

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У  
НОВОМ САДУ  
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ  
И ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД**

**СТАНДАРДИЗАЦИЈА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ  
СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА**

**Докторска дисертација**

**Ментор:  
Проф. др Миодраг Брзаковић**

**Кандидат:  
Зоран Мијалковски МА**

**Београд, 2018.**

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ,**  
**БЕОГРАД**

**КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ**

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Зоран Мијалковски
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	Проф. др Миодраг Брзаковић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд.
Наслов рада:	<b>СТАНДАРДИЗАЦИЈА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА</b>
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Унети број: Страница - 227 Поглавља - 7 Референци - 57 Табела - 15 Слика - 14 Хистограма -18 Графикона - 18 Прилога - 4
Научна област:	Менаџмент и бизнис
Предметна одредница, кључне речи речи	Менаџмент, квалитет, селекција ватерполо играча, спортска организација, ватерполо

<p>Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада</p>	<p>Пракса указује да квалитет, последњих година, постаје све важнији у спорту. Многе познате спортске организације су препознали значај квалитета па су имплементирали ISO стандарде и неке друге стандарде у своје пословање.</p> <p>Управљање квалитетом се остварује путем примене одговарајућих стандарда, скупа принципа, алата и процеса за руковођење и побољшања свеукупног рада спортских организација. Примена квалитета у спортској организацији омогућује смањење трошкова и унапређење квалитета рада и услуге.</p> <p>У оквиру рада, на примеру управљања квалитетом у тренингу селекције ватерполо играча до 15 година, указано је да побољшање квалитета може повећати задовољство спориста, спортских менаџера, као и свих корисника услуга спортске организације.</p>
<p>Датум одбране:  (Попуњава накнадно одговарајућа служба)</p>	
<p>Чланови комисије:  (звање, име, презиме, институција)</p>	<p>1) Председник: Проф. др Срђан Новаковић, ванредни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд.</p> <p>2) Ментор: Проф. др Миодраг Брзаковић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд.</p>

	<p>3) Члан: Проф. др Миливој Допсај, редовни професор, Универзитет у Београду, Факултет за спорт и физичко васпитање.</p>
Напомена:	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Изјава о ауторству</li><li>2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и</li><li>3. Изјава о коришћењу.</li></ol> <p>Ове изјаве се чувају на Факултету у штампаном и електронском облику</p>

**UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD**  
**FACULTY FOR APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS AND FINANCE,**  
**BELGRADE**

**KEY WORD DOCUMENTATION**

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Zoran Mijalkovski
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Miodrag Brzaković, PhD, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty for Applied Management, Economics and Finance, Belgrade.
Title:	<b>THE QUALITY MANAGEMENT STANDARDIZATION OF THE WATER POLO PLAYERS UP TO 15 YEARS SELECTION</b>
Language of text (script):	Serbian language (Cyrillic)
Physical description:	Number of: Pages - 227 Chapters - 7 References - 57 Tables - 15 Illustrations - 14 Graphs - 18 Histograms - 18 Appendices - 4
Scientific field:	Management and business

Subject, Key words:	Management, Quality, Selection of Water Polo Players, Sport Organization, Water Polo
Abstract (or resume) in the language of the text:	<p>The practice shows that the quality, in last years, is very important in the sport. Some well-known sports organizations have recognized the importance of quality and they implemented the ISO standards and other standards in their business.</p> <p>The management of the quality is realized by some standards, principles, tools and management improvement process for sports organizations work. The quality applicatin at sport organization made it possible to lower cost and to advance the quality of the work and service.</p> <p>In this paper, in particular the case of selection of water polo players up to 15 years, we will try to point out the standardization of quality management in sport, and players and managers satisfaction and other benefits in the sport organization.</p>
Defended:  (The faculty service fills later.)	
Thesis Defend Board:  (title, first name, last name, position, institution)	<p>1) President: Srđan Novaković, PhD, associate professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty for Applied Management, Economics and Finance, Belgrade.</p> <p>2) Mentor: Miodrag Brzaković, PhD, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty for Applied Management, Economics and Finance, Belgrade.</p> <p>3) Member: Milivoj Dopsaj, PhD, full professor, University in Belgrade, Faculty for Sport and Physical Education.</p>

Note:	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Statement on the authority,</li><li>2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and</li><li>3. Statement on copyright licenses.</li></ol> <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
-------	--

## САДРЖАЈ

<b>1. УВОД.....</b>	<b>11</b>
1.1. Предмет истраживања .....	11
1.2. Проблем истраживања.....	13
1.3. Циљ истраживања .....	15
1.4. Хипотезе истраживања .....	16
1.5. Научне методе истраживања.....	17
1.6. Очекивани ефекти и допринос докторске дисертације .....	20
1.7. Структура рада .....	20
<b>2. ТЕОРИЈСКЕ ПОСТАВКЕ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ У СПОРТУ.....</b>	<b>23</b>
2.1. Дефинисање квалитета .....	23
2.2. Утемељивачи концепта управљања квалитетом.....	25
2.3. Учесници и чиниоци стварања квалитета.....	26
2.4. Функција квалитета у пословном систему .....	28
2.5. Функција менаџмента људских ресурса у спорту.....	37
2.6. Менаџмент квалитета у спорту.....	41
2.6.1. Појмовно одређење и улога менаџмента у спорту.....	41
2.6.2. Функције и процеси менаџмента у пословном систему.....	44
2.6.3. Deming-ови процеси квалитета у спорту .....	46
<b>3. МЕЂУНАРОДНИ СТАНДАРДИ КВАЛИТЕТА И ЊИХОВА ПРИМЕНА У СПОРТУ.....</b>	<b>104</b>
3.1. Стандарди и њихова примена у менаџменту система квалитета (QMS) у спорту ..	104
3.2. Међународни ISO стандарди серије 9000 .....	107
3.3. Стандард SRPS ISO 9001:2015.....	111
<b>4. МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА.....</b>	<b>114</b>



4.1. Фактори квалитета рада и постигнутих резултата у спорту .....	114
4.1.1. Спортски тренери у функцији квалитета спорта .....	114
4.1.2. Финансијска подршка у функцији квалитета спорта.....	120
4.1.3. Европски стандарди финансирања у спорту .....	125
4.1.4. Спортски објекти и опрема у функцији квалитета спорта.....	128
4.1.5. Организација за побољшање квалитета .....	132
4.1.6. Педагошки принципи тренирања у спорту.....	133
4.1.7. Компоненте ефикасног вођења и лидерства у спорту .....	138
4.2. Методе контроле нивоа утренираности ватерполиста раног адолесцентног узраста (11-14 година) .....	146
4.3. Препоруке за тренинг ватерполиста раног адолесцентног узраста (11-14 година). 154	
4.4. Модел QMS ватерполо организације – Предлог идејног решења.....	156
<b>5. СТУДИЈА СЛУЧАЈА: УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У ВАТЕРПОЛО САВЕЗУ СРБИЈЕ.....</b>	<b>183</b>
5.1. Стандарди квалитета у спорту .....	184
5.2. Спортска организација.....	184
5.3. Фактори квалитета у спортској организацији .....	184
5.4. Систем квалитета Ватерполо савеза Србије .....	187
5.5. Слабости у систему ватрполо – спорта .....	188
5.6. Методе истраживања .....	190
5.6.1. Узорак истраживања .....	190
5.6.2. Узорак варијабли.....	190
5.6.3. Примењене статистичке анализе .....	191
<b>6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>192</b>
6.1. Морфолошке карактеристике ватерполо играча.....	192
6.2. Укупна пливачка припремљеност испитаника.....	196
6.3. Општа пливачка припремљеност испитаника.....	199
6.4. Специфична пливачка припремљеност испитаника.....	205

<b>7. ЗАКЉУЧАК.....</b>	<b>212</b>
<b>8. ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>217</b>
<b>9. ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>222</b>

# 1. УВОД

## 1.1. Предмет истраживања

Савремена спортска пракса указује да квалитет постаје све важнији фактор у спорту. Управљање квалитетом у спортској организацији помаже различитим субјектима да боље схвате потребе своје заједнице, а систем квалитета је од посебне важности за спортске организације које се суочавају са повећаном одговорношћу, смањеним приходима, неповерењем јавности, и сл. Да би се остварило поверење грађана у спортску организацију, неопходан је системски и стандардизован концепт квалитета, који је заснован на проценама квалитета интеракције читавих мрежа јавних, волонтерских и приватних организација које пружају јавне услуге и решавају колективне проблеме.

Квалитет представља комплексан концепт сваког пословног система, који је веома битан и развијен као пословна функција, па се у данашње време уочава све већа потреба за увођењем квалитета и у спортске организације. Управљање квалитетом у спортској организацији остварује се путем примене одговарајућих стандарда, скупа принципа, алата и процеса за руковођење и побољшања свеукупног рада спортских организација. Тиме се омогућује смањење трошкова и унапређење квалитета услуге спортске организације.

Менаџмент и лидерство су есенцијални за развој и напредак спортске организације. Преовлађујућа функција менаџмента је да обезбеди ред и конзистентност у спортској организацији, док је примарна функција лидерства да изазове промене и планирана померања ка пословном успеху. Менаџмент се бави успостављањем реда и стабилности, а лидерство трагањем за адаптивним и конструктивним променама. На пример, уколико спортска организација има јак менаџмент без лидерства, постизање резултата може да буде загушено и бирократизовано. Такође, ако спортска организација има јако лидерство без менаџмента, исход може да буде бесмислена и погрешно усмерена промена. Да би била ефикасна, ефективна и економична (3Е), спортска организација мора да има стручан менаџмент, веште лидере и успостављен адекватан систем менаџмента квалитета (QMS).

*Kotter* (1990) и многи други научници сматрају да су менаџмент и лидерство различити појмови. Бити менаџер подразумева реализацију активности и овладавање рутином, док бити лидер значи остварити утицај на друге, и креирати визију промена. Често цитирана реченица у литератури гласи: „Менаџери су људи који раде ствари на прави начин, а лидери су људи који раде праве ствари. Лидерство је усмерено на процес остваривања заједничких циљева, а менаџмент на усклађивање активности ради обављања посла. Лидери раде да би постигли стварне промене, а менаџери и њихови запослени удружују снаге да би продали робу и услуге. Иако постоје јасне разлике између менаџмента и лидерства, те две области се ипак преклапају. Када менаџери утичу на људске ресурсе да остваре одређене циљеве, они се баве лидерством, а каде се лидери баве менаџментом, односно, планирањем, организацијом, вођењем и контролом, они су заправо укључени у процесе менаџмента“.<sup>1</sup>

У овом истраживању, менаџмент, лидерство и квалитет у спортској организацији се посматрају као сложени и различити концепти, али који се преклапају. Менаџмент у спортској организацији се бави стварањем реда и стабилности, код лидерства су наглашени флексибилност и конструктивне промене, а систем квалитета је скуп захтева стандарда којим се остварују континуална побољшања квалитета услуге.

Разлог избора предметне теме стандардизације управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година лежи у чињеници да је квалитет услуге врло тешко проценити, а још је теже одредити квалитет спортске организације и њене стратегије. У истраживачком поступку рада, на примеру управљања квалитетом у тренингу селекције ватерполо играча до 15 година, указује се на побољшање квалитета у спорту, и како се може повећати задовољство спортиста, спортских менаџера, као и свих корисника услуга спортске организације.

---

<sup>1</sup> Peter G. Northouse, (2007), *ЛИДЕРСТВО Теорија и Пракса*, Дата Статус, Београд, стр. 1-9.

Имплементација система квалитета је различита за сваку организацију, а за спортску организацију је веома специфична. Из тог разлога ће у теоријском делу истраживања, бити речи о општим поставкама концепта управљања квалитетом. Потом ће бити дефинисан квалитет у складу са најактуелнијим и важећим дефиницијама и стандардима. Надаље ћемо се фокусирати на примену међународних ISO стандарда у менаџменту квалитетом, посебно на стандард серије 9000.

**Предмет истраживања** докторске дисертације јесте стандардизација управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година, у складу са међународним ISO стандардима серије 9000. Фокус је на значају примене политике квалитета у ватерполу у Србији, и на месту и улози стандардизације за квалитет у спорту. То се посебно односи на спортску ватерполо организацију, тј. на детерминанте, односно, факторе квалитета у спортској организацији. Посебно ћемо се фокусирати на чињеницу да приступ управљања квалитетом захтева много стручног знања, реализма и истрајности, као и то да се стандардизовани концепт нарочито заснива у давању значаја подацима прикупљеним од стране сваког извршиоца, уз стални напор договарања. Да би се у области спорта добили врхунски резултати неопходно је следити строге моделе и методе, чије увођење у неку спортску организацију често представља деликатан и сложен посао. Ове се методе понекад замењују старим приступима контроле и корисно допуњују методама које су већ уведене у неким другим областима. Због тога, потребно је трагати за оригиналним стручним решењима, на бази међународних стандарда, и научно засноване методологије.

## **1.2. Проблем истраживања**

Квалитет, рокови испоруке и производне цене су битни фактори у свакој организацији, па тако и у спортској. Организација, било да продаје неки производ или услугу, настоји да својим корисницима пружи најпотпуније могуће задовољство у границама писмене, или усмене обавезе. У исто време, организација тежи да оствари добит и да одржи своју продајну цену на истом нивоу као и код својих конкурената.

Управљање квалитетом се може дефинисати као посебни регулацијски механизам, на основу кога се компоненте квалитета одржавају на оптималним вредностима, како са становишта организације, тако и његовог клијента.

Управљање квалитетом започиње дефинисањем циљева преко мерљивих појмова, написмено специфицираних. Спецификације садрже, с једне стране, уговорна техничка документа, а с друге, интерна документа организације која службе нарочито за вођење процеса и контроле.

Квалитет услуга, што је предмет теме овога рада, представља веома важан појам у савременом друштву где су услужне активности постале бројне и сложене. Односи се на све активности које немају за крајњи циљ производњу материјалних предмета, већ директну услугу пружену клијенту.

За све услуге битан је квалитет. Можемо посебно да наведемо на пример, услуге дистрибуције производа, услуге после продаје, хотелске услуге, банкарске услуге, услуге школа или спортских клубова, итд.

Услужне организације су, са становишта комерцијалног аспекта, мање отпорне него производне организације. То је посебно зато што се у њиховим трошковима рада налази важан део издатака независних од продаје: персонал, амортизација, одржавање средстава, итд.

Услужне организације реагују, дакле, брзо кад приметите да могу изгубити један број клијената. Управљање квалитетом је стога, најбоље средство да се одржи њихов углед и задрже клијенти.

Систем управљања квалитетом се успоставља у услужним организацијама према истим принципима као и у свим другим делатностима. Међутим, различита средства која се користе, немају исти значај, на пример, провера има углавном већи значај у услужним организацијама, а контрола усаглашености квалитета, мањи.

У систему управљања квалитетом у спортској организацији већина активности је међусобно уско повезана и успех у многеме зависи од постигнутог компромиса у извршењу тих активности, оствареног иницијативом и духом екипе. Као и у свим сложеним и

многоструким активностима, слабост једне основне операције ризикује да компромитује крајњи резултат.

У оквиру истраживања ћемо на примеру селекције ватерполо играча до 15 година указати на значај и улогу Ватерполо Савеза Србије (ВСС) и одбора за корективне акције, који је важан чинилац управљања квалитетом или је потпуно неефикасно ако нису сасвим испуњена четири услова: мотивација чланова, њихова обученост, припрема састанка и контрола корективних акција. Такође, провера обезбеђује информације, а одбор за корективне активности их користи. И једно и друго морају бити вођени одлучно и са довољно енергије, јер се само тако управљање квалитетом у спортској организацији може упоредити са неком другом спортском организацијом чија је издржљивост ограничена издржљивошћу најслабије карике.

**Научни проблем истраживања** докторске дисертације јесте да се:

- **Прво**, на теоријским поставкама истражи и анализира релевантна проблематика менаџмента квалитета људских ресурса и менаџмента квалитета у спорту, које се могу посматрати и процењивати у различитим аспектима примене, како би се дошло до одговора на питања имплементације менаџмента система квалитета у реалном систему.
- **Друго**, да се на основама научно засноване методологије, применом научних метода, студије случаја и међународних стандарда квалитета ISO 9001, идентификује и предложи концепт и модел идејног решења менаџмента система квалитета, заснован на процесима, који има апликативни карактер у реалном систему спортске ватерполо организације и селекције ватерполо играча до 15 година.

### **1.3. Циљ истраживања**

Циљ овог истраживања је да укаже на значај стандардизације управљања квалитетом у функцији развоја спортске организације као важног сегмента унутар организације. Жеља је да се истакну кључни аспекти савременог система квалитета и његов утицај на спортске

организације, односно на промене које настају у спортској организацији имплементацијом система квалитета.

Ово се конкретно односи на то, да је управљање квалитетом испреплетено са другим системима управљања и основно је поставити све системе управљања са економског аспекта, што се састоји у истраживању истовременог задовољења корисника и рентабилности уложеног капитала, а то је у надлежности управе спортске организације.

**Научни циљ** истраживања се огледа у идентификацији формулисаног научног проблема, као и могућности да се дефинисани проблеми у мултисекторској сарадњи што је могуће више истраже и реше, са задатком подизања нивоа квалитета спортских организација.

**Практични циљ** истраживања се огледа у чињеници да дођемо до сазнања, да ли бољом и другачијом организацијом рада у спортским организацијама можемо надокнадити мањак средстава и смањити негативне реперкусије друштвено-економских и политичких тенденција, а сам квалитет спорта, конкретно ватерпола, подићи на ниво да испуни очекивања корисника.

#### **1.4. Хипотезе истраживања**

У докторској дисертацији постављене су основна и посебна хипотеза:

**Основна хипотеза (ОХ) гласи:**

*Управљање квалитетом у спорту, у спортским организацијама свих врста и величина, ствара стање духа које подстиче разумне иницијативе и дозвољава да се уоче нове структуре, нови односи у раду, погодни за конкуритивност у спорту и друштвену хармонију.*

**Посебна хипотеза (ПХ) гласи:**

*Имплементацијом стандарда квалитета у ватерполо спортској организацији може се постићи спровођење жељеног нивоа 3E – ефикасног, ефективног и економичног система менаџмента квалитета.*



## 1.5. Научне методе истраживања

Менаџмент система квалитета у спортској ватерполо организацији доприноси свим процесима пословања целокупног спортског менаџмента. **Методологија** је наука о методама истраживања помоћу којих се долази до системског и егзактног научног знања. Научна замисао у прилазу реализацији постављене теме, обухвата активности које обезбеђују широку опсервацију проблема истраживања са становишта теорије и праксе. У научној замисли уважавају се везе и узајамна дејства појединих елемената и фактора истраживачког поступка, што се практично реализује у докторској дисертацији, на темељу дефинисане **научно засноване методологије истраживања**, која обухвата:

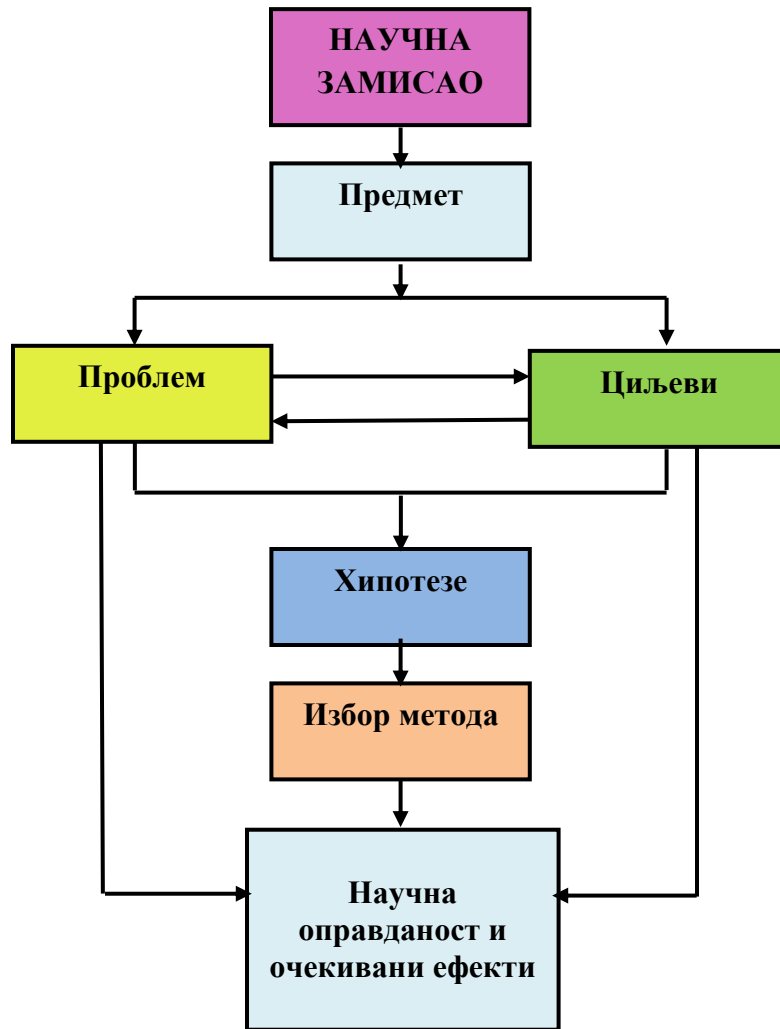
- **Предмет истраживања**, као део научне замисли, одговара на питање – «**шта се истражује**»? , што произилази из задате теме докторске дисертације.
- **Проблем истраживања** који се дефинише – «**шта треба решити**»? , од значаја за теорију и праксу.
- **Циљ** као најважнији елемент истраживања, представља део научне замисли којим се одговара на питање – «**зашто се истражује**»? . **Научни и практични циљеви истраживања** полазе од проблема истраживања и одређују хипотезу и методологију истраживања.
- **Хипотеза** као основна мисаона претпоставка о исходу проблема истраживања, која указује на решење проблема и може бити проверена у пракси. Хипотеза може бити **основна и посебна**.

У складу са дефинисаном методологијом истраживања, неопходно је одабрати научне методе које ће омогућити да се најреалније сагледају презентовани процеси управљања квалитетом на примеру селекције ватерполо играча до 15 година.

За валидно решење проблема и научног циља истраживања, у истраживачком поступку докторске дисертације користе се следеће **научне методе**:

- **анализа, синтеза, дескрипција, индукција, дедукција, класификација, компарација, генерализација, системски приступ, моделирање, статистичка метода, студија случаја (*case study*).**
- **дескриптивна метода,** која посматра управљање квалитетом у спортској организацији, њен утицај на свеукупно пословање спортске организације која је у сталном напредовању и усавршавању;
- **компаративна метода,** ради поређења достигнутих истраживања са истраживањем које ће бити урађено у оквиру овог рада;
- **метода анализе садржаја,** која ће помоћи у анализи свих постојећих докумената, укључујући интерне правилнике и публикације, а везано за примену стандарда и управљање квалитетом у спортској организацији;
- **методом испитивања,** ће се прикупити сви доступни подаци који се односе на:
  - **имплементацију стандарда,** за управљање квалитетом у спортској организацији на примеру селекције ватерполо играча до 15 година ;
  - **промене,** које су политиком квалитета у спортској организацији уведене и резултате који су постигнути.
- **моделирање,** у циљу креирању модела менаџмента система квалитета спортске ватерполо организације, који има апликативни карактер у остварењу жељених спортских резултата.
- **студија случаја,** на конкретном примеру спортске ватерполо организације.
- **предметне научне методе** су начин и средства за проналажење оптималних одлука и компетентност идејних решења истраживачких резултата.

**Идејна скица основне научне замисли** у реализацији прилаза истраживачком поступку докторске дисертације, приказана је на слици 1.



Слика 1: Научна замисао истраживања

*Извор: Аутор*

## 1.6. Очекивани ефекти и допринос докторске дисертације

Допринос докторске дисертације огледа се у:

- Теоријској поставци и емпиријској примени менаџмента система квалитета у спорту;
- Дефинисању релевантних фактора који утичу на квалитет рада и тренажни процес спортске ватерполо организације, а то су тренери са својим стручним знањима, спортски објекти и опрема, организација, систем такмичења, финансијска подршка, осигурање играча;
- Дефинисању концепта селекције ватерполо играча до 15 година;
- Предлогу идејног решења, и креирању модела менаџмента система квалитета спортске ватерполо организације, који има апликативни карактер у остварењу жељених спортских резултата.

## 1.7. Структура рада

Композиција докторске дисертације састоји се од три основна дела: **увод, разрада и закључак.**

- **Уводни део** садржи научно засновану методологију истраживачког поступка: предмет, научни проблем, циљ, хипотезе, и научне методе истраживања, у сврху добијања валидних резултата истраживања, релевантних за теорију и праксу менаџмента система квалитета спортске ватерполо организације.
- **У другом поглављу рада** под насловом **Теоријске поставке управљања квалитетом у спорту**, кроз релевантна питања представљена су концептуална знања о квалитету, менаџменту људских ресурса, лидерству, дефинисању менаџменту система квалитета у спортској организацији, те основни домети и обухват развоја концепта квалитета у спорту.

- **Треће поглавље рада, под називом Међународни стандарди квалитета и њихова примена у спорту,** садржи питања која се баве суштинском анализом међународних ISO стандарда серије 9000. У његовом првом делу обрађени су међународни ISO стандарди и њихова примена у систему менаџмента квалитетом, са тежиштем на стандарду ISO 9001 који представља модел који поставља захтеве за обезбеђење квалитета у свим фазама квалитета. Елаборирани су захтеви стандарда ISO 9001, као и нови принципи менаџмента квалитетом, према најновијој верзији стандарда ISO 9001:2015.
- **Четврто поглавље рада, под насловом Менаџмент система квалитета селекције ватерполо играча до 15 година,** конципиран је у четири сегмента и то: Фактори квалитета рада у спорту; Методе контроле нивоа утренираности ватерполо играча узраста 11-14 година (методе: тестирање у лабораторијским условима; тестирање у теренским условима; моделски тренинг; такмичарске активности); Препоруке за тренинг ватерполиста раног адолесцентног узраста 11-14 година (препоруке: тренинг умереног интензитета; увођење деце у систем редовних такмичења; формирање правилне такмичарске оријентације; дефинисање такмичарских циљева); **Предлог идејног решења** модела QMS ватерполо организације. Први сегмент поглавља, фактори од којих зависи квалитет рада и постигнути резултати у спорту, разрађен је кроз седам проблемских питања од којих експлицитно зависи квалитет у ватерполо организацији, а то су: спортски тренери у ватерполу, финансијска подршка, европски стандарди финансирања у спорту, спортски објекти, организација, педагошки принципи и компоненте ефикасног вођења. Као идејно решење примене стандарда квалитета у ватерполу, креиран је апликативни модел система менаџмента квалитетом у складу са захтевима и принципима стандарда ISO 9001, за примену у реалном систему спортске ватерполо организације.
- **Пето поглавље рада, обрађује пример добре праксе, Студију случаја: Управљање квалитетом у Ватерполо Савезу Србије,** који поседује сертификат квалитета ISO 9001:2008. Био је то сертификат једини у светском ватерполу и први у Србији и представља потврду и доказ да се постизање континуираних резултата и стварање врхунских ватерполо играча може постићи једино системским приступом управљања спортском организацијом и напорним радом.

- У шестом поглављу рада, под насловом **Резултати истраживања**, презентовани су, у аналитичкој и графичкој форми, експериментални резултати истраживања: Морфолошке карактеристике ватерполо играча; Укупна пливачка припремљеност испитаника; Општа пливачка припремљеност испитаника; Специфична пливачка припремљеност испитаника ватерполо играча. Презентовани су релевантни параметри у ватерполо спорту.
- У закључном делу рада, дат је **Закључак** докторске дисертације са научним спознајама, научним објашњењем и анализом резултата до којих се дошло током истраживачког поступка, као и предложени су даљи правци истраживања предметног научног проблема. Дат је списак коришћене **литературе** и других извора, као и одговарајући **прилози** докторске дисертације.

## 2. ТЕОРИЈСКЕ ПОСТАВКЕ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ У СПОРТУ

### 2.1. Дефинисање квалитета

**Квалитет** данас има стратегијски значај за пословање пословног система и његов успех на тржишту. Квалитет производа/услуга пресудно утиче на квалитет живљења човека.

**Има много дефиниција квалитета.** »Квалитет је друштвено – техничка – економска категорија. Друштвена зато што се испољава у друштву и утиче на квалитет друштвеног живота. Техничка јер је последица претежно техничких активности. Економска јер утиче на економију предузећа, односно друштва. **Квалитет производа (робе или услуге) је способност да се задовоље потребе и очекивања купаца. Квалитет је скуп свих својстава и карактеристика производа, процеса или услуге, који се односе на могућност да задовоље утврђене или индиректно изражене потребе**«. <sup>2</sup>

Квалитет представља тематику која је стално на дневном реду пословних система: квалитет производа и услуга, квалитет ваздуха и воде, квалитет животне средине, квалитет живљења. Стална је тема средства јавног информисања, јавност га кује у звезде, предузећа му посвећују посебну бригу. Чак и јавне службе и државна управа се усмеравају ка „тоталном квалитету“.

Појам квалитета је у великој мери уопштен и примењује се на сва добра, производе природе и индустрије, као и на услуге. Прецизну дефиницију квалитета настојали су да одреде удружења специјалиста за управљање квалитетом, удружења потрошача и институције за стандардизацију, као и бројни аутори који се баве овом тематиком. У литератури постоје различите дефиниције квалитета.

---

<sup>2</sup> Никола Вујановић, (1994), *Постављање система квалитета према захтевима серије стандарда JUS ISO 9000*, FIRASO, Београд, стр. 24.

Квалитет производа и услуга обухвата тржишни приступ, који је, на пример, исказан следећом дефиницијом: *Juran: "Погодност за употребу"*.<sup>3</sup>

Постоје два типа потреба квалитета:

- одређена потреба, која је у уговору или поруџбини дефинисана од стране корисника,
- латентна потреба, као потреба великог броја потенцијалних корисника; ова потреба је дефинисана од стране произвођача после испитивања тржишта.

Природа потребе може еволуирати током времена и варирати у функцији друштвене средине. Када су корисници појединци, они се обично називају потрошачи или корисници. Предузећа и јавне службе чине другу категорију корисника. Такође, понекад треба правити разлику између корисника производа и корисника услуге. Поред наведеног, неопходно је знати и квантификовати и мерити квалитет јер он има стални утицај на комерцијалне односе. Квалитет се изражава скупом мерних карактеристика који се може упоредити са неким другим скупом карактеристика, предвиђеним у дефиницији производа или услуге. Према томе, квалитет је вишедимензионална величина одговарајућег производа који треба да задовољи потребе купца.

Маркетиншки оријентисано значење квалитета представља карактеристике које стварају жељу код људи да купе оно што је понуђено од пословне организације пре него што је понуђено од конкуренције. То су карактеристике које чине купце спремним да купе. Вођење и управљање у односу на квалитет по правилу обухвата успостављање политике квалитета и циљеве квалитета, планирање квалитета, управљање квалитетом, обезбеђење квалитета као и побољшање квалитета.

»**Међународни стандарди квалитета** истичу захтеве, али пословном систему остављају да изабере начин на који ће одговорити на те захтеве. Примена стандарда за управљање и обезбеђење квалитета је добровољна, они нису законски обавезни, међутим онај ко жели да уђе и опстане на међународном тржишту мора да има *сертификат* о испуњењу захтева одговарајућег стандарда, односно, модела обезбеђења квалитета.

---

<sup>3</sup> Миленко Хелета, (2004), *TQM модел изврсности*, EDUCTA, Београд, стр. 67.



**Тотални квалитет менаџмента (TQM)** представља свеобухватни концепт који обједињује технички, тржишни, економски, организациони и етички аспект пословања. По свом приступу TQM је врхунски ниво концепта унапређења квалитета са једне стране, и врхунски ниво концепта менаџмента са друге стране”.<sup>4</sup>

## 2.2. Утемељивачи концепта управљања квалитетом

О филозофији TQM проповедају позната светска имена стручњака: *Deming, Juran, Krozbi, Figenbaum, Išikava, i dr.*

“Аутор *Filip Krozbi (Philip Crosby)* је објавио књигу “*Квалитет је бесплатан*”. Он сматра да је квалитет бесплатан зато што ће мали трошкови превенције увек бити нижи од трошкова утврђивања и елиминисања грешака и трошкова тих грешака. Основ његове филозофије квалитета је садржан у следећем концепту:

- Квалитет се дефинише као усаглашавање са захтевима, а не као “добар и лош”,
- Систем за постизање квалитета је превенција,
- Стандардна перформанса је “нула дефекат”, а не “да је то довољно близу,”
- Мера квалитета је цена неусаглашености, а не индекси квалитета.

*Joseph Moses Juran* (1904-2008) је амерички научник чији је рад у подручју квалитета равноправна допуна научном делу *Edvarda Deminga*. И он је, као и *Deming*, један од главних утемељивача »*јапанског привредног чуда*« и бурног развоја врхунског квалитета у Јапану.

*Juran* свој концепт квалитета заснива на препознавању кључних пословних процеса неопходних за реализацију производа, те успостављању процеса мерења на одабраним перформансама процеса. Интеграцију трансформационих процеса и процеса мерења кључних перформанси *Juran* назива »*путна карта квалитета*«.

---

<sup>4</sup> Никола Вујановић, (1994), *Постављање система квалитета према захтевима серије стандарда JUS ISO 9000*, FIRASO, Београд, стр. 37.

*Juranova* филозофија квалитета заснива се на истим темељима на којима је свој систем квалитета стварао и *Edward Deming*: на примењеној статистици и анализи квалитета комплетне организације која ствара производе или нуди услуге.

*Juran* посматра управљање квалитетом као три темељна процеса, који се називају *Juranova* трилогија: палнирање, контрола и континуално побољшање квалитета.

Према *Armandu Feigenbaumu* основне претпоставке успешне реализације тоталне контроле квалитета (ТКТ) могуће су ако постоје четири предуслова:

1. испуњење захтева купаца и корисника,
2. тотална подршка квалитета,
3. усвајање ТКТ од стране свих запослених,
4. потпуна контрола трошкова квалитета.

**Концепт TQM** је метод менаџмента у организацији за остваривање пословне изврности базиран на: фокусу на купца, партнерству са испоручиоцима (добављачима), развоју и укључивању свих запослених”.<sup>5</sup>

### **2.3. Учесници и чиниоци стварања квалитета**

У производном процесу ствара се нов производ, односно његов квалитет. Квалитет производа представља скуп особина: функционалност, сигурност, могућност за одржавање, изглед, еколошка безбедност и др.

Савремено схватање квалитета подразумева да је купац у средишту пажње. Квалитет мора бити вреднован од стране купца и мора се ставити у однос са њиховим потребама и очекивањима. **Фокусирање на купца**, односно, корисника услуге подразумева утврђивање њихових жеља и потреба. То се мора урадити спровођењем истраживања тржишта, а затим покушајем да се испуне очекивања тог тржишта, уз системски развој и израду производа.

---

<sup>5</sup> Миленко Хелета, (2004), *TQM модел изврности*, EDUCTA, Београд, стр. 65-71.

Треба сматрати да постоје два нивоа учесника у стварању квалитета, а то су сви они који доприносе стварању неког производа или услуге: „макро“ ниво предузећа и „микро“ ниво – радне јединице и појединци, унутар сваког предузећа.

С обзиром да је тема дисертације усмерена ка спортској организацији, односно ка ватерполо спорту и стандардизацији управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година, важно је истаћи да, као и у било којој другој организацији спортска организација пружа услугу и за партнере има своје кориснике, подуговараче и добављаче опреме или репроматеријала, итд. Свака страна – спортска организација и њени партнери, сnose свој део одговорности за стварање и одржавање квалитета у спорту, укључујући и одговорност за насталу штету (са тачке гледишта испуњења уговорних обавеза, одговорност сваке спортске организације према њеним клијентима протеже се и на одговорност за квалитет услуге које та спортска организација пружа).

Први у низу одговорних за квалитет је онај који формира спецификацију потреба: то је корисник који има своје захтеве за услугом или производом, као и сама организација која то чини након спроведеног испитивања тржишта. Недостаци у пројектовању могу бити последица недостатака у изражавању захтева.

Поред тога што укључује у игру бројне учеснике, управљање квалитетом се ослања на више различитих чинилаца, који се могу сврстати у три главне групе: технике, методологија и човек.

Заправо, иако се ови чиниоци код анализе и изградње система квалитета одвојено разматрају, у пракси су они нераздвојни: сваку активност реализује нека особа (или цела група), која мора да употреби технику потпомогнуту методом.

**Техничка стручност** – „занат“, *know-how* – је чинилац од примарне важности. Никаква методологија не може да надокнади мањак креативности пројектанта или недовољну квалификацију производних радника, а у случају овог рада реч је о менаџерима - тренерима у спортским организацијама.

Људски фактор је чинилац који није потребно посебно подвлачити и њему су многа истраживања посвећена, као и публикације.

Одговорна лица у организацији треба да са резервом слушају дискусије које поједностављују ствари.

Велика разлика која овде постоји у односу на производ је у томе што у случају да током извршења неке активности дође до одступања – накнадна „поправка“ није могућа. међутим, могуће је спровести корективне мере (ради елиминације узрока одступања и спречавања њиховог понављања) и то код услуга које се понављају, односно код низа међусобно сличних радњи које у току пружања услуге следе једна другу.

## **2.4. Менаџмент људских ресурса у спорту**

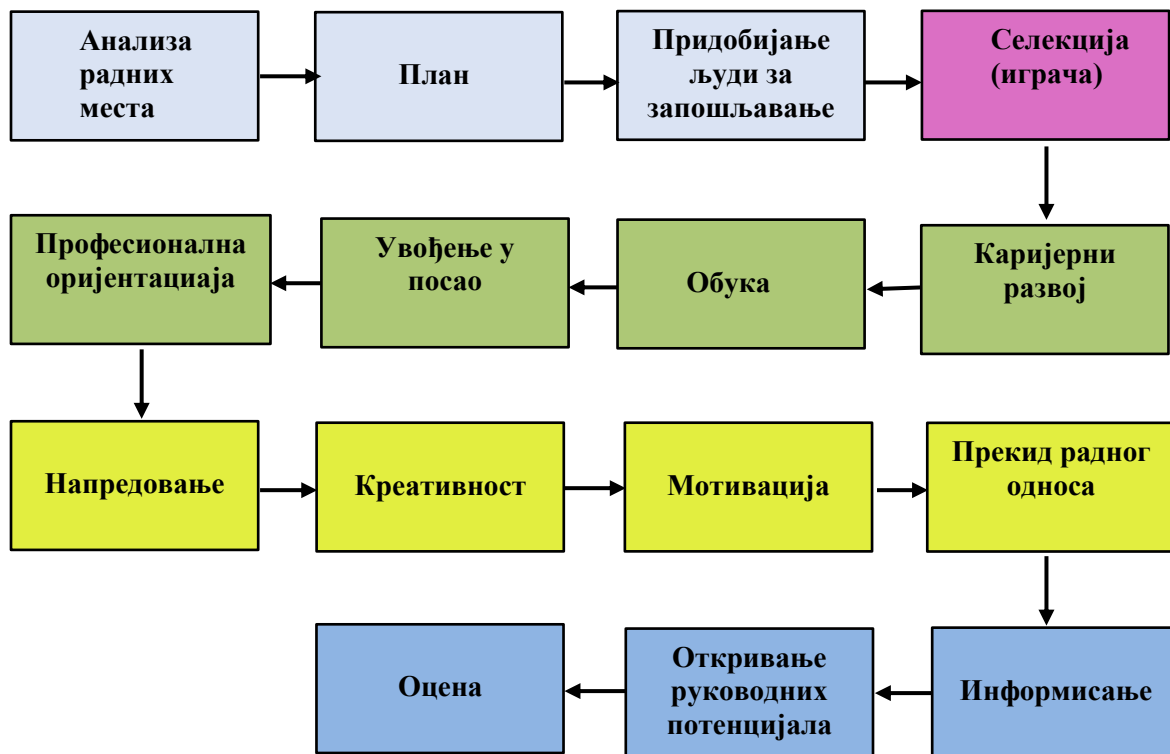
### **2.4.1. Процеси функције људских ресурса**

Научне области које се баве истраживањем људских ресурса између осталог укључују и психологе, социологе, економисте, правнике, и др. Чиниоци мотивације, конфликти, међуљудски односи, стрес, хијерархија, стручност, креативност, интелигенција су појмови који се детаљно истражују у циљу побољшања пословне политике спортске организације.

„Људски капитал обухвата надлежности, знања, социјалне и личне особине, укључујући креативност и когнитивне способности, а оличен је у способности да обавља рад у смислу производње економске вредности. Људски капитал је укупни економски поглед на људско биће и његово понашање у привредама, што је покушај да се заузме друштвена, биолошка, културна и психолошка комплексност у начину на који људски капитал комуницира у експлицитним и/или економским трансакцијама. Многе теорије експлицитно повезују улагање у развој људског капитала, због његове улоге у привредном расту, развоју продуктивности и иновација, али и спорту као друштвеној надоградњи.

Знање и иновације постају основни чиниоци опстанка и развоја организације. Најважније умеће постаје задржати креативне и надарене људе. Менаџмент организације има задатак да препозна потенцијале и активира их на адекватан начин. Најважније

функције, процеси и циљеви менаџмента људски ресурса у пословној организацији приказани су на слици 2 и 3<sup>6</sup>.



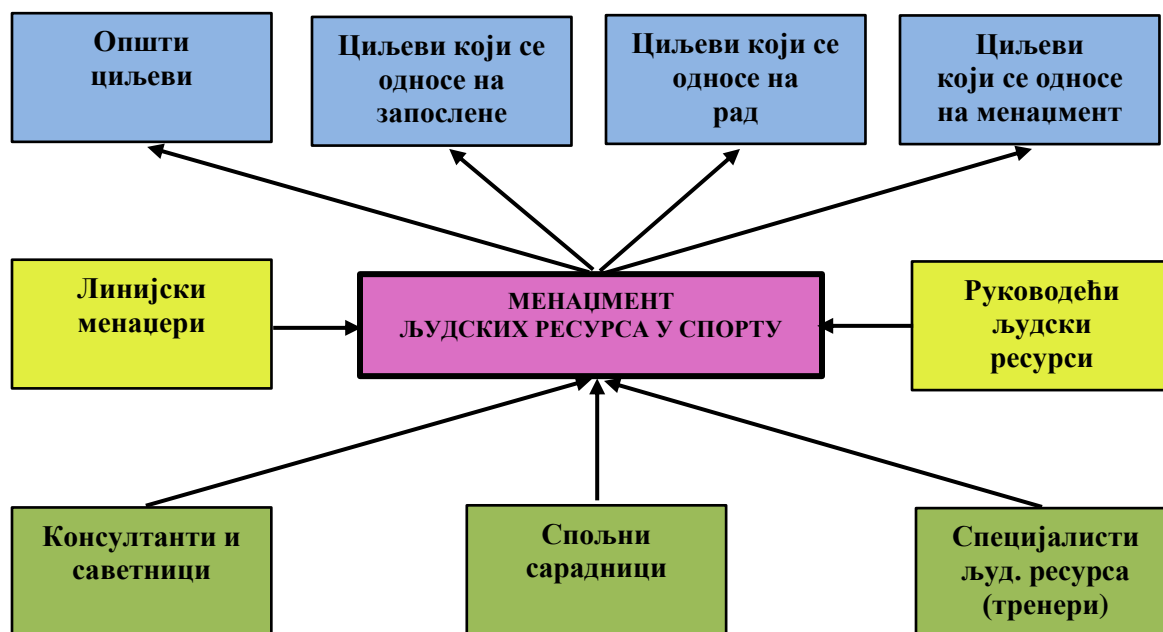
Слика 2. Процеси људских ресурса у спорту

Извор: *Poslovni forum.xr – Upravljanje ljudskim potencijalima*,  
[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)  
 (приступљено: 21.08.2017.)

#### 2.4.2. Селекција, запошљавање и професионални развој људских ресурса

Као главни подсистеми функције људских ресурса се истичу запошљавање, професионални развој и подстицање успешности на послу. Сваки од наведених подсистема подразумева серију поступака који су неопходни за реализовање функције људских ресурса.

<sup>6</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Београд, стр. 8-10.



Слика 3. Менаџмент људских ресурса у спорту

Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Менаџмент људских ресурса*, Београд.

„У целокупној функцији управљања људским ресурсима, запошљавање представља основу за даљу функцију пословања. Запошљавање као подсистем функције управљања људским ресурсима чине следећи процеси (слика 3):

- Анализа радних места – шта је потребно за дато место, која стручна спрема и искуство,
- Планирање људских ресурса,
- Придобијање људи за запошљавање – процес селекције, било путем конкурса било из саме компаније.

Извори људских ресурса: Интерни се регрутују из саме организације, а екстерни путем датог огласа за одговарајућу позицију.

Избор (селекција) људи - процес људских ресурса где се селекцијом између људи врши избор оних којима ће се понудити запослење (слика 4).

Значајан сегмент процеса професионалне селекције је одабир метода и инструмената за испитивање одговарајућих особина и утврђивање складности између захтева посла и

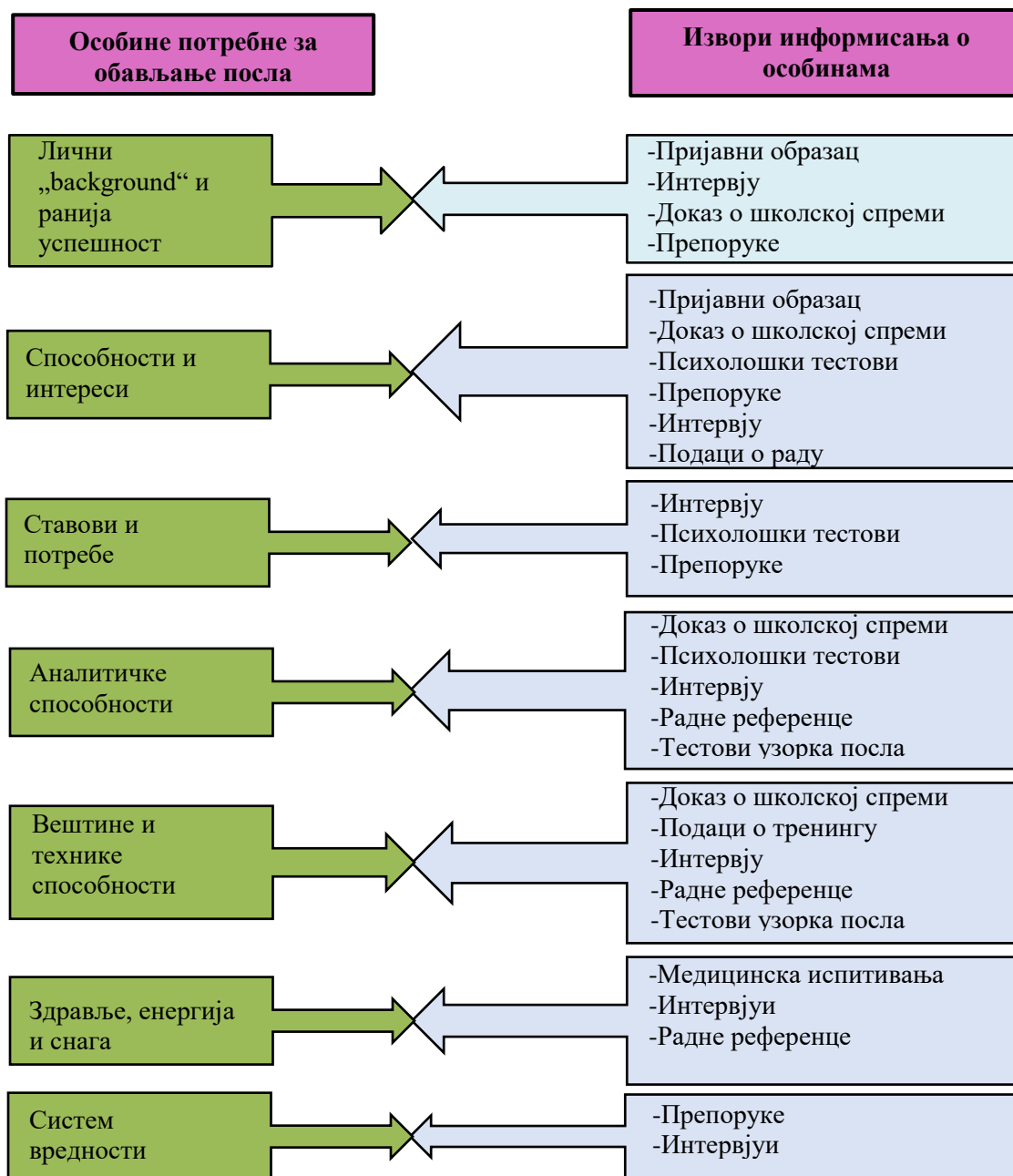
индивидуалних особина и могућности. Постоје стандардни и алтернативни извори података.

Алтернативни извор има неколико специфичних циљева:

- Креирање почетне повољне импресије је резултат добро осмишљеног програма социјализације и оријентације новозапослених.
- Појачање интерперсоналног прихватања представља циљ организације да олакша улазак новог запосленог у радну групу.
- Редуковање флукуације има за циљ да спречи обрт новозапослених, тј. њихово напуштање организације због разочарења. Организација ће имати већу корист уколико се новозапослени пре уклопи на ново радно место: снажнија лојалност организацији, веће обавезивање на циљеве организације, мања одсуства са посла, већа пословна сатисфакција, итд.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Кулић, Ж. (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НК, Београд, стр. 93.



Слика 4. Процес селекције кандидата у спорту - ватерполо играча

Извор: Кулић, Ж. (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НК, Београд, стр. 93.

