praksi je to objedinjeno u okviru radnog mesta administrativnog radnika kluba ili tehničkog sekretara.

svih akata koji se nalaze u koverti);

- sva pošta koja se otprema preko poštanske službe razvrstava se u: obične pošiljke i preporučene pošiljke i tim redom pošiljke se upisuju u odgovarajuću knjigu ekspedovane pošte.

e) *Arhiviranje* – završeni (arhivirani) predmeti čuvaju se u arhivi u odgovarajućim registratorskim jedinicama (fasciklama, kutijama, registratorima) smeštenim u odgovarajuće police ili ormane. Postupanje sa arhiviranim predmetima obuhvata sledeće postupke:

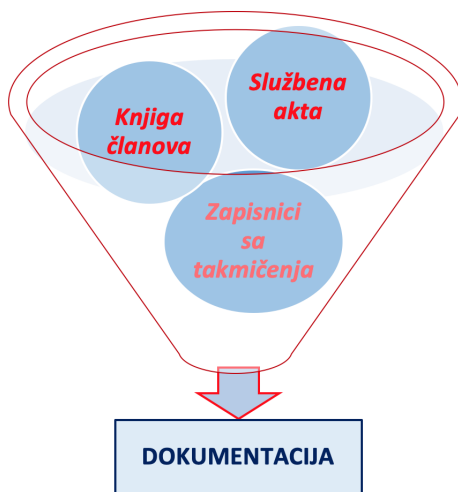
- na registratorskim jedinicama upisuju se sledeći podaci: naziv registratorskog materijala, godina nastanka materijala i klasifikaciona oznaka, broj predmeta kao i radni broj pod kojim je registratorska jedinica upisana u arhivsku knjigu (na registratorskim jedinicama stavlja se oznaka o roku čuvanja predmeta).
- sav registratorski materijal zajedno sa osnovnim evidencijama upisuje se u arhivsku knjigu po godinama i klasifikacionim znacima.
- završeni predmeti u pisarnici/kancelariji se mogu držati najviše dve godine od dana zavođenja, posle tog roka predaju se obavezno u arhivski depo.
- prostorije gde se čuva arhiva moraju biti suve i svetle, a dokumentacija osigurana od oštećenja, krađe i požara.
- arhivska knjiga služi kao opšti inventarni pregled celokupnog arhivskog materijala.

Kancelarijsko poslovanje sportske organizacije treba da obezbedi uslove za kontinuitet njenog rada, bez obzira na mogućnost da tokom određenog vremenskog vremena dođe do personalnih promena u upravnim i rukovodnim organima.<sup>56</sup> Uz poštovanje svih zahteva pravne regulative koja je usmerena na oblast kancelarijskog poslovanja pravnih lica, najznačajniju dokumentaciju sportske organizacije predstavljaju:

---

<sup>56</sup> Sportske organizacije koje su registrovane kao udruženja (a njih je najveći broj u Srbiji) uglavnom imaju statutarno regulasno ograničeno vremensko trajanje organa upravljanja (mandat). Najčešće je to period od četiri godine, nakon čega se vrši izbor novog personalnog sastava.

- 1) Službena akta – pisani otpravci (primljeni/poslati)
- 2) Knjiga članova sportske organizacije
- 3) Zapisnici sa takmičenja



**Slika 52:** Najznačajnija dokumentacija sportske organizacije  
(Izvor: Autor)

Dokumenti se čuvaju u elektronskom i/ili u fizičkom obliku. Dokumenta u fizičkom obliku čuvaju se u odgovarajućim fasciklama, registratorima, kutijama za arhivu, itd. Pravilo je da se dokumenta čuvaju prema hronološkom redu, odnosno datumu nastanka, a zatim prema određenim klasifikacionim oznakama i rednim brojevima. Prema vrsti dokumentacije, određuje se i rok čuvanja pojedinih dokumenata, kao i vrsta dokumenata koji se čuvaju trajno ili se nakon određenog vremena ista predaju u nadležni arhiv.

U svakodnevnom radu administrativno osoblje sportske organizacije treba da se pridržava osnovnih načela kancelarijskog poslovanja (Lukić, 2013):

- Načelo *tačnosti* (precizno i tačno vođenje dokumenata, zasnovano na objektivnim činjenicama);
- Načelo *ekspeditivnosti* (završavanje poslova u predviđenim rokovima);

- Načelo *jednostavnosti* (kancelarijsko poslovanje ne treba bude teret u funkcionisanju sportske organizacije; treba da se obavlja jednostavno i praktično);
- Načelo *jednoobraznosti* (da se primjenjuje jedinstveno poštovanje propisa radi lakšeg obavljanja poslova);
- Načelo *preglednosti* (smislen sled administrativnih operacija i procedura; pregledno i uredno);
- Načelo *ekonomičnosti* (efektivno i efikasno poslovanje uz poštivanje ostalih načela);
- Načelo *budnosti/čuvanja vitalne dokumentacije* (odnosi se na bezbednost pečata, štambilja, žigova, povjerljivih i strogo poverljivih dokumenata).



**Slika 53:** Načela kancelarijskog poslovanja  
(Izvor: Lukić, 2013; prilagodio: Autor)

U tom smislu je neophodno imati u vidu odredbu Zakona o sportu (2016) koja se odnosi na vođenje evidencija u sportskoj organizaciji. Član 5. eksplicitno nalaže sledeće:

- Prilikom vođenja evidencija i drugih zbirki podataka i prilikom izdavanja ili podnošenja dokumenata od strane učesnika u sistemu sporta u skladu sa zakonom, ostvaruje se zaštita podataka o личности i privatnosti u skladu sa odredbama ovog zakona i zakona kojim se uređuje zaštita podataka o личности.



- Nadležni nacionalni sportski savez u skladu sa zakonom prikuplja, čuva i vrši druge radnje obrade ličnih podataka sportiste, sportskog stručnjaka i stručnjaka u sportu, u zavisnosti od vrste evidencije koju nadležni nacionalni sportski savez vodi u skladu sa ovim zakonom (ime i prezime; pol; datum rođenja; državljanstvo; broj ličnog dokumenta koji služi kao sredstvo identifikacije na sportskim priredbama; adresa prebivališta i boravišta; podaci za kontakt; grana sporta i sportska disciplina; naziv sportske organizacije u kojoj se obavljaju sportske aktivnosti i delatnosti i za koju je sportista, odnosno sportski stručnjak registrovan; fotografija; broj sportskog registracionog dokumenta; postignuti sportski rezultati; disciplinske kazne; angažovani sportski posrednik; osnov angažovanja u sportskoj organizaciji ili savezu; zaključeni ugovori sa sportskom organizacijom ili savezom; školska stručna sprema, odnosno stručna osposobljenost sportskog stručnjaka; sportsko zvanje sportskog stručnjaka; broj i datum izdavanja dozvole za rad sportskog stručnjaka i rok njenog važenja; realizovani transfer, ustupanje ili drugi vid prelaska sportiste ili sportskog stručnjaka u drugu sportsku organizaciju; naknada za razvoj sportiste pri zaključenju prvog profesionalnog ugovora; drugi podaci utvrđeni sportskim pravilima nadležnog međunarodnog sportskog saveza), uključujući i obradu posebno osetljivih podataka (zdravstveno stanje sportiste, korišćena medicinska sredstva i dr.), i drugim organizacijama u oblasti sporta prenosi lične podatke sportiste, sportskog stručnjaka i stručnjaka u sportu koji su neophodni za ostvarivanje prava, obaveza i odgovornosti tih lica u tim organizacijama u skladu sa ovim zakonom.
- Nadležni nacionalni sportski savez može, u skladu sa zakonom, da učini dostupnim podatke iz stava 2. ovog člana nadležnom međunarodnom sportskom savezu ukoliko je to potrebno za:
  - 1) regulisanje statusa pri prelasku u stranu sportsku organizaciju;
  - 2) regulisanje ugovornih odnosa sa stranom sportskom organizacijom;
  - 3) regulisanje pitanja prava nastupa na međunarodnim sportskim takmičenjima;

