

1. Uvod: Šta je sportski menadžment?

1.1. Sportski menadžment - pojam i evolucija

Šta je sportski menadžment? Direktan odgovor na ovo pitanje glasi: Izučavanje proverenih i sređenih znanja o tome kako sportska organizacija postiže svoje ciljeve, pribavljajući, raspoređujući i koristeći ograničene ljudske, materijalne, informacione i novčane izvore svog uspeha.

Pod sportskom organizacijom se, u navedenoj definiciji sportskog menadžmenta, podrazumevaju svi nivoi svrsishodne sportske delatnosti: od neposredne trenažne prakse sportista, njene finalizacije putem takmičenja organizovanih u vidu priredbi za gledalačku publiku, do velikih sportsko-rekreativnih kompleksa i multinacionalnih preduzeća kakve su savremene Olimpijade.

U gornjoj definiciji sportska organizacija je shvaćena u njenom institucionalnom/ bezličnom značenju. Svaku organizaciji sačinjavaju ljudi ali i "nešto više" što nadilazi konkretan skup ljudi u nekom vremenskom periodu. Kao živi skup ljudi, organizacija postoji koliko i taj skup (određeni sportski tim i sl.). Kao institucija i dinamični sistem, ona može da traje decenijama (primer JSD "Partizan" i sl.), pružajući materijalno-tehnički i pravni okvir aktivnosti nizu generacija sportista..

U objektivnom smislu, od neposrednih/ pojedinačnih i grupnih interesa i proizvoljnosti jači činilac organizacije predstavlja mreža/ struktura odnosa ljudi i stvari/ resursa kojima se oni služe pri ostvarivanju ciljeva. Ostvarivanje cilja organizacije je samo delom predvidljiva rezultanta slaganja/ sinergije i protivdejstva mnoštva sila koje se menjaju u vremenu. Suštinski zadatak, mera uspeha i opravdanje menadžmenta je

otkrivanje, svrsishodno oblikovanje i korišćenje ovih sila koje struje kroz strukturu organizacije kao dinamičnog sistema.

Ciljeve koji orijentišu i održavaju na okupu ljude, i čije postizanje predstavlja meru uspeha i opravdanje postojanja organizacije, postavljaju menadžeri u ime osnivača/ finansijera ljudskih i materijalnih uslova sportske delatnosti i pravnih vlasnika sportske firme. U tom smislu sportski menadžment - poseban skup ljudi ovlašćenih da oblikuju strukturu i bdiju nad svrsishodnim/ ciljstvenim ponašanjem sportske organizacije - predstavlja glavni subjektivni/ ljudski resurs takve organizacije. Sportski menadžment kao posebna akademska disciplina nastao je i razvija se kao izraz potrebe naučnog/ ekspertskeg kvalifikovanja menadžera sportskih organizacija.

Iz rečenog proističe da sportski menadžment treba razumeti sa dvojakog stanovišta: (1) to je objektivna istorijska praksa u kojoj se otkrivaju, razvijaju i koriste različiti modeli/ dizajni sportske organizacije; (2) to je sistematsko izučavanje i prenošenje subjektivnog iskustva sportskih menadžera radi razvijanja sposobnosti neophodnih za uspešnu realizaciju njihovih funkcija i društvenih uloga.

Funkcije menadžmenta i uloge i sposobnosti menadžera. U centru interesovanja nauke sportskog menadžmenta su objektivne funkcije menadžmenta koje menadžeri različitih nivoa nužno obavljaju, društvene uloge koje preuzimaju i lične sposobnosti koje moraju da razvijaju da bi ove funkcije i uloge uspešno nosili.

Nauka menadžmenta je identifikovala pet funkcija menadžmenta, kao neizostavnog opšteg uslova uspešnog upravljanja svakom organizacijom, pogotovo onom koja deluje u poslovnom/ tržišnom okruženju. Pripadnici sportske organizacije, koji obavljaju ove funkcije, pripadaju menadžmentu te organizacije. Te funkcije su (videti grafički prikaz u nastavku):

- Planiranje - postavljanje organizacijskih ciljeva i razrada strategija njihovog ostvarivanja, prognoziranje/ predviđanje budućnosti u kojoj će se odvijati ostvarivanje tih ciljeva, razrada ciljeva u planovima i

rasporedima aktivnosti kojima se usklađuju napori svih članova organizacije ka postavljenim ciljevima;