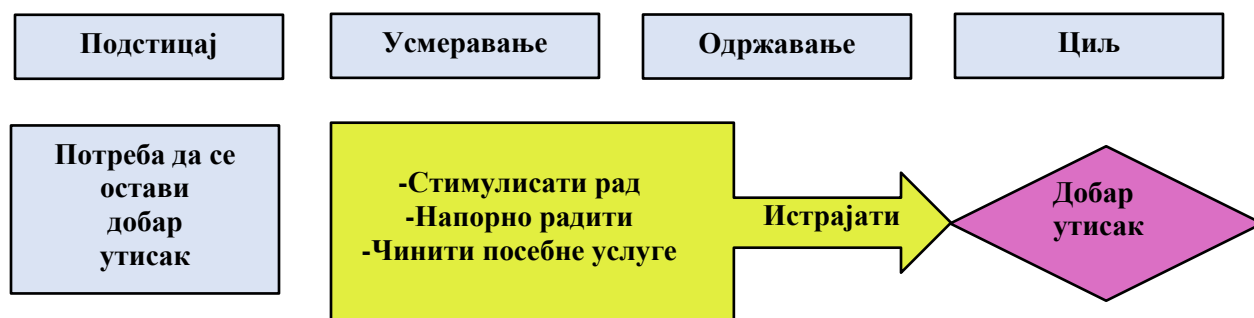


### 2.4.3. Подстицање успешности на послу

Подстицање успешности на раду укључује следеће активности:

- Мотивација,
- Креативност и
- Оцењивање успешности.

Основне компоненте мотивације приказане су на слици 5.



Слика 5. Компоненте мотивације ватерполо играча

*Извор: Аутор*

### 2.4.4. Организациона клима - утицај на мотивацију и развој личности запослених

Негативна клима у организацији може довести до различитих проблема који се тичу запослених, посла и организације у целини. Врло је важно разумети негативне појаве на раду и како се оне одражавају на запослене, као и на њихову мотивацију и развој личности на послу.

Клима је агрегат перцепција о томе шта запослени мисле о раду у одређеном организацијском делу. Она обухвата све аспекте животне средине, које директно утичу на њихову способност за боље перформансе. Она им помаже да буду проактивни и ефикасни у свом послу. Добра радна клима јача морал запослених, лојалност и продуктивност.

„На табели 1. су приказане димензије организационе климе које врше међусобну интеракцију, а у циљу стварања климе која утиче на организациону културу.

Табела 1. Обележја организационе климе у спорту

Извор: *Hay Group: Organizational Climate Exercise*, доступно на:  
[http://www.haygroup.com/Downloads/uk/misc/Organizational\\_Climate\\_Exercise.pdf](http://www.haygroup.com/Downloads/uk/misc/Organizational_Climate_Exercise.pdf)  
 (приступљено: 21.08.2017.)

<b>Јасноћа</b>	-Знати шта се очекује од вас. -Разумевање како се та очекивања односе на циљеве организације.
<b>Стандарди</b>	-Нагласак које руководство ставља на побољшање перформанси. -Ниво до којег су изазовни, али оствариви циљеви постављени. -Мера до које се медиокритет не толерише.
<b>Одговорност</b>	-Осећај да сте ауторитет који је делегиран вама. -Осећај да можете урадити свој посао без да морате контролисати сваки његов део. -Задужење.
<b>Флексибилност</b>	-Степен до којег осећате да нема непотребних правила и процедура. -Осећај да нове идеје могу лако да буду прихваћене.
<b>Награде</b>	-Бити препознат за добро обављен посао. -Степен до којег је препознатљивост директно повезана са нивоима перформанси.
<b>Посвећеност тиму</b>	-Осећај поноса и његово изражавање у припадању организацији. -Вера да свако ради у правцу заједничког циља -Радити заједно позитивно и сарађивати кроз организационе структуре.

Клима је кључни сарадник пословних резултата: мотивисана радна снага ће резултирати већом продуктивношћу, већој страсти за послом, и дубљим повезивањем са корисницима. Позитивна клима у оквиру организације ће повећати продуктивност и смањити промет запослених. Што је позитивнија клима, *output* радне групе ће бити значајнији и исплативији.

Према *Litvin-u* и *Stringer-u*, дефиниције нису разматрале перцепцију индивидуа, дакле субјективно, већ су одређивале организациону климу као сет мерљивих особина радног окружења за која се сматрало да директно или индиректно утичу на понашање и мотивацију. Наравно, ова теза се показала као нетачна и истакла је значај перцепције у организационој клими. Људи у организацији су ти који интерпретирају и дају коначни смисао догађајима. Према томе, исти инпут нема идентичан оутпут код различитих људи.

*Šnajder* и *Hal* говоре да организациона клима постоји у перцепцији индивидуе о организационом окружењу. Ове перцепције су створене од стране инпута објективних догађаја у организацији, као и од карактеристика индивидуе.

Слично као и пређашња дефиниција, *Šnajder* дефинише организациону климу као суму или глобалну перцепцију коју људи имају о организацији.

*Gerber* претпоставља да организациона клима репрезентује перцепције, осећања, ставове запослених које имају о организацији“.

#### **2.4.5. Организациона клима и мотивисаност**

Негативна организациона клима означава све оне појаве и промене, које су у супротности са позитивном организационом климом и као последицу имају негативне исходе.

**Степенаста хијерархија и лоша комуникација** - Скоро свака компанија има хијерархију путем које се наређења дају и примају. Проблеми могу настати када ланац командовања има превише корака и када врх хијерархије није у интеракцији са радницима у основи. На пример, топ менаџери не би требало да дају наређења запосленима без дијалога и уважавања њиховог мишљења о одређеној теми. Степенаста хијерархија може водити у неспоразуме и незадовољство запослених који се труде да задовоље надређене, иако се око одређеног проблема не слажу. Надређени, такође, мисле да су они у праву.

**Збуњеност због постојања више улога** - Када улоге нису јасно дефинисане, конфузија је неизбежна и може створити бројне контрадикције. Збуњеност различитим улогама може утицати неповољно на мотивацију запослених, а то се може одразити на профит организације.

**Недостатак кохерентности** - Када не постоји јасан циљ којем се тежи, као и јасна перспектива у будућности, запослени на то одговарају незадовољством.

**Превише „шефова“** - Неке организације имају такву структуру у којој запослени шаљу своје извештаје не једном, него већем броју надређених. Запослени може бити лако збуњен тиме што ће од сваког од њих добити различите дирекције које могу бити у сукобу. Такође, запослени могу подржавати једног од надређених, што затим доводи до сукоба између надређених и што резултује стварањем негативне организационе климе.

**Неподстицање иновативности** - Организација која не подстиче иновативност сусреће се са монотонијом запослених, који потом рутински обављају послове. Такође, не развијање ресурса доводи до брзог пропадања и нестајања са тржишта. Смањена иновативност касније утиче на могућност организације да се прилагоди промени на тржишту. Сама организација постаје инертна, а њени запослени немотивисани.

**Недостатак тимског рада** - Организације које не подстичу тимски рад стварају климу која је фрагментисана, у којој су људи отуђени једни од других, у којој не постоји могућност да се заједнички решавају проблеми и у којима се запослени фокусирају само на своје задатке.

**Осећај да нису цењени за свој рад** - Када запослени осећају да нису цењени за оно што су добро урадили постају демотивисани. Губе интересе и касније је већа вероватноћа да неће мислити иновативно или се неће потрудити да ураде још додатне послове.

**Нереални захтеви од надређених** - Са идејом да се уради доста послова и то брзо, амбициозни менаџери могу постављати пред запослене нереалне захтеве. Запослени ће можда на почетку успети да задовоље критеријуме који се постављају, али дугорочније гледано овакви захтеви биће неиздрживи и водиће ка ниском моралу и демотивацији.

**Несигурност посла** - Веома је важно да запослени осећају да је њихов посао сигуран. Запослени неће осетити да је њихово место вредно њиховог ангажовања и тежиће да пронађу други и стабилнији посао.

## 2.5. Функција квалитета у организацији

У оквиру функција спортске организације, разликује се више значајних функција у скупу процесних активности које се обављају при реализацији и продаји производа/услуга. Производ/услуга у спортској ватерполо организацији подразумева стварање квалитетног ватерполо играча, као резултат програмираног процеса тренинга. Остале функције су, нпр. техничка или комерцијална функција. С друге стране, скуп појединаца који чине организацију је распоређен у више служби. Нека функција се не поистовећује увек са неком службом и, у ствари, свака служба може бити задужена за обављање више функција и свака функција може бити извршавана од више служби.

Таква визија савремене спортске организације може бити упоређена са оном из биологије. У ствари, сваки живи организам садржи органе који осигуравају виталне функције: исхрану, дисање, кретање, итд. Број ових функција, иако није неограничен, доста је велики и његова листа се обогаћује са напредовањем науке. Свака од тих функција је неопходна за добро функционисање организма, при чему више органа учествује у истој функцији.

Функција квалитета је дефинисана 50-их година 20. века. Може се запазити да расправе, које се данас воде, о организацији или управљању у индустрији, дају углавном непотпун опис функције квалитета и често се свODE само на просту квалитативну контролу. Стварно, ова функција има за циљ задовољење корисника уз најмање трошкове; њена главна средства деловања су превентивне акције које извршавају све службе организације, административна, финансијска, комерцијална, итд.

Међутим, иако је квалитет проблем свих, треба избећи да не буде одговорност никога. Зато је неопходно постојање службе управљања квалитетом, која би покретала активности других служби у том домену, обједињавала резултате и одређивале циљеве. Она није одговорна за добар или лош квалитет производа/услуге, већ управља, координира и контролише неке одговарајуће активности како би свака служба, посебно свака оперативна, ефикасно учествовала у остварењу квалитета. Први и основни принцип је интеграција функције квалитета у организацији, који има два комплементарна аспекта. Као прво, служба квалитета обавља своје задатке у тесној сарадњи са свим осталим службама: развој,

комерцијала, финансије итд. Друго, истовремено то чини кроз директни контакт са управом спортске организације.

Служба квалитета није служба која се брине о недовољној радној снази, или о кадровима који нису квалификовани. Она је у организацији заједно са другим службама, на истом нивоу као и оне, али да би помогла нормално обављање производње или развоја. Она констатује када нешто није у реду, јер има начина да то чини. Заједно са осталим службама она разматра могући начин реакције при одређеном инциденту и ту је инжењер квалитета онај, који је задужен да интервенише и да упозори надлежне службе, или да ступи у контакт са клијентима, како би сагледало шта треба учинити да би се отклонило оно што није добро.<sup>8</sup>

Спортска организација настоји да управљањем квалитетом избегне појаву дефеката који могу бити људског порекла. Међу људским факторима налазе се погрешно обављене активности током процеса тренинга, услед непажње, неискуства или лоших услова рада. Међу овим факторима налазе се такође грешке и нехати који се догађају у припреми тренинга и преносу техничких информација.

Материјални фактори су практично неизбежни, али се у самим поступцима о њима мора водити рачуна, да би се њихова појава ограничила на оне са прихватљивим трошковима.

На дефекте финалних производа/услуга људски чиниоци имају много већи утицај него материјални: то је општа констатација у организацијама где је право на дефекте (неусаглашености), признато, то јест где се узроци дефеката систематски разјашњавају, без страха од казни за појединца или групу. Стога, свако даје информације којима располаже, све информације се заједнички анализирају и ако је узрок дефекта утврђен међу људским факторима, предузима се превентивна акција: измена услова рада, допуна тренинга и обуке, корекција документације, итд. Ако, напротив, право на дефект није признато и ако свако може да стрепи од мање или веће уведене казне, тражење узрока дефекта се ограничава на материјалне узроке, што се често завршава непотпуним објашњењима и у продуженом понављању појаве дефеката.

---

<sup>8</sup> Fey, R., Gogue, J. M. (1997), *Умеће управљања квалитетом*, Пословна политика, Београд, стр. 22.

Објективно испитивање узрока неусаглашености је, дакле, основни услов за добро управљање квалитетом. Штавише, тај став даје предност добром управљању у организацији, свдећи опсег несигурности на предвидљив ниво. Наиме, детаљно познавање већ решених проблема омогућава тачну процену могућих проблема.

### 2.5.1. Deming-ov приступ квалитету

Још 1939. године је *Volter Šuhart* запазио да се поступак, којим је човек непрестано побољшавао своје познавање ствари и усавршавао своју индустрију, често одвија пратећи један општи циклус. Систематска примена овог циклуса данас омогућава да се убрза процес сазнања. Јапански руководиоци су то добро разумели, још давне 1950. године, односно корист од те шеме на коју их је *Deming* упућивао. У Јапану, симболичка слика *Deming-ovih* циклуса је изложена у предузећима, на зидовима канцеларија и радионица.

*Deming* је најпознатији пионир у креацији и популаризацији управљања квалитетом у Јапану, раних 1950-тих година. Данас га сматрају за националног хероја у Јапану. Творац је познате *Deming-ove* награде за квалитет која је у Јапану установљена 1951. године. То се сматра за први TQM (Total Quality Management) приступ у свету.

*Deming* дефинише квалитет као предвидиви степен једнообразности и поузданости који задовољава тржишне потребе са ниским трошковима. *Deming* је развио систем за статистичко управљање процесом (SPC).

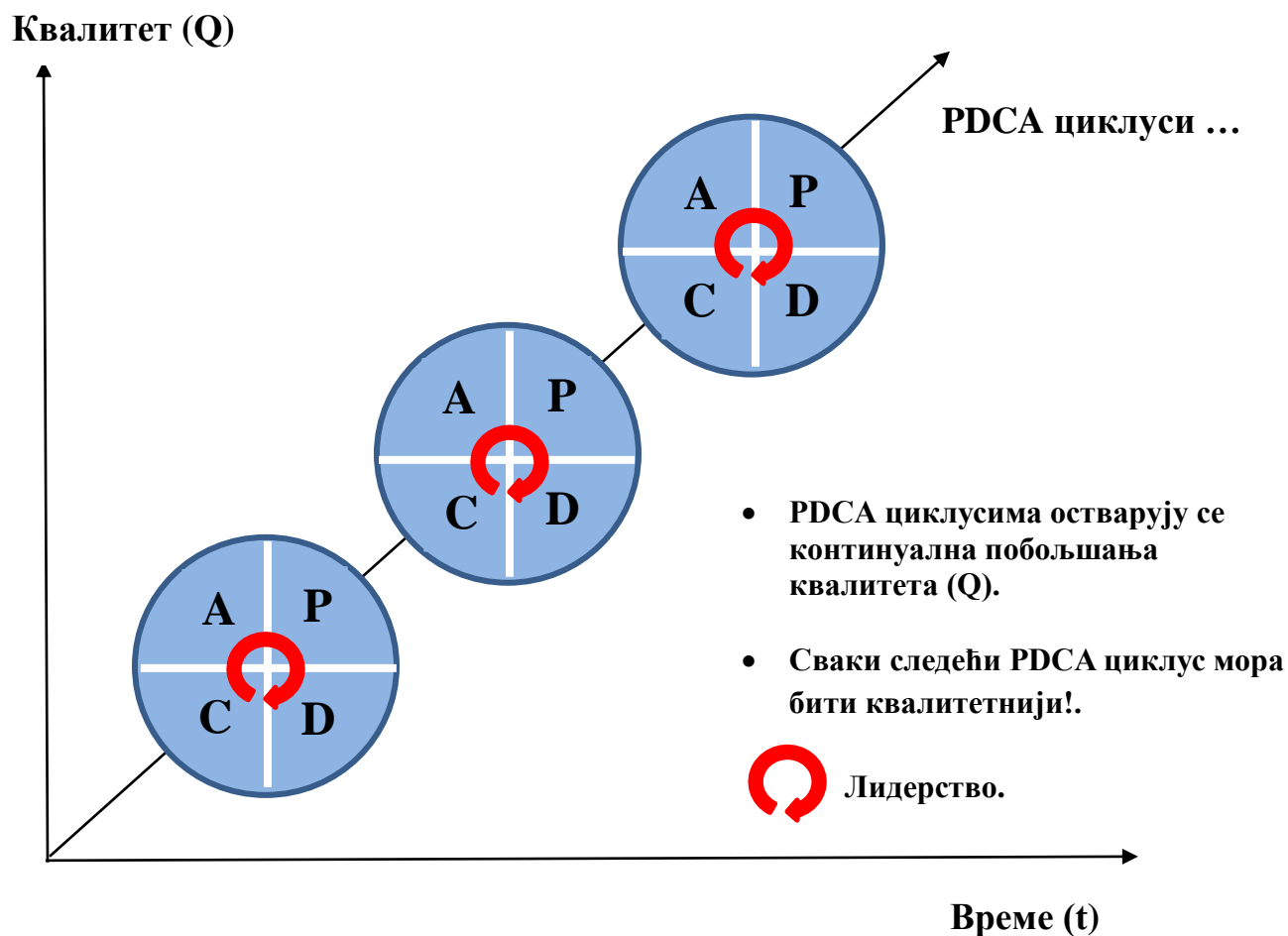
Његов допринос је фокусиран на процес унапређења квалитета менаџмента и свих активности у организацији кроз познати P-D-C-A циклус који је приказан на слици 6.

P-D-C-A циклус<sup>9</sup> треба да буде примењен од стране сваког запосленог, код реализације сваке активности у пословном процесу. То значи да сваку активност, процес или пројекат треба планирати (P), реализовати (D), па потом проверити (C), и на основу тог искуства предузети мере за побољшање (A). Планом се у ширем смислу, поред класичног плана ресурса, сматра стандард, правило – пропис, или процедура по коме се изводи одређена активност, процес или производ. Након реализованог P-D-C-A циклуса, исти се понавља, тако да то понављање уз укључивање свих запослених, ствара процес континуалних побољшања квалитета. Према новом стандарду ISO 9001:2015, следи:

---

<sup>9</sup> Миленко Хелета, (2004), *TQM модел изврсности*, EDUCTA, Београд, стр. 65.

„Побољшање је дефинисано као пети принцип менаџмента квалитетом. Успешне организације су стално усмерене на побољшање. Побољшање квалитета је од суштинског значаја за организацију да одржи садашњи ниво перформанси, да реагује на промене у својим интерним и екстерним условима и да створи нове могућности“. Сваки следећи P-D-C-A циклус мора бити квалитетнији.



Слика 6. Deming-ov PDCA циклус континуалног побољшавања квалитета у спорту

*Извор: Аутор*

### **P (Plan) – Планирати**

- користити постојеће податке да би се вршила предвиђања,
- дефинисати услове испитивања или измена,



- дефинисати услове мерења и анализе резултата.

#### **D (Do) – Реализовати**

- обављати испитивања или измене у предвиђеним условима,
- регистровати резултате.

#### **C (Control) – Контролисати**

- анализирати резултате,
- проценити оно што је научено.

#### **A (Action) – Деловати**

- применити уочене измене,
- отпочети нови циклус.

У погледу стратегије, *Deming-ov* циклус повезује познавање тржишта, развој производа/услуге, производњу, дистрибуцију, продају и сервис. Он постаје оперативан само ако је истраживање тржишта засновано на примени метода статистичке анализе. У великим организацијама ова пракса је тешко изводљива без прибегавања информатици, јер је потребно да се обрађује велики број података.<sup>10</sup>

## **2.6. Менаџмент квалитета у спорту**

### **2.6.1. Појмовно одређење и улога менаџмента у спорту**

Спорт потиче од латинске речи „*disportare*“ - *разносити*. На новолатинском „*disportus*“ значи, такође - *разношење*. У 14. веку појављује се као „*disport*“ или „*desport*“ са значењем: *забава, игра*. Спорт на енглеском и француском језику значи: *игра, забава, забављати се, играти се*.<sup>11</sup>

Неке од дефиниција спорта, које се наводе у литератури<sup>12</sup>, су следеће:

<sup>10</sup> Feу, R., Gogue, J. M. (1997), *Умеће управљања квалитетом*, Пословна политика, Београд, стр. 25.

<sup>11</sup> Милан Томић, (2007), *Спортски менаџмент*, Дата Статус, Београд, стр. 7.

<sup>12</sup> Исто.

- „Спорт“ подразумева „неговање телесне способности, њихово повезивање и унапређење путем борбе, игре и натјецања“.
- “Спорт” као „активност којој је циљ неговање и развијање телесних способности и умних снага, гимнастичким вежбањем, играњем, надметањем - то је разонода, забава”.
- Савремени речник Француске академије наука наводи да „све врсте телесних вежбања, игра вештине или снаге, коњске утрке, борба на води, лов с коњима и псима, гимнастика, мачевање, аутомобилизам - чине спорт”.
- “Спорт” је појам и категорија од најширег значаја, шира од појма и категорије „физичка културе”, а који обухвата све оне активности које су досад погрешно сврставане под неадекватан појам „физичка култура”.

Савремена теорија спортског менаџмента заснива се на достигнућима науке и праксе, укључујући и све комплементарне научне дисциплине. Менаџмент у спорту није синоним за бизнис и маркетинг. Менаџмент у спорту је систем управљања интегралним, тј. свим функцијама и процесима у спорту, у којима бизнис и маркетинг функције означавају менаџерску ефикасност. Идеја о менаџменту у спорту значи пут развоја планираног спортског циља до његове реализације, у коме делују многи, различити спортско-економско-пословни процеси.

Процењује се да ће у наредном периоду спорт, а посебно фудбал, кошарка, хокеј, тенис, атлетика, бејзбол, амерички фудбал, рукомет, одбојка, ватерполо, у симбиози с туризмом и шоу-бизнисом, dospети у сами врх пословно атрактивних сектора економије Спортско захтевно тржиште, не представља само полигон надметања великих компанија, већ на њему равноправно учествују и спортски клубови, међународне и националне спортске федерације и друге спортске организације. На спортском тржишту спорт је постао моћан пословни фактор. Развојни тренд савременог спорта уско је повезан с деловањем менаџмента у спортским организацијама, који је развио стратегијски приступ управљању процесима и функцијама спортских организација.

На чело спортских организација, нарочито фудбалских, долазе екипе професионалних спортских менаџера различитог ранга и специјалности. Без њиховог ангажовања фудбалске и спортске организације не успевају да се афирмишу у пословном свету и да савладају тржишну конкуренцију. Потребу за ефикасним, ефективним и

економичним (3E) управљањем имају и оне спортске организације које су у институционалним оквирима непрофитног сектора. Овај процес менаџерске револуције у спорту запажа се последњих година и у нашој средини. На пример, спортске организације, СД „Партизан“ и СД „Црвена звезда“, остварују запажен спортски успех захваљујући компетентном пословодству структурисаном на принципима модерног менаџмента.

У социолошком смислу, идеја стварања споја између менаџмента и спорта, говори:<sup>13</sup>

- **„Спорт је случај игре** за који је карактеристична добровољна активност, а подразумева се да спортисти у извесним периодима стичу одговарајуће спортске вештине.
- **Спорт је институционализована игра**, образац друштвене структуре и културе. Као институционализована игра, спорт укључује вредности, норме, санкције, друштвене улоге и положаје.
- **Спорт је друштвена институција**, поредак, друштвена организација (клубови, спортске организације, произвођачи спортске опреме итд.).
- **Спорт је облик друштвености** у ком комуникација с другим људима може бити непријатан судар актера, али и истинско људско сусретање јер борба против неке тешкоће може, сама по себи, бити и задовољство“.

Са становишта потреба изучавања спортског менаџмента, о савременом спорту и његовим феноменима и појавним облицима треба изнети да он има следеће карактеристике:<sup>14</sup>

1. „Спорт представља друштвену надградњу.
2. Стварање креативних дела на тренингу и њихово исказивање у том облику на самом такмичењу чине спортске протагонисте - спортисте, тренере и менаџере - својеврсним уметницима.
3. Спорт је објекат и субјекат масмедијског фокусирања. Сваки други грађанин ове планете на неки начин је прималац спортске информације, било као гледалац, корисник или давалац спортских услуга, или као човек који прочита макар и мали спортски редак у новинама.

---

<sup>13</sup> Милан Томић, (2007), *Спортски менаџмент*, Дата Статус, Београд, стр. 5-8.

<sup>14</sup> Исто

4. Спорт је научна дисциплина, али и део образовног система.

5. Да би обавили своје вишеструке задатке, спортски менаџери морају знати у ком тренутку која димензија има превагу у односу на друге појавне облике спорта, јер без тога нема планирања, организовања и контролисања процеса менаџмента у спортским организацијама“.

## 2.6.2. Функције и процеси менаџмента у пословном систему

Велики број теоретичара је сматрао да је управљање основна функција сваке организације. На њихово мишљење, пре свега, је утицао рад *Henrija Fajola*. Под управљањем се сматра динамичан процес где је циљ већ унапред добро дефинисан.

„Према *Fajol*-у функције управљања се састоје од:

- Предвиђања (обухвата предвиђање и планирање акција),
- Организовања (обезбеђивање свих фактора како би организација успешно функционисала),
- Командовања (представља сам почетак функционисања организације и конкретно се односи на поделу рада тј. давање одређених наређења),
- Координације (представља усклађивање свих активности са циљем да организација успешно функционише) и
- Контролу (односи се на надгледање и проверу свих активности организације)“.

Савремени менаџмент добија на значају, где се велика пажња придаје свим његовим процесима (планирање, организовање, вођење, контрола, координација):

**Планирање:** сматра се да је план неопходан за свако руковођење. Савремени менаџмент у спорту се ослања на стратегијско, оперативно и тактичко планирање. Ту је акценат на дневним потребама корисника и свакодневном решавању проблема и утицању на развој и доношење новитета, уз свакодневно праћење савременог тржишта. Такође,

акценат се даје, пре свега, маркетингу. Само тржиште одлучује о цени, с обзиром да данас постоји велика конкуренција, па је веома битно ићи у корак с временом и пратити трендове.

**Организовање:** представља предуслов руковођења и нераздвојни је део. Да би организација сама по себи добро функционисала треба имати добру организацију тј. добро организован тим људи. Истраживачки и критички приступи су од великог значаја како би организација што боље функционисала. Савремени менаџмент се организује према тиму људи у организацији. Савремена организација избацује строгу форму организованости, не ослања се на дисциплину, већ више добија неконвенционални облик где се, пре свега, ослања на вољу и жељу људи да се активирају и организују у једном пословном систему.

**Вођење:** ово је свакако неизоставни део сваке организације коју чини већи број људи. Већу групу људи је у том смислу немогуће организovati без вођења послова. Свако вођење има своју технологију и процес по коме се организације разликују. Савремени менаџмент је поборник демократије, где се врши одабир између више различитих мишљења и способности и бира најадекватнији. Добро вођење је, пре свега, заслужно за успех пословног система на тржишту, али исто тако лоше вођење може довести до потпуне пропасти организације, где конкуренција свакако побеђује остајући на тржишту. Оно што је такође битно споменути је то да сваки менаџмент не одговара сваком предузећу, и да се он свакако бира у зависности о каквој организацији је реч и о каквој земљи се ради, на пример, да ли је то земља у транзицији, где менаџмент за развијене земље свакако не може бити успешно применљив. Мотивација представља један од фактора значајних за успешно вођење и развој пословног система.

**Контрола:** Уколико се приметите одступања од утврђених стандарда, спроводи се доношење корективних мера и исправљање грешака у спровођењу претходно донетих одлука. Контрола и планирање су уско повезани.

**Координација:** Овом функцијом се спречавају грешке и недостаци који се углавном појављују уколико не постоји или се неправилно спроводи координација. Самим тим се утиче на напредовање организације. Користи се хијерархијски систем.

Под менаџерством подразумевамо сложени процес управљања послова ради остваривања заједничког циља. Основна карактеристика савременог менаџмента је свакако висок ниво професионализма тј. професионализам самог менаџера или групе људи која је

задужена за управљање организацијом уз обављање задатака и послова уз помоћ других људи.

Менаџмент се бави како питањима времена, тако и питањима међуљудских односа једне организације. Он се, да би дошао до заједничког циља, ослања и на прошлост и на садашњост. Самим тим није тешко закључити да од менаџера зависи успешност организације и ефикасан долазак до финалног циља, тј. да се добијени резултати постижу у складу са улагањима, како средстава, тако и уложеног рада. Термин ефективност се односи на само бирање правих циљева организације, од кога зависи њена успешност. Економичност се изражава оствареним обимом производа/услуге са што мање уложеног рада.

У менаџменту се полази најпре од почетног стања једне организације, где менаџери својим управљачким активностима теже задатом циљу.

Менаџмент се може сагледати и у правцу науке која има свој предмет, циљ и метод истраживања и проучавања. С обзиром на њен широки опус ово је свакако мултидисциплинарна наука која решава бројне проблеме, пре свега технолошке, развојне и организационе. Менаџмент се може третирати и као вештина, па свакако нећемо погрешити како год да га сагледавамо, да ли кроз професију, науку или вештину. Суштина менаџмента је да се путем одлука и акција дође до жељеног циља. Менаџер је одговоран за доношење одлука и координацију самог тима и њихових активности како би крајњи циљ био ефикасан и ефикаван. Како би ефикасно обављали све своје функције менаџери морају поседовати и одређене менаџерске вештине.

### **2.6.3. Demig-ovi процеси квалитета у спорту**

#### **2.6.3.1. Планирање у спортској организацији**

Планирање је процес менаџмента у коме организација своје планове претвора у будуће жељене резултате. Планирање помаже да се избегне неефективни и непродуктивни рад са исходом који не задовољава. Спортске организације, било ког нивоа, посматрају ефективне процесе планирања као основну компоненту организационог спортског система,

на националном, локалном и појединачном нивоу спортских активности. Било да су у питању националне, државне или локалне, спортске организације морају планирати да би опстале и оствариле напредак. Планирање им помаже да утврде у којем се правцу крећу и на који начин ће стићи до жељеног циља.

Планирање одређује правац других функција менаџмента и тимског рада, тиме што побољшава доношење одлука. Сви нивои менаџмента учествују у планирању.

Процес планирања помаже спортској организацији да:

- Искористи своју тренутну позицију;
- Прецизно дефинише све циљеве које треба да постигне у будућности;
- Разради процедуру постизања циљева на најефективнији и најефикаснији могући начин;
- Прецизно утврди детаље и трошкове постизања циљева; ко, шта, када, где, зашто, како и колико све то кошта;
- Процени утицај плана на организацију и њене људске ресурсе;
- Процени да ли ће труд, трошкови и последице плана бити адекватне за постизање циљева.<sup>15</sup>

Планска функција организације полазна је основа активности менаџмента. Планирање је систематско развијање програма акција усмерених ка достизању договорених пословних циљева помоћу анализе, процене и избора очекиваних пословних прилика.<sup>16</sup>

„Поједини аутори планирање сматрају фазом процеса управљања, а мање су склони да га одреде као функцију менаџмента.<sup>17</sup>

Планирање у спорту је:

- најважнија функција менаџмента и прва фаза његовог процеса;
- дефинисање услова неопходних да се стигне до циља;
- процес дефинисања конкретних планских задатака;
- систем развијања програма акција;
- посебна научна дисциплина;

---

<sup>15</sup> Schermerhorn, J. (1996), *Management*, 5th edn., John Wiley, New York.

<sup>16</sup> Весна Милићевић, (1993), *Стратегијско пословно планирање, менаџмент приступ*, Култура, Београд, стр. 16.

<sup>17</sup> Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1990), *Планирање и развојна политика предузећа*, Савремена администрација, Београд, стр. 13.

- процес у коме циљеви, стратегије, програми и планови чине основне елементе система;
- вештина, умешност, пракса, заснована на знању, вештинама али и на интуицији;
- процес доношења одговарајућих планских одлука;
- теорија која подразумева скуп истина, принципа и законитости.

Теорија планирања успоставља принципе који су широко примењиви и који имају вредност предвиђања. Принципи планирања се могу црпети из:

- општих концептуалних модела планирања;
- идентификовања најзначајнијих односа између различитих појава, које су предмет планирања;
- класификације знања, вештина, искуства и сличних способности менаџера као главних планера у организацији; одговарајућих приступа, техника и метода планирања“.

„У неким земљама организације имају законску обавезу да планирају свој развој. Ту обавезу наше спортске организације углавном немају. Међутим, није без значаја да су предности планирања, без обзира на условљености државног, друштвеног, политичког, економског и технолошког окружења, знатне и да их треба знати.<sup>18</sup>

### **Планирање:**

- подстиче организације и менаџмент да континуирано размишљају о будућности и делују у том правцу;
- наводи организације да прецизније искажу своје циљеве, политику, стратегије и тактике;
- припрема организације да лакше савладају промене у окружењу;
- усклађује различите акције на нивоу ћеле организације;
- олакшава контролисање достигнутих циљева.
- оријентисано је на циљеве спортске организације;
- има карактер систематичног процеса“.

---

<sup>18</sup> Весна Милићевић, (1993), *Стратегијско пословно планирање, менаџмент приступ*, Култура, Београд, стр.73.



Када организација започне неки пројекат, било да је у питању организовање експедиције, одлазак на такмичење, припремање спортиста и спортских екипа за најважнија такмичења, нову такмичарску сезону или посебна такмичења од високог интереса за спортску организацију, неминовно је да ће се суочити са низом у том моменту нересених па чак и нересивих проблема, као што се може срести и са обиљем потенцијалних ризика који прете позитивном исходу акције.

Проблеми и ризици изазвани планирањем могу бити:

- ризици по здравље спортиста па чак и по живот појединаца у посебно опасним спортовима;
- ризици везани за статус, каријеру или запослење многих појединаца, спортиста, тренера, менаџера, персонала, волонтера;
- проблеми због недостатка различитих, за планирање неопходних ресурса;
- ризик да се ограничени ресурси узалудно потроше, било да је у питању новац, време или утицај, уколико се план не реализује на одговарајући начин;
- ризик по самопоуздање организације ако се планирањем доживи неуспех, што је у спорту веома важан психолошки, мотивациони али и ресурсни проблем итд.

Специфичности планирања у спорту јесу:

- Спортско-пословни резултат.
- Континуитет планирања.
- Маркетиншка оријентација.
- Примарност.
- Реалност.
- Ефикасност.
- Интегралност.
- Свеобухватност.

### 2.6.3.2. Процес планирања у спорту

Процесом планирања, као фундаменталне функције спортског менаџмента, у основној фази одабирају се циљеви спортске организације, а потом стратегије, програми и планови њиховог остваривања.

Процес планирања у спорту се заснива на основним врстама планирања: стратегијском, оперативном и функционом планирању, као и на елементима планирања: циљевима, стратегијама, плановима, програмима, пројектима, буџетима и тактикама. Оваквим приступом, врсте и елементи планирања доводе се у везу са структурама и функцијама спортске организације, слика 7.

Функционално планирање, обухвата стратегијско и оперативно планирање. Функционално планирање је део укупног планирања на нивоу целокупне спортске организације, али у исто време представља јединствен систем планирања на нивоу једне организационе јединице или функције спортске организације. Функционало планирање омогућава једној организационој јединици да буде део шире структуре, али и релативно осамостаљене целине. На овај начин схваћено, функционално планирање омогућава да се оно понаша и обавља по свим законитостима стратегијског планирања, а то значи да истакне и утврди своје циљеве, као и стратегије и тактике за реализацију циљева. Функционално планирање појединих функција или организационих јединица има завршну фазу у уклапању планских задатака на нивоу ђеле спортске организације.

Функционално планирање на нивоу спортске функције може бити везано за планирање тренинга (припрема), такмичења, развоја спортских резултата, стручног рада и кадра, примарне и допунске селекције, као и планирање спортске игре и си. У оквиру пословне функције, планирање се односи на: *маркетинг, финансије, инвестиције, људске ресурсе, коришћење и одржавање објеката, опрему и реквизите и др.* Свака функција у оквиру спортске организације може бити структурисана.

Што се временских разграничења тиче, стратегијско планирање може бити дугорочно и средњорочно. Оперативно планирање је најчешће краткорочно, а само понекад може бити и средњорочно. Краткорочно планирање може бити у изузетним ситуацијама и стратегијско. Функционално планирање може бити дугорочно, средњорочно и краткорочно, као што то могу бити и стратегијско и оперативно.

### 2.6.3.3. Планирање као процес менаџмента у спортској организацији

„Прва ствар коју менаџери морају да ураде јесте да идентификују могућности и евентуалне конкурентске предности. Када то заврше, они су спремни да започну пројекте са истраживањем његове изводљивости, а затим да планирају остваривање“.<sup>19</sup>

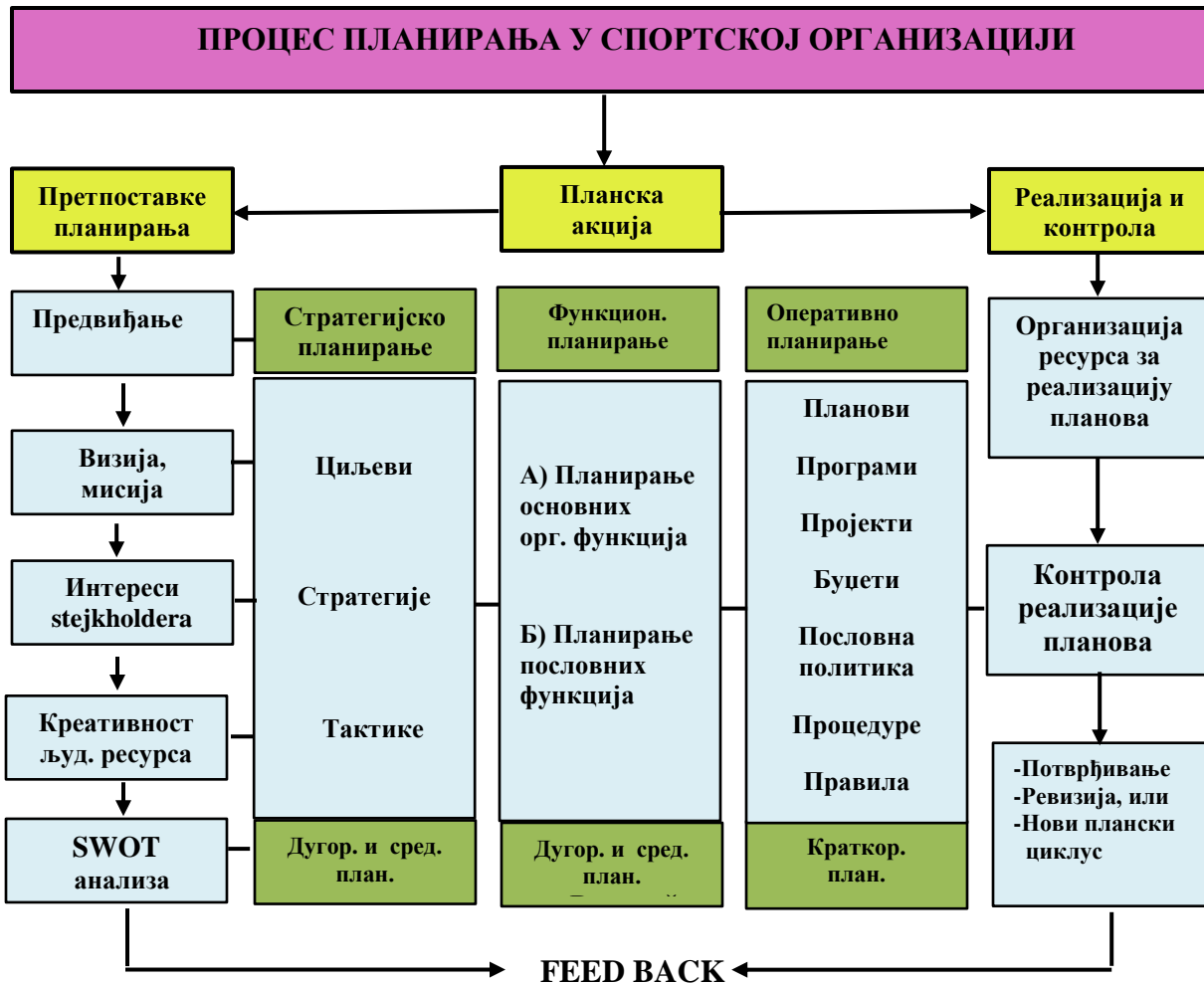
„Важна је способност да се идентификују шансе у окружењу. Менаџери треба да буду способни да укажу на могућности које се стварају у променљивим условима. Постоје одговарајући извори шанси. Ови извори обухватају неочекиване и неподесне ситуације, потребе процеса, тржишну структуру, демографију, промене у перцепцији и нова знања.<sup>20</sup>

1. **Неочекивано.** Када су ситуације и догађаји неочекивани нове прилике се ипак могу наћи. Случај може да буде неочекивани успех (добре вести) или неочекиван неуспех (лоше вести). Било како, увек постоје прилике.
2. **Неподесно.** Када је нешто неподесно, онда постоје недоследности и некомпатибилности у начину његовог испољавања. Менаџери који су спремни да размишљају “мимо клишеа” – то јест, да размишљају изван традиционалних и конвенционалних приступа, могу пронаћи места потенцијалне профитабилности.
3. **Потреба процеса.** Процеси у менаџменту захтевају одговарајући ниво квалитета, што пред менаџмент у спорту, поставља потребе системског приступа уз примену одговарајућих стандарда квалитета.
4. **Тржишне структуре.** Када промене измене тржишну структуру, постојеће спортске организације могу да застаре, уколико нису усклађене са променама, или ако за њих нису спремне.

---

<sup>19</sup> Stephen P., Robbins/Mary Coulter, (2005), *Менаџмент – Осмо издање*, Дата Статус, Београд.

<sup>20</sup> Исто



Слика 7: Интегрално планирање у односу на структуру и функције спортске организације  
 - модификовани *Štajner-ov* модел

*Извор: Милан Томић, (2007), Спортски менаџмент, Дата Статус, Београд, стр. 313.*

5. **Демографија.** Иако су многе од демографских промена релативно предвидљиве, уколико сте опрезни у односу на демографске трендове, друге промене нису тако очигледне. На било који начин, постоје многе значајне могућности које могу да се искористе у очекивању и излажењу у сусрет промењеним потребама становништва.

6. **Промене у перцепцији.** Перцепција је поглед појединаца на реалност. Када дође до промене у перцепцији, чињенице се не мењају, већ само њихово значење. Промене у перцепцији улазе у срж психографског профила људи – што они вреднују, у шта верују, и о чему брину. Промене у овим ставовима и вредностима стварају нове потенцијалне тржишне прилике као упозорење менаџменту.
7. **Нова знања.** Нова знања су значајан извор пословних шанси. Мада све иновације које су базиране на знању нису значајне, нова знања имају прилично високо место на листи извора пословних шанси! Није довољно само поседовати нова знања, менаџери морају бити способни да примене та знања и да заштите важне информације од конкурената“.

Менаџери у спорту морају да схвате конкурентну предност. Када спортска организација има конкурентну предност, она има нешто што остали конкуренти немају; или чини нешто што други не могу. Конкурентска предност је неопходан елемент успешног преживљавања организације за дужи временски период.

### **Анализа изводљивости пословног подухвата и процењивање нових бизнис идеја**

Важно је да менаџери утврде изводљивост подухвата пружањем и процењивањем пословних идеја. Пословни подухвати напредују помоћу идеја. Стварање идеја је иновативан и креативан процес. То је такође процес који узима време, не само у почетним фазама, већ током целог пословања. Одакле долазе идеје?<sup>21</sup>

**Креирање идеја.** Студије о менаџменту у спорту показале су да су извори њихових идеја јединствени и различити. Један преглед је открио различите личне интересе и хобије, посматрање познатих и непознатих производа/услуга, и прилика у спољњем сектору пословног окружења (технолошко, социо – културно, демографско, економско или законско- политичко).

---

<sup>21</sup> Stephen P., Robbins/Mary Coulter, (2005), *Менаџмент – Осмо издање*, Дата Статус, Београд.

На шта би менаџери требало да обратe пажњу док истражују ове изворе идеја? Они би требало да траже ограничења онога шта је тренутно доступно, нове и различите прилазе, напредовање и нове пробоје, непопуњене нише ил трендове и промене.

**Процењивање идеја.** Процењивање идеја у спорту окреће се око личног и тржишног разматрања. Свака од ових процена даће менаџеру кључну информацију о потенцијалним идејама.

Приступ који има више структурално процењивање од онога што би менаџер хтео да користи је **студија изводљивости** – анализа различитих аспеката предложеног пословног подухвата да би се утврдила његова изводљивост.

**Студија изводљивости** требало би да да опис најважнијих елемената пословног подухвата и анализа менаџера о прихватљивости ових елемената.

#### **Анализа изводљивости пословног подухвата и истраживања о конкурентима**

Део анализе изводљивости пословног подухвата је сагледавање конкуренције. Истраживање конкуренције путем прикупљања информација о конкуренцији путем прикупљања информација о конкуренцији може бити моћан инструмент.

Шта би менаџери волели да знају о својим потенцијалним конкурентима? Ево неких могућих питања:<sup>22</sup>

„Коју врсту производа/услуга нуде корисници? Које су главне карактеристике ових производа/услуга? Које су предности, а које слабости производа/услуге? Како поступају са маркетингом, ценама и дистрибуцијом? Шта они покушавају да ураде што је другачије од осталих конкурената? Да ли су успешни у томе? Зашто да, или зашто не? У чему су они добри? Које конкурентне предности имају? У чему нису тако добри? Које конкурентне непогодности изгледа да имају? Колико су велики и профитабилни сви ови конкуренти?“.

Када менаџер добије ову информацију, требао би да процени како ће предложени пословни подухват да се “уклопи“ у ову конкурентну ситуацију. Да ли ће пословни

---

<sup>22</sup> Исто

подухват моћи успешно да конкурише? Ова врста конкурентне анализе постаје важан део студије изводљивости и пословног плана. Ако, после ових анализа, ситуација и даље обећава, последњи део истраживања изводљивости пословног подухвата је сагледавање различитих финансијских опција. Ово не значи коначно утврђивање колико ће бити потребно средстава за тај подухват или одакле ће та средства доћи, већ је једноставно сакупљање информација о различитим финансијским алтернативама.

### **Истраживање о финансирању пословног подухвата у спорту**

Вероватно ће бити потребна средства да се започне пословни подухват. Значајан број финансијских опција је доступан спортској организацији.

### **Планирање подухвата и развијање пословног плана**

Планирање је такође важно за пословни подухват. Једном када се детаљно истражи изводљивост подухвата, менаџер мора да почне да планира. Најважнија ствар коју мора да уради у планирању подухвата јесте развијање пословног плана-писани документ у коме је резимирана пословна прилика и дефинисан начин како треба идентификовану шансу искористити и експлоатисати.<sup>23</sup>

Креирање и писање плана делује као стварно тежак задатак. Међутим, добар пословни план је изузетно користан, јер повезује све елементе визије менаџера у један повезан документ. Пословно планирање захтева пажљиво планирање и креативно размишљање, али ако се добро уради, то може да буде убедљив документ који служи многим функцијама. Он служи као схематски план и мапа пута у вођењу пословања и пословни план је “живи” документ који усмерава организационе одлуке и активности током целокупног периода обављања тог посла, а не само на почетку.

Ако је менаџер завршио студију изводљивости, многе информације које су ту укључене постају основа за пословни план. Добар пословни план покрива шест главних области: извршни резиме, анализу шанси, анализу контекста, опис бизниса, финансијски подаци и пројекције докумената.

---

<sup>23</sup> Исто

**Резиме послова.** Резиме послова даје преглед кључних тачака које менаџер жели да изложи о предложеном пословном подухвату. Ту могу бити укључене кратке пословне изјаве; примарни циљеви; сажета позадина пословног подухвата може бити у погледу временског периода; кључни људи укључени у организацију; природа посла; прецизни описи производа/услуге; сажета објашњења о тржишним нишама; конкурентима и конкурентним предностима; предложене стратегије; одабране кључне финансијске информације.<sup>24</sup>

**Анализа шанси.** У овом одељку пословног планирања менаџер представља детаље пословне шансе. Суштински, то значи (1) одређивање величине тржишта описивањем демографских циљева тржишта, (2) описивање и процењивање трендова на тржишту, и (3) идентификовање и процењивање конкурената.

**Анализа контекста.** Док се анализа шанси усредсређује на ситуацију у специфичној циљној групи на тржишту, анализа контекста има много ширу улогу. Овде, менаџер објашњава велике спољне промене и трендове који се дешавају у економији, политици, технологији и глобалном окружењу.

**Опис пословања.** У овом одељку менаџер описује како ће пословни подухват да буде организован, започет и руковођен. Укључује и детаљн опис изјаве о пословању; опис жељене организационе културе; планове маркетинга, укључујући целокупну стратегију маркетинга, постављање цена, тактике продаје, гаранције у пружању услуга, рекламирање и тактике промовисања; планове развоја производа/услуге као што је објашњење развојног статуса, задатака, потешкоћа и ризика, и очекивани трошкови; операционе планове укључујући и опис предложене географске локације, објеката и потребних побољшања опреме и радних токова; планирање људских ресурса укључујући опис кључних кадрова менаџмента, састав управе, директора укључујући и њихово пређашње искуство и способности, тренутне и будуће потребе за људским ресурсима, компензацију и бенефите, потребе обуке; и целокупно планирање и редослед пословања.

---

<sup>24</sup> Исто



**Финансијски подаци и пројекције.** Сваки ефективан пословни план садржи финансијске податке и пројекције. Мада ова обрачунавања и тумачења могу бити тешки, они су апсолутно критични. Ниједан пословни план није потпун без финансијске информације. Финансијски планови требало би да покрију период од најмање три године и да садрже пројектоване извештаје о приходу, анализа про форме готовинског тока (месечно за прву годину и квартално за следеће две године), про форма биланса стања, анализа преломне тачке и контролу трошкова. Ако се планира главна опрема или друге капиталне набавке, трошкови, ставке и доступна гаранција би требало да буду наведени. Све финансијске пројекције требало би да укључе белешке уз објашњење, посебно када подаци изгледају контрадикторни или сумњиви.

**Пратећа документација.** Ово је важна компонента ефективног пословног планирања. Своја образложења менаџер би требало да подупире дијаграмима, графиконима, табелама, фотографијама или другим визуелним инструментима. Додатно, од значаја може да буде и увођење информације (личне и пословне) о кључним учесницима у пословном подухвату.

Као што је за прихватање идеје о пословном подухвату потребно време да сазри, исто толико времена треба и за писање доброг пословног плана. Важно је да менаџер озбиљно размисли и све процени приликом планирања. Међутим, крајњи документ требало би да буде драгоцен за текуће и будуће планирање.

#### **2.6.3.4. Организовање у спорту**

Спортска организација са својом организационом структуром представља део система менаџмента. Организациона структура је део система менаџмента због чињенице да спортска организација представља институционални оквир у коме делује спортски менаџмент. Нема функционисања спортског менаџмента без неке организације у коме он може да делује. Имајући подједнако и то и друге аспекте менаџмента у виду, организовање, као процес којим се ствара организациона структура, припада групи најзначајнијих и најсложенијих функција менаџмента.

„Организовање у спорту подразумева:<sup>25</sup>

- 1) **Циљно је оријентисано** - људи са својим циљевима,
- 2) **Психосоцијални систем** - људи делују и раде у групама,
- 3) **Технолошки систем** - људи користе технолошка знања и технику,
- 4) **Интегрисана структура активности** - људи раде заједнички.

