

**АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ У СПОРТУ**



**ПРОЦЕНА УЧИНКА УПРАВЉАЊА МЕНАѢРА**  
**РУКОМЕТНИХ КЛУБОВА У ТРИПОЛИЈУ**

**Докторска дисертација**

**Кандидат**

**Мр Хасан Мухамед Ел - Хабруш**

**Ментор**

**Проф. др Виолета Шиљак**

**Београд, 2016.**

**АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ У СПОРТУ**



Комисија за оцену и јавну одбрану докторске дисертације

1. доц. др Весна Хабић, председник комисије
2. проф. др Виолета Шиљак, ментор - члан комисије
3. проф. др Зоран Милошевић, члан комисије

Датум

# САДРЖАЈ

РЕЗИМЕ.....	v
SUMMARY .....	vi
المخلص.....	vii
УВОД.....	1
1. ПОЛАЗИШТА ИСТРАЖИВАЊА .....	3
1.1. Предмет истраживања.....	5
1.2. Циљ и задаци истраживања.....	6
2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА.....	7
2.1. Дефинисање основних појмова.....	8
2.2. Преглед досадашњих истраживања.....	10
3. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА.....	14
4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА .....	15
5. ОПШТИ КОНЦЕПТИ МЕНАџМЕНТА .....	21
5.1. Историјски развој менаџмента.....	25
5.2. Школе менаџмента.....	32
5.2.1. Класична школа менаџмента.....	33
5.2.2. Школа међуљудских односа.....	37
5.2.3. Школа теорије одлучивања.....	39
5.2.4. Школа науке о менаџменту.....	40
5.2.5. Школа теорије система.....	41
5.2.6. Ситуациона школа менаџмента.....	42
5.3. Нове теорије менаџмента.....	45
5.4. Улога менаџмента у савременој организацији.....	48

5.5. Организациона структура менаџмента.....	50
5.6. Функције процеса менаџмента.....	57
6. МЕНАЏМЕНТ У СПОРТУ.....	62
6.1. Развој спортског менаџмента.....	67
6.2. Спортска организација.....	72
6.3. Организациони дизајн спортске организације.....	78
6.4. Менаџмент нивои у спортској организацији.....	93
6.5. Менаџмент у спорту између теорије и праксе.....	94
7. МЕНАЏМЕНТ У РУКОМЕТУ.....	99
7.1. Рукомет у свету.....	99
7.2. Рукомет у Либији.....	101
7.3. Улога Рукометног савеза Либије у развијању спортског менаџмента.....	106
7.4. Улога Либијског Олимпијског Комитета у развијању спортског менаџмента.....	108
7.5. Улога спортског менаџмента на развој рукометних клубова у Либији.....	112
8. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА СА ДИСКУСИЈОМ.....	116
9. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....	162
10. ЗНАЧАЈ И АКТУЕЛНОСТ ИСТРАЖИВАЊА.....	165
ЛИТЕРАТУРА.....	167

## РЕЗИМЕ

Овим истраживањем је утврђен учинак менаџмента рукометних клубова у Триполију, који има важну улогу у олакшавању спортских питања, испуњењу свих тражених спортских захтева, у извршавању политике, која је успостављена раније и прилагођена пословној реалности са превазилажењем свих потешкоћа и препрека и олакшавањем посла. Разумевање менаџерских послова од стране радника у спортској административној области и њихов научни приступ проблему као и прецизно спровођење менаџерских принципа доводи до остваривања тражених циљева на најбољи могући начин.

На основу теоријске поставке проблема истраживања, дефинисан је предмет истраживања који се односи на процену учинка управљања менаџера рукометних клубова у Триполију. Истраживање је засновано на примени фундаменталних научних метода. Ово истраживање трансверзалног карактера је спроведено уз употребу упитника на узорку од 45 испитаника из 18 рукометних клубова (тренери, тренери голмана и менаџери) прве три лиге у Триполију, изабраних у процесу узорковања који су статистичком методом обрађени.

Резултати истраживања су потврдили постављене хипотезе. Помоћне хипотезе су биле следеће: разноврсни начини пословног управљања менаџера негативно утичу на рукометни стручни штаб у Триполију, недовољна стручност пословног менаџмента рукометних клубова у Триполију не доводи до постизања жељених циљева, постоје разлике мишљења између спортских и пословних функционера рукометних клубова у Триполију, недостатак материјалних и људских ресурса води до неуспеха пословних функција рукометних клубова у Триполију док је генерална хипотеза за претпоставку узела да је учинак управљања менаџера у рукометним клубовима Триполија занемарљив.

Значај докторске дисертације се огледа у потврди претпоставке да менаџери представљају доминантан фактор у стварању модела успешне спортске организације. чиме се може допринети бржем и бољем развоју и раду спортских организација, нарочито у рукометним клубовима Либије.

## SUMMARY

This study determines the effects of management in handball clubs in Tripoli, which plays an important role in facilitating sports issues, fulfilling all requested sports requirements, in the execution of the policy that had been established earlier and adapted to the business reality, including overcoming all difficulties and obstacles, and facilitating operation. Understanding managerial jobs by the staff in the sports administrative field, their scientific approach to the problem, and the precise implementation of management principles leads to achieving the required goals in the best possible way.

Based on the theoretical assumptions of the research problem, the subject of this research is defined and related to the assessment of the performance of the handball club managers in Tripoli. The research is based on the application of fundamental scientific methods. This transversal study was conducted using questionnaires on a sample of 45 respondents from 18 handball clubs (coaches, goalkeeper coaches, and managers) from the first three leagues in Tripoli, selected in the sampling process and processed using statistical methods.

Research results have confirmed the set hypotheses. Auxiliary hypotheses are as follows: various ways of management negatively impact the handball coaching staff in Tripoli; the lack of business management skills in the handball clubs in Tripoli does not lead to achieving the desired objectives; there are differences of opinion between sports and business officials in handball clubs in Tripoli; the lack of material and human resources leads to the failure of the business functions in handball clubs in Tripoli, while the general hypothesis assumes that the effect of management in handball clubs in Tripoli is negligible.

The significance of the PhD thesis is reflected in the confirmation of the assumption that the managers are a dominant factor in creating a successful sports organization model, which can contribute to faster and better development and operation of sports organizations, especially in handball clubs in Libya.

## المخلص

وقد تم تحديد بهذا البحث اداء ادارة فرق كرة اليد في طرابلس الذي لديه دورا مهما في تسهيل الاسئلة الرياضية و تلبية جميع المطالب الرياضية المطلوبة وتنفيذ السياسة التي تم تاسيسها من قبل والتي هي ملائمة لواقع الاعمال مع التغلب على جميع الصعوبات والعوائق وتسهيل العمل. ويؤدي فهم الشؤون الادارية من قبل العاملين في المجال الرياضي الاداري ومنهجهم العلمي للمشكلة كما ايضا تنفيذ المبادئ الادارية الدقيق الى تلبية الاهداف المرغوبة فيها بقدر الامكان.

على اساس وضع مشكلة البحث النظري تم تعريف موضوع البحث الذي يشير الى تقييم اداء ادارة المدراء لفرق كرة اليد في طرابلس. واستند البحث على تطبيق الاساليب العلمية الأساسية. تم تنفيذ هذا البحث بسمعة مستعرضة مع استخدام الاستبيان على عينة من 45 المستطلعين من 18 فريق كرة اليد (المدرّبون ومدربو حارس المرمى والمدراء) لثلاث الدورات الأولى في طرابلس التي تم اختيارها في عملية أخذ العينات والتي تم معالجتها بالأسلوب الإحصائي.

وقد اكدت نتائج البحث الفرضيات المقترحة. ان الفرضيات الاضافية كانت كما يلي: تؤثر طرق الادارة العملية المختلفة للمدراء سلبيا على الجهاز التدريبي لكرة اليد في طرابلس ولا يؤدي نقص الخبرة للادارة العملية لفرق كرة اليد في طرابلس الى تلبية الاهداف المرغوبة فيها وتوجد الاختلافات في الراي بين المسؤولين الرياضيين والعاملين لفرق كرة اليد في طرابلس ويؤدي نقص المصادر البشرية والمادية الى عدم نجاح وظائف فرق كرة اليد العملية في طرابلس بينما الفرضية العامة افترضت ان اداء ادارة المدراء في فرق كرة اليد في طرابلس هو مهمل.

وتنعكس اهمية اطروحة الدكتوراة في تأكيد الافتراض ان المدراء يمثلون عاملا مهيمنا في إنشاء نموذج التنظيم الرياضي الناجح وهذا يمكن أن يسهم في تطوير المنظمات الرياضية وعملها اسرع وافضل خاصة في فرق كرة اليد في ليبيا.

## УВОД

Спорт као важан сегмент савременог друштвеног система несумњиво прати сва кретања и промене које се дешавају у свету. То је јавна делатност о којој се говори на сваком месту, а по својој природи, структури и идеји коју собом носи, не оставља човека и његово окружење равнодушним. Његова улога је толико доминантна, да ниједан други аспект културе не привлачи толику пажњу јавности као спорт. Крајем XX века спорт је доживео експанзију у више праваца. То се пре свега може видети у спортским резултатима, али и у масовном упражњавању вежбања народа. Схватајући ове тенденције у све ово се укључио и бизнис, јер је пронашао изванредно тржиште у широкој спортској популацији.

Све бољи спортски резултати који се последњих година постижу у разним спортским гранама, у знатној су мери променили схватања и карактер рада у спорту и поставили нове захтеве за решавање низа актуелних задатака на интегралној основи. Настанак, развој и брзе промене у спортско-технолошкој и пословно-управљачкој функцији савремених спортских организација несумњиво представљају у данашњем свету један од најважнијих подстицаја промене спортске и пословне функције и филозофије, и окретање човека према његовом знању и креативно-стваралачким потенцијалима, као најважнијим производним и развојним ресурсима. У савременом друштву су све више присутне немирне турбулентне ситуације и хаос у пословању. Свет се све више суочава са неизвесношћу будућности, односно огромним страхом за опстанком компанија. У таквим околностима опстанак компанија, организација, тиме и спортских организација – односно бизниса везује се за исказивање виших напора који се сматрају способношћу креације нових, до тада неисказаних путева и идеја ка успеху.



Менаџмент се данас сматра једном од грана хуманистичких наука и одликује се детерминизмом у смислу да се пословни успех у организацијама не може постићи без њега, стога организација нема опцију да га узме или одбаци.

Што се тиче његових функција, менаџмент укључује групу функција - планирање, организовање, командовање и контролу. Ове функције карактерише повезивање и преплитање. Менаџмент као такав представља средство за тражење начина да се утврде одређени модели за постизање циљева организације.

За разлику од бројних цикличних индивидуалних спортова у којима резултат зависи од мањег броја компоненти, резултатска успешност у рукомету условљена је великим бројем чинилаца, а понајвише техничким могућностима, тактичким знањима, физичким потенцијалима, морфолошким особинама и умно-емотивним особинама играча, противничком деловању и утицајем околине.

Учинак спортских менаџера има важну улогу у олакшавању спортских питања, испуњењу свих тражених спортских захтева, давању потпуне и директне улоге директорима у процесу обуке и под добрим менаџерским надзором у извршавању политике која је успостављена раније и прилагођена пословној реалности са превазилажењем свих потешкоћа и препрека и олакшавањем посла.

## 1. ПОЛАЗИШТА ИСТРАЖИВАЊА

Како је спорт данас постао основа за напредовање народа и заједница на многим међународним форумима, сматра се да се повећава интересовање за спортски менаџмент. За добро функционисање сваке организације, па и спортске, неопходно је да се сви радници запослени у спортским организацијама упознају са науком о менаџменту, што би им помогло у практиковању менаџерских послова и оствареном учинку високог нивоа. Зато разумевање менаџерских послова од стране радника у спортској административној области и њихов научни приступ проблему као и прецизно спровођење менаџерских принципа доводи до остваривања тражених циљева на најбољи могући начин.

У светском спортском окружењу, најприсутнији облик организовања спорта је кроз спортске клубове. Клубови представљају аутономне и конзистентне организационе целине које су независне у постављању циљева, организационој физиономији, као и политици дефинисања стратегија и акционих планова за реализацију циљева. С обзиром на то да су клубови као појавни облици спортске организованости веома хетерогени (по величини, спортским резултатима и циљевима), у свакодневној пракси је веома присутна различитост у дефинисању њене структуре. У суштини, спортска организација се заснива на три темељна „стуба“: структури, функцијама и процесима (Веселиновић, 2011, 58).

Рукомет је једна од најпопуларнијих и најраспрострањенијих спортских игара с лоптом која се игра на свим континентима. Атрактивност рукометне игре управо се огледа у супротности и међусобном надопуњавању динамичности, брзине, максималног ангажмана високог интензитета и агресивног сучељавања с креативношћу и комбинаториком употпуњеном богатством индивидуалних моторичких изражаја.

Као ретко која друга спортска игра, рукомет садржи све природне облике кретања попут трчања, скокова, падова, котрљања или бацања. Сви ови природни облици кретања равномерно су заступљени и учестало се примењују у оквиру одбрамбених и нападачких кретњи.

Рукомет припада ретким спортским гранама које у оквиру спортских активности имају подједнако заступљене цикличне и ацикличке кретње. Цикличне кретње односе се на кретања играча који се манифестују различитим начином, ритмом и интензитетом извођења и који се често прекидају или нарушавају бројним ацикличним садржајима попут бацања, скокова и слично. С обзиром на богатство и различитост кинетичких активности рукомет представља једну од најсложенијих спортских игара.

Ова игра остварује целовит утицај и омогућује равномерно унапређење укупног антрополошког потенцијала играча, нарочито у подручју морфолошких особина јер подједнако ангажује све системе за кретање и тако омогућава складни развој свих мишићних скупина. Рукомет такође подједнако ангажује различите функционалне потенцијале и омогућава свестрано и потпуно унапређење свих моторичких способности.

Рукомет у Либији је средином прошлог века уведен у средње школе и професорске институте. Као спорт добија на значају кад је основано прво верификовано такмичење, при чему је клуб Ал-Вахда у Триполију освојио титулу првака сезоне 70/71 године.

Рукометни Савез Либије је основан 1967. године, и прикључио се Међународном рукометном савезу 1972. године, а Арапском и Афричком Савезу се придружио 1975. године, под вођством професора Шахате Мухамеда Ал-Ханширија.

Слаби резултати либијских рукометних клубова и њихова лоша светска класификација су довели до даљег слабљења клубова. Триполи са регијом која му припада има 18 рукометних клубова у три лиге. Овде се проблем истраживања

манифестује у недостатку посебних стандарда изграђених на научним основама за процену учинка управљања менаџера спортских клубова са аспекта рукометног стручног штаба у Триполију јер имају директан контакт са менаџерима у спортским клубовима за постављањем стандарда за спознавање њиховог менаџерског нивоа и као такви чинили су основна **полазишта** овог истраживања.

Проблем истраживања је представљен у циљу модернизације спортског менаџмента. То је ствар која приморава доносиоца стратегије модернизације да се ослони на лично искуство или имплицитну политику која се манифестује путем практиковања спортског пословања и управљања његовим развојем. Ово отежава ствари модернизације на основу услова и дешавања у друштвеној, економској и политичкој стварности, као што чини њихову способност у стратешком планирању будућности слабом и ризичном.

## 1.1. Предмет истраживања

На основу теоријске поставке проблема истраживања дефинисан је **предмет** овог истраживања који се односи на процену учинка управљања менаџера рукометних клубова у Триполију.

Проблематика процене учинка управљања менаџера рукометних клубова у Триполију до сада није била предмет истраживања у Либији, ни у свету. Највећи број истраживања у области рукомета се бавио тренажном проблематиком и из тог разлога су се за ово истраживање користили научни и стручни радови еминентних стручњака у области менаџмента у спорту.

Користили су се и независни извори стручњака из различитих научних области који су у својим радовима делимично обухватили овај проблем.

## 1.2. Циљ и задаци истраживања

У складу са утврђеним полазиштима и предметом истраживања дефинисан је **циљ** докторске дисертације који представља теоријски и практични допринос процене учинка управљања менаџера рукометних клубова у Триполију.

У сагласности са циљем постављени су следећи **задаци** истраживања који су се огледали у утврђивању релевантног стања у менаџменту рукометних клубова у Триполију:

- Утврдити организациону мрежу рукометних клубова у Триполију
- Дефинисати менаџмент рукометних клубова у Триполију
- Утврдити улогу менаџера рукометних клубова у Триполију
- Утврдити ефикасност учинка менаџера и способност извршавања задатака према траженим захтевима
- Утврдити стручност менаџера рукометних клубова у Триполију који спроводе политику обуке
- Дефинисати дугорочни план обуке кроз који ће предложени програми обуке обезбедити заједничке потребне вештине код радника са разликовањем њихових функција и категорија у организацији за постизање оног што дефинише (ефикасног радника).
- Утврдити слабости и занемаривања процене учинка појединаца у својим радним задацима и увођење личних интереса у процес процене.

## 2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Спортски менаџмент се данас развио у посебну индустријску грану која доноси велики профит спортским организацијама. Спортски менаџмент је савремена научна дисциплина заснована на научном истраживању и пракси.

У спортском менаџменту су садржане две компоненте: спорт и пословна компонента. У пословној компоненти су укључене не само менаџмент функције као што су планирање, организовање, усмеравање и контрола, већ и друге функционалне области као што су рачуноводство, маркетинг, економика, финансије, као и право у спорту. Основна делатност менаџера у спорту је одлучивање, јер независно од титуле или функције, сви менаџери су пре свега креатори одлука.

Специфичности спорта и спортске индустрије уопште, и њихов развој условили су да некада у спорту долази до преплитања функција менаџера и лидера. Менаџмент подразумева управљање материјалним ресурсима док се лидерство фокусира само на људске ресурсе.

Лидерство има посебно место у трансформацији организација које су прихватиле концепт квалитета. Опстанак и развој савремених спортских организација зависи од успешности руководства да се суочи са изазовима турбулентног окружења у коме је присутан висок ризик и неизвесност. Улога лидера је од посебног значаја у процесу дизајнирања нове организационе структуре.

## 2.1. Дефинисање основних појмова

**Фидлер "FIEDLER"** дефиниције су акти који су практиковани од стране руководства организације и производ су кооперације чланова групе (Bolden et al., 2003, 8; Abu Npil, 2013, p, 623).

**Лидерство** – скуп способности и карактеристика које карактеришу нарочит систем вођења својствен појединцима који се истичу и дефинишу као предводници групе (Awadallah, 1996, p. 102). При томе се подразумева да сваки лидер мора имати пратиоце, јер лидер не може бити усамљена индивидуа. Лидер такође мора представљати фигуру од моћи и утицаја, при чему ће ту моћ моћи да каналише у смислу вођења оних којима је надређени. Лидер је вођа ка циљу који има способност да утиче на своје пратиоце, који помаже да се достигну циљеви групе. Дефиниција лидерства коју даје Ибрахим Махмуд Абдел Масуд говори о компетентном и ефективном утицају на активности групе у достизању задатих циљева, при чему је одлучујући фактор тог утицаја људски – у форми константне директиве упућене у правцу тог циља (2000, p. 17).

**Административни менаџмент** – процес креирања информационих система и надгледања тока њиховог рада и смеру ка организацији и од осталих унутар организације (Badawi, 1999, p. 21.; Ioana et al., 2014, 24).

**Менаџмент** - се посматра и дефинише као процес управљања одређеним пословима и системима ради ефикаснијег достизања заједничких циљева. Реч је о веома сложеном процесу који се састоји од скупа повезаних потпроцеса: планирање, организовање, кадровање, вођење и контрола. Менаџмент представља процес планирања, организовања, вођења и контроле напора свих чланова организације и коришћење свих организационих ресурса како би се остварили постављени

организациони циљеви. Дакле, дефиниција наводи који су то послови менаџера - планирање, организација, вођење, контрола. Менаџмент је и научни и професионални процес планирања, организовања, одлучивања, вођења и контроле природних, људских, финансијских и информационих ресурса ради постизања успеха у пословању. Савремени менаџмент карактерише високи професионализам (<http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>). Менаџмент је активност усмерена на постизање одређених, унапред зацртаних циљева, али напорима других људи. То је процес усмеравања понашања других према извршењу одређеног задатка. (Abdul Aziz, 2008, p. 44).

**Спортски клуб** - организација која окупља чланове који се баве истим спортом, који се састају и тренирају заједно у унапред одређеном временском интервалу и који се професионално или аматерски укључују у организована клубска такмичења (Gomez et al. 2007, p. 6).



## 2.2. Преглед досадашњих истраживања

У студији Зиада Тахаинека (2014) вршено је истраживање о видовима лидерског понашања тренера са становишта играча спортских тимова на Универзитету Хашемитске и њиховог односа према том понашању. Играчи који су учествовали у овој студији (86) представљали су различите спортске групе и категорије и одговарали су на трансформацијску лидерску скалу, меру слагања са лидером. Резултати су показали да је општи ниво задовољства играча био просечан. Подручје незадовољства првог тима је у пласману, затим у области личног задовољства третманом, а затим област задовољства обуке и, на крају, област задовољства индивидуалног учинка. Резултати су такође показали да је степен вежбања тренера и трансформационе способности руководства кључни. Што више области лидер успева да покрије бољи је резултат. При томе се мисли на остваривање права интелектуалне стимулације, затим и инспиративни ефекат мотивације, и на крају поједина разматрања. Резултати су такође показали позитиван однос између лидерског понашања тренера и на нивоу личног утиска играча, односно личног односа, посебно у димензији инспиративне мотивације, интелектуалне стимулације, где 55,8% испитаника те ефекте видело као позитивне и неопходне.

