

Prof.dr Đorđe Nićin,
Prof.dr Vidosav Lolić

Fakultet sportskog menadžmenta, Panevropski univerzitet Apeiron Banja Luka

SPORTSKA FUNKCIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA SA POSEBNIM OSVRTOM NA TRENAŽNU TEHNOLOGIJU

Menadžment ljudskih resursa danas se sve češće konstituiše kao posebna oblast izučavanja, koja za predmet svog posmatranja ima integralni ljudski potencijal, koji predstavlja najsloženiji resurs. U sportu, u kome je osnovni cilj stvaranje i razvijanje takmičarskog potencijala sportista, odn. postizanje sportskog rezultata (najvažniji sportski „proizvod“ je sportski rezultat, odn. uspeh na takmičenju), najodgovorniji je trenažni proces.

Glavni akcenat u konceptualizaciji i operacionalizaciji menadžmenta ljudskih resursa je usmeren ka upravljanju antropološkim statusom sportiste, odn. upravljanju transformacionim procesima antropološkog statusa (morfološkim, motoričkim, funkcionalnim, psihološkim i dr.), što pripada sportskoj funkciji.

Osnovni ljudski resurs u sportskoj organizaciji (sportskom klubu) je sportista (takmičar), dok su sportski trener (i), drugi stručnjaci (npr. lekar, psiholog i dr.), naučnici, vlasnici-deoničari, menadžeri, marketing menadžeri, administrativci, domaćin objekata, volonteri i dr., neophodni da obave drugu vrstu poslova-delatnosti, koji direktno ili indirektno utiču na postizanje sportskih ostvarenja.

Sportska funkcija menadžmenta ljudskih resursa, obavlja se u sportskoj organizaciji, kojoj sportisti pripadaju. Od menadžmenta te organizacije, u velikoj meri zavisi kako će funkcionisati svi procesi koji imaju za osnovni cilj-uspeh sportiste, izražen kroz sportski rezultat, bilo kroz najviši plasman sportiste ili ekipe na nekom takmičenju, bilo kroz postizanje sportskog rekorda, kao i kroz afirmaciju države putem visokih sportskih ostvarenja sportista. (Najnoviji primeri tenisera Novaka Djokovića i teniserki Ane Ivanović i Jelene Janković).

Trenažna tehnologija je danas na veoma visokom stepenu primene najsavremenijih sredstava i metoda treninga, ali, da bi sportista dao još veće efekte, nije dovoljno samo povećavati ekstenzitet i intenzitet vežbanja i opterećenja, kao ni poboljšavati materijalnu osnovu i kadovski potencijal, nego se moraju rešavati i socijalna pitanja vrhunskih sportista.

Skorašnji primer Merion Džons (SAD), nosioca pet olimpijskih medalja u atletici, kojoj su sve medalje oduzete i koja je osudjena na kaznu zatvora i prinudnog rada zbog konzumiranja stimulativnih sredstava, opominje pre svega sportiste, kao i njihove trenere, lekare i menadžere. Korišćenje stimulativnih sredstava je „opasna igra“ sa zdravstvenim, psihološkim, socijalnim implikacijama, sudbonosna prvenstveno za sportiste, ali i za ukupne sportske i poslovne funkcije sportske organizacije i ostale resurse sportskog menadžmenta.

Ljudski resursi, a posebno čovekove motoričke sposobnosti i njegova fizička pripremljenost, približavaju se svojim maksimalnim vrednostima. Savremena trenažna tehnologija, zasnovana je na naučnim istraživanjima, teoriji, empiriji i praksi mnogih oblasti znanja (biološko-medicinskih, motoričkih, psiholoških, statističko-matematičkih, biomehaničkih, kibernetičkih, menadžmentskih, trenažnih i drugih). Pored toga, sportisti posežu i za raznim stimulativnim sredstvima, kako bi postigli još bolje rezultate, ne razmišljajući o daljim posledicama. Pitanje je dokle su prirodni potencijali sportista, a odakle kreće doping. Verovatno je danas jako teško to utvrditi, jer je doping ušao u svakodnevnu praksu mnogih sportista. Pitanje morala, u vrednosnom smislu, danas se jako retko i postavlja, ne samo u sportu. Kada se dogodi slučaj Merion Džons ili njemu slični, tek onda postavljamo mnoga pitanja, od kojih su neka u prethodnim rečenicama pokrenuta.

