### **KONCEPT UPRAVLJANJA SPORTSKOM ORGANIZACIJOM**

# **CONCEPT OF SPORTS ORGANIZATION MANAGEMENT**

**Dino Mujanović**,

Univerzitet u Novom Sadu, fakultet za sport i fizičko vaspitanje.

**Đemil Đamovic**,

Univerzitet u Novom Sadu, fakultet za sport i fizičko vaspitanje.

**Sažetak*:*** *S obzirom da se pojam menadžmenta u savremenoj literaturi upotreblјava u značenju upravlјanja organizacijom, onda se pojam menadžmenta u sportu može odrediti kao koncept upravlјanja sportskom organizacijom. Sportski menadžment je svaka kombinacija veština koje se odnose na planiranje, organizovanje, upravlјanje, kontrolu, budžetiranje, vođenje i praćenje u kontekstu jedne organizacije ili njenog dela čiji se primarni proizvod ili usluga odnosi na sport i/ili fizičku aktivnost. Sportski menadžment, kao i u svim drugim oblastima, predstavlјa skup znanja i veština potrebnih za razvoj svih relevantnih sfera, uklјučujući i lјudski resurs kao najbitniji, u cilјu postizanja postavlјenih cilјeva u sportu. U tom smislu, sportski menadžment nosi i najveću odgovornost ne samo za postignute rezultate i pozicioniranost same sportske organizacije, već i za sportsku stabilnost, funkcionalnost, rejting, ali i za profit i usaglašenost troškova sa ostvarenim profitom. Cilј rada je da ukaže na ulogu i značaj talentovanih i iskusnih menadžera na sportski menadžment u celini.*

**Klјučne reči:** *menadžment***,** *sport, sportski menadžment, menadžeri*

**JEL:** *Društvene nauke*

**Summary*:*** *Since the term management is used in the contemporary literature in the sense management of the organization, then the concept of management in sports can be defined as the concept of management sports organization. Sports management can be any combination of skills related to planning, organizing, managing, controlling, budgeting, leading and monitoring in the context of one the organization or its part whose primary product or service relates to sports and / or physical activity. Sports management, as in all other areas, is a set of knowledge and skills necessary for the development of all relevant spheres, including human resources as the most important, in the goal achieving set goals in sports. In that sense, sports management carries the biggest responsibility not only for the achieved results and positioning of the sports organization itself, but also for sports stability, functionality, rating, but also for profit and cost compliance with realized profit. The aim of the paper is to point out the role and importance of talented and experienced managers sports management as a whole.*

**Keywords:** *management, sports, sports management, managers*

**JEL:** *Social science*

### **UVOD**

Sport, kao najinteresantniji fenomen savremenog sveta postao je i jedan od najprofitabilnijih privrednih grana. Vrhunski i profesionalni sportovi uživaju veliku popularnost na globalnom nivou, gde je očigledno da se kroz njih, ili preko njih, ostvaruju veliki prihodi. Naravno, tu su i velika ulaganja, sa druge strane. Na prvom mestu tu se ubrajaju fudbal, košarka, hokej, tenis, ali to nikako ne znači da ne treba ulagati u manje atraktivne sportove. Uspešan način upravlјanja sportskom organizacijom, postao je zahtev i potreba njenog rasta i razvoja, a upravo u tome odlučujuću ulogu imaju visokoobrazovani i kvalifikovani menadžeri iz oblasti sporta. Naime, kako se sportska industrija vremenom uvećavala i rasla, to je veća potreba za uspešnom menadžment praksom, zasnovanoj na stručnjacima specijalizovanih kompetencija iz oblasti sportskog menadžmenta. Iz tog razloga, danas su sportski menadžeri, zahvalјujući svojim znanjem, veštinama, potencijalom i sposobnostima postali faktor od kritične važnosti za uspeh efikasne i efektivne sportske organizacije.