За менаџере кључне активности, или ангажовања у различитим процесима у спортској организацији усмерени су на:

- 1) Дизајнирање организационе структуре;
- 2) Одређивање делокруга (распоређивање послова);
- 3) Успостављање хијерархијских односа, односно утврђивање релација одговорности и ауторитета, као и
- 4) Одређивање критеријума које људи морају испунити за сваку пројектовану позицију у организацији.

**Организациона култура и понашање** односе се на изграђене вредности, симболе и друге формалне и неформалне норме понашања чланова спортске организације.

**Репутација** представља накупљени капитал спортских резултата, имица и других представа о спортској организацији које она има у спољашњем окружењу и који је стваран у дугом низу година. Репутациони капитал представља скуп различитих репутација, међу којима су спортски резултати, квалитет спортских услуга, односи са јавношћу, корисницима, односи са добављачима, спонзорима, донаторима, члановима спортске организације, државом и друштвом у целини. Репутациони капитал се маркетиншки изражава као имиц спортске организације и створени бренд, односно као спортска марка, која се може материјализовати лиценцирањем, као маркетиншком техником.“

---

<sup>25</sup> Милан Томић, (2007), *Спортски менаџмент*, Дата Статус, Београд, стр. 419.

### 2.6.3.4.1. Процеси организације у спорту

Са становишта науке о организовању и на основу принципа и законитости теоријских концепата организације, процес организовања је чин или акт којим се успоставља одговарајућа организација. Овај циљ се може најлакше постићи успостављањем одговарајуће спортске организације, примерене њеним циљевима.<sup>26</sup>

То значи да је спортска организација уједно резултат процеса организовања. Пут којим се долази до спортске организације иде свакако преко дефинисања процеса организовања а уједно и принципа према којима се тај процес одвија. Процес организовања, такође, даје и правила, процедуре и поступке којима се дефинише организациона структура спортске организације, јер је то један од услова успешног управљања у њој.<sup>27</sup>

Принципи процеса организовања спортских организација могу бити: радна специјализација, груписање послова, усклађивање односа између делова целине (подразумева комуникацију, координацију, сарадњу и интеграцију делова са целином) и управљање спортском организацијом, што подразумева преношење ауторитета и овлашћења, одговорност, централизацију и децентрализацију, укључујући и друге категорије менаџмента као што су његове функције које се подразумевају - предвиђање, планирање, организовање, кадровска политика, руковођења и контрола. О већини ових принципа биће посебно речи. Функције управљања спортском организацијом су најкрупнија менаџментска питања.

Основне фазе процеса организовања, проистекле из одговарајућих активности у том процесу су:

- 1) систематизовање послова и радних задатака на нивоу структурисаних организационих јединица;
- 2) координисање дефинисаних хијерархијских односа у структури организације.

---

<sup>26</sup> Милан Томић, (2006), *Основи спортске организације, структура, култура, менаџмент*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.

<sup>27</sup> Милан Томић, (2001), *Маркетинг у спорту, тржиште и спортски производи*, Astimbo, Београд.

Све фазе у процесу организовања су међусобно повезане и испреплетене. Четири фазе процеса организовања су међусобно интерактивне и зависне. На пример, успостављање организационе структуре не може се замислити ни спровести, до краја, без учешћа остале три фазе. То значи да се структура спортске организације различито посматра и схвата, сходно чињеници да не постоји њено једноставно и објективно дефинисање.

#### **2.6.3.4.2. Фактори спортске организације**

Фактори или комплекси елемената стварања спортске организације и дизајнирања њене структуре представљају обједињене блокове елемената управљања, који чине основу сваке организације. Пет фактора, комплекса елемената, односно пет обједињених блокова елемената су (слика 8): **(1) мисија, циљеви, задаци, (2) структура, (3) људски и други ресурси, (4) процеси, (5) менаџмент.**

**1. Мисија.** Свака спортска организација има своју мисију, односно сврху постојања и она кореспондира са оквирима укупне спортске мисије. То је уједно могућност да организована група послужи као средство помоћу кога је могуће остварити сопствене циљеве.

Свака спортска организација мора дефинисати циљ свог деловања. Као одговор на перманентно људско трагање за путевима који воде ка остваривању постављених циљева јавља се организација. Она је свесна потрага за решењима проблема у остваривању циљева. Организацијски задаци уједно утврђују основне принципе рада спортске организације.

Ако је циљ спортске организације побољшање рада целе организације на стварању још бољих спортских резултата и давања спортских услуга, онда је свака управљачка структура дужна да прецизира који су то њени стратегијски и оперативни задаци усмерени на сваког њеног члана и сваку њену организациону јединицу. У противном, изградићемо такву организациону структуру која ће бити сама себи циљ и која неће бити оријентисана на достизање оних циљева спортске организације због којих и постоји. То уједно подразумева да стратегијски и оперативни задаци на неки начин усмеравају и остале

обједињене блокове елемената стварања спортске организације и моделирања њене организационе структуре.

**2. Структура.** Појединци у спортској организацији имају различите послове. Сви не могу све послове да обављају и због тога постоји потреба да се послови у организацији поделе, структурису и на крају групису по сродности и сличности. Без поделе и структурисања послова појединци би радили све и свашта и оно што хоће, без циља и усаглашавања времена и напора усмерених ка заједничком циљу. Алтернатива подели и структурисању послова је хаос у организацији.

Структура се односи на вертикалну хијерархијску линију управљања као и на хоризонталне везе између појединаца и одговарајућих организационих јединица, односно делова целине. Међутим процес структурисања је блок одговарајућих обједињених елемената који у себи садржи најпре поделу рада и принципе те поделе, затим специјализацију послова и степен специјализације. Следећа фаза тог процеса се односи на груписање послова по сличности, сврсисходности и једнакости међу њима, а ради њиховог ефикаснијег и ефективнијег обављања.

Структура организације дефинише начине на који се остварује груписање послова и чланова организације ради остваривања појединачних и општих задатака и заједничких циљева за целу спортску организацију.

**3. Људски ресурси.** Да би спортска организација функционисала, није довољно да истакне привлачне мотиве придруживања. Члановима спортске организације је потребно нешто са чиме ће да раде. Међутим, најзначајнији ресурс у спорту је човек.

**4. Процеси.** Процеси у спортској организацији се односе на утврђивање, постављање и усмеравање токова делатности и послова, нужних да би се остварили организацијски циљеви, као и на механизме који повезују све различите токове пословања и деловања различитих организационих јединица, група људи и појединаца у једној организацији у јединствену целину. Управљање процесима у спортској организацији поверено је менаџерима, менаџерима-тренерима, уз помоћ експерата и специјалиста различитих области и различитог профила. У спортској организацији можемо посматрати примарне и

секундарне процесе. Примарни процеси се односе на „производну” сферу, односно на процесе основне делатности - на тренинг и такмичење и давање услуга. Секундарни процеси могу бити у оквирима помоћних делатности и активности подршке основној делатности - у маркетингу, финансијама, администрацији, одржавању објеката и слично.

Примарни и секундарни процеси могу се „разбијати” на мање процесе, односно потпроцесе, као што су делатности по категоријама спортиста, по технолошким принципима и фазама стручног деловања у области тренинга и др.

У спортској организацији, као и у свакој другој организацији, разматрамо посебно процес везан за менаџмент, односно управљање функцијама, процесима и структурама, који подразумева укључење потпроцеса планирања, доношења одлука, организовања, вођења кадровске политике, руковођења, делегирања овлашћења и одговорности и полагања рачуна, размене информација, контроле и др.

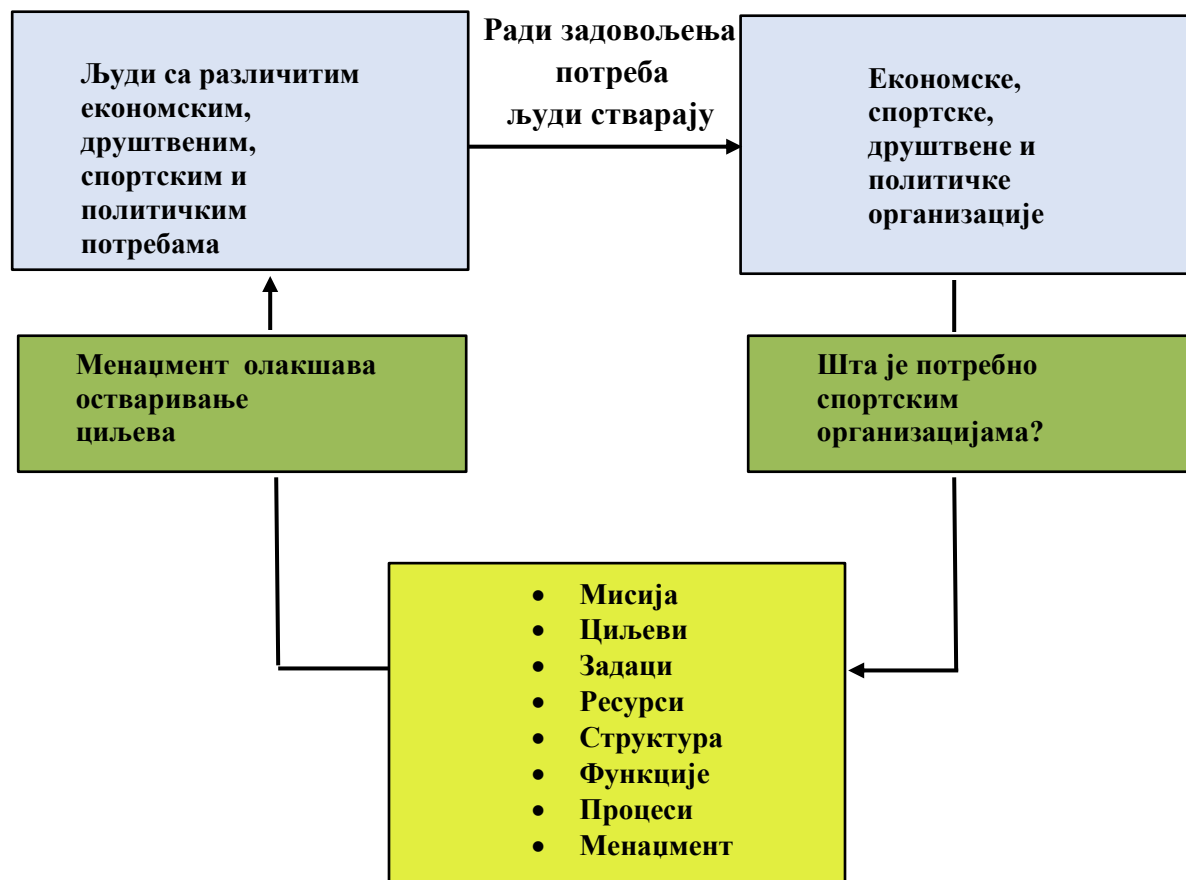
**5. Менаџмент.** Кључ пословног успеха и врхунских резултата спортске организације.

#### **2.6.3.4.3. Структура спортске организације**

Структура спортске организације се различито посматра и схвата, сходно чињеници да не постоји њено једноставно и објективно дефинисање. Најчешће се у спортској пракси структура организације приказивала као организациона схема, нацрт органа управе, подела задатака и надлежности, са аспекта вертикалног и хоризонталног нивоа организације. Такав приступ битно би умањило потпунију слику о структури организације.

Реч „структура” означава скуп елемената, веза и односа међу њима, карактеришући систем као целину. То значи да се организациона структура спортске организације, која припада систему менаџмента, може дефинисати као скуп организационих јединица, којима се управља, међу којима постоји систем узајамних веза, које обезбеђују извршење одговарајућих функција потребних да би се достигли циљеви организације. Све структуре, независно од величине, формирају се искључиво да би се достигли циљеви организације. Међутим, сваку структуру, којом се управља, карактеришу њене специфичне особености

које у значајној мери утичу на понашање, ефикасност и ефективност деловања људи у организацији. Зато је веома важан избор метода којима се креира организациона структура, као што је истовремено важно какав ће тип организационе структуре изабрати спортска организација.



Слика 8: Формирање спортске организације

Извор: Милан Томић, (2007), Спортски менаџмент, Дата Статус, Београд, стр. 418.

Одређивање карактера, односно квалитета и квантитета организационе структуре директно одређује положај, којих има неколико и који говоре о значају организационе структуре:

- Обезбеђује координисано коришћење свих функција менаџмента;
- Тачно одређује права и обавезе извршилаца (пуномоћја и оговорности) на менаџментском нивоу;
- Квалитет организационе структуре утиче на ефикасност и ефективност спортске организације, њено учешће у спортском тржишту и сам њен процват;
- Одређује организационо понашање чланова организације, односно сам стил управљања менаџмента и квалитет колективног рада у организацији.

Свака организована људска делатност - било да је израда саксија, стварање светских шампиона или отпремање васионског брода у свемир - кандидује два основна, и истовремено супротстављена захтева, без којих она сама не може да функционише:

- 1) подела рада на посебне задатке, који су различити и по својој форми и структури;
- 2) координација деловања у извршавању тих задатака, са циљем да се послови обједине у јединствену делатност.

Процес организовања је заснован на та два поменута процеса, који уједно опредељују и метод и резултат структурисања организације.

Како, међутим, постоји више приступа дефинисању структуре организације, то подразумева да још увек није дат општи модел организационе структуре прихватљив за све организације.

На пример, различитост сврхе постојања, односно мисије, коју организације имају у друштвеном и економском систему, али и многи други елементи опредељују поливалентност приступа дефинисању структуре организације.

То значи да се у спортској пракси примећује разноликост типова и карактера организационих структура, који су засновани поједнако на широким и значајним могућностима спајања различитих елемената структуре у оквиру сваког типа



организационе структуре, као и спајања различитих типова структуре у оквиру једне организације.

Мисија (сврха постојања) и циљеви организације битно одређују њену структуру, уважавајући и све везе између делова целине. Са становишта теорије система, структура система (или унутрашња сређеност система) јесте „општи квалитативно одређен и релативно стабилан поредак унутрашњих односа између елемената система“.<sup>28</sup>

#### **2.6.3.4.4. Форме организационих структура**

Организационе структуре имају велики број различитих форми и видова. Међу најраспрострањенијим су формална и неформална организациона структура.

*Формална организациона структура* је изабрана и установљена од највишег нивоа менаџмента (*top level*), предузимањем одговарајућих организационих мера, наредба, одлука, решења, распоређивања овлашћења, доношењем правних норми, статута, правилника, пословника, аката и слично.

Формална организациона структура се односи на **механичке и органске организационе структуре**. С различитим степеном тачности, све конкретне структуре којима се управља могу се наћи у једном или другом поменутом типу организационе структуре.

Органска организациона структура, напротив, једноставнија је и има широку информациону мрежу, мање је формализована, менаџмент је децентрализован. Евидентан је дијаметрално супратан карактер механичке и органске организационе структуре спортске организације.

---

<sup>28</sup> Милош Рајков, (1988), *Теорија динамике организационих и економских система*, Култура, Београд, стр. 43.

## 2.6.3.4.5. Организовање као процес менаџмента у спорту

### Питања организовања

Када се започне са питањима планирања послова, менаџмент је спреман да започне са организовањем посла. Постоји пет организационих питања на које менаџмент спортске организације мора да обрати пажњу: правне форме организације, организациони дизајн и структура, менаџмент људским ресурсима, стимулисање и увођење промена и стални нагласак на иновацијама.<sup>29</sup>

### Организациони дизајн и структура спортске организације

Избор одговарајуће организационе структуре спортске организације је такође важна одлука при организовању пословног подухвата. У једном тренутку, успешни менаџери схвате да не могу све сами да обаве. Потребно је више људи. Менаџер тада мора да одабере најадекватнији структурални аранжман да би се ефективно и ефикасно извршавале организационе активности. Без одговарајуће врсте организационе структуре, посао може да се нађе у хаотичној ситуацији.

Менаџер врло често у организационој структури не спроводи довољно свесног и промишљеног планирања. У већини случајева, структура може бити веома једноставна, тј. да постоји једна особа која ради све што је потребно. С развојем посла, менаџер схвата да је веома тешко да сам обавља посао, па се запослени радници ангажују за обављање одређених функција или задатака које менаџер не може сам да обави. Ти појединци очекују да ће наставити обављати исте такве задатке и када организација развије своје пословање. Тада, с даљњим развојем посла, у свакој од тих функционалних области могу бити потребни менаџери и запослени радници.

С развијањем структуре која је промишљенија, менаџер се суочава са читавим спектром нових проблема. Он мора да дели доношење одлука и одговорност за пословање са неким другим. Једна од најтежих ствари за једног менаџера је давање слободе и дозволе неком другом да доноси одлуке. Коначно, менаџер се обично пита како је могуће да било

---

<sup>29</sup> Stephen P., Robbins/Mary Coulter, (2005), *Менаџмент – Осмо издање*, Дата Статус, Београд.

ко други може да познаје посао тако добро као што може он. Такође, догађа се да атмосфера, која је некад била неформална, лежерна и флексибилна док је спортска организација била мала, сада више не мора да буде ефективна. Многи менаџери желе да сачувају некадашњу атмосферу у тој “малој компанији”, чак и када се посао развије и прерасте у структуриран посао.<sup>30</sup>

Одлука о организационом дизајну у пословним подухватима се крећу око шест кључних елемената организационе структуре: специјализација рада, департаментализација, ланац командовања, распон контроле, обим централизације-децентрализације и обим формализације. Одлуке на основу тих шест елемената показале да ли је организациони дизајн више механистички или више органска структура. У којим случајевима би свака од тих структура била погоднија? Механистичка структура би била погоднија ако је ефикасност трошкова од велике важности за конкурентну предност организације ; ако је потребан већи степен контроле над радним активностима запослених; ако организација производи стандардизоване производе/услуге на рутински начин; и ако је спољашње окружење релативно стабилно и сигурно. Органска структура би била адекватнија ако су иновације важне за конкурентну предност организације; ако су у питању мање организације у којима ригидни приступи за поделу и координацију рада нису неопходни; ако организација производи уобичајене производе/услуге у флексибилном окружењу; и ако је спољашње окружење динамично, комплексно и несигурно.

### **Питања менаџмента људским ресурсима**

С развојем посла, мораће се ангажовати додатан број запослених да би се обавио повећан обим послова. С доласком нових запослених радника, менаџер се суочава са извесним питањима менаџмента људским ресурсима. Два HRM (*Human Resource Management - менаџмент људских ресурса*) питања која су од посебне важности за менаџера јесу: регрутовање запослених и задржавање запослених.

**Регрутовање запослених.** Спортске организације траже људе високог потенцијала који могу да обављају вишеструке улоге током различитих фаза развоја пословања. Они

---

<sup>30</sup> Исто

траже појединце који “прихватају” пословну културу, који су предани послу. За разлику од својих корпоративних супарника, који су често преокупирани тиме да попуне радно место на тај начин што ће ускладити особу према потребама посла, менаџери попуњавају важне недостатке у вештинама. Они траже људе који су изузетно способни и мотивисани, флексибилни, који поседују многобројне менаџерске вештине и који могу да помогну напретку посла. Корпоративни менаџери имају тенденцију да примењују традиционални HRM праксу и технике. Најчешће, менаџери су окупирани усклађивањем карактеристика особе с вредностима и културом организације; то значи, они су усмерени на усклађивање особе са организацијом.<sup>31</sup>

### **Стимулисање и увођење промена**

Менаџери се у спортској организацији, најчешће суочавају са различитим динамичким промена. И спољшње и унутрашње силе могу створити разлоге за обављање промена у спортској организацији. Менаџери морају бити спремни за проблеме и за могућности које могу узроковати потребу за променом. Заправо, од многих проблема које менаџмент може имати, проблем промене може бити један од најважнијих. Уколико су потребне промене у послу, често је менаџер први који примећује потребу за променом и иступа као катализатор, учитељ и вођа, и као главни носилац промена. Промена у једној организацији није лака, али може бити изузетно изазовна. Чак иако особа прихвата преузимање ризика, што менаџери обично прихватају, промена може бити тешка.<sup>32</sup>

Током било које врсте организационе промене, менаџер такође може да иступа и као главни учитељ и вођа. Пошто организациона промена било које врсте може бити узнемирујућа и помало страшна, менаџер мора да преузме на себе обавезу да објасни каква је промена и да подстакне настојања у погледу промене, да пружи ентузијазам запосленим радницима у вези са променом, да подстакне морал запослених и да мотивише запослене да се што више ангажују.

---

<sup>31</sup> Исто

<sup>32</sup> Исто

## Непрекидан значај иновације

У данашњем динамичном, хаотичном свету глобалне конкуренције, спортске организације морају стално да иновирају производе/услуге ако желе успешно да конкуришу другим организацијама. Знамо да су иновације кључна карактеристика успешног пословања. Шта менаџер мора да учини да би подстакао иновације у послу? Постојање културе која подржава иновације од суштинског је значаја. Како таква култура изгледа? То је култура у којој запослени радници могу да виде да је надзорна подршка и систем награђивања организације у складу с принципом посвећености иновацијама. Такође, важно је да у овој врсти културе запослени радници не схвате да је притисак радног задатка превелик за њих или нереалан. Међутим, истраживања су показала да су организације с културама које подржавају иновације мање по величини, да мало практикују формализацију у људским ресурсима и да имају мање обимне ресурсе.<sup>33</sup>

### 2.6.3.5. Вођење у спорту

Вођење у спорту је једна од релевантних функција менаџмента. Том посебном научном дисциплином баве се нарочито истраживачи из области организације, психологије и менаџмента. Може да се дефинише као скуп више различитих процеса који стварају услове за заједнички рад чланова организације у интересу саме организације и остварења њених циљева. Водити значи учинити да људи у тиму раде синхронизовано, координисано, ефикасно и ефективно раде заједно.

Вођење, као једна од функција спортског менаџмента, почива на својим потфункцијама, које уједно служе менаџерима као методе, механизми и средства помоћу којих они обављају ову функцију. Потфункције истовремено могу бити подсистеми једног другог система - вођења.

„Међу основним потфункцијама функције вођења доминирају:<sup>34</sup>

1) мотивисање чланова спортске организације;

---

<sup>33</sup> Исто

<sup>34</sup> Милан Томић, (2007), *Спортски менаџмент*, Дата Статус, Београд, стр. 547.

- 2) преношење (делегирање) менаџерског ауторитета, овлашћења и одговорности;
- 3) решавање конфликта међу члановима спортске организације;
- 4) комуницирање у спортој организацији и
- 5) координисање односа у структури спортске организације“.

Мотивисање има циљ да да инспирише људе, односно, спортисте, да преузму одговарајућу акцију. Делегирање подразумева доделу ауторитета, овлашћења и одговорности подређенима ради остварења циљева и резултата спортске организације. Конфликтима се у суштини управља на основу разлика међу људима, док се комуникацијом обезбеђује функционисање свих елемената вођења. Усклађивање подразумева расподелу одговарајућих задатака на људске ресурсе, али и напор руководиоца да пронађе најефикаснију комбинацију свих активности и људи за достизање жељених циљева.

### **2.6.3.5.1. Менаџмент и руковођење**

У пракси се често мешају појмови вођења и управљања, односно менаџмента. Суштина разлике ова два различита појма је у томе што се вођењем спортска организација обраћа пре свега људима у њој, односно људском ресурсу, док је менаџмент усмерен на целину организацијског деловања, пре свега на планирање, организовање, контролу и кадровску политику. То значи да је менаџмент оријентисан подједнако на људске ресурсе као што користи и друге, материјалне, новчане и информатичке ресурсе.

Лидер, односно, руководиоца, може бити менаџер, али менаџер не мора обавезно бити и лидер-руководилац. Лидер једне групе то може постати неформално, јер је то избор саме групе. Ако је менаџер способан да утиче на људе да би се постигли циљеви организације, а да притом не употребљава свој формални ауторитет, тада менаџер демонстрира лидерство.

„Менаџери морају знати како да воде, поред тога што знају како да управљају.<sup>35</sup> Без управљања и вођства, спортске организације ризикују да буду угашене. **Менаџмент** је

---

<sup>35</sup> Kotter, John P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press.

процес одређивања и постизања циљева остваривањем функција менаџмента. предвиђања, планирања, организовања, развоја људских ресурса, руковођења или вођења, и контролисања. Менаџера ангажује спортска организација и даје му формални ауторитет да руководи активностима људи ради постизања организацијских циљева. Према томе, лидерство је веома важан аспект менаџерског посла. Осим тога, менаџер мора планирати, организовати и вршити контролу. Уопштено говорећи, вођење се односи на интерперсоналне аспекте менаџерског посла, док се планирање, организовање и контролисање односи на административне аспекте. Вођење подразумева промене, инспирацију, мотивацију и утицај. Менаџмент је усмерен на постизање организацијских циљева и одржавање равнотеже.

Кључна разлика између вођења и менаџмента је у идеји да чланови организације својом вољом прате лидере-руководиоце јер то заиста желе, а не зато што морају. Лидери-руководиоци не морају поседовати формалну моћ да награде или санкционишу постигнути учинак. Чланови организације дају моћ руководиоцима-лидерима тако што се повинују његовим захтевима. Са друге стране, менаџери се ослањају на формални ауторитет да би утицали на чланове организације да постигну постављене циљеве.

Менаџмент такође има задатак и да комуницира са својим екстерним окружењем. Вођењем се постиже радна ефикасност, а менаџментом профитабилност, ликвидност и тржишна ефикасност<sup>36</sup>. Истовремено, менаџмент се бави стратегијама развоја, односно стратегијским планирањем, као и пословном и спортском стабилношћу спортске организације, а затим и обезбеђивањем различитих ресурса, њиховим алоцирањем и корисћењем.

Функција вођења у спорту често, а по некима најчешће, замењује функцију менаџмента. Због тога што још увек, генерално гледано, спорт није остварио све претпоставке успешног менаџмента, вођење је присутније од управљања у спортској организацији. Тиме се потврђује теза да се вођење, као посебна функција, може остваривати и тамо где нема менаџмента. Спорт је типичан пример такве праксе.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Мирко Петровић, (1993), *Руковођење*, ФОН, Београд, стр. 16.

<sup>37</sup> Милан Томић, (1994), *Увођење менаџмента у процесе спортске*, магистарска теза, ФФК, Београд, стр. 111.

### 2.6.3.5.2. Суштина функције вођење

„Вођење се као функција менаџмента изучава у новије време проучавањем социопсихолошког аспекта менаџмента. Класичне теорије менаџмента у својој основи изучавају димензију рада и техничко-технолошке и економске аспекте овог проблема. Вођење је процес усмеравања кадровских потенцијала организације или способности једне или више особа - руководиоца да у међусобној сарадњи, комуницирању и распоређивању утиче на радно ангажовање и мотивацију других радника, подређених да би ефикасније извршавали постављене задатке и доприносили остваривању организационих циљева“.<sup>38</sup>

Вођење, као функција, представља скуп различитих, али у једном правцу усмерених активности који извиру из односа „надређених" и „подређених“ и који су усмерени да координирају, каналишу и мотивишу људски потенцијал организације. Вођење у себи садржи писане и неписане, формалне и неформалне елементе о правима, обавезама, овлашћењима „подређених" и „надређених“ у спортској организацији. Успостављањем релације између права, обавеза и овлашћења и људских ресурса постиже се одговарајући степен хармоније у процесима организације, усмерен на остваривање постављених организацијских циљева. Због тога остваривање радних резултата зависи у великој мери од повећања мотивације и вољног момента кадровског потенцијала организације, што се најпре регулише руководном функцијом.

Традиционална дефиниција вођења своди се на тезу да је вођење у ствари интерперсонални утицај усмерен ка постизању једног или више циљева. Три најважнија дела ове дефиниције су термини *интерперсонални, утицај и циљ*.

- **Интерперсонално** значи однос између појединаца. Према томе, лидер реализује функцију вођења не само преко једног појединца, већ је у питању више различитих људи (група),
- **Утицај** је моћ да се утиче на друге,

---

<sup>38</sup> Мирко Петровић, (1993), *Руковођење*, ФОН, Београд, стр. 47.



- **Циљ** је жељени резултат који треба постићи.

Ова традиционална дефиниција каже да лидер утиче на више људи да би се постигао неки циљ. Међутим, постоје дефиниције које не одређују појам вођења једноставно. Комплекснија дефиниција би могла да гласи: **вођење** је динамичан однос који се заснива на заједничким циљевима и узајамном утицају у између лидера и сарадника, а у којем се оба фактора крећу ка вишим нивоима мотивације и моралног развоја када утичу на стварне, намераване промене.<sup>39</sup> Три најважнија дела ове дефиниције су однос, узајамност и сарадници. **Односи узајамност** значи обострани и заједнички рад. **Сарадници** раде заједно, сарађују. Ова дефиниција вођења каже да на лидера утичу његови сарадници, док заједнички делују ка постизању неког важног циља.

Функција руковођења посматра се са аспекта њене развојне компоненте. То значи да је суштина њене прилагодљивости променама садржана у динамици сопственог деловања, обиму и интензитету. Вођење развија своје форме деловања и сопствене моделе, у односу на време и простор. Промене техничког, технолошког, економског и политичког окружења нарочито делују и на динамику руководне функције. *Halpin* и *Vajner* сматрају да руководиоци морају да испуњавају два основна фактора, односно оне активности у области вођења у којима:

- а) долази до изражаја брига о људима;
- б) организовање значи извршење задатака и предузимање мера за остваривање циљева групе.

*Halpin* и *Vajner* сматрају да руководиоци често нису у стању да подмире обе активности, али идеално је да имају способности за обе, без обзира на интензитет једне или друге. То указује на нову димензију руководне функције менаџмента која је заснована на руководиоцима као лидерима у организацији или одређеним групама које формално постоје у организацији.

---

<sup>39</sup> Freiberg, Kevin and Freiberg Jackie, (1996), NUTS, Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, *Bard Press*, str. 298.

### **2.6.3.5.3. Специфичности вођења у спорту**

Функцијом вођења у спорту треба да се оствари спортска ефикасност учесника у важним функцијама спортске организације, тренингу и такмичењу, али и у другим спортским и пословним активностима. Ефикасност се остварује повећањем спортских резултата, кроз стварање нових и трајних вредности у спорту, што је основни циљ спортске организације. Ефикасност у спортској организацији значи и успешно стицање материјалних средстава, у процесу валоризације нематеријалних спортских вредности.

Вођење у спорту реализују појединци или групе, сходно својим правима, овлашћењима и формалном ауторитету, тако што делују на спортисте и запослене са циљем да заједнички остваре спортске и друге циљеве организације. Спортски руководиоци, појединци или групе којима је делегирано право одлучивања, обезбеђују остваривање одлука, њихово контролисање у односу на ангажовање људских ресурса, на различитим нивоима у оквиру спортске организације.

Задатак функције вођења у спорту је да, помоћу ангажовања људских ресурса, утиче на остваривање организационих циљева путем мотивације, сарадње, делегирања ауторитета и преношења овлашћења, одређивања појединачних задатака, међусобне комуникације, решавања конфликта, координацијом свих активности у спортској организацији.

Вођењем у спорту утиче се директно на повећање спортских резултата спортске организације, појединаца или група. Вођењем се посебно делује на мотивацију, задовољство спортиста, правременост у извршавању спортских задатака, као и на осећај припадности спортиста конкретном спортском тиму.

Различито се руководи појединим структурама људских ресурса у спортској организацији. Та различитост условљена је квалитетом, квантитетом и специфичностима одговарајућих процеса у спортској организацији. Процеси спортског тренинга и такмичења имају своје специфичне законитости и правила. Вођење у спорту односи се на све четири категорије људског ресурса: спортисте, менаџере, запослене стручне раднике и волонтере. Принципи вођења различито се примењују на сваку од ових категорија.

Функција вођења у спорту карактерише се низом практичности, а обухвата процесе планирања, организовања, кадровске политике и контроле. Отуда остале функције менаџмента су у интерактивној вези са вођењем и са тог становишта могу утицати на ефикасност и ефективност функције руковођења.

Има и других, веома значајних потфункција вођења у спорту, посебно у процесу стварања врхунских резултата. Специфичне потфункције вођења у спорту су:

1. **Мотивисање** спортиста за остваривање организацијских и појединачних спортских циљева.
2. **Делегирање** и пренос ауторитета, овлашћења и одговорности са виших нивоа менаџмента на ниже нивое ради остварења постављених циљева спортске организације.
3. **Решавање конфликта у смислу** идентификовања конструктивних и деструктивних сукоба и њихово решавање у зависности од природе конфликта.
4. **Комуницирање и преговарање** са спортистима, ради избегавања конфликта у реализацији постављених циљева.
5. **Координација** у циљу складног усмеравања свих активности које утичу на спортску ефикасност.
6. **Интеграција** људских ресурса у спортској организацији на достизању организацијских циљева.

#### **2.6.3.5.4. Спортски руководиоци**

Постоји разлика између послова руководиоца и менаџера. Менаџер може бити успешан, на пример, у пословима предвиђања, финансијсијама, маркетингу и слично, а може бити неуспешан са сарадницима.<sup>40</sup>

У спорту нема јасне поделе на менаџере и руководиоце, осим у спортском процесу где су тренери извршиоци функције вођења. У спортској организацији нема посебног кадра, који се бави искључиво вођењем, а постоји и велика потреба за менаџерима који поседују и способности руководиоца. Од свих менаџера у спорту тражи се да поседују менаџерске вештине, способности и знања.

Тренери су типични руководиоци у спорту. Али, то не искључује да су они и менаџери, јер у свој рад укључују све менаџерске улоге, функције и послове.

Менаџмент у спорту је усмерен на дефинисање визија и стратегија развоја организације и њене пословне ефикасности, док се вођењем усмеравају, инспиришу и контролишу људски ресурси да у складу са утврђеним стратегијама, обезбеде реализацију циљева и визију будућег развоја организације.

##### **2.6.3.5.4.1. Особине и способности спортских руководиоца**

У спортским процесима, тренинга, такмичења и достизања врхунских спортских резултата, неминовно је настојање спортских организација да у ред спортских руководиоца - тренера, ангажују талентоване појединце.

Таленат је урођена способност која се искључиво едукативним процесом доводи у стање у којем се може реализовати и исказати врхунска стваралачка вредност њеног носиоца. То је од пресудног значаја за спортску активност спортиста, као и њихових руководиоца-тренера. На спортској сцени, у којој се остварују циљеви организације и појединаца налазе се једни поред других, талентовани „подређени“ и талентовани „надређени“.

---

<sup>40</sup> Drucker, F. Peter, (1974), *Management, Task, Responsibilities*, Harper and Row, New York, str. 208.

Успешност вођења се не може само мерити количином талента, већ и квантитетом и квалитетом знања и искуства. Класична теорија о организацији и вођењу истиче техничко-стручна знања. Представници овог система су *Frederik Tejlor* и *Maks Veber*. *Frederik Tejlor* издваја десет основних особина руководиоца: интелигенција, образовање, техничко знање, спретност, тактичност, енергија, чврстина карактера, љубазност, способност просуђивања и осећај заједништва, као и добро здравље.

*Henri Fajol*, насупрот *Tejloru*, особине руководиоца дели на три групе, указујући и на значај ширег образовања:

1. **физичке особине** (здравље, физичка енергија и говор),
2. **менталне особине** (способност разумевања и учења, способност расуђивања, ментална енергија и адаптабилност),
3. **моралне особине** (енергичност, спремност прихватања одговорности, иницијативност, лојалност, тактичност и достојанственост).

*Čester Bernard* и *Mari Parker Folet* сматрају да су техничка знања приоритетна, али не и довољна за успешност вођења. *Foletova* сматра да се руководиоци морају оспособљавати за изазове које носи рад са људима, јер ће тако успешније мотивисати људе. Под проширеним знањима *Bернард* подразумева знање о људима, о организацији, о социјалној ситуацији.

*Robert Kas* даје структуру потребних знања руководиоца, ослањајући се на класификацију менаџерских способности:

1. техничка знања,
2. шира концепцијска знања и
3. хуманистичка знања.

Имајући у виду опште теоријске поставке признатих аутора, може се рећи да спортски руководиоци, посебно тренери, морају имати следеће особине:

**1. Интелигенција и образовање.** Пракса је показала да су интелигенција и образовање врло тешко независне једна од друге, већ се допуњују, односно, комплементарне су.

Суштина интелигенције спортског руководиоца је да правилно и брзо реагује на промене у организацији, у окружењу и у процесима које контролисе, јер су промене карактеристичне за спортске процесе. Руководилац - тренер мора да поседује знања и из других области, које нису стручно-спортске, из психологије, социологије, економије, организације, менаџмента, филозофије, итд.

Интелигенција и образовање омогућавају руководиоцима - тренерима да себе испоље и као мотиваторе спортиста.

**2. Пословно и лично понашање.** Ове карактеристике подразумевају ментални склоп личности руководиоца, његову потенцирају способност одлучивања и решавања проблема. У исто време, руководилац мора да има ауторитет, одговарајућа овлашћења и одговорности, а да притом задржи контролу. Потребно је да руководиоци буду лојални својој спортској организацији и њеним циљевима. Када је реч о личном понашању руководиоца, потребно је да он поседује:

- коректан став према другима.
- достојанственост - дружељубивост, али и способност стварања дистанце у одговарајућим ситуацијама.
- тактичност и љубазност.
- спремност за дијалог, итд.

**3. Одговорности.** Ово је важна особина руководиоца у спорту. Осећај одговорности опредељује руководиоца на посвећеност и жељу за успехом. Одговорност ставља руководиоца у позицију самоконтроле свог понашања према спортистима и запосленима у организацији и њеним циљевима.

4. **Креативност и интуитивност.** Руководиоци у спорту, нарочито тренери, морају имати креативност у циљу врхунског спортског постигнућа.

Интуитивност је особина предвиђања - прогнозирања, као саставни елемент деловања тренера-руководиоца у односу на планиране спортске резултате.

5. **Комуникативност.** Тренер-руководилац мора да има смисао да комуницира са спортистима, другим менаџерима у организацији, и са јавношћу. Од начина, културе, квалитета и квантитета комуникације зависи и успешност функције вођења.

6. **Физичке, менталне и моралне особине.** Односе се на физичко и ментално здравље и енергију тренера-руководиоца, марљивост, моралност, посвећеност, тачност, педантност, и др.

Посебно треба апострофирати да су кључна знања спортских руководилаца који се баве функцијом вођења пре свега **спортско-стручна знања**, односно **техничка знања** области у којој они непосредно делују.

#### **2.6.3.5.4.2. Типови спортских руководилаца**

Различитост типова руководилаца зависи од нивоа и квалитета знања, али и од психо-социјалног склопа личности руководилаца. На пример, неки аутори су тренере окарактерисали на основу њиховог односа према спортистима, дајући им особине:<sup>41</sup>

- Тренера-оца,
- Тренера-старијег брата,
- Тренера-мага,
- Тренера-професора,
- Тренера-ауторитативног вође.

---

<sup>41</sup> Параносић, В., Лазаревић, Јб. (1986): *Психодинамика спортска*, Партизан, Београд, стр. 59-64.

Са становишта послова које тренер обавља може се утемељити и следећа подела:

- **Тренер-педагог** је учитељ, спортистима преноси знања и обучава их у спортским вештинама. Стручњак је за млађе категорије, али и сви остали типови тренера морају имати педагошку основу свог деловања.
- **Тренер-менаџер (руководилац)** је стручњак, који поред својих педагошко-тренерских послова, управља спортским процесима и системима на ширем плану, односно руководи људским ресурсима, који су неопходни за остваривање циљева. Ове послове треба да обављају сви типови тренера.
- **Тренер-селектор** је руководилац који обавља послове избора свих категорија, од почетника до репрезентације држава.
- **Тренер-високи стваралац** својим креативним способностима и стваралаштвом остварује врхунске спортске резултате. Он примењује спортско предузетништво и лидерство. Основа његовог рада заснива се на примени иновација.

У вези типова вођења у спорту, постоји подела која се заснива на односу тренера према спортистима, руководиоца према запосленима, или руководиоца органа према члановима спортске организације, односно на примени ауторитета и доношењу одлука.

Примера ради, Универзитет у Ајови је развио оригиналан приступ понашању лидера, који је усмерен на проналажење најбољих стилова лидерства. Истраживачи на Универзитету у Ајови су издвојили *аутократски* (диктатура и централизам), *демократски* (партиципација и изасланство) и *либерални стил* (слобода групе у доношењу одлука). Ови стилови се карактеришу на следећи начин:

1. **Аутократски** - ускраћује свако право подређенима да учествују у решавању проблема. Задатке морају извршавати без поговора.

2. **Демократски** - омогућава учешће подређених у решавању проблема.

3. **Либерални** - омогућава велику самосталност подређенима.



## *Huse-ov* модел „пут-циљ“

Теорија *пут-циљ*, односно, „стаза која води према циљу“, коју је развио *Robert Huse*, заснована је на теорији очекивања мотивације. Посао менаџера је да усмерава и обучава чланове спортске организације да изаберу најбоље путеве за достизање постављених циљева. Јер онај ко нема циља, сваки пут му је добар. Најбоље се процењује у односу на постизање организацијских циљева. Овај модел заснива се на поставкама теорије одређивања циљева и становишту да руководиоци-лидери морају примењивати различите типове понашања у зависности од природе и захтева специфичне ситуације. Задатак руководиоца је да помаже члановима организације да постигну циљеве, да им пружа подршку и усмерава их ради обезбеђивања компатибилности организацијских и појединачних циљева.

Понашање лидера-руководилаца је прихватљиво за подређене уколико представља извор сатисфакције и мотивације. Руководилац помаже, обучава и награђује ефикасан учинак. Модел *пут-циљ* идентификује четири стила вођења:

- Стил оријентисан на постигнуће,
- Наредбодавни стил,
- Партиципативни стил,
- Стил подршке.

Код стила оријентисаног на постигнуће, лидер поставља високе циљеве за подређене, од њих очекује да постигну најбољи учинак и даје поверење онима који задовоље његова очекивања. Овај стил је адекватан када посао не представља изазов за чланове организације.

Директивни стил је примерен када је улога чланова организације нејасна.

Партиципативни стил значи да се лидери консултују са подређенима и траже њихове сугестије при доношењу одлука. Овај стил је прихватљив када подређени користи неодговарајуће процедуре, или доноси лоше одлуке.

Код стила подршке, лидер је приступачан и пријатељски настројен. Он брине о психолошкој добробити подређених. Овај стил је адекватан када подређени пате од недостатка самопоуздања.

*Модел пут-циљ* полази од претпоставке да су лидери флексибилни и да могу променити стил вођења у зависности од дате ситуације (слика 9). Модел укључује две променљиве контингенције - окружење и карактеристике подређених - које обликују везу између понашања лидера и исхода. Окружење је изван контроле структуре задатака подређених, система ауторитета и радне групе. Фактори окружења одређују захтевани тип понашања лидера, да би се произвели што бољи исходи подређених. Карактеристике чланова организације представљају скуп контроле, искуства и способности, које сматрају да посдују. Личне карактеристике подређених одређују како ће се лидер-руководилац и окружење схватати. Ефикасни руководиоци помажу члановима да постигну циљеве тако што отклањају одређене препреке на путу. Овај модел се може свести на констатацију да је понашање руководиоца прихватљиво за подређене, уколико они на то гледају као на извор тренутне или будуће сатисфакције.

### **2.6.3.5.5. Вођење као процес менаџмента у спорту**

#### **Питање лидерства у спорту**

Лидерство је једна од важних функција у спорту. С развојем посла и довођењем људи, менаџер преузима нову улогу - улогу лидера. Овде желимо да наведемо оно што се подразумева под функцијом лидера. Као прво, размотрићемо важну улогу коју менаџери имају у мотивисању запослених, путем давања овлашћења за вођење посла и тимова запослених.<sup>42</sup>

Према новом стандарду ISO 9001:2015, следи: „Лидерство је дефинисано као други принцип менаџмента квалитетом. Лидери на свим нивоима успостављају јединство сврхе и правца и стварају услове у којима су људи ангажовани у постизање циљева квалитета

---

<sup>42</sup> Stephen P., Robbins/Mary Coulter.: (2005). “Менаџмент” – Осмо издање, Дата Статус, Београд.

организације. Стварање јединства сврхе, правца и укључивања омогућава организацији да усклади своје стратегије, политике, процесе и ресурсе да би постигла своје циљеве“.

### **Карактеристике личности менаџера**

Једна из области менаџмента у спорту која се највише истражује јесте утврдити које су психолошке карактеристике заједничке за менаџере; које личне карактеристике имају менаџери у спорту по којима се они разликују од менаџера у другим областима; и које карактеристике поседују менаџери на основу којих се може предвидети ко ће од њих бити успешан.

Да ли постоји класична “личност менаџера”? Покушај да се пронађу специфичне карактеристике личности које су заједничке свим менаџерима подједнако је тешко као и пронаћи заједничке карактеристике лидера, али то није спречило истраживаче менаџмента у спорту да укажу на заједничке карактеристике.

На пример, једна категоризација карактеристика личности укључује следеће: висок степен мотивације, висок степен самопоуздања, могућност дугорочног ангажовања, висок степен енергије, стално присуство код решавања проблема, висок степен иницијативе, способност да се постављају циљеви и умереност у преузимању ризика. Следећа категоризација “успешних” менаџера укључује висок степен енергије, велику упорност, довитљивост, жељу и способност да се постигне самоконтрола и релативно висок степен потребе за независношћу. Корак напред у дефинисању карактеристика личности менаџера јесте предлог да се примени скала проактивне личности на основу које би се предвидело колика је вероватноћа да појединац покрене успешан посао. Шта значи *проактивна личност*? Врло једноставно, то су личности спремније да предузимају акције да би утицале на своје окружење, што значи да су проактивне. Менаџер ће сигурно показати проактивност у трагању за могућностима пословања и остваривања тих могућности. Ставке на скали проактивне личности су се показале као добри индикатори вероватноће да ли ће једна личност постати успешан менаџер, укључујући пол, образовање, и поседовање проактивне

личности. Већу склоност ка преузимању ризика имају менаџери чији је примарни циљ развој пословања него они који су усмерени ка остваривању породичног прихода.<sup>43</sup>



Слика 9: *Huse-ov* модел „пут - циљ“

*Извор: Томић, М. (2007). Спортски менаџмент, Дата Статус, Београд, стр. 566.*

### Менаџер као лидер

У улози лидера, менаџер има одређене одговорности по питању вођења посла, као и вођења радних тимова запослених. Начин на који менаџер води посао требало би да буде веома сличан начину на који вођа цез бенда води бенд, а то је извући оно што је најбоље од других учесника успркос непредвидљивости ситуације.

<sup>43</sup> Исто

**Лидерство.** Данашњи успешан менаџер мора да буде као лидер познат по иновацијама и креативности. Један од начина на који менаџер то чини јесте визија коју ствара за своју организацију. Заправо, права покретачка снага у раним фазама посла често је визионарско лидерство. Способности менаџера да артикулише кохерентну, инспиративну и атрактивну визију јесте кључни тест за њега као лидера. Ако је менаџер у стању да учини такво нешто, резултати могу бити задовољавајући. Студија која упоређује визионарске и невидионарске организације показују да визионарске организације боље послују од невидионарских, и то шест пута боље по стандардним финансијским критеријумима, а акције таквих компанија на тржишту заузимају бољу позицију.<sup>44</sup>

**Руковођење радним тимовима запослени.** Многе организације користе радне тимове за извршавање задатака запослених радника, стварање нових идеја и решавање проблема. Радни тимови запослених су популарни у послу. Три најчешће врсте тимова које су испитаници поменули укључују овлашћене тимове (тимове који имају овлашћење да планирају и примењују процесе унапређења), тимове са самоконтролом (тимови који су скоро потпуно самостални и одговорни за многе менаџерске активности) и унакрсно функционалне тимове (тимови који подрумевају хибридно груписње појединаца који су стручњаци у различитим специјалностима и који раде заједно на различитим задацима).

Испитани менаџери су такође рекли да су развој коришћења тимова неопходни зато што захтеви технологије и тржишта траже брже, јефтиније и боље производе/услуге. А искористити колективну мудрост запослених и овластити их да доносе одлуке може да буде један од најбољих начина адаптације на промену. Поред тога, култура тима може да унапреди укупно окружење и морал радног амбијента.

Међутим, да би тимски рад функционисао, менаџмент мора да се преорјентише с традиционалног стила командовања и колаборације. Менаџери морају да схвате да су појединачни радници у стању да разумеју пословање и да допринесу иновацијама.

---

<sup>44</sup> Исто

### 2.6.3.6. Процес контроле у спорту

Контрола је функција менаџмента којом се утврђује, мери и упоређује резултат организације у односу на намере и циљеве исказане у организацијским планским документима. Контролисање се мора обављати управо због тога што менаџмент није у стању да у потпуности предвиди и испланира будућност.

Циљ контроле је да се на основу добијених резултата менаџмент определи за одговарајућу последичну акцију организације. Постоје четири солуције као исход процеса контроле, у смислу побољшања квалитета:

1. корективна акција,
2. корекција утврђених циљева,
3. наставак акције без корекције,
4. започињање новог планског циклуса.

Контролом се обезбеђује усклађеност између остварених и планираних резултата, исказаних у циљевима и стратегијама организације. *„Контрола је процес континуалног праћења и усклађивања активности него што је то само корективна акција која се периодично предузима када се установи неусклађеност између намераваног и оствареног“.*<sup>45</sup>

Резултатом контроле не долази се само до конкретних информација којима се утврђује степен одступања или поклапања остварених са планираним резултатима, већ се контролом утврђује узрок, обим и интензитет евентуалних девијантних стања. Без таквог исхода контролне акције, менаџмент ресурси не могу да се активирају за доношење релевантних одлука о предузимању одговарајућих корективних или других мера и акција.

Са становишта људског ресурса и механизма менаџмента у организацији, осим контроле извршавања задатака „подређених“, значајна је и контрола менаџерских активности. Најчешће, менаџерска ефикасност се односи на контролу улагања, резултате и односе постигнутих резултата према квалитету и квантитету улагања.

Менаџмент или менаџери појединачно у сталној су контроли на три нивоа, и то у односу на:

---

<sup>45</sup> Момчило Милисављевић, (1993): *Маркетинг*, 13. издање, Савремена администрација, Београд, стр. 469.

- **сопствене активности**, исказане кроз улагања у спортске резултате;
- **постигнуте резултате** у спортској и пословној функцији;
- **постављене циљеве** и стратегије целе спортске организације и њихово сопствено учешће у реализацији организацијских циљева и стратегија.