- 4) utvrđivanje odgovornosti zbog kršenja sportskih pravila.
- Nadležni nacionalni sportski savez obavezan je da se u slučajevima iz st. 2. i 3. ovog člana stara o tome da podaci o ličnosti ne budu dostavljeni neovlašćenom licu, kao i da uskrate dostavljanje tih podataka ukoliko organizacija kojoj se podaci dostavljaju ne garantuje odgovarajuću zaštitu podataka.
  - Obrada podataka utvrđenih ovim zakonom od strane nadležnog nacionalnog sportskog saveza ili druge organizacije u oblasti sporta o zdravstvenom stanju sportista i sportskih stručnjaka i o korišćenim medicinskim sredstvima i drugim naročito osetljivim podacima o ličnosti, kao i podataka koji se obrađuju na osnovu sportskih pravila nadležnih međunarodnih sportskih saveza, uslovljena je pristankom lica čiji se podaci obrađuju, u skladu sa zakonom.
  - Podaci iz stava 2. ovog člana prikupljaju se od sportista i sportskih stručnjaka na koje se odnose kao i od sportskih organizacija, sportskih saveza i stručnih udruženja članova nadležnog nacionalnog sportskog saveza.
  - Nadležni nacionalni sportski savez može objaviti identitet sportiste ili drugog lica protiv koga je pokrenut postupak zbog povrede sportskih pravila tek posle obaveštavanja sportiste ili drugog lica o povredi koja mu se stavlja na teret. Podaci iz stava 2. ovog člana čuvaju se deset godina.
  - Nadležni nacionalni sportski savez čini dostupnim podatke iz stava 2. ovog člana Ministarstvu na njegov zahtev, bez odlaganja, radi ostvarivanja nadležnosti Ministarstva utvrđenih ovim zakonom.
  - U dokumentima čije je izdavanje ili drugo postupanje sa njima predviđeno odredbama ovog zakona unose se sledeći podaci o ličnosti, u zavisnosti od vrste i namene dokumenta: ime, ime roditelja i prezime; datum i mesto rođenja; stručni/akademski naziv; sportsko zvanje; naziv i nivo dozvole za rad; datum položenog stručnog/završnog ispita i postignut uspeh na ispitu, odnosno ukupna prosečna ocena; fotografija; ocena zdravstvene sposobnosti za bavljenje sportskim aktivnostima i stručnim radom u sportu; sportski rang prema odgovarajućoj nacionalnoj kategorizaciji; uzrasna sportska

kategorija; funkcija koja se obavlja u organizaciji u oblasti sporta; podaci za kontakt; jedinstveni matični broj zastupnika organizacije u oblasti sporta; broj isprave (lične karte ili putne isprave) koja služi za identifikaciju lica; datum izdavanja i rok važnosti dokumenta; potpis.

- Za potrebe naučnoistraživačkog rada i prilikom izrade sportsko-političkih i statističkih analiza, lični podaci učesnika u sistemu sporta koriste se i objavljuju na način kojim se obezbeđuje zaštita identiteta učesnika u sistemu sporta, u skladu sa zakonom.
- Za pravilan i zakonit rad kancelarije sportske organizacije, takođe treba imati u vidu još neke odredbe Zakona o sportu (2016):
- Prava, obaveze i odgovornosti sportista amatera uređuju se zakonom, sportskim pravilima nadležnog nacionalnog sportskog saveza i *opštim aktima* sportske organizacije, a prava, obaveze i odgovornosti sportista takmičara amatera kojima se obezbeđuje novčana naknada za bavljenje sportom – i ugovorom između sportiste i sportske organizacije (ugovor o stipendiranju maloletnog sportiste za sportsko usavršavanje ili ugovor o bavljenju sportom) (čl. 10)
- O utvrđenoj zdravstvenoj sposobnosti sportiste i sportskog stručnjaka *vodi se evidencija*, unošenjem podataka u medicinsku dokumentaciju, od dana prve registracije za određenu sportsku organizaciju (čl.20)
- Sportski stručnjaci dužni su da *planiraju i evidentiraju* stručni rad koji obavljaju u organizacijama u oblasti sporta, u skladu sa pravilima nadležnih nacionalnih sportskih saveza koja obavezno uređuju sadržinu stručnih planova i evidenciju realizacije stručnog rada (čl. 28)
- *Osnivački akt* sportskog udruženja sačinjava se u pisanoj formi i sadrži: poslovno ime, pravnu formu, sedište i matični broj osnivača i potpis zastupnika osnivača ako je osnivač pravno lice, odnosno lično ime, adresu, jedinstveni matični broj građana i potpis osnivača ako je osnivač fizičko lice; ime, adresu i broj i zemlju izdavanja putne isprave ako je osnivač strano fizičko lice; osnovne ciljeve sportskog udruženja; naziv i sedište sportskog udruženja; lično ime, adresu, jedinstveni matični broj građana, odnosno broj i zemlju izdavanja

putne isprave lica ovlašćenog za zastupanje sportskog udruženja; datum donošenja osnivačkog akta. Osnivački akt mora biti overen u skladu sa zakonom (čl. 39)

- *Opšti akti* sportskog udruženja jesu: statut, pravilnik i odluka kojom se na opšti način uređuju određena pitanja. Statut je osnovni opšti akt sportskog udruženja (čl. 40)
- Sportsko udruženje vodi *knjigu članova*, uključujući i podatke o njihovom pravu upravljanja udruženjem. U knjigu članova sportskog udruženja upisuju se sledeći podaci: ime, ime oca i prezime; datum rođenja; državljanstvo; broj ličnog dokumenta koji služi kao sredstvo identifikacije; adresa prebivališta i boravišta; podaci za kontakt; datum učlanjenja; datum prestanka članstva; kategorija članstva u skladu sa statutom udruženja; izbor u organe sportskog udruženja; izrečene disciplinske kazne (čl. 49).
- Sportsko udruženje vodi *poslovne knjige* i podnosi finansijske izveštaje u skladu sa propisima o računovodstvu. Godišnji finansijski izveštaj sportskog udruženja objavljuje se na internet stranici Agencije, u skladu sa zakonom (čl. 73).

### 3.5.2. Sednice u sportskoj organizaciji

Sednice/sastanci su jedan od veoma značajnih mehanizama u vođenju uspešnog poslovanja sportske organizacije. Poznato je da direktna komunikacija stvara preduslove za jasnu razmenu informacija, što je jedan od uslova efikasnog odlučivanja. Redovno održavanje sednica/sastanaka organa sportske organizacije omogućava, između ostalog, da se među članovima stvara atmosfera koja će doprineti boljoj identifikaciji grupe (tima, ekipe ili poslovne jedinice). Sastanci omogućavaju ljudskim resursima sportske organizacije da razmenjuju i unapređuju svoja znanja, iskustva, procene i očekivanja. Zbog toga se smatra da sastanci imaju veliku praktičnu vrednost (ubrzavaju i pospešuju efikasnost komunikacije i čine aktivnosti organizacijskih jedinica boljim). Pojedinci bolje razumeju zajednički cilj delovanja u sportskoj organizaciji i jasnije shvataju na koji način njihov rad i rad drugih članova organizacije može doprineti uspehu celog tima. Sastanak

treba da bude aktivnost gde neposredni učesnici mogu izneti svoje mišljenje, što je jedan od preduslova za efikasno rešavanje problema. Svaka sednica/sastanak treba da ima propisane standarde prema kojima se odvija, što se reguliše formalnim dokumentom<sup>57</sup>.

U odnosu na obaveznost ishodišta praksa sportskih organizacija, najčešće se prepoznaju dva tipa sastanaka:

- 1) *Formalni* (na kojima se donose konkretne odluke i zaključci na osnovu zakona, statuta, pravilnika ili nekog drugog pravnog akta),
- 2) *Neformalni* (namenjeni diskusijama, širenju ideja, prikupljanju mišljenja, a koji se organizuju u vidu svečanosti, proslava, sportskih takmičenja, izleta; na njima se ne vode zapisnici, nema odluka i/ili zaključaka).

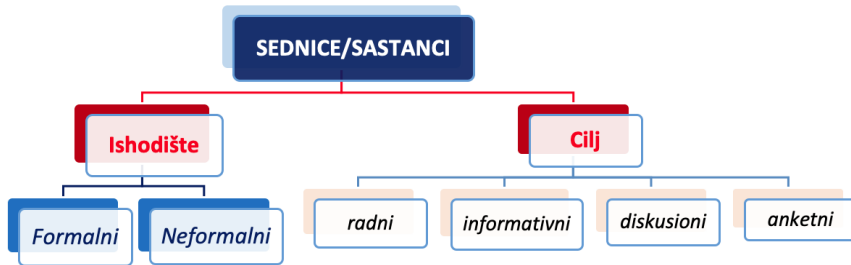
Prema cilju organizovanja sednice/sastanci se dele na:

- ▷ *radne* (najčešće se održavaju na nedeljnom nivou i podrazumevaju operativne odluke i zaključke, kao i razmenu informacija/mišljenja),
- ▷ *informativne* (u svrhu informisanja o određenim odlukama, problemima i pojavama),
- ▷ *diskusione* (razmena mišljenja i iskustava, ali bez formalnih odluka i zaključaka),
- ▷ *anketne* (vrši se anketiranje učesnika kako bi se dobile informacije o njihovim stavovima i mišljenjima po određenim temama).

