

Srećko Novaković¹

FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTU

1.UVOD

Karakteristiku savremenog sistema menadžmenta, čini stručno, profesionalno vođenje poslovanja preduzeća. Stručnost i profesionalizam su okosnica ovog sistema menadžmenta promena. Ekspertska, menadžerska znanja su ono što se neodložno zahteva u vođenju poslovanja savremenih preduzeća. Bez tih znanja, a posebno znanja vezanih za predviđanje i planiranje budućnosti, blagovremeno uočavanje i razrešavanje pretnji iz okruženja, ali i uočavanja razvojnih šansi i mogućeg načina njihove implementacije, ova preduzeća nije moguće u savremenim, sve složenijim i dinamičnijim uslovima privređivanja uspešno voditi. Zato ih u njima i ne vode vlasnici, već unajmljeni stručnjaci, eksperti za ovu problematiku. Stručnjaci odnosno „radnici znanja“ su ključni, supstantni činioци savremenog sistema menadžmenta promena. Oni su njegova okosnica. Na njima, njihovom znanju i njihovoj aktivnosti ovaj sistem se uglavnom temelji. Oni vode i kanališu poslovanje svih važnijih preduzeća i preduzetnih sistema razvijenih zemalja tržišne privrede, određuju procese i programiraju tempo njihovog razvoja i rasta, a preko njih i nacionalne privrede. Stručnjaci raspoređuju, koriste i mobilišu njihove resurse i odgovaraju za rezultate.

Definicija menadžmenta u sportu se zasniva na koordinaciji različitih aktivnosti, tehnologija i procesa usmerenih u pravcu efikasnog stvaranja sportskih rezultata i stvaralaštva.

2.FUNKCIONALNO ODREĐENJE SPORTSKOG MENADŽMENTA

Poslovni svet danas se nalazi u procesu izuzetno brzih i radikalnih promena (globalizacija privrede, brz porast elektronske trgovine, ubrzan tempo poslovanja, brzo zastarevanje tehnoloških novina, munjevita ekspanzija novih kompanija na svetskom tržištu) koje čine neophodnim novi način rukovođenja. Zato su upravo danas, više nego ikada, potrebni sposobni i veoma elastični menadžeri novog kova. Da li će jedna kompanija biti dovoljno spretna da preživi iznenađenja koja nosi sutrašnjica u velikoj meri zavisi od toga da li su njeni menadžeri - posebno najviše rukovodstvo - sposobni da u uslovima drastičnih promena upravljaju sopstvenim emocijama. A ova potreba za novim, podsticajnim menadžerima koji imaju sve veći značaj u vremenu brze tranzicije i dubokih promena, dovela je do naglog razvoja proučavanja menadžera i menadžmenta sa stanovišta socijalne psihologije, sociologije, ekonomije, antropologije i drugih humanističkih disciplina.

Menadžeri se svuda suočavaju s imperativima i izmenjenom realnošću usled dubokih, društvenih političkih ekonomskih i tehnoloških promena. Naš svet, poslovni svet i da ne pominjemo, nalazi se usred procesa transformacije i tranzicije, koja zahteva novi način rukovođenja. U svojim preduzećima susrećemo se sa sve savršenijom elek-

¹ Nosilac crnog pojasa 6^o dan i član Svetske karate organizacije HACHI-O-KAI.

tronskom opremom, širenjem elektronske trgovine, brzom diversifikacijom radne snage, globalizacijom privrede i neumornim ubrzanjem tempa poslovanja - pri čemu se čak i ovo sve brže menja.

Iako u teoriji i praksi postoje različite definicije, menadžment u sportu možemo definisati kao proces organizovanja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa¹. Iz ovakve definicije menadžmenta vidljivo je da se njegova uloga ostvaruje na globalnom nivou sporta – nivou države, regije, regiona, grada, ili pak na mikro nivou – unutar sportskog saveza, društva, kluba i sl. Dakako da će od toga zavistiti i funkcije menadžmenta i menadžera.

Polazeći od karakteristika i funkcija opšteg menadžmenta i u sportu je moguće primeniti opšte funkcije menadžmenta i menadžera. Po uzoru na tzv. Inventivni menadžment to su funkcije prikazane u obliku menadžerske kuće.



Menadžment je krovni deo svake kuće, u ovom slučaju menadžment Olimpijskog odbora, sportskog saveza, sportskog kluba i sl., i on obavlja sve potrebne funkcije. Temeljna mu je funkcija organizovanje sistema kojim upravlja. Organizacija je dinamičan proces koji je potrebno permanentno unpređivati i inovirati, a to je upravo zadatak menadžmenta.