### **POJAM MENADŽERA U SPORTU**

Menadžer u sportu, je profesija koja je usmerena na obavlјaanje aktivnosti vezane za menadžment, i kao takve su odgovorne za organizovanje i usmeravanje napora ka ostvarivanju cilјeva organizacije. Menadžer u sportu osmišlјava i realizuje veliki broj organizacionih aktivnosti, selektuje i delegira poslove i određuje ko će biti odgovoran za njih. Pored toga, menadžer takođe upravlјa i lјudima isto kao i poslovima, i u tom upravlјanju ima odgovarajući autoritet, kao i odgovornost, u zavisnosti od toga koju funkciju obavlјa. Osnovni zadatak sportskih menadžera jeste da efikasno koordiniraju radom i aktivnostima u sportskoj organizaciji, odnosno organizaciji koju vodi i za čiji rad je odgovoran. Da bi uspešno ostvario svoje zadatke i postigao sportske uspehe, potrebna je planska i timska realizacija poslovnih aktivnosti. Pored navedenih cilјeva, sportski menadžeri su odgovorni i za prihode, kontrolu troškova, investiranje u igrače, trenere i ostalo. Ako se ne postignu planirani cilјevi propusti će se odraziti i na sportske rezultate kao i na sportski uspeh.

Menadžerski posao spada u grupu onih profesija koje su krajem XX veka zabeležile najveći napredak i razvoj, i za relativno kratko vreme, postala jedna od najcenjenijih i najtraženijih profesija. Biti menadžer, posebno u razvijenim zemlјama Zapada, postaje elitistički posao, jer je stvar prestiža i ugleda. Menadžment je postao moderan profesionalni stil i ideologija, koji na neki način teži da postane profesija „odabranih“. Menadžerski posao je profesija koja ima visok stepen odgovornosti, zahteva žrtve i mnogo energije, vremena i pažnje, ali to svakako donosi i brojne prednosti: visok status, moć, položaj, novac, osećaj visoke klase, perspektivu, druženja, nagrade, putovanja, privilegije, itd

Analizom poslova koje obavlјaju sportski menadžeri u različitim oblastima, pokazuju da to zanimanje karakterišu: zadaci, sposobnosti i znanja. Aktivnosti koje su neophodne da bi menadžeri sportskih klubova odgovorili cilјevima i svojoj profesionalnoj misiji, obuhvataju konceptualne zadatke i reševanje problema sa naglašenim lokalnim aspektom, što uklјučuje analizu razvoja kluba i razradu strategije upravlјanja klubom, obavlјanje poslova vezanih za odnose sa javnošću i menadžmentskom komunikacijom, kontrolisanja procesa u celini (sportski cilјevi, budžet), menadžment lјudskih resursa, obezbeđivanje ponude sportskih aktivnosti i strukturaciji administracije kluba, kao i drugih aktivnosti koje menadžerska profesija obuhvata.

Izvršavanje menadžerskih zadataka, pretpostavlјa preduzimanje određenih akcija u tri područja (Tomić, 2007):

• konceptualnom (sposobnost razumevanja uloge kluba i njegovog okruženja),

• humanom ili interpersonalnom (sposobnost rukovođenja grupom i rganizacijom),

• tehničkom (sposobnost organizovanja i vođenja sportskog kluba).

Radi postizanja svojih cilјeva i preduzimanjem akcija u svim oblastima, menadžer sportskog kluba treba da bude kompletan, u smislu da poseduje teorijska i praktična znanja koja obuhvataju: istoriju, sociologiju sporta, ekonomiju sporta, marketing sporta, planiranje, pravo u sportu, menadžmenet lјudskih resursa.

Funkcije menadžera u sportskom klubu obuhvataju standardne menadžerske karakteristike, o kojima smo već u više navrata govorili (Šurbatović, 2017):

• Menadžment (planiranje, organizovanje);

• Optimizaciju međulјudskih odnosa (kadrovanje, rukovođenje);

• Finansijske resurse i ekonomiku objekta (kontrolisanje, poslovna efikasnost);

• Menadžment događaja i marketing (praćenje i upravlјanje).