Мохамед Ал-Факих у 2015. години обрадио је значај примене укупног квалитета у техничким факултетима у управљању у Саудијској Арабији са становишта обуке чланова особља. Један од главних циљева ове студије је да идентификује ставове стручног штаба на техничким факултетима о значају примене менаџмента квалитетом у овим факултетима и доступности неопходних регулаторних средстава за спровођење ових иницијатива. Циљ је био и одредити статистички значајне разлике у ставовима стручног штаба у овим техничким факултетима путем изабраних варијабли. Студија је примењена на четири техничка факултета у Абаху, Лизану, Најрану и Катифу, а

коришћен је упитник за прикупљање информација и анализу статистичких података. Студија је закључила да је из угла учесника, примена менаџмента квалитетом на таквим факултетима важна, а неопходно је обезбедити доступност ресурса за примену организационих елемената управљања. Већина испитаника показала је да постоје значајне разлике међу факултетима са аспекта важности примене менаџмента квалитета. Постоје статистички значајне разлике у погледу доступности људских ресурса и доступности курсева из области менаџмента квалитета.

У Бреверовој студији (2014) управљачка тела у спорту играју кључну улогу у систему спорта. Сврха ове студије је да се анализира финансијско стање, предмет у великој мери игнорисан у претходном истраживању. На основу портфолио теорије, аутор је предложио да диверсификација извора прихода има позитиван утицај на ниво финансијског стања (мерено у укупном приходу, узимајући у обзир и профит, и инвестиције). Такође је испитан утицај фактора везаних за спорт и финансијског успеха користећи податке из националне интернет анкете спортских тела која регулишу рад у немачким организацијама. Резултати су открили релативно висок ниво диверсификације извора прихода, у поређењу са другим индустријама. Доказано је да организација великих такмичења као и побољшање менаџмента трошковима може имати позитиван утицај на финансијску ситуацију, док је пораст у чланству клубова и организација мањих такмичења имало негативан утицај.

У својој студији из 2006. године, Доминик Банвиле проучавао је утицај интеграције америчке Националне комисије за физичко васпитање и спорт и Америчког националног савета (НЦАТЕ/НАСПЕ) за процену учинка наставника. Рад је имао за циљ да проучи утицај интеграције стандарда на основу извештаја учинка наставника и процену коришћења компаративне анализе. Студија је показала да су критеријуми 3 (управљање и мотивација) и 6 (планирање и инструкција) из НАСПЕ стандарда кључни за наставника почетника и сарадника, али и слабу информисаност у осталим критеријумима, што значи потребу за разјашњењем највећег броја ових

стандарда и стварање бољих канале комуникације како би се постављени критеријуми у потпуности поштовали од стране наставника.

Студија коју је спровео Хамза (2009), имала је за циљ да проучава улогу вођства у успеху и ефикасности у управном поступку на нивоу спортских клубова за алжирске фудбалске репрезентације. Студија је имала за циљ да нагласи улогу управног лидера у спортском клубу, као и да се разјасни однос који треба да буде између подређеног и лидера. Циљано је и скупљање знања о стварној улози лидера и њиховом доприносу успеху спортских клубова и алжирског фудбала. Студија се састојала од анкете која је спроведена на узорку од 25 чланова административних тела, 8 тренера и 4 директора клуба који су одабрани насумично. Резултати студије су показали да је активно управљање главни правац ка успеху, и да је управни поступак уско повезан са елементима у управном поступку у складу са циљаним научним критеријумима. Аутор препоручује да се примењују специјализоване форме високе ефикасности у управљању, као и обезбеђивање адекватног људског ресурса и материјала у складу са међународним стандардима, а да тамо где постоје такви ефикасни лидери може бити дискусије о потенцијално успешном функционисању клубова.

Бушра Анжи (2007) бавио се развојем ефикасности наставника у светлу стандарда квалитета у јавном образовању. Циљ је био да се идентификује концепт квалитета у области јавног образовања, као и да се идентификују различити аспекти улоге наставника у смислу стандарда квалитета као испита за развој нових надлежности за наставника и визије за стицање наставних вештина у јавном образовању. Студија је користила филозофску анализу а најважнији резултати су да постоји потреба да се развију стандарди за мерење перформанси наставника у раду. Препоручено је дизајнирање и евалуација картица (ученици и студенти), затим обука у области уметничког образовања. Ова студија ослањала се на структурирани интервју и утврђено је да у великом броју случајева учинак ученика на терену не одговара критеријумима постављених од стране стручњака. Препоручено је да се приступ

промени и укључе следеће критичне теме – повећање личних стандарда, планирање и припремање лекција, успешна и потпуна реализација планираног предавања, критеријуми за коришћење наставних средстава, поштовање годишњег плана и програма.

Из досадашњих истраживања се може уочити да тема овог истраживања до сада није била предмет истраживања у Либији. Ово истраживање се сматра првим истраживањем такве врсте с пословног и спортског аспекта рукомета у Либији, и на жалост, не постоје доступни списи о овој теми унутар архиве Либијске уније за рукомет.

### 3. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

На основу досадашњих истраживања, дефинисаног предмета, циља и задатака истраживања постављена је једна главна и четири помоћне хипотезе:

**ХГ** – Учинак управљања менаџера у рукометним клубовима Триполија је занемарљив.

Помоћне хипотезе:

**Х<sub>1</sub>** – Разноврсни начини пословног управљања менаџера негативно утичу на рукометни стручни штаб у Триполију..

**Х<sub>2</sub>** – Недовољна стручност пословног менаџмента рукометних клубова у Триполију не доводи до постизања жељених циљева.

**Х<sub>3</sub>** – Постоје разлике мишљења између спортских и пословних функционера рукометних клубова у Триполију.

**Х<sub>4</sub>** – Недостатак материјалних и људских ресурса води до неуспеха пословних функција рукометних клубова у Триполију.

## 4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Имајући у виду дефинисани предмет и циљ рада, формулисан је одговарајући теоријско – методолошки оквир који је омогућио да се овим истраживањем постигну релевантни и исправни резултати и закључци. Истраживање „Процена учинка управљања менаџера рукометних клубова у Триполију“ засновано је на примени фундаменталних научних метода.

У овом истраживању трансверзалног карактера актуелно истраживање је реализовано путем специјално формираног упитника који је служио да се на методичан начин прикупе сви подаци од испитаника изабраних у процесу узорковања који су статистичком методом били обрађени. Истраживање је спроведено у 18 рукометних клубова прве три лиге у Триполију. Узорак испитаника су чинили тренери, менаџери, и тренери голмана наведених клубова. Рукометни клубови обухваћени истраживањем су следећи:

### **Прва лига (Premier League)**

Alahli Club

Ittihad Club

Aljazeera Club

Almeshal Club

Police Club

### **Друга лига (Second Division)**

El-Olympi Club

Al-Wahda Club

Tersana Club

Alshimawi Club

Al salam Club

Waset bedere Club

**Трећа лига (Third Division)**

Al Dhahra Club

Rafik Club

Al-Yarmouk Club

Al-Madina Club

Al-Shat Club

Almahalla Club

Tala'ea Club

У обради резултата коришћене су мере дескриптивне статистике – фреквенце, проценти, аритметичка средина, стандардна девијација. Поузданост скале утврђена је рачунањем Кронбах  $\alpha$  коефицијента унутрашње конзистенције. Једнофакторском анализом варијансе за непоновљена мерења испитивано је постојање разлика између група тренера, голманских тренера и менаџера у оцени функционисања клуба, како на скали укупно, тако и на сваком појединачном аспекту. Шефовим тестом за накнадна поређења групе су упоређиване свака са сваком, како на скали укупно, тако и за сваку појединачну ставку. Подаци су обрађени у статистичком пакету SPSS 20.0.

**УПИТНИК НА ОСНОВУ КОЈЕГ ЈЕ СПРОВЕДЕНО ИСТРАЖИВАЊЕ**

Бр.	Ставови	Увек се спроводи	Понекад се спроводи	Никада се не спроводи
1	Управа клуба сарађује са тренерима приликом израде будућих планова			
2	Управа клуба усклађује свој посао са тренерима			
3	Претерана љубазност Управе клуба негативно утиче на тренере			
4	Управа клуба сарађује са стручним штабом РК у доношењу одлука у вези са њиховим послом			
5	Управа клуба ради на дефинисању циљева тима и њиховом остваривању			
6	Управа клуба стручном штабу РК даје прилику да изнесе своје мишљење у вези са административним пословима			
7	Неки менаџери клуба се неприкладно опходе приликом обраћања стручном штабу			
8	Управа клуба размењује информације са стручним штабом у вези са тимом			
9	Праве се специјални планови за оптимално коришћење ресурса приликом испуњавања циљева			
10	Управа клуба усклађује своје послове са стручним штабом РК			
11	Менаџери клуба имају способност да добро процењују			
12	Постоје тешкоће у споразумевању и сарадњи са Управом клуба			
13	Управа клуба дефинише очекиване проблеме и проналази решења за њих			



14	Управа клуба финансијска питања у вези са играчима уређује са стручним штабом РК			
15	Инструкције Управе клуба су за опште добро			
16	Неке одлуке Управе клуба лоше утичу на добробит стручног штаба РК			
17	Мањак искуства и ефикасности неких менаџера клуба их ометају у обављању дужности у пословима планирања			
18	Стручни штаб и Управа клуба се сматрају једном породицом			
19	Процењивање стручног штаба од стране Управе клуба је објективно			
20	Управа клуба не уважава ставове стручног штаба РК који су јој супротстављени			
21	Раздор у Управи клуба и њихове несугласице утичу на општу добробит запослених			
22	Управа клуба ради на расподели дужности међу њеним члановима			
23	Руководство клуба константно надзире стручни штаб РК			
24	Неке одлуке Управе клуба проузрокују негативне резултате			
25	Планирање помаже Управи клуба у давању инструкција током такмичења			
26	Управа клуба не уважава објективну процену стручног штаба приликом оцењивања играча			
27	Менаџерске инструкције су колективне одлуке донете од стране Управе клуба			
28	Одлуке које се доносе су базиране на информацијама које поседује Управа			

	клуба			
29	Планови Управе клуба стручном штабу РК дају осећај контроле и могућност предвиђања спортских догађаја			
30	Управа клуба са стручним штабом РК и играчима сарађује на званичном нивоу			
31	Сталан и претерани надзор чине стручни штаб РК ненаклоњенима Управи клуба			
32	Менаџери клуба имају културну и научну основу која им помаже у доношењу одговарајућих одлука			
33	Недостатак планирања у Клубу утиче на координацију и чини ствари произвољнима			
34	Редовно се извршава периодично праћење послова Клуба			
35	Управа клуба добро координише између постигнутих и постављених циљева			
36	Због тешкоћа приликом комуникације са играчима и непотпуних података о њима могу се донети погрешне одлуке			
37	Непостављање циљева тиму од стране Управе клуба утиче на резултате на спортским такмичењима			
38	Управа клуба организује пријатељске утакмице у сарадњи са стручним штабом			
39	Управа клуба је флексибилна приликом давања инструкција и задужења стручном штабу РК			
40	Одлуке Управе клуба су стриктне и нису подложне расправи			

41	Постављају се планови за располагање финансијским ресурсима ради константног успеха у раду стручног штаба РК			
42	Ради се на изградњи основе за уређивање административних послова стручног кадра			
43	Управа клуба се приликом доношења неких одлука водила према информацијама које поседује			
44	Менаџерска компетентност стручног штаба помаже у одређивању програма и дужности играча			
45	Управа клуба ради на постављању алтернативних одлука у случају променљивих			
46	Искуство и стручна обученост Управе клуба је чини квалификованом за дефинисање послова и расподелу дужности стручног штаба РК			
47	Постоји свеобухватност у доношењу одлука за спортске клубове			
48	Стручни штаб РК добро процењује време потребно за испуњење зацртаних циљева			
49	Управа клуба објашњава природу административних препрека у пословима стручног штаба			
50	Могуће је успоставити добру координацију унутар стручног штаба за извршење постављених циљева			

## 5. ОПШТИ КОНЦЕПТИ МЕНАЏМЕНТА

Проучавање менаџмента као академске дисциплине је новијег доба. Многобројна истраживања и студије су показала утицај менаџмента на друштвену и економску структуру земаља у свету и стварање глобалне економије. Менаџмент као појам долази од енглеске речи *manage* са значењем управљати, али и италијанске речи *manegg* што значи руковати се, изведене из речи латинског језика *manus* (рука).

Менаџмент као концепт изразито је транспарентан, што показује и мноштво његових дефиниција. Оне такође откривају суштину његовог успеха и идеје да се знање може учинити продуктивним (Ђорђевић, 1998). Машић, универзитетски професор и аутор, сматра да је менаџмент корисно знање које се примењује у процесу: планирања, организовања, вођења и контроле с циљем постизања ефикасности и ефикасности организације. Према Стонеру и групи аутора (Стонер и др. 2004) менаџмент је процес планирања, организовања, вођења и контролисања посла чланова организације и коришћења свих расположивих средстава организације да се постигну најзначајнији циљеви (Кастратовић, 2006).

Процес је систематски начин обављања активности, а менаџмент се назива процесом како би се истакле међусобно повезане активности менаџера различитих способности у корист остваривања утврђених циљева. Планирање као процес представља бирање једног ефикасног правца деловања ради реализације унапред постављеног циља. Менаџери своје активности заснивају на датим пројекцијама у виду плана у којем су јасно исказани сви потребни ресурси и организационе активности које су конзистентне са одабраним задацима и процедурама.

Организовање је процес у коме двоје или више људи на структурисан начин раде заједно како би остварили циљ. Како различити циљеви захтевају и различите

структуре, пред менаџерима је задатак да ускладе структуру организације са њеним циљевима и средствима, уз одговарајући одабир кадрова оспособљеног да обавља послове у некој од организација (Кастратовић, 2006).

Менаџер разуме људско понашање, при чему он остварује комуникацију, мотивише и води друге како би се остварили циљеви организације. Под контролом се подразумева процес којим се обезбеђује да се стварне активности подударају са планираним. Менаџер је онај који врши контролу како би осигурао да се посао обавља по утврђеном плану. Контролисањем се добија повратна информација о томе са којим успехом се организација креће према својим циљевима и са којим успехом људи развијају своје потенцијале. Утврђивањем одступања, менаџери предузимају корективне мере.

Полазећи од корена и развоја менаџмента можемо рећи да се менаџмент заснива на неколико основних начела. Како се бави људским ресурсима, његов задатак је да их оспособи за заједнички рад и да своје потенцијале учине ефикаснијим. Како је менаџмент саставни део културе народа, неопходно је да менаџери, поред позитивних искустава других земаља, препознају и у свом раду полазе од традиционалних вредности поднебља коме припадају. Једно од основних начела менаџмента јесте и јасно дефинисање мисије и визије организације, као и одређивање њених једноставних и јасних циљева. Менаџмент мора омогућити свим учесницима организације континуирану обуку како би адекватно овладали новим вештинама, знањима и способностима које тражи менаџмент. При томе, посебно је важно да науче и да примењују технике комуникације унутар или изван организације ради реализовања одређених циљева.

Значајно начело менаџмента јесте контрола над целокупним пословањем предузећа и појединих резултата, али и контролисање визије предузећа, остваривање усвојених вредности, етичности и законитости пословања. Резултат пословања јесте задовољан крајњи корисник производа и услуга, које организација пружа.

Менаџмент је корисна друштвена функција и у пракси вештина вођења и мотивисања људи да остваре своје најбоље перформансе у процесу реализовања унапред постављених циљева и задатака који из њих произилазе. (Кастратовић, 2005) У свим организацијама различитог профила менаџмент као активност постоји. Менаџери су особе које обављају активности менаџмента и које су одговорне за усмеравање напора ка остваривању циљева организације.

Различити термини се могу користити да означе менаџера у пословној форми, на универзитету, у државној управи, у спорту. Неке особе су задужене да надгледају лица која су и сама менаџери, а са друге стране постоје менаџери који надгледају особе које не обављају дужности менаџера.

Посао менаџера може се сагледати у следећим приступима проучавања посла менаџера:

- посао менаџера као функција;
- посао менаџера као улога;
- функција и улога заједно

Хенри Фуол, француски менаџер једне велике фирме за угаљ и челик, аутор је првог приступа по коме се менаџери познају по послу који обављају и по функцијама које имају. Потреба за менаџерским вештинама се повећава са успоном менаџера на лествици хијерархије у организацији. Према Фуолу (1949), менаџери планирају (прогнозирају, праве планове и буџете и предвиђају догађаје), организују (обезбеђују организациону структуру и особље које ће запослити у датој фирми), заповедају (описују посао којим се нека активност започиње), координирају (усклађују напоре како би се активност на испуњењу циљева фирме интегрисала) и контролишу (мере стварну успешност пословања са планираном). Хенри Минтзберг (1980) описује други приступ проучавања посла менаџера који се огледа у идеји о улогама менаџера.

„Улога“ је скуп понашања који је карактеристичан за особу на одређеном положају. Минтзберг је сврстао десет улога менаџера у три одвојене категорије:

- Међуљудски односи,
- Информације,
- Доношење одлука.

Функција и улога заједно представљају два повезана начина за испитивање једне те исте активности, тј. онога шта менаџери раде (Кастратовић, 2006). Током планирања, улога менаџера је да прима, складишти, прати и шири информације; Менаџери такође доносе одлуке о стратегији, коришћењу ресурса и почетку планираних промена. Они успостављају односе између људи и активности и доносе одлуке о распоређивању и коришћењу ресурса. Уз потребне информације и одговарајућу комуникацију, менаџери се приликом вођења користе својим ауторитетом да би постигли циљ. Контролисање се заснива на информацијама о пословању и одлукама које се доносе ради корекције пословања.

Постоје различити типови или нивои менаџмента. На свим нивоима менаџмента обављају се углавном исте функције. Одговорност менаџера расте са порастом нивоа менаџмента. Први ниво менаџмента зове се менаџмент прве линије или надзор. На овом нивоу, менаџер надзире раднике и заузима врло важан положај у организацији, јер се пред радницима јавља као представник вишег нивоа менаџмента и, истовремено, као особа преко које радници могу да ступе у контакт с менаџментом. Средњи ниво менаџмента руководи менаџерима прве линије, а понекад су одговорни и за рад запослених. Они подносе извештај вишим менаџерима. Највиши ниво или извршни ниво менаџмента одговоран је за свеукупно руковођење организацијама. На овом нивоу се утврђују чланови управног одбора, изабрани од стране власника организација.

## 5.1. Историјски развој менаџмента

Иако је функција менаџмента стара колико и људско друштво, менаџмент као научна дисциплина је новијег датума и у корелацији је са индустријском производњом. То је период у коме су се десиле систематске промене везане за природу посла и начин организације која је показала да постоји потреба за менаџерима. Ранија друштва су константно била у потрази за различитим начинима ефикаснијег и ефективнијег организовања активности у различитим организацијама, пре него што је термин као што је менаџмент, почео да се примењује. Почети менаџмента у слободној дефиницији појма хронолошки се поклапају са формирањем првих цивилизација, при чему су неке форме менаџмента коришћене у управљању домаћинством, верским, државним и другим институцијама. До пре 120 година, ипак, пословне идеје и праксе су се веома разликовале од данашњих, да би идеје о менаџменту које су данас опште прихваћене у то време биле незамисливе. Менаџерски послови и каријере у данашњем смислу нису постојали пре једног века па се самим тим ни менаџмент није изучавао као феномен. Стога се поставља логично питање – одакле су се створили менаџери уколико нису постојали пре (за историју) само 120 година.

Примери за идеје и праксе менаџмента могу се пронаћи у свим историјским периодима.:

Сумери, у својој изузетно напредној блискоисточној култури, још 5000 година п.н.е. представили су прве елементе менаџерске контроле уводећи вођење писане евиденције.

Египћани су (4000-2000 п.н.е.) схватили да постоји потреба за планирањем и организацијом, подношењем писмених извештаја, контролом и консултацијама са радницима пре доношења важних одлука. Практични проблеми са којима се неминовно суочавала организација таквих подухвата какви су били подизање



пирамида од којих су неке имали и више од два милиона камених блокова, свакако су допринели развоју идеја о менаџменту.

Хамураби, владар аморићанске династије античког Вавилона (1800. п.н.е.) формирао је контролне механизме у државним процесима, као и коришћење сведока у правним поступцима.

Владар Новог Вавилона, Набукодоносор (око 600. п.н.е.) исказао је значајне организаторске и лидерске способности, увевши, између осталог и контролу производње и подстицаје у виду надница.

Персијски краљ Кир, апострофирао је важност међуљудских односа примењујући студију покрета.

Грчки историчар Ксенофонт, менаџмент и науку о руковођењу видео је као уметност, при чему је истицао важност свих основних елемената модерног менаџмента: планирања, организовања, вођења и контроле.

Гај Аурелије Валерије Диоклецијан, римски цар (284. п.н.е.) примењивао је менаџерске принципе кроз делегирање надлежности.

У ренесансној Венецији 15. века, нумерисање, стандардизација и могућност замене делова били су саставни део пословне праксе.