То практично значи да се менаџери, са аспекта контроле, третирају најпре као субјекти - покретачи спортских и пословних функција, а потом и као реализатори циљева и стратегија.

Иако контрола посматра интегритет организације преко **стандарда исказаних у циљевима и стратегијама**, контролни процес целокупну своју активност посматра као одговорност појединаца. Јасно дефинисана организациона структура указује на појединце који су одговорни за испуњење одређених циљева. На тај начин, организација не представља само средство за управљање и координацију него и средство за контролу и оцену индивидуалних резултата.<sup>46</sup>

### 2.6.3.6.1. Врсте контроле

У односу на време, контрола може бити: вишегодишња и годишња, а најчешће је условљена правном регулативом спољњег окружења. Она има циљ да сведе билансе у различитим организацијским делатностима, а најчешће у области финансијског пословања. Овакву врсту контроле обављају унутрашњи контролни органи, али и субјекти из екстерног окружења, за потребе самих организација или по налогу државних органа. Те организације могу бити специјализовани државни органи, као што су пореска управа, финансијска полиција или агенције које за такву врсту послова имају одговарајуће лиценце.

Контрола може бити периодична, односно, *ad hoc*, или у ванредним околностима, на захтев одговарајућих унутрашњих или спољних органа. Такође, контрола може бити перманентна или превентивна и њоме се утврђује систем континуиране контроле у организацији, са сталним праћењем пословања.

---

<sup>46</sup> Милош Рајков, (1988): *Теорија динамике организационих и економских система*, Култура, Београд, стр. 202.

Са аспекта менаџмента, посебно је значајна перманентна контрола као утврђени систем помоћу кога се долази до неопходних информација свих пословних и других активности организације и оне се упоређују са постављеним циљевима. Контрола, као једна од најважнијих функција менаџмента, представља у исто време институционални облик праћења пословања, који, осим менаџера свих нивоа, обављају специјализовани тимови.

### **2.6.3.6.2. Карактеристике процеса контроле у спорту**

Процес контролисања у спортској организацији је цикличан, и бесконачан. Контролисање води до идентификације нових проблема, и то путем успостављања стандарда учинка, мерења резултата, итд.

Ефективни системи контроле имају одговарајуће карактеристике на основу којих се могу дизајнирати према стратегији коју је менаџмент дефинисао. Карактеристике контроле у спорту могу бити:

1. контрола пословања;
2. прихватање оних који спроводе донесене одлуке;
3. флексибилност;
4. прецизност;
5. правовременост;
6. ефикасност трошкова;
7. узајамно разумевање, разумљивост;
8. равнотежа између објективности и субјективности;
9. координација планирања, организовања и управљања.

По свом карактеру, контролисање подразумева очекивање менаџмента да спортисти, тренери, волонтери, запослени и други чланови организације промене своје понашање.

Функција контроле у спорту се заснива на предвиђању и ретроспективи. Сам процес предвиђа до којих проблема може доћи, а тек потом се предузимају одговарајуће превентивне мере. И када су у питању корективне мере, процес такође треба у потпуности да отклони проблеме.



Идеално би било када би сваки појединац сматрао да је контрола и његова одговорност. Организацијска култура би требало да спречи запослене да беже од малих, једноставних проблема, зато што то „није њихова одговорност. У пословањима која се заснивају на пружању услуга потрошачима, сваки појединац брине о сваком потрошачу. Контролисање је уско повезано са осталим функцијама менаџмента. Функција контроле у спортском менаџменту се гради путем планирања, организовања и вођења.

### **2.6.3.6.3. Процес контроле и његове фазе**

*Voich* и *Ren*<sup>47</sup> сматрају да се циклус контроле одвија у три фазе (слика 10):

- 1) израда стандарда за контролу,**
- 2) мерење и поређење стварних резултата према стандарду,**
- 3) предузимање корективних мера.**

На основу потреба праксе која указује на нужност употребе појединих контролних елемената у спорту, фазе контролне активности могу бити:

1. утврђивање система извештавања,
2. израда стандарда,
3. контрола резултата,
4. предузимање последичних акција,
5. награђивање и кажњавање.

#### **2.6.3.6.3.1. Утврђивање система извештавања**

Ово је за спорт веома важна контролна активност. У спорту се непрестано морају срицати информације о оствареним резултатима спортског процеса, који су садржани у функцији тренинга и такмичења. Извештавање о параметрима и оствареним резултатима је стално и захтева:

---

<sup>47</sup> Voich, D., Wren, D. (1984): *Management, Proces, Structure and Be*, New York, str. 506.

- а) прикупљање података интерног и екстерног окружења (резултати спортске организације, тимова и појединаца, као и резултати конкуренције),
- б) обраду прикупљених података,
- ц) доношење одговарајућих одлука, везаних за систем извештавања.

Систем извештавања је уско повезан и са информационим системом, који свака спортска организација мора да поседује и организује. Извештавање може бити дневно или периодично.

### **2.6.3.6.3.2. Израда стандарда за функцију контроле у спорту**

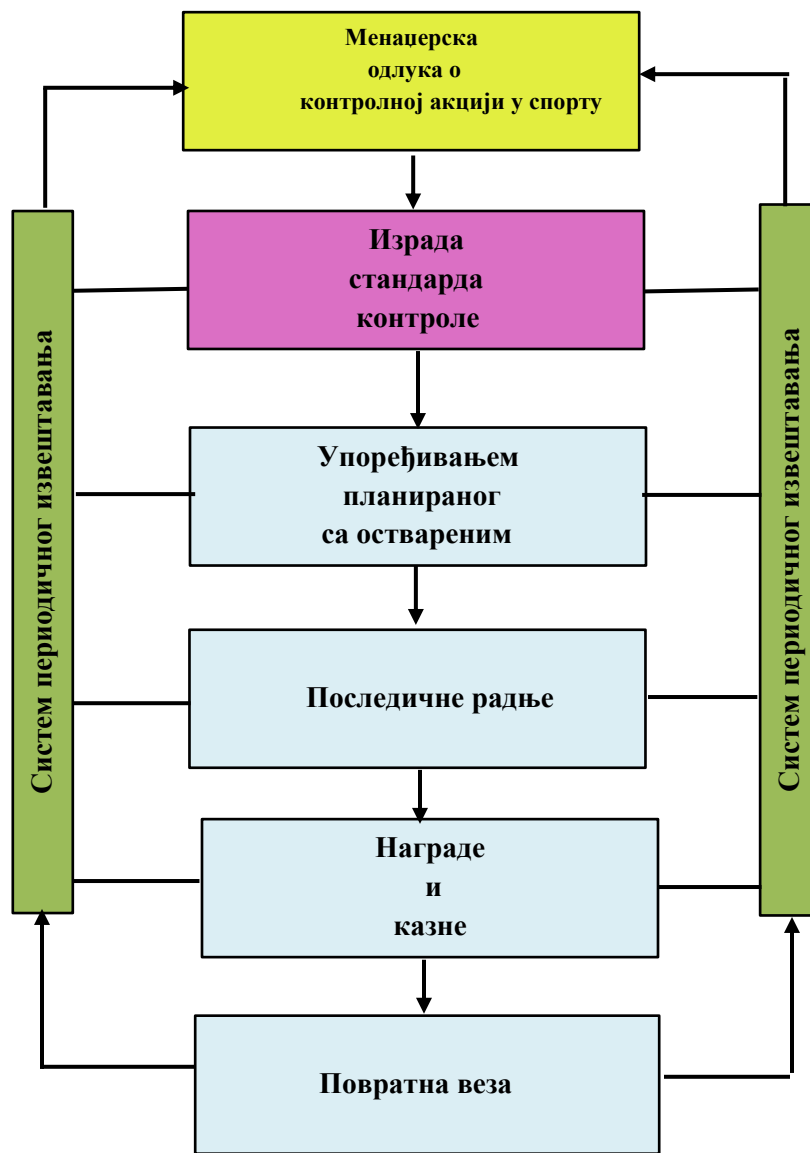
Израда стандарда за функцију контроле у спорту подразумева утврђивање критеријума и мерила за оцену спортске организације, њених организацијских делова и појединаца, као и њихових могућности да успешно остваре жељене циљеве. Стандарди су студиозна оцена реалних потенцијала спортске организације, њених делова, посебно спортских тимова и спортиста појединаца, који се исказују путем планирања, односно жељених резултата. Стандарди су планирани резултати, са становишта поређења жељеног и оствареног циља. Стандарди учинка произилазе из функције планирања. Са друге стране, менаџер треба да спусти стандарде уколико се закључи да су они недостижни, било због ограничених ресурса или због фактора који су спољашњи у односу на пословање.

Постоје два **основна стандарда**, поред многих других, који се исказују као критеријуми за мерење и контролу спортских и пословних активности у **спортској организацији**:

1. учешће спортске организације и њених спортиста у систему спортских вредности,
2. материјално-финансијска основа спортске организације.

Први стандард подразумева оцену места, улоге, репутације клуба, утицај на спортске токове и слично, што се односи на укупно екстерно конкурентско окружење. То није само спортски резултат, успех на такмичењу, позиција на табели, заузети пласман, већ и квалитативан допринос унапређењу сопствене спортске вредности и позиције у систему општих спортских вредности. Овај стандард укључује и друге спортске стандарде, који се

тичу спортског тренинга и такмичења. Контролисање тих вредности значи компарацију одговарајућих техничких резултата, у појединим периодима тренинга, за одговарајуће појединачне психофизичке способности или за целокупну припремљеност спортисте или екипе спортиста.



Слика 10: Фазе *Deming-ovog* процеса контроле у спортској организацији

Извор: Томић, М. (2007). *Спортски менаџмент, Дата Статус, Београд, стр. 633.*

Контрола процеса тренинга, путем одговарајућих метода, већ познатих у спортској пракси и теорији, подразумева:

- Упоредивање резултата тренинга са планираним, што укључује и резултате тренинга конкуренције,
- Тестирање припремљености спортиста применом научних метода,
- Контролу путем такмичења.

Очигледно је да се развој стандарда у спортској организацији не може обезбедити без претходно разматране активности утврђивања система извештавања, којим се поткрепљује значај упоредних резултата жељеног и оствареног, и то пре свега са аспекта предузимања одговарајућих акција.

- У погледу развоја материјално-финансијске основе као стандарда, он се ослања на анализу прихода и трошкова, финансијских и маркетиншких токова, текућих и дугорочних инвестиција у објекте, реквизите, опрему и спортисте. Већи профит се може остварити на више начина:

- Повећањем прихода уз фиксне трошкове,
- Смањењем трошкова уз фиксни приход,
- Релативним повећањем прихода од повећања трошкова, или
- Идеалним путем - повећањем прихода и смањењем трошкова.

Организација може реаговати на трошкове тек добијањем рачуноводствених информација.

Профит је кључни индикатор за успешност пословне функције и чини основну претпоставку реализације спортске функције спортске организације.

За развој стандарда значајно је да се контролне тачке установљавају још у процесу планирања и њих не треба мењати у нормалној ситуацији.

### **Упоредивање остварених и планираних резултата**

Упоредивање остварених и планираних резултата подразумева утврђивање степена девијације установљених вредности у односу на дефинисане стандарде. Упоредивањем се остварује онај циљ контроле који, у наставку процеса контролисања, подразумева да

менаџмент формира одговарајуће стратегије којима се одређују последичне акције спортске организације.

### **2.6.3.6.3.3. Предузимање последичних акција**

Предузимање последичних акција се заснива на информацијама добијеним поређењем установљених вредносних резултата и стандарда контроле. Иначе, сврха контроле је да се дође до информација на основу којих се одлучује о новим акцијама. Постоје глобалне и детаљне информације као резултат поређења.

Глобалне информације упознају спортски менаџмент и спортску организацију са остварењем циљева, стратегија и планова спортске организације, док детаљне информације одлучују о карактеру последичних акција.

Контрола одражава квалитет функције планирања, јер својим активностима подвргава сумњи и утврђене циљеве, а не само реализацију стратегија. Отуда контрола пред спортски менаџмент често поставља захтев да одлучује о корективној акцији, корекцији циљева, продужењу акције без корекције или о започињању новог планског циклуса. Корективне активности су неопходне уколико је резултат испод постављених стандарда. Ако се очекује да резултат неће задовољити стандарде, треба предузети корективне активности да се проблеми не би поново јављали. Ако је резултата већи, или ако задовољава стандарде, корисно је подстицати понашања која су довела до прихватљивог учинка.

Контрола нема увек сврху да утврди информације релевантне за корективну акцију. Процесом контроле целог планског циклуса може се окончати један и започети нови плански циклус. Дакле, контролом се потврђује и завршетак једног периода планирања и даје оцена пређеног пута у реализовању утврђених циљева спортске организације.

### **2.6.3.6.3.4. Награђивање и кажњавање**

Резултат контролног процеса, говори о квалитету ангажовања људских ресурса, менаџмента и извршилаца, односно спортиста и спортских стручњака. Завршетак планског микро или макро циклуса захтева и вредновање учешћа актера спортских и пословних активности једне спортске организације. Отуда се у спортској пракси чини неопходним

награђивање за минимум девијације између оствареног и планираног, које је у зони толерантности, или пак за премашивање циљева.

Систем награђивања у спорту, који није повезан само са контролном акцијом, има сва обележја вредновања врхунских стваралачких достигнућа и често је предмет посебних анализа и укупне друштвене контроле свуда у свету.

Маркетиншки приступ је створио веома развијен систем награђивања у спорту који је једног момента у развоју спорта значио и дестинкцију између аматеризма и професионализма.

Менаџмент најчешће не третира проблематику награђивања спортиста са становишта друштвене оправданости. У свом фокусу има спортску и пословну ефикасност спортске организације. Контролне тачке које је утврдио служе менаџменту да се на тај начин и односи према овој проблематици.

#### **2.6.3.6.4. Спортске функције и њихова контрола**

Пракса и теорија спортског тренинга, третира је систем менаџмента спортским тренингом не сагледавајући га у интеракцији са другим функцијама спортске организације.

Спортске функције у које се могу убројати спортски тренинг, такмичење, селекција, истраживачко-развојни рад итд. не могу се развијати без садејства са другим функцијама спортске организације. Њихова повезаност чини целину система, у којем подсистеми имају своје законитости и правила, који нису довољни сами себи. Отуда се чини да је и контролни процес у целој спортској организацији установљен управо да би определио систем у односу на посебне проблеме подсистема, али и да би сагледао корективне акције које проистичу из контроле, као и њихов однос према целини спортске организације.

Контролу спортских функција у исто време треба посматрати као стручно-технички проблем спортских стручњака - тренера и спортиста и као шири проблем менаџмента спортске организације. Тренери се баве контролом са становишта струке, доносећи оперативне одлуке. Највиши ниво менаџмента питање контроле спортских функција посматра искључиво у погледу стратегијских одлука, првенствено везаних за остваривање циљева целе спортске организације. У том смислу предузима одговарајуће корективне акције у односу на планиране.

Основу управљања спортским тренингом, поред самог спровођења тренинга, представља реално планирање и свеобухватна објективна контрола тренинга. Управљање спортским тренингом посматра се у основном троуглу његових функција планирања, организовања (спровођења тренинга) и контроле. Међутим, контролу посматра и као свеобухватну акцију која представља основну платформу са које се може посматрати и њена интегрисаност са целокупним контролним процесом спортске организације.

Контрола спортског тренинга обухвата факторе унутрашње и спољашње средине, дакле, комплетан статус спортисте и околине у којој живи, ради и тренира.<sup>48</sup> Оваква констатација указује на место и улогу спортских процеса у контексту интегралне контроле, на нивоу целокупног спорта и спортске организације.

Контрола спортског тренинга је најзначајнија контролна акција у оквиру спортских процеса. Њоме се контролишу физичке, односно, моторичке, психолошке, техничке и тактичке способности. Могу се контролисати финансијска и материјална улагања у спортски тренинг, квалитет и статус стручног рада, опоравак и здравствени статус спортиста.

Њоме се трага за показатељима нивоа спортске форме, путем валидних тестова у току одговарајућег циклуса у процесу тренинга.

Да би се ефикасно оценила спортска достигнућа, као и димензије које их условљавају, неопходно је да постоје валидни мерни инструменти, као и комплекс контролних везби и норматива.<sup>49</sup>

### **Контрола тренажног процеса:**

1. путем тренинга,
2. путем посебних тестова,
3. путем такмичења,
4. путем самоконтроле.

Свакодневни тренинг је веома валидан мерни инструмент за контролу припремљености спортиста. Упоређењем планираних остварења тренинга (на пример:

---

<sup>48</sup> Драгомир Петровић, и др. (1980): *Спортски тренинг*, Партизан, Београд, стр. 15.

<sup>49</sup> Јулијан Малацко, (1986): *Основе спортског тренинга*, Кибернетски приступ, 2. проширено издање, Спортска књига, Београд, стр. 146.

трчање 10x400 m за 60 секунди са 2 минута паузе између сваке деонице) и реализованих остварења (на пример: 10x400 m под планираним условима за 62 секунде) добија се основна информација о тренутном стању, али и о доношењу одговарајуће одлуке о евентуалној корекцији тренажног процеса.

У спортовима где нема егзактних мерних показатеља, тренинг може да одговори на питање односа планираног и чињеничног. У том циљу тренери користе методе оцењивања појединих усвојених спортских елемената, на основу својих знања, искуства и интуитивних способности. Овом методом се могу оцењивати и психолошки статус спортиста, воља, мотивација и сл.

У контролном процесу спортског тренинга највише се користе посебни тестови. Они могу да покажу какво је стање припремљености једне психофизичке особине, или више њих. Такође, посебним тестовима могу се дати информације о кумулативној припремљености спортиста.

Овај метод може због тога имати вишедимензионалан карактер контроле тренираности спортиста, на чему *J. Malacko* посебно инсистира. Тестови дају оцену стања припремљености, при чему се користе два критеријума. Први је поређење показатеља мерних димензија са показатељима модела који се ствара у одређеној спортској грани или дисциплини. Други је поређење измерених димензија и показатеља означених као почетна стања. Тестирање спортиста може урадити сам тренер или спортиста, али за ову активност постоје и специјализоване установе.

Такмичење је најефикаснији контролни приступ спортског тренинга. Међутим, овај метод је ограничен због тога што не може да се употребљава довољно често, а може да буде и закаснела контролна акција. Такмичење као контрола има место метода у свим периодима тренажног процеса, нарочито у предтакмичарском. Такође, тренери га употребљавају и у припремном периоду, нарочито код закључивања појединих етапа циклуса тренинга.

Врло су значајне процедуре контролног процеса, на чему инсистирају многи аутори. Ради регистрације резултата контроле потребно је урадити следеће:<sup>50</sup>

- установити „картон“ регистрације, контролних испитивања, о установити „картон“ оцене трајања и интензитета тренинга, о установити „дневник“ тренинга,
- установити „картон“ регистрације вежбања извршених на тренингу.

---

<sup>50</sup> Набатњикова, М. Ј., Гројевска, Н. Д. (1994): *Планирање спортског тренинга*, превод, Спортска књига.



Савремени кибернетички приступ управљању спортским тренингом подразумева ефикасно коришћење електронско-рачунарске технике.

Контролном акцијом тренер, а преко њега и топ менаџмент, прима релевантне информације од спортиста, обрађује их и на основу обрађених, односно, упоређених резултата, доноси одлуке о корекцији спортског тренинга. Отуда се, без повратне спреге у систему тренер - спортиста, или шире топ менаџмент - оперативни менаџмент, тренери, не може утврдити квалитет токова планираних акција.

#### **2.6.3.6.5. Контрола као процес менаџмента у спортској организацији**

**Питање контроле.** Менаџери морају да сагледавају контролу операција својих подухвата да би преживели и просперирали - и краткорочно и дугорочно. Та јединствена питања контроле с којом се суочавају менаџери у спорту укључују управљање растом активности, управљање опадањем активности, напуштањем подухвата и управљање животним изборима и изазовима.<sup>51</sup>

**Управљање растом.** Раст је природан и пожељан исход за спортску организацију.. Свака спортска организација увек тежи расту. Спор раст може да буде успешан, али може и брз раст да буде успешан.

Успешан раст се не дешава ни случајно ни захваљујући срећи. Успешна тежња за растом обично тражи од менаџера да управља изазовима који су повезани са растом.

**Планирање раста.** Најбоља стратегија раста је она која је добро планирана. Одлука о расту не долази спонтано, већ је део свеукупних пословних циљева и плана организације. Брз раст без планирања може да буде поразан. Менаџери морају да примене стратегије раста као део свог пословног планирања, али не треба да буду превише крути у том планирању. Планови морају да буду довољно флексибилни да би могли да експлоатишу неочекиване прилике које се појаве. С реализовањем плана у пракси, успешан менаџер мора да организује и раст.

**Организовање раста.** Кључни изазов за менаџера у организовању раста укључује проналажење капитала, проналажење људи и јачање организационе културе. Поседовање

---

<sup>51</sup> Stephen P., Robbins/Mary Coulter, (2005), *Менаџмент – Осмо издање*, “Дата Статус”, Београд.

довољне количине капитала је главни изазов с којим се суочава организација у развоју. Питање новца никако не може да се одстрани, зар не? Капитал је потреба за ширењем. Проналажење капитала да би се финансирао раст врло је слично почетном финансирању организације. Међутим, ми се надамо да организација у овом тренутку има успешне резултате да би могла да има покриће за захтеве. Уколико нема, вероватно ће бити веома тешко обезбедити потребан капитал. Због тога смо раније и рекли да је планска стратегија раста најбоља. Део планирања требало би да буде и питање како финансирати раст.

Друго важно питање с којим се мора суочити организација у развоју јесте проналажење људи. Уколико спортска организација брзо расте, тај изазов се може интензивирати због временских ограничења. Важно је, што је могуће више, планирати број и квалификације запослених који су потребни да би подржали увећан радни терет у складу с растом организације. Такође, можда ће бити потребно да се запосленима омогући додатна обука и подршка да би им се помогло у савладавању повећаних притисака који су повезани с брзим растом организације.

На крају, ако организација расте, важно је да се створи позитивно оријентисана култура раста која поспешује пословне прилике да успеју и организационо и појединачно. То некад може да буде тешко изводљиво, нарочито ако се промене дешавају брзо. Међутим, вредности, ставови и веровања који су утврђени и ојачани у тим временским периодима изузетно су важни за напредак спортске организације и њене будуће успехе.

**Контрола раста.** Други изазов с којим се суочава организација у развоју јесте појачавање постојеће организационе контроле. Одржавање добре финансијске ситуације и контроле над финансијама, новчаним токовима, залихама, подацима о купцима, продајним наруџбинама, потраживањима, доспећима и трошковима треба да буде приоритет за сваког менаџера без обзира на то да ли потенцира раст. Нарочито је важно да се појачају те контроле у моменту експанзије организације. Ствари могу да “измакну” контроли ако се неизоставно нешто хитно не уради.<sup>52</sup>

**Управљање неуспехом.** Иако је организациони раст пожељан и важан циљ спортске организације, шта се дешава ако се ствари крећу мимо плана, тј. ако стратегије раста не дају очекиване резултате и у ствари резултирају падом активности? Изазови постоје такође и у управљању неуспехом.

---

<sup>52</sup> Исто

Нико не воли неуспехе, нарочито менаџери. Међутим, када се организација суочи с потешкоћама, шта се може урадити? Како се успешно управља организацијом и ако опада активност? Први корак је уочити да настаје криза.

**Препознавање кризних ситуација.** Менаџер би требало да реагује на упозоравајуће знаке за тешкоће у пословању. Неки сигнали за потенцијално опадање активности укључују неадекватне или негативне новчане токове, превелик број запослених, непотребне и незграпне административне процедуре, страх од конфликта и преузимања ризика, толеранцију радне некомпетенције, недостатак јасних задатака или циљева или слаба комуникација у оквиру организације.

**Како поступати ако опада активност, ако је дошло до неуспеха и криза.** Иако се менаџер нада да никада неће доћи у ситуацију опадања активности, неуспеха или кризе у организацији, постоји могућност да се једном мора суочити управо са таквом ситуацијом. На крају крајева, нико не воли да мисли да ће ствари кренути наопако или да ће се окренути нагоре. Међутим, то је тачно оно што менаџер мора да ради, да размишља о томе пре него што се деси. Важно је да постоји важећи (*up-date*) план куће у случају пожара. Менаџер треба да буде спреман пре него што се деси проблем. Тај план би требало да садржи специфичне детаље за контролисање фундаменталних и критичних аспеката пословања фирме: новчаних токова, салда потраживања, трошкова и дуговања. Поред поседовања плана за контролисање критичних улазних токова и токова организације, друге акције би требало да садрже утврђивање специфичних стратегија за смањивање трошкова и реструктурисање организације.<sup>53</sup>

**Напуштање подухвата.** Напуштање пословног подухвата можда изгледа чудно за менаџера. Међутим, достигне се тачка када менаџер одлучи да крене даље.. Таква одлука може да буде заснована на чињеници да се менаџер нада да ће имати финансијску корист од инвестиција у фирму звану сакупљње летине (*harvesting*), или се менаџер суочава са озбиљним организационим проблемима у пословању и жели да изађе из свега тога или чак његова жеља да се усмери према другим пословним изазовима. Питања која се постављају пред постојеће организације су у избору правилног метода пословне процене и познавање свега што подразумева продаја пословне организације.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Исто.

<sup>54</sup> Томић, М., (2007), *Спортски менаџмент*, Дата Статус, Београд.

**Метод пословне процене.** Технике процењивања се сврставају у три категорије: (1) процена имовине; (2) процена прихода и (3) процена новчаних токова. Утврђивање вредности организације може да буде проблематично. У многим случајевима менаџер је жртвовао много тога за организацију и она је за њега “дете”. Обрачунавање њене вредности је засновано на објективним стандардима, као што су новчани токови или неки вишеструки нето профити који некад могу да приреде шок. Због тога је важно за менаџера који жели да напусти организацију да добије свеобухватну пословну процену коју је припремио професионалац.<sup>55</sup>

### **2.6.3.7. Основни принципи спортског менаџмента**

Принципи менаџмента у спорту представљају најосновнија правила остваривања менаџерске делатности, и разликују се од принципа који важе за класичне профитне (бизнис) организације. Ипак, принципи и законитости профитних и непрофитних организација могу бити примењени и на спорт и спортске организације. Такође, једна од најзначајнијих тековина спорта је његова светска компарација и нарочита компетитивност.

То су кључни моменти о којима треба водити рачуна када истичемо основне принципе менаџмента у спорту.

Основни принципи менаџмента у спорту могу се дефинисати према следећем:<sup>56</sup>

#### **Принцип 1: Развијање спорта, очувањем мисије и духа спорта**

Основни интерес спорта, односно, конкретне спортске организације јесте да задовољи потребе појединаца, тимова и друштва. Циљ спорта биће остварен ако се доследно остварује визија и мисија, односно сврха постојања спортске организације. Менаџмент има тенденцију да проверава и мења дефинисани систем вредности, односно, визију, мисију и циљеве. Менаџмент ће оправдати своје присуство у спорту уколико спорт развија очувањем његовог система вредности и духа, који њиме влада.

---

<sup>55</sup> Исто.

<sup>56</sup> Исто.

Менаџмент у спорту се бави људима који изражавају и остварују и опредељују његову мисију и дух. Задатак менаџмента је да оспособљава људе да заједнички делују у остваривању постављених циљева. Од менаџмента зависе средства за живот и учешће спортиста на спортским теренима. Људи су такође у окружењу спорта и појединачног спортисте. Нема спорта без другог, било да се он налази у спортској арени, било да је изван ње. Од менаџмента зависи какви ће бити спортски резултати.

### **Принцип 2: Остварење циљева**

Менаџмент који тежи успеху мора да задовољи све, или део циљева јавности, који га свакодневно притискају. Један од циљева јавности је: општа политика спорта, коју дефинише друштво. Неки други циљеви су везани за спонзоре, спортски аудиторијум, и др.

### **Принцип 3: Конкурентска позиција**

Конкурентност спортске организације увек има светску компарацију.

Менаџмент уважава принцип очувања стабилне позиције спортске организације, у свим њеним деловима, функцијама и ресурсима, нарочито у спортским, пословним и материјалним. Одговоран је за пословно-материјалну стабилност као нужну претпоставку нормалног одвијања спортске активности, али и стварања профита за власнике спортских организација.

### **Принцип 4: Развој креативних способности**

Један од основних принципа менаџмента у спорту јесте развијање креативних способности организације. Спортска активност је креативни процес стварања високих трајних људских вредности, укључујући и одговарајуће спортске резултате. У томе учествује сва креативна снага спортиста и тренера. Менаџмент мора да обезбедити све неопходне услове за развој тих способности, без којих се утврђени циљеви не могу реализовати.

Спорт је креативно стваралаштво. Менаџмент у спортској организацији мора да се определи истраживањима нових путева спортске креације, применом иновација и стваралачких способности тренера-менаџера, тренера високих стручњака, осталих менаџера, применом знања и умећа расположивих људског ресурса у спортској организацији.

### **Принцип 5: Децентрализација и делегирање ауторитета**

Спортска организација, профитна или непрофитна, поред основне делатности - спортске, има и друге послове којима се мора независније управљати. Та подршка се може обезбедити финансијама, објектима, стручњацима, администрацијом, бизнис-маркетинг ресурсима и мора бити организована и осмишљена. Подршке допунских делатности организују се као посебни сектори, организационе јединице, које добијају релативну самосталност вођења појединих послова, и за њих и одговарају. Праћење тих послова више је немогуће оперативно организовати из „центра“.

Овај принцип је у вези са принципом делегирања ауторитета и овлашћења на делове целине и менаџмента у њему. Међутим, суштинско питање делегирања ауторитета везано је за децентрализацију, јер са одговорношћу за успех дела целине мора ићи и ауторитет, као инструмент ефикасности менаџера.

### **Принцип 6: Принцип културног склада**

Овај принцип у теорију менаџмента је значајан и за спорт и спортске организације.

### **Принцип 7: Апликација менаџмента**

Менаџмент обухвата: планирање, организовање, вођење и контролу, људских, материјалних и информационих ресурса. Свака појединачна функција за себе, издвојена из целине процеса менаџмента, не значи ништа. Оне морају имати своју комплементарност и

интеракцију. Цео процес почиње планирањем. Организација, у односу на планирану и предвиђену будућност, организује структуре и ресурсе за реализацију циљева. Вођењем целокупног процеса се руководи, како би се координисано и мотивисано обавили послови, и на крају контролом оценило учињено у поређењу са планираним.

### **Принцип 8: Спортски резултати**

Врхунски спортски резултати су крајњи циљ спортске организације.

### **Принцип 9: Развој стандарда**

Спорт захтева несребичне жртве од спортиста и других посленика спорта у складу са стандардима квалитета. У врхунском делу спорта развија се бизнис, на основу доприноса спортиста да се спортски аудиторјум заинтересује за њихова спортска остварења, па у том смислу не сме бити занемарљиво учешће у деоби профита или прихода спортске организације јер они и остварују профит или приход.

Свакако да принципи менаџмента у спорту нису коначни. То је покушај, на основу начела теорије спорта и теорије менаџмента, да се дође до најцелисходнијег управљања које ће се одвијати према неким законитостима. Принципи треба да чине основ успостављања теорије менаџмента у спорту. Цео процес заснивања теорије менаџмента, а тиме и дефинисања принципа у спорту, мора бити ослоњен на даља научна разјашњења и нова истраживања.

## 3. МЕЂУНАРОДНИ СТАНДАРДИ КВАЛИТЕТА И ЊИХОВА ПРИМЕНА У СПОРТУ

### 3.1. Стандарди и њихова примена у систем менаџмента квалитетом (QMS) у спорту

Циљ стандарда серије ISO 9000 је да се дају општи захтеви и упутства који омогућавају свакој заинтересованој организацији да их примени према специфичним условима.

Стандарди серије ISO 9000 су намењени испуњењу захтева купца. Применљиви су на све четири дефинисане категорије производа (*hardware*, *software*, процесни производи, услуге), али терминологија и управљање елементима система квалитета се разликују од једне до друге организације у зависности од гране делатности.

Серија стандарда ISO 9000 израђена је да би се помогло организацијама свих врста и величина да примењују и спроводе ефективне системе менаџмента квалитета.

Од тренутка када се упусти у стварање услуге, за спортску организацију постаје веома важно да у сваком тренутку, или барем у кључним фазама процеса пројектовања и реализације, има „потрено поверење“, ако већ не и потпуну сигурност, да ће услуга, када буде реализована, поседовати све захтеване карактеристике које ће му омогућити да буде погодан за намеравану употребу.

Поједини клијенти, посебно носиоци реализације великих објеката или сложених система, имају исти циљ, који уједно представља и уговорну обавезу. Ризици у вези са очекиваном услугом, ценом и роковима су у таквим случајевима веома велики па клијент жели да у свакој етапи процеса стекне поверење у квалитет пре него што направи наредни корак, задржавајући могућност преусмеравања или прекида програма, ако има изгледа да жељене карактеристике неће бити постигнуте.

Услуге организације, клијент обезбеђује „поверењем“, тако да губитак поверења за организацију обично значи и губитак клијентеле.



На оперативном плану, организацији иде у корист да утврди и уведе примену правила која омогућавају:

- стицање сигурности да ће се добити квалитет (интерно обезбеђење квалитета, сједињено са управљањем квалитетом);
- пружање исте сигурности клијентима и корисницима (екстерно обезбеђење квалитета), било приликом реализације кључних фаза процеса (за нпр. уговорене ситуације) било путем навођења убедљивих разлога за куповину услуга.

Поверење у спортску организацију је циљ, који шире посматрано, претходи разради неке услуге коју клијенти и корисници траже, или желе, да унапред процене ниво поверења које може да се поклони некој спортској организацији да ће оно бити у стању да оствари квалитет услуге. ова брига нас прати готово свакодневно, с обзиром да се извршење послова на крају мора поверити једној од организација.

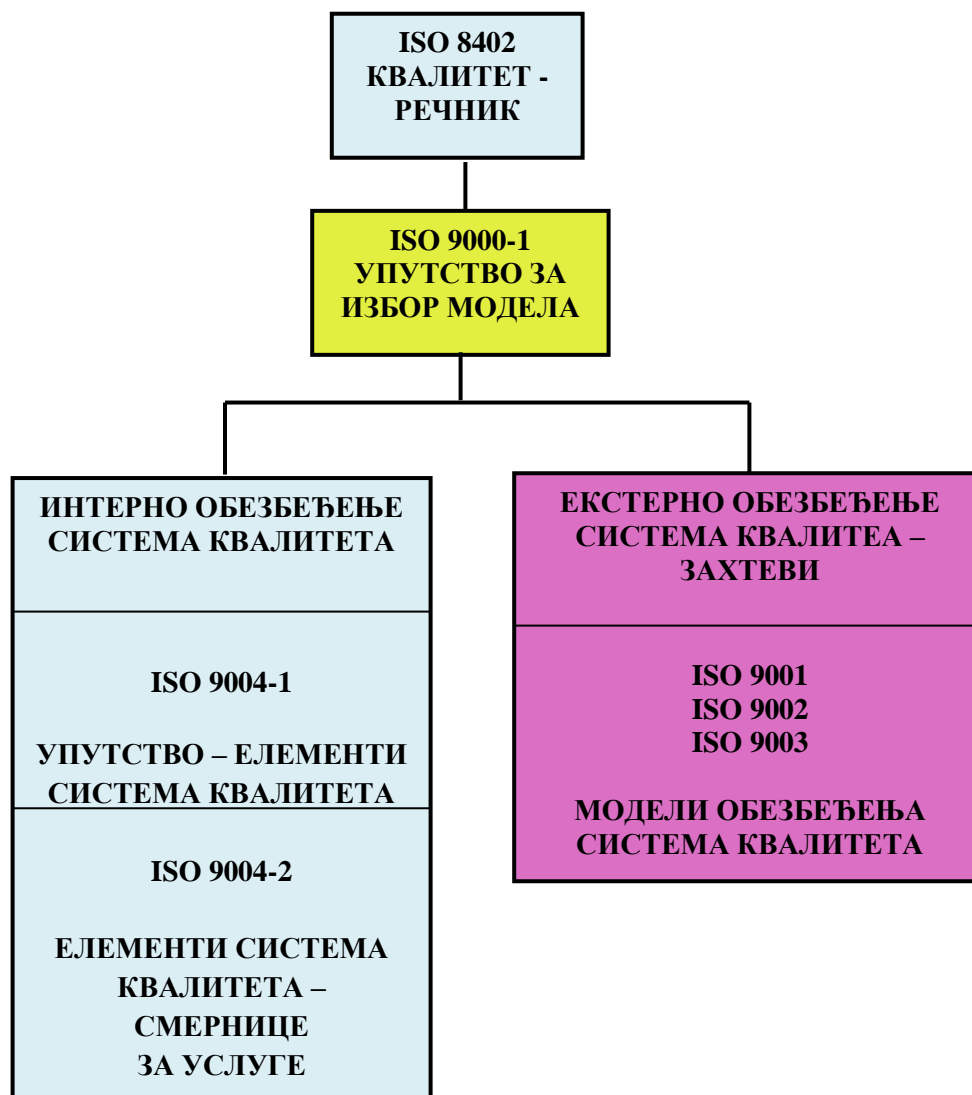
На оперативном плану, спортска организација прво мора да свој систем квалитета успостави тако да он буде на висини захтева (ако то већ није био), а потом мора да га одржава, прилагођава променама и стара се о његовој ефикасности. Поред тога, оно мора да га учини доступним погледима споља.

Велики „професионални“ клијенти приступају, на сопствену иницијативу, проверама и оцењивањима система квалитета својих текућих или потенцијалних добављача.

У циљу спровођења ових вредновања и на захтев организације, створене су организације за атестирање. Атест се издаје на основу позитивних резултатта спроведеног вредновања и служи као користан податак о способности организацији да обезбеди квалитет својих услуга.

Стандарди серије ISO 9000 су настали као потреба да се добра пракса развијених земаља у области менаџмента организационим системима приликом постизања њихове високе ефикасности и ефективности, пренесе на земље у развоју и неразвијене земље. Важно је напоменути, да без обзира што стандарди серије ISO 9000 нису обавезни, за излазак на светско тржиште, где постоји оштра конкуренција, они се постављају као императив (слика 11).

„Важећи стандарди су замењени или знатно реконструисани<sup>57</sup>:



Слика 11: Основни оквир серије стандарда ISO 9000

*Извор: Никола Вујановић, (1994), Постављање система квалитета према захтевима серије стандарда JUS ISO 9000, FIRASO, Београд.*

ISO (*International Organisation for Standardization*) је невладина, међународна организација која се бави развојем и издавањем међународних стандарда. Сама реч *ISO* изведена је из грчке речи *isos* што значи „једна“ и уједно објашњава саму сврху стандарда

<sup>57</sup> Никола Вујановић, (1994), *Постављање система квалитета према захтевима серије стандарда JUS ISO 9000*, FIRASO, Београд.

– да сви послујемо на приближно једнак исправан начин. То је систем у којем се тачно зна ко, шта, кад и како ради. Представља мрежу националних институција за стандардизацију од 162 земље са централним секретаријатом, који кординира систем (Женева, Швајцарска). Без обзир на земљу или језик, кратак облик имена организације увек је ISO. Ових стандарда највише је развијено у области менаџмента квалитетом“.

„Најчешће примењивани стандарди су:<sup>58</sup>

- менаџмент систем ISO ознака *Quality Management System* Менаџмент систем квалитета 9001:2000
- *Environmental Management System* Менаџмент систем животне средине ISO 14001:2004
- Системи за разне организације које се баве оцењивањем ISO 17000
- Процес управљања ризицима ISO 31000
- Управљање енергијом ISO 5001
- *Occupational Health and Safety M. Sys.* систем здравља и безбедности запослених OHSAS 18001:1999
- *Corporate Responsibility Social Men. System* Корпорацијски менаџмент систем социјалне одговорности SA 8000
- *Financial Management System* Финансијски менаџмент систем
- *SarbanesOxley Act Food Safety Management System* Менаџмент система безбедности хране HACCP/ISO31 22000:2005, итд“.

### 3.2. Међународни ISO стандарди серије 9000

„Стандард ISO 9001 представља модел који поставља захтеве за обезбеђење квалитета у свим фазама квалитета, од пројектовања и развоја кроз производњу и уградњу до сервиса. Модел садржи двадесет захтева. Стандард ISO 9002 поставља деветнаест захтева који се односе на обезбеђење квалитета у производњи, уградњи и сервисирању.

---

<sup>58</sup> Исто

Стандард ISO 9003 је модел по коме испоручилац треба да покаже способност испуњења захтева обезбеђења квалитета у завршној контроли и испитивању”.<sup>59</sup>

„Намера да се стандардизује организација обезбеђења квалитета за примену у предузећима је стара скоро 50 година. Наиме, *American National Standard Association (ANSI)* – Америчко национално удружење за стандардизацију, је 1971. године објавио први званични стандард под називом: *Specification of General Requirements for a Quality Program* – Спецификација општих захтева за програм квалитета. Након тога су и друге организације за стандардизацију, нарочито у Великој Британији, Немачкој и Француској, објавиле стричне стандарде.

Године 1980. *International Standard Association ISO* – Међународна организација за стандардизацију, који окупља организације за стандардизацију из читавог свега, формирао је тим експерата задужен да пропише међународне стандарде о обезбеђењу квалитета, те су 1987. године објављена четири стандарда: ISO 9001 (системи квалитета), ISO 9002 (системи квалитета), ISO 9003 (системи квалитета), ISO 9004 (управљање квалитетом и елементи система квалитета; упутства)“.<sup>60</sup>

Свака земља, чланица ISO-а, има организацију за атестирање, признату од стране ове организације. У Француској то је Француска организација за обезбеђење квалитета (*AFAQ* – *Association Francaise pour l' Assurance – Qualite*), непрофитабилна организација чији је главни акционар Француска организација за стандардизацију. Организација која жели да добије атест за обезбеђење квалитета ISO 9001, 9002, 9003 или 9004, треба да пошаље захтев *AFAQ*. Та организација, или предузеће, треба користећи савете споља, да изради низ докумената и да се организује тако да задовољи ISO стандарде. Организација се документује у Приручнику квалитета.

Када се заврши овај посао, организација заказује састанак са *AFAQ* ради договора о провери система за обезбеђење квалитета. Проверу спроводи експерт, одређен споразумом. У општем случају, експерт је члан неког од тимова који пружају савете у вези са квалитетом; он, дакле, припрема друга предузећа за атестирање. Али *AFAQ* поштује правило да проверу

---

<sup>59</sup> Исто

<sup>60</sup> Gogue, J. M. (1996), *Управљање квалитетом*, Пословна политика, Београд, стр.53.

не поверава експерту који је непосредно пре тога имао професионалне везе са датим предузећем.

Припрема за добијање ISO атеста захтева вишемесечни рад. *AFAQ* издаје више стотина атеста годишње, које у принципу признају све земље, чланице ISO-а. Исто тако, Француска прихвата атесте које издају организације ISO признаје у некој другој земљи чланици.

Структура језгра квалитета зависи од величине и врсте организације. У малим предузећима оно се често своди само на једну особу. У предузећима са више од две стотине особа, управљање квалитетом спроводи тим чије је бројно стање просечно један посто од укупног броја запослених, док је у предизећима са више хиљада особа у сектору квалитета често следећа структура:

- пројектовање производа,
- набавка,
- производња,
- сервисирање и одржавање,
- управа.

Да би успешно обавио свој задатак, директор квалитета треба да убеди све запослене да прихвате понашање и методе којима се обезбеђује квалитет.

**Приручник квалитета** је колективно дело. Он упућује на то шта треба да се ради, након што су се руководиоци сложили да то раде. Стил излагања у овом приручнику треба да буде угодан и ударни. Треба свакако избећи правнички стил. То је документ који се односи на запослене на свим управним нивоима. На практичном плану, будући да је еволуција поступака и процедура неизбежна, добро је предвидети могућност да се у приручник лако уносе потребне измене.

Добро постављен и развијен систем менаџмента квалитетом омогућава да су правила одвијања пословних процеса и обављања пословних активности дефинисана, документована и расположива запосленима.

**Измерити квалитет** значи добити бројке, индикаторе квалитета, који изражавају степен усаглашености производа и услуга са потребама клијената. Индикатори квалитета, који се најчешће користе у индустрији, су резултати завршне контроле, али они не говоре ни о чему другом, већ само о степену усаглашености са спецификацијама које је предузеће

утврдило. Поред тога, треба обезбедити и да спецификације буду потпуне и да одговарају учинцима које траже клијенти.

Индикатори квалитета могу се такође утврдити непосредним испитивањем клијената путем истраживања тржишта. Овај поступак захтева добро владање статистиком. Могу се пронаћи и други индикатори, једноставни и свима доступни.

Тakoђе је неопходно познавати квалитет производа и услуга конкурентских предузећа. Бити задовољан осредњим квалитетом док конкуренти постижу побољшања, значи довести себе у опасност.

Да би се процесима добро владало, индикатори квалитета нису довољни. Треба мерити карактеристике квалитета одмах чим се појаве, проучавати њихове варијације и тражити им узроке. Не треба сметнути с ума да проценат неусаглашених производа представља сажету информацију. А обично је то и једина информација коју пружа завршна контрола. мерење карактеристика, заједно са физичким величинама (дужином, временом, итд.), пружа ефикаснију информацију. Сви запослени треба да учествују у процесу прикупљања и обраде података о процесима.<sup>61</sup>

Руководилац, одговоран за обезбеђење квалитета, мора да прикупи све податке који се тичу квалитета, да их анализира, да изабере основне индикаторе квалитета и да са њима упозна управни одбор – пожељно је сваког месеца – путем једне табеле. У том погледу се његова улога може поредити са улогом финансијског директора.

Поједина предузећа по погонима и по канцеларијама истичу графиконе са коментарима који приказују развој квалитета производа и услуга. Сви запослени тако упознају оне индикаторе квалитета који их интересују.

Бројне грешке у процени проистичу из тога што карактеристике квалитета и припадајуће методе мерења нису дефинисане помоћу употребљивих термина. Техничке спецификације, које се користе у предузећима, садрже велики број неупотребљивих дефиниција које представљају сталан извор расипања и расправа; нпр. чиста површина; точак који се слободно окреће, итд. Као што је својевремено запажено, овај проблем се може лако решити и тако омогућити да предузеће оствари значајне уштеде.

Употребљива дефиниција даје појам који добро подноси различите интерпретације, значење које се може описати и око кога се може усагласити више особа. Она садржи опис

---

<sup>61</sup> Gogue, J. M. (1996). *Управљање квалитетом*, Пословна политика, Београд, стр.57.

методе мерења, а нарочито њену предизност. Ако се за неку карактеристику квалитета не може дати употребљива дефиниција, боље је привремено се уздржати од њеног мерења. Та карактеристика ће можда моћи да се истражи методом *brainstorming*-а. Наиме, колективно донете одлуке су најбоље. Што су улазни подаци процеса одлучивања бројнији и објективнији, бољи је и резултат. Одлуке које нису донете на основу објективних података произилазе из мишљења, произвољних судова, претпоставки и то нису најбоље одлуке. Ако неко, поседујући јаку личност, не жели да у процесу одлучивања учествује на демократски начин, постоји опасност да одлука одражава вољу једино те особе. ово је нарочито тачно када је појединцац, који доминира групом, најстарији и на највишем положају.

Дакле, *brainstorming* је алат који може помоћи свим члановима једне организације – од генералног директора до приправничког кадра – да препознају проблеме, да их квантификују, да им одреде приоритете и да их реше. Он побољшава састанке у погледу продуктивности, у погледу акције.

Идеалан број чланова групе је од осам до десет. Група сама бира свог вођу чија је улога да олакша процес размишљања и доведе групу до позитивног резултата.

### 3.3. Стандард SRPS ISO 9001:2015

„ Нови принципи менаџмента квалитета (QMP), према **SRPS ISO 9001:2015**.<sup>62</sup>

**QMP 1 – Усмерење на корисника.** Примарни фокус у менаџменту квалитета је да испуњава захтеве корисника и да тежи да превазиђе очекивања корисника.

Одрживи успех се постиже када организација привуче и задржи поверење корисника и других заинтересованих страна од којих она зависи. Сваки аспект интеракције са корисником пружа могућност за стварање веће вредности за корисника. Разумевање садашњих и будућих потреба корисника и других заинтересованих страна доприноси одрживом успеху организације.

---

<sup>62</sup> Никола Вујановић, (2014), *Приказ и детаљно тумачење нацрта стандарда ISO/DIS 9001:2014*, Београд.

**QMP 2 – Лидерство.** Лидери на свим нивоима успостављају јединство сврхе и правца и стварају услове у којима су људи ангажовани у постизању циљева квалитета организације.

Стварање јединства сврхе, правца и укључивања омогућава организацији да усклади своје стратегије, политике, процесе и ресурсе да би постигла своје циљеве.

**QMP 3 – Укључивање људи.** Од суштинског је значаја за организацију да сви њени запослени буду компетентни, оснажени и ангажовани у пружању вредности. Компетентни, оснажени и ангажовани људи широм организације побољшавају своју способност да стварају вредност.

За ефективно и ефикасно управљање организацијом важно је да су сви људи, на свим нивоима укључени и да их уважавају као појединце. Признање, оснаживање и унапређење вештина и знања олакшавају ангажовање људи у остваривању циљева организације.

**QMP 4 – Процесни приступ.** Конзистентни и предвидљиви резултати се постижу ефективније и ефикасније када су активности објашњене и када се њима управља као међусобно повезаним процесима који функционишу као један кохерентан систем.

Систем менаџмента квалитетом састоји се од међусобно повезаних процеса. Разумевање начина на који су резултати настали помоћу овог система, укључујући све његове процесе, ресурсе, управљања и међусобна деловања, омогућава организацији да оптимизује своје перформансе.

**QMP 5 – Побољшавање.** Успешне организације су стално усмерене на побољшавање.

Побољшавање је од суштинског значаја за организацију да одржи садашњи ниво перформанси, да реагује на промене у својим интерним и екстерним условима и да створи нове могућности.

**QMP 6 – Доношење одлука на основу чињеница.** Већа је вероватноћа да ће жељене резултате произвести одлуке донете на основу анализе и вредновања података и информација.