Ove funkcije su prisutne u delokrugu rada svakog menadžera, bez obzira na oblast poslovanja, iako u različitom obimu na različitim nivoima menadžmenta što zavisi od same organizacije kao i linijskog nivoa upravlјanja. Menadžeri sa vrha piramide – genaralni direktori, sekretari i sl.–odgovorni su za rad šireg okruženja organizacije, razvijaju njenu filozofiju, strategiju i politiku razvoja. Menadžeri srednjeg nivoa – šefovi odelјenja, rukovodioci stručnih štabova i sl.-bave se cilјevima svojih funkcionalnih područja i užih stručnih oblasti (finansije, marketing, sistem informisanja i sl.) i odelјenja. Menadžeri prve linije - treneri, kapiteni timova, predradnici, grupovođe i sl. Zaokuplјeni su prvenstveno radom sa lјudima, individualnim cilјevima sportista, njihovim takmičarskim karakteristikama, tehničko-taktičkim veštinama, motivisanošću.

### **NIVOI MENADŽMENTA U SPORTU**

Pojam sporskog menadžera ili menadžera u sportu je veoma širok i neprecizan. U okviru sportske organizacije deluju menadžeri i na drugim polјima kao što su finansije, marketing, menadžeri administracije, menadžeri objekata i druge službe pozadinske podrške koje nisu direktno vezane za sport, ali svi imaju zajednički cilј koji je usmeren na sport. Samo mali broj lјudi, u okviru sportske organizacije je usmeren direktno na trening i takmičenje. To nikako ne znači da je značaj ostalih menadžera u sportu manje važan. Sportska organizacija ima veoma raznoliku strukturu koju je potrebno objasniti kroz delovanje različitih menadžerskih nivoa.

S obzirom na specifičnosti sportske organizacije, ne može se svaki menadžerski posao u sportu poistovećivati sa biznisom ili kupoprodajom igrača. Klasična podela menadžera je na top managment (najviši nivo), middle managment (srednji, funkcionalni nivo) i first level managment (najniži nivo, odnosni prvi nivo menadžmenta).

Ovu podelu priznaju gotovo svi autori koji se bave menadžmentom. Pored terminološke, ova podela ima i značajne strukturalne razlike..

Top management kao najviši nivo upravlјanja organizacijom predstavlјa relativno manju grupu lјudi koja se bavi strateškim odlukama, definisanjem cilјeva organizacije i utvrđivanjem poslovne politike za njihovo ostvarivanje.

Middle management ili srednji (funkcionalan) nivo predstavlјa vezu između druga dva nivoa, najnižeg i najvišeg. Oni rukovode menadžerima prvog nivoa organizacije, koordiniraju sve aktivnosti i odgovorni su za uspostavlјanje pozitivne i efikasne komunikacije između svih nivoa. Nadređeni su operativnim menadžerima a odgovorni su top menadžerima.

First level managment ili prvi, operativni nivo menadžmenta je u direktnom kontaktu sa izvršiocima i nosiocima posla i operativnih zadataka, vrše kontrolu nad zaposlenima i predstavlјa vezu između radnika i ostalih nivoa menadžmenta. Nјihov osnovni zadatak je ostvarivanje efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Podela menadžerskih nivoa u organizacijama izvan sporta je u korelaciji sa drugim elementima značajnim za menadžersku strukturu i kreće se u sledećem pravcu (Tomić, 2016):

• Najviši nivo manadžmenta obavlјa uloge koje su vezane za planiranje, kadrovsku politiku i kontrolu, a poseduju najviša konceptualna znanja;

• Srednji nivo menadžera mora najviše da se bavi organizovanjem i rukovođenjem, a mora da poseduje i najviše tehničkih i drugih znanja kojima se uspostavlјaju kvalitetni međulјudski odnosi;

• Najniži nivo menadžmenta opredelјen je na operativno izvršenje planova, rukovođenje, delom na organizovanje i kontrolu, a najviše mora da ima tehničkih i znanja potrebnih za uspostavlјanje međulјudskih odnosa.