Током индустријске револуције 18. и 19. века, послови и организације су се драстично променили. Доступност енергије у виду парне машине и касније електричне енергије, омогућила је да слабо плаћени, неквалификовани радници који рукују машинама за масовну производњу замене веште занатлије. Такав систем био је заснован на принципу да се радници специјализују за тачно одређене задатке од којих сваки представља само један корак у целокупном поступку. Овакав распоред послова захтевао је прецизну организацију радника и њихових задатака како би се производња

успешно реализовала. Та потреба довела је до успостављања концепта који данас препознајемо као менаџмент.

Почетак његове шире примене, у савременом значењу, је уочен у периоду индустријализације. Тачније, настанак, развој и афирмација менаџмента везани су за крај 19. и почетак 20. века, а пуни процват очекује се у 21. веку. Појава менаџмента повезана је са индустријском производњом, чија је растућа сложеност и специфичност захтевала адекватно управљање, односно примену одговарајућих знања и вештина да би се тај процес одвијао рационално. Менаџмент предузећа или пословни менаџмент је дисциплина управљања предузећем, једна од најбитнијих за организације модерне цивилизације. У питању је организација људи и средстава (материјалних и финансијских) интегрисаних посредством заједничких циљева. Да би довело до остварења дефинисаних циљева, предузећем, као скупом људи, активности и процеса мора се управљати, односно менаџерисати. Сваком предузећу је потребна управа, или менаџерски тим, са континуитетом у остваривању његових циљева. Од менаџерског тима зависи и испуњење циљева и осталих интересних група као што су: запослени, акционари, добављачи, купци, партнери, држава и слично, са својим активностима и процесима.

Циљ менаџмента предузећа је остварење жељеног стања или нивоа активности предузећа, које доводи до задовољења циљева интересних група. Или, менаџмент представља функцију чији је циљ да се на ефикасан начин обезбеде, распореде и искористе људски напори и физички ресурси како би се постигао неки циљ. Менаџмент као активност постоји у свим организацијама, и профитним и непрофитним, и неопходан је кад год људи желе да сарађују с циљем да обаве неки задатак.

Све сложенија индустријска организација рада избацила је на површину изазове и проблеме у производњи и око ње, као и у односима послодаваца и радника. Зато све више доминира сналажење у настојањима да се превазиђу новонастале ситуације.

Отуда и назив менаџмент на основу глагола "manage" који између неколико значења има и: управљање предузећем или јавним подухватима, снаћи се, превладати.

Трансформациони процеси у индустријском предузећу од улазних ресурса (људи, енергије, материјала, машина и др) омогућава добијање производа којима се задовољавају потребе корисника. Управо је засићеност тражње главни разлог за појаву планирања још педесетих година у развијеним индустријским земљама, првенствено у САД.

У том смислу може се разликовати:

- доба масовне индустријске производње;
- доба масовног маркетинга, и
- постиндустријско доба.

Свако од наведених доба ставља предузеће у посебне услове којима предузеће мора да одговори адекватним понашањем и менаџмент системом.

Тако се доба масовне индустријске производње (1900-1930) карактерише са оријентацијом менаџера на ефикасност производног механизма и оперативним начином понашања који постаје доминантан, уз избегавање ризика улажења у нове подухвате, а поспешивана је што успешнија реализација постојећих. Концепт маркетинга је био једноставан у том периоду, предузеће које је нудило стандардан производ по најнижој цени било је предодређено за победу. Овај период је познат и по увођењу научног менаџмента и организације у пословање предузећа, које је било добро заштићено од спољашњих утицаја.

Доба масовног маркетинга наступа почетком тридесетих година 20. века, када потрошачи почињу да траже много више од задовољења основних потреба. То је период када компаније иницирају пребацивање са производне на тржишну

оријентацију, а то значи да су промоција, реклама, продаја и остали облици утицаја на потрошаче постали од највеће важности за менаџмент. Померање ка „маркетинг оријентацији“ карактерише развој нових производа више него процеса производње. Постиндустријско доба је период од средине педесетих година 20. века у којем се предузећа суочавају са новим и неочекиваним изазовима, који немају ничег заједничког са прошлошћу. Организације су приморане да се окрећу свом окружењу и прихватању промене из познатог света маркетинга и производње ка непознатом свету нових технологија, нових конкурената, нових ставова потрошача, нових димензија друштвених контрола, и преиспитивању своје улоге у друштву. Тај период карактеришу четири специфична подручја бриге организација за друштвену одговорност.

Веома брз развој инфраструктуре, а пре свега комуникације и транспорта, омогућавао је шири приступ заинтересованим производима, што је довело до стварања тржишног окружења. Исконска тежња човека ка новим сазнањима, добија допунске импулсе за стваралаштво на подручју технике и технологије, које у условима настајања све разноврснијих потреба човека, поприма све већи утицај на индустријску производњу и шире. Тако брзе промене пословне средине организације довеле су до њене потпуне промене деведесетих година 20. века.

Пословна средина организације постаје динамичнија, различита у односу на прошлост, а то доприноси да изградња ефикасног и ефикасног планског менаџмент система представља много тежи задатак у односу на раније ситуације. Такве промене (квалитативне и квантитативне) унутар предузећа у интеракцији са одговарајућим променама у окружењу изнедриле су потребу за својеврсним оквиром – организацијом, и у том контексту потенцијалом за инспирисање, активирање и интегрисање људи – менаџментом.

Према томе, у организацији као институцији, инструментализује се организација као средство менаџмента за целисходно оживотворење организације као

структуре односа, улога и активности. Оперативно-стратегијски менаџмент као концепт управљања променама је релативно новијег датума. У складу са различитим нивоима турбуленције и комплексности средине, односно окружења организације, развијени су и различити менаџмент системи, који су били све детаљнији и комплекснији.

Тако су се развиле две врсте менаџмент система:

- позиционирани системи,
- правовремени системи.

Позиционирани системи одговарају условима и организацијама чије се окружење и будућност могу предвидети, а као представници таквих система се наводе:

- дугорочно планирање,
- стратегијско планирање,
- стратегијско управљање.

Правовремени системи (вишеваријантно планирање, управљање изненађењима и др.) створени су као потреба брзог одговора на изазове и дисконтинуитете у условима у којима се многе значајне промене развијају изузетно брзо да би дозволиле класично временско предвиђање. У том смислу стратегијски менаџмент је систематски приступ стратегијском управљању променама који састоји у:

- позиционирању предузећа кроз стратегију и планирање могућности,
- правовремени стратегијски одговор кроз одлуке менаџмента,
- систематско управљање отпорима за време имплементације стратегије.

Стратегијски менаџмент је једна страна одговорности која припада генералном (општем) менаџменту. Друга страна одговорности представља оперативни менаџмент. Док се стратегијски менаџмент бави креирањем стратегијске позиције која обезбеђује будући животни век организације, оперативни менаџмент се бави искоришћавањем тренутне стратегијске позиције за остварење оперативних циљева организације. У пословним предузећима стратегијски менаџер се континуирано брине о профитним потенцијалима, а оперативни менаџер се брине да претвори потенцијал у стварни профит.

Стратегијска активност користи ресурсе и на тај начин, гледано на кратак рок, умањује краткорочну профитабилност. Дакле, активности стратегијског и оперативног карактера често су конфликтне, али, на дуги рок гледано, уколико је ефикасан стратегијски менаџмент (радити праве ствари), онда се стварају претпоставке за ефикасност оперативног менаџмента (ствари радити на прави начин).

У суштини, децентрализација је једна од битних карактеристика модерног менаџмента предузећа. Децентрализација значи делегирање ауторитета доношења одлука на извршни ниво. Према модерном схватању менаџмента предузећа, не постоји појединац који је у стању да донесе адекватне одлуке за све аспекте пословања. Децентрализација је принцип менаџмента који представља оквир комуницирања у модерним условима, како између менаџера (на различитим нивоима и на различитим функцијама), тако и између менаџера и подређених.

Да би били конзистентни, поменути принципи морају бити у вези са ултимативним циљем менаџмента, максимизацијом вредности, односно профита. Држећи се максимизирања вредности, менаџери прихватају само оне одлуке које повећавају финансијску снагу, предузетну моћ и конкурентност предузећа.

## 5.2. Школе менаџмента

Доласком индустријске револуције створили су се повољни услови за развој менаџмента као науке. Под условима се најпре подразумева акумулација физичких и људских ресурса, стварање великих пословних организација у америчкој привреди, проширивање тржишта, развој технологије, шира примена електричне енергије и унапређење у транспорту и комуникацијама. Последично, јавила се потреба да се такви, сложени системи организационо регулишу методама које су засноване на научним принципима.

Прве теорије, такозване теорије научног управљања, представљају почетак научне мисли у области менаџмента, а до данас су се развиле бројне научне методе и школе менаџмента. Теорија се бави одређеним подручјем знања са циљем да унапреди праксу из које опет теорија генерализује и уопштава и тиме саму себе унапређује и развија. Једноставно речено, теорије менаџмента дају различите одговоре на питања шта је менаџмент, који су му основни задаци и механизми остваривања циљева, као и остваривања ефикасности.

Када је реч о менаџменту као науци, познате су бројне теорије менаџмента које су обликовале ту науку. Менаџмент као научна дисциплина био је предмет изучавања многих аутора чиме је дат вишеструки допринос развоју ове науке. Од појаве теорије научног управљања појавило се више школа менаџмента у научној литератури:

- Класична теорија менаџмента,
- Школа међуљудских односа,
- Школа теорије одлучивања,
- Школа науке о менаџменту,

- Школа теорије система,
- Ситуациона школа менаџмента,
- Неокласична теорија менаџмента и
- Модерна теорија менаџмента

Постоје различити приступи у изучавању менаџмента. Конвенционалне теорије приступа менаџменту групишу оне теорије које се заснивају на традицијама и имају дугогодишњу примену у пракси предузећа. Неконвенционалне групе приступа менаџменту су оне теорије које нису уобичајене, атипичне су и примењују се у неким неконвенционалним приликама. Савремене теорије се односе на оне теорије и приступе које су тек у зачетку, које научници тек обрађују и које су у примени последњих десет година, али се још траже допуне и научна објашњења. Без обзира како их груписали, већи број теорија се темељи на научним методама, а свима је заједнички циљ управљати ефективније и ефикасније. Хронолошки сагледавајући развој теорија о менаџменту, актуелна теорија не негира претходни приступ него га надопуњује.

### **5.2.1. Класична школа менаџмента**

Класична школа менаџмента укључује две основне школе мишљења: научни менаџмент и класичну теорију организације. Ова школа представља први систематски приступ изучавању проблематике управљања при чему је нагласак на продуктивности како би се унапредила ефикасност запослених. За њу се користи и назив научни менаџмент, а позната је и по успостави начела менаџмента. Темелје ове школе поставили су својим научним истраживањима аутори: Тејлор, Фајол, Вебер и њихови следбеници који су настојали да одреде најбоље методе за било који посао створивши тако темељне принципе.



Иако се ране научне расправе о менаџменту могу наћи код многих аутора, први корени научног менаџмента јавили су се тек почетком 20. века. Најбогатије раздобље развоја знања и појаве нових научних дисциплина био је 20. век. Ово потврђује појава великог броја нових и брзо ширење постојећих научних области. Управо је за почетак 20-ог века карактеристична појава научног менаџмента, односно „научно управљање организацијама и друштвом“ – наука о менаџменту.

Развој и идеју научног менаџмента подстакао је брз развој индустрије, усавршавање технологије, проширивање тржишта итд. У таквом окружењу организацијама је било потребно боље разумевање начина на који би се њима могло управљати, рационалнији методи обављања и организовања пословања, као и квалитетни руководиоци и радници.

Када би се морала одредити година настанка научног менаџмента, била би то 1911. година. То је била година када је Фредерик Винслоу објавио књигу „Принципи научног менаџмента“. Њен садржај прихватили су менаџери широм света. У књизи је теорија научног менаџмента описана као коришћење научних метода с циљем дефинисања "најбољег начина" за обављање посла (Петковић, 2012).

Према овом и другим изворним радовима америчког инжењера Ф. Тејлора постоје четири основна принципа на којима се заснива ова школа и филозофија:

- развој менаџерске науке;
- бирање радника према научним методама, при чему је одговорност сваког радника на задатку за који је најадекватнији.
- усавршавање и едукација радника према научним методама
- квалитетна сарадња између руководиоца и запослених у смислу равномерне поделе посла и одговорности између менаџмента и радника. Менаџмент преузима на себе све послове за које радници нису квалификовани.

Тејлорова концепција заснована је на обостраном интересу ка повећању продуктивности. Тејлоров систем награде подразумевао је исплаћивање већих зарада радницима са већим учинком. Његова теорија заснивала се на ставу да се тиме јавља обострани интерес који ће довести до веће ефикасности и учинковитијег рада. Ускоро се овај приступ почео примењивати и ван граница индустрије.

Ипак, чак је и приступ који је обећавао веће зараде за учинковитији рад изазвао негодовања, па је Тејлорова теорија ускоро добила противнике у синдикатима радника. Највеће замерке биле су неизвесност запослења уколико се радни задаци заврше раније односно пре рока. Приступ је свакако оставио простора за експлоатацију и радника и потрошача.

Овакав прилаз проучавању проблема организације рада произашао је из Тејлоровог животног пута. Био је први практичар јер је прошао скоро сва производна места у производњи, од физичког радника у ливници, преко магационера и пословође, до шефа производње и власника великих предузећа. Логика тејлоризма је јасна: рад сваког човека се може мерити.

Непрекидно се борио против неефикасности радника, јер су радници имали склоност да на радном месту буду опуштени. Тејлор је веровао да је учинак радника био само једна трећина њиховог потенцијала. Практично, нису постојали стандарди о раду. Радници су били постављани на радна места без увида у њихове склоности или радне способности.

Тејлор се концентрисао на ефикасност радника и руководиоца у производном процесу. Њему припада студија времена и покрета и друге индустријско-инжењерске методе, које су биле револуционарне у његово време. Са студијом времена у основи, Тејлор је раставио сваки посао на компоненте и израдио најбрже и најбоље методе операција за сваки део посла. Затим је утврдио колико радници треба да ураде са

опремом и материјалом који им је при руци. Тиме је настојао да уведе правичне норме за један радни дан (Петковић, 2012)

Тејлор је увео паузе, скраћено радно време, мотивацију за рад и појам обуке радника, као и стандарде за оцењивање успешности обављања посла. Сматрао је да машину треба прилагодити раднику, а не обратно. Настојао је да одреди стандарде за сваки посао, а након тога одредио је и стимулативне наднице да би мотивисао раднике. Тејлор је такође подстицао послодавце да више плате продуктивне раднике. Повећана стопа надница је пажљиво израчуната и базирана на већем профиту који је резултат повећане продуктивности. Полазећи од претпоставке да радник настоји да прода што скупље свој рад и да је новац извор веће продуктивности и једини мотив радника, Тејлор је наглашавао најниже линије управљања – производне линије.

Остали истакнути заговорници ове школе са краја 19. и почетка 20. века укључују и Ганта, који је организовано и јавно пратио напредак радника бележећи њихов напредак на тзв. Гантовим табелама које су још увек у потреби. Систем диференцијалне стопе који је установио Тејлор, Гант је напустио на темељима недовољно мотивисане снаге. Стимулација као систем награде уведена је и то по принципу награде за успешно извршен дневни план посла, али и додатне стимулације уколико би сви радници испунили дневни план.

Лилијан и Френк Гилберт су почетком 20. века проучавали утицаје кретања и замора проналазећи најоптималније начине кретања за дате послове који умањују замор. Циљ је био елиминисати односно смањити замор а при томе повећати ефикасност рада. Њихова истраживања представљају пионирска истраживања у области психологије у менаџменту.

### 5.2.2. Школа међуљудских односа

Класичне теорије организације и управљања усмеравају пажњу на профитабилност и рад. Школа међуљудских односа, међутим, усмерава се у потпуности на човека и његово место у организацији. Већ су следбеници класичне теорије показали одређено интересовање за место појединца у организацији. А брачни пар Гилберт акцентовао је важност психолошких фактора у организацији рада и њихов допринос повећању продуктивности док је Гант настојао да промовише хуманистички приступ организацији рада.

Школа међуљудских односа заснована је на резултатима из експеримената вршених у погонима предузећа Вестерн Електрик из Хоторна у Чикагу. Те студије, које су започете 1924. године, првобитно су пројектовали индустријски инжењери компаније Вестерн Електрик, као експеримент научног менаџмента. Желели су да испитају ефекат различитог нивоа осветљавања на продуктивност радника. Контролна група је била изложена перманентно јакој светлости, а експериментална група променљивој светлости. Логично је било размишљати да индивидуални учинак у експерименталној групи буде директно повезан са интензитетом светла. Међутим, они су открили да се при повећању интензитета светла у експерименталној групи повећао учинак обе групе. Затим, на велико изненађење инжењера, смањењем светла у експерименталној групи, продуктивност је наставила да расте у обе групе. У ствари, смањење продуктивности је било под опсервацијом експерименталне групе само када је ниво светлости био смањен на ниво светлости месечине. Инжењери нису били сигурни, али су закључили да интензитет осветљености није био директно у вези с групном продуктивношћу и да је нешто друго допринело том резултату. Нису били у могућности да одреде шта је било у питању. Резултати су показали да је план подстицања имао мање ефекта на радников учинак него што је групни притисак, прихватање и сигурност. Истраживачи су закључили да су друштвене норме или

групни стандард били кључне одреднице индивидуалног понашања радника (Петковић, 2012)

Од општих закључака и сазнања до којих су довела наведена истраживања треба посебно истаћи следеће:

- организација није збир појединаца него социјални систем у којем основна јединица посматрања није појединац него мала група;
- човек није само економско, већ првенствено социјално биће и менаџери се морају бринути о задовољавању социјалних потреба својих запослених и морају их третирати као људе;
- у оквиру организације поред формалних развијају се и неформални односи (организација) који делују на понашање људи;
- стил управљања и понашање менаџера према подређеним кључна је варијабла организационе ефикасности, и
- задовољство запослених кључан је предуслов веће продуктивности. Ти закључци водили су ка новом истицању фактора људског понашања у менаџменту организација и у постизању циљева. Елтон Мајо, Фриц Ротлисбергер, Норт Вајтхед и други аутори међуљудских односа развили су значајне концепте о човековом понашању у организацији, који нису увек у сагласности са претпоставкама традиционалног приступа ( Петковић, 2012).

Следбеници школе међуљудских односа сматрају најважнијим мотивацију и висок ниво морала, који су, узевши у обзир чињеницу да друштвени односи у многеме детерминишу емоције и понашање људи, неки од најважнијих фактора за успостављање велике ефикасности рада и високе продуктивности. Спроведена истраживања потврдила су тезу да радници доживљавају себе као групу, са одређеним начелима, кодексима који се односе како на пословне задатке тако и на односе међу

радницима, али и радника са руководиоцима. Тиме је закључено да образовање и менталне карактеристике нису непосредно одговорне за успешност рада и остварене резултате, већ да су повезаност радника и задовољство положајем и атмосфером у радном окружењу, социјалним статусом и др. суштинско за остварење високих резултата.

Према овој школи радник је социјално биће које припада различитим социјалним групама, при чему је његово понашање предмет посматрања и проучавања. Мотивација и фактори који на то понашање утичу, предмет су интересовања следбеника ове школе јер представљају факторе битне за организацију сваког система из угла менаџера.

### **5.2.3. Школа теорије одлучивања**

Теорија о одлучивању сматра да је менаџмент процес одлучивања, односно доношења одлука. Под тим се сматра да процес траје дуго или кратко, при чему одлучивање представља његов крај. Под одлучивањем се сматра прављење избора између више алтернативних могућности за решавање одређених проблема. За одлучивање је битно да је посредни процес у коме се бира између најмање две, или више могућности, а да би се решио проблем због кога смо се и упустили у одлучивање. Свако одлучивање је избор. Оно је релативно лако ако се све заснива на томе да треба изабрати једну од могућности. Међутим, знатно је тежи део одлучивања о избору праве могућности, тј. доношења праве одлуке. Постоје различите врсте одлука, а у руководећем одлучивању сматра се да је најзначајнија подела на стратегијске, тактичке и оперативне одлуке. Теорија одлучивања је научна дисциплина која у себе укључује: људска опажања, осећања и логику. Опажања омогућују превођење подстицаја (побуда) околине у апстрактне моделе, осећања нас воде према избору правих

вредности и одговарајућих критеријума, а логика упућује на рационални процес избора акције ради реализовања наших циљева, односно критеријума. (Петковић, 2012)

Аутори школе теорије одлучивања усмеравају се на посматрање пре свега оних који одлучују, као и самих одлука које доносе. Затим на изучавање друштвеног окружења као и психолошког стања оних који доносе одлуке. Цео менаџмент је посматран у контексту доношења ових одлука. Теорија одлучивања ипак са собом носи одређене слабости, а оне се најпре огледају у поједностављавању сложеног процеса менаџмента са једним његовим аспектом – одлучивањем. Она у потпуности занемарује чињеницу да је менаџерски посао креативан, да подразумева иновације, стварање услова неопходних за обављање посла, решавање конфликта и др.