Razmišljanje o ovom problemu današnjeg sporta i ljudskih resursa, samo je dotaknuto i podstaknuto nedavnim zbivanjima oko Merion Džons. Ali, nesumnjivo je da je ova vrsna atletičarka-sprinterka, do mnogih prethodnih rezultata došla višegodišnjim izuzetno kvalitetnim trenažnim radom. Za mnogo toga što se dešava van trenažne tehnologije, nije odgovoran samo sportista, nego i trener, lekar, menadžeri i možda čitav menadžerski tim. Ne ulazeći dalje u raspravu o ovom pitanju, fokus će biti dat na jedan i to najvažniji segment postizanja sportskog uspeha, na trenažnu tehnologiju kao najvažniju sportsku funkciju menadžmenta ljudskih resursa. Gde se završava uticaj trenažne tehnologije, a gde počinje uticaj stimulativnih sredstava ili su uticaji pomešani, pitanje je na koje verovatno dugo nećemo naći odgovor, odn. gde su „prave“ sposobnosti sportiste, a gde one pod „stimulacijom“.

Trenažna tehnologija kao resurs sportske funkcije

Najvažnija sportska funkcija sportskog menadžmenta je trenažna tehnologija, kao transformacioni proces kojim se resursi sportiste (antropološke karakteristike), transformišu u visoki kvalitet koji treba da omogućí sportisti postizanje vrhunskih rezultata.

Planom trenažnih aktivnosti se definišu ciljevi rada i projekcija sportskog rezultata, što zavisi od strategije razvoja sportske organizacije (sportskog kluba). Ako klub projektuje skromnije sportske rezultate svojih sportista, onda se saglasno tome, postavlja i parametri ciljeva trenažnog procesa na nižem nivou, vodeći računa o dostupnosti i raspoloživosti finansijskih sredstava potrebnih za korišćenje sportskih objekata, stručnjaka-prvenstveno trenera i dr.

Program treninga sportista definiše se na osnovu analize strukture sportske aktivnosti i ciljeva koje treba ostvariti sa različitim uzrasnim kategorijama sportista i različitim njihovim takmičarskim nivoima.

Realizacija trenažne tehnologije, poverena je, u prvom redu trenerima. Njihovo stručno, pa i naučno znanje, kompetentnost, znatiželja, inovativnost, intuicija, kreativnost, adaptabilnost, socijalitet, kao i permanentno stručno usavršavanje, stavljaju trenera na pijedestal najodgovornije osobe za sportske rezultate sportista, ali samo na planu realizacije trenažne tehnologije kao najodgovornijeg resursa sportskih ostvarenja. Pretpo-

stavka za podnošenje ove težine sportskog uspeha sportista je odlična realizacija i ostalih sportskih funkcija menadžmenta ljudskih resursa: organizovanost sportske organizacije (menadžment, stručna tela, upravni odbor, administracija, tehnička podrška-tehnička služba, informacioni resursi i dr.), obezbeđeni materijalni resursi (objekti i termini u njima za treninge, sprave, rekviziti, uređjaji-aparati i oprema za treninge i sportiste, finansijsko obezbeđenje trenera, sportista, sportskih priprema van mesta boravka, učešće na takmičenjima sa svim pratećim troškovima i dr.).

Kada se radi o trenažnoj tehnologiji, odn. trenažnom procesu, sportska organizacija postavlja ciljeve, koji se uglavnom operacionalizuju kroz godišnje planove rada. Kako jedna sportska organizacija ima više kategorija sportista (sportske škole, pioniri, kadeti, omladinci, seniori, prvotimci-vrhunski sportisti ili slično), to za svaku od kategorija, sportska organizacija sačinjava strateške pravce aktivnosti. Strateški pravci razvoja-rada u sportu se ostvaruju putem trenažne tehnologije, čiji menadžment planira, programira, trenažni rad, sačinjava izbor trenažnih sredstava i metoda, a svakako uz podršku i ostalih, napred navedenih resursa, koji podržavaju trenažnu tehnologiju.

Jedan od prvih koraka sportske organizacije, kao i trenera u stvaranju kvalitetnih sportista je **selekcija**. Kriterijumi selekcije za različite sportove su svakako različiti, ali među njima ima i onih koji su univerzalni, kao što su npr.: morfološke karakteristike, motoričke sposobnosti, funkcionalne sposobnosti, psihološke karakteristike, motivacija i dr. Pomoću jednačine specifikacije koja predstavlja model hijerarhijske strukture sportskih aktivnosti, mogu se identifikovati podaci o broju i vrsti karakteristika, sposobnosti, osobina, kao i drugih faktora (poznatih, ali i nepoznatih), koji sa određenim značajem utiču na sportski rezultat. Na taj način, može se odrediti koji od faktora imaju najveći uticaj na sportski rezultat u određenoj sportskoj grani ili disciplini, pa saglasno tom saznanju, treba odrediti i procedure za dijagnostifikovanje dominantnih antropoloških karakteristika sportiste. Svakako pri tome treba uzeti u obzir i koeficijent naslednosti relevantnih antropoloških karakteristika. Podaci o naslednosti govore o mogućem uticaju treninga na transformacije pojedinih karakteristika, osobina i sposobnosti tako, što je u principu uticaj trenažne tehnologije na genetski predisponirane sposobnosti, ograničen.