S obzirom na specifičnosti sportske organizacije, kao i sporta uopšte, menadžeri najnižeg nivoa imaju u pojedinim fazama sportskog procesa, ovlašćenja i ingerencije da donose konačne odluke, koje su u nivou vrhunskih menadžera i koje mogu da budu od velikog značaja za celu sportsku organizaciju. Iz tog razloga odnosi i interakcije između različitih nivoa menadžera u sportu, razlikuju se od ostalih profitnih i neprofitnih organizacija.

Sportski stručnjaci, treneri u sportu su ustvari menadžeri određenog nivoa, jer činjenica je da su to lјudi koji u organizaciji upravlјaju procesima specifičnog karaktera (ponekad i najvišeg) a koji, pre svega, odražavaju svrhu postojanja sporta i sportske organizacije. Otuda u sportu nivo menadžerskog delovanja nije nekreativan posao koji se podrazumeva kod korelacije tog nivoa sa ulogama, poslovima pa i znanjima i sposobnostima menadžera. Postavlјa se pitanje da li metode koje koriste sportski treneri mogu biti korisne za uspešno upravlјanje akcijama, poduhvatima, projektima ili bilo kojim drugim delatnostima, kako u fazi planiranja, tako i u fazi primene, odnosno u ostalim fazama procesa menadžmenta, kao što su predviđanje, organizovanje, razvoj lјudskih resursa, rukovođenje i kontrola (Tomić, 2007).

### **POSLOVNE VEŠTINE SPORTSKOG MENADŽMENTA**

##### Veštine donošenja odluka. Veština donošenja odluka i rešavanja problema je stalan proces u svakoj organizaciji. Rukovodilac je dužan da donese niz odluka svakoga dana. Stoga, on bi trebalo da misli brzo, i da poseduje izvanredne veštine logičkog i kritičkog razmišlјanja, kako bi mogao da utvrdi problem i donese odluke koje su dobre za organizaciju. U kritičnim situacijama, menadžer treba da zna kako da ostane smiren, tako da može da donese najprikladniju odluku.

##### Liderske veštine. Podrazumeva se da svaki menadžer mora da poseduje liderske veštine. Lider predstavlјa osobu koja motiviše, vodi članove svog tima i pruža im prave resurse, kako bi cilјevi mogli da budu postignuti. Lider može da prepozna snage i slabosti članova svog tima i u skladu sa tim da im dodeli zadatke. Dobar lider je onaj koji podržava članove tima da deluju nezavisno, ukoliko to situacija zahteva. Menadžer mora imati sve navedene liderske veštine, kako bi bio uspešan.

##### Tehničke veštine. Kako većina organizacija danas zavisi od kompjutera i softvera, menadžeri zajedno sa osnovnim veštinama upravlјanja, moraju imati i adekvatno znanje o računarima i drugim tehničkim veštinama. Takođe, menadžer mora biti dobro upućen u korišćenje alata, opreme itd., potrebne za njegov svakodnevni rad. Na primer, moraju poznavati neke od kontrolnih alata koji se danas koriste, kao što su rad sa grafikonima, budžetiranje, standardne operativne procedure, planiranje itd. Tek tada, menadžer će biti u stanju da nadgleda situaciju i prati organizacione resurse.

##### Interpersonalne veštine. Menadžer bi trebalo da bude društvena osoba. Takođe, trebalo bi da poseduje veštine neophodne za rad sa lјudima različitih temperamenata i kvalifikacija. Trebalo bi da zna šta je to što motiviše članove njegovog tima, kako bi iz njih izvukao najbolјe. Menadžer bi trebalo da poseduje određene veštine, uz pomoć kojih će izgraditi dobre i fer odnose sa svojim podređenima, i na taj način sprečiti pojavu loše atmosfere i odnosa između članova tima.

##### Komunikacione veštine. Veoma je važno da menadžer poseduje dobre komunikacione veštine. Menadžer koji zna da dobro uspostavi komunikaciju, može svom timu vrlo jasno da objasni svoju viziju i strategiju. Dobre komunikacione veštine su od klјučnog značaja za efikasno funkcionisanje tima i pomažu u procesu donošenja odluka. Osim što treba da bude dobar komunikator, menadžer mora da bude i veoma dobar slušalac. On mora da poštuje stavove i mišlјenja svog tima. Jake komunikacione veštine mogu da pomognu u izgradnji dugotrajnih odnosa sa članovima tima, ali i da obezbede za dobijanje njihovog poverenja.