#### **5.2.4. Школа науке о менаџменту**

Школа науке о менаџменту је једна од најстаријих школа менаџмента и њени почеци се могу пратити у далеку прошлост. Теорија научног управљања је у значајној мери популаризовала овај приступ менаџменту. Интензивирање настојања да се менаџмент претвори у науку нарочито је наглашено за време Другог светског рата. Тада су менаџери владиних представника и научници настојали да успоставе ред и строгу рационалност у раду позадинских служби које су биле ангажоване у ратним операцијама. Прве тимове за операциона истраживања, састављене од стручњака различитог профила, формирали су Британци. Циљ је био доћи до оптималних решења за коришћење радарског система, противавионске артиљерије, подморница и сл. Како је то обично бивало, касније су та истраживања преношена у област индустрије, област управљања и у друге привредне делатности. Резултат тога био је спајање операционих истраживања и управљања производњом и стварање „управљања операцијама“.

Захтеви за радом, мерењем и контролом појавили су се поново у првом плану. То је подразумевало квалитативно изражавање података, а тиме и квантификацију варијабли индустријских и организационих проблема. Као одговор на те захтеве развила су се операциона истраживања и системска анализа као основа школе научног менаџмента. Слабости школе научног менаџмента огледају се, пре свега, у томе што тежи да све појаве квантификује и подведе под математичке формуле. Такав приступ, како је пракса показала, није увек могућ и сувише је узак за сву комплексност коју менаџмент у третирању проблема треба да испољи (Петковић, 2012).

#### **5.2.5. Школа теорије система**

Школа теорије система настала је шездесетих година 20. века и резултат је развоја опште теорије система. До појаве опште теорије система дошло је и као последица истраживања у области управљања сложеним динамичким системима као и истраживања која су се односила на развој математичких модела оптимизације.

Главна одлика школе теорије система јесте третирање организације као органског отвореног система, чији делови (подсистеми) су међусобно повезани и испреплетени. Ова школа организације и менаџмента има много присталица. Она представља један од интегралних приступа овој проблематици која је у релативно кратком времену постала доминантна у менаџерској литератури.

Улази ће, на пример, укључивати ресурсе као што су сировине, новац, технологија и људи. Ови улази пролазе кроз процес где су они планирани, организовани, мотивисани и контролисани, како би на крају да испунили циљеве организације. Излаз ће бити производ или услуга на тржишту. Резултат ће бити, на пример, бољи квалитет живота и продуктивности за купце/клијенте али и продуктивност. Повратне информације ће бити од кадрова који су прошли кроз процес,



купаца или клијената који користе производе, итд. Повратна информација такође долази из већег окружења од организације, на пример, утицаји из владе, друштва, економије и технологије.

Овај општи оквир система примењује се на било који систем, укључујући и подсистеме (одељења, програми, итд) и укупну организацију. Теорија система може изгледати сасвим једноставно. Ипак, деценије обуке менаџмента и праксе на радном месту нису пратили ову теорију. Тек недавно, са огромним променама са којима се суочавају организације и начином рада, руководиоци долазе у контакт са овим релативно новим приступом у менаџменту. Ово тумачење је довело до значајне промене у студијама менаџмента начин и приступа организацијама.

Ефекат теорије система у управљању је да су писци, педагози, консултанци, итд. помогли менаџерима да погледају организације из шире перспективе. Теорија система донела је нову перспективу за менаџере како би протумачили обрасце догађаја на једном месту. Они препознају различите делове организације, и, посебно, међусобне односе ових делова. На пример, координација централне администрације са својим програмима, инжењера са производњом, супервизора са радницима, итд. Ово је важан елемент процеса рада. У прошлости, менаџери су били уско фокусирани на непосредне задатке и нису посматрали ширу слику, што је приступ који је данас напуштен.

#### **5.2.6. Ситуациона школа менаџмента**

Ситуациона школа менаџмента је заснована на идеји да не постоји један најбољи начин за управљање и да би било ефикасно, планирање, организовање, вођење, и контрола мора бити прилагођена конкретним околностима са којима се суочавају организације. Менаџери су увек постављали питања као што су: „Која је права ствар?“ „Треба ли да постоје механичке или органске структуре?“

„Функционална или дивизиона структура?“ „Широки или уски распон управљања?“ „Једноставни или сложени системи контроле и механизми координације?“ „Треба ли да буде централизована или децентрализована?“ и сл. Ситуациони приступ управљању односно систем који узима у обзир непредвиђене ситуације, подразумева да не постоји универзални одговор на таква питања, јер организације, људи, и ситуације варирају и мењају се током времена. Права одлука зависи од сложеног система кључних фактора.

Теоретичари класичног управљања, као што су Хенри Фајол и Фредерик Тејлор идентификовали су и истакли принципе управљања за које су сматрали да би учиниле компаније још успешнијима. Међутим, класичари су се нашли на удару током 1950-их и 1960-их. од истраживача у области менаџмента који су сматрали да је њихов приступ био ригидан и не узима у обзир непредвиђене животне ситуације. Иако су критике углавном били неосноване (и Фајол и Тејлор, на пример, признају да су ситуациони фактори релевантни), оне су изнедриле школу менаџмента познату и као ситуациону. Истраживање спроведено током 1960-их и 1970-их фокусирано је на велики број ситуационих фактора који утичу на одговарајућу структуру организација и одговарајућих лидерских стилова за различите ситуације. Иако ситуациона школа тврди да се може применити на све аспекте управљања, а не само организовање и вођење, мало је ситуациони приступ нашао промене ван теорије менаџмента и теорије лидерства.

Промене у радном окружењу, технологији рада, а и величинама компанија неки су од фактора који су идентификовани као фактори који утичу на ефикасност у различитим организационим формама. Према ситуационој школи, стабилна окружења указују на структуре које наглашавају централизацију, формализам, стандардизацију и специјализацију за постизање ефикасности и доследности. Сигурност и предвидивост дозвољавају употребу политика, правила и процедура за доношење одлука за рутинске задатке и проблеме. Нестабилна окружења показују органске структуре које истичу децентрализацију у циљу постизања флексибилности и прилагодљивости. Несигурност

ситуације и непредвидивост захтевају опште методе за решавање проблема који не припадају рутинским задацима. Пол Лоренс и Џај Лорш указују на то да организационе јединице које раде у различитим срединама развијају различите карактеристике унутрашње јединице, а што су веће разлике међу њима, расте и потреба за координацијом између јединица. Џоан Вудворд је утврдила да су се финансијски успешне производне организације са различитим врстама радних технологија (као што су мање занатске радње или производња са мањим количинама; производња у великим-серијама или масовна производње) разликовале у броју нивоа управљања, распона менаџмента, као и степену специјализације радника. Она је повезала разлике у организацији са резултатима фирми и предложила да су поједини организациони облици адекватнији за одређене врсте радних технологија.

Величина организације је друга ситуациона варијабла која се сматра да има утицај на ефикасност различитих форми организације. Мале организације могу се понашати неформално док веће организације имају тенденцију да постану формализоване. Власници малих организација могу директно контролисати већину ствари, али велике организације захтевају сложеније и индиректне механизме контроле. Велике организације могу имати више специјализованог особља, јединица и радних места. Стога, издвојена структура није погодна за мале организације, али може бити за велике организације. Поред ситуационе теорије демонстриране у наведеним примерима, разноликости купаца односно клијената и глобализација пословања може захтевати разноврсност производа и услуга, разноликост запослених, па чак и стварање специјалних одељења или крила компаније. Организације које делују у појединим државама некада се морају прилагодити политичким променама према локалним, државним и/или савезним законима и прописима. Организације које делују на међународном нивоу морају да прилагоде своје организационе структуре, менаџерске праксе и производе или услуге различитим културама и стандардима. Доступност институција за подршку и доступност финансијских средстава може утицати на организацију и увођење нових производа. Економски услови могу да утичу на

организацију у смислу запошљавања и отпуштања радника, као и утицати на висину зараде. Технолошка промена може значајно утицати на организацију. Коришћење роботике утиче на ниво и врсте вештина потребних код запослених. Савремене информационе технологије у исто време дозвољавају али и захтевају промене у обрасцима комуникације и интеракције унутар и између организација.

### **5.3. Нове теорије менаџмента**

Савремене технологије као и нови видови комуникације успели су да избришу границе међу нацијама и културама. То је допринело и значајном убрзавању организационих активности. То последично доводи до настанка нових теорија менаџмента које оквирно обухватају теме које се тичу нових организационих окружења. При томе се мисли на динамична окружења у којима људи утичу једни на друге, а менаџери међусобно сарађују у циљу стварања услова за просперитет своје организације. Затим, теме које се тичу етичке и социјалне одговорности. У оваквом окружењу у коме је компетитивност додатно изражена, неопходно је променити и менаџерски приступ и подићи етичке стандарде на виши ниво. Такође, обухваћени су проблеми глобализације. Новим технологијама и видовима комуникације доступни су и најудаљенији делови планете, чиме су потрошачи дошли у директан контакт са компанијама без обзира у ком се делу света налазе. Такође, укључене су и теме стварања организације односно подстицања менаџера да рекреирају основне процесе на којима почива организација. Затим, теме културе и мултикултурализма, разумевања предности које овакво окружење носи, и бенефит контакта са различитим културним окружењима.

Заговарајући ширу основу комуницирања и активирања сваког појединца истичу могућност повећања броја у директној вези са менаџером, чиме би се смањила

висина пирамиде, па и ланац преношења информација. Упоредивањем класичне теорије организације са новим приступом Х. Шепард утврђује основне разлике, а уједно даје и карактеристике неокласичне теорије:

- широко учешће у одлучивању, пре него централизовано одлучивање;
- конфронтирање група, пре него појединаца као основне јединице организације;
- узајамно поверење, пре него ауторитет као интеграциона сила у организацији;
- менаџер као носилац унутар групног и међугрупног комуницирања, пре него као носилац вишег ауторитета;
- уздизање чланова организације на ниво већег схватања одговорности, пре него спољашњи надзор и контрола обављања задатака појединих чланова.

У најсажетијем смислу приказ битних елемената неокласичне теорије организације може се изразити кроз три најзначајнија аспекта: једнодимензионалном схватању класика, је неопходна претпоставка за разумевање бројних манифестација личности у оквиру организације. Поједностављена шема, по којој „човек радник успоставља само односе са својим претпостављеним“, својствена класичној теорији, уступа место идеји по којој су „емоције и перцепција признате као значење“ (Петковић, 2012).

У суштини, критика и негација поставки класичне теорије организације подлога је настанка битних поставки неокласичне теорије организације, чије су битне карактеристике следеће:

- мотивација
- неформална организација,
- комуникација

- партиципација

Кључни елемент сваке организације је човек, који мисли, осећа и има разне потребе. Човек је друштвено биће. Човек је толико сложен, а његова улога вишестрана, да не може бити претензије за потпуним расветљавањем његове улоге у организацији. Централно место у радовима неокласичара припада настојањима да се разјасни понашање човека са два становишта: унутрашњих процеса и утицаја околине. У тежњи да проникну у суштину процеса и разоткрију природу фактора, који утичу на понашање човека, бројни аутори су изградили своје методе и посебне теорије које су углавном прихваћене. Тако Норман Мајер интерпретира процес који претходи понашању човека инсистирајући на узрочном односу (1960). Апстрахујући неке опште аспекте овог процеса и исказаних односа, са становишта објашњења човековог понашања, занимљиво је ближе размотрити, пре свега стимуланс и организам.

Према Мајеру стимуланс се односи на услове рада, утицаје других особа, сарадника и претпостављених лица. У интерпретацији „организма“ аутор даје широк круг елемената психофизиолошког карактера, као и стечена знања. Међутим, да би након интеракције „стимуланса“ и „организма“ уследило одговарајуће понашање потребно је да ова интеракција резултира у мотивацију. До овога закључка се долази тако што се може претпоставити да одређени интензитет „стимуланса“ за одређени „организам“ нема за последицу промену понашања, јер није остварен онај степен међусобног дејства који условљава покретање психофизиолошких и других механизма човековог бића на очекивано понашање. И даље, као последица понашања (разне промене код човека, телесне, емотивне и друге природе) долази до „резултата“, што се у ствари мора довести у везу са задовољавањем (различитог интензитета) потреба. Да би иза тога, зависно од интензитета задовољења потребе, уследило покретање истог механизма на принципу повратне спреге. На основу изложеног произилази да би нешто модификован шематски приказ био прикладнији за интерпретацију процеса који се манифестује кроз понашање човека. У овој верзији

потенцира се постојање двојаког порекла елемената стимулације, из околине и као последица незадовољења потреба, поред већ назначене улоге организма. (Петковић, 2012).

#### **5.4. Улога менаџмента у савременој организацији**

Организација постоји како би испунила потребу човека да се повезује са другима како би остварио своје и групне интересе, као и очекивања ефикасније него што би то могао да уради сам. Софер је (1977) дао дефиницију по којој је организација тело створено са одређеним циљем, у коме егзистира више учесника који су плаћени и координирани (вођени) ка заједничком остварењу. У овој дефиницији фигуришу три концепта:

- координација активностима,
- кооперација између више особа
- унапред зацртани циљ (Кастратовић, 2006).

Концепт организације је такав да окупља људе у једну социјалну заједницу која настоји да оствари одређени циљ. При томе се организације међу собом разликују по циљевима, намени, величини, делатности, подручју деловања а за њихову ефикасност и успешност остварења планираних организационих циљева одговорни су менаџери који воде процес у складу са утврђеним мерилима и стандардима пословања. Менаџери, дакле, усмеравају људске и материјалне ресурсе и воде посао организације или мање јединице. Они су само део запослених и њихова успешност се мери кроз успешност осталих запослених људских ресурса. Данас се значајан број научних дисциплина бави проучавањем понашања људи у организацији. Добијени резултати се

користе за повећање организационе ефикасности. Свака савремена организација, у складу са својом основном делатношћу, обликује својствен модел понашања са људима.

Организације зависе од спољашње средине, односно од свих ванорганизационих елемената битних за њен рад. Спољашња средина има елементе директне акције, који се називају „сви стејкхолдери“ (директно утичу на активности организације) и индиректне акције (утичу на климу у којој се одвијају активности организације, али не утичу директно на организацију). Елементи средине директне акције (сви стејкхолдери) су:

- Спољашњи стејкхолдери (потрошачи, добављачи, конкуренција, финансијске институције, раднички синдикати, влада, групе са специјалним интересима, медији, остале групе стејкхолдера),
- Унутрашњи стејкхолдери (запослени, управни одбор и акционари). Менаџмент и сви запослени имају посебан удео у организацији где руководство преузима одговорност за опстанак у целини, а која често захтева краткорочно и дугорочно одржавање равнотеже односа између кључних интересних група. Елементи средине индиректне акције, односно сви комплексни међуутицаји на организацију су груписани у четири основна фактора (варијабле):
  - Социјалне варијабле (демографија, стил живота, социјалне вредности);
  - Економске варијабле (општи економски услови и трендови);
  - Политичке варијабле (политичка клима и резултати односа различитих интересних група);
  - Технолошке варијабле (напредовање у науци и нови технолошки развој неког друштва или индустрије).



Због откривања разних трендова (промена) које се касније могу одразити на пословање организације, менаџери прате средину индиректне акције користећи наговештаје и технике статистичког предвиђања (помоћу статистичких података) и примењују алтернативне планове за даље активности. (Кастратовић, 2006).

## 5.5. Организациона структура менаџмента

Ангажовање људског ресурса за остваривање организационих циљева како би се организација дугорочно одржала, и читав процес који је у тај циљ укључен назива се организација. На менаџерима је да донесу одлуке о организацији како би се створио стабилан оквир у којем може да се изврши подела и координација рада чланова организације. Приликом тог процеса се користе четири мере:

- Подела посла. Свеукупни процес рада се дели на задатке које су појединци или групе способне да обаве. На тај начин се постиже специјализација људских ресурса за обављање одређене врсте посла у кратком року. Поделом посла се постиже продуктивност, али се поједностављењем задатака на мале фазе запослени доводе до отуђења и незаинтересованости.
- Подела на секторе Одређене радне активности се повезују у групе сличних пословних задатака, који се разликују од једне до друге организације.
- Организациона хијерархија Организациона хијерархија је резултат одлука о распону контроле менаџмента (броју људи и сектора који подносе извештај менаџеру) и ланцу командовања (ко коме подноси извештаје). На врху хијерархије је менаџер одговоран за функционисање једне организације

(председници, генерални менаџери). На осталим нивоима су распоређени менаџери са нижим рангом.

- Координација - Да би се ефикасно реализовали организациони циљеви, активности појединих сектора се повезују у кохерентну целину. Координација је битна у пословима који су нерутински, непредвидиви, код којих је међузависност велика, као и за рад кад се фактори окружења мењају. Она, у суштини, представља контролу понашања појединаца и група у организацији при обављању њихових послова и задатака. Ефикасна координација је условљена могућим разликама (диференцијацијама) у перцепцији радника у организацији, њиховим улогама у њој, као и њиховом међусобном односу. Такође, координација је условљена разликама сектора по формалности.

Неки аутори користе термин *интеграција* да би нагласили потребу да сектори сарађују и да се задаци интегришу онолико колико је потребно (Кастратовић, 2006).

Процес утврђивања организационе структуре која је најприкладнија за остваривање стратегије, ресурсе и задатке организације јесте дизајн организације. Менаџери морају да прате шта се догађа унутар и ван организације. Организационом структуром се уређују односи између делова организације и одговарајућих надлежности. Она указује на степен поделе рада и специјализације, начин повезивања функција и процеса, расподелу ауторитета и карактер извештаја помоћу којих се врши контрола. Основа је стабилности и континуитета у раду организације. Организациона шема служи за симоблично представљање организационе структуре путем графичког приказа ,са радним јединицама, функцијама, секторима и управљачким позицијама.

Шема организације исказује најмање пет најбитнијих аспеката структуре организације. Ти аспекти укључују: поделу рада, менаџере и подређене, тип посла који се обавља, критеријуме груписања послова и менаџмент нивое. Шема указује на целокупну линију командовања и контроле а не само на менаџере и подређене. Овај

вид организационе шеме даје знатно детаљнији увид у формирање организације што је и његова највећа предност. Три типа структуре су:

- Функционална организација Користе је мале фирме; сваки менаџер је стручан за мали распон квалификација и удружени су сви они који се баве сродним активностима. Обезбеђује високу ефикасност, једноставнију едукацију, развој стручњака и високи професионализам (Мартиновић, Нићин, 1995). Недостаци ове организације су успорено доношење одлука због подношења извештаја о одређеним делатностима врху организације, као и начин утврђивања одговорности о оствареном резултату. Самим тим, чланови сваког сектора се могу осетити подређеним или супериорним у односу на друге секторе
- Организација према производу/тржишту. Често се назива и организацијом по дивизијама. Она окупља, према производу, све оне који чине процес израде и промоције једног или групе сродних производа, или према тржишту, све оне који раде са одређеним врстама корисника. Дивизија је слична засебном предузећу, с тим што менаџер дивизије мора да подноси извештај генералном менаџеру организације. Предности су: лака координација посла, одржавање високог радног учинка, квалитет и брзина доношења одлука су бољи, менаџери дивизије имају широка овлашћења за рад. Недостаци су: постављање интереса дивизије испред организационих циљева и повећање трошкова администрације због дуплирања људи са посебним квалификацијама
- Матрична организација. Матрична организација је комбинација претходне две структуре, чиме се потиру недостаци обе организације. Називамо је и системом вишеструке команде у коме егзистирају два ланца командовања: први, према делатности или подели, и други, према делотворности, који комбинује људе из различитих дивизија или сектора у пројекте и тимове на чијем челу је експерт, специјалиста као менаџер пројекта или групе (Кастратовић, 2006).

Самим тим, проблеми око координације су сведени на минимум. Пошто неки људи нису флексибилни и мање су способни за сарадњу, компанија улаже у обуку тих људи, како би касније ефикасније обављали своје задатке у тиму.

Неформалну организациону структуру чине међуљудски односи у организацији који се не приказују у формалној шеми, али утичу на одлуке. Једна од кључних одлука за организацију јесте одлука колики ће се ауторитет доделити менаџерима нижих нивоа или лицима која нису менаџери. То подразумева међусобну поделу моћи. Она не произилази аутоматски из положаја које неко лице има у организацији. Може бити концентрисана у једном лицу које има осећај за награђивање или кажњавање другог лица, ако оно постигне или не постигне захтевани резултат.

Ауторитет је врста моћи која постоји тамо где једно лице има утицај на друге или одговарајућа посебна знања која други немају. Он може бити командни, када је менаџер директно задужен за реализацију организационих циљева, саветодавни, када пружа менаџерима стручну помоћ и савете, или ауторитет по функцији, када има право да концентрише активности других сектора који су везани за специфичну врсту одговорности. Ефикасан рад организације се добија расподелом, тј. делегирањем овлашћења (званичног ауторитета) дуж организационе структуре, као и одговорности да ће се одређене активности обавити. Самим тим долази до бољих и бржих одлука, а радници стичу самопоуздање и иницијативу.

Недостаци код делегирања су конфузност и нефлексибилност менаџера, несигурност и непрецизност у преношењу задатака на раднике услед страха од менаџера на вишем нивоу или мишљења да ће радници угрозити положај менаџера добрим резултатима. Делегирање се креће у распону од децентрализације до централизације. Склоност ка децентрализацији се потврђује кроз одлуке које менаџери доносе у погледу дизајнирања послова (повећање обима посла, продубљивање одговорности за посао, максималне безбедности у раду).