- Organizovanje - raspodela rada na uzajamno zavisne učesnike aktivnosti, grupisanje članova organizacije na specijalizovane poslove - u grupe i odeljenja koja podležu manjoj ili većoj centralizaciji upravljanja;
- Kadrovanje - dodeljivanje pravih ljudi na predviđene aktivnosti/ poslove putem određivanja kvalifikacija/ obučenosti neophodnih za pojedine aktivnosti;
- Rukovođenje - motivisanje svih članova organizacije na postizanje visoke produktivnosti putem saradnje i izvršavanja dobijenih uputstava i naređenja;
- Kontrolisanje - praćenje ostvarivanja ciljeva predviđenih planovima sa utvrđenim karakteristikama učinka, ispravljanje odstupanja koja izlaze izvan utvrđenih standarda.

Ove funkcije su prisutne u delokrugu rada svakog menadžera iako u različitom obimu na različitim nivoima menadžmenta. Menadžeri sa vrha piramide - generalni direktori, sekretari i sl. - bdiju nad širim okruženjem organizacije, razvijaju njenu filozofiju, strategiju i politiku razvoja. Menadžeri srednjeg nivoa - šefovi odeljenja, rukovodioci stručnih štabova, i sl. - bave se ciljevima svojih funkcionalnih područja (finansije, marketing, sistem informisanja i sl.) i odeljenja. Menadžeri prve linije - treneri, kapiteni timova, predradnici i grupovođe i sl. - zaokupljeni su prvenstveno "radom s ljudima", individualnim ciljevima sportista, njihovim takmičarskim karakteristikama, tehničko-taktičkim veštinama, motivisanošću¹.

Menadžeri imaju, unutar i izvan sportske organizacije - takođe društvene *uloge*. Prvo, interpersonalnu ulogu lidera ili predstavnika formalnih funkcija. Drugo, informativnu ulogu izvora obaveštenja o važnim podacima ili govornika/ izveštača koji nastupa pred spoljnom publikom/ javnošću. Treće, uloga sudije/ arbitra koji donosi odluku u trenucima krize, pregovaranja i raspoređivanja/ alokacije oskudnih sredstava/ resursa.

¹ H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich (1986), *Essentials of Management*, New York: McGraw-Hill, str. 99.

Realizacija funkcija i društvenih uloga zahteva da menadžeri neprekidno stižu i usavršavaju tri vrste *ekspertskih sposobnosti*. Prvo, konceptualne/ logičko-misaone sposobnosti koje obuhvataju moć analize, razjašnjavanja i rešavanja problema. Ove sposobnosti dobijaju na značaju sa rastom nivoa na kojem se menadžer nalazi u hijerarhiji upravljačkih ovlašćenja. Drugo, interpersonalne sposobnosti ili sposobnosti usmeravanja međuljudskih odnosa. Ove sposobnosti su važne na svim nivoima menadžmenta ali im značaj raste idući ka dnu piramide ovlašćenja. Treće, tehničke sposobnosti koje se odnose na posebne zahteve konkretne organizacije. Značaj ovih sposobnosti je najveći na nižim nivoima menadžmenta².

Evolucija sportskog menadžmenta. Sportski menadžment kao veština i zanatsko/ empirijsko, nestrukturirano iskustvo talentovanih menadžera pojedinih sportista, timova i klubova nastalo je sa pojavom prvih profesionalnih sportskih organizacija. Pojava sistematskog, naučnog/ strukturiranog znanja o sportskom menadžmentu vezuje se sa (1) rastom profesionalizacije sporta i njegovog podređivanja zakonitostima tržišne/ uslužne ekonomije, i (2) nastankom nauke menadžmenta, prvo u profitnom sektoru korporativnog biznisa a, potom, i njenim širenjem na sektor ne-profitnih javnih i privatnih delatnosti.

Početak sportskog menadžmenta kao naučne oblasti vezuje se sa 1980tim godinama³. Tome je prethodio razvoj istraživanja u oblasti poslovnog menadžmenta podstaknut novim mogućnostima informatičke tehnologije. U 1960tim i 1970tim godinama sistemski modeli na bazi kompjutera razvijeni u vezi sa funkcijama planiranja i kontrole, dominirali su literaturom o menadžmentu. Kako se društvo pomeralo od "industrijski-zasnovane ekonomije" ka "servisno-zasnovanoj ekonomiji", tehnike menadžmenta su postale u rastućoj meri zavisne od sofisticiranih/ istančanih oblika obrade podataka i transmisije informacija.