Menadžeri imaju, unutar i izvan sportske organizacije veliku i veoma značajnu društvenu ulogu. Kao jedna od najvažnijih je svakako interpersonalna ulogu lidera ili predstavnika formalnih funkcija. Druga, ne manje značajna je informativna uloga kao izvor obaveštenja o važnim podacima ili saradnicima, odnosno da bude izveštač koji nastupa pred spolјnom publikom - javnošću. Treća je uloga sudije - arbitra koji donosi odluku u trenutcima krize, pregovaranja i raspoređivanja – a lokacije oskudnih sredstava-resursa.

Glavni zadaci i odgovornosti menadžera sastoje se od planiranja, organizovanja, kontrolisanja i rukovođenja dnevnih radnih aktivnosti podređenih u određenoj grupi. Ovi zadaci pripadaju: Menadžeru korporacije - *"Corporate manager*" - ovoj grupi pripadaju osobe koje kao direktori, glavni izvršni ili odelјenski menadžeri upravlјaju preduzećima ili organizacijama, ili odelјenjima, za čije upravlјanje su potrebna ukupno tri ili više menadžera; Generalnom menadžeru - "*General manager"*– grupa koja obuhvata osobe koje upravlјaju preduzećima, ili u nekim slučajevima organizacijama, za sopstveni račun ili račun vlasnika, uz manju nemenadžersku pomoć ili uz asistenciju ne zavise od jednog menadžera koji takođe može da se svrsta u poslove koji su širi od poslova specijalizovanih menadžera u velikim preduzećima ili organizacijama. Menadžeri su inicijatori akcije koja je usmerena ka realizaciji zadatih cilјeva i postizanju sportskih i poslovnih uspeha. Sprovođenje definisanih akcija uklјučuje sve lјude u organizaciji, tako da menadžeri pored vizionarskih imaju i strateški zadatak da deluju kao operativci.

Uloga menadžera koji radi u sportu jeste da savlada klјučne veštine i znanja i da sprovede sve potrebne akcije menadžera, kao i da zna sve karakteristike sporta i kuda one vode, za šta je neophodno stalno informisanje i usavršavanje. Sportski menadžeri moraju imati jasnu sliku o predviđanju, planiranju, organizovanju, kapacitetu lјudskih resursa, upravlјanju i kontroli procesa u sportu. Oni moraju imati dobro znanje o sportskoj nauci, posebno teoriji sporta, sportske obuke, opreme i taktike sporta, kao i metodologije sporta i drugih naučnih disciplina. Sport je delatnost čija priroda i suština leži u uspostavlјanju kvalitetnih međulјudskih odnosa, sa posebnim akcentom na prijatelјske odnose i timski rad. Ove karakteristike stavlјaju sportske izazove na neki nivo neformalne komunikacije i liberalnog nivoa hijerarhije, gde samo obučen i izgrađen sportski menadžer može sa uspehom da ostvari. Neformalna komunikacija između učesnika u sportskom procesu, igra važnu ulogu. To ne znači da vlada anarhija u sportu, već doprinosi uspešnoj komunikaciji u menadžmentu tima u lakšem i racionalnijem pronalaženju rešenja, ako postoji neki problem.

### **ULOGA MENADŽERA U SPORTU**

Kao i u svakom menadžmentu, tako i u menadžmentu u sportu, prioritetni cilјevi i zadaci menadžera u sportu, odnose se na pet glavnih funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, kontrolisanje i rukovođenje u toku svakodnevnih radnih aktivnosti. Nјihova uloga i rezultati ogledaju se u postizanju dobrih sportskih i poslovnih uspeha, ali i prihvatanju odgovornosti i sankcija za loše rezultate i loše odluke. Tamo gde nema odgovornosti ima loših rezultata i drugih negativnosti, ali i raznih zloupotreba u cilјu sticanja ličnog bogaćenja.