У савремене облике организационих структура спадају структура организованости у облику детелине (Ханду), организованост у облику саћа (Портер), трапезоидна организованост (Белбин) и сажвежђе. Структура организованости у облику детелине чине три листа, која су повезана са стаблом (кључни сарадници, сауговорачи и запослени у самосталним јединицама). То је раздвојена организациона структура, али делује као целина. Кључни сарадници запослени су у самосталним јединицама, које су изван предузећа, и имају већу одговорност према преузетим обавезама. Организациона структура у облику саћа обухвата велики број самосталних мањих јединица, које су повезане због заједничких интереса и инфраструктуре. Организациона структура у облику трапезоида настаје од троугаоне организованости приликом раста предузећа и повећавања средстава и запослених. Тада долази до раздвајања на стратегијски и извршни менаџмент. На врху је мањи тим способних, добро информисаних стратегијских менаџера, који могу усмеравати и водити велики број релативно аутономних јединица, којима управљају оперативни – извршни менаџери. Сажвежђе је по начину деловања сличан трапезоидној организованости и организованости у облику саћа. Оно обухвата привремене или сталне, самосталне или зависне јединице сродних организација са заједничким оквирима политике управљања људским ресурсима (Кастратовић, 2006).

Управљање људским ресурсима је управљачка активност која подразумева откривање и развој људских потенцијала у организацији у остваривању развојних и стратегијских организационих циљева (Пржуљ, 2002). Кључни задаци управљања људским ресурсима су:

- планирање будућих људских ресурса у складу са потребама организације и привредним трендом;
- регрутовање групе кандидата са одређеним квалификацијама ради остваривања веће продуктивности;

- селекција одређеног броја кандидата одређене квалификованости који одговарају обавезама и одговорности на радном месту за које су се пријавили;
- оријентација и социјализација новозапослених у организацији у смислу пружања података о организацији, њеним циљевима, политици, правилима, радним условима, као и о очекиваним радним резултатима новозапосленог;
- обука и усавршавање у циљу побољшавања резултата и развијање потребних вештина за одређени посао;
- оцена резултата и утврђивање надокнаде за постигнуте резултате, као што су стимулације, здравствена заштита и друге погодности;
- вршење унапређења, размештаја, деградирања и разрешења, односно давање подстрека за постизање успешних резултата, проширивање искустава запослених, кажњавање запослених због кршења правила организације или неиспуњења радног учинка, респективно.

У складу са захтевима интересних група које утичу на промене у окружењу, па самим тим и на организацију, мења се и политика управљања људским ресурсима. При том је акценат на потребним квалификацијама, ставовима и очекивањима запослених

Менаџмент све више уважава да су стално образовање и усавршавање запослених један од најефикаснијих начина остварења конкурентске предности. То постаје *sine qua non*, не само даљег развоја него и опстанка предузећа (Бахтијаревић Шибер, 1999). Разликујемо више модела управљања људским ресурсима: административни, легални, финансијски, руководни, хуманистички и научно-сазнајни модел. Сваки од њих захтева другачији приступ према људима у складу са историјским развојем. Административни модел карактерише вођење евиденције, извештаја о појединцу, сакупљање података и докумената о појединцу и коришћен је у ранијем периоду, док се кадровска функција тек обликовала у организацијама.

Легални метод закључивањем уговора о раду, применом радно-правног законодавства регулише односе између запослених и послодаваца. Финансијски модел искључиво занима колико људи коштају (различита осигурања, пензија, здравство и др.). Са гледишта вођења, руководни модел се развијао у две варијанте, и то као саветовање споља – за вође извршиоце, који немају овлашћења за рад са људима у случају нарушених односа међу људима и других потешкоћа у раду, и давањем великих овлашћења извршним вођама са премало знања.

У том случају је потребно реализовати додатне обуке од стране кадровске службе или центара за образовање. Комбинација обе варијанте руководног модела је показала најбоље резултате у предузећима. Применом хуманистичког модела, акценат се ставља на оне вредности и могућности које могу да користе предузећу. Стручне службе које се баве људским ресурсима брину за развој људских могућности и каријеру сваког запосленог. За научно-сазнајни модел је карактеристично укључивање спознања и достигнућа науке, које се баве људима - психологије, социологије, организацијског развоја и др. Пет важних карактеристика ефикасне оцене перформанси запослених на бази циљева од стране менаџмента људских ресурса су:

- Висок ниво учешћа подређених у процесу оцене перформанси резултира задовољством запослених, како процесом оцењивања, тако и менаџером који врши процену.
- Прихватање оцене од стране запосленог и задовољство менаџером повећава се до те мере да се менаџер прихвата као подршка.
- Разматрање проблема који могу да угрозе текуће радне перформансе и рад на њиховом решавању има позитиван ефекат на продуктивност.
- Број критика у интервјуу приликом процене је у позитивној корелацији са бројем одбрамбених реакција које је запослени показао. Оне области пословних перформанси које су највише критиковане имају најмању вероватноћу

побољшања. Изгледа да постоји ланчана реакција између критицизма менаџера и одбрамбених реакција подређеног, са мало или ни мало утицаја на његово понашање.

- Што се више дозволи да запослени изражавају своје мишљење током процене, биће задовољнији оценом. (Хелригел, 1992)

Праћењем и оцењивањем перформанси запослених организација повећава степен залагања запослених на раду и утврђује план будућег развоја запослених. Тиме се обезбеђује да људи у организацији схвате да се њихови резултати и веће залагање вреднује и да бољи радни учинак омогућава вредне награде. Систем награђивања укључује новчане награде, бонитете у раду, неновчане награде као што су признања, похвале, као и систем награђивања успешности, који обухвата следеће елементе: процес мерења, мотивисање, разни додаци, систем награђивања, поступке за одржавање система награђивања.

## 5.6. Функције процеса менаџмента

Функције које чине процес менаџмента дају основу за анализу, проучавање и обављање посла менаџера. Менаџмент је активност којом се обављају одређене функције с циљем да се на ефикасан начин обезбеде, распореде и искористе људски напори и физички ресурси како би се постигао неки циљ. У периоду када је главни циљ менаџмента била максимизација профита, а главна полуга за остварење тог циља масовна производња, развијено је неколико приступа или школа: класичан приступ, социолошко-психолошки приступ и приступ операционих истраживања. Код свих



приступа радна активност менаџера била је главни предмет интересовања стручњака. Спроведена истраживања и снимања радног дана менаџера у свету и код нас, уз одговарајуће анализе, указују на једну општу карактеристику: менаџери су највећим делом у жижи размене, односно у центру промета информација. Од бројних активности менаџера у току дана највећи део се односио на функције планирања и контроле, а делимично и на организацију, односно координацију (Петковић, 2012).

Функције менаџмента представљају скуп послова који обезбеђује ефикасно функционисање целине организације. У настојању да дефинише главне елементе бизнис модела, родоначелник класичне теорије организације Фајол идентификовао је шест кључних функција, односно предузетничких активности:

- техничке активности (производња и технологија),
- комерцијалне активности (набавка сировина, продаја производа и размена),
- финансијске активности (прикупљање и оптимално коришћење капитала),
- активности обезбеђења - заштите (заштита запослених и имовине),
- рачуноводствене активности (евиденција трошкова и прихода, израда финансијских извештаја и статистика), и
- административне (планирање, организовање, командовање, координација и контрола), односно менаџерске активности (Петковић, 2012)

Према неким ауторима, активности менаџера спајају и хармонизују основне менаџерске функције, па су планирање и организација одвојени од осталих менаџерских активности. Према ранијим моделима, административна функција је била апострофирана а подразумевала је организацију, руковођење, планирање, контролу и координисање. За разлику од ранијег модела, у данашње време, менаџмент одређују следеће функције:

- планирање,
- организовање,
- руковођење,
- контрола.

Планирање подразумева пројекцију циљева адекватних мера које доприносе да се компанија усмери у жељеном правцу односно досегне планирано стање и испуни зацртане циљеве. У оквиру читавог процеса везаног за планирање формирају се стратегије које би, предвиђено, требало да осигурају оstarивање циљева, али и људске и материјалне ресурсе у исте сврхе. Организација подразумева структурирање организационих потенцијала на најефективнији начин како би се зацртани циљеви остварили. Планирање подразумева поделу рада, организацију у циљу ефикасног рада, динамику организације, делегирање.

Руковођење подразумева методе којима менаџери утичу на подређене чланове организације, извршиоце, оперативце, обезбеђујући тиме обављање дефинисаних задатака. Успешно руковођење подразумева формирање атмосфере поверења код извршиоца, тј. подређених, и подразумева евалуацију радних резултата, комуникацију и мотивисање радника.

Под контролом се сматра свако праћење тј. контрола учинка, поређење са плановима и евентуално предузимање одговарајућих мера за корекцију активности код неизвршених планова. Ово је веома битан аспект менаџмента јер представља помоћ и гарант менаџерима да се стреми ка зацртаном циљу, било да се ради о потпуно супротном путу којим је организација кренула у односу на зацртани, или држање плана и пута али недовољно ефикасна реализација планова. Спознавање ових одступања даје битан сет информација менаџерима и омогућава да на адекватан начин и у кратко време реагују како би отклонили узроке тих одступања.

Контрола обухвата утврђивање стандарда, мерење остварених резултата, упоређивање остварених резултата са утврђеним стандардима и предузимање корективних акција. Дефинисање менаџмента као процеса сачињеног од фаза планирања, организовања, вођења и контроле подразумева да менаџери за остваривање циљева користе све ресурсе организације (људе, опрему, финансијска средства и информације). Људи су главни ресурс сваке организације.

Менаџери могу бити ограничени у коришћењу људи уколико њихове акције нису координиране са другим ресурсима. На пример, менаџер који жели да повећа степен иновативности свог предузећа мора настојати не само да мотивише запослене у истраживачко-развојној јединици, већ мора повећати буџет истраживања и развоја. Уз адекватно прожимање планирања, организовања, кадрована, вођења и контролисања са комуницирањем, мотивисањем и одлучивањем остварује се целовитост и интегралност менаџмента уопште, те применљивог у свим доменима пословања предузећа. Развој способности, код људи који се баве менаџментом, да одиграју различите улоге, условљен је образовањем и обуком. Да би се то постигло, неопходно је разумевање:

- суштине менаџмента, и
- циља менаџмента.

Суштина менаџмента је да обезбеди антиципирање проблема и благовремене припреме за њихово решавање. Антиципирање је главни садржај планирања. Предвиђање будућности је још увек феномен. Оно захтева велику количину знања. Од менаџмента се тражи да свим члановима организације предочи њено будуће стање. Та будућност може бити ближа, даља и она која се само назире. То налаже да се изврши анализа претходних кретања, тренутног стања и да се покаже куда ће се даље ићи, и када и како ће се тамо стићи. За све то треба имати доказа, јер то не сме бити само пророчанство. Према томе, одлуке менаџмента морају исказивати одређену

поузданост. Будућност се не може поуздано предвидети, али то не значи да се за њу не можемо благовремено припремити (Петковић, 2012).

Циљ менаџмента предузећа је остварење жељеног стања или нивоа активности предузећа које доводи до задовољења циљева интересних група. Крајњи циљ сваког предузећа је максимизација његове вредности. Треба разликовати циљ (максимизација вредности) од процеса (управљање вредношћу). Максимизација вредности предузећа представља финансијски циљ док је управљање вредношћу предузећа комплексан процес који, поред финансијског менаџмента, обухвата и друга функционална подручја менаџмента (производња, маркетинг, инвестиције, истраживање и развој, кадрови и сл). То указује да је главна одговорност менаџерског тима степен тржишне капитализације, односно управљање вредношћу с циљем раста почетне вредности предузећа који признаје тржиште. Укратко, процес менаџмента описује функције менаџера у свим врстама организација. Он обезбеђује еластичан оквир за учење и разумевање начина на који менаџер планира, организује, води и контролише организацију. Овај приступ уклапа се у идеју о улогама менаџера и може да обезбеди оквир за проучавање појмова науке о менаџменту и њихове примене на планирање и контролисање. Идеје науке о понашању које се односе на вођење и организовање могу се, исто тако, укључити у овај процес (Петковић, 2012).

## 6. МЕНАЏМЕНТ У СПОРТУ

С обзиром на чињеницу да је спорт у данашње време постао место глобалног пословања и огромно тржиште, уз развој нове технологије, метода комуникације и убрзаног саобраћаја, створена је бизнис позорница у коме је читав свет постао доступан. У глобалном бизнису нови трендови показују да се компаније прилагођавају дигитализацији и чињеници да је информатика овладала читавим друштвом, што за последицу има веома брз проток информација. Ово прилагођавање довело је до смањења организација, и њиховој интернационализацији.

Када је у питању спорт и менаџмент у спорту, као научна дисциплина новијег доба, он поразумева однос између спортских радника, спортских активности и спортских организација. Такође, у читав процес су укључене активности, послови и промоција производа и услуга које су посредно или непосредно повезане са спортом и свим врстама спортских активности. Менаџмент спаја управљачке, лидерске и активности контроле и вођења у спорту. Постоје два основна аспекта менаџмента у спорту: пословна компонента и спорт.

У пословној компоненти су укључене не само менаџмент функције као што су планирање, организовање, усмеравање и контрола, већ и друге функционалне области као што су рачуноводство, маркетинг, економика, финансије, као и право у спорту. Основна делатност менаџера у спорту је одлучивање, јер независно од титуле или функције, сви менаџери су пре свега креатори одлука. Те одлуке се не односе само на њихов лични рад, већ и на активности других лица, а често и на целокупан финансијски организовани систем. Делатност менаџера подразумева:

- одлучивање послова и радних задатака,
- одлучивање о циљевима,

- вођење пословне политике.

Одлука је увек одзив на неку конкретну потребу и представља реакцију на нешто што мора да се реализује у оквиру дневног, недељног и дугорочног пословања успешне спортске фирме. Остали чиниоци који утичу на доношење пословних одлука су окружење, односно услови под којима се она доноси и то у:

- условима извесности (менаџер је релативно сигуран о исходу сваке алтернативе),
- условима ризика (менаџер у најбољем случају може утврдити вероватноћу успеха за сваку алтернативу),
- условима неизвесности - менаџер није у стању да утврди чак ни вероватноћу успеха одређене алтернативе, јер има сувише непознатих пословних параметара (Веселиновић, 2010).

Важан чинилац који утиче на одлучивање у спорту јесте традиција, односно пословна оријентација материјално организационог система као и оријентација топ менаџера. Сваки менаџер мора да зна шта његов материјално организациони систем очекује од одлука које он донесе односно, које су последице успешног или неуспешног пословања. Исто тако, на процес одлучивања менаџера утиче и што се већина одлука доноси у окружењу које није савршено и изложено је различитим ограничењима.

Различите ситуације захтевају различите методе доношења одлука, а да би менаџери били ефикасни, морају бити спремни да бирају приступ зависно од ситуације и сопственог стила руковођења. Једна формална метода доношења одлука је приступ

преко рационалног модела који подразумева процес корак по корак (step by step) почевши од:

- дефинисање проблема (процена ситуације),
- идентификација критичних фактора (ограничења),
- развијање алтернативе и анализа сваке од њих, као и
- доношење одлуке о избору пословно-развојних алтернатива (Веселиновић, 2010).

Са пословним одлукама увек треба бити опрезан, било да се ради о одлукама оперативног или стратегијског менаџмента. Осамдесетих година прошлог века појавила се плејада аутора који, пишући уџбенике из области менаџмента, презентирају сопствене визије садржаја менаџмента процеса (Минер, Синглетон, Луцсингер, 1985). Тако, на пример, Далтон Мекфарланд (1979) истиче следеће функције менаџмента:

- планирање,
- организовање
- кадровање
- вођење и
- надзор,

Харолд Кунц, Кирил Одонел и Хајнц Вирих (1980), као основне функције менаџмента процеса наводе:

- планирање,
- организовање,
- кадровање,

- вођење и
- контролисање.

Вилијам Њуман, Кирби Ворен и Џером Схне (1982) сматрају да су основне функције менаџмента:

- планирање,
- организовање,
- вођење и
- контролисање.

Тео Хајман, Вилијам Скот и Патрик Конор (1982) основне менаџерске функције дефинишу као:

- планирање,
- организовање,
- кадроване,
- утицање и
- контролисање.

Из наведеног се види да се сви аутори слажу, када је у питању менаџмент процес, да су планирање, организовање, вођење и контролисање, основне компоненте тог процеса. Литература из области менаџмента (Стефановић, 1997; Робинс, Бергман, Стаг, 1997; Дафт, 1997; и др.) указује, такође, на значај концепта менаџмент функција. При томе се, као кључне, истичу функције:

- планирање,
- организовање,
- вођење и
- контролисање.



Принципи менаџмента представљају једну од највиших категорија науке о управљању и представљају најосновнија правила остваривања менаџментске делатности. Много пре него што је формирана класична теорија управљања, људи су на основу многовековног искуства у заједничким међусобним активностима спонтано пронашли нека правила за своје делатности, које су кроз векове преносили на своја поколења, испуњавајући обрасце народне мудрости и бесмртне бисере његове здраве мисли.

У основи принципа менаџмента леже објективни закони и законитости рационалног остваривања заједничких напора у вишеструким видовима најразличитијих организацијских активности. Осим тога, принципи менаџмента извиру из практичног искуства људи који се баве менаџментом у различитим типовима организација.

Овако основни принципи менаџмента имају карактер закономерности, одражавају законитости развоја односа у менаџменту, повезаних у ланцу: закони – законитости – искуство менаџмента – принципи. При томе, потребно је имати у виду да једна закономерност (закон) може изнедрити мноштво принципа и, обрнуто, више закона се може концентрисати у једном принципу менаџмента. Важно је истаћи да су принципи менаџмента резултат уопштавања објективних економских, организационих, природних, психолошких, социјалних, техничких и других закона и законитости, узајамних односа људи у процесу заједничке кооперативне и корпоративне делатности (Веселиновић, 2010).

Принципи менаџмента одражавају потребе закономерности и управљачке праксе и они постоје у функцији правила руковођења неким људским активностима, као и формирања и развоја система за управљање различитим организационим јединицама. Одатле се може закључити да су у основним принципима менаџмента изражени они захтеви према управљачком систему који се односе на његово оспособљавање циљеве, методе, структуре и процесе.

## 6.1. Развој спортског менаџмента

Менаџмент је трансформисао друштвену и економску структуру развијених земља у свету. Унапредио је светску привреду и установио нова правила за земље које ће равноправно учествовати у тој привреди. Из тих разлога, поставља се веома важно питање како се савремени менаџмент појавио у спорту и његовим организацијама и због чега се на њега гледа као на спасоносну формулу очувања и развоја спорта као институције, која се једног момента нашла у великој кризи због немогућности да оствари довољна финансијска средства неопходна да би се спорт развијао даље и имао ону друштвену улогу која се односи на задовољавање индивидуалних и групних човекових потреба.

Савремени спорт подједнако је друштвено – културни и привредни систем који је у последњим деценијама 20. века и почетком овог века остварио високе стопе развоја у различитим сегментима свога деловања, нарочито на пословном плану. Процењује се да ће у првим деценијама 21. века спорт, а посебно фудбал, кошарка, хокеј, тенис, атлетика, бејзбол, амерички фудбал, **рукомет**, одбојка, у симбиози са туризмом и шоу – бизнисом, доспети у врх пословно атрактивних сектора економије. Истовремено, савремени спорт је у свом стручном и технолошком смислу изузетно напредовао померајући границе људских могућности и доводећи спортска достигнућа на овом степену развоја готово до савршенства. Спорт је окупирао савременог човека, знатно привлачећи његову пажњу у радном и слободном времену. Те чињенице уздижу спорт до највиших размера феноменологије савремене светске цивилизације.

Овакав развојни тренд савременог спорта врло често се доводи у везу са продором пословних интереса и коришћењем спорта као простора конкуренције водећих светских корпорација, што је несумњиво тачно. Међутим, и сам спорт је у пословном смислу еволуирао. Једном врло значајном сегменту светског спорта више

није потребан диктат светски моћних корпорација као јединих и искључивих покретача спортског стратегијског развоја. Спорт тако није више у рукама моћних привредних организација, не зависи само од њихове „добре воље”, остајући на маргинама спортског бизниса.

Данас, већ формирано спортско 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, због чега се може рећи да је развојни тренд савременог спорта уско повезан са деловањем менаџмента у спортским организацијама, и данас има свој приступ управљању процесима и функцијама спортских организација и самог спорта.

Спортско – стручно – такмичарска компонента и пословна димензија савременог спорта чине га једним од најмоћнијих феномена данашњице. Спорт је већ у овој етапи свога развоја формирао сопствену индустрију. У Европској унији спортско – пословна делатност чини око 2,5 % бруто друштвеног производа, а у САД је већ међу десет најпрофитабилнијих сектора. Повраћај капитала који је уложен у спортске програме, догађаје и акције, данас је 3,5 пута већи од уложеног, што говори о снажном и веома бром обрту инвестиционог капитала. Већина светских и европских спортских приредби, фудбалских шампионата, тениских турнира, аутомобилских шампионата (Формула 1, НАСКАР и др.), маратонских трка, у пословном смислу су предузећа натпросечног ранга.