² L. Bittel (1988), The Mac'Grow-Hill 36-Hour Management Course, New York: McGraw-Hill Publishing Company, str. 11-12.

³ Boucher, R.L. 1991, Enlightened management of sport in the 1990s - a review of selected theories and trends, u ELSEVIER SCIENCE PUBLISHERS B.V. (Medical Division), Sport for All, P. Oja and R.Telama, editors, pp. 517-526.

Tokom 1980tih godina, teoretičari menadžmenta su razvili nove modele strategijskog planiranja i odlučivanja sa rastućim naglaskom na preduzetništvo i korišćenje marketinške tehnike. Sa ovim razvojem vezuje se period uspostavljanja akademske discipline sportskog menadžmenta⁴. Iako su se programi sportskog menadžmenta pojavili kasnih 1960tih i ranih 1970tih godina, univerzitetski nastavni planovi su počeli da uključuju opširne programe za pripremu sportskih menadžera tek od 1980tih godina. Razvoj Severnoameričkog društva za sportski menadžment (NASSM) i osnivanje *Žurnala za sportski menadžment* u 1986 godini bili su dopunski indikatori da je sportski menadžment shvaćen ozbiljno u akademskoj sredini.

Tokom 1990-tih administracija sporta, atletike i rekreacije je u stanju ozbiljne tranzicije. Tokom 1970tih i 1980tih godina, usled ekspanzija mogućnosti i komercijalizacije sporta, narasli su zahtevi da se otkriju načini efektivnog i efikasnog upravljanja sportskim organizacijama.

Posle 1970tih godina mnogo se promenilo u pogledu menadžmenta sportskih preduzeća. Uticaj mnogih subdisciplina - sociologije sporta, psihologije sporta, obrazovanja i poslovne administracije - stavio se u službu oblikovanja prakse menadžmenta u modernim sportskim organizacijama. Ovaj kombinovani uticaj, dopunjen rastom sportske administracije/ sportskog menadžmenta kao akademske discipline, doprineo je obećavajućim izgledima sportskih organizacija u 1990tim godinama.

Sa nastupom 1990tih, nekoliko razvojnih procesa i trendova počelo je da osnažuje optimistička gledišta o menadžmentu sportskih organizacija. Bucher razmatra detaljnije četiri takva trenda: Menadžment zasnovan na kompetentnosti, Marketinški pristup, Transformaciono liderstvo, Menadžment putem očekivanja. Lista nije iscrpna ali reprezentuje mnoge promene koje su nastale u širokom području menadžmenta, posebno kada se odnose na sport, atletiku i rekreaciju.

⁴ Na prostoru današnje SR Jugoslavije univerzitetska nastava sportskog menadžmenta je takođe počela 1980tih godina uvođenjem studijskog smera Organizacija fizičke kulture na poslediplomskim magistarskim studijama na Fakultetu fizičke kulture u Novom Sadu. Tokom 1990tih godina na istom fakultetu realizovan je program stručnog osposobljavanja sportskih menadžera (1993) a od 1999 godine uvedene su specijalističke poslediplomske studije sportskog menadžmenta.

1.2. Delokrug sportskog menadžmenta

Delokrug sportskog menadžmenta podrazumeva: 1) delokrug izučavanja i 2) delokrug praktične primene znanja koja se izučavaju.