Доношење одлуке може бити сложен процес, а то увек подразумева извесну дозу неизвесности. То често укључује више типова и извора улазних елемената, као и њихово тумачење које може бити субјективно. Важно је да се разуме узрочно-последична веза и



потенцијалне нежељене последице. Чињенице, докази и анализа података воде до веће објективности и поверења у одлуке.

**QMP 7 – Менаџмент међусобним везама.** Ради одрживог успеха, организације управљају својим односима са заинтересованим странама, као што су испоручиоци“.

„Заинтересоване стране утичу на перформансе организације. Вероватније је да ће одрживи успех бити постигнут када организација управља односима са својим заинтересованим странама тако да оптимизује њихов утицај на његове перформансе. Менаџмент односима са својом мрежом испоручилаца и партнера је често од посебног значаја.

Изласком новог стандарда **ISO 9001:2015**, означен је почетак трогодишњег прелазног периода у којем ће организације које желе да пређу на нову верзију стандарда, морати да направе измене у својим постојећим системима менаџмента квалитетом. Прелазни период са ISO 9001:2008 на ISO 9001:2015 почиње у септембру 2015., а завршава се у септембру 2018.

Корисници стандарда треба да почну да се упознају са ревидираним захтевима, а затим треба да припреме планове за измену својих постојећих система менаџмента квалитетом.

Највише руководство мора да схвати своје нове обавезе и мора да буде спремно да докаже своје лидерство (насупротив менаџмента) у погледу свог QMS“.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Исто

## **4. МЕНАѢМЕНТ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА**

### **4.1. Фактори квалитета рада и постигнутих резултата у спорту**

#### **4.1.1. Спортски тренери у функцији квалитета спорта**

За бављење и развој спорта неопходни су врхунски кадрови на нивоима руковођења, обуке и тренинга. **Европска спортска повеља** која је усвојена 1976. године, апострофира значај људски ресурса и стручног кадра за развој спорта.

Запажајући допринос који квалификовани кадрови имају на квалитет и доступност спорта, Четврта конференција европских министара надлежних за спорт, одржана 1984. на Малти је усвојила Резолуцију бр. 5/84: „О запошљавању у спорту“. У Резолуцији су позване невладине спортске организације да начине напоре и запосле професионалне кадрове и јавне власти да допусте и подрже запошљавање професионалних кадрова. Влада би требало да испита начин на који би могао бити остварен „национални програм запошљавања у спорту“. У оквиру тог програма разматрало би се: како охрабрити спортске организације да реализују стално запошљавање у спорту; како регионалне и локалне власти могу бити укључене у развој програма „националног запошљавања у спорту“; како удружити финансијску подршку спортских организација и јавних власти и да ли неки социјални финансијски фондови могу бити употребљени за програме запошљавања у спорту.

МенаѢерима у спортским организацијама треба да буде основни циљ да запослене треба мотивисати да се понашају и да раде на начин којим се обезбеђује пуно остваривање организационих циљева и интереса. Овакав начин мотивације се остварује кроз креирање система награђивања, под којим подразумевамо и плате и остале облике стимулација, накнада, награда, и сл., као и све друге вредности које послодавац мора да обезбеди запосленима као компензацију за уложени рад и залагање.

Систем награђивања треба успоставити тако да на што бољи начин утиче на подизање радне мотивације, а њега сачињавају:

- материјалне компензације и стимулације, тј. материјалне награде (редовне и нередовне материјалне компензације)
- нематеријалне компензације и стимулације, тј. нематеријалне награде.

Под материјалним наградама и стимулацијама подразумевамо плате, накнаде и друге облике материјалних надокнада које можемо поделити на директне и индиректне материјалне награде.

Директне материјалне награде представљају облик стимулације који запослени добијају у новцу. Оне обухватају плате и друга материјална примања, односно стимулације, као што су удео у профиту или у својини, стимулације везане за иновације и проширивање знања, за резултате рада и повећање добити и др. Такође, треба практиковати и различите индиректне награде.

Да би се обезбедио подстицајан и учинковит систем награђивања важно је да се уз зараду развије и читав низ стимулација које су повезане са различитим успесима при извршењу радних задатака, као и са посебним условима или захтевима везаним за рад.

За стимулисање радне успешности важно је обликовати стимулативне системе материјалног награђивања зато што ће они показати да се успех у раду, труд, залагање и квалитет подржавају и подстичу. Неки од таквих система додатног материјалног стимулисања и награђивања су:

- различите индивидуалне награде и подстицаји,
- програми једнократних стимулација,
- бонуси и подстицаји као што су додаци за рад у сменама, за рад ноћу, за прековремени рад, рад током празника или одмора, исл.
- учешће запослених у добити, профиту или својини,
- бенефиције које се односе на сигурност и здравље као што су социјална сигурност и заштита, животна осигурања, осигурања за случај професионалног обољења и сл.,

- бенефиције у вези одсуства са посла као што су годишњи одмори, породилско одсуство, одсуство због школовања и стручног усавршавања, и сл.
- системи награђивања менаџера који обухватају поред основне зараде и годишње новчане награде, дугорочне стимулације или посебне бенефиције и повластице.

Иако је вредност новца као покретача људског рада веома велика, ипак треба истаћи и то да значај новца и плате може варирати у зависности од саме личности, од услова живота, као и од друштвених збивања у којима се живи и ради.

Осим материјалних компензација, на мотивацију запослених утичу и различити облици нематеријалних подстицаја за рад јер се и њима задовољавају одређене потребе људи. При мотивисању запослених полази се од претпоставке да су они мотивисанији за рад ако им се омогући да задовоље већину својих потреба, како егзистенцијалних, тако и свих других.

У циљу потпунијег мотивисања запослених примењују се и различите технике нематеријалне компензације и стратегије мотивисања:

- адекватно дизајнирање посла (занимљив и изазован посао мотивацију чине вишом, а живот испуњенијим),
- демонстрирање пожељног стила менаџмента (менаџери су, због сталне и непосредне комуникације са запосленима, као и због усмеравајуће улоге коју у односу на понашање запослених имају, постали пресудан фактор у њиховом мотивисању),
- партиципација запослених (учествовање запослених у одлучивању и решавању неких притања и проблема сматра се једном од најважнијих иновација модерног менаџмента, са великим мотивационим деловањем),
- управљање помоћу циљева (то је приступ којим менаџери и запослени заједно одређују циљеве, те се ово показало једном од делотворнијих техника мотивације и начина подизања индивидуалне и организационе успешности),
- флексибилни облици радног времена,

- остале нематеријалне компензације и стратегије мотивисања (признавање успеха, повратне информације о раду и радној успешности, организациона култура и самомотивисање, и др.).

Постоји много најразличитијих фактора који могу имати мотивациону улогу и стимулисати раднике на што квалитетнији рад, или утицати на то да њихов учинак буде на незадовољавајућем нивоу.

Примера ради, **знање и креативност** могу бити јако подстицајни уколико постоји могућност да они на радном месту буду исказани и уколико су опажени, признати и цењени. Они се могу исказати како у свакодневном раду, тако и у неким изазовима или такмичењима са другим запосленима, а која могу бити подстакнута са циљем добијања неке материјалне награде, или се могу темељити и на самом задовољству побеђивања. На овакав начин могу се задовољити и неке потребе вишег реда које такође покрећу људе и мотивишу их да вредно и предано раде и тако побољшају своју ефикасност у раду.

**Обавештеност** запослених може имати јако велики значај за њихову радну мотивацију, а то је засновано на задовољењу људске потребе за сигурношћу. Обавештеност је посебно значајна при увођењу и прихватању новина, јер све што је ново и непознато чини се и тешким, страним и неповерљивим, тако да адекватном обавештеношћу се може смањити неповерење и напетост, омогућити схватање значаја новина и мобилисати колектив да те иновације прихвате и примене. Насупрот томе, услед недовољне обавештености запослени често могу различите факторе везане за своја радна места и компаније сагледавати погрешно или нереално, што може да изазове неповерење и несигурност и да дестимулативно делује на даљи рад и залагање.

**Могућност** напредовања је веома снажан подстицај који се заснива на задовољеној потреби вишег реда. Наиме, у спортској организацији где су јасно дефинисани циљеви које треба остварити, као и правила која треба поштовати и којих се треба придржавати да би напредовање уопште било могуће, запослени могу имати и већу мотивацију да их испоштују уколико знају да ће од тога имати бенефит у виду напредовања у каријери.

**Квалитетна комуникација** на свим нивоима има изузетно важну улогу у мотивацији.

**Рад или одређена врста посла** може сама себи постати циљ и мотив. Уколико људи обављају посао зато што воле да раде и пријатно им је док га обављају, самим тим неће изостати ни задовољство послом којим се баве. Најбоља потврда успеха и оствареног квалитета у спорту, односно, ватерполу су освојене медаље (табела 2).

Коначно, постоји још читав низ фактора који могу битно утицати на мотивацију запослених и које менаџери треба да сагледавају и у одговарајућој мери уважавају приликом формирања мотивационих стратегија. С обзиром да је мотивација веома значајна за успешан рад запослених, па самим тим и организација у којима раде, можемо закључити да је од свих функција које менаџери имају, мотивисање запослених можда једна од најважнијих и најкомплекснијих.

Управљање људским ресурсима у спорту, реализују тренери са својим тренажно-методичким знањима од пресудног утицаја на спортске резултате.

Развој задовољства у учествовању је приоритет и никад се не сме применити неприличан притисак који се супротставља праву детета да само одлучује о томе да ли ће у спорту учествовати. Подршку треба дати и талентованим и мање талентованим (спортска искуства треба да подстичу приврженост здрављу физичкој активности током целог живота), уз истицање и награду сваког субјективног нивоа достигнућа и стицања вештина.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Ђурђевић, Н., (2007). *Јавне власти и спорт*. Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, стр. 51.

Табела 2. Приказ освојених медаља у ватерполу на међународним такмичењима 2014.

Извор: <http://www.sportskisavezsrbije.rs/publikacije>; Завод СМС РС: РЕЗУЛТАТИ СПОРТИСТА СРБИЈЕ, Годишњи преглед 2014, Београд, 2015. (приступљено 05.06.2017.).

### ВАТЕРПОЛО

Медаља	Укупно	Сениори	Јуниори	Кадети
Укупно	3	2	1	
Златна	3	2	1	
Сребрна				
Бронзана				

ПОЛ	Златна						Сребрна						Бронзана						Укупно			Укупно
	Сениори		Јуниори		Кадети		Сениори		Јуниори		Кадети		Сениори		Јуниори		Кадети		М	Ж	Е	
Светска првенства																						
Европска првенства	1																					
Светска Лига	1																					
Укупно М и Ж	2		1																			
Укупно по категоријама																						
Укупно																						

Светска лига							
Супер финале Светске Лиге 2014							
Дубаи (УЈЕДИЊЕНИ АРАПСКИ ЕМИРАТИ) 16.6.2014 - 24.6.2014							
Узраст категорија	Пол	Освојено место	Вид такмичења	Спортска грана	Име и презиме	Клуб	Место
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Гојко Пијетловић	ВЦ Орадеа	Орадеа
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Душан Мандић	ВК Партизан Реифексен	Београд

Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Живко Гоцић	ВЦ Солнок	Солнок
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Сава Ранђеловић	БВК Црвена звезда	Београд
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Милош Ђук	ВК Партизан Реифексен	Београд
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Душко Пијетловић	ВК Синтез	Казань
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Слободан Никић	ВЦ Галатасарај	Истанбул
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Душан Марковић	ВК Раднички	Крагујевац
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Никола Рађен	БВК Црвена звезда	Београд
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Филип Филиповић	ВК Раднички	Крагујевац
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Андреја Прлаиновић	БВК Црвена Звезда	Београд
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Стефан Митровић	ВК Партизан Реифексен	Београд
Сениори	М	1.	Екипно	Ватерполо	Бранислав Митровић	ВЦ Дебрецен	Дебрицин

Нико никада није успео да уведе тимски дух, или мотивацију запослених, путем храбрења. Често се срећу руководиоци који су спремни да плате каквог консултанта како би он мотивисао њихово особље или тим, посредством неког погодног образовања. Принципи које посматрамо у оквиру овог рада, нарочито оне који решавају проблеме,

увелико олакшавају развој тимског духа. Међутим, из организација, у случају овог рада, спортских, треба првенствено елиминисати две огромне препреке прогресу. Реч је о менаџменту путем бројчаних циљева и зарадама по заслуги. промоција тимског духа биће затим организована путем састанака за побољшање квалитета, информацијама о програмима побољшања и путем образовања.

Начини промовисања тимског духа путем радних састанака, писаних информација, образовања, кружока квалитета, стварају погодне услове за развијање тимског рада. Учесници схватају како појединачни циљеви одељења, или особа, могу да буду усклађени са општим циљевима предузећа. Записи неке службе, информативни билтени, плакати итд., треба да полазе од конкретних чињеница и предложе запосленима реалне циљеве. Образовање у менаџменту квалитета треба да покаже да је највише руководство на путу да реализује трансформацију метода рада, како би организација била ефикаснија, посматрано са тачке гледишта његових клијената. *Išikava* је имао обичај да каже да образовање за квалитет подсећа на освајање планине: „*Што се више пењеш, видно поље је све шире.*“<sup>65</sup>

Лансиран 80-их година 20. века, уз јаку подршку средстава информисања, француски покрет кружока квалитета је пропао након само неколико година. Али, важно је разумети принципе јапанских кружока квалитета, који су веома различити, јер у њима француска предузећа, данас, могу да остваре велике добитке.

Јапански кружок квалитета је мала група службеника који добровољно воде акције за овладавање квалитетом на њиховом радном месту. Група се ослања на елементарне статистичке методе и технике и трајно учествује у глобалној акцији овладавања квалитетом у организацији. Она такође има задатак да помогне свакоме да нађе веће задовољство у свом раду и да развија своје стручне способности.

#### **4.1.2. Финансијска подршка у функцији квалитета спорта**

Наиме, врхунски и професионални спорт нису примарна одговорност јавних власти. То, међутим, не значи да ове области (нивои) спорта нису од великог значаја за свако друштво и да с тога, у улогу јавних власти спада и пружање подршке њиховом развоју.

---

<sup>65</sup> Gogue, J. M., (1996). *Управљање квалитетом*, Пословна политика, Београд, стр. 64.



Разлогзи за то леже у: повратном утицају који има врхунски спорт на мотивисање широког круга људи да се баве спортом; економском значају савременог врхунског спорта у свакој заједници и националној промоцији (па и локалних заједница) кроз постизање врхунских спортских резултата; потребе одређеног круга људи (спортиста) да се не задовољавају просечним већ да теже максималним спортским учинцима.

Европска спортска повеља је препознала значај подршке врхунском и професионалном спорту (чл. 7. и 8.). Таква подршка подразумева елементе везане за препознавање талента, уравнотежено образовање за време боравка у институцијама које се баве тренингом и лаку интеграцију у друштво кроз развој могућности за запошљавање током и након спортског врхунца.

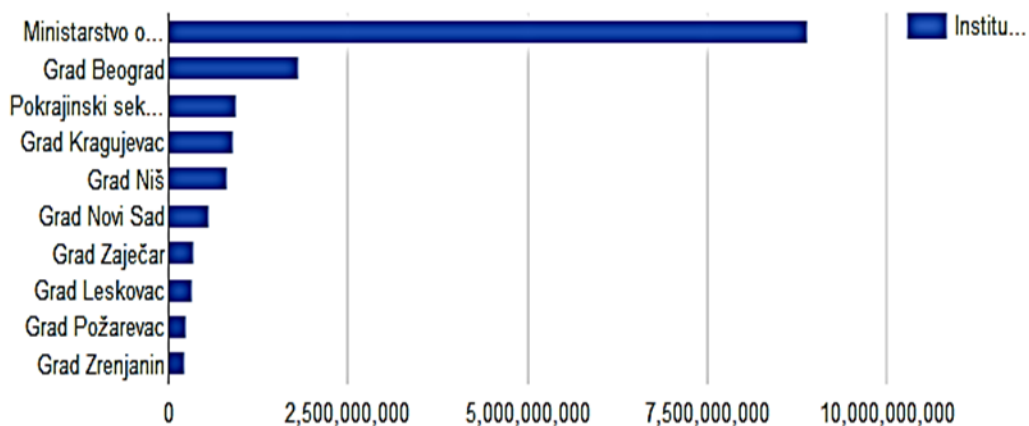
Спорт као важан фактор у људском развоју мора бити подржан на одговарајући начин и из јавних средстава, односно буџета јавних власти и јавних фондова. Без финансијског учешћа националних, регионалних и локалних власти у програмима подршке и развоја спорта није могуће остваривање његових функција. обим финансирања требало би да одговара улози јавних власти у области спорта. Он, разуме се, доста зависи од економске развијености одређене заједнице (државе, региона, града), али би, и у лошијим економским условима, спорт морао, као јавна служба заједнице, да има равноправан третман са другим областима, као што су образовање, здравство, уметност, туризам и сл. Економски стимуланс који спорт производи даје допринос повећању потрошње, дохотка и запошљавања и поспешује локални, регионални и национални економски развој. Спорт и сектори који прате спорт, укључујући спортске капацитете, имају значајне ефекте и за отварање нових радних места.

Развој спорта битно зависи од врсте, раста и повећања извора финансирања спорта (јавни сектор, приватни сектор, приватни извори). У том погледу постоје значајне разлике између европских земаља, као што постоји и различито виђење улоге централне, регионалне и локалне власти. Спортске активности се, у Европи, углавном финансирају из приватних извора (прихода) добровољних прилога, спонзора и из средстава локалних и регионалних власти. У највећем броју европских земаља локалне власти су те које у највећој мери финансирају спорт, а не централна Влада.

Развој спорта треба да омогући одговарајућа подршка и јавних буџетских средстава и ресурса јавних фондова, на локалном, регионалном и националном нивоу. Јавне власти

треба да омогуће директно и транспарентно јавно финансирање спорта, како кроз текуће тако и кроз капиталне трошкове. Јавне власти свих нивоа треба да, у међусобној сарадњи и у дијалогу са добровољним и комерцијалним сектором, установе политику финансирања појединих области спорта (рекреативни, такмичарски, професионални), како би се координирале активности на обезбеђењу и коришћењу финансијских средстава и спортских капацитета.<sup>66</sup>

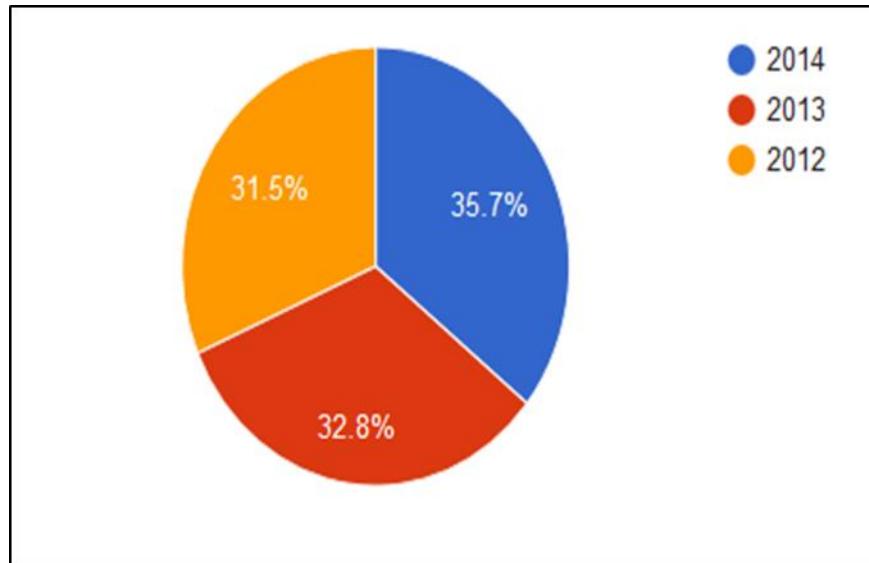
У финансирању спорта треба да се успостави финансијска равнотежа између јавне и приватне потрошње у спорту. Притом, треба охрабривати међовито финансирање спортских програма из јавног и приватног сектора, као и улагање самих организација из њихових прихода. Обезбеђивање средстава управљање тим средствима треба да буду засновани на директној и блиској сарадњи оних који се баве спортом и корисници су средстава, и оних који доносе одлуке о давању средстава. Финансијски доприноси јавних власти или појединих власти истог нивоа, треба да се прилагоде „суштинском“ дијалогу између примаоца средстава (корисника) и јавних функционера који доносе одлуке.



Графикон 1. Институција са највише расхода

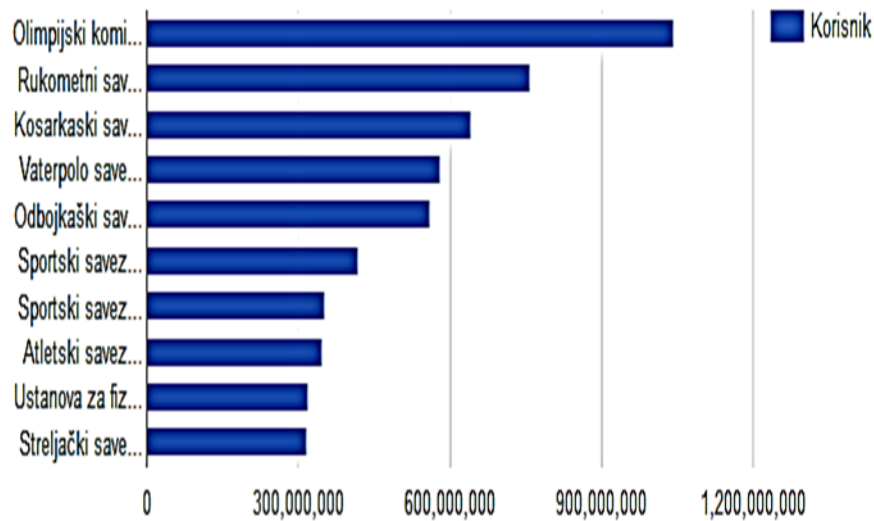
Извор: <http://www.javno.rs/baza-podataka/finansiranje-sporta-u-srbiji>; (приступљено 05.02.2017.).

<sup>66</sup> Ђурђевић, Н., (2007). *Јавне власти и спорт*. Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, стр. 271.



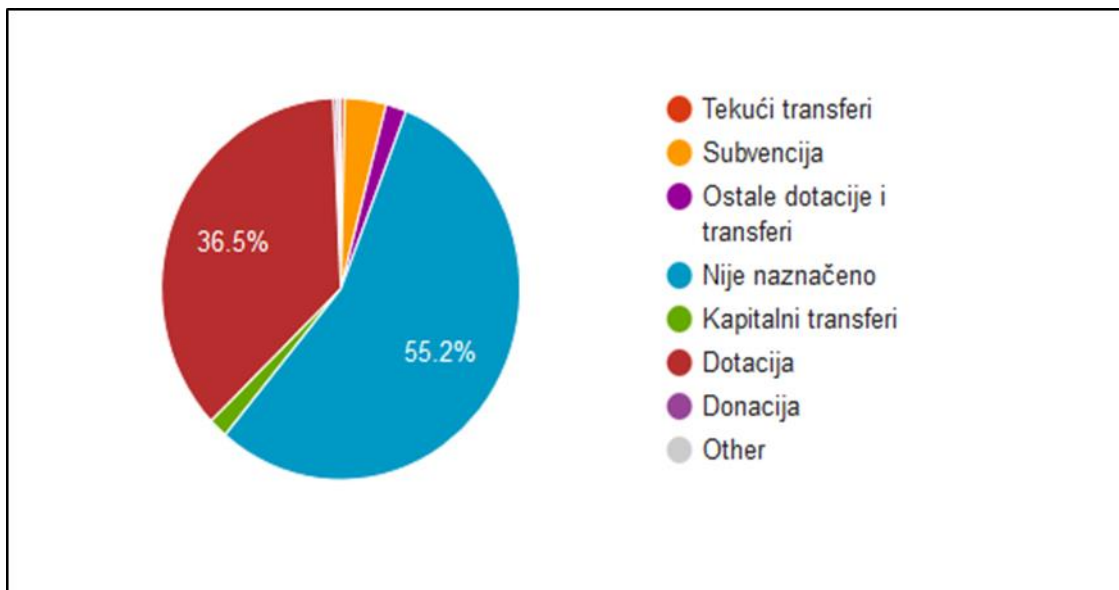
Графикон 2. Годишње финансирање

Извор: <http://www.javno.rs/baza-podataka/finansiranje-sporta-u-srbiji>; (приступљено 05.02.2017.).



Графикон 3. Финансијски износи по корисницима

Извор: <http://www.javno.rs/baza-podataka/finansiranje-sporta-u-srbiji>; (приступљено 05.02.2017.).



Графикон 4. Врста финансирања

*Извор: <http://www.javno.rs/baza-podataka/finansiranje-sporta-u-srbiji>; (присутуљено 05.02.2017.).*

Из претходних приказа (графикони 1,2,3,4) може се видети да је Министарство омладине и спорта издвојило највише финансијских средстава за финансирање спорта у периоду од 2012. до 2014. године и тај износ је био 8.903.279.199,15 РСД, највише средстава је добио Олимпијски комитет Србије 1.041.953.350,30 РСД према подацима BIRN (Балканска истраживачка мрежа).

Комерцијално спонзорисање и маркетинг у спорту одавно су већ признати и прихваћени као извор додатних средстава за финансирање спорта. од доброг спонзорисања корист имају и спорт и спонзори, и с тога јавне власти треба да подржавају и промовишу такав облик финансирања. Свакако не треба заборавити и подршку донаторству у спорту. Пореске олакшице су једна од најефикаснијих средстава које стоје јавним властима на располагању у циљу подстицања пословних кругова и заинтересованх лица да уложе своја средства у развој спорта.

Одвијање различитих активности у спорту највећим делом се темељи на добровољном раду (волонтери), али јавне власти треба да подрже и стварање нових радних места у спорту, што укључује и едукацију постојећих и будућих запослених и послодаваца у области спорта.

Као што јавне власти треба да дају финансијски допринос развоју спорта, и они који се баве спортом треба да дају свој допринос кроз чланарину, пропорционално са врстама активности којима се баве.

Као што финансирање спорта није исто на националном, регионалном и локалном нивоу, тако се финансирање спорта различито врши између појединих спортова и између различитих нивоа истог спорта.

Када су у питању трошкови за одржавање капацитета, грађани треба да дају свој допринос, чак и симболичан, мада јавне власти увек притом треба да воде рачуна да сума не буде нешто што ће отежавати или бити препрека спорту за све, а да посебни услови треба да важе за привилеговане категорије лица (сиромашни, особе са посебним потребама и др.).

Јавне власти треба да буду свесне своје примарне одговорности на стварању и одржавању економских услова за развој спорта онако како је то дефинисано у Европској спортској повељи (Предлог бр. Р (95)17: „О значају спорта за друштво“, који је усвојио Комитет министара Савета Европе у октобру 1995. године. Наиме, у складу са тим, за остваривање циљева и сврхе Повеље, спорту треба да буде доступна одговарајућа подршка и ресурси из јавних средстава, на националном, регионалном и локалном нивоу. Та подршка треба да буде комбинована и са приватним финансијским средствима и сопственим приходовањем спортског сектора.

### **4.1.3. Европски стандарди финансирања у спорту**

Према европским стандардима, финансирање у спорту треба да се заснива на следећим начелима:<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Ђурђевић, Н.(2007). Јавне власти и спорт. Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, стр. 273.

- финансијска помоћ може (сме) да уследи само онда када постоје знатни интереси који се без финансијске потпоре јавних власти не могу у довољној мери задовољити (одређени спортски програм уопште не може да започне или да се оконча без средстава из буџета) и ако надлежни орган процени да је помоћ потребна и према основу и према висини (принцип супсидијаритета);
- да би надлежни орган могао да процени да ли је одређена активност од интереса за државу, односно локалну заједницу и да ли је помоћ заиста потребна, нужно је доношење акта (правилника) којим се конкретизују општа начела, критеријуми за одобрење и поједина подручја помоћи;
- одлука о одобравању помоћи, нарочито када има више захтева (код јавних конкурса то је редовно случај) врши се у пет корака: утврђивање постојећег стања; проучавање различитих алтернатива и њихово вредновање; одлучивање о најпримеренијој алтернативи. Након доношења одлуке и давања помоћи, надлежни орган треба да стално прати спровођење програма и да након реализације програма, на основу повратних информација, изврши анализу учинка, односно постигнутих резултата;
- непостојање правног захтева за финансијску помоћ;
- суфинансирање;
- детаљан и образложен програм, са одговарајућом пропратном документацијом. Сматра се корисним постојање формулара на којима се подносе захтеви, односно предлози програма (нпр. у Аустрији сваки захтев који прелази 1000 евра мора бити поднет на прописаном формулару);
- помоћ се начелно може пружити само појединцима и правним лицима (организацијама) која послују на непрофитној основи (аматерски спорт), а изузетно и организацијама из области професионалног спорта (пре свега неновчане природе, као нпр. обезбеђивање субвенција за коришћење од стране грађана спортских капацитета комерцијалног клуба који су стратешки лоцирани);

- приоритет имају програми који су структурне и развојне природе. Активности и мере морају, по правилу, бити у границама ширег (вишегодишњег) плана развоја спорта (планирање као процес);
- помоћ треба да добију само оне организације са унутрашњом демократском структуром, које су дуготрајним радом и сопственим активностима показали значајне резултате и који своју имовину користи само за остваривање општедруштвено корисних спортских циљева;
- не сме да постоји никаква основана сумња у могућност реализовања програма (испуњеност просторних, кадровских, организационих и других услова);
- завршени програм, односно активности могу да се финансирају само ако је реч о трошковима које носилац програма, односно активности не може да намири и које није могао да предвиди;
- пре одобравања средстава мора се утврдити да ли се дотични програм финансира или ће се финансирати из других јавних средстава, како на државном тако и на другим нивоима;
- зајам за финансирање одређеног програма може да се да само ако је осигурано његово враћање;
- програма се финансирају у таквим износима и под таквим условима који обезбеђују, односно који су подобни да уз најмањи утрошак средстава из буџета постигну намеравани резултат;
- од примаоца средстава, односно од носиоца програма може се захтевати да за реализацију програма обезбеди део личних средстава и средстава од давања других лица, уколико из реализације програма за њих настају очигледне израчунљиве користи;
- од примаоца средстава се може тражити одређена „противуслуга“, као нпр. бесплатни термини, бесплатне улазнице, бесплатни курсеви, и сл.

- средства се обезбеђују или као неповратна средства или као отплата анuitета, камата или кредитних трошкова за узети кредит или као зајмови. Бесповратна помоћ може да уследи само ако није могуће финансирање путем отплата кредита или давањем зајма;
- давање средстава може се уговором учинити зависним од гарантовања овлашћеним лицима даваоца средстава неометаног увида стања на лицу места и провере реализовања пројекта, као и достављање одговарајућих извештаја и доказа у утврђеним роковима;
- помоћ која се састоји у већим сумама даје се, по правилу, у ратама;
- уговором треба обезбедити обавезу враћања, са припадајућом каматом, ненаменски утрошених средстава.

#### **4.1.4. Спортски објекти и опрема у функцији квалитета спорта**

Спектар свеукупних спортских капацитета који ће постојати у једној држави зависиће не само од јавних власти (јавни капацитети) него и од приватних, пословних и других капацитета који постоје.

Полазећи од тога да Светска здравствена организација дефинише здравље као стање потпуне физичке, менталне и социјалне добробити и да се користи од спортских активности успешније остварују уз употребу добро изграђених и лаких за одржавање спортских објеката (затворених и отворених терена и пливалишта), а узимајући у обзир да спортске активности које се изводе под неповољним условима могу бити штетне и изазвати повреде, Комитет министара Савета Европе усвојио је у септембру 1972, године Резолуцију бр. (72)30: „О хигијени у спортским објектима“. У Резолуцији је препоручено владама држава чланица Савета Европе да у највећој могућој мери примене принципе који се односе на планирање, изградњу, опремање и одржавање спортских објеката, као и мере на отклањању могућих извора опасности.

Општи захтеви које спортски објекти треба да испуне обухватају следеће области.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Исто



- **Грађевински планови** треба да буду сачињени уз консултације са дизајнерима, инжењерима, архитектама, докторима и спортским органима. Они треба да буду засновани на актуелним и будућим потребама за упражњавање различитих спортских активности, узимајући у обзир тренд прираштаја становништва и социјално-економски тренд. Спортски објекти треба да буду лако доступни корисницима свих доба, без обзира на стање њиховог здравља, и да буду смештени у подручјима која подстичу побољшање здравља. Коришћење спортских објеката не би требало да зависи од годишњих доба. Грађевински материјал треба да буде нешкодљив за кориснике, здрав, лак за чишћење, незапалив и трајан. при планирању треба поштовати минималне захтеве уметничког дизајна. Опрема у спортском објекту не сме бити опасна, треба да је лака за одржавање и да се одржава у добром стању, као и да подноси интензивно коришћење;
- **Санитарије и загревање** – Надлежни органи треба да обезбеде да се сви грађевински материјали, опрема и инсталације лако дезинфикују, чисте и одржавају у оптималном радном стању. Не сме се створити гужва у било ком делу објекта. Складишта и свлационице треба да су прописно проветрени и да се користе у складу са својом наменом. Било каква промена у режиму њиховог коришћења не сме се одразити на друге услове спортског објекта;
- **Медицински капацитети** – Свака спортска дворана, спортски терен и базен треба да имају одговарајуће просторије за хитну медицинску негу;
- **Особље** – Одговорност особља које се брине о спортском објекту морају бити јасно дефинисане, а административно, техничко и помоћно особље мора бити обучено да ефикасно обавља своје дужности. Сва лица укључена у процес тренинга и обуке за спортске активности треба да имају потребна знања за рад са људима који се баве спортским активностима;
- **Противпожарна контрола** – Сва противпожарна опрема треба да је присутна и да се налази на лако доступним местима;
- **Здравствена контрола** – Здравствене власти треба да спроводе одговарајућу здравствену контролу у свим типовима спортских објеката.

Уз набројане опште захтеве, спортски објекти треба да задовоље и одређене посебне захтеве, у зависности од типа објекта, који могу бити **отворени и затворени**, и са пратећим простором (санитарни, гардеробни, спремишни, гледалишни и др.), и уграђеном опремом (грађевинском и спортском). Затворени спортски објекти су хале, базени, балон сале и сл. Највећи број захтева поставља се пред **затворене (покривене) спортске објекте**, који служе промоцији здравља и добробити свих група и појединаца који желе да се баве спортским активностима. Захтеви који су стављени пред затворене спортске објекте подељени су у девет група:

1. локација, израда, материјал и коришћење;
2. безбедности;
3. прва помоћ, спашавање живота, медицинска нега;
4. пресвлачење, чишћење, заштита;
5. довод ваздуха, грејање, кондиционирање ваздуха и осветљење;
6. контрола буке;
7. просторије за одмор, рекреацију и освећење;
8. услови за хендикепиране особе;
9. смештај за особље.

Овде је неопходно посебно издвојити захтев да при одабиру места и начина изградње затворених спортских објеката треба узети у обзир потребе посебних група, попут најмлађих узраста, адолесцената, старијих, хендикепираних, оних који су изложени опасностима штетних ефеката околине (нпр. индустрије), као и потребе врхунских спортиста. Уколико су у питању вишенаменске хале, оне треба да одговарају и посебним групама активности, узимајући у обзир све могуће факторе ризика.

**Отворени спортски терени** су трим стазе, скијалишта, планинарске стазе, бицикличке стазе, плаже и сл. Захтеви који се постављају за откривене спортске објекте разврстани су у четири категорије:

1. локација, величина и распоред терена;
2. припрема терена и материјала;
3. коришћење и одржавање терена и опреме;
4. прва помоћ, спашавање живота, медицинска нега.

Локације за откривене спортске објекте треба да се одабирају узимајући у обзир тренутне и будуће потребе за различитим спортским активностима. Величина терена треба да је у складу са стандардима за одговарајуће спортове, уз постојање за безбедност неопходног простора између спортиста и гледалаца.

**Захтеви који се односе на базене подељени су у шест група:**

1. планирање и распоред;
2. коришћење;
3. материјал;
4. прва помоћ, спашавање живота, медицинска нега;
5. посебне групе корисника;
6. особље.

При планирању базена треба узети у обзир локалне жеље у погледу рекреативних и такмичарских потреба, а посебно: посматрачи и корисници базен треба да су одвојени; базени треба да буду подељени на делове за пливање, роњење и почетнике, велики такмичарски базени треба да имају спортску салу; базен треба да укључи просторије за брзо сушење, топле клупе за одмор, тушеве за ноге и тело и простор за смештај одеће; посебан нагласак треба да буде дат хигијенским мерама, као што су температура воде и зграде, вентилација и методи чишћења и дезинфекције.

Власти великих градова имају, углавном, следеће заједничке карактеристике и проблеме када су у питању спортски капацитети: простор који ће бити дат на коришћење за спорт је често ограничен, а цена земљишта веома велика, нарочит проблем представљају области „градског језгра“ или области предвиђене за експропријацију; велики градови имају потребу за широким спектром спортских капацитета, анеки желе да у њима буду смештени национални спортски капацитети; постоји потреба за прилагођавањем, импровизацијом и претварањем свог расположивог простора, да би се ублажио недостатак спортских капацитета. Међутим, према „Европској повељи о спорту за све“, обезбеђење спортских капацитета јесте јавна одговорност у случајевима где клубови то не могу да учине сами.

За потпуну искоришћеност спортских капацитета од кључне важности су и људски ресурси. Неке локалне власти поверавају управљање капацитетима искључиво спортским клубовима, али већина сматра да има обавезу да за управљање обезбеди квалификовано особље. Пркса је показала да самопомоћ треба да буде охрабривана, а да самоуправљање одржава трошкове нижим. Одговорност локалних власти у управљању јавних спортских капацитета укључује и њихово одржавање и јавну безбедност.

#### **4.1.5. Организација за побољшање квалитета**

У оквиру овог поглавља дотаћи ћемо практичне аспекте менаџмента квалитета. Систем за обезбеђење квалитета који је описан стандардима ISO 9000 и улогу службе квалитета смо већ анализирали у претходним поглављима рада, а неопходно је истаћи и шест етапа које треба нормално да смеђују једна другу у животу једног предузећа – спортске организације, јер успех сваке од њих у великој мери зависи од резултата претходне, а то су:

- мерење квалитета;
- трошкови некавалитета;
- корективне мере;
- тимски дух;
- припрема циљева;
- побољшање процеса.

Методe које ће овде бити представљене, потребно је да познају сви запослени, а да би се што боље упознале, веома је корисно сваке године у организацији лансирати програм интерне обуке, при чему пракса долази у помоћ теорији.

Као што смо већ рекли, квалитет услуге, је његова способност да задовољи кориснике. Ове последње се прецизно дефинишу на основу изучавања тржишта. Квалитет представља мерљиву величину, која се утврђује посматрањима, опитима, или испитивањем мишљења потрошача. Код једног истог производа или услуге, он се састоји од бројних карактеристика, од којих произвођачу неке, понекад, остају непознате. Карактеристике квалитета деле се на пет група: димензионалне, функционалне, карактеристике које се опажају чулима, поузданост и безбедност.

Структура језгра квалитета зависи од величине и врсте организације. У малим предузећима оно се често своди на само једну особу, док у предузећима са више од две стотине запослених, управљање квалитетом спроводи тим чије је бројно стање просечно један посто од укупног броја запослених. Да би успешно обавио свој задатак, директор квалитета треба да убеди све запослене да прихвате понашање и методе којима се обезбеђује квалитет.

Приручник квалитета је колективно дело. Он упућује на то шта треба да се ради, након што су се руководиоци сложили да то раде. Стил излагања у овом приручнику треба да буде угодан и ударни. Треба свакако избећи правнички стил. То је документ који се односи на запоследне на свим управним нивоима. На практичном плану, будући да је еволуција поступака и процедура неизбежна, добро је предвидети могућност да се у приручник лако уносе потребне измене.

Данас у већини организација, па тако и у спортским организацијама, управни одбор одржава недељне састанке за координацију. Важно је да њима присуствује директор квалитета, нарочито зато да би представио стање напретка својих планова. Осим тога, пожељно је да управни одбор, у правилним интервалима, држи посебан састанак који се обично назива одбор за квалитет. Нјегов циљ је да проучи информације које је дао директор квалитета, да припреми пројекте за побољшање и обезбеди да они буду праћени.

Примећујући да потрошња енергијеу спортским објектима представља значајан део укупне потрошње националне енергије, и сматрајући да мере уштеде енергије могу да допринесу смањењу текућих трошкова свих спортских капацитета, а да се притом не угрози степен активности бављења спортом нити смањи комфор корисника ових капацитета, усвојен је Предлог Р (83)6 – „Мере уштеде енергије у спортским објектима“. У овом предлогу је предложено Владама држава чланица Савета Европе да спроведу мере уштеде енергије; упознају локалне власти и стимулишу их да имплементирају мере уштеде енергије; скрену пажњу и стимулишу менаџере спортских организација, пројектанте и архитекте да свако у свом домену узме у разматрање предложене мере уштеде енергије.

Када је реч о квалитету на конкурентском тржишту, квалитет производа или услуге је заправо њихова способност да задовоље кориснике. С тим у вези се разликује 2 врсте захтева, први су они дефинисани уговором или поручбином, а други су за потребе изражене код извесног броја потенцијалних потрошача или корисника. Ове последње се прецизно

дефинишу на основу изучавања тржишта. Наиме, квалитет је мерљива величина која се утврђује посматрањима, опитима или испитивањем мишљења потрошача или корисника. Код једног истог производа он се састоји од бројних карактеристика, од којих произвођачу неке, понекад, остају непознате.

Према економској теорији понуде и тражње, количина производа који се траже на конкурентском тржишту изражава се функцијом више променљивих, међу којима се налазе продајна цена и квалитет. Али искуство се не може поопштити: функција тражње важи за само један дати производ, који се продаје на једном датом месту, у датом тренутку. Тражња је увек повезана са квалитетом, изузев ако је реч о монополистичком производу, или заштићеном тржишту. У општем случају, ако је продајна цена константа, свако побољшање квалитета производа и услуга, повезано с њом, има за последицу повећање тражње. Овај феномен био је уочен у САД 70-тих година XX века, када су се на америчком тржишту појавили први јапански телевизори.

Већина руководећих кадрова у Европи и САД и даље сматра да је квалитет супротстављен продуктивности. Није да они уопште нису у праву. Ако се квалитет остварује претежно контролом и поправкама на крају производног циклуса, њихов став је исправан. У овим условима, индустријска политика не може избећи да менаџмент стално арбитражира између квалитета и продуктивности. Наспрам конкурената који умеју да у исто време побољшавају и квалитет и продуктивност, таква политика води неуспеху.

Филозовија менаџмента, која још преовлађује у западној индустрији и данас, не омогућава да се побољша квалитет и продуктивност. Препреке, на које наилазе организације које желе да се служе квалитетом ради побољшања менаџмента, долазе од сталне забуне између подстицања на квалитет и рационалног побољшања квалитета.

Подстицање на квалитет брзо доводи до разочарања. Насупрот томе, када највише руководство озбиљно прилази том питању, динамика побољшања квалитета и продуктивности проструји по читавом предузећу. Менаџмент квалитета такође води динамички иновације, која у највећој мери надомешта негативне последице подизања продуктивности. Менаџмент квалитета је креатор нових радних места.

#### 4.1.6. Педагошки принципи тренирања у спорту

Концепција тренера се састоји од принципа и уверења којима се руководи у процесу тренирања и рада. Ови принципи му помажу да успешно реши различите спортске захтеве, проблеме и ситуације. Принципе можемо дефинисати као проверене (емпиријско-теоријске) опште концепте, засноване на чињеницама, који се користе као оријентир у раду тренера, и у доношењу важних спортских одлука. Извори принципа у спорту су тројаки:

- заснивају се на базичним наукама: биологији, анатомији, физиологији;
- заснивају се на друштвеним наукама: педагогија, психологија, социологија политичке науке, антропологија и
- заснивају се на спортским наукама – теорија и технологија спортског тренинга.

Први извори омогућавају богатство темељних знања о природи човека, други о природи друштвеног окружења и његовог деловања на развој човека и трећи о специфичним аспектима развоја у спорту. Они су по својој природи истинити, изворни, универзални и сматрају се у основи тачним. Када се једном у некој области праксе утврде принципи, они служе као упутства за сврсисходну активност, њима се тренер руководи у пракси, и у остваривању својих спортских циљева. Такође, они служе да би се идентификовали процеси и да се одаберу смернице за његово моделовање; омогућавају тренеру да са више сигурности ради и доноси одлуке у новим ситуацијама, као и да сопствени тренерски рад подигне на виши креативни ниво. Они му омогућавају да буде далеко сналажљивији, довитљивији и спретнији од оних тренера који користе само правила и методе засноване на пракси.

Спорт се састоји од припреме (развоја способности) – око 95% и од остваривања резултата (такмичење) на које се потроши око 5% укупног времена. Дакле, тренер мора имати знања у односу на опште и специфичне карактеристике рада организма, са његовим функцијама, као и са структуром и радом ткива који представљају основу физиологије напрезања потребних органа и система у организму спортисте.

Тренинг је дугорочан и програмиран процес, у спорту се не могу прескакати фазе тренажног рада. Уколико је добро организован тренинг, резултати могу бити импресивни, у виду промена и остварењима везаних за спортске вештине, способности и за

функционисање организма. Журба у тренингу не води акцелерацији резултата, него инхибирању свеукупног развоја спортисте.

Тренинг подразумева систематску активност засновану на прихваћеним и провереним спортским принципима:

- **Принцип специфичности** – један од најважнијих принципа. У традиционалним тренинзима, припреме спортисте за такмичење биле су усмерене на свакодневно трчање одређене дистанце, како би спортисти обезбедили енергију и развој мишића, без обзира којом спортском дисциплином се они бавили. Истраживања данас показују да тренинг мора бити специфичан, за сваку спортску дисциплину и та специфичност треба да се уважи у односу најмање три захтева: у односу на специфичност енергетског система, специфичан начин тренирања и тренирање специфичне групе мишића и специфичног типа покрета. Специфичност у односу на енергетски систем, подразумева да спортови који спадају у аеробик групу, морају имати аеробик тренинге, а они који спадају у анаеробик, морају имати организован анаеробик тренинге и фитнес. Пред тренером је изазован задатак да изабере одговарајуће вежбе, да дизајнира специфичне захтеве везане за фитнес стање спортисте у његовом спорту.
- **Принцип надоптерећења** – Тренинзи се морају заснивати на принципу надоптерећења организма, да би дошло до његовог мењања, и развоја способности. Чим се организам буде адаптирао на повећано оптерећење, може се прећи на додатно. Оптерећење на тренинзима мора бити контролисано и дозирано путем учесталости – фреквенција, интензитета и трајања вежби.
- **Принцип адаптације** – Повећаним оптерећењем на тренингу оствариваће се суптилне промене на организму, а даљим прогресивним и систематичним оптерећењем, код спортисте резултира адаптивним променама у респираторном капацитету, у оствареној и видљивој промени снаге мишића, у мишићној издржљивости, у јачању скелетног система, тетива, лигамената и везивног ткива.



- **Принцип прогрессије (напретка)** – Вежбе код спортисте које имају за циљ адаптацију и постепено преоптерећење, треба да буду такве да обезбеђују континуиране и прогресивне промене. Уколико је оптерећење повећано сувише брзо, организам није у стању да се адаптира и долази до слома или оштећења организма. Планирањем сталног раста оптерећења, овај се проблем избегне и овај принцип је витални елемент програма тренирања.
- **Принцип индивидуалног одговора** – Сваки спортиста другачије реагује на исте захтеве тренинга, на шта утичу генетичке карактеристике, зрелост, исхрана, спавање и остали индивидуални и фактор окружења. Нереално је да тренер очекује да ће сви спортисти исто реаговати на предвиђене активности тренинга.
- **Принцип променљивости** – Тренинзи морају укључивати различите и разноврсне активности, како би спортисти били заинтересовани за њих. Концепти ради – одмори се, и тешко – лако, су основе овог вариационог принципа. Тренинг се може планирати тако да након рада следи одмор и да након тешких вежби следе лакше вежбе, али може и мењати редослед активности, вежби или место одржавања тренинга.
- **Принцип загревања/хлађења** – Сваки тренинг мора имати време за загревање и за опуштање. Загревање служи да припреми организам за вежбање и да смањи ризик од повреда.
- **Принцип дугорочности тренирања** – Дугорочним тренирањем, континуираним и прогресивним оптерећивањем остварују се такве промене у организму спортисте, које воде развоју спортских вештина и способности. Постепени развој физиолошких параметара, доприноси постизању бољих спортских резултата. Овај принцип од тренера захтева да буде стрпљив и пажљив при праћењу моторних промена и моторног развоја спортисте и да не врши притисак на њега да ради још више, брже дуже или најбрже што може. Истраживања указују да је за типичног врхунског спортисту неопходно обезбедити осам до десет година тренирања, да би он достигао своју врхунску форму и остваривао врхунске резултате.

- **Принцип реверзибилности** – Готово све што се постигне у току симултаног процеса тренирања почиње се губити, нестајати и сабити оног тренутка кад спортиста престане систематски тренирати. Са престанком тренинга, губе се физиолошки квалитети, који подржавају спортске вештине и способности. Тренери морају дизајнирати програме одржавања спортисте у фитнес форми током целе године, посебно у време вансезонских пауза. Овај принцип подразумева бригу тренера око здравља спортисте и његову припрему за новмално функционисање и онда кад престане активно да се бави спортом. Посебно је значајно да га припреми на усклађивање потреба у исхрани, са новонасталим енергетским смањеним.
- **Принцип социјализације и усклађивања** – Тајна успеха дуготрајних тренинга лежи у усклађивању и прилагођавању активности тренинга и свих других животних активности спортисте. Тренер мора на тренинге гледати увек, из те дугорочне перспективе. Мора обезбедити спортистима довољно времена, да буду у кругу своје породице, да остварују своје социјалне контакте и дружење.