Nakon izvršene selekcije dece (sportista), odabirom talenata, koji mogu biti potencijalni vrhunski sportisti u konkretnom sportu, sledi primena trenažne tehnologije. Trener, kao najodgovorniji stručnjak, pre svega treba da sačini plan treninga (za grupu i pojedince), pre svega na jednogodišnjem nivou. Nakon identifikovanja i određivanja hijerarhijske strukture modela konkretne sportske grane ili discipline i dijagnostifikovanja relevantnih antropoloških karakteristika dece (sportista), trener (trenerski tim) pristupa razradi trenažne tehnologije za jedan vremenski period (najčešće za godinu dana). Upravljanje trenažnom tehnologijom kao resursom, odvija se kroz sledeće strukturne elemente:

Plan – određivanje ciljeva i zadataka treninga za grupu sportista ili pojedince, na bazi podataka dobijenih sprovedenom dijagnostičkom procedurom za inicijalno stanje, sa prognozom finalnog stanja;

Program – trenažna sredstva, metode i opterećenja;

Realizaciju – realizovanje plana i programa trenažnog procesa i takmičenja;

Organizaciju- mesto i vreme održavanja treninga, korišćenje rekvizita i opreme;

Evidenciju- registrovanje svih relevantnih informacija vezanih za realizaciju procesa treninga i takmičenja;

Klasifikovanje – grupisanje repertoara trenažnih sredstava, metoda i opterećenja;

Kontrolu- proveravanje sposobnosti i karakteristika sportista obuhvaćenih dijagnostičkim procedurama;

Obradu-kojom se utvrđuju eventualne razlike između inicijalnog, tranzitivnog i finalnog stanja primarnih sposobnosti i karakteristika sportista;

Analizu- dobijanje podataka o promenama antropološkog statusa sportista pod uticajem trenažne tehnologije;

Korekciju- korekcija planova i programa rada na osnovu kontrole antropoloških karakteristika sportista;

Komparaciju-upoređivanje planirane trenažne tehnologije i prognoziranih sportskih rezultata.

Sve ove napred navedene elemente trener treba da razradi do detalja, kako bi uistinu upravljao trenažnom tehnologijom. Svakako da se ne mogu predvideti, niti kontrolisati svi elementi ili faktori koji na sportski rezultat mogu da utiču, ali oni najbitniji, mogu. U sportu postoje i neki nepredvidivi faktori, koji mogu biti rezultat „unutrašnje snage“ sportiste, njegovog nadahnuća, inspiracije, motivacije (koja je praktički nemojiva i nepredvidiva), sklopa nekakvih trenutnih okolnosti i sl. Rečju, ljudski resursi, posebno funkcionalni, motorički, psihološki, kao i okruženje, mogu biti donekle kontrolisani, dok jedan deo resursa nije u domenu kontrole, što i omogućava sportisti da postigne i „više nego što može“ u određenom trenutku, da pobedi samoga sebe, da napravi iznenađenje, koje se sve češće dešava u sportu i kao „autsajder“ pobedi na takmičenju mnogo renomiranije suparnike od sebe. Koji su to sve faktori doprineli tome, ostaje tajna, a o njima se, danas, uglavnom može samo pretpostavljati (možda ovim faktorima treba dodati i deo priče vezane za skorašnji slučaj Merion Džons!?).

Na stručnjacima i naučnicima iz oblasti sporta je da inovacijom znanja koja treba da je kontinuirani proces, prevashodno usmeren na trenere i menadžere, a u novije vreme i na sportiste, doprinesu povećanju njihovog edukativnog nivoa. Pored inostrane i domaće naučne i stručne literature, inoviranje znanja sportskih kadrova obavlja se i preko informisanja o događajima i radu drugih sportskih institucija i pojedinaca u zemlji i inostranstvu. Internet može takodje biti veoma značajan izvor informacija, znanja i edukacije svih učesnika u sportu, kako aktivnih, tako i pasivnih. Ipak, i pored svega, ostaje jedan broj nepoznanica koje u određenom trenutku mogu da „prevagnu“, pri čemu sportista može da postigne „iznenađujuć rezultat“.

Na trenerima i sportistima je da iskoriste sve raspoložive resurse trenažne tehnologije kako bi pre svega sportisti bili zdravi, kako bi sve svoje antropološke potencijale podigli na vrhunski nivo, kako bi postizali značajne sportske rezultate, bili uspešni, korisni i sebi i sportskoj organizaciji i društvu i na taj način ostvarili sportske funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

Zaključak

- Glavni akcenat u konceptualizaciji i operacionalizaciji menadžmenta ljudskih resursa je usmeren ka upravljanju antropološkim statusom sportiste, odn. upravljanju transformacionim procesima antropološkog statusa, što pripada sportskoj funkciji.