Многи сматрају да се под утицајем пословних интереса, односно инвестирања капитала од спонзора и пласмана приватног капитала, најснажније фудбалске и друге спортске организације, клубови, лиге прерастају у акционарске корпорације. Сходно природи ових организационих система, на чело спортских организација, а нарочито је то случај у фудбалу, долазе екипе професионалних спортских менаџера различитог ранга и специјалности. Без њиховог ангажовања фудбалске и друге спортске

организације не би успеле да се афирмишу у пословном свету и да савладају силе тржишне конкуренције. Међутим, погрешно би било тумачење да је само тенденција прерастања спортских клубова у акционарске корпорације, односно у профитни сектор, разлог и услов за увођење менаџмента у спорт. Рукомет као спортска грана није досегао тај ниво организационо-пословног бизниса попут фудбала, чан ни на међународном нивоу.

Треба истаћи да потребу за модерним, ефикасним и ефективним управљањем имају и оне спортске организације које су у институционалним оквирима непрофитног сектора.

Чињеница је да организација и менаџмент стоје једно наспрам другог или боље рећи једно уз друго, и то у интерактивној улози. И организација и менаџмент су посебне дисциплине које имају своје методе и своје поље изучавања, али се мора истаћи да организација у себи садржи и функцију управљања, као и да менаџмент нема функцију организовања. То такође опредељује начин и суштину дефинисања спортског менаџмента.

Један број аутора сматра да је менаџмент најважнија функција организације и не виде га као посебну дисциплину. Имајући у виду да је за спортску организацију најважније да од људских ресурса (спортиста) ствара својим креативним потенцијалима највише домете спорта, менаџмент у спорту чини ту функционалну садржину – основном и незаобилазном. То значи да без спортске организације менаџмент не може да обезбеди свој функционални садржај, као и обрнуто, без менаџмента спортска организација нема повезујућу и подстицајну моћ на деловање и развој.

Процесом менаџмента обезбеђује се спортска и пословна ефикасност и стабилна позиција спортске организације на дужи рок. У спортској организацији менаџмент обезбеђује интегралност свих процеса и ресурса који су релевантни за управљање

процесима и функцијама, а пре свега да се идеје преточе у успешну реализацију циљева. Менаџмент у спорту је успешно вођење идеје ка циљу. Он обезбеђује функционисање целокупног система спортске организације, односно успостављање система селекције талената, обезбеђује стручни рад и ствара опште услове за припремање спортиста за највиша достигнућа, ствара претпоставке за организовање спортских такмичења, обезбеђивање материјалних и финансијских средстава као и обезбеђивање комуницирања са спортском јавношћу.

Спортски менаџмент је процес предвиђања, планирања, организовања, руковођења, обезбеђења кадрова и контроле људских, материјалних, финансијских и других организационих ресурса спортске организације, ради остварења утврђених циљева. Спортски менаџмент је одговоран за све процесе у спортској организацији, пре свега за спортску стабилност и позиционираност организације, спортске и пословне резултате (профит), радну ефикасност, рационалност трошкова и друго. Истовремено менаџмент представља основу и покретачку снагу развоја спортске организације и спорта уопште. Спортски менаџмент, као и у другим областима подразумева скуп знања и вештина неопходних за подстицање развоја свих расположивих, а посебно људских ресурса као најзначајнијег фактора за достизање постављених циљева у спорту.

Менаџмент у спорту је сила која организује и чини базичну и интегралну компоненту сваке спортске и било које друге активности у организацији. Ту силу представљају људи, са својим способностима, знањима и вештинама, које носе терет менаџмента, а такве људе називамо спортским менаџерима.

Спорт чине људи. У целом његовом окружењу је човек, било да је он у менаџменту или на спортском игралишту. Човек је покретач свих активности и нико и ништа друго изван те категорије. Менаџмент у спорту најмање треба да се бави технологијама или производним линијама и сличним категоријама, а највише – спортистима. У спорту најважнији ресурс је човек са својим надама, жељама и

стваралачком акцијом спортиста и спортских стручњака. Човек је такође најважнији ресурс менаџмента, односне групе људи која у једној спортској организацији доноси главне одлуке, најчешће за и у име других људи – спортиста.

Више него у другим областима, на пример, у производњи или екомонији, менаџмент у спорту може доћи у конфликт са својим основним људским ресурсом – спортистима. У сваком предузећу циљ пословне активности је профит, док је у спорту циљ човек као спортски потенцијал. Конфликти у производњи најчешће су на нивоу синдикалних захтева и слично. У спорту се могу развити сукоби основних интереса између менаџмента и спортиста. Амбиције менаџмента нису увек подударне са основним стремљењима самих спортиста.

Понекад менаџмент наглашава пословну функцију што може бити у супротности са амбицијама спортиста, али се често догађа и супротно, да менаџмент тежи спортском успеху, за разлику од спортиста којима је материјална добит на првом месту. У таквим ситуацијама спортски менаџмент је пред деликатним одлукама. Из тих разлога и многих других фактора, мало је спортских организација у којима постоји идиличан спој менаџмента и спортиста. Они се најчешће налазе у конструктивном конфликту, али није редак случај да се њихов однос претвори у деструкцију.

Менаџмент у спорту отвара могућност стварања врхунских спортиста од најдаровитијих појединаца који су претходно прошли све фазе селекције. Такође, спортски менаџмент мора бити оспособљен да искористи ресурсе производа спортског стваралаштва, претварајући их у материјално валоризоване вредности које ће изнова бити употребљене у новом циклусу стварања врхунских спортских достигнућа.

Менаџмент у спорту мора да уочи и све пропратне, тзв. бочне утицаје на спорт, који данас у савременом друштву представљају значајне факторе, како би их прилагодио својим интересима и циљевима спорта. Коначно, ефикасност менаџмента

једне спортске организације мери се и у односу на искоришћеност осталих ресурса, који проистичу из имица спортске организације и његових спортиста као појединаца.

Циљ и задатак спортског менаџмента је да :

- Обезбеди систематско организовање ресурса спортске организације;
- Управља целокупном структуром спортске организације;
- Управља деловањем целокупне менаџментске структуре;
- Управља радом неменаџментских структура;
- Повећа спортску продуктивност.

Спортска продуктивност подједнако подразумева ефикасно и ефективно стварање врхунских резултата и њихову материјално – финансијску валоризацију, подразумевајући све хумане аспекте стварања нових људских вредности. Не треба наглашавати да се висока спортска продуктивност не може замислити на дужи рок без хуманих аспеката стварања нових људских и спортских вредности. Суптилност проналажења мере између продуктивности и хуманизације у спорту значи и остварење општеспортских и менаџерских циљева.

## **6.2. Спортска организација**

Спортска организација се сматра интересантним подручјем за истраживање са аспекта имплементације организационих теорија. Према Веселиновићу спортска организација је формална организациона структура система менаџмента која у себи носи три основна елемента: извршиоце различитих функција, функционалне обавезе и међусобне везе између извршиоца и преузетих функционалних обавеза (2011).

Спортске организације остварују своје циљеве и обављају спортске делатности и активности у складу са важећим законима своје земље, ратификованим конвенцијама у области спорта, принципима утврђеним континенталном спортском повељом, Кодексом спортске етике и другим званичним међународним документима, као и спортским правилима, која се непосредно примењују и важе за све, који су обухваћени посредно или непосредно надлежностима националних спортских савеза, и своја правила усаглашавају са међународним спортским асоцијацијама.

Спортска организација се може дефинисати као систем са управљањем, јер се преко њега обезбеђује остваривање циљева организације, садржане у сврси постојања, као и у њеној крајњој циљној смислености. Правац у теоријском изучавању организације и управљања, који теоретичари менаџмента најчешће називају пројекцијом међуљудских односа, у приличној мери је утемељен у стручној и научној литератури, дајући при томе основе и за дефинисање руковођења као функције менаџмента и организације (Малацко и Рађо, 2006).

По својој организованости спортска организација се може основати као:

- спортско удружење или тзв. непрофитна организација или
- спортска установа или тзв. профитна организација.

Без обзира о каквом се облику организованости ради, примењују се прописи о удруживањима грађана, односно о привредним друштвима или установама. Присутност организовања спорта у форми друштвених спортских организација као удружења је доминантна у односу на друге облике, пре свега, профитне организације у облику привредних установа. Суштина непрофитне спортске организације није у задовољењу оних друштвених потреба и жеља које неће или не могу обезбедити профитне организације, већ пре свега да се олакша финансирање ових организација.

Основни интерес спорта и сваке спортске организације је да задовољи потребе појединаца, група и друштва (државе), из једноставног разлога што спорт због тога



постоји и што су због тога и образоване спортске организације. Тај циљ спорта неће бити остварен ако се мисија, односно сврха постојања спорта и спортске организације не очува у изворном облику.

Менаџмент, уопште, има тенденцију да проверава и мења мисију. Такође, менаџмент у спорту може бити изложен притиску да и сам ствари покреће у другом правцу, при чему могу да преовладају неки други принципи и неки други дух, изван духа спорта и његове мисије. Своје присуство у спорту, менаџмент ће оправдати уколико развија спорт очувањем његове мисије и духа, који њиме влада. Имплицитно је изражен важан аспект спортског менаџмента, који уважава мисију спорта, а то је да се менаџмент у спорту мора бавити људима, јер само људи изражавају и остварују његову мисију и опредељују његов дух. Задатак менаџмента је да оспособи људе да заједнички делују у остваривању постављених циљева, да своје снаге учине делотворним, а своје слабости ирелевантним. Од менаџмента зависе средства за живот и учешће спортиста на спортским борилиштима. 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 колико ће било ко у спорту допринети и себи и друштву.

Спортска организација има мноштво циљева који кореспондирају са вишеструком јавношћу, без обзира на то да ли делује као непрофитна или профитна организација. Менаџмент који тежи успешности мора да задовољи све, или бар већину циљева вишеструке јавности, који га свакодневно притискају. Један од циљева вишеструке јавности је: општа политика спорта, коју дефинише друштво, односно држава као њен инструмент. Неки други циљеви су везани за клијенте, спонзоре, спортски аудиторијум и др.

Међутим, менаџмент тражи одговарајућу дозу посвећености заједничким општим циљевима и подељеним вредностима. Без такве посвећености нема говора о постојању једне и јединствене организације. Организација мора да има једноставне,

јасне и јединствене конкретне циљеве. Мисија мора да буде довољно јасна и довољно велика да омогући заједничку визију. Општи циљеви који је чине морају бити јасни, јавни и непрестано изнова потврђивани. Један од првих задатака менаџмента је да подробно размотри и тумачи те конкретне циљеве, вредности и опште циљеве

Са становишта постављених циљева менаџмент тежи да у основној спортској делатности, уважавајући мисију, односно сврху постојања, одржи или увећа конкурентску позицију спортске организације, која може омогућити веће учешће у расподели спортских резултата. Конкурентност спортске организације има увек, као крајње исходиште, светску компарацију. То практично значи да је менаџмент одговоран за постизање оних спортских резултата који одговарају циљевима спортске организације, али и оних резултата који су примерени њеној објективној снази и могућностима. У исто време менаџмент мора да уважава принцип очувања стабилне позиције спортске организације, у свим њеним деловима, функцијама и ресурсима, нарочито у спортским и материјалним, односно пословним.

Менаџмент у спортској организацији одговоран је и за пословно-материјалну стабилност као нужну претпоставку нормалног одвијања спортске активности, али и стварања профита за власнике спортских организација.

Величина спортског резултата, пословни успеси једне спортске организације нису сами по себи адекватна мера учинка менаџмента и саме организације. Дракер сматра су да позиција на тржишту, иновација, продуктивност, развој људских ресурса, квалитет, финансијски резултати кључни фактори учинка једне организације и њеног опстанка, што би се, свакако, могло применити и на сам спорт.

Један од основних принципа менаџмента у спорту јесте развијање креативних способности организације као целине и људи у њој. Спортска активност је пре свега креативни процес стварања високих трајних људских вредности, укључујући и одговарајуће спортске резултате. То је и чин у коме учествује сва креативна снага

спортиста и тренера, пре свих. Како је менаџмент уједно и стваралаштво, отуда он мора обезбедити све неопходне услове за развој тих способности, без којих се утврђени циљеви не могу реализовати.

Сврха постојања (мисија) сваке спортске организације ослоњена је на спортско стваралаштво. Спортска организација свој менаџмент мора да определи истраживањима нових путева спортске креације, преко иновација, предузетништва и стваралачких способности тренера-менаџера, тренера високих стручњака, осталих менаџера, односно преко знања и умећа свог најкреативнијег дела људског ресурса у организацији.

Спортска организација као удружење јесте добровољно удружење, организовано на основу статута и представља облик слободног удруживања грађана (више физичких или правних лица) ради остваривања и усклађивања њихових интереса и развијања различитих спортских активности. Удруживање људи у групе, ради остваривања циљева и потреба појединаца, као јединки или чланова групе, иманентно је у спорту и чине га управо изразитим представником оних активности, у којима се без људске узајамности и различитих релација међу њима, не могу замислити било какве акције.

Непрофитна спортска организација свој профит не упућује (као дивиденда) акционарима, већ га задржава и инвестира у развој спорта и организације, чиме задовољава и даље друштвене потребе.

Дакле, циљ непрофитним организацијама није профит, већ је он само једна од стратегија долажења до циља. Међутим, то не значи да непрофитне спортске организације послују без профита, који им је веома потребан. Уобичајено је да држава помаже одређене друштвене делатности у којима је и спорт, који су од општег интереса, а да у исто време што мање директно из свог буџета финансира ове делатности, већ то најчешће чини субвенцијом и бенефицијом. У свету је највреднија

тековина ове форме организовања у ослобађању пореза оних профитних организација, које се појављују као донатори и спонзори у најмање оном еквиваленту који је издвојен у те сврхе.

Непрофитна организација може бити приватно, мешовито или државно власништво, и оне имају једнак третман, што значи да се статус непрофитне организације не одређује статусом власника. У случају да је организација организована као акционарско друштво, у том случају су власници представљени у Скупштини акционара и у Управама, који бирају извршиоце и реализаторе постављених од стране непрофитне организације. Пошто непрофитна спортска организација мора имати своју вишеструку јавност, а тиме и већи број различитих циљева, и управљање према тим циљевима се мора уравнотежити. Сходно томе, и људски ресурси ће у њој различито усмерити своје схватање и поглед према областима у којима реализују своје циљеве:

- спортисти у постигнутим спортским резултатима и заради,
- тренери у високим спортским резултатима, афирмацији и заради,
- тим стручњака у доприносу укупним спортским остварењима,
- научници у проверавању и примени својих научних истраживања,
- менаџери у области управљања, добити и остварених укупних резултата,
- маркетинг менаџери у области размене и профита,
- управљачи у сфери уравнотежености профита и остварених спортских вредности,
- спортски волонтери у задовољењу својих потреба и доприносу афирмацији,
- запослени радници у условима рада и зарадама,

- спортска публика у квалитетном спорском надметању и успеху,
- пословни партнери у квалитету спортске услуге и благовременом плаћању,
- друштвена заједница у бризи о људима и њиховим потребама.

Познато је да непрофитне спортске организације имају претежно друштвени карактер, а тиме и другачији статус и предност у односу на профитне организације. Предност се огледа у широј димензији, односно интересу, третману и задовољењу општих друштвених потреба.

### **6.3. Организациони дизајн спортске организације**

Спортска организација подразумева уређивање, координацију и вођење свих делова целине, функција, процеса и односа у њима, ради остваривања постављених спортских циљева. Одговарајућим организовањем обезбеђује се ефикасније и целисходније остваривање циљева спортске организације.

Организациона структура спортских организација се може дефинисати као скуп међусобних веза и односа између подсистема (компонената) и елемената у организацији. Сходно томе, спортска организација је у својој функционалној структури конструисана од одређених подсистема (тренинга, опоравка, такмичења, стручњака, менаџмента, маркетинга, објеката, финансија и др.), њихово уређивање, координацију и вођење свих делова целине, функција, процеса и односа у њима, ради остваривања постављених заједничких спортских циљева.

У својој функционалној структури, спортска организација је конструисана од одређених подсистема, који имају своје особине и својства који га детерминишу као независан систем и одвајају га од других подсистема. Скуп подсистема чине систем,

који механичким и динамичким повезивањем подсистема добија сасвим нове особине. Тако формиран систем поседује сопствени аутономни идентитет и интегритет.

Данас је готово немогуће било који организциони спортски систем и његово успешно функционисање замислити без постојања стручних (технолошких) и управљачких (менаџерских) људских ресурса, оптималних материјалних и финансијских услова, као и ситуационо тренажних услова, поготово када се ради о високо организованом систему припрема врхунских спортиста, посматрајући првенствено са аспекта примене високе тренажне технологије и наступа спортиста на важним спортским такмичењима.

Приликом дефинисања организационе структуре, неопходно је поћи од већ раније истакнутог становишта да не постоји општа организациона структура која је прихватљива за све облике и нивое организације, с обзиром да сама сврха постојања и циљеви организације одређују њену структуру.

Међутим, оно што је неопходно приликом дефинисања организационе структуре узети у обзир, без обзира о којем облику организовања се ради, су:

- глобални циљеви организације у целини,
- парцијални циљеви у организационим деловима,
- подела рада у организационим деловима,
- међусобна повезаност између делова целине,
- органи управљања поређани по хијерархији,
- надлежности органа управљања са описом радних задатака,
- именоване ауторитета, њихових овлашћења и одговорности,
- законска регулатива које се треба придржавати у остваривању циљева,
- критеријуми стимулисања и награђивања, и др. (Веселиновић, 2010).

Спортска организација подразумева уређивање, координацију и вођење свих делова целине, функција, процеса и односа у њима, ради остваривања постављених спортских циљева. Одговарајућим организовањем обезбеђује се ефикасније и целисходније остваривање циљева спортске организације. Као што је познато, спортске организације су у свету представљене као спортске секције, спортски клубови, друштва или заједнице клубова, спортске асоцијације вишег или нижег нивоа (регија, држава, континента, света) и струковне спортске организације (судијска, тренерска, лекарска и др.).

Најчешћи облик организовања спортиста у свету су спортски клубови, као самосталне организационе целине, независне у постављању циљева своје организације и одабирању стратегије и акционих планова за остваривање циљева. То су конзистентне, кохерентне и аутономне целине у спорту, иако њихова аутономност има релативна ограничења у прописима окружења, државе или спортских асоцијација у која су добровољно учлањени.

Организациона структура система у спортским организацијама представља основни облик организовања спортске делатности и њу сачињавају:

- спортски клуб,
- спортско друштво,
- спортско удружење,
- спортски савез,
- савез спортова,
- министарство за спорт, и
- национални олимпијски комитет.

Ради уређивања питања од заједничког интереса, заједничког репрезентовања, уређивања питања организовања такмичења и статуса спортиста у одговарајућим

областима, као и других питања, наведене спортске организације се морају удруживати ради заједничког интереса.

**Спортски клуб** представља најчешћи облик организовања спортиста у свету, као самосталне организационе целине, независне у постављању циљева своје организације и одабирању стратегије и акционих планова за остваривање циљева. То су конзистентне, кохерентне и аутономне целине у спорту, иако њихова аутономност има релативна ограничења у прописима окружења, државе или спортских асоцијација у која су добровољно учлањени. То је основна организациона форма у којој се изводи специјализована и на законским основама организована активност у свим конститутивним делатностима система спорта.

Моногрански спортски клубови оба статуса (као удружење или установа) повезују се у спортске струковне савезе, ради учешћа на такмичењима и обезбеђења стручне и административне подршке.

Без обзира о каквом се статусу ради (спортско удружење, спортска установа), сходно законским регулативима, клуб може обављати делатност ако има:

- учлањене или уговором ангазоване спортисте (такмичаре),
- одговарајући простор (објекат),
- одговарајућу опрему (технолошку опремљеност),
- одговарајуће спортске стручњаке у зависности од врсте делатности (тренер, лекар, информатичар),
- одговарајуће услове у погледу безбедности у обављању делатности (правила о реду),
- одговарајућу унутрашњу организацију (службе),
- одговарајућа финансијска средства, и
- ако учествује у спортским такмичењима.



Управљачке функције су:

- **Скупштина**, као највиши орган управљања, утврђује и доноси Статут, којим се дефинишу уређивања основних питања унутрашње организације и деловања, планове и програме активности и развоја, права и дужности чланова, компетенције и одговорности, бира Управни одбор, усваја извештаје о активностима између два заседања и др.,
- **Управа** (Управни одбор, Извршни одбор, Председништво) као извршно-управни орган, који руководи и извршава задатке које му повери Скупштина, и
- **Заступник** (Директор), као лице са овлашћењем, одговорношћу и ауторитетом, који води бригу и одговара за законитост у раду на организовању, координисању, одлучивању и непосредном извршавању задатака.

Људски ресурси у спортском клубу обухватају сва ангажована лица који иницирају, иновирају и примењују најсавременију спортску технологију, као и друге ресурсе који су у функцији остваривања укупних спортских и пословних функција.

**Спортско друштво** представља мултигрански начин организовања спорта, што значи да је оно састављено од више спортских грана. Спортски клубови у различитим спортским гранама могу се организовати у месним заједницама, општини, за више општина (регионално) или на други начин, који највише одговара спортским клубовима. Основни задаци Спортског друштва су да:

- утврђује политику развоја спортских грана,
- ради на изради и реализацији развојних планова спортских грана,
- ради на омасовљењу чланства у удруженим спортским клубовима,

- брине о укупном унапређењу спортских грана,
- изграђује и усклађује мрежу спортских организација,
- координира и усклађује рад програмских активности,
- организује рад на изради и доношењу плана и програма друштва,
- води рачуна о унапређењу стручног рада у спортским клубовима,
- ради на образовању и оспособљавању стручних кадрова,
- обезбеђује посебне услове и квалитет рада са спортским талентима,
- учествује у партиципацији финансирања делатности спортских организација,
- учествује у партиципацији трошкова изградње, одржавања и коришћења спортских објеката,
- учешћествује у организовању и реализацији општинског и регионалног нивоа школских спортских такмичења,
- обавља и друге послове који су одређени Статутом.