Odlučivanje je funkcija koja pripada valnicima, ali u sportu je obavljaju kvalifikovani menadžeri. Menadžere na tzv. Top nivou postavlja vlasnik, a u sportu to je po pravilu država, region, grad ili opština premda postoje klubovi i s mešovitim sistemom vlasništva u kojima participirajui vlasnici privatnog kapitala.

Funkciju *kontrole* obavljaju kvalifikovani menadžeri u sportskoj organizaciji kao i eksterni organi kontrole (poreznici, revizija i dr.). Funkcije u sportu menadžeri obavljaju *komuniciranjem* na različite načine, jer oni rade prvenstveno s ljudima. Menadžeri takođe postavljaju različite ciljeve i zadatke što se svodi na funkciju *planiranja*.

¹ M. Bartoluci: Introduction to the management of sport and tourism, Proccedings Book, Third International Scientific Conference, Opatija,2002.

U sportu je to postavljanje sportskih i poslovnih ciljeva u kraćem i dužem vremenskom periodu.

Inventivni menadžment vrši planiranje na temelju različitih *inovacija* koje su u sportu vrlo dinamične. To od menadžera zahteva da prati inovacije i razvoj u sportskom okruženju te ih koristi u svojoj organizaciji.

Vrlo važna funkcija menadžmenta u sportu jeste *motivisanje* jer menadžment radi prvenstveno s ljudima. Motivacija u sportu je najvažniji pokretač svih subjekata, posebno igrača i trenera. Motivacija je psihološki faktor, a postiže se različitim načinima i sredstvima. U sportu se pokazalo da su najefikasnija sredstva motivacije materijalno-finansijska sredstva premda postoje i brojni drugi načini motivacije. Sve navedene funkcije obavljaju stručni menadžeri pa se s pravom postavlja pitanje: Ko su menadžeri u sportu?

3.MENADŽERI U SPORTU

Da li će jedna kompanija biti dovoljno spretna da preživi iznenađenja koja nosi sutrašnjica u velikoj meri zavisi od toga da li su njeni menadžeri - posebno najviše rukovodstvo - sposobni da u uslovima drastičnih promena upravljaju sopstvenim emocijama. Kada udeo na tržištu nestaje, ili kada profiti padaju, menadžere može da oduzme panika koja ih podstiče na osporavanje istine - odnosno jalovo zavaravanje "da je sve kako treba" - ili na loše koncipirana, iznuđena rešenja.

Emocionalno inteligentni menadžeri znaju kako da upravljaju čak i uzburkanim emocijama što im omogućava da sačuvaju koncentraciju i da jasno razmišljaju i pod pritiskom. Oni ne čekaju da kriza podstakne neophodnu promenu; uvek su fleksibilni i unapred se prilagođavaju novim realnostima, umesto da samo reaguju na tekuće krize. Sposobni su da i u jeku velikih promena vide put u bolju budućnost, da tu viziju obrazlože stvarajući rezonancu i da povedu u njenom pravcu.

Kako kompanije koje su nekada bile dovoljno uspešne da se svrstaju među najbolje na svom uskom tržištu, sada otkrivaju da im se iz svih krajeva sveta pojavljuju konkurenti. Kako se sve više firmi bori na globalnim tržištima, menjaju se i standardi u pogledu poslovnih rezultata njihovih rukovodilaca. Poslovni rezultati kakvi su kompaniji ranije mogli da omoguće da u jednoj regiji, ili jednoj zemlji bude najbolja, danas više nisu dovoljni - biti najbolji u globalnoj privredi znači imati rezultate svetske klase. Upravo taj zahtev nameće potrebu za rezonancom koja podstiče stalno usavršavanje - ne samo menadžera već čitave organizacije.

Stari model rukovođenja težište je stavljao na funkcionalnost, a nije obraćao pažnju na emocionalnu, ili ljudsku dimenziju. Na ljude se gledalo kao na zamenjive delove. Takvo impersonalno menadžerstvo danas sve više doživljava neuspeh.

Najbolji menadžeri danas sve više izbegavaju da rukovode samo na osnovu moći, već radije usavršavaju svoje sposobnosti u pogledu građenja odnosa, što je, smatra se, neophodno u poslovnoj klimi koja se stalno menja. Izvrsnost rukovođenja redefiniše se u smislu međuljudskih odnosa u vreme kada kompanije otpuštaju ogroman broj menadžera, kada se korporacije fuzionišu preko nacionalnih granica i kada kupci i dobavljači redefinišu mrežu svojih veza.