*Priprema i organizovanje formalnih sednica* u sportskoj organizaciji predstavlja jedan od dominantnijih načina vođenja upravljačkih aktivnosti. Posmatrano iz ugla menadžerskih pozicija u organizacijsko-upravljačkoj strukturi najodgovorniji za pripremu i vođenje sednica je **predsednik** sportske organizacije/kluba (predsednik organa upravljanja). Posедуje najviši nivo ovlašćenja za upravljanje/rukovođenje radom organa kluba. Po pravilu je to jedino lice koje je ovlašćeno da saziva i upravlja tokom sednice/sastanka.

---

<sup>57</sup> Najčešće je to u obliku Poslovnika o radu konkretnog organa sportske organizacije (Skupštine, Upravnog odbora, i sl.). Njime se reguliše rad i tok samog sastanka/sednice.



Slika 54: Vrste sastanaka/sednica u sportskoj organizaciji  
(Izvor: Srđić & Nešić, 2017; prilagodio: Autor)

Pored predsednika, neizostavna administrativno-tehnička pozicija, bez koje se ne može zamisliti svrsishodno organizovanje sednica, jeste uloga *sekretara* sportske organizacije/kлуба. U prvom redu, zadužen je za administrativnu pripremu sednica organa klubа, ali i za sve ostale poslove koji su u vezi sa održavanjem sednice (pre, za vreme i nakon njenog održavanja).

U pripremi formalnih sednica predsednik ili predsedavajući odlučuje o tačkama dnevnog reda u saradnji sa sekretarom. Njihova međusobna saradnja i koordinacija aktivnosti neophodna je i u pripremanju sednica. Sekretar je obavezan, na primer, da dostavi sve pisane materijale, kao i poziv učesnicima sastanka. Po pravilu sastanci organa klubа se sazivaju najmanje sedam dana pre datuma predviđenog za održavanje.<sup>58</sup>

Sazivanje sednica organa klubа vrši se putem dostavljanja pisanog poziva članovima konkretnog organa upravljanja (kao i drugim licima koja mogu biti pozvana u kontekstu tematike konkretnog sastanka). Pisani poziv treba da sadrži sledeće informacije (Lukić, 2013; prema: Srđić & Nešić, 2017: 222):

- ▷ Naziv organa i organizacije koji poziva na sastanak, a ispod navedenih informacija upisuje se broj protokola i datum;
- ▷ Ime, prezime i zvanje lica koje se poziva kao učesnik sastanka;
- ▷ Pravni osnov iz kojeg se vidi da lice koje poziva na sastanak ima ovlašćenje da ga sazove, broj sednice i telo čiji se sastanak saziva;
- ▷ Predlog dnevnog reda;

<sup>58</sup> U izuzetnim slučajevima mogu i ranije (ukoliko se radi o hitnim pitanjima); kada su radni sastanci u pitanju, tada je rok najmanje tri dana pre održavanja.

- ▷ Mesto i vreme održavanja sastanka sa tačnom adresom (broj sale za sastanke, sprat i sl.),
- ▷ Popis priloga;
- ▷ Po potrebi obaveštenje/informacije o putnim troškovima, smeštaju dnevnicama, i sl.;
- ▷ Ime, prezime i funkcija lica koje saziva sastanak.

Sekretar ima više važnih zadataka u neposrednoj pripremi i realizaciji sastanaka, koji se ogledaju u sledećem (Srđić & Nešić, 2017):

a) U pripremi za održavanje sednice/sastanka:

- ▷ Konsultuje se sa predsednikom oko utvrđivanja dnevnog reda,
- ▷ Priprema i šalje pozive,
- ▷ Obezbeđuje sve uslove za održavanje sastanka (prostorija, logistika, tehnička sredstva i sl.),
- ▷ Dolazi na mesto održavanja sastanka najmanje 30 minuta pre njegovog početka,
- ▷ Vodi pripremu rasporeda učesnika sastanka (stolice, raspored sedenja, mesto za predsedavajućeg, osvježenje, itd.)

Proverava sopstvene resurse (dnevnik, prepiske, svesku zapisnika, pravne akte potrebne na sednici, itd.)

b) Tokom sednice/sastanka:

- ▷ Evidentira kvorum,
- ▷ Prati tačke dnevnog reda,
- ▷ Beleži odluke i zaključke,
- ▷ Uključuje se u raspravu radi dopunskih i tehničkih objašnjenja,
- ▷ Po pravilu, ne uzima aktivno učešće u raspravama, osim u izuzetnim slučajevima i po potrebi i zahtevu predsednika/predsedavajućeg.

c) Nakon sednice/sastanka:

- ▷ Sastavlja i kuca zapisnik, koji mora biti potpisan od strane predsedavajućeg i zapisničara,
- ▷ Proverava gotov zapisnik i sa predsednikom ga dostavlja članovima organa kluba (vrši tehničke korekcije, i sl.),
- ▷ Dostavlja zapisnik članovima,
- ▷ Zavodi zapisnik u delovodni protokol,
- ▷ Arhivira zapisnik.

U praksi sastanci često traju znatno duže nego što za time objektivno postoji potreba (postaju zamorni za učesnike sastanaka). Zbog toga je preporučljivo da se organizatori sednica pridržavaju određenih preporuka koje su se pokazale delotvornim (korisnim) u dosadašnjoj praksi, a usmerene su ka uspešnoj pripremi i realizaciji sednica/sastanaka u sportskoj organizaciji. Neke od njih su sledeće (Srđić & Nešić, 2017):

- ▷ *Definisati jasan cilj sastanka* (učesnicima mora biti jasna svrha sastanka čime se obezbeđuje svrshodnost okupljanja i obezbeđuje smislen tok sastanka);
- ▷ *Sastanak sazvati i održati samo kada je to neophodno* (sastanak se saziva samo kada za to postoji realna potreba; današnje vreme odlikuje ograničenost vremena i resursa tako da sastanci moraju biti opravdani u organizacionom i finansijskom smislu; u novije vreme sastanci se mogu održavati i putem IT resursa – e-mail sastanak, konferencijski poziv, Skype sastanak, itd.);
- ▷ *Pozvati učesnike koji su neophodni i koji imaju pravo donošenja odluka* (ukoliko sastanku ne prisustvuju osobe koje imaju ovlašćenja za donošenje odluka, sprovođenje zaključaka i odluka sa sastanaka će biti odloženo ili nesprovodivo);
- ▷ *Vreme održavanja sastanka mora biti dobro isplanirano* (ljudi u principu ne vole sastanke koji predugo traju; da bi se učesnici što bolje pripremili, dnevni red uvek treba ranije dostaviti; sastanci



moraju biti zakazani u terminu koji svima odgovara, i to tako da ne remeti ostale redovne obaveze učesnika sastanka; najvažnije teme moraju se uvrstiti na početku dnevnog reda, jer pažnja učesnika tokom sastanka uglavnom opada);

- ▷ *Sastanak treba autoritativno voditi* (dobro pripremljen dnevni red je „pola obavljenog posla“, ali osoba koja ga vodi ima odgovornost da „drugu polovinu“ uspešno obavi; bespotrebne diskusije i rasprave mimo dnevnog reda ili „upadanje u reč“ drugim diskutantima može odvesti sastanak u pogrešnom smeru; uspešni sastanci su oni na kojima se učesnici drže planirane agende; koji počinju i završavaju u planirano vreme);
- ▷ *Zapisati zaključke i odluke sa sastanka* (na kraju sastanka svima mora biti jasno šta je odlučeno i šta su konkretni zadaci za svakog pojedinca);
- ▷ *Poštovati odluke i zaduženja* (pisani dokument sa sastanka se mora dostaviti svim učesnicima i onima na koje se on odnosi; na sledećem sastanku se konstatuje u kojoj je meri ispoštovano/realizovano ono što je dogovoreno).

Uobičajeni tok sednice u sportskom klubu je sledeći:

- ▷ *Otvaranje sastanka/sednice* - predsedavajući pozdravlja prisutne, predstavlja goste (ukoliko ih ima), i saopštava neophodne informacije za efikasno održavanje sastanka (pravo diskusije, vreme trajanja diskusije, pauze, i sl.);
- ▷ *Utvrdjivanje kvoruma* - na osnovu informacije dobijene od sekretara, predsedavajući konstatuje kvorum. U slučaju da nema kvoruma (potrebne većine za donošenje odluka), sednica se može održati, ali se odluke i zaključci ne mogu donositi. U zapisniku sekretar (koji je po pravilu zapisničar) konstatuje postojanje kvoruma, prisutne i odsutne članove.
- ▷ *Utvrdjivanje i usvajanje dnevnog reda* - predsedavajući predlaže dnevni red (koji treba da je ranije u pozivu dostavljen), kao i eventualne izmene i dopune dnevnog reda (može ih predložiti predsedavajući, kao i ostali učesnici/članovi upravnog organa) o čemu se glasa.