Средства се обезбеђују буџетом општине и/или града и користе се првенствено за:

- партиципирање трошкова изградње, одржавања и коришћења спортских објеката,
- ангажовање спортских стручњака за спортско образовање и рекреативни спорт грађана,
- учешће у обезбеђењу реализације општинског и регионалног нивоа школских спортских такмичења,
- обезбеђење посебних услова за повећање обухвата и квалитета рада са младим спортским талентима,
- финансирање делатности спортских установа које је основала општина (град) и остваривање програма или делова програма других установа и организација којима се доприноси задовољавању потреба грађана на нивоу општине, односно града,

- реализацију развојних планова спорта општине и/или града.

Скупштина општине, односно града, именује и разрешава заступника (директора), председника и чланове Управног и Надзорног одбора спортског друштва, чији се програми којима се остварују одређене потребе грађана у области спорта у целини или претежно финансирају из буџета општине, односно града.

**Спортско удружење** се најчешће формира по појединим спортским активностима (стручни савети, спортски тренери, спортски научници, спортске судије, спортски лекари, спортски новинари, спортски менаџери, спортски произвођачи опреме и др.), са циљем развијања појединих спортских грана и ради заштите својих стручних, научних и професионалних интереса.

Основни задаци спортских удружења су да:

- раде на селекционисању, израђивању и комплетирању листа потенцијалних, перспективних и евидентних кандидата за висока спортска остварења по појединим спортским гранама (Олимпијске игре, Светска, и Регионална првенства),
- раде на концептуализацији, организацији и операционализацији система тренажних припрема и наступу спортиста на врхунским спортским такмичењима,
- предузимају мере у области што оптималнијег опоравка спортиста применом дозвољених стимулативних средстава,
- воде рачуна о здравственом статусу спортиста,
- у заједници са научним институцијама спроводе моделовање, дијагностиковање, планирање и програмирање тренажног процеса, као и даље праћење и контролу нивоа припремљености селекционисаних спортиста,
- раде на изради система и календара такмичења и спровођења националних и међународних такмичења,

- у непосредном контактирању и комуницирању са тренерима врхунских спортиста проналазе што оптималнија решења у припреми и наступу спортиста на спортским такмичењима,
- припремају предлоге за обезбеђивање што оптималнијих материјалних и финансијских услова за тренажне припреме и такмичарски наступ репрезентација и појединих врхунских спортиста,
- израђују предлоге критеријума за категоризацију спортиста,
- израђују критеријуме и боре се за обезбеђивање што оптималнијих услова за решавање социјалног статуса врхунских спортиста,
- дају иницијативу и подстичу активност на проналажењу најцелисходнијих решења у образовању кадрова,
- воде бригу о усавршавању тренера путем конгреса, симпозијума, семинара, саветовања и стажирања у земљи и иностранству,
- предузимају мере за праћење и анализирање организације и спровођења стручног рада у спортским организацијама и дају препоруке за његово унапређење,
- раде на проналажењу најпогоднијих облика, метода и садржаја рада у припремању врхунских спортиста репрезентативног нивоа за највећа спортска остварења,
- раде на увођењу савремене информационе технологије и информационог система у тренажну технологију и организацију врхунских спортских такмичења,
- воде бригу о раду са најмлађима путем дечјих спортских шлола, омладинских школа тренинга и других организационих облика, тамо где за такав рад постоје одговарајући услови и интересовање,
- прате систем такмичења, анализирају га и дају предлоге за његове измене или допуне,

- дају предлоге органима управљања спортских савеза за избор тренера у државним репрезентацијама, посебно за Олимпијске игре, Првенство света, и друга континентална, односно међународна такмичења
- дају иницијативу за побољшање статуса спортских тренера, судија, лекара и др.,
- Организују сарадњу са спортским удружењима других земаља и учествују у раду тих удружења.

Тиме нису обухваћена и исцрпљена сва питања и задаци које треба да спроводе спортска удружења. Поред наведених делатности, она треба активно да учествују у јавној расправи, спровођењу политике и донешених закључака на органима управљања у спортској организацији.

**Спортски савез** (грански савез) представља скуп спортских клубова и удружења у оквиру једне спортске гране. Основне делатности спортског савеза су да:

- прати и развија делатности унутар своје спортске гране,
- усклађује активности својих чланова,
- усклађује опште државне спортске интересе,
- врши промоцију и популаризацију своје гране спорта,
- подстиче бављење спортом, посебно деце и омладине,
- брине о обезбеђивању материјалног статуса спортских организација,
- води бригу о дистрибуцији државних субвенција врхунским спортистима,
- израђује критеријуме за израду категоризације спортиста,
- регулише статус и заштиту права спортиста и тренера,
- утврђује услове преласка спортиста из једног клуба у други (накнада спортиста, накнада која припада клубу из којег долази спортиста од клуба у који прелази),
- утврђује санкције према клубу који не исплати утврђену накнаду,
- утврђује мере за спречавање негативних појава у спорту (допинг, насиље и недолично понашање, лажирање спортских резултата),

- утврђује дисциплински поступак и дисциплинске казне,
- утврђује статус судија, суђење на такмичењима и статус других службених лица на такмичењу,
- води бригу припреми и учешћу спортиста на врхунским спортским такмичењима,
- води бригу о међусобној сарадњи и координацији унутар савеза,
- води бригу о међународној спортској сарадњи,
- води бригу о развоју тренажне технологије,
- води бригу о увођењу и примени информационе технологије,
- води документацију и обрађује податке од заједничког интереса,
- креира, организује и реализације систем спортских такмичења,
- организује и спроводи припреме репрезентације,
- ствара услове за постизање врхунских спортских резултата,
- пружа стручну помоћ својим клубовима и друштвима,
- пружа административну помоћ клубовима у планирању и извештавању, и др.

Могући приходи савеза су:

- уписнина клубова приликом оснивања савеза,
- годишња котизација клубова,
- поклони, задужбине, легати,
- приходи од спонзора, рекламе и маркетинга,
- приходи од игара на срећу,
- приходи од привредне делатности,
- камате и дивиденде на пласирана средства,
- државне субвенције, и др.

Општински и градски савези, у циљу уређења питања од заједничког интереса, њиховог усклађивања и заједничког представљања, остварују своја права у гранским савезима.

**Савез спортова** (мултигрански савез) представља скуп више различитих спортских грана. Основне делатности савеза спортова су да:

- креира политику развоја организационог система у спорту,
- усклађује интересе спортских организација, институција и државних органа,
- успоставља међународну спортску сарадњу,
- израђује генералну концепцију и критеријуме система такмичења,
- уговара међународни такмичарски програм,
- даје допринос организацији међународних спортских такмичења и манифестација,
- израђује критеријуме за категоризацију спортиста,
- води бригу о врхунским спортистима из домена права здравственог осигурања,
- води бригу о додељивању стипендија врхунским спортистима,
- негује спортски фер-плеј,
- ради на увођењу и примени информационе технологије у спорту,
- ради на унапређењу технологије спорта и пружању стручне помоћи,
- пружа помоћ спортским савезима у планирању и вођењу послова,
- обезбеђује услове за развој врхунског спортског стваралаштва,
- обезбеђује услове за спортску активност школске омладине и студената,
- подстиче изградњу, опремање и одржавање спортских објеката,
- подстиче истраживачко развојни и научно-истраживачки рад у спорту,
- подстиче оспособљавање, усавршавање и информисање кадрова,
- подстиче издавачку делатност, и др.

Могући приходи су:

- уписнина струковних савеза приликом оснивања,
- годишња котизација струковних савеза,
- поклони, задужбине, легати,
- приходи од спонзора, рекламе и маркетинга,
- приходи од игара на срећу,
- приходи од привредне делатности,
- камате и дивиденде на пласирана средства,
- државне, републичке субвенције, и др.

Остваривање средстава обезбеђује се и буџетом државе у следеће намене:

- обезбеђивање услова за развој врхунског спортског стваралаштва и спортских такмичења школске омладине и студената,
- изградња, опремање и одржавање спортских објеката,
- истраживачко развојни и научноистраживачки рад у спорту,
- организација спортских такмичења и манифестација,
- међурепубличка и међународна спортска сарадња,
- делатност организација у области спорта и остваривање програма или делова програма других организација (спортских центара, спортских кампова и др.) којима се доприноси развој спорта,
- обезбеђење врхунским спортистима-аматерима права из здравственог осигурања,
- стипендије врхунским спортистима, и др.



Поред спортских клубова, спортских друштава, спортских удружења, спортских савеза и савеза спортова, у свету постоје и примерно функционишу владине и невладине националне спортске асоцијације, као и друге организације различитих делатности привредних и ванпривредних структура, које у оквиру своје основне делатности и активности имају заједнички интерес у развоју спорта.

Основна делатност Министарства за спорт је да:

- предлаже Скупштини Закон о спорту или смернице за стратешке циљеве спортске политике,
- доноси државни план и програм развоја спорта,
- обезбеђује спортски буџет,
- верификује међународни такмичарски програм,
- учествује у раду међународних спортских асоцијација,
- утврђује права и обавезе спортиста,
- утврђује интегралну организацију и функционисање спорта у земљи,
- води бригу о стручном раду у области спорта,
- води бригу о здравственој и социјалној заштити спортиста,
- води бригу о пензијско-инвалидском осигурању спортиста,
- утврђује нормативе урбанистичког планирања спортских објеката,
- утврђује нормативе изградње и коришћења спортских објеката,
- утврђује нормативе набавке и коришћења спортске опреме,
- утврђује пореске олакшице у спорту,
- води спортску евиденције и информациони систем,
- врши надзор над стручним радом,
- води бригу о општем интересу у области спорта,
- утврђује казнене одредбе,
- додељује награде и признања за постигнуте спортске резултате, и др.

Поред доношења законских регулатива и општих смерница развоја спорта у земљи, Министарство за спорт може доносити наредбе од општег друштвеног и спортског интереса, затим препоруке, сугестије, решења и сл.

**Национални олимпијски комитет** јесте невладина спортска асоцијација која припада Олимпијском покрету, образована у складу са Олимпијском повељом и призната од стране Међународног олимпијског комитета. Олимпијски комитет је члан Асоцијације националних олимпијских комитета (АНОЦ), континенталних олимпијских комитета и других спортских организација под ингеренцијом МОК-а. Комитет се придржава и примењује правила МОК-а и мора сачувати своју аутономију и одупирати се свим притисцима политичког, религиозног или економског карактера, који га могу спречавати да његова делатност буде у складу са правилима МОК-а. Основни циљеви и задаци Националног олимпијског комитета су да:

- доприноси и подстиче ширење идеја олимпизма и развоја спорта своје земље у целини,
- поштује основна начела Олимпијског покрета,
- представља своју земљу на Олимпијским играма и другим регионалним, континенталним или светским спортским такмичењима која су под патронатом МОК-а,
- води рачуна о поштовању Олимпијске повеље и учествује у борби против сваког облика дискриминације и насиља у спорту,
- ангажује се против употребе супстанци и радњи забрањених од стране МОК-а или међународне федерације, сагласно Анти-допинг Кодексу Олимпијског покрета,
- сарађује са националним олимпијским комитетима и одговарајућим међународним организацијама,
- покреће и износи актуелна питања и проблеме пред надлежне органе и организације;

- 
- доноси одлуке о учешћу спортиста и екипа на Олимпијским играма, и другим одговарајућим такмичењима,
  - спроводи активности на обезбеђењу материјалних услова за припреме и учешће спортиста на Олимпијским играма и другим одговарајућим такмичењима (Континенталне олимпијске игре, YOG).
  - сарађује са савезима олимпијских спортова, са министарствима надлежним за спорт и другим државним органима и удружењима спортских савеза своје земље,
  - учествује у спровођењу програма припрема и учешћа спортиста и екипа на Олимпијским играма и другим одговарајућим такмичењима, организујући привредне активности и ангажујући покровитеље за учешће у њиховом финансирању,
  - утврђује и спроводи програме образовања и усавршавања спортских стручњака
  - спроводи одговарајуће одредбе правила МОК-а,
  - додељује признања, награде и похвале, и
  - предузима и друге активности и послове, сагласно законским регулативима ([http://www.olympic.org/Documents/olympic\\_charter\\_en.pdf](http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf)).

#### 6.4. Менаџмент нивои у спортској организацији

У свакој спортској организацији, само мали број људи, понекад само један човек, обавља менаџерске послове у оквиру спортске функције тренинга и такмичења. Имајући у виду претходне констатације, могло би се поставити питање да ли појам спортски менаџер може да се примени на све менаџере који функционишу у једној спортској организацији, па и на оне којима спортска функција није најближа, као што су менаџери финансија, маркетинга, објеката, администрације и др. Због тога је потребно демистификовати појам спортског менаџера, иако би се многи сложили да он објективно и не постоји. Ипак, чињеница је да и спортски менаџери који су оријентисани искључиво ка спортским циљевима, али и други менаџери који раде у спорту, представљају укупни менаџмент спортске организације. Различити су им једино задаци и нивои на којима се налазе у организацији. Управо нивои на којима они делују показују да су појмови – спортски менаџер и менаџер у спорту, вештачке творевине. Ако би се трансформисали закључци произашли из општих принципа теорије спорта и теорије менаџмента, могло би се рећи да је термин ближи спортској реалности – менаџер у спорту, не само због језичке исправности, већ и због суштине менаџерског деловања у структури спортске организације. Међутим, будући да и једни и други подједнако раде на остваривању јединствених организацијских циљева, у зависности од реченичних конструкција се израз – спортски менаџер, и менаџер у спорту употребљавају.

## 6.5. Менаџмент у спорту између теорије и праксе

Генерално посматрано, теорије менаџмента које су обележиле савремену цивилизацију данас се чине типичним, јер су по правилу остављале мало простора за креативност руководећих људи или за озбиљније учешће већине чланова организације у менаџментским процесима. Међутим, анализирајући кроз које је све фазе пролазио сам менаџмент и како су се његови принципи мењали и прилагођавали потребама и циљевима власника капитала и оснивача различитих организација, међу њима и спортских, може се запазити да је у последње две деценије 20. века и почетком новог миленијума приметна тенденција демократизације и хуманизације управљачких процеса.

Заменом места и улога између власника и менаџмента амортизован је веома важан хуманитарни фактор, који је једног момента у историји друштвених односа претио разарањем саме суштине привређивања и стварања нових људских и материјалних вредности у различитим друштвима широм света. И поред снажних критика са различитих страна да је менаџмент у ствари створио манипулативне и експлоататорске капиталистичке односе, управо он је фактор који ублажава и каналише власничко умножавање капитала и стварање профита. Поред великог броја савремених теорија менаџмента које се односе и на примену у професионалном спорту, данас се највише примењују:

- Теорија стратегијског менаџмента
- Менаџмент према циљевима
- МБО.

Међутим, савремене теорије менаџмента имају мноштво мање или више поузданих техника управљања. Једна од најпознатијих је *Теорија 3*, стратегија пословног управљања која се састоји из три принципа :

1. колективна радна етика, где сваки појединац у групи ради за свеопшту корист групе, при чему су лични интереси инкорпорирани у групни интерес,
2. лојалност према сарадницима на послу,
3. узајамно поверење чланова групе.

Очигледно је да је ова теорија заснована на социјално – хуманом аспекту и аспекту међуљудских односа. То је основ за бољу комуникацију, ефикаснији тимски рад, прихватање заједничког циља, чиме се појачава демократичност у управљању. Одлуке се доносе колективно, док се од групе очекује да поднесе жртве уколико западне у тешкоће.

Поменута Теорија 3 има три основне стратегије :

- дугорочно запослење,
- јединствена организациона структура која пружа јасне одговоре на то који су организациони циљеви и које се вредности заступају,
- интензивна социјализација запошљавања, могућност напредовања.

Следећа врло позната техника управљања среће се под називом Менаџментски концепт 7С који је развила консултантска група Мек Кинси и представља један од важних савремених приступа овом проблему. Овај концепт у исто време указује на потребу да се пословна култура организације стави у функцију варијабли (7С) а оне су

- Стратегија која се односи на планирање акција.
- Структура, начин на који се организује посао и сама организација.

- Систем, који се посматра као средство, начин управљања менаџера, пре свега у смислу реализације циљева. Подразумева и начин кретања информација у систему.
- Способности, које се односе на вештине које су потребне менаџерима да би достигли циљеве организације. Снага способности налази се и у таквим функционалним областима као што су маркетинг и финансије. У овом случају употреба разних стратегија, маркетиншких стратегија, на пример, посматра се из угла способности менаџера.
- Стручни кадар, подразумева скуп вештина, искустава, стилова и ставова запослених. У исто време вештина избора, распоређивања и образовања запослених чини једну од важних улога менаџера у њиховом послу.
- Стил, односи се на начин руковођења, који може бити аристократски, предузетнички, бирократски итд. У исто време односи се на модел понашања менаџера и предпостављених у менаџерском тиму, на изграђивање система вредности и ауторитета.
- Субординирајући циљеви, односе се на организацијску културу и циљеве којима организација тежи.

Менаџер који има амбицију да успешно обавља свој посао, елементе из 7С варијабли, одржава у равнотежи, схватајући их као улогу, што јесте основни менаџерски изазов. Поред тога што концепт 7С представља корак више ка дистинкцији од класичног приступа, он је у великој мери ослоњен на њега. Треба поменути и ПЕРТ теорију (Програм Еволуција Рецензија Техника) која подразумева преглед и оцене програма у којем се од три варијанте бира најповољнија процена најоптимистичнија, највероватнија и најпесимистичнија. Занимљива је и Теорија развоја ослањањем на сопствене снаге која се посебно односи на земље тзв. трећег света и земље које су у принудној изолацији.

Врло често у професионалном спорту мора се применити ова теорија. Од осталих савремених теорија менаџмента познате су следеће:

- МИС (Management Information System),
- ДБМС (Database Management System),
- ППБС (Систем планирања, програмирања и буџетирања),
- ПИМС (Profit Impact of Market Strategy – дејство стратегије тржишта на профит),
- Бауес теорема (статистички модел ослоњен на монетарне вредности) и друге.

Када се анализира стратегијски менаџмент у спорту, треба истаћи да је то веома популаран приступ, али истовремено строго постављен и тражи беспрекорно познавање концепта управљања, па из тих разлога поједини и избегавају његову примену. Кључне одреднице су да је оријентисан на дугорочну будућност организације и на ниво целокупног организационог система, затим да реагује на промене у окружењу брже и ефикасније од других модела, те да у процес стратегијског одлучивања искључиво укључије сам врх у менаџерској хијерархији. Он је прецизан и резултатски усмерен, понекад и по сваку цену. Он је унапред нацртан путоказ за све људе у спортској организацији.

Због својих чврстих канона и унапред испланираних и програмираних шема, оставља мало простора за креацију људи, што показује да му се у спорту мора обазривије приступити. Могућност примене менаџмента према циљевима (МБО) у спорту, већина аутора сматра за подеснији начин у односу на друге начине управљања а разлози за то су многобројни. Најпре у спортском делу постоји прилична независност у управљању најважнијим функцијама и процесима спорта, који се огледају у тренингу и такмичењу, чиме се шири независна улога појединих менаџера у постављању циљева, у одлучивању, контроли па чак и награђивању. Та функционалност појединих



послова или организационих јединица садржана је у деловању кључних делова спортске организације (са различитим групацијама унутар организације као што су мушкарци, жене, јуниори, кадети, пионири, сениори и сл.), маркетиншком, финансијском, административном и другим деловима целине саме спортске организације.

Сваки од тих сегмента има свој циљ који мора бити инкорпориран у јединствени циљ на нивоу целе спортске организације. Ако се има у виду да спортска организација има мноштво циљева, онда се управљање према тим истим циљевима мора уравнотежити. На пример, управни одбор своје циљеве тражиће у сфери уравнотежености профита и стварања спортских вредности, менаџери ће поставити циљеве у области профита и конкретних спортских резултата, тренери у високим спортским резултатима, спортисти у спортским резултатима и заради, запослени у спортској организацији у условима рада и заради, спортска публика у квалитету спорта и спортском успеху, пословни партнери у квалитету спортске услуге и правременом плаћању, друштвена заједница у бризи о људима и њиховим потребама.

Све наведено јесте компликована али и прецизна основа у којој се може применити МБО као теоријски приступ у решавању ових проблема. Такође, свака спортска грана организована је по принципу удруживања у спортске асоцијације по територијалној припадности, од општинске организације до светске спортске федерације. Ниједна област у свету није тако међусобно повезана као спортска. Спортска организација као основна спортска микроћелија има свој успон до светске асоцијације, па чак и шире – до светске асоцијације свих спортова и Међународног Олимпијског Комитета (МОК). Та сазнања опредељују и управљање спортом и спортском организацијом у којима различитост циљева чини колорит из кога се ствара један основни циљ у спорту, а он мора бити по мери човека.