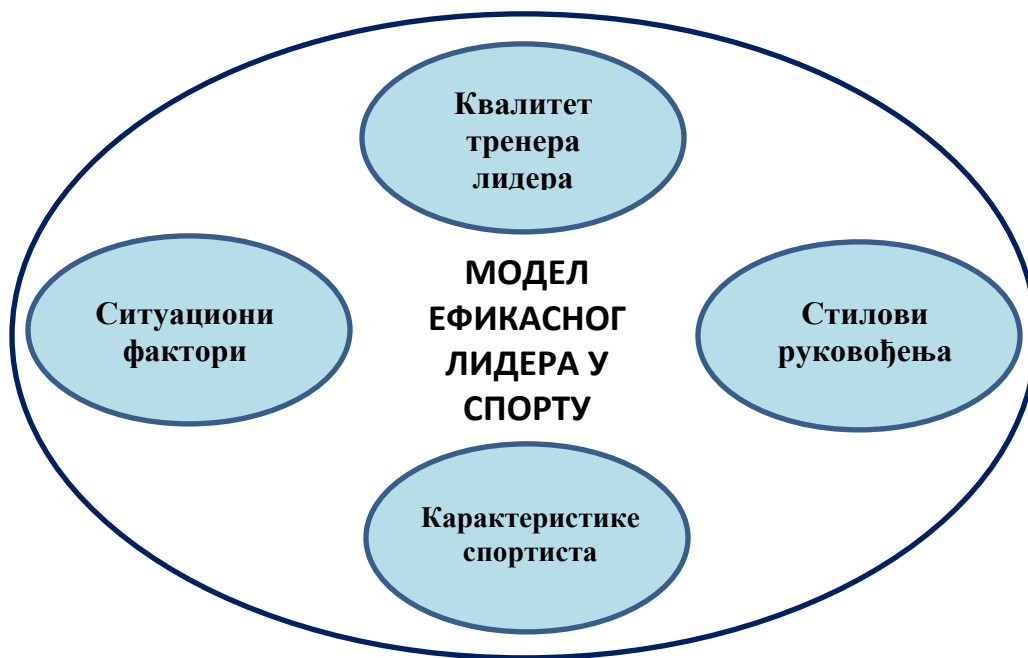
#### **4.1.7. Компоненте ефикасног вођења у спорту**

Некада се сматрало да се лидери рађају и да су људи или рођени као лидери или једноставно нису. Оваква теорија је одбачена и припада историји зато што је јасно да неко може бити изузетан вођа за одређене задатке, док та иста особа може бити врло слаба у организацији и реализацији других задатака.

Истраживања показују да сви лидери не раде на исти начин, односно разликују се у стилу руковођења, стилу комуникације, стилу организовања активности и афективном стилу. Овде се првенствено мисли на поделу лидерских стилова (аутократски и демократски стил). Поред ситуационих фактора, истраживања су показала да на успешност лидерства утичу и карактеристике реакција оних којима лидер руководи. Наиме, код спортиста постоје различите потребе, које они желе да подмире у спортским активностима и оне утичу на начин како ће спортисти реаговати на тренерско руковођење.

Анализом свих фактора који могу утицати на ефикасно руковођење, дошло се до четири који имају посебну тежину (слика 12):

- карактеристике лидера;
- стилови руковођења;
- природа спортске ситуације;
- карактеристике спортиста са којима тренер ради.



Слика 12. Четири компоненте модела успешног лидерства у спорту

*Извор: Ољача, М., 2005, Педагогија спортског тренинга, Спортска академија, Београд, стр.149.*

Оно што нас у контексту овога рада посебно занима јесу квалитети ефикасног тренера – лидера. Неке од базичних квалитета лидера је прилично лако утврдити, а реч је о следећим: интелигентан, упоран, самопоуздан, подстицајан – убедљив, флексибилан, интензивно мотивисан, усмерен на постизање успеха, контрола, висока смосвест, оптимистичан.

Пракса показује да многи тренери поседује ове базичне карактеристике и квалитете, ипак поједини нису добри лидери што говори да су ово само неопходни али не и довољни квалитети. Лидер треба да има још квалитета.

Теорије лидерства су настојале да утврде одређене карактеристике лидера, које ће му обезбедити успешно руковођење спортским процесима. Најчешће се истичу стабилне карактеристике личности као што су интелигенција, одговорност, ангажованост, учествовање, статус, независност. ове особине су идентификоване код свих успешних лидера и назване универзалним карактеристикама. Насупрот њима, у теоријама се говори и о ситуационим карактеристикама лидера, и о ситуационом понашању лидера. То су карактеристике које помажу лидеру да у једној ситуацији, успешно реши проблеме, али у другој ситуацији су од мале користи.

Проучавања су показала да постоје два типа лидера тренера, који се међусобно разликују и то су:

- тренери који сматрају да је важно да се развије специфично пријатељство, међусобно поверење, уважавање, добри и квалитетни односи између њега и спортиста и
- тренери који посвећују више пажње: радним задацима, мотивацији, аутократски су односи, јасно дефинисани односи између њега и спортиста, успоставља добре оквире за организацију, за комуникацију, за методе и процедуре рада.

Ова два различита типа понашања тренера нису инкомпатибилна. Тренер може бити добар у оба ова типа. Према томе, тренер, уважавајући особености спортске дисциплине у којој ради, мора пре свега обезбедити добре оквире за организацију рада и комуникацију, али у исто време развијати пријатељство, поверење и уважавање. Добар однос између тренера и спортиста доприноси остваривању добрих резултата, а лидерске функције тренера ће се развијати.

Поред наведених квалитета успешног тренера, неопходно је навести још неке које поседују врхунски тренери:

- они се понашају, раде и делују као лидери, они нису никад један од чланова екипе;
- они и добро решавају проблеме и антиципирају их; способни су да идентификују проблеме у раним фазама и да развију стратегије за корективну акцију;
- развијају поверење код других, јер су поуздани, сигурни, не намећу се;
- имају развијену самоконтролу;
- континуирано настоје да усавршавају и развијају своје тренерске вештине и способности;
- поштују друге и помажу им да развију сопствено осећање вредности;
- одговорни су, брину и имају развијену културу коришћења времена;
- флексибилни су и практични.

**Стил руковођења** односи се на начин на који тренер типично реагује, у раду са тимом, у току остваривања спортских задатака, и начин на који поступа у процесу подмирења групних потреба. Стил руковођења се врло лако може идентификовати, код сваког тренера, једноставним присуством његовог тренинга, и обсервацијом његовог рада. Уколико идентификујемо неке од карактеристика и квалитета о којима смо говорили у претходној табели, као развијене код тренера: оптимизам/песимизам, подстицајан/пасиван, ригидан/флексибилан, обазривост/смелост, онда се са сигурношћу може очекивати, да ће ове јаке диспозиције утицати и на стил тренерског рада, у специфичним спортским ситуацијама.

Два стила руковођења се ипак могу издвојити као значајно различита: то су аутократски и демократски стил. Упоредивањем ових доминантних карактеристика добија се одређење и сваког од наведених стилова приказаних у табели 3.

Табела 3. Компарација стилова руковођења

*Извор: Ољача, М. (2005). Педагогија спортског тренинга, Спортска академија, Београд, стр. 154.*

<b>Аутократски стил рада тренера</b>	<b>Демократски стил рада тренера</b>
Усмерен на победу	Усмерен на спортисту
Стил командовања и наређивања	Стил сарадње и заједничког рада
Оријентисан на задатке	Оријентисан на људе

Ова два стила до сада су се углавном посматрала као дихотомни, тренер има развијен један, или други стил. Међутим, већ и на основу досадашњег разматрања људских вештина, очигледно је да њих карактерише континуитет, и некад је изражена једна крајност, а некад друга, са бројним варијететима између. Тако је и са стилем руковођења. Могуће је да и тренер који је аутократа не буде искључиво оријентисан на спортске радне задатке. Оно по чему се разликују ови стилови су опште, генералне оријентације у раду. Тренер може у пракси да примењује оба стила, као и бројне варијације ових стилова.

Основна поставка од које се полази у анализи ситуационих факора је, да различите спортске ситуације, захтевају различите стилове руковођења. Најзначајнији ситуациони фактор је спортски задатак. Пошто руковођење тј. доношење одлука у току такмичења или „на терену“ захтева брзе акције, онда свакако није ефикасно користити демократски став у тим ситуацијама. Одлуке доносе брзо, и одговорност за те одлуке преузима искључиво тренер. Наравно, то не значи да се и у тим ситуацијама тренер не консултује са спортистима и котренером, уколико сам он процени потребу за информацијама или дилемама.

Следећи ситуациони фактор који утиче на избор стила руковођења је питање да ли тренер тренира у индивидуалним или у тимским спортовима. Тимски спортови, као што је ватерполо, захтевају више координације и обједињавање учинка групе, док индивидуални захтевају мање директивног тренера. Дакле, тимским спортовима више одговара ауторитативно-демократски стил руковођења, док индивидуалним спортовима демократско-ауторитативан тренер.

Динамични спортови попут ватерпола, кошарке и сл. захтевају више тренера који је оријентисан на спортске задатке, док пливање захтева тренера који је оријентисан искључиво на спортисту.

Исто тако се у пракси показало да спортистима који нису достигли врхунац, више одговара тренер оријентисан на спортске задатке, док врхунским спортистима, више одговара тренер оријентисан на спортисте, тренер који ће им обезбедити емоционалну подршку и сарадњу на тренинзима, радије него што ће им наређивати и захтевати.

Постоји још четири фактора који битно утичу на одлуку тренера о стилу руковођења:<sup>69</sup>

1. **Расположиво време.** Када тренер има мало расположивог времена пред собом, он ће се оријентисати на задатке и на аутократски стил, који ће му бити далеко функционалнији од демократског стила.
2. **Помоћни тренер и сарадници.** Што тренер има више сарадника, утолико ће морати да обезбеди да сви раде јединствено, у односу на постојеће спортске задатке, и то усклађивање више захтева аутократски стил лидерства, или тачно постављање захтева сваком сараднику и евалуацију урађеног.
3. **Величина тима.** Тешко је користити демократски, или партиципативни стил руковођења уколико је тим велики.
4. **Карактеристике спортиста.** Карактеристике личности спортиста и њихове вредности, изузетно су битне за избор стила руковођења. Колико тренер утиче у процесу тренирања на спортисте, утолико и спортисти утичу на тренера. Уколико су спортисти хладни, а пријемчљивији на наређења, тренер ће користити ауторитативан стил. Међутим, врхунски спортисти очекују мање наредби а више савета и анализа успешнијег рада.

Оно што се може извући као општа и заједничка карактеристика доброг лидера је да он мора бити флексибилан и прилагодљив. Нелогично је примењивати само један начин у вођењу различитих спортских тимова, у различитим ситуацијама. Управо зато не постоји рецепт који би тренер могао да примени и да постане успешан лидер. Ипак, постоје проверена правила као што су:

---

<sup>69</sup> Ољача, М., (2005). *Педагогија спортског тренинга*, Спортска академија, Београд, стр. 157.

- упознати себе и стално радити на развоју вештина, неопходних за успешно руковођење;
- развити оба стила руковођења (аутократски и демократски) и примењивати их у складу са захтевима спортске ситуације;
- упознати, помагати и бити потпора сваком члану тима;
- прилагођавати се променама које улога тренера захева;
- имати лидерско понашање и деловање;
- преносити одговорности управљања на друге, али не одрицати их се. Преносити власт и одговорност на чланове тима (капитен), и сараднике, али селективно;
- створити ефикасни тим развојем културе тима, специфичне емоционалне-социјалне климе у тиму.

Поред визије и способности усмеравања, тренер мора да настоји да ту своју визију претвори у стварност. Тај процес ће се реализовати ефикасним развојем културе тима.

**Култура тима** представља начин на који тим остварује своје задатке и циљеве, то је социјална архитектура која развија специфичне карактеристике психе. Када тренер говори о развоју аспирација за победом, о развоју позитивних ставова према тиму, о развоју поверења у тиму, о развоју поноса сваког појединца што припада управо свом тиму, о развоју колективног духа у тиму и када говори о култури тима.

Наглашавање значаја тимске културе не значи да се сваки члан тима мора усагласити са стилем рада тренера. Градити тимску културу је тимски процес, и он мора укључивати у сваком моменту тим. Позитивна тимска култура мора се заснивати на индивидуализму и одговорности чланова тима и тренера.

У креирању културе тима, на првом месту мора бити неговање и уважавање достојанства и части сваког члана тима, јер су ови механизми основни за грађење кохезивности. Током тренирања, и у току сезоне такмичења, позитивним дубеком тренер ће одржавати ове карактеристике спортиста. Спортисти уствари тачно знају шта се од њих очекује. Позитивна реакција тренера јача те позитивне димензије личности, и позитивне карактеристике комуникације између спортиста.



Тим је на првом месту, и сваки члан спортског тима мора бити спреман да жртвује своје личне циљеве ради тимских. Млађи спортисти морају знати да је њихова дужност да играју за другу или трећу поставу, и да ће касније кад постану чланови првог тима све бити награђено.

Компоненте тимске културе на које треба још обратити пажњу су:<sup>70</sup>

- **грађење традиције тима** – сваки тренер жели да остане записан у историји клуба, као неко ко је побеђивао, али и друге манифестације традиције су важне, неговати идеју: тим се никад не предаје, нпр.
- **основне процедуре рада** – оне се односе на процедуре селекције првог тима, процедуре награђивања, процедуре тренирања, процедуре вежбања и припремања за такмичење; све оне морају бити тако примењене да омогуће тиму да оптимално функционише;
- **менаџмент информација** – коме се поверава која информација; како информација преноси преко помоћног тренера до спортиста; које информације стижу до тренера; како се комуницира у току игре и такмичења или путовања;
- **природа спорта** – индивидуални спортови имају различиту културу од тимских; тимски спортови захтевају прецизну координацију напора, уз изузетне временске притиске; тимска култура мора да се успоставља у складу са карактеристикама спорта;
- **структура моћи, статуса и снаге утицаја, као елемент културе тима** - одговор на ово питање везује се за то да ли тренер задржава сву власт за себе или је дели са сарадницима и спортистима.

---

<sup>70</sup> Ољача, М., (2005), *Педагогија спортског тренинга*, Спортска академија, Београд, стр. 162.

## 4.2. Методе контроле нивоа утренираности ватерполиста раног адолесцентног узраста (11-14 година)

Ватерполо припада групацији спортских игара, чија се тренажна и такмичарска активност реализује у води, односно реализује у специфичној, а за људску популацију не природној средини. Генерално посматрано, тренажна активност у систему спорта, па и у ватерполу има своја два основна сегмента и то: 1) основни тренинг, који се у ватерполу реализује у базену тј. у води; и 2) допунски тренинг, који се у ватерполу реализује на сувом и то у форми тренинга у сали или тренинга у теретани.

Систем управљања и ефикасност контролисања тренажног процеса првенствено зависи од тога у којој мери је систем прикупљања информација о актуелном стању припремљености спортисте или екипе развијен и релиабилан. Другим речима, прикупљање информација о стању такмичарске припремљености треба да обезбеди прецизан увид у све сегменте или неопходне аспекте утренираности спортисте или екипе да би тренер доносио правовремено правилне одлуке о непосредном или стратешком тренажном раду у наредним етапним фазама тренажних циклуса.<sup>71</sup>

У процесу вишегодишње припреме спортиста, који има главни циљ постизање врхунског спортског резултата, постоје четири основна метода за узорковање тј. добијање информација о актуелном нивоу утренираности и развијености неке физичке способности или стању такмичарске припремљености, и то:<sup>72</sup>

1. Метода тестирања у лабораторијским условима,
2. Метода тестирања у теренским условима,
3. Метода моделских тренинга, и
4. Анализа такмичарске активности.

Сваки метод има својих предности у односу на квалитет информација о жељеном, тј. у односу на предмет мерења, а који метод ће се користити зависи од потребе за директно

---

<sup>71</sup> Окичић, Т., и др.(2012), *Ватерполо*, Факултет спорта и физичког васпитања Универзитета у Нишу, Ниш.

<sup>72</sup> Допсај, М. (2015), *Аналитика и дијагностика у спорту и физичком васпитању*. Интерактивни CD, Београд, Факултет спорта и физичког васпитања и График центар, Београд.

или индиректно добијеном информацијом о актуелном стању развијености физичке способности или потребе о директно или индиректно добијеној информацији о некој спортско–такмичарској перформанси тј. нивоу такмичарске утренираности (ефикасности).

У односу на метод лабораторијских тестирања, он припада категорији не специфичних начина провере нивоа припремљености ватерполиста, али се користи у односу на утврђивање нивоа развијености тестираног физичког својства, односно контрактилне, моторичке или дате функционалне способности. За мерење или процену физичких способности ватерполиста применом лабораторијске методе треба користити све стандардизоване тестове, као и тзв. методе златног стандарда и то: методдинамометрије(изометријска, тензиометријска, изокинетичка, изодинамичка, изоинерцијална итд), метод ергономије и метод моторичких (кретних) тестирања.<sup>73</sup>

„Као пример, у табели 4. су приказани основни дескриптивни показатељи мишићне силе мерене у изометријским условима методом динамометрије са карактеристикама криве, где је измерен ниво максималне мишићне силе опружача ногу из стојеће позиције ( $F_{max}$ ), време потребно да се дата сила постигне ( $tF_{max}$ ) и општи показатељ развијености експлозивне мишићне силе (RFD Basic), где су поред резултата ватерполиста приказани и резултати других спортиста (Power Lifteri, Атлетичари, Џудисти), као и добро трениране особе, док су резултати не тренираних особабиле контролна популација.<sup>74</sup>

Такође, резултати су приказани у односу на апсолутне и релативне показатеље мишићне силе<sup>75</sup>, а дата је и разлика (у процентима) нивоа посматраних параметара (ниво максималне силе, време потребно да се она постигне и експлозивна сила) у односу на

---

<sup>73</sup> Окичић, Т., и др.(2012), *Ватерполо*, Факултет спорта и физичког васпитања Универзитета у Нишу, Ниш.

<sup>74</sup> Допсај, М. (2010), Карактеристике F-t криве: Аналитички и дијагностички значај у спорту. У: Станковић, Р. (Ed.). XIV Међународни скуп FIS Комуникације 2010 – у спорту, физичком васпитању и рекреацији, Ниш: Факултет спорта и физичког васпитања Универзитета у Нишу, pp. 36-51.

<sup>75</sup> Допсај, М. (2015), Аналитика и дијагностика у спорту и физичком васпитању. Интерактивни CD, Београд, Факултет спорта и физичког васпитања и График центар, Београд.

контролну групу, као критеријску вредност мерене карактеристике код не трениране популације ( $Z=0$ ).

На основу тих података се може видети нпр. да је код врхунских ватерполиста максимална мишићна сила опружача ногу за 43.12% развијенија од не трениране популације (WP = 215.92 DaN vs. Контролни = 150.87 DaN), дату силу остварују за 35.52 % краће време (WP = 1571.51 ms vs. Контролни = 2437.17 ms), и имају боље развијену општу експлозивност за чак 121.97 % (WP = 137.40 DaN/s vs. Контролни = 61.90 DaN/s). У односу на релативне показатеље релативне вредности максималне мишићне силе су код врхунских ватерполиста веће за 17.69 % (WP = 2.414 DaN/kg TM vs. Контролни = 2.051 DaN/kg TM), док је релативни показатељ опште експлозивности већи за чак 82.54 % (WP = 1.536 DaN/kgTM<sup>s<sup>-1</sup></sup> vs. Контролни = 0.842 DaN/kg TM<sup>s<sup>-1</sup></sup>).

Ови резултати само доказују да је поред нивоа мишићне силе, код ватерполиста, са аспекта опште физичке припремљености, још доминантније својство брзина испољавања дате силе, односно експлозивности. Поред експлозивности, веома важне карактеристике опште физичке припремљености са аспекта контрактилности су и добро развијена брзинска снага, снажна издржљивост и издржљивост у снази, па затим добра флексибилност, као и висок ниво развијености аеробних, анаеробно лактатних (гликолитичких) и анаеробно алактатних (АТФ-СР) енергетских способности, без обзира о ком полу се ради.<sup>76</sup>

Резултати студије где су испитиване физичке способности сениорске репрезентације ватерполисткиња Р. Србије су показали да оне испољавају велики анаеробни капацитет и мишићну снагу при ангажовању горњег дела тела (Mean±SD за максималну снагу 8.05±0.8 W·kg<sup>-1</sup>, просечна снага 6.5±0.4 W·kg<sup>-1</sup>), врло високу аеробну издржљивост, VO<sub>2</sub>max=46.52±7.0 mlO<sub>2</sub>·min<sup>-1</sup>·kg<sup>-1</sup> на ручном ергометру, VO<sub>2</sub>max=61.8±11.9 mlO<sub>2</sub>·min<sup>-1</sup>·kg<sup>-1</sup> на ножном ергометру, уз натпросечне вредности параметара плућне функције. Очигледно је да су велика снага горњег дела тела и изражена аеробна издржљивост целог организма доминантне карактеристике врхунских ватерполисткиња. Уз

---

<sup>76</sup> Радовановић, Д., Окичић, Т., Игњатовић, А. (2007), Физиолошки профил врхунских ватерполисткиња, *Acta Medica Mediana*, 46(4): str. 48-51.

релативно изражену телесну висину и низак проценат масног ткива, ове спортисткиње поседују врло добре предиспозиције за адаптацију на изражене физичке напоре током целог меча.<sup>77</sup>

Табела 4. Дескриптивни показатељи изометријских контрактилних карактеристика код мишића опужача ногу у односу на различите спортисте и трениране популације мушкараца

*Извор: Донсај, М. (2010), Карактеристике F-t криве: Аналитички и дијагностички значај у спорту. У: Станковић, Р. (Ed.). XIV Међународни скуп FIS Комуникације 2010 – у спорту, физичком васпитању и рекреацији, Ниш: Факултет спорта и физичког васпитања Универзитета у Нишу, pp. 36-51.*

	F <sub>max</sub> (DaN)	tF <sub>max</sub> (ms)	RFD <sub>Basic</sub> (DaN/s)	Δ N/s % Aps	TM	F <sub>rel</sub> (DaN/kg)	RFD <sub>BasicRel</sub> (DaN/kg <sup>s<sup>-1</sup>)</sup>	Δ N/s %Rel
Power Lifteri (N=15)	254.39	1446.60	175.85	184.08	88.89	2.862	1.978	135.09
T & F (N=11)	240.88	1378.55	174.73	182.27	79.2	3.041	2.206	162.17
Judo (N=12)	173.07	1509.81	114.63	85.18	85.91	2.015	1.334	58.56
Waterpolo (N=30)	215.92	1571.51	137.40	121.96	89.45	2.414	1.536	82.53
Well Trained (N=92)	173.61	1983.31	87.54	41.41	79.73	2.177	1.098	30.47
Control (N=46)	150.87	2437.17	61.90	Z=0	73.56	2.051	0.842	Z=0

### Принцип тестирања физичких способности (припремљености) у води

Генерално посматрано ватерполисти имају две основне позиције у води у којој пливају или реализују техничко-тактичке задатке игре: хоризонталну и вертикалну. Како ватерполо припада спортској игри, што значи да се током тренинга и утакмице играчи налазе у свим зонама напрезања (максимални, субмаксимални, велики, средњи и мали) у обе основне позиције, онда би и тестирање требало имати интегрални карактер, односно састојати се од батерије тестова која садржи појединачне тестове за мерење или процену пливачке припремљености у свим позицијама из зонама интензитета напрезања.

Новија истраживања су показала да је за интегрални (вишедимензионални тј. вишестестовни) приступ оптимално користити батерију тестова састављених од најмање 6 до 11 појединачних тестова, где је математичким моделовањем дефинисан тзв. генерални

<sup>77</sup> Исто

ниво хоризонталне пливачке припремљености. Поменути модели су дефинисани како за хоризонталну пливачку позицију, тако и за вертикалну.<sup>78</sup>

У односу на врхунске играче јуниорског узраста (N = 71 играч, и то репрезентација Словеније = 13, Турске = 15, Грчке = 16 и Србије = 27), а на основу батерије од следећих 6 појединачних пливачких тестова – 15m, 25m, 50m и 200m краул из воде (15m<sub>crawl</sub>, 25m<sub>crawl</sub>, 50m<sub>crawl</sub>, 200m<sub>crawl</sub>); 25m краул са главом ван воде и краул са вођењем лопте (25m<sub>crawlHUP</sub>, 25m<sub>crawlB</sub>), дефинисан је следећи математички модел генералне пливачке припремљености (HPP<sub>GEN</sub>) са формулом:

<b>Једначина модела предикција хоризонталне пливачке припремљености ватерполиста јуниорског узраста</b>
$\text{HPP}_{\text{GEN}} = 350.3024 - (5.5522 \cdot 15\text{m}_{\text{crawl}}) - (3.5638 \cdot 25\text{m}_{\text{crawl}}) - (1.9001 \cdot 50\text{m}_{\text{crawl}}) - (0.4024 \cdot 200\text{m}_{\text{crawl}}) - (3.7538 \cdot 25\text{m}_{\text{crawlHUP}}) - (2.7882 \cdot 25\text{m}_{\text{crawlB}})$

По истој методологије су дефинисани модели и у односу на позиције у игри, подељене на категорије – спољних играча, централних бекова и центара.<sup>79</sup>

<b>Једначина модела предикција хоризонталне пливачке припремљености ватерполиста јуниорског узраста у односу на позицију у игри</b>
<b>Спољни HPP<sub>GEN</sub></b> = 349.882 – (m15crawl · 5.681) – (m25crawl · 3.555) – (m50crawl · 1.893) – (m200crawl · 0.408) – (m25crawlHUP · 3.608) – (m25crawlWB · 2.844)
<b>Централни бекови HPP<sub>GEN</sub></b> = 349.872 – (m15crawl · 5.682) – (m25crawl · 3.559) – (m50crawl · 1.893) – (m200crawl · 0.408) – (m25crawlHUP · 3.603) – (m25crawlWB · 2.845)
<b>Центри HPP<sub>GEN</sub></b> = 349.938 – (m15crawl · 5.679) – (m25crawl · 3.557) – (m50crawl · 1.893) – (m200crawl · 0.408) – (m25crawlHUP · 3.607) – (m25crawlWB · 2.845)

У случају да са измери време (измерено у секундама и изражено на другу децималу) потребно за препливавања датих деоница и датим техникама, а пливањем из воде, добијене вредности се само убаце у дефинисану једначину. Резултат генералног нивоа хоризонталне пливачке припремљености играча јуниора (16 – 18 година) представља број изражен на

<sup>78</sup> Ozkol, Z., i dr. (2010), Model for assessing general horizontal swimming abilities of junior water polo players according to playing position. In Kjendle, P-I., Stallman, R. K., Cabri, J. (Eds.). *Biomechanics and Medicine in Swimming XI (Proceedings)*, Niordberktrykk as, Oslo: Norwegian School of Sport Sciences, pp. 276-278.

<sup>79</sup> Исто

другу децималу, где 0 представља хипотетски минимум припремљености, 50 просечну припремљеност, а 100 хипотетски максимум припремљености. Резултати припремљене студије су показали да је просечна вредност генералног нивоа хоризонталне пливачке припремљености код играча из Србије била 59.86 бодова, словеначких 56.01 бодова, грчких играча 50.70 бодова и турских играча 26.30 бодова.<sup>80</sup>

Технологија тестирања вертикалне пливачке способности захтева модел вишекратног мерења (више појединачних тестирања у функцији једног мерног поступка), где се на најмање два појединачна тренинга измери време одржавања у основној вертикалној позицији (ноге бицикл, руке „хоризонтална осмица“, глава ван воде) са различитим додатним тежинама тј. додатним оптерећењем. На тај начин се у најмање 4 тачке различитог оптерећења (субмаксимално, велико, средње и мало) добије време одржавања – вертикалног пливања до отказа, као способност ватерполисте да се одржава у основној вертикалној позицији, односно као параметар издржљивости за дато вертикално оптерећење.

Као пример, у односу на женску репрезентативну селекцију Србије сениорског узраста утврђено је (табела 5) да је просечно додатно оптерећење играча тј. одржавања у вертикалној позицији до отказа у зони субмаксималног напрезања (анаеробно алактатни енергетски систем) за интервале од 5, 10 и 15 секунди – додатно оптерећење од 22.32, 18.98 и 17.30 kg, у зони великог напрезања (анаеробно лактатни енергетски систем) за интервале 30, 45 и 120 секунди – додатно оптерећење од 14.82, 13.57 и 11.03 kg, у зони средњег и малог напрезања (аеробни енергетски систем) за интервале од 300, 600 и 1800 секунди – додатно оптерећење од 9.17, 8.02 и 6.55 kg.<sup>81</sup>

Израчуната оптерећења представљају 34.81, 29.53, 26.88, 22.96, 20.99, 16.99, 14.07, 12.27 и 9.98 % тежине од просечне телесне масе тестираних играчица репрезентације. На тај начин тренер зна да нпр. играчице сениорске репрезентације у вертикалној пливачкој

---

<sup>80</sup> Допсај, М., Thanopoulos, V. (2008), Multidimensional model for swimming ability evaluation at junior water polo players. O'Donoghue, P., & Hökelmann, A. (Eds.). Book of Abstracts World Congress of Performance Analysis in Sport, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg Department of Sports Science: Stielzik Druck, VIII, p. 154.

<sup>81</sup> Допсај, М., Манојловић, Н., Thanopoulos, V. (2006), Method for assessing basic physical fitness level of water polo players in vertical swimming position, Edited by: Hellard, P., Sidney, M., Fauquet, C., Lehenaff, D., Proceedings First International Symposium Sciences and Practices in Swimming, Atlantica, Biarritz, France, pp. 233-235.

позицији у просеку за 5 секунди морају издржати оптерећење до отказа од 23.32 kg додатне тежине, односно морају се одржавати 5 секунди у вертикалној пливачкој позицији са 34.81 % додатне тежине од сопствене телесне масе, да би биле на адекватном нивоу вертикалне пливачке припремљености за потребе сениорске ватерполо репрезентације.

Табела 5. Показатељи вертикалне пливачке припремљености код ватерполисткиња чланица сениорске репрезентације Србије

*Извор: Аутор*

<b>Апсолутне вредности за вертикалну пливачку припремљеност (<math>ABS_{VSWIM}</math>)</b>									
Временски интервал (s)	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>120</b>	<b>300</b>	<b>600</b>	<b>1800</b>
Просечно додатно оптерећење (kg)	22.32	18.98	17.30	14.82	13.57	11.03	9.17	8.02	6.55
<b>Релативне вредности за вертикалну пливачку припремљеност (<math>REL_{VSWIM}</math>)</b>									
Релативно оптерећење (% BM)	34.81	29.53	26.88	22.96	20.99	16.99	14.07	12.27	9.98

Најновија истраживања су показала да су резултати добијени применом методе теренских тестирања апсолутно поуздана и да се уз одређене аналитичке оптимизације и дефинисање система развијања специфичних батерија тестовамогу успешно употребљавати у сврху контроле ефикасности примењеног тренажног рада.<sup>82</sup> Такође, предност оваквог система прикупљања информације је и то да се оне узоркују не реметећи тренажни процес, као и да су спортисти тј. ватерполисти фамилијаризовани, односно навикнути и упознати, са процедурама самог чина тестирања.

Наглашавамо, да је процес оптимизације добијања резултата оваквог метода тестирања успостављен применом посебних статистичких процедура које припадају простору мултидимензијалних статистичких метода – мултидимензионалном скалирању са

<sup>82</sup> Допсај, М., и др. (2012), Jumping performance in elite female volleyball players relative to playing positions: A practical multidimensional assessment model, *Serbian journal of Sports Sciences*, 6 (2): pp. 61-69.



математичким моделовањем актуелног стања припремљености спортиста, односно ватерполиста.<sup>83</sup>

Данас, у модерном спорту а у сврху постизања максималне ефикасности тренажног рада, као вишегодишњег сложеног процеса, неопходност развијања система перманентног прикупљања валидних информација уз примену општих, а нарочито специјализованих статистичких и математичких процедура обраде истих, постаје неопходност и неминовност у систему контроле квалитета система спорта. Развијање посебних математичких модела контроле актуелних информација о стању утренираности спортисте или екипе, данас, је есенцијалан фактор у дефинисању експертског система технологије спортског тренинга.

### **Анализа такмичарске активности**

Како се са тестирањем опште физичке способности, без обзира да ли су измерене применом лабораторијских или теренских тестирања, не може измерити, нити проценити ниво специфичне тј. такмичарске припремљености ни појединачног играча, нити екипе, јер се сами ватерполисти у датим условима тестирања не налазе у специфичној ситуацији игре (ситуација игре подразумева следеће услове: сарадња са саиграчима, вођење спортске борбе у односу на противничку екипу, утицај тока игре и судијских одлука на ефикасност игре, константна антиципација актуелних дешавања у игри и стална корекција доношења одлука и корекције техничко-тактичких компоненти реализације, итд.), једини начин да тренер утврди на ком нивоу је екипа или појединац припремљен је да изврши анализу ефикасности игре појединца и екипе. Тај метод се зове – Анализа такмичарске активности (АТА).<sup>84</sup>

Поменута анализа подразумева да се евидентирају све активности играча у односу на све параметре елемената технике игре ватерпола, као и тактике игре ватерпола, које су реализоване на појединачној утакмици. Ти елементи се евидентирају у односу на успешно реализоване (који се оцењују са +) и неуспешно реализоване (који се оцењују са -). Односно укупно реализованих елемената са успешно реализованим елементима даје тзв.

---

<sup>83</sup> Допсај, М., di Nino, А. (2014), A simple field test for the assessment of aerobic swimming fitness: a multidimensional approach. In: Mason Bruce (Ed.), XIIth International Symposium on Biomechanics and Medicine in Swimming - Proceedings, Canberra: Australian Institute of Sport, pp. 292-295.

<sup>84</sup> Допсај, М. (2015), Аналитика и дијагностика у спорту и физичком васпитању. Интерактивни CD, Београд: Факултет спорта и физичког васпитања и График центар, Београд.

Коефицијент корисног дејства (ККД), који представља елементарни показатељ ефикасности игре појединца или екипе (када се сабере остварена укупна реализација свих играча који су играли и подели са успешно реализованим елементима, добија се ККД за екипу).

Сви добијени подаци АТА служе као показатељ актуелног нивоа/стања специфичне спортске припремљености играча и екипе, односно нивоа достигнуте такмичарске форме играча и екипе, и на основу њих тренер доноси одлуку о циљевима и задацима наредних тренажно-припремних (ако је у питању контрола утакмица у припремном периоду) или тренажно-такмичарских (ако је у питању текућа утакмица такмичарског циклуса) циклуса тренажног рада.<sup>85</sup>

### **4.3. Препоруке за тренинг ватерполиста раног адолесцентног узраста (11-14 година)**

Деца пубертетског узраста која се баве спортом налазе се у другој фази дугорочног спортског развоја, односно у фази *спортског обликовања*. Циљеви тренинга у овом узрастном периоду су да спортисти и даље раде на развоју базичних моторних способности, да се одржава и оснажује њихова интринзичка мотивација за бављањем спортом (кроз балансирање између учења и тренинга са пуно игре и забаве и формални тренинг усмерен на овладавање основним техничким и тактичким елементима специфичним за главни спорт).

Препоручује се тренинг умереног интензитета, а посебна пажња треба бити посвећена увођењу деце у систем редовних такмичења, формирању правилне такмичарске оријентације и дефинисању такмичарских циљева. Нагласак не сме бити на победама и пласманима, већ на личном развоју, напредовању и улагању максималног напора. Успех се дефинише шире и не изједначава само са победом. Спортисти се уче да правилно атрибуирају успех, преузму одговорност за сопствено извођење, прихвате правила фер плеја и кодекс доброг спортског понашања. С обзиром на велике разлике у расту и сазревању, а самим тим и способностима спортиста истог календарског узраста, неопходан

---

<sup>85</sup> Исто.

је индивидуални приступ у тренирању како би се свима њима пружиле подједнаке шансе за даље спортско напредовање. Не треба заборавити ни на правило подједнаког играчког времена, јер млади спортисти највише уживају када играју без обзира да ли губе или побеђују. Ако редовно тренирају, а никада не улазе у игру, они постају нестрпљиви, незадовољни, губе осећај компетентности и мотивацију за даље тренирање, прелазе у други клуб, мењају спорт или га потпуно напуштају.

За дизајнирање оптималног програма тренинга најпогоднијег за спортисте узраста од **11 до 14 година** дате су неке од следећих препорука:

- тренинг треба да се састоји од различитих вежби специфичног спорта и других спортова; овакав мултилатерални приступ омогућава побољшање вишестраних основа и припрему за такмичење у изабраном спорту; обим и интензитет тренинга се прогресивно повећавају;
- тренинг треба да буде дизајниран тако да садржи различите техничке и тактичке вежбе из изабраног спорта, да су оне разноврсне, да је тренинг забаван, а повећања у обиму и интензитету постепен како не би дошло до претренираности;
- спортисти треба да обнављају и усавршавају и аутоматизују вештине које су научили током иницијалне фазе бављења и да уче нове моторне вештине које су сложеније;
- спортисте треба ослободити од такмичарског притиска и стреса који индукује пренаглашавање важности победе, тако што ће тренер наглашавати друге образовне и развојне аспекте такмичења (учење о себи, о другима, такмичење са самим собом, лични/тимски развој и напредовање);
- тренери морају бити свесни да тренинзи и такмичења нису места на којима се учи и усавршава једино спортска техника и тактика; они су идеална прилика за васпитање младих људи, за позитивно утицање на њихов социјални развој, за учење опште и спортске етике, за усвајање принципа ферплеј понашања;
- наставити са развојем аеробних способности спортиста путем различитих активности као што су трчање и пливање; подизање аеробних способности спортистима ће омогућити да се успешније суоче и прилагоде захтевима тренинга и такмичења у фази специјализације;

- анаеробни алактатни тренинг треба да буде умереног интензитета и уклопљен у техничке или тактичке тренинге;
- свој деци треба пружити прилику да учествују на такмичењу, а не само најбољима, односно онима који могу донети победу;
- основни приступ у раду треба да буде позитиван; деца пубертетског доба су врло осетљива на све критике и коментаре, а нарочито оне који се тичу њихових способности, изгледа, понашања;
- спортистима треба пружити елементарна знања и савете о правилној спортској исхрани;
- треба им помоћи да избалансирају своје спортске обавезе са школским, породичним и другим активностима, а то је могуће само уколико науче да добро организују своје време, поставе циљеве и одреде приоритете.

#### **4.4. Модел QMS ватерполо организације – Предлог идејног решења<sup>86</sup>**

##### **1. Циљ модела QMS ватерполо организације**

Моделом квалитета пословања и процеса рада у ватерполо организацији, описује се **систем менаџмента квалитетом (QMS)** којим је дефинисан, документован и постављен начин испуњавања основних захтева квалитета садржаних у стандарду **ISO 9001:2015**.

Циљ модела QMS је да се прикажу организација и лидерство запослених у ватерполо организацији као и основни садржај документованог систем менаџмента квалитетом. Модел својим садржајем тумачи како ватерполо организација задовољава применљиве захтеве стандарда, према својим специфичностима, односно пословним процесима рада ватерполо организације. „Процеси су низ активности који обрађују улазне елементе и формирају излазне елементе. Процеси се изводе. Процедуре описују логички одвојиве активности које извршавају различите функције. Процедуре се примењују“.

---

<sup>86</sup> Аутор

## **2. Утврђивање предмета и подручја примене модела QMS**

Предмет модела је систем менаџмента квалитета. Овај модел квалитета примењује топ менаџмент спортске ватерполо организације.

## **3. Веза модела са другим документима**

Републички закони,  
Закон о спорту,  
Стандарди за рад ватерполо организације,  
Стандард ISO 9001:2015.

## **4. Поступак рада и услуге ватерполо организације у складу са QMS**

### **4.1.1. Историјат и дефинисање спортског рада ватерполо организације**

Ватерполо спортска организација је основана, у нашој земљи и овом делу Европе. Постоји реална потражња на спортском тржишту за спортистима овог профила и специјалности.

Програми рада ватерполо организације креирани су по угледу на модерне програме европских и америчких програма менаџмента и бизниса. Тренери ватерполо играча до 15 година су еминентни стручњаци из референтних области. Такође, практикују се гостовања тренера из других ватерполо организација, као и експерата из различитих области практичног менаџмента.

Ватерполо играчима је омогућено да тренирају по најсавременијим методама тренинга у спорту. Менторски рад и редовне консултације са тренерима пружају прилику сваком играчу у тиму да што ефикасније пређе наставни програм и припреми се за своју професионалну активност.

Сарадња са многим спортским организацијама ће омогућити играчима да од почетка тренинга теоријска знања и спортске вештине провере и усаврше у пракси.

Ватерполо организација ће пружати квалитетне услуге у складу са пројектованим стандардима ISO 9001:2015.

#### **4.1.2. Визија спортске ватерполо организације**

Визију будућности није лако ни препознати ни осмислити, јер она представља вештину гледања невидљивог. Заиста нико са сигурношћу не може предвидети како ће изгледати посао у амбијенту сутрашњице. Ипак једна ствар је извесна – она неће бити пуко понављање онога што се десило, будућност неће личити на прошлост. Суштина визије ватерполо организације јесте постати водећи и препознатљиви спортски лидер у овој области спорта.

#### **4.1.3. Мисија спортске ватерполо организације**

Ватерполо организација постоји да би образовала и тренирала ватерполисте који ће имати савремена знања и способности ватерполисте, односно њиховим пословним активностима и развојем. Програми организације креирани су по угледу на модерне програме европских и америчких спортских ватерполо организација.

Сваком играчу у организацији омогућено је тренинг по најсавременијим наставним методама, ефикасно прелажење наставног програма кроз менторски рад и редовне консултације. Сарадња са многим спортским организацијама омогућава играчима да од почетка стечена теоретска знања провере у пракси.

Тренери уче и тренирају играче о процесима који имају будућност, а не пројектовању архитектуре будућности. То је покушај да се са догађаја и статичности који сада доминирају пређе на процес и динамику.

С тога, организација има циљ и задатак да играче научи спортским вештинама и аналитичком и синтетичком начину размишљања и закључивања.

## 4.2. Модел QMS

### 4.2.1. Захтеви

Систем менаџмента квалитетом (QMS), дефинисан у спортској ватерполо организацији, односи се на организациону структуру, дужности и лидерство, документоване информације ватерполо организације, као и на неопходну подршку на одговарајућим радним местима. Новим изменама стандарда ISO 9001 тражи се од организација које су увеле и примењују систем менаџмента квалитетом у складу са захтевима ISO 9001:2008 одређена прилагођавања захтевима нове верзије стандарда ISO 9001:2015.

Подршка система односи се на одговарајући број обучених и компетентних запослених, потребну опрему и постојање одговарајућих услова за обављање дефинисаних радних задатака.

Такође, утврђени систем менаџмента квалитетом обезбеђује управљање неусаглашеним излазним елементима и усаглашеност са захтевима стандарда и документима QMS-а имајући за циљ превенцију појаве неусаглашености. Уколико се неусаглашености установе, систем обезбеђује методе и средства за њихову корекцију и спречавање њихове поновне појаве.

Лидерство ватерполо организације стара се да се обезбеди континуирано и ефикасно деловање система менаџмента квалитетом кроз преиспитивање система за менаџмент квалитетом које обухватају како резултате промена спроведених у систему, технологијама и поступцима рада, тако и на резултате интерних провера и испуњење задовољства корисника услуга које спортска организација пружа.

Организација је препознала принцип континуалног унапређења као своју потребу и обавезу према корисницима услуга и утврдила методологију за његово остварење.

Ватерполо организација је идентификовала и документовала основне процесе који доприносе квалитету услуга и установила њихове међусобне везе. Систем за менаџмент квалитетом укључује поступке контролисања и верификације и одговарајућа овлашћења и одговорности руководства којима се обезбеђује:

- Да се процеси ефективно примењују,
- Да подршка (кадровска, материјална) и информације, неопходни за несметано извођење ових процеса буду расположиви,
- Да се ток процеса прати, а његове перформансе мере и анализирају,
- Да се предузимају мере за остваривање постављених циљева и сталних побољшавања.

#### **4.2.2. Петља квалитета QMS**

Имајући у виду захтеве стандарда ISO 9001:2015, идентификовали смо процесе у ватерполо организацији и груписали по критеријуму лакшег повезивања са основним захтевима стандарда на следећи начин:

1. Основне процесе тј. макропроцесе који прате укупан ток пословања, од почетног захтева корисника, па до реализације оперативних активности ватерполо организације. На пример: процес тренинга.
2. Менаџмент процесе који обезбеђују управљање системом, као што је процес планирања система менаџмента квалитетом.
3. Процеси подршке су процеси који директно не стварају вредност, већ представљају активности које дају подршку примарним процесима. То су финансијски процеси, процеси организације, кадровски процеси.
4. Развојни процеси су процеси који треба да допринесу подизању вредности основних процеса и процеса подршке на виши ниво тако што за резултат дају неопходне информације о перформансама пружаних процеса, као на пример: процес оцењивања тренера.



Основни захтеви стандарда ISO 9001:2015, (слика 13), су:

- Liderство,
- Подршка,
- Реализација оперативних активности,
- Праћење, мерење, анализа и вредновање перформанси.

#### **4.2.3. Захтеви у односу на документацију**

У циљу подржавања ефективног и ефикасног функционисања процеса у ватерполо организацији, документовање процеса који егзистирају на истом, урађено је у складу са дефинисаном хијерархијом докумената. У организацији је дефинисано пет нивоа докумената:

1. Базна документа: Статути, Политика, Циљеви, Стратегије, Кодекси, Критеријуми, Принципи.
2. Утврђивање предмета и подручја примене система менаџмента квалитетом, односно, систем менаџмента квалитетом и његови процеси.
3. Процедуре: Сва документа која су израђена као процедуре.
4. Технологије: Сва документа која су израђена као технологије.
5. Упутства и документоване информације: Сва документа која су израђена као упутства и документоване информације.

### **4.3. Liderство ватерполо организације**

#### **4.3.1. Liderство и посвећеност**

Руководство ватерполо организације је посвећено, опредељено и свесно своје обавезе да стално унапређује и развија систем менаџмента квалитетом. Своју опредељеност за квалитет руководство исказује путем:

- Комуникације са запосленима и спровођења обуке усмерене на подизање свести о важности квалитетног и перманентног задовољства корисника,
- Успостављања, документовања и саопштавања политике квалитета свим запосленима, и из ње проистеклих циљева квалитета и планирања његовог остварења, као и путем сталних побољшавања и увођења побољшања која ће одговорати захтевима тржишта,
- Периодичних интерних провера и преиспитивања QMS-а,
- Идентификације потреба за неусаглашеностима и корективним мерама и мерама које се односе на ризике и прилике, њиховим планирањем и спровођењем, као и путем оцењивања њихове ефективности,
- Обезбеђивања подршке потребних за редовно пословање.

Опредељеност за квалитет и његово стално унапређење инсистира на руководству, чији се лични и управљачки квалитети могу свести под заједнички именитељ – лидерство. Лидерство, како га ватерполо организација схвата, јесте вештина која се може научити и продубљивати. Зато руководиоци у спортској организацији имају обавезу да изграђују себе као лидере тиме што ће:

- Мотивисати ватерполо играче да искористе сав свој потенцијал,
- Осигурати да свако разуме циљеве и да ради на њиховом остваривању,
- Представљати узор другима,
- Поседовати и развијати личне особине због којих им запослени верују,
- Креирати визију и мисију,
- Бити покретачи, исказивати идејност и иницијативност у тражењу могућности за побољшања,
- Знати да слушају друге и узимати у обзир њихова мишљења,
- Мобилисати запослене и код њих створити жељу за постизањем заједничких циљева,
- Омогућити запосленима да дају свој допринос,
- Препознати и похвалити тај допринос.



Слика 13: Петља модела QMS – систем менаџмента квалитетом ватерполо организације, према захтевима стандарда ISO 9001:2015  
 Извор: Миленко Хелета, (2004), TQM модел изврсности, EDUCTA, Београд, стр. 15.

#### 4.3.2. Усредсређеност на кориснике

Корисник одређује шта је квалитет. Став руководства ватерполо организације је да се само потпуном усредсређеношћу на захтеве и потребе корисника може постићи задовољење њихових очекивања. Стога се лидерство ватерполо организације стара да захтеви, потребе и очекивања корисника буду идентификовани, документовани и

задовољени у мери и на начин који неће деградирати квалитет оперативних активности као и реноме спортске организације.

Неопходност усредсређености на кориснике потиче од схватања да без обзира на напоре које ватерполо организација чини да би подржало унапређење квалитета – спроводи обуку запослених, интегрише квалитет у процес пројектовања, корисник услуга је тај који на крају одређује да ли су ти напори вредели труда. Како су и корисници услуга подршка, и то она у којој организација види основ за своје одржање и раст, посебна пажња се посвећује свим фазама контактирања са корисницима:

- Почетни контакт,
- Уговарање услуге,
- Рреализација услуге,
- Евалуација степена задовољства корисника.

#### **4.3.3. Политика - Изјава о политици**

У спортској ватерполо организацији заступљени су савремени програми тренинга, примерени захтевима и потребама корисника, високостручан и мотивисан кадар тренера, добро опремљени спортски терени, базени, и адекватан, безбедан простор. Квалитет у тренингу подразумева и успешан рад администрације, постизање високог нивоа мотивисаности играча, и њихово даље стручно и научно усавршавање.

Сви наведени, као и остали релевантни аспекти адекватно су заступљени у систему квалитета ватерполо организације, документованом и доказаном у пракси. Систем менаџмента квалитетом квалитета у организацији најбољи је гарант да ћемо успети да одговоримо на захтеве и оправдамо очекивања оних који су нам поверили свој ентузијазам и младост. Играчеви родитељи, а и друштвена заједница у целини, могу имати пуно поверење у наш систем квалитета, који одражава врхунску светску праксу, прилагођену нашем окружењу.

У складу са изазовима времена, нудимо најсавременије програме перманентног тренинга примерене како захтевима професије, тако и појединаца и вођене од искусних, у пракси доказаних стручњака.

Улажемо напоре за одржавање постојећих и успостављање нових облика сарадње са другим спортским организацијама, институцијама и привредним субјектима, као начина укључивања у живот и рад шире заједнице.

Промовишемо свест о здравој животној средини и активно се укључујемо у акције за њено очување. Отвореност и флексибилност спортске организације гарант су да ће изабрани курс сталног унапређивања квалитета наставити да даје све боље резултате, који ће нас довести до коначног остварења визије и мисије.

Као лидер у промоцији партнерства, ватерполо организација високо вреднује толеранцију међу људима, колегијалност, сарадњу, креативност, као и искреност, интегритет и подршку истраживању. Ватерполо организација је посвећена личном и професионалном развоју својих играча, тренера, сарадника и запослених, као и непрекидном унапређивању својих програма и услуга.