- ▷ *Usvajanje zapisnika sa prethodne sednice* - ranije dostavljen zapisnik sa prethodne sednice usvaja se od strane prisutnih, čime on postaje zvaničan dokument. Ukoliko ima primedbi na zapisnik, iste se evidentiraju i sa predloženim izmenama, glasa se o zapisniku.
- ▷ *Rad po tačkama dnevnog reda* - za svaku tačku dnevnog reda treba da postoji izvestilac (ako ga nema, to čini predsedavajući), i na osnovu iznetih informacija otvara se diskusija na kojoj se daju predlozi za donošenje odluke ili zaključka. Javnim ili tajnim glasanjem se završava tačka dnevnog reda.
- ▷ *Završetak sednice* - predsedavajući po završetku diskusija, donošenja odluka i zaključaka, kada se „iscrpe“ sve tačke usvojenog dnevnog reda, zaključuje sednicu (konstatuje da je završena).

### Kontrolna pitanja

1. Koji su osnovni organizacioni modeli u sportskim organizacijama?
2. Objasniti strukturu preovlađujućeg modela sportskog kluba kao udruženja (u Srbiji).
3. Objasniti osnovne odrednice strukture strategijskog upravljanja u sportskoj organizaciji.
4. Koji su osnovni ciljevi upravljanja ljudskim resursima u sportskoj organizaciji?
5. Šta obuhvata proces planiranja rada u sportskoj organizaciji?
6. Koje su opšte karakteristike planiranja u sportskoj organizaciji?
7. Objasniti osnovne elemente strategijskog planiranja u sportskoj organizaciji.
8. Objasniti osnovne elemente i proces operativnog planiranja u sportskoj organizaciji.
9. Planiranje trenažnog procesa kao aktivnost u sportskoj organizaciji.
10. Planiranje finansija u sportskoj organizaciji.
11. Planiranje sportskih takmičenja kao aktivnost menadžmenta sportske organizacije.
12. Šta obuhvata kancelarijsko poslovanje u sportskoj organizaciji?



## 4. ETIKA I UPRAVLJANJE SPORTSKOM ORGANIZACIJOM<sup>59</sup>

Savremeno poslovno i životno okruženje, u kojem se intenzivno nameće ideja globalizacije (često i konceptualizacijom - „milom ili silom“), gde su ekonomija i politika (uz neslućeni razvitak informacionih tehnologija) postale sasvim dominantan društveni kontekst, dovelo je do evidentnog „pretumbavanja“ tradicionalno ustanovljenih sistema vrednosti. Pored ostalog, pojavila se i svojevrsna erozija morala, koja je zahvatila i područje sporta u svim njegovim sferama (što u širem kontekstu može da usmerava i ka odrednicama fenomenologije sportskog nemorala). To je, razume se, dovelo i do nužne i pojačane potrebe za revitalizacijom i ponovnim postavljanjem etičkih vrednosti u žižu čovekovih duhovnih interesovanja. Samim tim, sva zbivanja i sve promene koje se dešavaju ili predviđaju u sklopu razvoja sporta i sportskih delatnosti, treba da budu pod lupom sportske i poslovne etike, koje mogu da pomognu u trasiranju istinskih, ljudskih smernica, čija će valjanost biti potvrđena u praksi.

Svaki sportski sistem u svojoj egzistenciji trebalo bi da svoje poslovno utemeljenje zasniva primarno na esencijalnim odrednicama misije i duha sporta. Tako da i sportsko poslovanje (upravljanje sportskim organizacijama i njenim aktivnostima), gledano sa moralnog stanovišta, treba da za svoje polazište uzima ideju da se pošten pristup poslovanju na kraju uvek isplati, odnosno da se ne mora biti nepošten da bi se uspeo.

Sport je jedna od ljudskih delatnosti koja se poslednjih decenija razvijala „vratolomnom“ brzinom. Porast sportskih rezultata, nivo ulaganja svih vrsta (materijalnih i nematerijalnih), pojava novih sportskih aktivnosti i formi, medijska popularnost, itd, doveo je sport u zonu visoko intenzivnog rada. Bez obzira na to o kojem se području sporta radi (takmičarski,

---

59 Poglavlje je kreirano iz integralnog teksta literturnog izvora: Nešić, M., Radoš, J. & Rajić, D. (2014). Principi poslovne etike kao determinanta organizacione kulture u sportskim organizacijama. *Poslovna ekonomija*, 8(2), 301-315; uz saglasnost autora.

školski, rekreacija), nivo angažovanja i obuhvatnosti, kako pojedinaca, tako i organizacionih subjekata, prevazilazi nekadašnja shvatanja o sportu kao „razbibrigi“ ili „zabavi u slobodno vreme“. Današnji sport, posebno njegov deo koji se ogleda kroz profesionalni sport, za sebe vezuje brojne segmente iz područja biznisa, ekonomije, politike, industrije i drugih područja ljudskog rada, što ga čini izuzetno značajnom svetskom poslovnom kategorijom. Može se reći da je jedan od fenomena unutar sporta, koji će obeležiti i XXI vek, nastavak razvoja pojave koja je globalno okarakterisana kao - ozbiljan sportski biznis. Specifičnost ove pojave ogleda se i u tome što su njegovi protagonisti isti oni koje nazivamo temeljnim stubovima sportske delatnosti: sportisti, treneri, menadžeri, sportske organizacije, itd. Kao ekskluzivni promoteri savremenog korporativnog biznisa, oni putem sportskog auditorijuma (kojim suvereno vladaju) zauzimaju centralno mesto u okruženju tzv. industrije sporta. Istovremeno, sportski protagonisti razvijaju i sopstveni biznis, gde identifikuju svoje proizvode i ciljno tržište (Radoš & Nešić, 2008).

Za današnji sport se može reći da predstavlja složen fenomen savremenog sveta, tako da je podložan i svojevrsnom filozofsko-kritičkom praćenju, preispitivanju i sučeljavanju sa određenim aksiološkim i etičkim postavkama. Etika, kao praktična filozofija, je, inače, po svojoj prirodi, u stalnim i suštinskim vezama i relacijama sa drugim relevantnim praktičnim delatnostima, kao što su: ekonomija, pravo, politika, sport, itd. Jer, svako ljudsko delanje je, u krajnjoj liniji, etički posredovano. Moralno delanje obuhvata sve međuljudske odnose (porodični život, političke postupke, kulturno ponašanje i stvaranje, poslovno ponašanje, sportske aktivnosti). Pošto pravo ne može u potpunosti pokriti sve sfere ljudskog življenja (ono je uvek uže od morala), u raznim profesijama se etici poklanja znatna pažnja i donose i prihvataju etički kodeksi (medicina, novinarstvo, poslovno-privredne delatnosti, sport). Oni predstavljaju skup moralnih normi i vrednosti kojih treba da se pridržavaju svi članovi datih organizacija. To, dakle, pokazuje da društvena etika i dalje ostaje nezaobilaznim činiocem u regulisanju međuljudskih odnosa. Čak i u slučajevima gde je pravo fundamentalni regulator tih odnosa, ono se prevashodno odnosi na legalitet, a moral na legitimitet (Radoš, 2011: 6).

U današnjem vremenu, u kome su ekonomija i politika (uz neslućeni razvitak tehnologije i informatike) postali sasvim dominantni društveni činiooci, došlo je do evidentnog pretumbavanja ranije ustanovljenih sistema vrednosti. Tako se, pored ostalog, pojavila i svojevrsna erozija morala. Ona je zahvatila i područje sporta u svim njegovim sferama, tako da se slobodno može govoriti o fenomenologiji sportskog nemorala. To je, razume se, dovelo i do nužne i pojačane potrebe za revitalizacijom i ponovnim postavljanjem etičkih vrednosti u žižu čovekovih duhovnih interesovanja. Samim tim, sva zbivanja i sve promene koje se dešavaju ili predviđaju u sklopu razvoja sporta i sportskih delatnosti treba da budu pod lupom sportske i poslovne etike, koje mogu da pomognu u trasiranju istinskih, ljudskih smernica, čija će valjanost biti potvrđena u praksi.