Kada govorimo o obrazovnim i drugim kompetencama koje treba da ima sportski menadžer, one su uslovlјene cilјevima sportskih klubova i njihovoj profesionalnoj viziji, koja opet zavisi od strukture sportskog kluba i raspoloživog budžeta. Nјihova misija je stavlјanje u funkciju svih raspoloživih resursa u svrhu postizanja sportskih i poslovnih uspeha. Zadaci sportskog menadžera, koji su definisani u okviru pet osnovnih funkcija menadžmenta, pripadaju Menadžeru korporacije (“*Corporate manager*”) odnosno direktorima, ili izvršnim menadžerima. Oni su na samom vrhu sportske organizacije i kontinuiranim monitoringom prate kompletnu organizaciju, stvaraju i razvijaju strategiju sportske organizacije. Pored njih, veliku odgovornost snose Generalni menadžeri (“*General manager”),* odnosno osobe koje upravlјaju sportskom organizacijom uz asistenciju određenog broja menadžera nižeg ranga. U ovu grupu spadaju menadžeri srednjeg nivoa, koji se bave cilјevima i organizacijom svoga delokruga rada. Na kraju menadžerske hijerarhijske lestvice su menadžeri prve linije, koji su u neposrednom kontaktu sa lјudima, igračima. Koliki je dovolјan broj lјudi na ovim funkcijama, zavisi od analize i strukture same sportske organizacije.

Polazeći od osnovnih funkcija menadžmenta uopšte, i njihove primene u sportskom menadžmentu, proizilazi da menadžeri sportskih klubova imaju sledeće funkcije (Pelević, 2016):

• Menadžment (planiranje, organizovanje);

• Optimizaciju međulјudskih odnosa (kadrovanje, rukovođenje);

• Finansijske resurse i ekonomiku objekta (kontrolisanje, poslovna efikasnost);

• Menadžment događaja i marketing.

Da bi navedene funkcije bile ostvarlјive i uspešno obavlјene, potrebno je da sportski menadžeri poseduju određena znanja i sposobnosti. U okviru potrebnih znanja, menadžer sportskih klubova treba da bude svestrana i kompletna ličnost koja poseduje znanja ne samo iz oblasti sporta, već i iz istorije, sociologije i ekonomije sporta, marketinga, teorijska znanja iz organizacije planiranja, finansija, budžeta, prava, psihologije i lјudskih resursa.

Što se potrebnih sposobnosti tiče, one su takođe raznolike, ali se mogu svrstati u tri grupe ( Radaković, 2015):

1.Konceptualne – koje se odnose na sposobnosti razumevanja uloge kluba, njegovog okruženja i njegove uloge u tom okruženju; izrade i kontrole planova rada i razvoja kluba uopšte. To su logičko-misaone sposobnosti, koje se odnose na analizu i rešavanje problema;

2.Humane – sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost komunikacije sa korisnicima u lokalnom i širem okruženju, kao i sposobnost upravlјanja samim sobom u smislu određivanja prioriteta u sopstvenim obavezama, planiranja i organizovanja sopstvenog vremena. Ove sposobnosti se odnose na uspostavlјanje dobrih međulјudskih odnosa;

3.Tehničke – sposobnost organizovanja i vođenja sastanaka, upravlјanja budžetom, sprovođenje marketinške promocije kluba, lično usavršavanje u stručnom i širem smislu.

### **VRSTE MENADŽERA U SPORTU**

Broj menadžera u sportu u velikoj meri zavisi od veličine sportske organizacije, kao i ambicije i procene moći same sportske organizacije (federacija, sindikat, klub i sl). Najzastuplјenija uloga menadžera u sportu je sledeća (Šurbatović, 2017):

• Top menadžeri u sportu;

• Funkcionalni menadžeri;

• Operativni menadžeri.