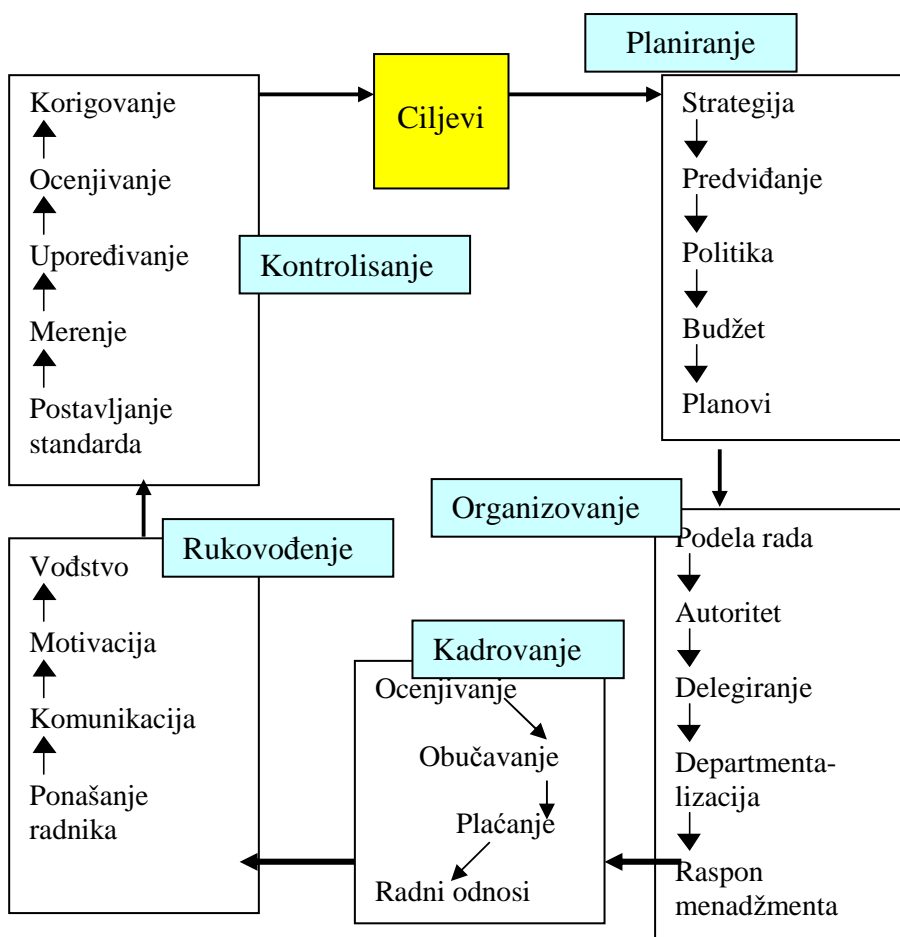
Razumevanju širokog delokruga naučnog izučavanja menadžmenta prikazan je na slici u nastavku. Menadžment je proces, ciklično kretanje kroz pet funkcija koje menadžeri realizuju pripremajući, izvodeći i kontrolišući kretanje organizacije ka ostvarivanju njenih ciljeva.

U užem smislu, sportski menadžment kao akademska disciplina obuhvata područja znanja o menadžmentu koja su se iskristalisala u praksi upravljanja sportskim organizacijama. Zajednička Komisija⁵ Udruženja za fizičko obrazovanje i za sportski menadžment Severne Amerike za ocenu/ atestiranje programa obrazovanja sportskih menadžera na univerzitetima Severne Amerike, utvrdila je eledeće standardne sadržaje izučavanja sportskog menadžmenta:

- Izučavanje sociokulturnih dimenzija sporta
- Menadžment i liderstvo u sportu
- Etika u sportskom menadžmentu
- Marketing u sportu
- Komunikacije u sportu
- Budžet i finansije u sportu
- Pravni aspekti sporta
- Ekonomika sporta
- Menadžment sportskih objekata i priredbi
- Upravni organi i strukture u sportu
- Praktično iskustvo u sportskom menadžmentu.

⁵ Sport Management Program Review Protocol 1998, NASPE (naspe@aapherd.org) & NASSM (nassm@unb.ca).

Slika 1. Proces menadžmenta



U praksi fizičkih aktivnosti, u koje spada sport sa svim njegovim organizacionim područjima, prema rezultatima istraživanja Kathy Read iz izdavačke kuće Human Kinetics (1996) sportski menadžment i administracija javljaju se kao posebne karijere u sledećim profesionalnim delokruzima:

- Fizičke aktivnosti hendikepiranih lica - administrativni položaji u školama i univeritetima, sportskim organizacijama i klubovima;