#### 4.1. ETIKA, POSLOVNA ETIKA I SPORT

Etika<sup>60</sup> se, u osnovi, treba dominantno posmatrati kao filozofska disciplina koja primarno ispituje ciljeve i smisao moralnih htenja, kao i osnovne kriterijume za vrednovanje moralnih postupaka. Pored toga, etika se bavi odredbama zasnovanosti i izvora morala (Radoš, 2011: 11). Etika predstavlja nauku o moralu koja, pored osnovnog „upoznavanja“ sa njegovim pojmovnim i suštinskim odrednicama, kao i komponentama, ima zadatak da zauzme kritičko stanovište prema aktuelnoj moralnoj stvarnosti i praksi. Dakle, u svom najopštijem smislu etika je sistematsko nastojanje da se naše individualno i naše društveno moralno iskustvo učine smisaonim tako što će se odrediti pravila koja treba da vladaju ljudskim ponašanjem, vrednosti dostojne stremljenja, kao i karakterne crte koje zaslužuju da u životu dođu do izražaja (Subotić, 2010: 11).

Kada se govori o osnovnim etičkim kategorijama, koje se posmatraju i kao moralne kategorije, ili oblici onoga što se smatra moralom, neizostavno se moraju imati u vidu i sledeće odrednice: moralne norme (pravila, modeli, oblici ponašanja kojih se treba držati); moralni sud; moralni stav (kojim se izražava posebna vrsta socijalnih i ličnih stavova); karakter čoveka (kao osobeni predmet moralnog stava i moralnog suda); savest (kao sveukupnost

---

60 etika (grč.: ethos = običaj i ethikos = moralan)

vlastitih psihičkih doživljaja); dužnost i obaveza; i td. Egzistencija ovih etičkih kategorija je veoma značajne jer se neizostavno pojavljuju u kontekstu uslova koji su neophodni za moralno vrednovanje koje predstavlja postojanje mogućnosti slobodnog izbora (od trenutka namere do nastale posledice). A neophodni uslovi za životvornost slobodnog izbora (Radoš, 2011: 18) podrazumevaju sledeće: uračunljivost i potrebno znanje, uticaj objektivnih okolnosti, razboritost prilikom procene realnih mogućnosti, postojanje istrajnosti u voljnoj i osećajnoj odluci, istrajnost u angažovanosti, čovekovi unutrašnji „moralni sukobi“ (ukoliko izvršenje jedne dužnosti zahteva kršenje druge moralne dužnosti, moralna odluka je veoma otežana).

Dakle, etika se može definisati i kao sistemsko nastojanje da se čovekovo individualno i društveno moralno iskustvo učine smislenim, na način da se jasno odrede pravila ispravnog ponašanja, vrednosti kojima treba težiti, kao i karakterne osobine koje treba razvijati.

U savremenom društvu etika se sve intenzivnije suočava sa različitim moralnim pitanjima savremenog (danas već globalnog) sveta. Širina takvih problemskih postavki dovela je do diferenciranja posebnih antropološko-socijalnih oblasti gde se na osoben način razmatra i sagledava određena moralna problematika. Ovakve tendencije dovele su danas do formiranja i posebnih vrsta primenjene etike kao što su: kompjuterska etika, ekološka etika, poslovna etika, sportska etika, i td.

Posebno intenzivan razvoj i zamah, kako u teorijskom, tako i u praktičnom sagledavanju moralnih načela u različitim segmentima privrednog poslovanja, poslednjih godina doživljava *poslovna etika*. Ona se u normativnom smislu (Subotić, 2011: 11) može smatrati naukom o pravilnom postupanju i odlučivanju preduzetnika o egzistencijalnim pitanjima, u kojima orijentacija na ekonomsko-racionalne motive nije dovoljna (u suštini je ovde reč o obliku individualne etike). Poslovna etika je u određenom smislu, takođe i deo područja privredne etike, s obzirom da je njeno ishodište u etičkoj teoriji prvenstveno opisano kroz pojmovno određenje utilitarizma<sup>61</sup>.

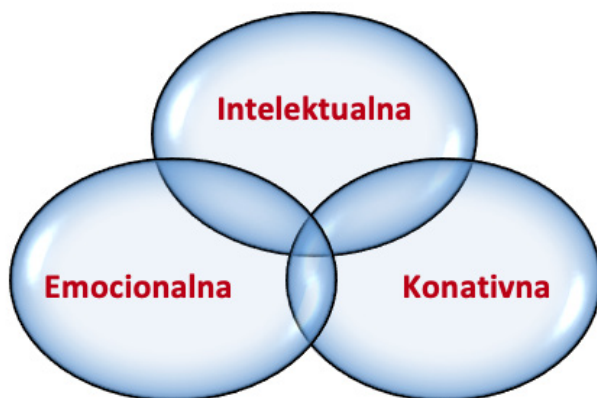
---

61 Utilitarizam je etička, pravna, socijalna, ekonomska i psihološka teorija, koja u ponašanju ljudi kao vrhunsku vrednost ističe vladavinu principa korisnosti, a ne zaštitu neke više moralne ili neke druge vrline ili vrednosti. U popularnom govoru odnosi se na društvenu praksu maksimizacije proizvodnje dobara i razvoja psihologije potrošačkog društva, bez obzira na posledice po psihofizičko zdravlje stanovništva ili ekološku sredinu.

Predmetom poslovne etike obuhvaćen je skup moralnih pravila i ponašanja u svim poslovnim aktivnostima usmerenim ka uspešnom i profitabilnom biznisu. Norme su utemeljene na vrednostima koje se zasnivaju na osnovnim etičkim principima, njihov sadržaj se izražava sudovima o dobrom i lošem, uspešnom i neuspešnom poslovnom ponašanju, a njihov cilj je da se svi učesnici u poslovnim procesima obavežu na etičko ponašanje (Rakas, 2011: 99). Dakle, za poslovnu etiku se može izreći konstatacija da ona predstavlja i skup (kako ličnih tako i kolektivnih) moralnih postupaka koji se koriste tokom svih oblika poslovnih aktivnosti (time i u sportu), a kojima se određuje granica do koje se može ići, a da te aktivnosti, postupci i odluke ne izazovu nepovoljne odnose unutar organizacije i/ili u njenom okruženju (Ristić, 2004).

Za poslovnu etiku (koja se u kontekstu sporta može korelativno smatrati i delom etike sportskog poslovanja) se može reći da obuhvata i svojevrsnu psihološku dispoziciju kojom dominiraju tri osnovne komponente:

- 1) intelektualna (znanja o moralnim principima prema kojima treba postupati);
- 2) emocionalna (osećanja koja su u vezi sa postupcima koje ocenjujemo kao moralne ili nemoralne); i
- 3) konativna (voljnost-spremnost za donošenje odluka da se postupi u skladu sa usvojenim moralnim normama).



**Slika 55:** Komponente psiholoških dispozicija dominantne u etici sportskog poslovanja  
(Izvor: Autor)



Poslovna etika predstavlja osnov za formiranje temeljnih kriterijuma kojima se uređuju poslovno-pravni odnosi. U određenom smislu oni imaju svoje nezaobilazno važenje i u drugim područjima poslovanja, kakav je i savremeni sport (a time i sportski menadžment), koga karakteriše povezanost sa ekonomskim ambijentom okruženja u kojem egzistira. U tom kontekstu dimenzije etičke budnosti i etičke deontologije moraju da postoje, kako u domenu sportskih aktivnosti, tako i kod uspostavljanja adekvatnih veza sa sferama ekonomije. Odnosno, prožimanje etike, poslovne etike i sportskog menadžmenta predstavlja relevantnu činjenicu koja u savremenim uslovima sportske i poslovne egzistencije karakteriše ovaj međuodnos. Samim tim se nameće i potreba intenzivnijeg proučavanja, sagledavanja razvojnih tendencija i afirmacije *sportske etike* kao kompleksne pojave kojom se nastoji ostvariti simbioza sporta, sportskih upravljačkih mehanizama (menadžmenta) i savremenog poslovnog okruženja. Dakle, pred sportskom etikom se nalaze mnogobrojni zadaci koji se tiču sagledavanja uzajamnih relacija između sporta (u celini) i poslovnih determinanti njegovog eksternog okruženja. Stoga se danas može govoriti o osnovnim kategorijama primenjene etike u sportu u čijoj se distinktivnoj osnovi nalaze polazišta koja, uslovno, sportsku etiku posmatraju iz ugla njene predmetne obuhvatnosti kao:

1) *etiku sporta u užem smislu* (gde je centralno pitanje etičkih determinanti usmereno na sportske aktivnosti, odnosno moralne aspekte vezane za sportiste i njihovo neposredno okruženje u kojem realizuju sportske vrednosti – trening, takmičenje i sportsko usavršavanje) i

2) *etiku sportskog poslovanja* (gde se glavna pažnja usmerava prvenstveno ka aktivnostima menadžmentskih struktura u sportskim organizacijama, odnosno poslovnom okruženju sporta).