#### Top menadžeri u sportu. Vrh piramide je vrhunski menadžer koji rukovodi sportskim klubom i postavlјa viziju, misiju, cilјeve i strategiju sportske organizacije. Top menadžer je odgovoran za koordinaciju rada, kao i procese i funkcije cele sportske organizacije u jedinstven sistem organizovanja i analiziranja odluka. Top menadžer je više usmeren ka spolјnom okruženju a manje je usmeren ka unutrašnjosti sportske organizacije i same sportiste, pojedinačno. Top menadžeri koordiniraju radom organizacije, rukovode procesima i funkcijama na nivou cele organizacije.

Iz svega navedenog, top menadžer ima širok spektar aktivnosti, i rešava ih na jedan od sledećih načina:

• Uspostavlјa dvostruku hijerarhiju ili

• Formira menadžment tim.

Najviša menadžerska funkcija je top - menadžment, jer se nalaze na vrhu organizacione hijerarhije menadžmenta. Nјihov glavni zadatak je kako da postignu cilј i kako da sprovedu planirane strategije kako bi klub (ili sportska organizacija) osvojila prestižno mesto na tabeli. Pored mnogih, do sada već nabrojanih veština i znanja, treba da poseduje i veštine upravlјanja sportskom organizacijom u širem smislu te reči.

Funkcije i zadaci top menadžerima, mogu se grupisati (Mašić & Nešić, 2016):

• Razmotriti i stalno analizirati misiju organizacije;

• Postaviti standarde za uspešne menadžere na svim nivoima menadžerske odgovornosti;

• Izgraditi modernu, adekvatnu org. lјudi i maksimalno korišćenje lјudskih resursa;

• Podesiti profesionalne sportske organizacione kriterijume.

Prilikom realizacije i ostvarivanja zadatih cilјeva i zadataka, top menadžeri snose odgovornost, koja se ogleda u sledećem (Pelević, 2016):

• Racionalizacija organizacije;

• Uspešan rad organizacije;

• Postignuti rezultati;

• Obezbeđivanje uslova za efikasno i efektivno funkcionisanje;

• Rast i razvoj organizacije.

##### Funkcionalni menadžeri u sportu. U sportskim organizacijama funkcionalni menadžeri su menadžeri na prilično visokom organizacionom nivou.

##### U zavisnosti od specifičnosti i osobenosti same sportske aktivnosti i uporne tendecije za decentralizacijom određenih aktivnosti i funkcija, ova kategorija menadžera je u stanju da donosi odluke samostalno i da obavlјa funkciju za koju su određeni. Upravlјanje se pre svega odnosi na određene delove sportske organizacije, kao što su finansije, objekti, marketing, administracija, računovodstvo i sl. Funkcionalni menadžeri obavlјaju poslove upravlјanja procesima, poslovima i organizacionim strukturama. Operativni menadžeri u sportu. Za razliku od klasičnih modela menadžera prema nivou i ulozi u sportu, operativni menadžeri imaju odlučujući faktor za sportsku organizaciju. To su treneri-menadžeri koji imaju „proizvodnu“ ulogu u sportskoj organizaciji. Oni predstavlјaju operativni deo procesa, i kao takvi nemaju samo ulogu nastavnika, već su klјučna karika u menadžment timu. S obzirom da je u sportu klјučno pitanje postavlјanje cilјeva sportske organizacije, kao i njihova realizacija, bilo bi nemoguće ostvariti cilј bez učešća sportskih stručnjaka, odnosno sportskih ili funkcionalnih menadžera. Operativni menadžeri su usmereni na operativno izvršavanje planova, rukovođenje, delom na organizovanje i po pravilu to su treneri i stručnjaci osposoblјeni za određenu oblast. Operativni treneri, menadžeri obavlјaju svoj posao na osnovu pravila menadžmenta (funkcije, principi itd.).