- Akvatičke aktivnosti (na vodi) - menadžment i administracija u školama i koledžima, klubovima, opštinskim agencijama, banjama, preduzećima i klubovima zdravlja;
- Obrazovanje u domenu plesa - administrativni položaji u školama i na univerzitetima, plesnim studijima i klubovima;
- Fitnes - direktor fitnesa u banji, na brodu dugolinijske plovidbe, vođenje sopstvene firme; klubovi zdravlja, klinike, bolnice;
- Parkovi i rekreacija - menadžerski položaji u letnjim kampovima, nacionalnim parkovima, banjama, na brodovima dugolinijske plovidbe, rekreacionim objektima univerzitetskih kampusa i u vojnim bazama;
- Sportska administracija i menadžment - administrativni položaji sportskog direktora u srednjim školama, koledžima i na univerzitetima, referenti pri upravnim telima sportskih saveza i sl., referenti za pribavljanje fondova, za publicitet i sl.; položaji menadžera u profesionalnom sportu, sportskim klubovima, banjama, sportskim udruženjima, upravnim telima;
- Biznis/ preduzeća sporta i fitnesa - komercijalni, marketinški, finasijski poslovi u robnim kućama i kompanijama za sportska dobra, opremu fitnesa i rehabilitacije i sl.;
- Sportski mediji - položaji sportskog direktora i producenta na televiziji..

Evropska opservatorija za zaposlenost u sportu Evropske mreže visokoškolskih institucija sportskih nauka (sedište u Barseloni) utvrdila je pet profesionalnih kategorija u delokrugu sportskog menadžmenta⁶ (videti tabelu u nastavku). U skladu sa evropskim standardima, **zanimanje menadžera** (supervising occupations, International Standard Classification of Occupations, ISCO-88) se prvenstveno koncentriše na kontrolu profesionalnog ili tehničkog kvaliteta rada obavljenog od strane nadziranih izvođača poslova.

⁶ COLLIER Phil, Nathalie LE ROUX (1997), *Sport Management Occupations in Europe (report from 7 countries)*, European Network of Sport Sciences in Higher Education, European Observatoire for Sport Employment (EOSE), Programme SOCRATES (DG XXII)

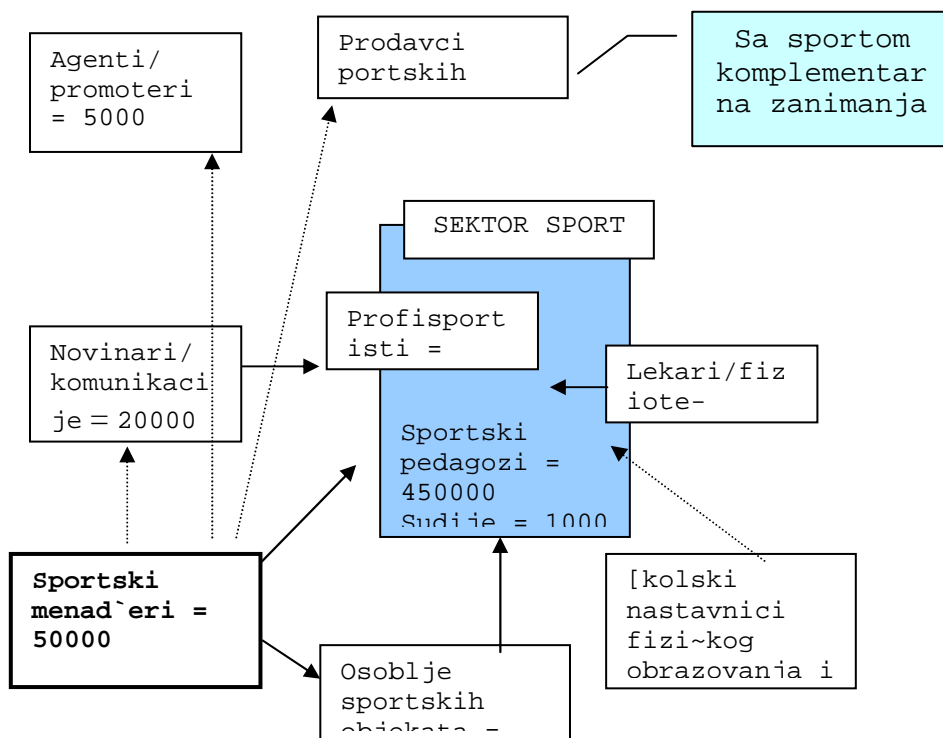
Tabela 1: Identifikacija poslova sportskih menadžera