Slika 56: Osnovne kategorije etike u sportu  
(Izvor: Autor)

Teorija i empirijska praksa sporta, sa kojima je neizostavno povezan i sportski menadžment (tj. naučno postavljanje organizacije i rukovođenja sportskom delatnošću) polaze od toga da je sport jedan od značajnih faktora u formiranju i oblikovanju socijalnog ambijenta. Ali, one takođe uviđaju da, poslednjih decenija, on postaje i nezaobilazan činilac ekonomskog ambijenta. Sport nije više, kao ranije, samo jedan od oblika društvene nadgradnje. Međutim, sportska nauka stoji na stanovištu da se principi sportskog menadžmenta, a time i sportske etike, ne mogu tretirati identično kao kod profitnih organizacija. Tu postoji odsustvo klasične proizvodnje roba ili prodaje. Proizvodnja se u sportu ogleda u nematerijalnim kategorijama, ali koja se marketinškim akcijama može materijalizovati. Drugim rečima, ona se ne može izjednačavati sa materijalnom proizvodnjom ili klasičnim preduzećem. Ta „specijalna priroda sporta“ priznata je i od strane lidera 27 zemalja Evropske unije (Lisabonski dogovor) gde je definisano da se radno zakonodavstvo neće primenjivati na sportiste i da će međunarodne sportske federacije i dalje samostalno uređivati odnose u ovoj oblasti. Za ovakvo stanovište Međunarodni olimpijski komitet se borio duži niz godina pokazujući da sport nije samo još jedna ekonomska aktivnost. Lisabonski dogovor ukida pretnju otvaranja sportskog tržišta na principima slobodnog protoka roba, kapitala i radne snage, čime se ukida i ograničenje o broju stranaca koji mogu da igraju u nekom klubu (ovo je posebno važno za sportske igre, naročito fudbal). Time se uspostavlja zaštita od „malignog“ i sveprisutnog uticaja novca. Drugim rečima, sport se ne sme tretirati kao puka ekonomska aktivnost (Sajmon, 2006). Iz prethodnog se može zaključiti da savremeni sport nosi u sebi egzistenciju novih međusobnih odnosa aktera sportske delatnosti koje treba kontinuirano pratiti i adekvatno vrednovati. Stvaranje novih ljudskih vrednosti putem sporta podrazumeva da se one prvenstveno realizuju kroz sportski rezultat, dakle kroz sportski proces, ali i da se tako novostvorene vrednosti mogu materijalno valorizovati. Međutim, ovakve tendencije mogu savremeni sport dovesti u opasnost narušavanja ravnoteže između sportskog procesa (delatnosti i aktivnosti) i valorizacije novostvorenih vrednosti. Ako se bilo koja strana preterano favorizuje, dolazi do nesklada, koji može ići na štetu samog sporta. Najkraće rečeno, nije dobro ako sport ostane upleten u mrežu svoje samodovoljnosti, niti, pak, da se naglašavanjem materijalne valorizacije on dovede u sferu „gladijatorstva“ i cirkuskih predstava (Radoš & Nešić, 2008a: 557).

## 4.2. ORGANIZACIONA KULTURA I PRINCIPI POSLOVNE ETIKE U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Posmatrano sa aspekta menadžmenta, organizovanje u sportu se odnosi na procese koji omogućavaju adekvatnu podelu rada u sportskoj instituciji na pojedinačne zadatke i grupe međuzavisnih poslova, kojima menadžeri određuju odgovornosti u okviru pojedinih grupacija aktivnosti, kao i njihove međusobne odnose. Efikasan menadžment sportske organizacije mora da vodi računa o najracionalnijim oblicima rada kluba, što je jedna od osnovnih uloga organizovanja kao menadžment funkcije.

Organizaciona struktura sportske institucije može bitno da utiče na načine kojima se u njoj odvijaju poslovni procesi i radne aktivnosti. Ukoliko se žele dostići kapaciteti uspešne sportske organizacije, tada je neophodno da se njeni strukturalni elementi kreiraju i kroz procese uspostavljanja *organizacione kulture*.

Organizaciona kultura sportske organizacije se može predstaviti kao usvojeni sistem vrednosti i normi ponašanja članova organizacije zasnovan na zajedničkom iskustvu, a koji u značajnoj meri određuje njihovo mišljenje i ponašanje. Ona može značajno da utiče na dugoročni razvoj celokupne sportske organizacije, odnosno da predstavlja faktor uspeha ili neuspeha. Organizacionom kulturom u sportskoj organizaciji neophodno je da budu obuhvaćene sledeće komponente (Nešić, 2012: 454):

- 1) *Otvorenost* (otvorenost prema uticajima iz okruženja koji unapređuju aktivnosti i znanja sportske organizacije);
- 2) *Orijentacija ka sportskim vrednostima* (neprekidno učenje treba da obezbedi pozicioniranje najboljih vrednosti, koje su u saglasnosti sa Misijom i Duhom sporta, kao krajnjeg cilja);
- 3) *Prihvatanje rizika* (svako učenje prate i rizici od mogućih grešaka, koje treba prihvatiti kao neizbežan faktor, te na njih delovati racionalno i sa što manjom dozom emocija);
- 4) *Orijentacija na konkretne probleme* (zaključivanje i rezonovanje članova organizacije treba da se zasniva na objektivnim i stvarnim činjenicama, a ne na političkim interesima, statusu, zahtevima finansijera i sl.);

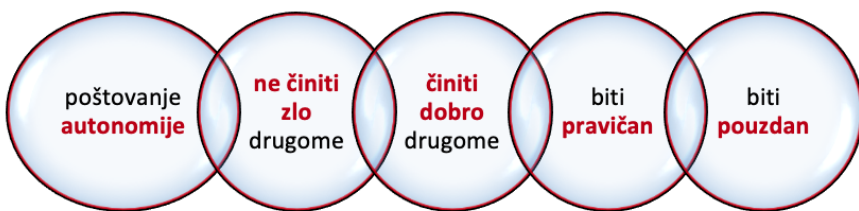
- 5) *Orijentacija na istraživanje* (kultura učeće sportske organizacije treba da se zasniva na razvijanju sklonosti kod ljudskog potencijala, pre svega trenera, ali i menadžera, da stalno istražuju, inoviraju svoj rad u skladu sa savremenim naučnim i stručnim dostignućima u oblasti sporta, kao i korelativnih naučnih oblasti, odnosno da prikupljaju i koriste raspoložive podatke radi unapređenja razvoja organizacije);
- 6) *Tolerancija* (s obzirom na to da su u procesima učenja greške neminovne neophodno je utemeljiti spoznaju da se i na greškama može učiti);
- 7) *Otvorenost komunikacije* (pre svega u internoj, što podrazumeva da se sve informacije u organizaciji moraju međusobno deliti sa ostalim članovima, odnosno da se one ne koriste kao izvor moći i pritisaka);
- 8) *Pozitivan stav prema promenama* (kultura učeće sportske organizacije mora da razvija pozitivan stav prema promenama, jer organizacije uče da bi se menjale i uvodile pozitivne novine);
- 9) *Razvoj ljudskih potencijala* (predstavlja najznačajniju komponentu kulture učeće sportske organizacije; stav da je razvoj njenih članova primarni interes same organizacije i da to dovodi do realizacije konkurentne prednosti; neophodnost obezbeđivanja svih uslova i optimalnog nivoa resursa za kontinuirani razvoj svojih članova, posebno trenerskog kadra).

Odnos organizacione kulture prema organizacionom učenju (kao jednom od bitnih elemenata uspešne sportske organizacije, a koji je tesno povezan i sa etičkim principima) ima dvosmeran tok. Sa jedne strane, organizaciona kultura predstavlja rezultat organizacionog učenja, jer se zajedničke pretpostavke, vrednosti i norme ponašanja u organizaciji razvijaju upravo učenjem. Sa druge strane, od izgradnje organizacione kulture zavisi sposobnost organizacije da uči, odnosno od dominantnih etičkih stavova i verovanja zaposlenih, a posebno rukovodilaca (Lojić, 2010).