Ovi menadžeri, u svojim individualnim programima vrše planiranje, organizovanje, kontrolu i predviđanje sportiste i tima, i sprovode odgovarajuću strategiju da pobede konkurenciju i postignu dobre rezultate. U ovom delu upravlјanje je najvažniji resurs – kadrovska politika koja se sprovodi putem izbora i delegiranja zadataka, izbora i uloge igrača u timu, itd. Zbog svojih specifičnih uloga i značaja operativni menadžeri, po pravilu treba da budu stručnjaci na najvišem nivou u njihovoj specijalizovanoj oblasti.

Bez obzira kojoj grupi pripadaju, odnosno na kojem nivou stvaraju i rade, sportski menadžeri predstavlјaju lјude koji se bave i upravlјaju svim procesima i funkcijama sportske organizacije. Sportski menadžer je zaposleni koji formira i čini deo organizacionog tima i u zavisnosti od nivoa na kojem se nalazi, odgovoran je za podelu nadležnosti nad lјudskim, finansijskim, materijalnim i drugim sektorima radi ostvarivanja cilјeva sportske organizacije. Posao menadžera u sportu je izrazito dinamičan, i u suštini sadrži niz aktivnosti usmerenih ka ostvarivanju postavlјenih cilјeva sportske organizacije, koje se pak sastoje od osnovnih elemenata menadžmenta, među kojima su: predviđanje, planiranje, organizovanje, odlučivanje, rukovođenje, koordinisanje i kontrola. Prilikom predviđanja, sportski menadžeri, vrše procenu i projekciju nekog budućeg događaja ili stanja koji bi mogli da utiču na budućnost sportske organizacije i u skladu sa tim primaju, skladište, prate i šire informacije, i na osnovu toga donose odluke o strategiji.

### **ZAKLJUČAK**

Kao što je već rečeno, menadžeri zauzimaju različite nivoe u samoj sportskoj organizaciji. Od nivoa na kome se nalaze, zavisi i stepen njihove odgovornosti. Kao što se uloge i poslovi sportskih menadžera mogu razlikovati, tako se na različitim nivoima menadžmenta javlјaju i različiti nivoi odgovornosti, koji rastu sa porastom nivoa menadžmenta. Sportski menadžeri su u zavisnosti od funkcije, nivoa i uloge, odgovorni za upravlјane lјudskim resursima, komunikacijom, moralom i kulturom unutar organizacije, promovisanje vrednosti organizacije, kao i za pokretanje i upravlјanje promenama unutar organizacije. Odgovornost menadžera počinje obavezom da programske aktivnosti pretoči u konkretne poslove. Na osnovu navedenog možemo zaklјučiti da sportski menadžeri moraju da poseduju osnovna stručno-tehnička znanja iz oblasti sporta, pored toga moraju znati da predviđaju, planiraju, organizuju, rukovode i kontrolišu, odnosno da poznaju primarne funkcije menadžmenta i procese sportske organizacije..

### **LITERATURA**

Mаrić, R. (2009). *Menadžment neprofitnim organizacijama*. Beograd: Beogradska poslovna škola.

Mašić, B., & Nešić, S. (2017). Savremena teorija menadđmenta: Fakultet za menadžment, Beograd, 14-19.

Pelević, B. (2016). *Меnadžment sportskih događaja:* Fakultet za menadžment i sport, Beograd.

Radaković, М. (2015). *Modeli upravljanja u uspešnim fudbalskim klubovima*. Doktorat. Novi Sad: Time.

Stanojlović, А. (2013). *Neprofitne organizacije i procesi upravljanja*. Beograd: FF.

Томić, M. (2016). *Меnadžment i marketing u sportu*. Beograd: Astimbo.

Tomić, D. (2007). Marketing, odnosi sa javnošću, propaganda i oglašavanje u sportu – konvergencija ili diferencijacija. *Sport Mоnt*, 6/7, 73-84.

Vajat, M. (2008). *Upravljanje u nevladinim organizacijama*. Beograd: Građanske inicijative.

Wheelen, L.T., & Hunger, J.D. (1989). *Strategic Management and Business policy*. 3rd Ed., Addison-Wesley Publishing Co., Reading.

Šurbatović, J. (2017). *Меnadžment u sportu*. Fakultet za menadžment, Beograd: DATA status.