	JAVNA UPRAVA	PRIVATNI SEKTOR	
	INTERNACIONALNA / NACIONALNA / REGIONALNA / LOKALNA	PROFITNI (komercijalni)	NE PROFITNI (volonterski)
1- MENADŽER TRENAŽNE INSTITUCIJE U SPORTU (obrazovanje za profesionalce)	- Menadžer korporacije (evropski nivo obrazovanja V i V+) - Generalni menadžer (evropski nivo obrazovanja IV i V) - Pomoćnik - Specijalizovani menadžer: - Marketinga, Tehnički, Administrativni, Razvoja, Događaja	- Menadžer korporacije - Generalni menadžer - Pomoćnik - Specijalizovani menadžer: - Marketinga ...	- Menadžer korporacije - Generalni menadžer - Pomoćnik - Specijalizovani menadžer: - Marketinga ...
2- MENAŽER SPORTSKOG OBJEKTA (otvorenog/ pokrivenog)	isto	isto	isto
3- MENAŽER NACIONALNE SPORTSKE ORGANIZACIJE	isto	isto	isto
4- MENADŽER SPORTSKOG KLUBA	isto	isto	isto
5- MENADŽER (DRUGE) SERVISNE SPORTSKE ORGANIZACIJE (fitnes, sportski turizam, agencija za sportiste, škola skijanja, agencija za promociju događaja, i sl.)	isto	isto	isto

Glavni zadaci i odgovornosti menadžera sastoje se od planiranja, organizovanja, kontrolisanja i rukovođenja dnevnih radnih aktivnosti podređenih u odgovarajućoj grupi. Ovi zadaci i odgovornosti pripadaju:

- **Menadžeru korporacije "Corporate manager"**: ovoj grupi pripadaju osobe koje – kao direktori, glavni izvršni ili odeljenski menadžeri – upravljaju preduzećima ili organizacijama, ili odeljenjima, za čije upravljanje su potrebna **ukupno tri ili više menadžera**.
- **Generalnom menadžeru "General manager"**: grupa koja obuhvata osobe koje upravljaju preduzećima, ili u nekim slučajevima organizacijama, za sopstveni račun ili za račun vlasnika, **uz manju ne-menadžersku pomoć i uz asistenciju ne više od jednog menadžera** koji takođe može da se svrsta u poslove koji su širi od poslova specijalizovanih menadžera u velikim preduzećima ili organizacijama.

Slika 2. Evropske procene zaposlenosti u sektoru Sport po zanimanjima



O kojim, sportskim menadžerima “podređenima”, je reč? Odgovor daje studija Evropske opservatorije zaposlenosti u sportu⁷. Sportski menadžeri – njih 50000 u zemljama Evropske zajednice – komuniciraju sa 470000 zaposlenih direktno u sektoru Sport (najviše je sportskih instruktora 300000, potom trenera 50000 i voditelja sportskih aktivnosti 50000). Takođe sa preko 730000 pripadnika različitih sportu komplementarnih zanimanja: najviše sa oko 300000 ljudi koji obezbeđuju funkcionisanje sportskih objekata.

Iz ovih podataka proizlazi da se posao sportskih menadžera prepliće prvenstveno sa dve kategorije “potčinjenih”: sa pedagozima u masovnom klubskom sportu (sportski instruktori i voditelji sportskih aktivnosti, ukupno 400000 lica) i sa zaposlenima u sportskim objektima (ukupno 300000 lica). Izvan sporta, u školskom okruženju, sportski administratori komuniciraju sa oko 300000 nastavnika fizičkog obrazovanja i sporta.

⁷ EUROPEAN OBSERVATORY OF EMPLOYMENT IN SPORT (1999): *SPORT AND EMPLOYMENT IN EUROPE*, 10/1362/99 EUROPEAN COMMISSION - DG X, EUROPEAN NETWORK OF SPORT SCIENCE INSTITUTES, PR-div/99-09/C6, FINAL REPORT

1.3. Poslovi, sposobnosti i znanja menadžera sportskih klubova

U ovom radu razmatranja su orijentisana prvenstveno na obrazovne potrebe menadžera sportskih klubova kao najrasprostranjenijeg profila ove profesije u Evropi. Te potrebe proističu iz poslova i sposobnosti/kompetencija koje ova kategorija sportskih menadžera realizuje i pokazuje u praksi upravljanja sportskim organizacijama.