Definisane moralne vrednosti i stavovi koji dominiraju u poslovnom okruženju sportske organizacije (kako eksternom, tako i internom) predstavljaju bitne komponente etičkog ponašanja ljudskih resursa u sportu (sportskom menadžmentu). Stoga se može govoriti o pet osnovnih *opšte etičkih principa*, imanentnih i poslovnoj etici koja bi trebalo da egzistira u

sportskim organizacijama, a od značaja je za njenu organizacionu kulturu (Blanchart and Peale; prema: Subotić, 2011: 89):

- 1) *poštovanje autonomije* (svaki pojedinac ima pravo da izabere kako će voditi svoj život i donositi poslovne odluke sve dok njegovi postupci ne ugrožavaju dobrobit drugih ljudi - ljudi iz okruženja);
- 2) *ne činiti zlo drugome* (primarni etički princip – obaveza da se ne nanosi ni fizičko niti psihičko zlo; uzdržavanje od svih dela kojima bi se mogla naneti šteta ljudima u organizaciji i van nje);
- 3) *činiti dobro drugome* (obaveza da se poboljšava i uvećava dobrobit drugih, jer organizaciona dinamika koja podrazumeva timski rad definiše stanovište da tim gubi ili dobija kao celina, a ne samo pojedinac u njemu; obaveza koja se prihvata i pored mogućnosti da se na neki način ograniči lična sloboda i pravo onoga koji pruža pomoć);
- 4) *biti pravičan* (u interakciji sa ljudima podrazumeva jednak tretman za sve, davanje svakome ono što mu pripada; podrazumeva uzajamnost, nepristrasnost i jednakost);
- 5) *biti pouzdan* (držati data obećanja i zadatu reč, govoriti istinu, biti lojalan organizaciji i njenim ciljevima, ukazivati poštovanje drugim ljudima; samo na taj način se može steći poverenje: članova organizacije, klijenata, poslovnih partnera, itd.)



Slika 57: Opšti etički principi imanentni sportskoj etici  
(Izvor: Autor)

Poštovanjem i doslednom primenom navedenih opštih principa poslovne etike, stiču se uslovi da se u okviru sportske organizacije (menadžmenta, članstva, menadžmenta i članstva, itd.) ostvari neophodna čvrsta povezanost svih njenih sistemskih delova, odnosno doslednije realizuje usvojeni koncept organizacione kulture. Zbog toga se za organizacionu

kulturu može reći da predstavlja važan faktor uticaja na etičko ponašanje ljudi u sportskim organizacijama (kako menadžerskog dela, tako i svih ostalih ljudskih resursa u njoj). Jaka organizaciona kultura predstavlja bitan preduslov za podsticanje etičkih postupaka ljudi u organizacionoj dinamici.

Svaki sportski sistem trebalo bi da svoje poslovno utemeljenje zasniva primarno na esencijalnim odrednicama misije i duha sporta. Tako da i sportsko poslovanje (sportski menadžment), gledano sa moralnog stanovišta, treba da za svoje polazište uzima ideju (Blancahrd & Peale, 1990) da se pošten pristup poslovanju na kraju uvek isplati. Odnosno, da se ne mora biti nepošten da bi se uspelo (mada to u današnjem globalnom svetu, gde dominira makijavelistička poslovna etika, zvuči dosta nestvarno). Stanovište navedenih autora može se smatrati veoma aplikativnim i u kontekstu sportske etike, odnosno etike sportskog poslovanja organizacija i institucija u oblasti sporta, budući da definišu da rad (u ovom slučaju sportskih organizacija) otpočinje odgovorom na pitanja o etičkom ponašanju (svakog pojedinca u organizaciji, a time i celokupnog poslovnog sistema):

- 1) *Da li je to što se radi zakonito* (hoće li se prekršiti zakon ili utvrđena politika organizacije);
- 2) *Da li je postignuta ravnoteža odnosa* (da li je pošteno prema svim učesnicima obuhvaćenih procesom aktivnosti, u kratkoročnom i u dugoročnom smislu; da li se afirmiše odnos obostranog dobitka);
- 3) *Kako će se ljudi nakon toga osećati* (da li će biti ponosni; da li će prihvatiti da se njihove aktivnosti i odluke objave u javnosti; i sl.).



**Slika 58:** Etička zasnovanost aktivnosti sportske organizacije  
(Izvor: Autor)

Dakle, može se govoriti o postojanju pet osnovnih *načela etike sportskog poslovanja* koja obuhvataju sledeće komponente:

1) *Svrha* – obuhvata namere ljudi u organizaciji, stremljenja prema kojima oni teže. U ovom smislu svrhu (kao etički princip) ne bi trebalo poistovećivati sa ciljem. Svrhom je obuhvaćeno zbivanje i njegov neprestani tok u organizacionom sistemu koje okružuje pojedinca, dok je cilj „opipljiva“ kategorija (može dostići i u kratkom i u dužem vremenskom intervalu). Svrha daje smisao i sadržaj životu svakog čoveka (to je određeni put koji je neko izabrao, a cilj je samo jedna etapa na tom putu).

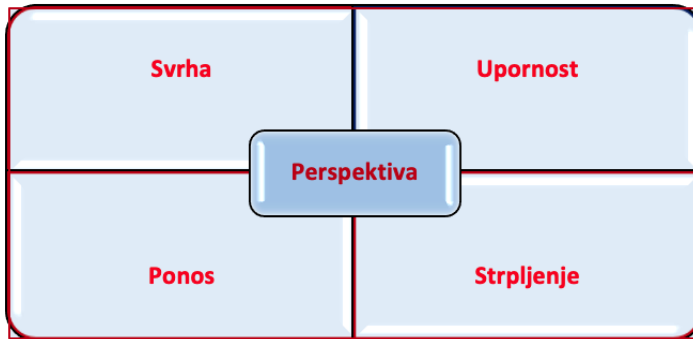
2) *Ponos* – veoma važan kontekst u ovom principu ima prisustvo samopoštovanja. Bit ponosa leži u dobrom osećaju čoveka prema sebi i svojim postignućima. Osećaj manje vrednosti ili nekompetentnosti može uticati na čovekovo etično ponašanje (umišljenost ili sumnju u sebe). Ponos i samopoštovanje kod ljudi u organizacijama treba razvijati, uz stalan oprez da se pojedinci „ne ponesu“ u vlastitom osećaju važnosti i stavu „da su nezamenljivi“.

3) *Strpljenje* – ljudi u organizacijama često ne veruju dovoljno u proces kao bitan faktor u svakom sistemu, te očekuju da će se sve dobro dogoditi „preko noći“ (odluče se za ono što misle da je dobro, ali žele odmah i potvrdu da su učinili „pravu stvar“). Bitno je da se shvati da se ne mora odmah i po svaku cenu dobiti ono što se želi. Naravno, postoji i negativna strana (ne) strpljenja, a to je „da sve mora biti sada“, što često rezultira donošenjem pogrešnih odluka. „Kada imate strpljenja shvatićete da ako učinite ono što je ispravno, pa makar vas stajalo na kratki rok, isplatiće se na dugi rok. Jer može se učiniti da poštenu stazu poslednji, ali oni obično trče drukčijom stazom“ (Blancahrd & Peale, 1990: 51).

4) *Upornost* – bez upornosti (i pored strpljenja) teško je očekivati da se postigne uspeh. U kontekstu etičkog ponašanja upornost znači da se ne odustaje od vlastitog stava, odnosno održavati obavezu koju čovek „sam sebi zada“ i usmeriti vlastite postupke dosledno svojim načelima. Ljudi koji sebe smatraju etičnim (razlikuju dobro od zla) trebaju istrajno delati u skladu sa svojom mentalnom predstavom (biti etičan znači da se moralno ponašamo uvek, a ne samo onda kada situacija nalaže da je to „zgodno“ i/ili poželjno). Ljudi u sportu treba čvrsto da se drže svojih moralnih obaveza, čak i u

situacijama kada je to neprijatno, jer upornost u životu je karakteristična baš takvom „etičkom čvrstoćom“.

5) *Perspektiva* – odnosi se na sposobnost da se sagleda ono što je zaista važno i bitno u bilo kojoj situaciji. Perspektiva zauzima centralno mesto u ovom konceptu etičkih načela.