Menadžeri znaju kada da budu kooperativni, a kada da budu vizionari, kada da slušaju, a kada da izdaju naređenja. Takvi menadžeri poseduju talenat za usaglašavanje sa sopstvenim osećajem za ono što je važno i za definisanje misije koja uspostavlja rezonancu s vrednostima onih koje predvode. Ovakvi menadžeri instinktivno neguju odnose s ljudima, pokreću goruća pitanja i uspostavljaju saradnju. Oni podstiču lojalnost tako što vode računa o karijerama svojih zaposlenih i što ih ohrabruju da najbolje što mogu obavljaju zadatke koji uključuju zajedničke vrednosti.

Emocionalno inteligentan menadžer sve ovo radi u pravo vreme na pravi način i u odnosu na pravu osobu. Takav način rukovođenja stvara klimu ispunjenu entuzijazmom i fleksibilnošću, klimu u kojoj se ljudi podstiču na najveću moguću inovativnost i u kojoj daju sve od sebe. Takvo radno okruženje, imajući u vidu današnju poslovnu realnost, stvara dodatnu vrednost time što za postizanje rezultata koristi najbitnije ljudske osobine.

Ovakvi menadžeri su više orijentisani ka vrednostima, fleksibilniji su i manje zvanični, kao što su i otvoreniji i iskreniji od nekadašnjih. Oni su više povezani s ljudima i mrežama. Oni oko sebe posebno stvaraju rezonancu tako što ispoljavaju iskrenu strast prema svojoj misiji, a ta strast je zarazna. Njihovo oduševljenje i uzbuđenje spontano se širi i uliva snagu ljudima koje predvode.

Menadžer obavlja čitav niz različitih značajnih funkcija: kreira viziju, odnosno postavlja ciljeve preduzeća u sportu, utvrđuje grupne vrednosti i norme, služi kao uzor i model za identifikaciju, koordinira rad, kontroliše unutrašnje odnose među zaposlenima, planira način ostvarenja zadataka, arbitrira u unutrašnjim sukobima i upravlja konfliktima, pohvaljuje, podstiče ali i kudi, predstavlja svoju firmu pred drugima, itd.

Skrivena moć menadžera je u vladanju emocijama, svojim i tuđim. Veliki sportski menadžeri su oni koji su u stanju da na svojim idejama, privlačnom vizijom općine, pokrenu u pravom smeru, da probude strast, snažne emocije ljubav, optimizam i nadu u nama, kao i da usmere celokupnu energiju preduzeća zajedničkom cilju.

Sportski menadžment se može odrediti kao izrazit društveni uticaj koji ima istaknuti menadžer -na uverenja, mišljenje, emocije, i ponašanje, koje on motiviše i usmerava ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Menadžera u sportu možemo definisati kao organizatora, upravljača nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je jedini cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata.

Upravo iz složenosti i uslovljenosti ciljeva proizilazi specifičnost menadžera u sportu. Osnovni zadatak menadžera u sportu je ostvarivanje određenih sportskih ciljeva (rezultata), ali istovremeno oni su odgovorni za ostvarivanje poslovnih ciljeva (ostvarivanje prihoda, pokriva svih troškova, investicija, nabavka igrača, trenera i dr.).

Bez ostvarivanja poslovnih ciljeva (rezultata) nije moguće ostvariti niti sportske ciljeve. Na primer, ako se ne ostvari planirani prihod, nije moguće podmiriti troškove igrača, trenera, pa će izostati i sportski rezultati.

S obzirom na širinu sporta kao delatnosti, menadžeri u sportu mogu biti vrlo različiti, a najčešće se pojavljuju kao:

- glavni menadžer – direktor

- sportski direktor
- direktor različitih sektora sportske organizacije
- direktor reprezentacije
- direktor sportske škole
- sekretar
- poslovni sekretar
- trener – menadžer
- javni radnici u sportu.

O veličini i snazi sportsko-poslovne organizacije zavisi broj i struktura menadžera. Na primer, u jednom velikom profesionalnom fudbalskom klubu moguće je susresti sve vrste menadžera, dok u nekom manjem klubu istog ranga takmičenja poslove obavlja jedan ili samo nekoliko menadžera.

U praksi u velikom broju klubova vrlo često - trener ima ulogu menadžera. Postavlja se pitanje može li trener – menadžer uspešno obavljati brojne funkcije uz funkciju trenera. Praksa je pokazala da je to moguće, ali uz izuzetno znanje i napor.

Temeljno pitanje jeste:

KAKO SE STVARAJU USPEŠNI MENADŽERI U SPORTU?