- Osnovni ljudski resurs u sportskoj organizaciji je sportista, dok su sportski trener, drugi stručnjaci i naučnici, vlasnici-deoničari, menadžeri, administrativci, volonteri i dr., neophodni da obave drugu vrstu poslova, koji direktno ili indirektno utiču na postizanje sportskih ostvarenja.

- Ljudski resursi, a posebno čovekove motoričke sposobnosti i njegova fizička pripremljenost, približavaju se svojim maksimalnim vrednostima.

- Strateški pravci razvoja u sportu se ostvaruju putem trenažne tehnologije, čiji menadžment planira i programira trenažni rad, sačinjava izbor trenažnih sredstava i metoda, a svakako uz podršku i ostalih resursa, koji podržavaju trenažnu tehnologiju.

- Jedan od prvih koraka sportske organizacije, kao i trenera u stvaranju kvalitetnih sportista je selekcija, dok se upravljanje trenažnom tehnologijom kao resursom, odvija kroz sledeće strukturne elemente: plan, program, realizaciju, organizaciju, evidenciju, klasifikovanje, kontrolu, obradu, analizu, korekciju i komparaciju.

- Sve navedene elemente trener treba da razradi do detalja, kako bi uistinu upravljao trenažnim procesom. Svakako da se ne mogu predvideti, niti kontrolisati svi elementi ili faktori koji na sportski rezultat mogu da utiču, ali oni najbitniji, mogu. U sportu postoje i neki nepoznati i nepredvidivi faktori, koji mogu biti rezultat „unutrašnje snage“ sportiste, njegovog nadahnuća, inspiracije, motivacije, sklopa nekakvih trenutnih okolnosti i sl.

Literatura:

1. Aćimović, D. (2007): *Menadžment u sportu*, Serbona, Niš
2. Malacko, J., I. Radjo (2004): *Tehnologija sporta i sportskog treninga*, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo
3. Mihajlović, M. (2005): *Menadžment sportskih organizacija*, Fakultet za menadžment u sportu, Beograd
4. Nešić, M. (2006): *Resursi u sportu*, DNS „Logos“, Bačka Palanka
5. Raič, A., N. Maksimović (2002): *Sportski menadžment*, Fakultet fizičke kulture, Novi Sad
6. Segić, S. (2004): *Menadžment i menadžeri u tranziciji sporta*, Centar za sport, Banja Luka
7. Fratrić, F. (2006): *Teorija i metodika sportskog treninga*, Pokrajinski zavod za sport, Novi Sad

SUMMARY

**THE SPORT FUNCTION OF THE HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT WITH A SPECIAL REVIEW ON THE TRAINING TECHNOLOGY**

Human resources management in sport treats primarily the sport functions as the tasks of the increase of the training process, which implicitly brings to the high and reliable sport results.

Training technology is the most responsible for the accomplishment of the high sport achievements, but organized, planned, programmed, leaded, controlled, and corrected by the experts, that is, by the team experts, at the head with a coach.

The aim of the study is to, taking in to consideration all the sport and other functions of the human resource management, analyze participation and importance of the training technology in the creation of a sportsman and in maintaining of his resources, to achieve great probability in achieving stable sport results, that is, maintaining sport form.

Key words: Human resources management, training technology

“Dan”, 28. jul 2007.

У БИЈЕЛОЈ ПРОМОВИСАНИ НОВИ
БРОЈЕВИ „СПОРТ МОНТА“
**Часопис који непознаје
баријере и границе**

Однедавно је пред читаоцима нови број часописа за спорт, физичко васпитање и здравље „Спорт Монт“, чији је покретач и издавач Црногорска Спортска Академија. На 820 страна часопис доноси 119 радова са низ занимљивих тема и текстова из спорта и спортске науке, које су почетком априла изложене на Трећем конгресу Црногорске Спортске Академије и на Петој међународној научној конференцији која је у априлу одржана у Бијелој.

На јуче одржаној промоцији у Регионалном роничачком центру представљајући нове бројеве свог часописа уредник доцент др Душко Бјелица је рекао:

– Доследни петогоришки рад Академије и издавање јединог часописа ове врсте у Црној Гори и региону бити врло интересантан како тематски тако и образовно, јер је мото скупа у Бијелој, а тиме и овог броја „Спорт Монт“ „Спорт у 21 вијеку“. Ово је почетак обиљежавања нашег малог јубилеја, јер смо академију основали 23. јула 2003. године – казао је Бјелица. З.Ш.