**Slika 59:** Načela etike sportskog poslovanja  
(Izvor: Nešić, Radoš & Rajić, 2014)

Iako su raširena mišljenja da je moral u modernom vremenu postao nefunkcionalan (usled kulturnog relativizma koji ograničava važenje moralnih načela na određenu kulturu, kao i usled razvrednovanja najviših moralnih principa), on još ima svoju snagu, a ponegde (i dalje) daje smisao životu i umiranju. Drugim rečima, moral se otkriva kao ponovo pronađena paradigma, a etika još jedanput dokazuje svoj temeljni orijentacioni učinak. Jer, kriza orijentisanja u današnjem globalnom društvu daje opet filozofiji morala priliku da se iskaže kao zastupnica čoveštva i da se od nje ne može odustati. Uz to, pokazalo se da „društveni funkcionalni sistemi ne mogu funkcionisati bez funkcionalnog specifičnog ličnog morala“ (Hefe, 2011: 36). Isto tako, socijalna pragmatika nam govori da etika nije samo beskorisno slanje apela ljudima (kako se to često misli), već ona poseduje bogat fond argumentacije (pojam, argument, refleksija). Njena obaveznost nije autoritarna, već autoritativna. Ona se naslanja na pravni moral (pravednost) – što znači da ljudi imaju pravo da ne budu prevareni, pokradeni, ili ubijeni, ali i na moralno samouvažavanje. Odgovornost za samouvažavanje čovek nosi isključivo sam (svoj zadatak da bude moralan on dokazuje sebi samome, a onda i drugome). Dakle, svekoliko moralno delovanje (gde svaki pojedinac



ima odgovornost samouvažavanja) doprinosi dobrobiti svih onih kojih se tiče.

Uspostavljajući ovde analogiju sa funkcionisanjem organizacionih principa u sportskim organizacijama, treba imati u vidu da je čovek, po prirodi stvari, subjekt poslovne etike (ali, istovremeno i biće zajednice), koji podleže etičkim pravilima i etičkim kodeksima, težeći da uspostavi harmoniju između interesa i vrednosti, kroz sporazumevanja koja će imati istinsku etičku podlogu (izvan „makijavelističke“ etike i etike „pohlepe“).

### Kontrolna pitanja

1. Objasniti pojam etike.
2. Šta je predmet poslovne etike?
3. Koje su psihološke dispozicije dominantno zastupljene u etici sportskog poslovanja?
4. Šta obuhvata pojam sportske etike?
5. Koje su osnovne komponente organizacijske kulture u sportskoj organizaciji?
6. Objasniti osnovne etičke principe koji su imanentni sportskoj etici.
7. Objasniti načela etike sportskog poslovanja.

---

## LITERATURA

- Adižes, I. (2008). *Upravljanje promenama*. Novi Sad: ASEE.
- Asnof, H.I. (1979). *Strategic Management*. London: Springer Nature.
- Bagarić, I. (2012). *Operativni menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Balj, B. (2005). *Uvod u poslovnu etiku*. Zrenjanin: IPB.
- Blanchard, K., & Peale, N.V. (1990). *Moć etičkog poslovanja*. Zagreb: Horvat elektronika.
- Bjelica, D., & Fratirić, F. (2011). *Sportski trening – teorija, metodika i dijagnostika*. Podgorica: Crnogorska sportska akademija.
- Certo, S., & Peter, P. (1991). *Strategic management: Concepts and Applications*. NY: McGraw-Hill Education.
- Fratirić, F. (2006). *Teorija i metodika sportskog treninga*. Novi Sad: Pokrajinski zavod za sport.
- Han, S., Carić, N., & Horvat, Z. (1993). *MBO-menadžment prema ciljevima*. Beograd: ECPD.
- Hefe, O. (2011). *Umijeće življenja i moral*. Novi Sad: Akademska knjiga.
- Ivanchevic, J., Gibson, J., & Donelli, J. (1989). *Management*. Boston: Homevood.
- Kraitner, R. (2006). *Management*. Phoenix: Houghton Mifflin College (10 edition).
- Lojić, R. (2010). Organizaciono učenje. *Vojno delo*, LXII, 331-346.
- Lukić, S. (2013). *Administrativno i kancelarijsko poslovanje*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
- Maksimović, N., & Raič, A. (2005). Evropski model sporta i razvoj sporta u Srbiji. *Međunarodna konferencija „Menadžment u sportu”, Zbornik radova*, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, 269-275.
- Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Braća Karić.
- Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., & Veselinović, S. (2010). *Menadžment – principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

- Mašić, B., & Tot, V. (2012). *Principi menadžmenta*. Sremska Kamenica: Educons.
- Mašić, B., Džunić, M., & Nešić, S. (2013). *Savremena teorija menadžmenta – škole i novi pristupi*. Beograd: Data Status.
- Milanović, D. (2009). *Teorija i metodika treninga*. Zagreb: Kineziološki fakultet.
- Nešić, M. (2005). *Motivaciona struktura trenera i rukovodilaca kao faktor menadžmenta u karate sportu*. Novi Sad. Fakultet za menadžment (doktorska disertacija).
- Nešić, M. (2005a). *Osnovi planiranja u sportskom menadžmentu*. Bačka Palanka: Logos.
- Nešić, M. (2006). *Resursi u sportu*. Bačka Palanka: Logos.
- Nešić, M., & Lolić, V. (2008). *Osnove menadžmenta u sportu*. Banja Luka; Panevropski univerzitet Apeiron.
- Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Tims.
- Nešić, M., & Nešić, B. (2012). Učeca sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 443-463.
- Nešić, M., & Fratrić, F. (2013). *Osnove organizacije sporta*. Sremska Kamenica: Educons.
- Nešić, M. (2014). Kaizen kao poslovna filozofija u sportskim organizacijama. *TIMS Acta*, 8, 101-111.
- Nešić, M., Radoš, J. & Rajić, D. (2014). Principi poslovne etike kao determinanta organizacione kulture u sportskim organizacijama. *Poslovna ekonomija*, 8(2), 301-315.
- Nešić, M. (2017). Japanski menadžment u sportskim organizacijama – realnost ili teorijska fikcija. *TIMS Acta*, 11(2), 121-131.
- Nešić, M. (2018). *Menadžment*. Novi Sad: Tims.
- Nešić, B., & Nešić, M. (2020). Pozitivno pravna regulativa kao činilac upravljanja sportskom organizacijom. *Sportske nauke i zdravlje*, 10(1), 39-53.
- Nešić, M. (2020). *Sportski događaji*. Novi Sad: Tims.
- Nešić, B. (2020). *Uvod u sportsko pravo*. Beograd: Sportska akademija.
- Petrović, M. (1994). *Menadžment – savremeni principi i funkcije*. Beograd: FON-CIRK.
- Raič, A. (1999). *Sportski menadžment*. Beograd: Sportska akademija.
- Raič, A. (2000). *Ekonomika sportskih organizacija*. Novi Sad: autorsko izdanje.

- Raič, A., & Maksimović, N. (2003). *Sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.
- Radoš, J., & Nešić, M. (2008). Etika i promene u sportu. *Sport mont*, VI (15-17), 395-401.
- Radoš, J., & Nešić, M. (2008a). Etika i sportski menadžment. U: (Đ, Nićin) (ur.). *IV Međunarodna konferencija „Menadžment u sportu“*, Zbornik radova, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, 554-560.
- Radoš, J. (2011). *Etika u sportu*. Bačka Palanka: Logos.
- Radoš, L. (2019). *Faktori upravljanja karate klubom*, Doktorska disertacija. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Rakas, S. (2011). *Uvod u poslovnu etiku*. Beograd: Megatrend.
- Ristić, D. (2004). *Osnovi menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet za menadžment.
- Ristić, D. (2005). *Osnovi menadžmenta*. Novi Sad: Cekom Books.
- Sajmon, L.R. (2006). *Fer-plej, Etika sporta*. Beograd: Službeni glasnik.
- Subotić, D. (2011). *Korporativna poslovna etika*. Sremska Kamenica: Educons.
- Srdić, V., & Nešić, M. (2017). *Menadžment sportskih organizacija*. Banja Luka: Apeiron
- Tomić, M. (2001). *Menadžment u sportu*. Beograd: Astimbo.
- Tomić, M. (2006). *Osnovi sportske organizacije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastava sredstva.
- Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Datastatus.
- Ustav Republike Srbije*. „Sl. glasnik RS” br. 98/2006.
- Zakon o sportu*. „Sl. glasnik RS” br. 10/2016.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

796:005(075.8)

**НЕШИЋ, Милан, 1960-**

Menadžment sportskih organizacija [Elektronski izvor] / Milan Nešić.  
- Novi Sad : Fakultet za sport i turizam, 2021 (Budisava : Krimel). - 1  
elektronski optički disk (CD-ROM) ; 12 cm

Nasl. s naslovnog ekrana. - Napomene i objašnjenja u beleškama uz tekst.  
- Bibliografija.

ISBN 978-86-85871-48-1

а) Спортске организације - Менаџмент

COBISS.SR-ID 38059273