Rezultati empirijskog istraživanja poslova koje obavljaju menadžeri sportskih klubova (u Nemačkoj) pokazuje da “matricu” tog zanimanja karakterišu (videti Tabelu 2):

Zadaci: celina aktivnosti, koje su neophodne da bi menadžeri sportskih klubova odgovorili ciljevima i svojoj profesionalnoj misiji, obuhvataju, prvo, konceptualne zadatke i rešavanje problema sa naglašenim lokalnim aspektom što uključuje analizu razvoja kluba i razradu strategije upravljanja klubom, drugo, obavljanje poslova odnosa s javnošću i menadžmenta komunikacija, kontrolisanje celine procesa (sportski ciljevi, budžet), menadžment ljudskog resursa, obezbeđivanje ponude sportskih aktivnosti i strukturaciju administracije kluba.

Tabela 2. Matrica zanimanja menadžera sportskih klubova –
 Obrazovni nivo 4/5 (Nemačka)

Odgovornosti/Zadaci	Kompetencije/sposobnosti	Znanja
<p>- Razvoj kluba analiza uticaja na sportove; analiza potražnje/zahteva kupaca (članova kluba, potencijalnih članova); sprovođenje efikasnog procesa planiranja.</p> <p>- Razrada strategije upravljanja klubom</p> <p>- Obavljanje zadataka odnosa s javnošću/PR putem predstavljanja saradnje sprovođenja</p> <p>- Kontrolisanje celine procesa u pogledu ciljnih postignuća klubskog budžeta</p> <p>- Menadžment osoblja vođstvo/liderstvo motivisanje razvijanje profesionalnog i čestitog osoblja</p> <p>- Menadžment komunikacija</p> <p>- Obezbeđivanje da sportske aktivnosti budu raspoložive u pogledu: objekata ponude</p> <p>- strukturacija administrativnog biroa</p>	<p>Konceptualne sposobnosti: (analitičke, kompleksne, sistematske, globalne/ široke perspektive i sinteze)</p> <p>- Humane sposobnosti: (Međuljudske, liderske, komunikacione, spretnost i ubedljivost sa grupama, samokritičnost)</p> <p>- Tehničke sposobnosti: (sportske specifičnosti, specifičnosti objekata, činovničke/ sekretarske)</p>	<p>- Znanje poslovnog menadžmenta postupci istraživanja tržišta; tehnike planiranja; principi tržišta (i njegove specifičnosti u neprofitnim organizacijama)</p> <p>- političko delovanje</p> <p>- Korišćenje mehanizama kontrole godišnje budžetiranje sticanje finansijskih resursa (tj. fondovanje)</p> <p>- metodi i tehnike vođstva/liderstva vođstvo radnog tima (grupna dinamika) delegiranje ovlašćenja tehnike pregovaranja i komuniciranja</p> <p>- upravljanje klubskim sistemom (organizovanje poslovanja)</p> <p>- upravljanje sistemima informacija i obrade podataka</p>

Sposobnosti: izvršavanje zadataka pretpostavlja akciju u tri područja (1) konceptualnom – sposobnost razumevanje uloge kluba i njegovog okruženja (lokalnog ali i nacionalnog i međunarodnog), sposobnost kontrole plana rada i razvoja kluba, (2) humanom - sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost komunikacije sa korisnicima u lokalnom okruženju, sposobnost upravljanja samim sobom (uspostavljanje prioriteta u ličnim vrednostima, razrada lične misije i plana menadžmenta sopstvenog vremena) i (3) tehničkom – sposobnost organizovanja i vođenja sednica, sposobnost koncipiranja i sprovođenja budžeta, sposobnost korišćenja metoda analize potražnje, sposobnost promocije kluba, korišćenje kompjutera i znanje jezika (prvenstveno engleskog).

Znanje: radi postizanje svojih ciljeva, menadžer sportskog kluba treba da stekne teorijsku i praktičnu pozadinu koja obuhvata – istoriju, sociologiju i ekonomiju sporta, marketing u sportu, teoriju organizacije, teoriju grupe i menadžment grupa, planiranje, pravo u sportu, finansije i budžetiranje, menadžment ljudskih resursa.

Opšta funkcija menadžera sportskih klubova obuhvata:

- menadžment (planiranje, organizovanje),
- optimizaciju međuljudskih odnosa (kadrovanje, rukovođenje),
- finansijske resurse i ekonomiku objekata (kontrolisanje, poslovna efikasnost),
- menadžment događaja i marketing (praćenje i upravljanje celinom procesa u realnom tržišnom okruženju).

Ove četiri funkcije predstavljaju logički okvir izučavanja sportskog menadžmenta koji čini okosnicu izlaganja u ovoj knjizi.