#### **4.3.4. Планирање система менаџмента квалитетом**

Планирање система менаџмента квалитетом стандарда ISO 9001:2015 у ватерполо организацији дефинише се и документује на који начин ће захтеви квалитета бити испуњени и осигурава превенцију од нежељених ефеката.

Планирање система менаџмента квалитетом се састоји у постављању циљева квалитета и утврђивања начина да се они остваре. Ово планирање обухвата:

- Планирање процеса неопходних за реализацију оперативних активности ватерполо организације,
- Планирање редоследа активности у оквиру процеса, као и планирање подршке и средстава неопходних за праћење и процену ефеката.

Циљеви квалитета и планирање његовог остваривања у спортској ватерполо организацији су:

1. квалитетан трансфер знања корисницима наших оперативних активности,
2. стварање поверења у квалитет оперативних активности организације,
3. перманентна ангажованост организације на испуњавање потреба корисника наших оперативних активности,
4. обезбеђење квалитета оперативних активности организације на нивоу еминентних иностраних спортских друштава,
5. коришћење савремених технологија и знања у процесу реализације оперативних активности,
6. стално унапређивање знања и вештина свих запослених,
7. припадност кругу лидера на тржишту услуга које пружа организација,
8. остваривање сарадње са светски признатим институцијама,
9. усклађеност пословања организације са принципима пословања установљеним у развијеном свету,
10. континуирано подизање нивоа квалитета свих процеса рада који егзистирају у организацији,
11. перманентно побољшање репутације ватерполо организације.

#### **4.3.5. Лидерство у ватерполо организацији**

Сваки запослени сноси свој део одговорности за квалитет. Обезбеђење и унапређење квалитета представљају свеобухватне активности у којима запослени на свим нивоима организације доприносе да систем менаџмента квалитетом буде примењен и делотворан у испуњењу циљева квалитета.

Сваки запослени који управља, извршава или верификује рад од значаја за квалитет има одговорност, овлашћење и организациону слободу да идентификује и документује сваки уочени недостатак, иницира меру за спречавање поновне појаве неусаглашености, прати отклањање недостатака да би се уверио да је неусаглашеност разрешена.

Лидерство је дефинисано Организационом шемом ватерполо организације, као и документацијом система менаџмента квалитетом.

Сви запослени одговорни су за квалитет свога рада и за предузимање мера ради спречавања одступања од прописаног квалитета. Поред тога, обавезни су да проналазе, препоручују и спроводе решења проблема везаних за квалитет.

Лидерство је расподељено по принципу позиције у организационој структури, и то тако што расте сразмерно нивоу на којој се дато радно место налази.

#### **4.3.6. Организацијска шема спортске ватерполо организације**

#### **4.3.7. Утврђивање захтева за производе и услуге**

Процедуру примењује руководство организације (директор, секретар, тренери, руководиоци квалитета), које учествује у утврђивању захтева за производе и услуге. Сви руководиоци који учествују на састанцима утврђивања захтева обавезни су да пруже одговарајуће информације у домену својих одговорности.

Резултат са састанака утврђивања захтева су дефинисани циљеви и мере за наредни период ради унапређења процеса, услуга и система менаџмента квалитетом и обезбеђивање за то потребне подршке.

### **4.4. Подршка ватерполо организације**

#### **4.4.1. Обезбеђење подршке**

Лидерство ватерполо организације обезбеђује подршку неопходну за несметано одвијање процеса, успешно пословање и стално унапређење. Ови ресурси обухватају:

- а) оспособљене кадрове,
- б) објекте, тренинг, простор и опрему,
- ц) информације,
- д) процесе подршке
- е) финансијску подршку.

Сви запослени одговорни су за идентификацију потреба за подршком и њено правовремено прибављање у оквиру својих задужења. Сви запослени одговорни су за одржавање и адекватно коришћење расположиве подршке.

Од руководиоца свих нивоа захтева се да пажљиво прате све трошкове, да их свODE на прихватљиву меру и да у вези са тим стално подижу свест запослених. Од свих запослених захтева се да расположиву подршку користе рационално, и да увек имају на уму да високи трошкови могу угрозити квалитет оперативних активност организације у случају да одређена подршка не буде на располагању у неком критичном моменту.

#### **4.4.2. Људи у спортској ватерполо организацији**

Стручни и оспособљени људи најважнија су подршка спортске ватерполо организације. Стога организација води рачуна о одабиру и обуци знања људи, укључујући и подршку и захтеве за њихово стручно усавшавање и професионално напредовање. Могућност напредовања запослених, а самим тим и у хијерархији организације, уско је повезана са обуком, образовањем и усавшавањем истих, што прописује Закон о спорту.

У евиденцији организације се чувају записи о оспособљености запослених и описи послова са потребним квалификацијама, одговорностима и овлашћењима.

#### **4.4.3. Инфраструктура**

За потребе редовног одвијања процеса тренинга ватерполо организација располаже потребним функционалним објектима, пословним простором, објектима и опремом и обезбеђује потрошни материјал и комуникацијске услуге.

За расположивост подршке одговоран је директор организације.



У процесу планирања инфраструктуре учествују сви запослени својим сугестијама, предлозима и примедбама заснованим на потребама несметаног одвијања процеса рада који егзистирају у организацији као и захтевима корисника. На основу истих, највиши органи управљања у организацији дефинишу потребе и могућности прибављања адекватне инфраструктуре.

Запослени су обавезни да користе расположиву опрему у сврхе за које је намењена и у складу са одговарајућим упутствима за руковање.

За одржавање инфраструктуре задужен је Референт за одржавање, као и за функционисање главних инсталација (електрично напајање, вода, грејање, клима уређаји, итд.).

#### **4.4.4. Окружење за реализацију оперативних активности процеса**

Лидерство спортске организације стара се за обезбеђење адекватних услова за рад запослених. У случајевима где радна околина (температура, влажност, бука, итд.) или услови радног места могу негативно утицати на реализацију оперативних активности процеса или угрозити здравље и безбедност запослених, спроводе се одговарајуће мере које своде ризике на прихватљив ниво.

Директор и руководиоци осталих служби дужни су да препознају параметре који неповољно утичу на квалитет услова рада и покушају да их отклоне у оквиру својих надлежности и овлашћења. Уколико проблем не могу самостално да се реше, информацију о овоме упућују на виши ниво руковођења – директору спортске организације, ради предузимања одговарајућих мера.

### **4.5. Реализација оперативних активности ватерполо организације**

#### **4.5.1. Планирање реализације оперативних активности**

Реализација оперативних активности ватерполо организације, планира се на два организациона нивоа:

- На нивоу организације, током припреме:
  - планова на нивоу пословног система организације,
  - планова квалитета који се односе на нове оперативне активности;
  
- На нивоу оперативних активности и процеса, а у току припреме:
  - годишњих и месечних пословних планова,
  - планова за унапређење оперативних активности,
  - планова за реализацију корективних активности.

#### **4.5.2. Утврђивање захтева који се односе на производе и услуге**

Пре израде понуде за реализацију тражене услуге, све понуде или захтеви преиспитују се да би се обезбедило јасно дефинисање и документовање захтева за услугу које ће организација испунити, као и оцена способности организације да те захтеве задовољи.

Тамо где не постоји писани исказ захтева корисника / упит за понуду, сви усмено саопштени захтеви за услугу разматрају се и потврђују пре прихватања.

Преиспитивање понуда између осталог обухвата:

- Специфичне услуге које потражује корисник,
- Материјалну и људску подршку за реализацију посла;
- Процењене трошкове;
- Способност да се испуне рокови за реализацију услуге;
- Посебне захтеве корисника.

По пријему предлога уговора и пре његовог прихватања предлог се преиспитује у сврху:

- Задовољавајућег разрешења разлика између првобитне понуде и добијеног предлога уговора;
- Усвајања метода за усаглашавање различитих ставова организације и корисника у поступку закључења уговора.

Нацрти уговора се прихватају искључиво када су отклоњене све противречности између понуде и захтева, а текст нацрта уговора усаглашен и од стране организације и од стране корисника. Једино директоре има право потписивања било ког уговора у име организације.

У циљу саопштавања корисницима свих информација о услузи, као и пријема и обраде свих корисничких захтева, рекламација и предлога, организација користи све видове усмене и писмене комуникације и размене података.

Како је узрок усмених примедби корисника често његова недовољна обавештеност о свим околностима и трошковима насталим током реализације услуге, те примедбе суштински нису рекламације и организација их решава, кад год је то могуће, кроз разложну и учтиву комуникацију са корисником, разјашњењем питања или недоумица које он изражава.

Такође, документа организација може ангажовати треће лице које ће у име организације осмислити и реализовати промотивну кампању организације. Критеријуми за избор трећег лица су:

- Квалитет понуде
- Рок
- Цена
- Потврђеност на тржишту

Коначну одлуку о избору трећег лица доноси директор организације.

Организација је установила обавезу вођења евиденције о свим примљеним примедбама и мишљењима корисника и користи их као извор информација чијом обрадом открива могућности за побољшање.

### 4.5.3. Производња и пружање услуге

Производња и пружање услуге у спортској ватерполо организацијаи подразумева стварање квалитетног ватерполо играча, као резултат програмираног процеса ватерполо тренинга.

Активности на производњи и пружању услуге су заступљене у две различите, али међусобно зависне области:

- Процеси производње и пружања услуге,
- Инфраструктура производње и пружања услуге.

У планирању развоја нове услуге или измене постојећих организација дефинише:

- а) Фазе,
- б) Активности,
- с) Одговорности.

Улази у производњу и пружање услуге се идентификују из:

- Пословних планова организације
- Истраживања тржишта које може обављати треће лице,
- Података о истој/сродној услузи које већ пружају друге организације,
- Анализираних рекламација корисника, итд.

Идентификоване могућности трансформишу се у планове који се односе на:

- Нове услуге које ће се нудити,
- Унапређене процесе пружања постојећих услуга,
- Активности контроле развоја услуга, и
- Инфраструктуру неопходну за функционисање услуге.

Директор одређује лица која врше контролу развојних пројеката у одговарајућим фазама њиховог извођења, а ради оцењивања да ли развојни пројекат испуњава наведене услове, и да ли су намењена средства довољна за његово извођење. Записи о оваквом

преиспитивању предвиђених излаза из пројекта у односу на дефинисане улазе у пројекат подносе се директору који их архивира.

Верификовање развојних пројеката може се спроводити на два нивоа, у зависности од врсте развојног пројекта:

- Интерна верификација, ради потврђивања да пројекат испуњава услове дефинисане кроз улазе у пројекат, која је у надлежности организације,
- Екстерна верификација, ради потврђивања да су технички и законски услови испуњени, која је у надлежности државних институција.

Када год је то могуће валидација развојних пројеката спроводи се пре почетка нуђења услуге. Валидација, односно потврђивање успешности свеукупног пројектног решења и развоја, обавља се индиректно, тако што се степен задовољства корисника узима као индикатор у којој мери је пројекат задовољио своју намену.

За чување записа о верификацији и валидацији пројеката одговоран је задужено лице од стране директора.

Пројектно решење може претрпети измене у току реализовања пројекта, тестирања или потврђивања очекиваних резултата, и то услед измена:

- Спецификације услуге,
- Спецификације процеса реализације оперативних активности организације,
- Спецификације опреме (хардвера и софтвера),
- Законских прописа, и
- Других услова.

Све измене пројектног решења мора размотрити и одобрити одговорно лице које је одобрило првобитни пројекат, уз сагласност власника организације и одобрења надлежних државних институција, уколико су потребна.

Измене пројектног решења се документују, класификују и чувају заједно са оригиналним пројектом ради лакшег проналажења.

#### **4.5.4. Управљање екстерно набављеним производима и услугама**

Квалитет екстерно набављених производа и услуга директно или индиректно утиче на квалитет услуге која се пружа кориснику.

Организација стога врши набавку од поузданих испоручилаца/подуговарача чији квалитет производа и услуга осигурава да услуге које пружа организација у потпуности одговорају захтевима корисника.

Испоручиоци и подуговарачи односно добављачи вреднују се на основу критеријума:

- Квалитета, рока и цене испорученог производа, односно пружене подуговорене услуге,
- Солвентности фирме,
- Начина плаћања,
- Количине коју може испоручити добављач
- Документованог система квалитета.

#### **4.5.5. Реализација оперативних активности ватерполо организације**

Процеси реализације оперативних активности се планирају, спроводе и прате под контролисаним условима. Ови услови су дефинисани технологијама и поступцима које описују сукцесивне фазе процеса, упутствима за рад и прописима, а у случајевима када се за вршење услуге користи специфична опрема, онда и произвођачким упутствима за ту опрему, цртежима и спецификацијама.

Упутства за рад користе се на свим радним местима на којима би њихово одсуство неповољно утицало на квалитет.

Процес оперативних активности се прати контролом активности које га чине. Контрола активности у току процеса оперативних активности спроводи се путем

руководственог надзора и контролисања рада запослених, укључујући и обезбеђење обучених кадрова за све критичне активности.

Усвојена знања ватерполо играча увек могу бити верификована накнадним праћењем или мерењем. Потврда усвојених знања од стране играча у једној години, организација може да верификује у наредној, при чему је опредељен да прати и примену њихових знања у окружењу по завршетку процеса тренинга, анкете тренера итд.

#### **4.5.6. Метрологија**

За тестове и питања не постоје светски еталони у односу на које би се поређењем могла испитати усаглашеност истих са захтевима за мерну опрему. С обзиром да еталони не постоје основа која постоји за еталонирање тестова и испита представљају тренинг наставне јединице до тренутка испитивања играча.

### **4.6. Праћење, мерење, анализа и вредновање**

#### **4.6.1. Опште**

Да би обезбедио континуирано пружање усаглашених услуга, одржавало и стално побољшавао ефективност система менаџмента квалитетом организација планира и спроводи мере за праћење, мерење, анализу и вредновање свих активности. Резултати праћења, мерења, анализе и вредновања се користе при идентификовању могућности за унапређење процеса. Када је то применљиво, резултати се анализирају одговарајућим статистичким методама

#### **4.6.2. Методе праћења, мерења, анализе и вредновања**

Спортска ватерполо организација обраћа пуну пажњу на мишљења, запажања и сугестије својих корисника као на важан извор информација за оцену њиховог задовољства.

Методе добијања и коришћења информација о ставу корисника:

- Повремено анкетирање корисника,
- Утврђивање броја изгубљених корисника и утврђивање разлога њиховог незадовољства услугама организације,
- Процену чинилаца који, по мишљењу корисника, доприносе квалитету услуге и позитивном имиџу организације,
- Процену конкуренције, укључујући *benchmarking*,
- Процену тржишног позиционирања и имиџа организације.

Треће лице или запослени у организацији - кога директор одређује, задужен је да развија и примењује методе за мерење и праћење задовољства корисника и да о томе обавештава директора организације.

Организација спроводи интерне провере као средство за потврђивање усаглашености QMS-а са захтевима стандарда, као и да ли се испуњавају захтеви у пружању услуга и остварују циљеви квалитета.

Интерне провере система менаџмента квалитета се планирају и изводе на нивоу подручја организације, с тим да се сва подручја проверавају најмање једном у току године. Планирање се врши према релативној важности процеса за квалитет пружене услуге. Годишњи план провере подноси одговорно лице за квалитет, а одобрава директор.

Провере изводе компетентни запослени, обучени за извођење провере и који су независни у односу на процес и послове који се проверавају.

Резултати провере, који укључују и опис неусаглашености и могућности за унапређење, документују се и разматрају са руководиоцима одговорним за проверавану област. Ови руководиоци обезбеђују предузимање неопходних корективних мера и активности усмерених на откривање узрока неусаглашености ради спречавања њихове поновне појаве. Учинак мера верификује се накнадном провером.

Провера менаџмент систем квалитета сматра се завршеном када издате корективне мере буду затворене и верификоване.



Именовано одговорно лице за квалитет одговорно је за планирање и организацију провера квалитета.

#### **4.6.3. Управљање неусаглашеностима**

Неусаглашености откривене у било којој фази рада се без одлагања идентификују, документују, истражују и отклањају.

Неусаглашености до којих може доћи током пружања услуге, могу се негативно одразити на квалитет услуге, степен задовољства корисника и позитиван имиџ спортске ватерполо организације. Неусаглашености, укључујући и рекламације корисника, могу се односити на:

- Документацију,
- Дневне радне активности,
- Перформансе процеса реализације оперативних активности,
- Менаџмент систем квалитета.

Највиши приоритет даје се решавању неусаглашености у вези са перформансама процеса вршења услуга.

Неусклађена документација се исправља или поново од почетка израђује. Неусаглашене активности се отклањају тако што се поново обаве на исправан начин, када је то могуће, а запослени подвргавају одговарајућој обуци, ако је то потребно, како би своје задатке убудуће исправно обављали.

Све неусаглашености и подаци о њима се евидентирају и подносе на увид одговарајућим руководиоцима.

Сви власници процеса одговорни су за праћење и анализу свих случајева неусаглашености у својим областима пословања, за идентификовање тенденција, планирање и спровођење мера за унапређење који ће спречити свако понављање таквих ситуација.

„Власник процеса је експерт у ватерполо организацији који најбоље познаје процес и који има функцију да одржава и стално побољшава поверени му процес и одговоран је за беспрекорно одвијање процеса“.

Представник руководства за квалитет одговоран је за анализу неусаглашености утврђених у току интерних провера.

Сажети извештаји о пронађеним неусаглашеностима и предлози за унапређење квалитета предмет су преиспитивања система квалитета.

#### **4.6.4. Анализа и вредновање**

Сви организацијски делови спортске ватерполо организације обавезни су да сакупљају и анализирају податке који се односе на њихов рад и да од њих сачине одговарајући извештај. Посебно важним се сматрају:

- Подаци који указују у којој мери су корисници услуга задовољни/незадовољни,
- Подаци који указују на сврсисходност и ефективност QMS-а.

За анализу и тумачење ових података препоручује се коришћење статистичких и других инструмента:

- Евиденција рекламација,
- Описне статистике,
- Извештај о успеху ватерполо играча
- Појединачни извештаји о постигнутим спортским резултатима
- Збирни извештај о постигнутим спортским резултатима.

#### **4.6.5. Стално побољшавање**

Планирање континуалног унапређења процеса врши се кроз:

- Пословне планове,
- Дефинисање циљева квалитета и планирање квалитета,
- Планирање корективних мера и мера које се односе на ризике и прилике,
- Утврђивање захтева за производе и услуге.

Процес континуалног унапређења лежи у ефективној примени QMS-а, укључујући пре свега образовање и обуку људи ради постизања вишег нивоа компетентности.

Корективне мере се спроводе у складу са документима QMS-а са циљем утврђивања узрока одступања и елиминисања могућности да до њих поново дође.

### **Неусаглашеност и корективне мере:**

- Анализа процеса;
- Истраживање узрока неусаглашености и предузимање корективне мере ради спречавања поновне појаве неусаглашености;
- Предузимање мера које се односе на ризике и прилике за решавање проблема у складу са нивом ризика по процес вршења услуге;
- Примена погодне контроле ради обезбеђења ефективности предузетих корективних мера;
- Уношење измена у процедуре произашлих из примене корективних мера.

Потреба за корективним мерама утврђује се након анализе неких елемената као што су:

- Записи о квалитету;
- Извештаји са интерне провере;
- Записи о резултатима преиспитивања система за менаџмент квалитетом;
- Рекламације корисника.

Рекламације корисника и извештаји о неусаглашеностима покренуће без одлагања истраживање узрока и издавање могуће корективне мере.

Власници процеса одговорни су за идентификовање потребе за корективним мерама у организационим целинама за које су надлежни.

Неусаглашеност и корективне мере обично подразумевају:

- Измене QMC документације,
- Измене спецификација за реализацију оперативних активности,
- Прибављање неопходне подршке,
- Додатну обуку запослених.

Записи који потврђују ефективност ових мера спадају у документоване информације о квалитету.

Мере које се односе на ризике и прилике се предузимају са циљем:

- Спречавања појаве одступања од квалитета услуге или од захтева QMS-а;
- Спречавања незадовољства корисника;
- Одржавања континуиране сврсисходности и ефикасности QMS путем усклађивања са новим захтевима и условима.

Спровођење мера које се односе на ризике и прилике, реализује се:

- Коришћењем адекватних извора информација везаних за могућа одступања;
- Утврђивањем корака које треба предузети ради решавања било којег проблема који би могао довести до одступања од захтеваног квалитета;
- Спровођењем и контролисањем тих активности;
- Процењом остварених резултата;
- Извештавањем руководства о резултатима, како би те информације послужиле при ревизији активности спортске ватерполо организације.

Мере које се односе на ризике и прилике обухватају мере које нису предвиђене процесом рада и спадају у домен више силе. Једном прописане и спроведене постају део организације.

Документоване информације о мерама које се односе на ризике и прилике представљају документоване информације о квалитету.

Табела 6: Списак технологија, процедура и упутстава модела

*Извор: Аутор*

Редни број	Назив документа систем менаџмента квалитета (QMS) спортске ватерполо организације	Ознака
1.	Систем менаџмента квалитетом и његови процеси	Q.1.00
2.	Технологија планирања QMS	R.2.01
3.	Технологија развоја спортске ватерполо организације	R.2.02
4.	Технологија тренинга у спорту	D.2.01
5.	Технологија организације и реализације научноистраживачког рада у спорту	D.2.02
6.	Технологија организације и реализације научних скупова и такмичења	D.2.03.
7.	Технологија обављања издавачке делатности	D.2.04
8.	Технологија организације и реализације курсева	D.2.05
9.	Поступак за стварање, усвајање измену и дистрибуцију докумената QMS	Q.3.01
10.	Поступак са неусаглашеностима и корективним мерама	Q.3.02
11.	Поступак за интерну проверу QMS	Q.3.03
12.	Поступак са мерама које се односе на ризике и прилике	Q.3.04
13.	Поступак за управљање рекламацијама	U.3.01
14.	Поступак управљања екстерно набављеним производима и услугама	N.3.01
15.	Поступак управљања људима	K.3.01
16.	Упутство за изглед, садржај и означавање докумената QMS	Q.4.01

17.	Упутство за управљање документованим информацијама и архивирање докумената QMS	Q.4.02
18.	Упутство за утврђивање захтева за производе и услуге	Q.4.03.
19.	Упутство за праћење задатака	U.4.01
20.	Упутство за вођење записника	U.4.02
21.	Упутство за интерну комуникацију	U.4.03
22.	Упутство за избор ватерполо играча	D.4.01
23.	Упутство за организовање и реализацију тренинга ватерполо играча	D.4.02
24.	Упутство за израду тестова за проверу ватерполо играча	D.4.03
25.	Упутство за израду силабуса, скрипти, и осталог наставног матерјала	D.4.04
26.	Упутство за оцењивање спортских тренера	K.4.01
27.	Упутство за рад библиотеке спортске литературе	D.4.04
28.	Кодекс понашања	P.0.01

## 5. СТУДИЈА СЛУЧАЈА: УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У ВАТЕРПОЛО САВЕЗУ СРБИЈЕ

### 5.1. Стандарди квалитета у спорту

У спортским организацијама се сваки наговештај стандардизације и рада према неким унапред утврђеним документованим правилима прихвата са одређеном дозом страха и негодовања. Најуспешније светске компаније базирају своје пословање на великом броју стандарда и активно учествују у њиховој изради, ревизији и унапређењу. Познате спортске организације су препознали значај ове области па су имплементирали ISO стандард и неке друге стандарде у своје пословање.

Стандардизација је поступак или процес примене стандарда како би се израдио, уредио или побољшао неки производ или процес рада, са крајњим циљем да се елиминишу проблеми и максимизује ефективност и ефикасност у раду.

Стандард, дакле, не може да каже како се ствари раде, већ захтева да се докаже да се оне заиста раде. Одлука о томе шта ће се радити, потпуно је у рукама организације. Крајње упрошћено – стандард уопште не води рачуна о начину на који се ствари раде. Замислимо консултанта за квалитет који радећи на систему квалитета енглеског *Čelzija*, аргентинске *Voke Juniors* или турског *Beşiktaşa*, учи њихове фудбалере како да играју фудбал. Ови фудбалски клубови нису случајно пронашли своје место овде – они су међу првима у спорту, који су своје системе менаџмента квалитетом уредили и сертифицивали према ISO стандардима. Ту су и бројне друге спортске организације, попут фудбалских савеза Шкотске или Енглеске или кинеског олимпијског комитета који је сертифицивао своју анти-допинг комисију за потребе Олимпијских игара 2008., у Пекингу, итд. Дакле, свака организација сама одлучује на који начин ће радити ствари, то не чини стандард.

Када је реч о Ватерполо савезу Србије, 2010. године је Сертификат ИСО 9001:2008 уручен председнику ВС Србије. Наиме, уочи финалне утакмице светске лиге у ватерполу одигране у Нишу 18.07.2010. године, генерални директор SGS Београд у име водећег светског сертифициционог тела SGS Женева, уручио је сертификат ISO 9001:2008, председнику ватерполо савеза Србије Велибору Совровићу. То је био први и тада једини сертификат у светском ватерполу и једини у спорт у Србији и представља потврду и доказ

да се постизање континуираних резултата и стварање врхунских играча може једино постићи системским приступом управљања организацијом и напорним радом. У мају 2013. године Ватерполо савезу Србије је продужено сертификација за ISO стандард до 2016. године, што је потврда да се у Ватерполо савезу Србије ради по ISO стандарду 9001:2015.

## 5.2. Спортска организација

Спортска организација је основна ћелија која представља субјекте спортског права. Спортска организација се оснива ради обављања спортских делатности, са циљем што бројнијег обухватања чланства и постизања врхунских спортских резултата. Она је део друштвеног система, односно један од облика друштвене надградње. Ослоњена је на окружење и веза које с њима има и као таква представља део општег спортског система. Не постоји општа организациона структура која је прихватљива за све облике и нивое организације с обзиром да сама сврха постојања и циљеви организације одређују његову структуру.

Спортска организација оснива се као: удружење или непрофитна организација и предузеће или профитна организација. Систем квалитета у спорту чине: организациона структура, одговорност, поступке, процесе и средства у процесу имплементације ИСО стандарда од идеје до финализације. Петља квалитета: боља спортска организација - боља услуга – већа потражња – већи приходи – бољи услови рада – веће интересовање.

## 5.3. Фактори квалитета у спортској организацији

Обука, образовање и тренинг запослених у спортским организацијама, су три појма која се примењују у следећем значењу:

- **обука** треба да омогући упознавање са предметом, стицање знања;
- **образовање** треба да омогући усвајање начина понашања и размишљања, схватање суштине и токова одвијања процеса. образовање подразумева „варење“ онога што се добило кроз обуку, размишљање, практичну примену усвојеног;
- **тренинг** (или увежбавање) односи се на прецизно, јасно дефинисано и (често) тренутачно извршавање радњи. Спроводи се путем усвајања јасних упутстава



и (када год је могуће) увежбавањем (или симулацијом) радњи пре њиховог стварног извршења.

Наведена три појма су међусобно повезана, поготово у спортским организацијама. обука и образовање се често изводе кроз семинаре, обуке, током којих се равноправно примењују и разне активне методе. Иако се знања могу стећи прилично брзо, неопходно је, за право образовање, времена да стечена знања сазру да би се могла примењивати. Обука се изводи у „пакетима“, док је образовање трајна радња.

Са друге стране, тренинг за обављање неке радње, ако она није сасвим једноставна, подразумева да је субјекат претходно већ савладао нужне елементе обуке и образовања.

Данас се са разлогом велики значај придаје обуци, која се понавља у одређеним временским интервалима. Међутим, укупна клима у спортској организацији, треба да буде таква да се, поред обуке, стимулише и образовање, а не сме бити занемарен ни тренинг за поједине послове.

Када је реч о обуци која се користи за управљање квалитетом, у спортској организацији од посебног значаја је:

- **Техничка обука** – За свакога је од пресудне важности да буде технички довољно оспособљен, како би своје задатке у стварању услуге (или производа) „добро одрадио“;
- **Обука за поступке и методе квалитета** – Специјализоване организације како свим организацијама, тако и спортским, на располагање стављају бројне курсеве, студије или семинаре посвећене менаџменту, управљању квалитетом и обезбеђењу квалитета и њиховим алатима. ова обука је веома разноврсна и намењена је разним функцијама и хијерархијским нивоима;
- **Обука у вези са међуљудским односима** – Имајући у виду важност комуникације, дијалога, споразумевања и тимског рада, добро је да у спортској организацији, средњи и нижи руководни кадар и остали запослени прођу одређену обуку за примену неких „техника“, као што су вођење састанака, усмено изражавање, израда извештаја, итд;

Систем квалитета би представљао само једну „бирокаратску машинерију“ ако не би био покретан извесном духовном снагом. Елементе духа „тоталног квалитета“ бисмо могли представити кроз његове саставне делове, а то су: осећај одговорности; истрајност у улагању напора; покоровање чињеницама, стављање под сумњу, објективност, „дух истине“, интелектуална строгост; отвореност за дијалог, осећај припадности тиму, тежња усаглашавању и сарадњи; тежна подизању сопствене стручности.

Дух квалитета се бори против „непријатеља квалитета“, као што су задовољство собом, затвореност, неорганизованост у расподели одговорности и сл. Он бодрити пријатеље квалитета, као што су: комуникација, отвореност, синергија напора, убеђење да се увек (или најчешће) може урадити још боље, старање да се задовољи интерни или екстерни клијент итд.



Слика 14. Фактори квалитета рада у спорту

*Извор: прилагођено према: Милановић, Д., Јукић, И., Чустоња, З., Шимек, С.: Квалитета рада у спорту, доступно на: [http://hrks.hr/skole/15\\_ljetna\\_skola/6.pdf](http://hrks.hr/skole/15_ljetna_skola/6.pdf); стр.36.*

„Циљ овог рада је да се систематизују основна начела управљања о унапређења квалитета у спорту (слика 14), а притом треба да буду обухваћени: тренери и остали стручни кадрови, спортски објекти и опрема, систем финансирања спорта, научни и стручни рад,

дијагностика стања тренираности спортиста и технологија спортског тренинга, такмичења и опоравка. (планирање, програмирање и реализацију процеса спортске припреме.<sup>87</sup>

#### **5.4. Систем квалитета Ватерполо савеза Србије**

„Ватерполо савез Србије (ВСС) за циљеве има:<sup>88</sup>

- Постизање врхунских спортских резултата кроз освајање медаља/трофеја на следећим такмичењима :
- Међународна такмичења - олимпијске игре, светска првенства, европска првенства и међународна такмичењења према календару LEN и FINA организација
- Континуиран развој, обуку и селекцију тренера и играча,
- Унапређење система игре као и појединих фаза у игри, кроз подизање квалитета обучености појединаца и тима.

Ове циљеве Ватерполо савез Србије (ВСС) ће реализовати кроз унапређење школе ватерпола, увођењем, праћењем и сталним побољшањем система квалитета усаглашеног са захтевима стандарда ISO 9001:2015“.

Систем пружа могућност да се на одређеном нивоу ради одређеним квалитетом, односно да свако добије одговарајућу улогу: према ангажовању, образовању, креативности. Оквири који се успостављају системом омогућују да се оцени квалитет рада, да се прати учинак, напредак, да се анализира стање, слабости, врсте напретка и побољшања.

Систем у спорту се базира на дугорочном – вишегодишњем процесу обуке и селекције спортиста свих узраста. и дефинише јасан развојни пут спортиста и креирање брзе, квалитетније, атрактивније игре.

**„Нивои развоја система у ватерполу:<sup>89</sup>**

---

<sup>87</sup> Допсај, М. (2015), Аналитика и дијагностика у спорту и физичком васпитању. Интерактивни CD, Београд: Факултет спорта и физичког васпитања и График центар, Београд.

<sup>88</sup> Ватерполо савез Србије: Политика квалитета ВСС; доступно: [http://www.waterpoloserbia.org/fileadmin/docu/vss/Politika\\_kvaliteta\\_Vaterpolo\\_Saveza\\_Srbije.pdf](http://www.waterpoloserbia.org/fileadmin/docu/vss/Politika_kvaliteta_Vaterpolo_Saveza_Srbije.pdf).

<sup>89</sup> Ватерполо савез Србије: политика квалитета ВСС; доступно: [http://www.waterpoloserbia.org/fileadmin/docu/vss/Politika\\_kvaliteta\\_Vaterpolo\\_Saveza\\_Srbije.pdf](http://www.waterpoloserbia.org/fileadmin/docu/vss/Politika_kvaliteta_Vaterpolo_Saveza_Srbije.pdf).

- Унифицирани тренажни задаци,
- Заједнички систем такмичења,
- Базна селекција кроз рад у клубовима,
- Корекција селекције кроз тренажни рад у државним селекцијама,
- Развој што економицијег система,
- Изграђивање динамичке развојне структуре кроз побољшање рада тренера на свим нивоима развоја, базираног на принципима учешћа и васпитања заједно са селекцијом врхунских спортиста,
- Одговорност свих учесника у процесу остварења крајњег циља,
- Могућност анализе система и на основу тога усавршавања појединих сегмената система“.

## **5.5. Слабости у систему ватрполо – спорта**

„Слабости у систему ватрполо спорта подразумевају следеће:<sup>90</sup>

- Млади спортисти у свим узрасним категоријама немају адекватан тренинг, углавном недовољан, док је систем такмичења преинтензиван.
- Систем тренинга одраслих се некритички преноси на децу.
- Комуникација није прилагођена узрасту.
- Најквалитетнији тренери раде само са врхунским спортистима и екипама, нема мотивације ни жеље да се ради са млађим категоријама.
- Статуси тренера млађих категорија нису решени.
- Недовољно је развијена одговорност и свест тренера за циљеве дуготрајног тренажног процеса, често су окренути краткорочним циљевима, постизање резултата или победа по сваку цену.
- Едукација –формално образовање тренера недовољно се бави оперативним вођењем – методиком тренажног процеса у посебним дисциплинама.

---

<sup>90</sup> Исто

- При едукацији тренера се никако или недовољно бавимо базичним питањима развоја, сазревања, раста.
- Тренери су недовољно упознати са стратегијом специфичног спорта и нивоима развоја стратегије.
- Едукација родитеља је недовољна, нису упознати са дугорочним системом обуке спортиста.
- Спортисти су често под стресом и притиском (под утицајем, родитеља или тренера) који им ограничава напредак и креативност.
- Недовољна сарадња спортске праксе и спортске науке.
- Неадекватна периодизација.
- Неадекватно навијање или подршка нарочито на утакмицама.
- Отклањање уочених слабости код појединаца,
- Развој или одржавање одређених способности.

Пропозиције такмичења нису прилагођени узрасту:

- Комерцијализација спортских школа,
- Неадекватан систем регистрација спортских школа“.

## 5.6. Методе истраживања

Ово истраживање по карактеру припада природном системском експерименту. У односу на методе мерења примењена је теренска метода тестирања, помоћу опште и специфичне батерије тестова које се користе у систему рада Ватерполо савеза Србије.<sup>91,92,93</sup>

### 5.6.1. Узорак истраживања

<sup>91</sup> Донцај, М., Манојловић, Н., Thanopoulos, V. (2006), Method for assessing basic physical fitness level of water polo players in vertical swimming position, Edited by: Hellard, P., Sidney, M., Fauquet, C., Lehenaff, D., Proceedings First International Symposium Sciences and Practices in Swimming, Atlantica, Biarritz, France, pp. 233-235.

<sup>92</sup> Донцај, М., Thanopoulos, V. (2008), Multidimensional model for swimming ability evaluation at junior water polo players. O'Donoghue, P., & Hökelmann, A. (Eds.). Book of Abstracts World Congress of Performance Analysis in Sport, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg Department of Sports Science: Stielzik Druck, VIII, p. 154.

<sup>93</sup> Окичић, Т., и др. *Ватерполо*, Факултет спорта и физичког васпитања Универзитета у Нишу, Ниш, 2012.

У овом истраживању актив узорка испитаника се састојао 223 селектованих ватерполо играча који су се такмичили у систему такмичења ВСС. Основне дескриптивне карактеристике испитиваног узорка су биле: Узраст =  $14.8 \pm 0.4$  године,  $TV = 175.8 \pm 8.3$  cm,  $TM = 68.5 \pm 10.7$  kg,  $BMI = 22.12 \pm 2.56$  kg·m<sup>-2</sup>, Тренажни стаж =  $8.2 \pm 1.3$  године.

### 5.6.2. Узорак варијабли

У овом истраживању коришћене су следеће варијабле у односу на дефинисање морфолошких карактеристика и опште и специфичне припремљености испитиваних играча:

- Морфолошке карактеристике играча:
  1. TV – телесна висина, изражена у cm;
  2. TM – телесна маса, изражена у kg;
  3. BMI – индекс телесне масе, изражена у kg·m<sup>-2</sup>.
  
- Варијабле за процену опште припремљености:
  4. Краул 25m – време пливања максималним интензитетом краул техником на деоници од 25m, изражено у секундама;
  5. Краул 50m – време пливања максималним интензитетом краул техником на деоници од 50m, изражено у секундама;
  6. Краул 100m – време пливања максималним интензитетом краул техником на деоници од 100m, изражено у секундама;
  7. Краул 200m – време пливања максималним интензитетом краул техником на деоници од 200m, изражено у секундама;
  8. Краул 1500m – време пливања максималним интензитетом краул техником на деоници од 1500m, изражено у секундама;
  
- Variable за процену специфичне припремљености:
  9. Краул 25m<sub>gg</sub> – време пливања максималним интензитетом краул техникомса подигнутим главом горе на деоници од 25m, изражено у секундама;

10. Лоп 25k – време пливања максималним интензитетом краул техником са вођењем лопте на деоници од 25m, изражено у секундама;
11. Ногек 25m – време пливања максималним интензитетом ногама техником краул на деоници од 25m, изражено у секундама;
12. Ногеп 25m – време пливања максималним интензитетом ногама техником прсно на деоници од 25m, изражено у секундама;
13. Ногеб 25m – време пливања максималним интензитетом ногама техником бицикл на деоници од 25m, изражено у секундама;
14. Вертикала – време максимално дугог одржавања тела у вертикалној позицији радом ногама бицикл са оберучним држањем лопте изнад главе, изражено у секундама.

### 5.6.3. Примењене статистичке анализе

У првом кораку статистичких анализа сви резултати сирових података су анализирани помоћу дескриптивне статистике. На тај начин су одређени сви неопходни параметри централне тенденције испитиваних варијабли (*Mean*), као и сви неопходни параметри мера дисперзије (*SD*, *cV%*, *Min*, *Max*). Након поменутих анализа, у даљем поступку обраде података примењене су методе мултиваријатне статистичке анализе и то анализа главних компонената (*Principal Component Analysis*). Након тога, примењене су методе математичког моделовања где је као примарна анализа употребљена метода вишестуке регресије (*Multiple Regresion Analysis*), помоћу које су дефинисани модели предикције, односно модели који обезбеђују менаџмент контроле квалитета ефикасности система тренажног рада у односу на етапну фазу система продукције врхинског ватерполисте – играче узраста до 15 године, односно кадете. Све статистичке анализе су извршене променом софтверских пакета Excel и SPSS 19.0, а уз критеријум статистичке значајности на нивоу вероватноће од 95%, и  $p$  вредности –  $p \leq 0.05$ .

## 6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

### 6.1. Морфолошке карактеристике играча

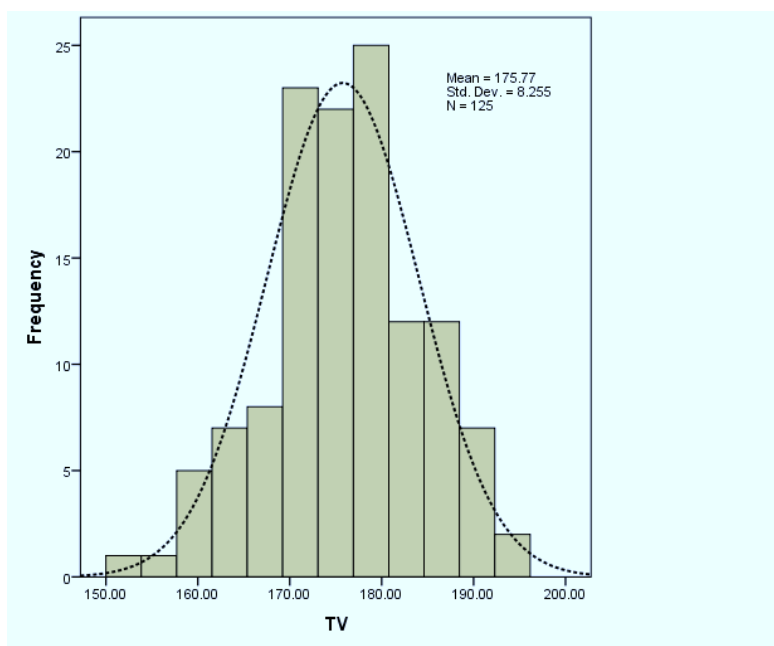
„У табели 7. су приказани основни дескриптивни подаци о морфолошким карактеристикама испитиваних играча“. На графиконима 5, 6, и 7. су приказане дистрибуције морфолошких варијабли испитиваних играча.

Табела 7. Основни дескриптивни подаци морфолошких карактеристика испитиваника.

*Извор: Аутор*

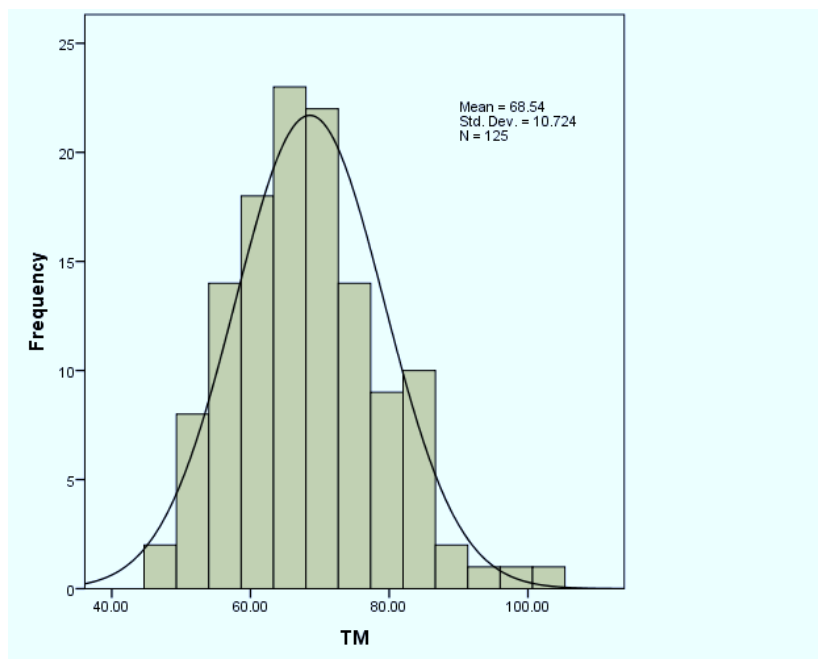
Дескриптивна статистика						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
TV	223	150.00	193.80	175.7664	.73839	8.25547
TM	223	47.00	104.50	68.5448	.95922	10.72439
BMI	223	17.51	29.14	22.1150	.22893	2.55956
Valid N (listwise)	223					





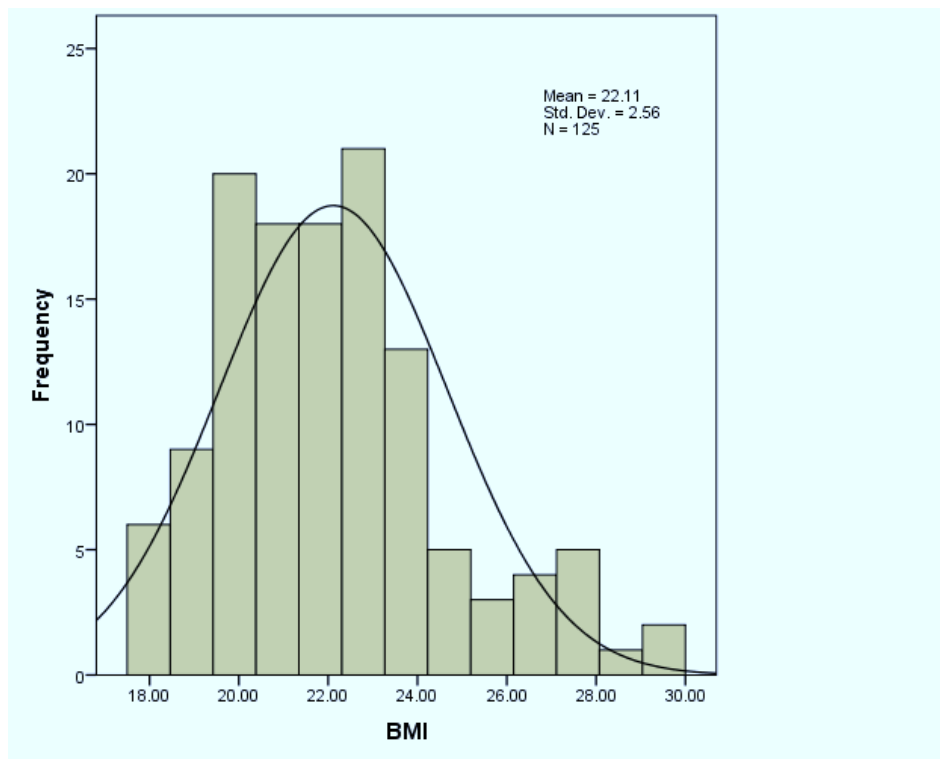
Графикон 5. Дистрибуција морфолошке варијабле – Телесна висина.

*Извор: Аутор*



Графикон 6. Дистрибуција морфолошке варијабле – Телесна маса.

*Извор: Аутор*



Графикон 7. Дистрибуција морфолошке варијабле – Индекс телесне масе (BMI).

*Извор: Аутор*

У табели 8. су приказани резултати *Multiple* регресионе анализе. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене морфолошких карактеристика играча датог узраста са нивоом предикције од 100% ( $R \text{ Square} = 1.000$ ), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  ( $Significance F = 0.000$ ).

Табела 8. Резултати *Multiple* регресионе анализе за морфолошке карактеристике испитаника

*Извор: Аутор*

SUMMARY  
OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	1.000
R Square	1.000
Adjusted R Square	1.000
Standard Error	0.007
Observations	223

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	34444.41163	11481.47	231493970.30	0.0000
Residual	121	0.006001271	0.00		
Total	124	34444.41763			

У табели 9. је приказан дефинисани математички модел процене морфолошког статуса испитиваних ватерполо играча кадетског узраста.

Табела 9. Дефинисани математички модел процене статуса морфолошких карактеристика тестираних играча.

*Извор: Аутор*

$$\text{Morfologija BODOVNI SKOR} = -170.10882 + (TV \cdot 0.65133) + (TM \cdot 0.74142) + (BMI \cdot 2.47828)$$

## 6.2. Укупна пливачка припремљеност испитаника

„У табели 10. су приказани основни дескриптивни подаци о свим коришћеним варијаблима карактеристика пливачке припремљености испитиваних играча“.

Табела 10. Основни дескриптивни подаци карактеристика пливачке припремљености испитиваних играча

Извор: Аутор

**Дескриптивна статистика**

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Краул 25m	223	12.32	17.28	14.2445	.07051	.99220
Лоп 25k	223	4.73	25.10	15.2945	.11662	1.62852
Ногек 25m	223	20.14	35.22	24.9628	.19229	2.72614
Ногеп 25m	223	21.23	32.60	25.3293	.13807	2.03854
Ногеб 25m	223	21.63	34.58	27.8703	.15454	2.27131
Краул 50m	223	26.62	43.51	31.1634	.18598	2.56353
Краул 100m	223	61.0	77.0	67.49	.678	3.951
Краул 200m	223	122.0	286.0	156.98	1.359	17.719
Краул 1500m	223	1186.0	1471.0	1301.45	14.414	78.947
Краул 25m_gg	223	12.0	20.0	14.75	.088	1.141
Ветрикала	223	26.0	840.0	130.57	16.890	152.943
Valid N (listwise)	223					

У табели 11. су приказани резултати *Multiple* регресионе анализе израчунате за све коришћене варијабле пливачке припремљености у истраживању. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене генералног модела пливачке припремљености играча датог узраста са нивоом предикције од 100% ( $R^2 = 1.000$ ), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  ( $Significance F = 0.000$ ).

Табела 11. Резултати *Multiple* регресионе анализе процене генералног модела пливачке припремљености играча

*Извор: Аутор*

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	1.000
R Square	1.000
Adjusted R Square	1.000
Standard Error	0.0001
Observations	223.000

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	11	7500.0039	681.819	197154046397.44	0.0000
Residual	16	0.000	0.0000		
Total	27	7500.00395			

У табели 12. је приказан дефинисани математички модела процене генералног нивоа пливачке припремљености играча (хоризонтална и вертикална) датог узраста.

Табела 12. Дефинисани математички модел процене генералног нивоа пливачке припремљености тестираних играча

*Извор: Аутор*

Генерална пливачка припремљеност БОДОВНИ СКОР = 393.86724 - (краул 25m · 2.52188) - (лоп 25m · 2.39351) - (ногек 25m · 0.74792) - (ногеп 25m · 1.06056) - (ногеб 25m · 0.79938) - (краул 50m · 1.46684) - (краул 100m · 0.59798) - (краул 200m · 0.23619) - (краул 1500m · 0.02388) - (краул 25m\_gg · 3.93030) + (Ветикала · 0.0089)

### 6.3. Општа пливачка припремљеност испитаника

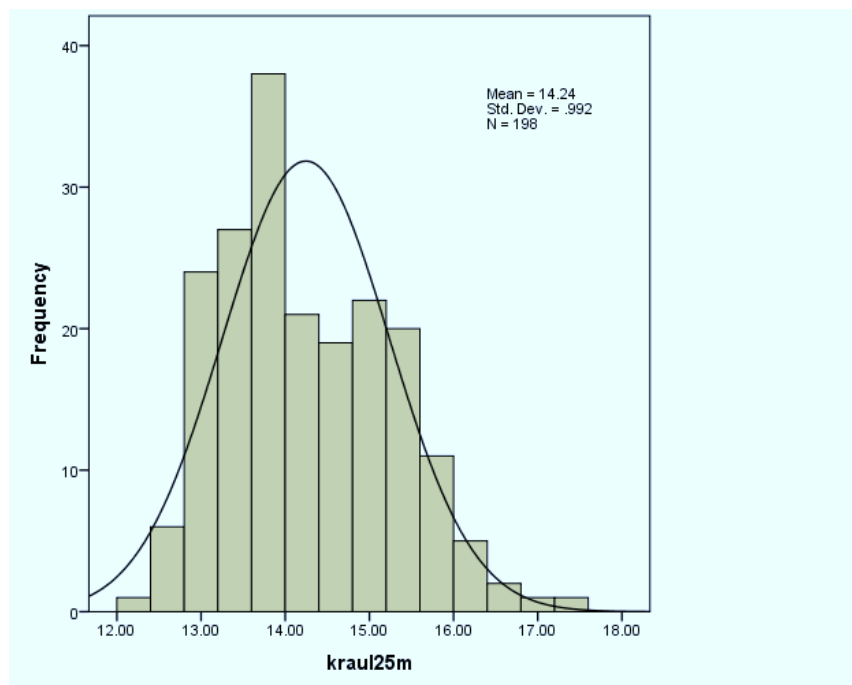
У табели 13. су приказани резултати *Multiple* регресионе анализе израчунате за све коришћене варијабле у простору опште пливачке припремљености испитиваних играчау истраживању. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене генералног модела пливачке припремљености играча датог узраста са нивоом предикције од 100% ( $R\text{ Square} = 1.000$ ), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  (*Significance F* = 0.000).