Ne postoji sistem školovanja menadžera u sportu. Stoga menadžeri najčešće dolaze iz političkih i privrednih struktura. Ulogu menadžera obično imaju predsednici klubova, saveza, direktori kluba, predsednik upravnog odbora i dr. Njihova je uloga upravljanje sportskom organizacijom, pribavljanje finansijskih sredstava, finansijske transakcije kluba, kupoprodaja igrača, trenera i sl. U praksi oni, u pravilu, nisu preduzetnici – deoničari, jer u finansiranju ne rade sa svojim kapitalom. Najveća im je manjkavost nedostatak stručnosti u sportu.

U sportu se s pravom postavlja pitanje: kako se postaje "uspešan menadžer", ili da li se menadžer rađa ili ga se može stvoriti, odnosno obrazovati.

Uspešni menadžeri se odgajaju, uče i obrazuju, ali za vrhunske rezultate u sportu menadžeru je potrebno i nešto više. "Uspešni menadžeri imaju nešto što se naziva harizma. To je moć menadžera da očara, pridobije i uveri, da motiviše, pokrene i vodi, da jednom rečju uspeva biti vođom (liderom) koga će saradnici slediti i sa zadovoljstvom realizovati njegove odluke."¹ Iz ovakve definicije menadžmenta vidljivo je da se njegova uloga ostvaruje na globalnom nivou sporta – na nivou države, regiona, okruga, grada ili pak na mikro nivou - unutar sportskog saveza, društva, kluba i sl. Naravno da će od toga zavisiti i funkcije menadžmenta i menadžera.

Praksa razvijenih zapadnoevropskih zemalja pokazala je da kvalitetan sport mogu voditi samo školovani stručni menadžeri. Zbog toga bi bilo nužno uvesti sistem školovanja menadžera u sportu. Taj zadatak bi najbolje mogli obavljati fakulteti i visoke škole za sport u saradnji sa ekonomskih fakultetima. U tom cilju trebalo bi utvrditi uslove i programe školovanja menadžera u sportu.

¹ V. Srića, Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992., str. 142.

4. ZAKLJUČAK

Sportski top menadžment treba da deluje u procesu promena i kao krajnji izvor rešenja za iznenadne teškoće i probleme na koje se nailazi. Oni trebaju da prepuste rešavanje svakodnevnih problema srednjem i nižem menadžmentu ali i da deluju putem izuzetka. Kada problem toliko postane ozbiljan da zahteva hitnu intervenciju a nema rešenja, top menadžment je taj koji mora da preuzme odgovornost i rizik.

Menadžment u sportu mora da deluje i kao model za oponašanje, kao izvor ideja i mišljenja. Ukoliko aktivno radi ono što propoveda da treba da rade svi u organizaciji, menadžment u sportu će dobiti kredibilitet, a promene će biti veoma ubrzane. Ukoliko sportski top menadžment prvi ne pokazuje da želi promene i da je prihvatio novi način razmišljanja i ponašanja, od promena nema ništa.

LITERATURA

1. Haberberg, A. Rieple, A.: The Strategic Management of Organisations, Prentice Hall, 2001.g.
2. D. Vračar, Strategije tržišnog komuniciranja, Privredne vesti, Beograd, 1997.g.
3. J. Todorović, Đuranović. D. Osnovi menadžmenta, Slobomir, 2004.g.
4. Sirotković J., V. Stipetić (1988.), Ekonomika Jugoslavije, Informator, Zagreb
5. Sport Activites During the Outbound Holidays of the Germans, the Dutch and the French, International Olympic Committee and World Tourism Organization, Madrid, Spain, 2001.
6. Šugman, R.; J. Bedmarik, B. Kolarić (2002.), Šport menadžment fakulteta za šport, Institut za šport, Ljubljana.

FUNCTION of MANAGEMENT IN SPORT

In the sport management coordination represents the basic deposit of management, and terms through numerous activities. Brother-in-law activity in sport has the specific management so speak about the management of sport event, management of sports facilities, management of management to the human activities, financial management in sport etc.

The sportively management has presumed the specific management related to sports activities whose basic task of coordinations of sports activities.

Management of sport organisations have been confided sport managers of special profile which differs towards the type of sport, rank of contest etc. The sport managers could utter survived the statement that in sport have not been educated special diameters manager, besides sport coaches. Specifically, in the role of manager in sport prevails almost all diameters of professional in professional or the volunteer relationship.

Key say: *the sportively management, sport organisation, motivation, manager, sport, organisation.*