Табела 13. Резултати *Multiple* регресионе анализе процене модела опште пливачке припремљености играча

*Извор: Аутор*

SUMMARY OUTPUT					
<i>Regression Statistics</i>					
Multiple R		1.0000			
R Square		1.0000			
Adjusted R Square		1.0000			
Standard Error		0.00004			
Observations		223			
ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	8055.543399	1611.109	909370942516.14	0.0000
Residual	24	0.0000	0.0000		
Total	29	8055.543399			

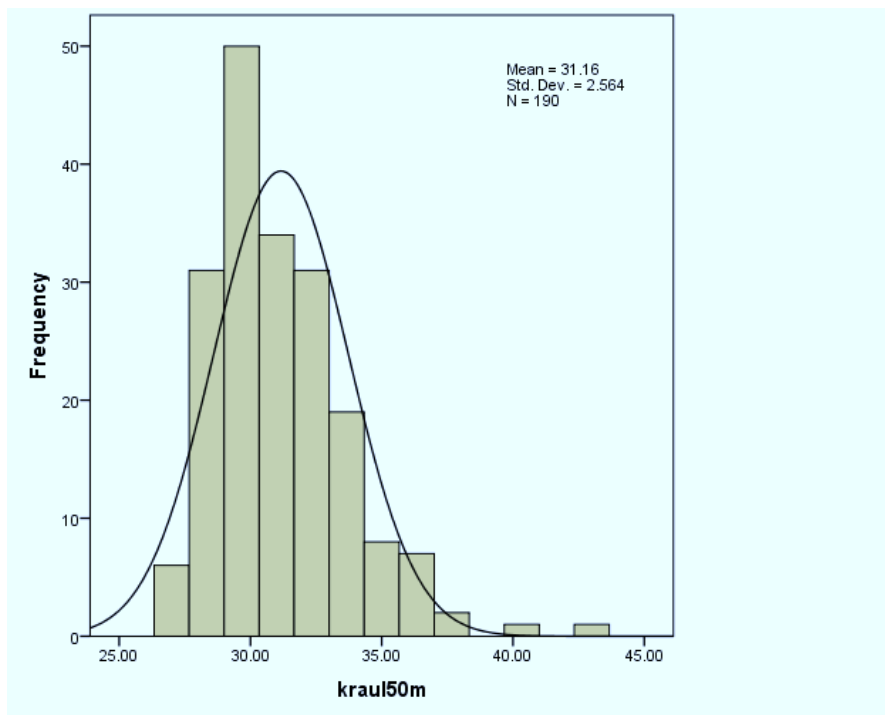
На графиконима 8, 9, 10, 11 и 12. су приказани резултати појединачних дистрибуција варијабли за процену простора опште пливачке припремљености испитиваних играча.



Графикон 8. Дистрибуција пливачке варијабле – краул 25м.

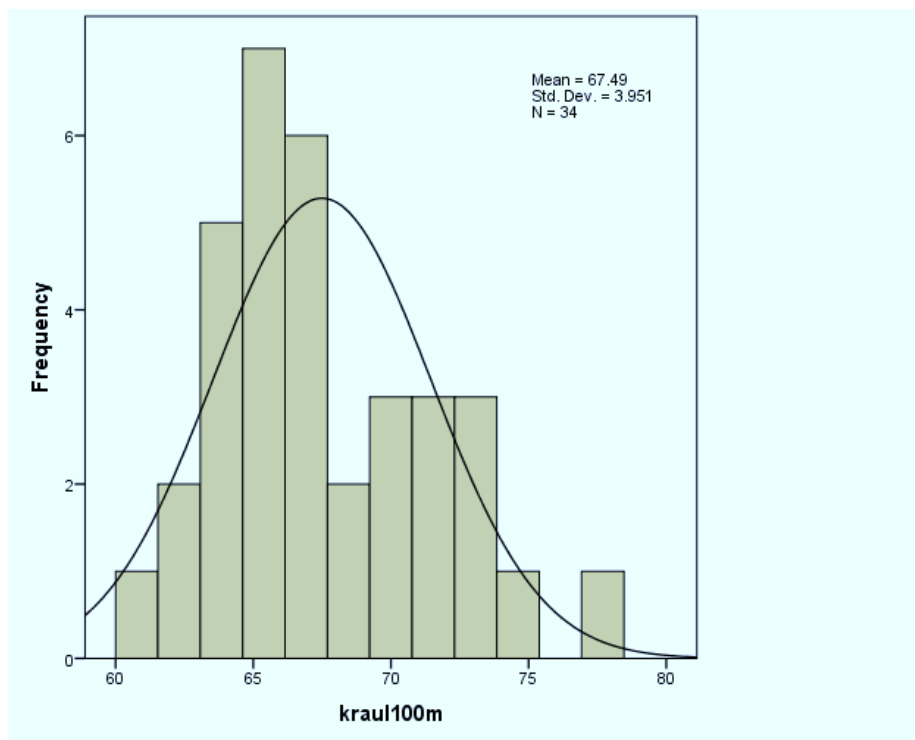
*Извор: Аутор*





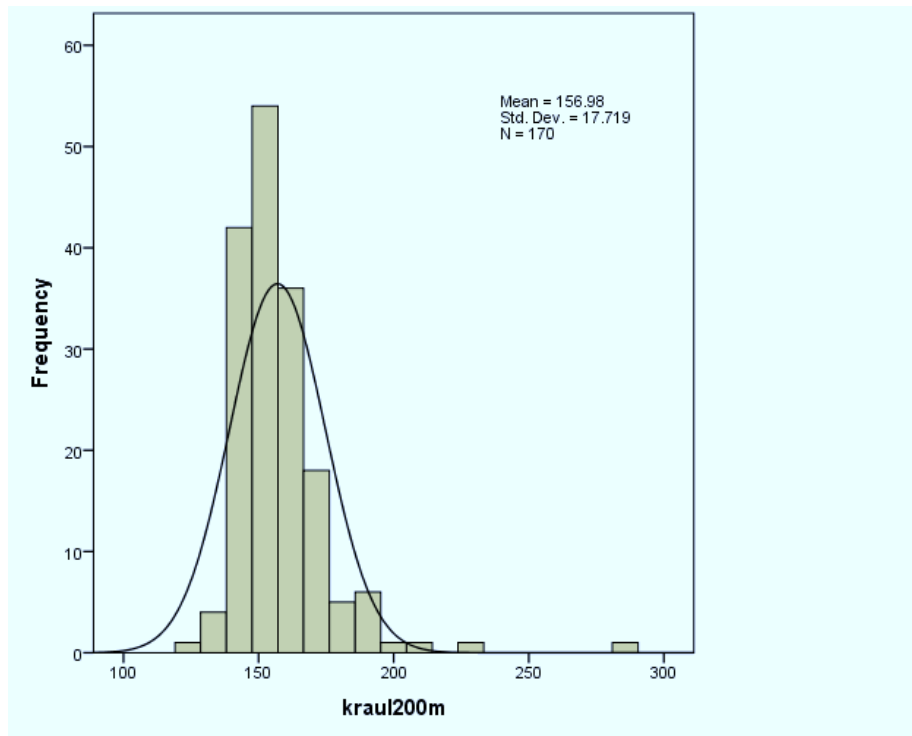
Графикон 9. Дистрибуција пливачке варијабле – краул 50m.

*Извор: Аутор*



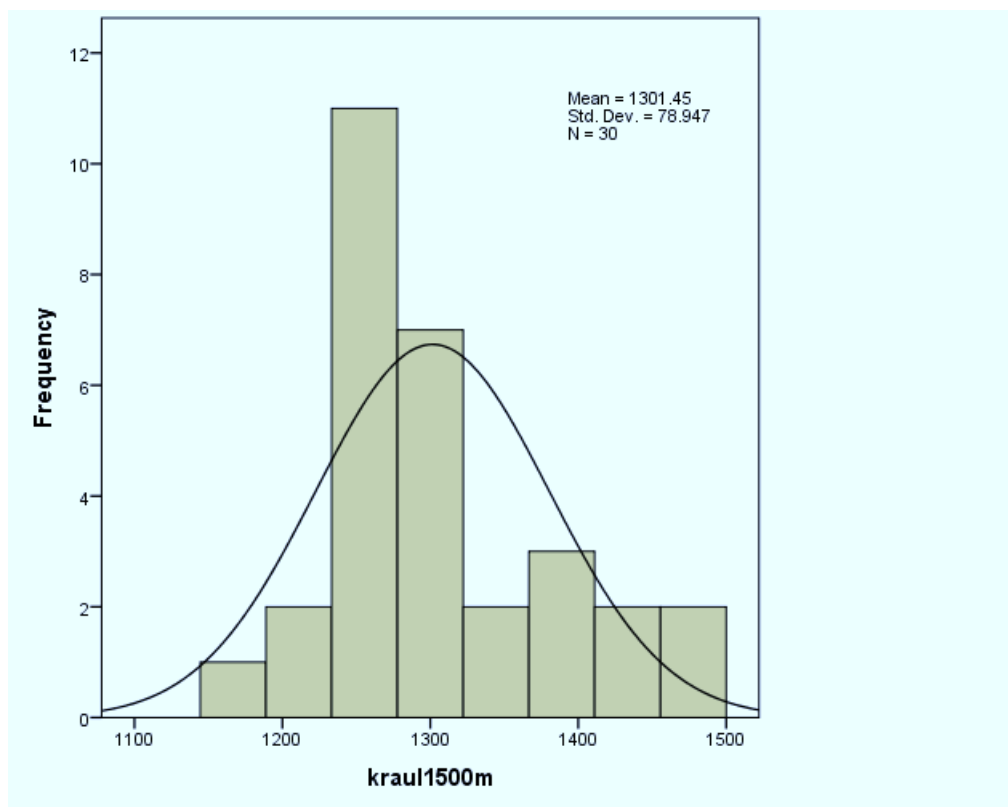
Графикон 10. Дистрибуција пливачке варијабле – краул 100m.

*Извор: Аутор*



Графикон 11. Дистрибуција пливачке варијабле – краул 200m.

*Извор: Аутор*



Графикон 12. Дистрибуција пливачке варијабле – краул 1500m.

*Извор: Аутор*

У табели 14. је приказан дефинисани математички модела процене нивоа опште пливачке припремљености играча (хоризонтална) датог узраста.

Табела 14. Дефинисани математички модел процене нивоа опште пливачке припремљености тестираних играча

*Извор: Аутор*

Општа пливачка припремљеност БОДОВНИ СКОР =  $378.20037 - (\text{краул } 25\text{m} \cdot 4.07858) - (\text{краул } 50\text{m} \cdot 2.3652) - (\text{краул } 100\text{m} \cdot 1.08662) - (\text{краул } 200\text{m} \cdot 0.44855) - (\text{краул } 1500\text{m} \cdot 0.04726)$

#### 6.4. Специфична пливачка припремљеност испитаника

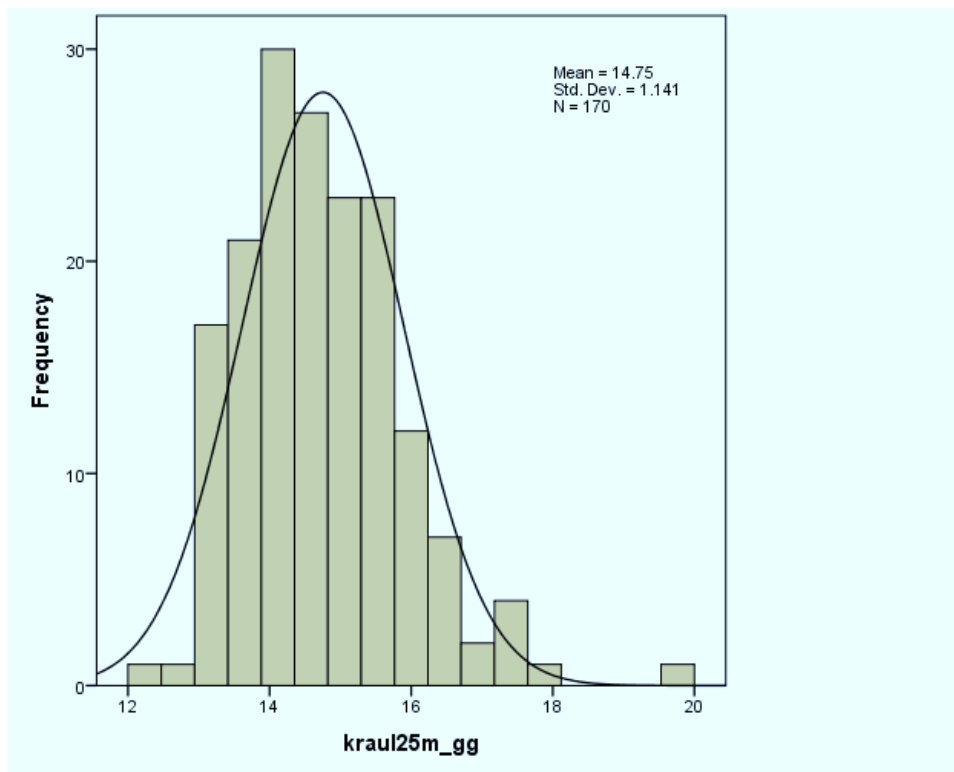
У табели 15. су приказани резултати *Multiple* регресионе анализе израчунате за све коришћене варијабле у простору специфичне пливачке припремљености испитиваних играча у истраживању. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене генералног модела пливачке припремљености играча датог узраста са нивоом предикције од 100% (R Square = 1.000), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  (*Significance F* = 0.000).

Табела 15. Резултати *Multiple* регресионе анализе процене модела специфичне пливачке припремљености играча

*Извор: Аутор*

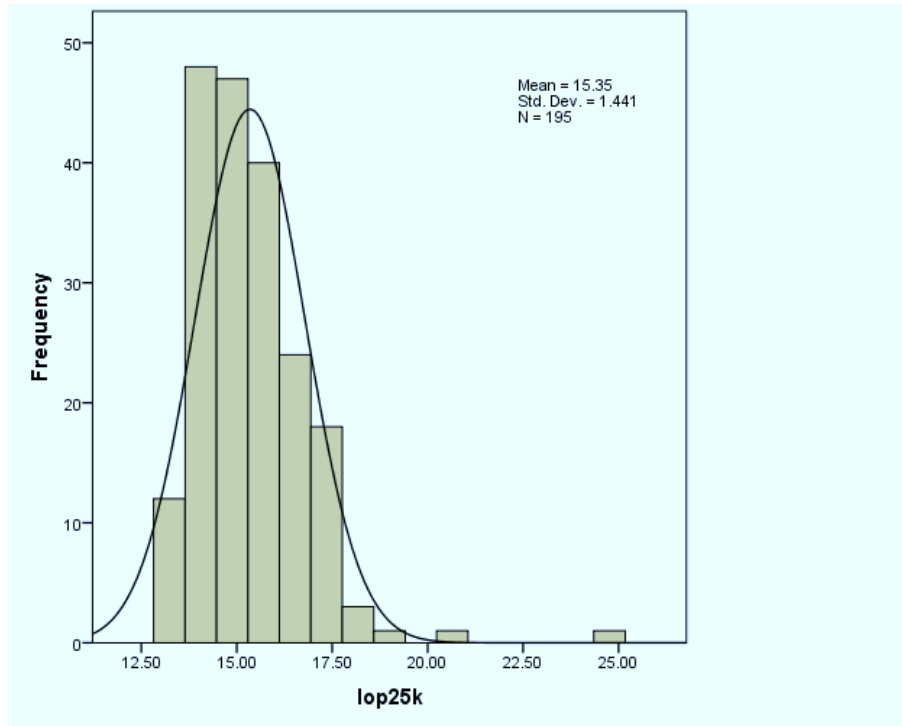
SUMMARY OUTPUT					
<i>Regression Statistics</i>					
Multiple R		1.000			
R Square		1.000			
Adjusted R Square					
Standard Error		0.00004			
Observations		223			
ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	6	18611.13	3101.86	1545204742146.7	0.0000
Residual	61	0.0000	0.0000		
Total	67	18611.13			

На графиконима 13, 14, 15, 16, 17 и 18. су приказани резултати појединачних дистрибуција варијабле за процену простора специфичне пливачке припремљености испитиваних играча.



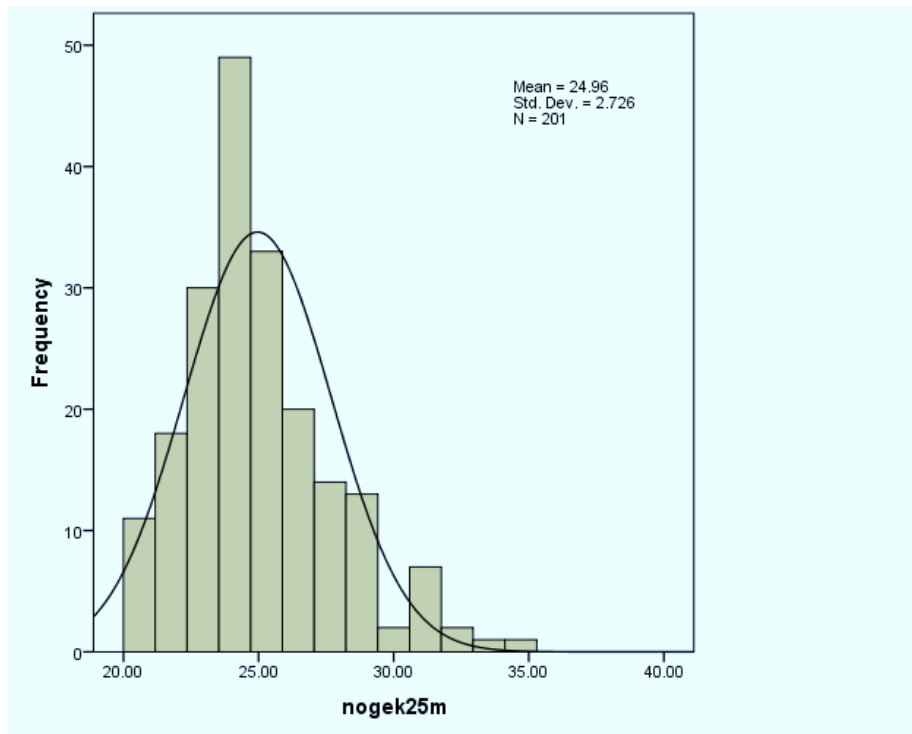
Графикон 13. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – краул 25m\_gg.

*Извор: Аутор*



Графикон 14. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – лоп 25m.

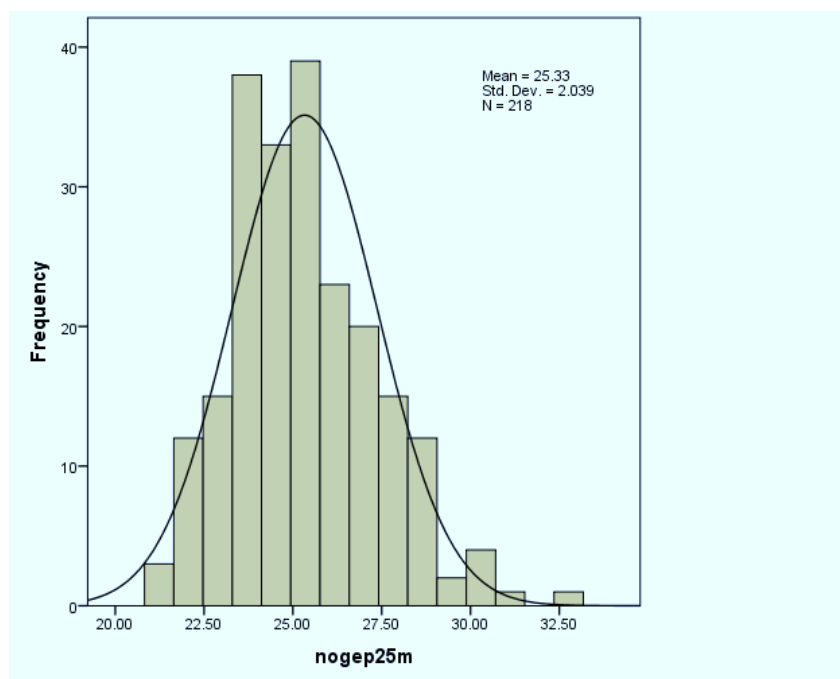
*Извор: Аутор*



Графикон 15. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – ногек 25m.

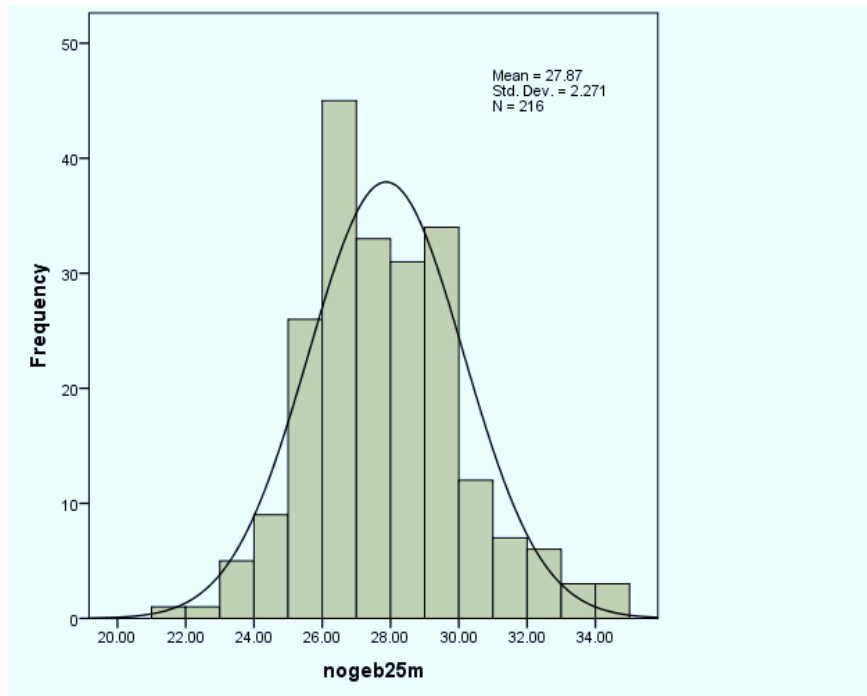
*Извор: Аутор*





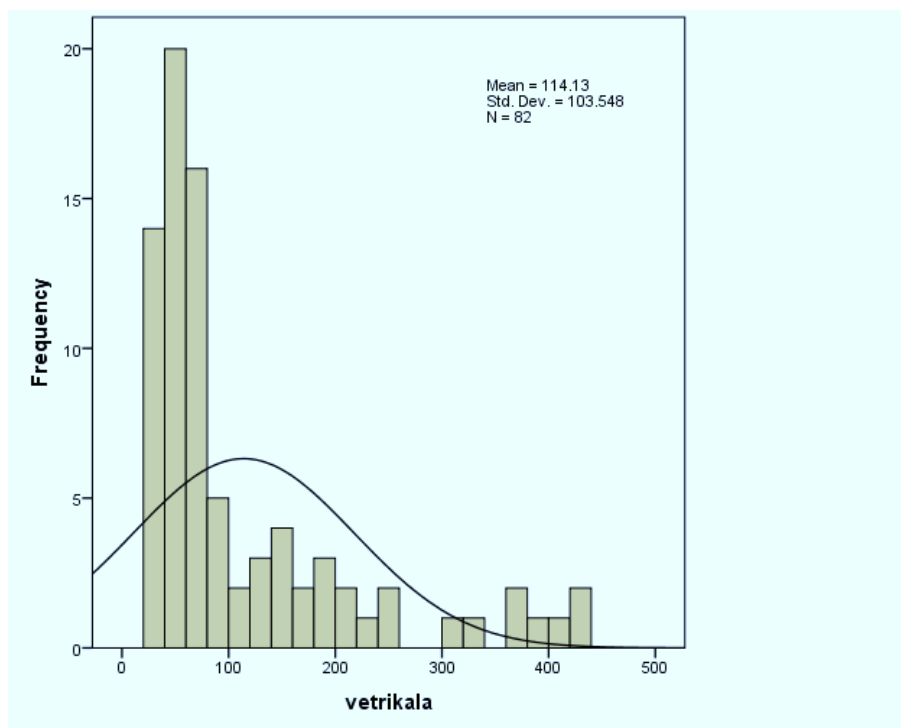
Графикон 16. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – ногеп 25m.

*Извор: Аутор*



Графикон 17. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – ногоб 25m.

*Извор: Аутор*



Графикон 18. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – Вертикала.

*Извор: Аутор*

У табели 16. је приказан дефинисани математички модела процене нивоа специфичне пливачке припремљености играча (специфична хоризонтална и вертикална) датог узраста.

Табела 16. Дефинисани математички модел процене нивоа специфичне пливачке припремљености тестираних играча.

*Извор: Аутор*

Специфична пливачка припремљеност БОДОВНИ СКОР =  $263.1166 - (\text{лоп } 25\text{m} \cdot 2.03104) - (\text{ногек } 25\text{m} \cdot 1.08855) - (\text{ногеп } 25\text{m} \cdot 2.23592) - (\text{ногеб } 25\text{m} \cdot 2.88258) - (\text{краул } 25\text{m\_gg} \cdot 1.37503) + (\text{вертикала} \cdot 0.03202)$

## 7. ЗАКЉУЧАК

На основу дефинисане научно засноване методологије докторске дисертације – предмета, проблема, научног и практичног циља, хипотеза и примењених научних метода истраживања – спроведена истраживања теорије и праксе менаџмента система квалитета у спортској ватерполо организацији, као и концепт идејног решења проблема истраживања, довели су до следећих **научних спознаја**:

Систем Менаџмента Квалитетом (QMS) усмерен је, пре свега, према кориснику, а самим тим побољшању 3E – ефикасности, ефикасности и економичности пословања у циљу испуњења корисникових захтева и очекивања.

У докторској дисертацији, решен је формулисани научни проблем и циљ истраживања, тако што је истражена релевантна проблематика менаџмента квалитета у спорту, која се може посматрати и процењивати у различитим аспектима примене, на бази чега се дошло до одговора на питања имплементације менаџмента система квалитета у реалном систему спортске ватерполо организације. Применом научно засноване методологије, односно, научних метода, моделирања и студије случаја и прописаних међународних стандарда квалитета ISO 9001, предложено је идејно решење модеа QMS - систем менаџмента квалитетом, заснован на захтевима и принципима међународних стандарда ISO 9001:2015, који има апликативни карактер у реалном систему спортске ватерполо организације и селекције ватерполо играча до 15 година.

**Потврђене су је основна (ОХ) и посебна хипотеза (ПХ), као мисаоне претпоставке о исходу решења научног проблема истраживања - Управљање квалитетом у спорту, у спортским организацијама свих врста и величина, ствара стање духа које подстиче разумне иницијативе и дозвољава да се уоче нове структуре, нови односи у раду, погодни за компетитивност у спорту и друштвену хармонију. Имплементацијом међународних ISO стандарда квалитета у ватерполо спортској организацији може се постићи спровођење жељеног нивоа 3E – ефикасног, ефикасног и економичног менаџмента система квалитета.**

- **Научно објашњење резултата** који су приказани у истраживачком раду, засновано је на примени савремених метода, првенствено: дескриптивној методи, која посматра управљање квалитетом у спортској ватерполо организацији, њен утицај на свеукупно пословање спортске организације која је у сталном напредовању и усавршавању; методи анализе садржаја, у циљу анализе свих постојећих докумената, укључујући интерна документа квалитета, а везано за примену стандарда и управљање квалитетом у спортској организацији; методи испитивања којом су прикупљени доступни подаци који се односе на: имплементацију стандарда за управљање квалитетом у спортској организацији на примеру селекције ватерполо играча до 15 година, на промене које су политиком квалитета у спортској организацији уведене, и резултате који су постигнути. Одређени део објашњења у раду заснован је на анализи литературе и праксе развоја модела менаџмента система квалитета спортске ватерполо организације; методи моделирања, којом је креиран модел QMS – систем менаџмента квалитетом, који има апликативни карактер у реалном систему спортске ватерполо организације; методи студије случаја на конкретном примеру система квалитета Ватерполо савеза Србије.
- Управљање људима у спортској ватерполо организацији подразумева да свака организација идентификује адекватне људе неопходне за реализацију кључних процеса. То се постиже предвиђањем ових потреба у одређеном, унапред утврђеном, временском периоду. Приликом планирања ватерполо играча, нагласак мора бити на тренингу, обучавању, вештинама, компетенцијама и искуству будућих запослених, што доприноси квалитету и континуираном побољшању читавог тренинг процеса. Лидерство у спорту се базира на контингентном приступу лидерству и указује како лидери треба да, у циљу постизања успеха спортске организације, прилагоде свој лидерски стил жељама подређених, њиховом искуству, способностима и спремности да прихвате праксу за обуку и тренинг. Запослени у спортској организацији често осећају блиску везу и посвећеност својим институцијама и њиховом раду за друштво. Међутим, лоши

услови рада и недостатак подстицаја и охрабрења могу лако довести до смањења или чак недостатка степена мотивације. Могућности понуде финансијских и других подстицаја особљу са високим перформансама, може довести до позитивних резултата у том погледу.

- На бази фундаменталног *Deming-ovog* **PDCA** циклуса квалитета, у дисертацији је разрађен модел QMS – систем менаџмента квалитетом у спорту, као релевантни и незаменљиви приступ у постављању, обезбеђењу и сталном побољшавању менаџмента система квалитета у спортској ватерполо организацији, што представља конкретан допринос дисертације у домену теорије и праксе квалитета у спорту. Методологија позната као „**планирајте – урадите – проверите – делујте**“ (**PDCA**) може се применити на све процесе у спорту, и на предложени модел QMS као целину. Тачке стандарда **ISO 9001** у потпуности прате циклус **PDCA**, који може да се у спорту опише на следећи начин:
  - **Планирајте:** успостављање циљева система и процеса који га сачињавају, као и ресурса потребних да се испоручи резултат у складу са захтевима корисника и политикама спортске ватерполо организације;
  - **Урадите:** примена оног што је планирано;
  - **Проверите:** праћење, мерење процеса и резултујућих производа и услуга у односу на политике, циљеве и захтеве и извештавање о резултатима;
  - **Делујте:** предузимање мера за побољшавање перформанси процеса, уколико је то потребно.
- Спортске ватерполо организације треба да ставе акценат на значај квалитета у спорту од којег експлицитно зависи квалитет тренинга и обуке запослених, на бази процесног приступа, заједно са системом мотивације, као и финансијским подстицајима и награђивањем. Такође, битан фактор у квалитету функционисања спортске организације је и рад на побољшању односа ватерполо играча и запослених. Успех врхунских спортских резултата зависи од квалитета,

посвећености и ангажованости тренера, квалитета спортских објеката и опреме, као и финансијске подршке.

- Применом предложеног модела QMS – систем менаџмента квалитетом, спортска ватерполо организација може остварити одрживу конкурентску предност, која ће јој обезбедити боље економске резултате, бољи положај у спортској грани и у јавности итд. Применом одговарајућег ISO стандарда/пословне филозофије усклађене са физиономијом и карактеристикама конкретне спортске организације, менаџмент настоји да оствари постављене циљеве, пре свега спортске, а који су основа и за све остале циљеве спортске организације. У том контексту потребно је обезбедити: Увођење стручњака за управљање људима и квалитетом у спортској организацији; Увођење ситуационог модела квалитета који се одликује динамичношћу и флексибилношћу. Увођење континуираног оцењивања мотивисаности, способности и искуства лидера у спорту, као и константно едуковање истих. Унапређење квалитета у спорту помоћу реформи и стварања заједничког плана за све спортске организације. Обезбеђивање вишег нивоа квалитета тренера у спорту, уз истовремену регрутацију и селекцију запослених, дефинисање пословних задатака, континуираног професионалног развоја и сталну евиденцију способности и учинака запослених, и финасирање континуиране едукације тренера. Унапређење емоционалне интелигенције лидера, тј. скупа вештина које обухватају пет области: разумевање себе, односе са осталим запосленима, прилагођавање, превазилажење стреса и генерално унапређење.
- Из свега што је у оквиру овог рада посматрано, закључено је да су стандарди серије ISO 9000 настали из потребе преношења добре праксе развијених земаља у области менаџмента организационим системима, у циљу постизања њихове високе ефикасности, ефективности и економичности земљама у развоју и неразвијеним земљама. Стандарди ISO 9000 нису обавезни, али се за излазак на светско тржиште, где влада оштра конкуренција, постављају као императив примене и у спортској пракси.

- Сасвим је логично да се на тај начин осигурава квалитет рада у спорту током целог процеса спортске припреме. Код спортиста се то ради од тренутка уласка у систем спорта оријентираног према врхунским спортским резултатима, преко квалитетних поступака селекције, укључивања у спортске школе и спортске клубове чији се рад темељи на дугорочно оријентираном планирању и програмирању рада који треба на крају да резултира остваривањем жељених спортских резултата.
- Овом дисертацијом пружени су значајни подаци намењени развоју менаџмента система квалитета и теорији и пракси квалитета у спорту, на територији Србије. Са друге стране, у оквиру истраживања дисертације обухваћен је један део феномена менаџмента и лидерства у спорту. Предложена решења треба да омогуће отклањање уочених проблема унутар квалитета у спорту, дају препоруке за даљи развој модела QMS, утичу на побољшање одлика које има модел QMS и на унапређење систем менаџмента квалитетом у спортској организацији и на националном нивоу.
- Закључено је да се квалитет као појам у спорту појављује као динамична категорија и у непрестаном је развоју. Наиме, бројни европски форуми дискутују о доброј пракси и методама развоја, унапређивања и успостављања система квалитета у спорту.
- Као правци за даљи рад на овом истраживању, предлаже се усавршавање идејног решења предложеног модела QMS – менаџмента система квалитета, у циљу његове апликације у реалном систему спортске ватерполо организације.



## 8. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Матић, Б. *Пројектовање система квалитета ISO 9000*, МАТИНГ, Ваљево, 1998.
- [2] Бачанац, Љ., Петровић, Н., Манојловић, Н. *Психолошке основе тренирања младих спортиста*, Републички завод за спорт, Београд, 2011.
- [3] Cruchant, L. *Шта треба да знате о квалитету*, Пословна политика, Београд, 1995.
- [4] Чекаревац, З. *Управљање квалитетом*, Висока пословна школа Чачак, 2011.
- [5] Допсај, М., Манојловић, Н., Thanopoulos, V. (2006), Method for assesing basic physical fitness level of water polo players in vertical swimming position, Edited by: Hellard, P., Sidney, M., Fauquet, C., Lehenaff, D., Proceedings First International Symposium Sciences and Practices in Swimming, Atlantica, Biarritz, France, pp. 233-235.
- [6] Допсај, М., Thanopoulos, V. (2008), Multidimensional model for swimming ability evaluytion at junior water polo players. O'Donoghue, P., & Hökelmann, A. (Eds.). Book of Abstracts World Congress of Performance Analysis in Sport, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg Department of Sports Science: Stielzik Druck, VIII, p. 154.
- [7] Допсај, М. (2010), Карактеристике F-t криве: Аналитички и дијагностички значај у спорту. У: Станковић, Р. (Ed.). XIV Међународни скуп FIS Комуникације 2010 – у спорту, физичком васпитању и рекреацији, Ниш: Факултет спорта и физичког васпитања Универзитета у Нишу, pp. 36-51.
- [8] Допсај, М., и др. (2010), A simple mathematical model for estimating gneral jumping preparedness of senior female volleyball players, *Exercise and Quality of Life*, 2 (2): pp. 63-74.
- [9] Допсај, М., и др. (2012), Jumping performance in elite female volleyball players relative to playing positions: A practical multidimensional assessment model, *Serbian journal of Sports Sciences*, 6 (2): pp. 61-69.
- [10] Допсај, М., di Nino, A. (2014), A simple field test for the assessment of aerobic swimming fitness: a multidimensional aproach. In: Mason Bruce (Ed.), XIIth International Symposium on

Biomechanics and Medicine in Swimming - Proceedings, Canberra: Australian Institute of Sport, pp. 292-295.

[11] Допсај, М. (2015), Аналитика и дијагностика у спорту и физичком васпитању. Интерактивни CD, Београд: Факултет спорта и физичког васпитања и График центар, Београд.

[12] Drucker, F. P. *Management, Task, Responsibilities*, Harper and Row, New York, 1974.

[13] Ђурђевић, Н. *Јавне власти и спорт*, Правни факултет универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2007.

[14] Циновић, М., Дулановић, Ж. *Основи организације*, ФОН, Београд, 1992.

[15] Феу, Р., Gogue, J. М. (1997), Умеће управљања квалитетом, *Пословна политика*, Београд.

[16] Freiberg, К., Freiberg J. (1996), NUTS, Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Bard Press, str. 298.

[17] Gogue, J. М. (1996), Управљање квалитетом, *Пословна политика*, Београд.

[18] Комитет министара Савета Европе, (1976), Резолуција (76)41 о принципима политике спорта за све. *Европска повеља о спорту за све*.

[19] Костовић, С. *Васпитни стил наставника*, Савез педагошких друштва Војводине, Нови Сад, 2005.

[20] Kotter, J. Р. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs From Management, *The Free Press*.

[21] Кулић, Ж., Милошевић, Г., Ристић, С. *Управљање кадровима и њиховим потенцијалима*, Београд, 2005.

[22] Кулић, Ж. (2005). Управљање људским потенцијалима, *Радничка штампа*, Београд, стр. 166.

[23] Малацко, Ј. *Основе спортског тренинга*, Кибеметски приступ, 2. проширено издање, Спортска књига, Београд, 1986.

[24] Милићевић, В. *Стратегијско пословно планирање, менаџмент приступ*. Култура, Београд, 1993.

- [25] Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. *Планирање и развојна политика предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1990.
- [26] Милисављевић, М. *Маркетинг*, 13. издање, Савремена администрација, Београд, 1993.
- [27] Хелета, М. *TQM модел изврности*, EDUCTA, Београд, 2004.
- [28] Вујановић, Н. *Постављање система квалитета према захтевима серије стандарда JUS ISO 9000*, FIRASO, Београд, 1994.
- [29] Набатњикова, М. Ј., Гројевска, Н. Д. *Планирање спортског тренинга, превод*, Спортска штампа, Загреб, 1994.
- [30] Окичић, Т., и др. *Ватерполо*, Факултет спорта и физичког васпитања Универзитета у Нишу, Ниш, 2012.
- [31] Ољача, М. *Педагогија спортског тренинга*, Спортска академија, Београд, 2005.
- [32] Ozkol, Z., i dr. (2010), Model for assessing general horizontal swimming abilities of junior water polo players according to playing position. In Kjendle, P-l., Stallman, R. K., Cabri, J. (Eds.). *Biomechanics and Medicine in Swimming XI (Proceedings)*, Niordberktrykk as, Oslo: Norwegian School of Sport Sciences, pp. 276-278.
- [33] Peter, G. N. *ЛИДЕРЕСТВО Теорија и Пракса*, Дата Статус, Београд, 2007.
- [34] Петровић, М. *Руковођење*, ФОН, Београд, 1993.
- [35] Параносић, В., Лазаревић, Љ. (1986), *Психодинамика спорта*, Партизан, Београд, стр.59-64.
- [36] Петровиц, Д., и др. (1980), *Спортски тренинг*, Партизан, Београд, стр. 15.
- [37] Радовановић, Д., Окичић, Т., Игњатовић, А. (2007), Физиолошки профил врхунских ватерполисткиња, *Acta Medica Medianea*, 46(4): str. 48-51.
- [38] Рајков, М. *Теорија динамике организационих и економских система*, Култура, Београд, 1988.
- [39] Stephen P., Robbins/Mary Coulter, *Менаџмент – Осмо издање*, Дата Статус, Београд, 2005.
- [40] Schermerhorn, J. *Management*, 5th edn., John Wiley, New York, 1996.

- [41] Томић, М. *Спортски менаџмент*, Дата Статус, Београд, 2007.
- [42] Томић, М. *Основи спортске организације, структура, култура, менаџмент*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 2006.
- [43] Томић, М. *Маркетинг у спорту, тржиште и спортски производи*, Астимбо, Београд, 2001.
- [44] Томић, М. *Увођење менаџмента у процесе спортске*, магистарска теза, ФФК, Београд, 1994.
- [45] *Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004.
- [46] *Voich, D., Wren, D. Management, Proces, Structure and Behavior*, Wiley, New York, 1984.
- [47] Вујановић, Н. *Приказ и детаљно тумачење нацрта стандарда ISO/DIS 9001:2014*, Београд, 2014.
- [48] Закон о спорту ("Службени гласник РС", бр. 10/2016).
- [49] Завод за спорт и медицину спорта РС: РЕЗУЛТАТИ СПОРТИСТА СРБИЈЕ, *Годишњи преглед 2014*, Београд, 2017.
- [50] Жељасков, Ц. *Кондициони тренинг врхунских спортиста*, Спортска академија Београд, Београд, 2006.
- [51] Живковић, Ж., Ђорђевић, П. *Управљање квалитетом*, Графомед Бор, Бор, 2013.
- [52] <http://iso.org/iso/home.html>; (приступљено 18.11.2017.).
- [53] „Одговорност руководства у систему управљања квалитетом“, Доступно на: <http://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/odgovornost-rukovodstva-u-sistemu-upravljanja-kvalitetom>; (приступљено 18.11.2017.).
- [54] <http://mladilideri.rs/standardizacija-i-njen-znacaj/>; (приступљено 18.11.2017.).
- [55] <http://www.waterpoloserbia.org>; (приступљено 18.11.2017.).

[56] Ватерполо савез Србије: ПОЛИТИКА КВАЛИТЕТА ВАТЕРПОЛО САВЕЗА СРБИЈЕ,  
Доступно:[http://www.waterpoloserbia.org/fileadmin/docu/vss/Politika\\_kvaliteta\\_Vaterpolo\\_Sav\\_eza\\_Srbije.pdf](http://www.waterpoloserbia.org/fileadmin/docu/vss/Politika_kvaliteta_Vaterpolo_Sav_eza_Srbije.pdf). (приступљено 18.11.2017.).

[57] <http://www.javno.rs/baza-podataka/finansiranje-sporta-u-srbiji>; (приступљено 18.11.2017.).

## 9. ПРИЛОЗИ

### 9.1. Списак слика

СЛИКЕ
Слика 1. Научна замисао истраживања.
Слика 2. Процеси људских ресурса у спорту.
Слика 3. Менаџмент људских ресурса у спорту.
Слика 4. Процес селекције кандидата у спорту - ватерполо играча.
Слика 5. Компоненте мотивације ватерполо играча.
Слика 6. <i>Deming-ov</i> PDCA циклус континуалног побољшања квалитета у спорту.
Слика 7. Интегрално планирање у односу на структуру и функције спортске организације - модификовани <i>Štajner-ov</i> модел.
Слика 8. Формирање спортске организацији.
Слика 9. <i>Huse-ov</i> модел „пут - циљ“.

Слика 10. Фазе <i>Deming-ovog</i> процеса контроле у спортској организацији.
Слика 11. Основни оквир серије стандарда ISO 9000.
Слика 12. Четири компоненте модела успешног лидерства у спорту.
Слика 13. Петља модела QMS – систем менаџмента квалитетом ватерполо организације, према захтевима стандарда ISO 9001:2015.
Слика 14. Фактори квалитета рада у спорту.

## 9.2. Списак табела

ТАБЕЛЕ
Табела 1. Обележја организационе климе у спорту.
Табела 2. Приказ освојених медаља у ватерполу на међународним такмичењима 2014.
Табела 3. Компарација стилова руковођења.
Табела 4. Дескриптивни показатељи изометријских контрактилних карактеристика код мишића опужача ногу у односу на различите спортисте и трениране популације мушкараца.
Табела 5. Показатељи вертикалне пливачке припремљености код ватерполисткиња чланица сениорске репрезентације Србије.

Табела 6. Списак технологија, процедура и упутстава QMS модела.
Табела 7. Основни дескриптивни подаци морфолошких карактеристика испитиваника.
Табела 8. Резултати <i>Multiple</i> регресионе анализе за морфолошке карактеристике испитаника.
Табела 9. Дефинисани математички модел процене статуса морфолошких карактеристика тестираних играча.
Табела 10. Основни дескриптивни подаци карактеристика пливачке припремљености испитиваних играча.
Табела 11. Резултати <i>Multiple</i> регресионе анализе процене генералног модела пливачке припремљености играча.
Табела 12. Дефинисани математички модел процене генералног нивоа пливачке припремљености тестираних играча.
Табела 13. Резултати <i>Multiple</i> регресионе анализе процене модела опште пливачке припремљености играча.
Табела 14. Дефинисани математички модел процене нивоа опште пливачке припремљености тестираних играча.
Табела 15. Резултати <i>Multiple</i> регресионе анализе процене модела специфичне пливачке припремљености играча.



### 9.3. Списак графикана

ГРАФИКОНИ - ХИСТОГРАМИ	
Графикон 1.	Институција са највише расхода.
Графикон 2.	Годишње финансирање.
Графикон 3.	Финансијски износи по корисницима.
Графикон 4.	Врста финансирања.
Графикон 5.	Дистрибуција морфолошке варијабле – Телесна висина.
Графикон 6.	Дистрибуција морфолошке варијабле – Телесна маса.
Графикон 7.	Дистрибуција морфолошке варијабле – Индекс телесне масе (ВМІ).
Графикон 8.	Дистрибуција пливачке варијабле – краул 25m.
Графикон 9.	Дистрибуција пливачке варијабле – краул 50m.
Графикон 10.	Дистрибуција пливачке варијабле – краул 100m.
Графикон 11.	Дистрибуција пливачке варијабле – краул 200m.

Графикон 12. Дистрибуција пливачке варијабле – краул 1500m.
Графикон 13. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – краул 25m_gg.
Графикон 14. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – лоп 25m.
Графикон 15. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – ногек 25m.
Графикон 16. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – ногеп 25m.
Графикон 17. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – ногеп 25m.
Графикон 18. Дистрибуција специфичне пливачке варијабле – Вертикала.

## 9.4. Биографија

**Образовање:** Кандидат **Зоран Мијалковски** је завршио Факултет за спорт и физичко васпитање (1998), магистарске студије у области спорта и физичког васпитања (2011). На Факултету за примењени менаџмент економију и финансије, Београд, положио је све ипите на докторским академским студијама у области интегрално-развојног менаџмента и одбранио приступни докторски рад (2017).

**Радно искуство:** Има дугогодишње искуство у ватерполо спорту, почев од 1998. Богато радно искуство омогућило је кандидату да у потпуности разуме процес истраживачког и креативног рада и потребу његовог усмеравања, вредновања и примене истраживачких резултата. Водио је различите прволигашке тимове у земљи и иностранству. Селектор је репрезентације Београда и репрезентације националне селекције Србије до 15 година. Ради у стручним штабовима разних репрезентација Србије. Председник је стручног савета Ватерполо савеза Београда. Проглашен за најбољег младог тренера у спортском друштву »Црвена звезда».

## Публиковани радови по категоријама:

- 1) Brzaković, M., **Mijalkovski, Z.**, Dopsaj, M. (2016). Integrated management system in function of the modernization and construction of sports facilities, In: Ćirović, G. (Ed.), International Monograph Sports Facilities “Modernization and Construction – SPOFA 16”, (p. 94-109), University of Belgrade Faculty of Sport and Physical Education, Belgrade. **(M14)**.
- 2) Dopsaj, M., **Mijalkovski, Z.**, Milić, R. (2018) Protein, body fat and protein fat index (PFI): model characteristics and differences between athletes and non-athletes of both genders estimated using multichannel bioelectric impedance, *Acta Medica Medianae (in press)* [https://publisher.medfak.ni.ac.rs/AMM\\_1/2018/2018-3-broj/ceci\\_radovi/19Milivoj%20Dopsaj.pdf](https://publisher.medfak.ni.ac.rs/AMM_1/2018/2018-3-broj/ceci_radovi/19Milivoj%20Dopsaj.pdf) . **(M51)**.
- 3) Драгојловић, В., **Мијалковски, З.**, & Радивојевић, С. (2018). Benchmarking као иновација у образовању. Економија – теорија и пракса, прихваћен за штампу у броју 2, волумен 11. **(M52)**.
- 4) **Мијалковски, З.**, Допсај, М. (2011). Relationship between game efficiency and swimming fitness for Serbian IB senior league water polo players. *Годишњак Факултета спорта и физичког васпитања, (17)*, 163-176. **(M53)**.
- 5) Dopsaj, M., **Mijalkovski, Z.**, Vasilovski, N., Ćopić, N., Brzaković, M., Marković, M. (2018). Morphological parameters and hand grip muscle force characteristics in the first selection level in water polo: Differences between U15 water polo players and the control group. *Human Sports Medicine*, (Emerging Sources Citation Index, WoS), [hsm.susu.rs/hsm/](http://hsm.susu.rs/hsm/)**(M53)**.
- 6) **Мијалковски, З.** (2012). Значај и улога маркетинга у политичком одлучивању, Међународна научна конференција Менаџмент 2012, Зборник резимеа радова, Београд 2012. године. **(M63)**.