## 7. МЕНАѢМЕНТ У РУКОМЕТУ

### 7.1. Рукомет у свету

Варијације савремене верзије игре рукомета познате су широм Европе од деветнаестог века. Варијанта рукомета постојала је чак и у Америци, под именом кортбол. Међутим, пионирима такмичарског, екипног рукомета каквог познајемо, сматрају се углавном Скандинавци, на челу са Данским наставником физичког васпитања Холгером Нилсеном, чија игра хандболд почиње званично да се игра 1898. године, да би до 1911. стекла довољну популарност да су организовали званична такмичења. Међутим, изумитељство овог спорта неретко се приписује и Немцима, махом због чињенице да се и у Немачкој, у последњој деценији деветнаестог века, појављују игре са елементима модерног рукомета, углавном захваљујући напорима наставника и едукатора попут Конрада Коха и Едварда Хагелауера.

Управо су Немци Макс Хајзер, Карл Шеленц и Ерик Кониг 1917. године објавили прва официјелна правила рукомета која ће се користити нешто касније у првој интернационалној утакмици мушког рукомета. Година 1917. такође је година у којој се први пут појављује званичан назив спорта – рукомет. Професору спорта, Карлу Шеленцу, кога често називају оцем модерног рукомета, такође се приписује трансформација рукомета из рекреативне активности каква је била у свим својим ранијим формама, у потпуно такмичарски оријентисан, екипни спорт.

Било је потребно само три године да рукомет стекне велику популарност. Након пробних мечева по куп систему између шеснаест екипа, и демонстрације потенцијала овог спорта, у Берлину се одлучило да рукомет постане део курикулума Универзитета за физичко васпитање, чиме је рукомет добио и своје официјелно признање. Недуго

затим, немачке спортске организације установљавају званична такмичења која до 1930. године окупљају више хиљада учесника. Упркос чињеници да првих година постојања рукомет није био признат као засебан спорт, већ су руковођење њиме преузели национални атлетски и гимнастички савези, односно Међународна аматерска атлетска федерација (ИАHF), његова популарност и распрострањеност довела је најпре до формирања националних рукометних федерација, у Аргентини и Аустрији, 1921. односно 1925. године, као и Међународне аматерске рукометне федерације (ИАHF) 1928. године. Федерација је до краја деценије бројала чак 19 чланица. То је уједно и период када се одржавају прве међународне рукометне утакмице у припреми да се спорт појави као део официјелног програма XI Олимпијских игара. Прва међународна рукометна утакмица за мушкарце одржана је 1925. године, између Немачке и Белгије, док је прва утакмица за жене одржана 1930. године између репрезентација Аустрије и Немачке.

Од тада, рукомет се убрзано развијао током наредних деценија, најпре у Европи а касније и у остатку света под утицајем промена у друштву око њега. Међутим, дошло је до пада популарности и атрактивности игре средином двадесетог века. Али и поред тога, појавиле су се значајне новине које су ипак представљале темељ трансформацији рукомета у експлозивну игру какву данас познајемо, прелазак на игру у двораани.

У годинама након Другог светског рата, одржавају се Светска првенства у рукомету за 7 играча, док се након Олимпијских игара у Минхену 1972., када се појављује у форми рукометног турнира за мушкарце, рукомет неочекивано шири и пробија и ван граница северне и југоисточне Европе и на местима где се до тада није играо.

Број националних рукометних савеза под окриљем ИHF се такође временом мењао (Таборски, 2011, 9), тако да данас рукометни савези из Африке предњаче по броју чланова ИHF (слика 1).



Слика 1 – Лого ИХФ-а

Под надлежношћу ИХФ-а се одржавају следећа такмичења: Светска рукометна првенства за мушкарце од 1938. године, а у континуитету од 1954. године; Светска рукометна првенства за жене од 1957. године; Супер Глоб - клупско континентално првенство од 1997. године; Рукомет на песку од 2004. године ушао у календар ИХФ, и наравно, рукометни турнир на Олимпијским играма од 1972. године.

## 7.2. Рукомет у Либији

Рукометни Савез Либије (слика 2) је основан 1967. године. Прикључио се Међународном Савезу за ову игру (ИХФ) 1972 године, а Арапском и Афричком Савезу се придружио 1975. године, под вођством професора Шахате Мухамеда Ал-Ханширија. Либијски рукомет се убраја у групне колективне игре, и постао је познат средином прошлог века када је уведен у средње школе и професорске институте. Напори су достигли врхунац кад је основано прво верификовано такмичење, при чему је клуб Ал-

Вахда у Триполију освојио титулу првака сезоне 70-71., у сезони која следи титулу првака је освојио Ал-Ахли у Триполију, затим, клуб Дарнес.



Слика 2 – Лого рукометног савеза Либије

Такмичења и надметања су се наставила, организовано је првенство који је први пут освојио клуб Ал-Итихад 1976. године. Клуб Ал-Итихад је освојио титулу првог супер првенства за сезону 2004-2005. Што се тиче прве државне репрезентације у рукомету, састављена је 1968. године од групе истакнутих играча, а тренирање државне репрезентације водио је одређен број националних тренера међу њима су др Али Ал-Фандиј, Абдуселам Саид, Абулкасим Ан-Намр и Селим Аш-Шахуми. Што се тиче тренера из иностранства, најистакнутији су Немац Фаслер, такође Шиму Лајонс и Слободан Патомац. Што се тиче најистакнутијих судија, захваљујући којима се игра ширила и постајала позната, то су Ахмед Ал-Ардави, Садик Ал-Хабули и Ферхат Салим. Такође, судије Хасан Ал-Хабруш, Тахир Гума и Азиз Ал-Мактуф учествују сваке године на првенствима Терамо у Италији и Барселона у Шпанији. Исто тако, постоје и либијски играчи који играју у иностранству: у Катару, Турској, Тунису и Египту.

Либијски рукометни тим (репрезентација) је имао многобројне међународне наступе. Најважнији су свакако на Палестинском купу у Кувајту из 1975. године и истом такмичењу одржаном 1979. године, као и на Медитеранском првенству у Мароку 1983. године (слика 3).



Слика 3 – Рукометна репрезентација Либије из 2015. године

Истакнути наступи лигашких такмичења:

- 1970-1971 Al-Wahda Tripoli
- 1973-1974 Al-Ahli Tripoli
- 1976-1977 Darns

Истакнути наступи трофејних такмичења:

- 1976 - 1977 Ittihad Tripoli
- 1977 - 1978 Darns Club Derna
- 1984 - 1985 Al-Nasr Benghazi

Куп победника купова у рукомету

- 2000 - 2001 Ittihad Tripoli

Excellent Cup

- 2004 - 2005 Ittihad Tripoli
- 2006 - 2007 Al-Hilal Benghazi. (Archive Libyan Handball Federation, p. 37)

Либијски рукометни тим учествовао је на Светском првенству у Шпанији, у граду Кардизу 2008. године. То је било прво значајније учешће либијског тима који се такмичио у групи са Бразилом, Египтом, Пакистаном, Шпанијом и Турском.

Тимови који представљају Либију на међународној сцени јесу Ahli Tripoli, Union, Ahli Benghazi, Military Union, Club Darns, Crescent, Island..

Најпознатији селектори националног рукометног тима Либије јесу:

- Герман Касар
- Герман Хмулаонс
- Мунир Герес
- Али Ел Фанди
- Сеид Алегханка
- Абдел Салам Сајид
- Гасим Нимир
- Салем Сулејман

Либија је један од оснивача Арапске рукометне уније. Од 1975. године Мухамед Елмесалати је председавао Арапском федерацијом, а био је и први заменик Арапске



уније од њеног оснивања 1980. Истакнути Либијци су и Амар Ашана, члан Комисије за такмичења, као и Абдул Рахман Ал Џајди, у Комитету за медије.

Најбољи резултати либијских тимова у Арапским првенствима:

- Ахил Триполи у Сирији 1978.
- Војна унија у Бахреину 1980.

Либија је председавајућа тзв. Афричке прве зоне која укључује Мароко, Алжир, Мауританију итд. Постоји и широк спектар надлежности либијске федерације која је тренутно на високим положајима на арапском нивоу. У областима Африке и Медитерана преузели су неколико лидерских позиција као и у јавним одборима тренутно где Мухамед Тром председава Унијом региона Африке и он је први потпредседник уније Медитерана и члан два конзорцијума арапског и афричког. Садик Алфонас председник је Комитета Афричке уније, др Хамис Дерби Комитета за обуку, Џамал Алднона Комисије са спорове Арапске уније. Од Мухамеда Елмесалатија, потпредседника Арапске уније преузео је позицију Аммар Асх на чланство такмичења комитета Арапске уније. (<https://www.olympic.org/documents/ioc-commissions>).

Водеће позиције у рукометним организацијама тренутно држе:

- Председник Либијске рукометне федерације - Омар Строк
- Председник уније тренера - Сеид Алегханка.
- Председник одбора за судије - др Амар Саси.
- Председник одбора за такмичења - Сеид Цинвра.
- Председник комисије за играче - Осама Мане.
- Председник одбора за финансије - Абдул Бари Бхун.
- Председник одбора за информисање - Али Албуссифи



### **7.3. Улога Рукометног савеза Либије у развијању спортског менаџмента**

Спортска администрација ради на развоју клуба рукомета у Либији кроз обуку и развој спортског дела либијског олимпијског комитета, и формирања годишњег плана за сваку годину. То укључује организовање неколико курсева, семинара и програма који имају за циљ развој административних и техничких кадрова клубова и спортских савеза, као и спортиста који су сарадници јавне безбедности Уније за спорт Министарства унутрашњих послова и професора физичког васпитања Министарства просвете. Обука и развој спортског одељења за организовање око тридесет различитих врста обука у току сваке године су осмишљени са циљем да се унапреде тренери, администратори и судије и развију сопствене потенцијале и способности.

У првом делу сваке године отпочињу своје активности кроз покретање сесије првог нивоа Националног програма за тренере у периоду од 5 - до 11. јануара, који је организован у сарадњи са Међународним олимпијским комитетом и појединим развијеним земљама у области менаџмента у спорту за тренере.

Током фебруара сваке године организује се скуп другог нивоа националног програма за тренере, као и развојни семинар за тренере 16. и 17. истог месеца, а затим још један циклус стратешког планирања за запослене у Министарству унутрашњих послова од 24. - 26. фебруара. При томе се припремају предавачи националних програма за семинаре за тренере од 2 - 13. марта сваке године, а затим седнице Националног програма за тренере (дугорочно планирање) 15 - 25. марта. Такође се организују форуми у току месеца априла сваке године као и семинар за тренере 1. и 2. истог месеца. Административне сесије се најчешће одржавају од 6-10. истог месеца, а затим се наставља од 13-17., у оквиру споразума са Светском спортском академијом, а одржавају се у сесији 4. на седници националног програма за тренере.

Програм догађаја из области спортског менаџмента почиње сваке године од 4.-8. маја, а затим и други циклус из исте области 11-15 маја у оквиру споразума са Академијом World Sports.

Кинетичка анализа колективне игре спроводи се од од 18.-22 маја. У месецу јуну сваке године организује се низ догађаја са темом управљања у спорту од 8-12, након чега следи низ заједничких спортских сесија са Министарством просвете 15-19 јуна (за бадминтон, атлетика), док је регулисање напредног курса за управљање од 22.- 26. јуна . Наставак обуке и развоја спортског дела курсева у другој половини сваке године представља почетак седнице националног програма за тренере од 9 до 23. августа сваке године (трећег нивоа), након чега се одржава годишњи семинар за тренере 24 и 25. истог месеца. Септембар месец је период када је организован први део циклуса за кондицију запослених у Министарству омладине и спорта. Курс првог нивоа за национални програм за тренере одржава се од 14 до 20. септембра сваке године.

Кинетичка анализа појединих игара одржава се од 9. до 13. новембра сваке године. Други ниво Националног програма за тренере је од 16-29. истог месеца, затим циклус моторичке анализе за дипломце из четвртог степена националног програма за тренере (исхрана и очување животне средине). Децембар месец доноси курс кинетичке анализе за оне који су завршили четврти ниво националног програма за тренере, а затим се додељују дипломе од 7 – 11. у месецу, за синдикате и организације спортског менаџмента, а крај месеца обележава фитнес за запослене у Министарству омладине и спорта 22. и 23. децембра.

Почетак сваке спортске сезоне уједно је и први скуп гувернера на нивоу Либије у главном граду, Триполију, у трајању од три дана. Скупштина бира новог мандатара уколико се мандат завршава у тој години, а све то у сарадњи са спортским клубовима.

#### 7.4. Улога Либијског Олимпијског Комитета у развијању спортског менаџмента

Закон о оснивању Саудијског олимпијског комитета који се односи на либијско чланство, издат је 26.4.1962. године. Иницијатива је настављена да се успоставе спортски савези, укључујући и рукометне у 1967 години (Архива РСЛ). Од те године рукомет је постао упориште либијског Олимпијског комитета, уз фудбал и изградњу стадиона, хала и др. Либијски Олимпијски комитет и савези почели су да обезбеђују потребну опрему за активности рукомета у свим градовима Либије, уговорена је сарадња са најбољим тренерима либијске репрезентације, и настојало се да се прошире активности у школама, клубовима и државним институцијама, чак је покренут и први првенствени меч у 1970. години. Либијски Олимпијски комитет је непрофитна спортска организација основана 1962. године (слика 4) која се придружила Међународном олимпијском комитету у истој години.



Слика 4 – Лого Олимпијског комитета Либије

Либијски олимпијски комитет је одговоран за припрему играча и њихово учешће на турнирима и светским првенствима, регионалних и континенталних такмичења као и следећих активности:

- курсеви везани за одржавање летњих Олимпијских игара
- Летње олимпијске игре младих
- Курсеви руковођења Медитеранским играма
- Арапске игре
- Курсеви Арапских игара
- Курсеви Игара исламске солидарности

Либијски олимпијски комитет такође сматра да су административни процеси националних спортских савеза бављења спортом укључени у програм Олимпијских игара. Либијски олимпијски комитет ради на унапређењу Олимпијске Академије за реализацију програма у оквиру остваривања циља модернизације спорта у Либији. Олимпијска академија на почетку сваке нове спортске сезоне организује курсеве у складу са распоредом међународног програма који се односи на спортску администрацију. Одлука је усвојена на седници Међународног олимпијског комитета, а полазници из Либије укључивали су запослене мушкарце и жене из Либијског олимпијског комитета и спортских завеза, клубова и одељења, као и факултета спорта и физичког васпитања.

Циљ курсева је да се идентификује концепт олимпијског покрета у целини од његовог настанка па све до појаве олимпијског покрета у свом новом концепту, затим, да се идентификују спортске институције које раде у области спорта у оквиру олимпијске организације, као и да се дефинише улога сваке од ових организација и на Олимпијским играма и ван њих. То су неки од циљева Либијске олимпијске академије. У циљеве спада и сарадња са рукометном федерацијом. Настоји се да се најмање једном сваке године организују семинаре о новим трендовима, правилима у рукомету

као и дискусије из области суђења. Такође, образовне радионице које промовишу вредности олимпијског покрета неизоставан су део овог процеса едукације. Сертификати се додељују спортским институцијама за управљачка достигнућа у рукомету, кошарци, одбојци, фудбалу итд. У едукативним радионицама олимпијског образовања и радионицама у техникама примени научних истраживања и метода такође се покривају и достигнућа у тренажној технологији у атлетици као и програми унапређења тренажне технологије у арапским земљама.

Олимпијски комитет Либије карактерише припадност међународним спортским организацијама, врхунски спортисти и њихова достигнућа, едукација и др:

- Међународни олимпијски комитет
- Федерација афричких националних олимпијских комитета (Алану)
- Међународни комитет за Медитеранске игре
- Унија арапских националних олимпијских комитета.
- Арапске земље Магреб уније
- Либијски олимпијски комитет сматра се посебним ентитетом у спортском покрету Цамахирија
- Имам либијског олимпијског комитета - јаке вредности и дубоко укореења традиција
- Истакнуте групе спортских догађаја и услуга
- Професионални спортисти са спортским достигнућима.
- Мисија и улога либијске олимпијског комитета - развој, примена и заштита олимпијског покрета у Либији у складу са начелима олимпијске повеље.

- Објављивање основних принципа и вредности олимпијског покрета у Либији, а посебно у области спорта и образовања кроз ширење едукативних програма Олимпијских игара на свим нивоима у школама, факултетима и институтима физичког васпитања, поред подстицања успостављање релевантних институција из области олимпизма, као што су националне олимпијске академије, Олимпијски музеји и други програми, укључује и оне које се односе на олимпијски покрет.
- Обезбеђивање поштовања Олимпијске повеље у Либији.
- Подстицање развоја врхунског спорта и спорт за све.
- Помоћ у обуци спортских администратора за организовање курсева обуке и осигурава да такви кадрови доприносу ширењу основних принципа олимпијске мисли.
- Предузимање мера против било којег облика расне дискриминације и насиља на спортском терену.
- Усвајање и примена међународног права за борбу против допинга.
- Подстицање и подржавање медицинске неге и здравља играча. (<http://olympic.ly/>).

## 7.5. Улога спортског менаџмента на развој рукометних клубова у Либији

Либијска рукометна федерација је основана 1967. године, а 1972. се придружила ИХФ-у. Захваљујући темељитом раду и напорима рукометног савеза са циљем да се обухвате све области кроз едукацију да би се постигли резултати у међународној арени, вршена је процена сваког елемента рада у оквиру овог принципа. Да би се то постигло било је потребно спровести најпре формирање националних тимова: Усвојени су и кораци у формирању националних тимова различитих категорија:

- Изабрати компоненте разреда.
- Технички уређаји одговарајућег избора за сваку фазу
- Ставити инсталациони програм за дуже време од најмање четири године
- Процена у току трајања циклуса, да би се проценили изгледи за постизање циљева.

Либијска рукометна федерација тренутно има следеће екипе:

- Национални тим за мушкарце
- Националне младе екипе
- Национални јуниорски тим

Након формирања националних тимова требало је формирати и технички комитет: Формирана је техничка комисија на челу са председником Савеза, и она обухвата низ активности са пуним радним временом који се баве елементима спровођења различитих програма ЕУ. Комисија је развила неке од локалних правила и

прописа да одржи корак са могућношћу глобалног развоја игре и издала неколико важних одлука у историји либијске рукометне игре.

Следећи циљ био је проширење учесника и спортиста у рукомету. Савез и даље планира да ради на повећању броја играча рукометне игре, тако да је рад многих тела управо усмперен на циљеве, као што су, на пример, следећи:

- Успостављање годишњег фестивала играча мини рукомета од 8 -12 година.
- Развој система локалних такмичења који помаже да се повећа број играча који су укључени и током године
- Помагање учешћа већег броја тимова у сарадњи са Министарством омладине и спорта. Подршка за игру у омладинским центрима као и иницијатива да рукомет постане редовна годишња манифестација за младе центре.
- Утврђивање правила у повезивању исхода код одраслих и младих као и значајан утицај на повећање броја играча.

Циљ који се односи на судије. С обзиром на значај овог циља, Савез посвећује посебну пажњу ка подизању броја судија и нивоа њихове припреме и компетенције. Тренутно постоји преко 55 судија подељених у одговарајуће категорије, а судије су укључене у домаће и иностране турнире. Имплементација националног пројекта за арбитражу подразумева и бирање неколико рукометаша у пензији и подвргавање програму обуке како би се створила полазна основа за стварање нових генерација квалификованих судија.

Следећи задатак је повећање броја тренера и подизање техничког нивоа. Систем је подељен на степене и категорије а тренутно постоји 77 регистрованих тренера у рукометној заједници.



Наредни задатак односи се на унапређење интернетског пословања и презентације. Неки од циљева односе се на следеће:

- Употреба међународне мреже као на Афричком првенству за младе 2008. године.
- Употреба статистичке анализе за анализу афричког првенства у 2008. години од стране чланова факултета на Universdefiniiti Tripoli.
- Подаци и информације за играче, тренере, судије и администраторе како да се региструју
- Документовање свих информација Федерације
- Коришћење презентације програма изложених на конференцијама .
- Одржавање годишње конференције о свим елементима игре
- Модернизација управљања у филијалама суб-федерација у свима подручјима и проширење рачунарске и интернет мреже као и стављање е-маил адреса на интернет странице
- Унапређење организације Афричког првенства за младе, које наставља организационо да буде водила за организовање сличних догађаја.

Министарство за омладину и спорт има неколико студија спроведених са другим министарствима у области спровођења националних пројеката, посебно Министарством просвете и уз подршку Савеза у спровођењу националних пројеката развоја, и то:

- национални пројекат за збор талената:
- национални пројекат за активирање улоге омладинских центара рукомета:

- национални пројекат за општине
- Национални пројекат за арбитражу.

Избором малог броја старијих елемената и њиховим унапређењем може се обезбедити, кроз неколико година, пуна брига и достизање знатно вишег нивоа у међународној арбитражи. (Медија центар Либијског олимпијског комитета, <http://olympic.ly/>).

## 8. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА СА ДИСКУСИЈОМ

У овом истраживању коначни узорак чинило је 45 спортских радника у рукомету: тренера, голманских тренера и менаџера рукометних клубова из Триполија. Списак клубова укључених у испитивање може се видети у Табели бр. I, а расподела узорка према статусу у клубу (занимању) у Табели бр. II и на слици 5.

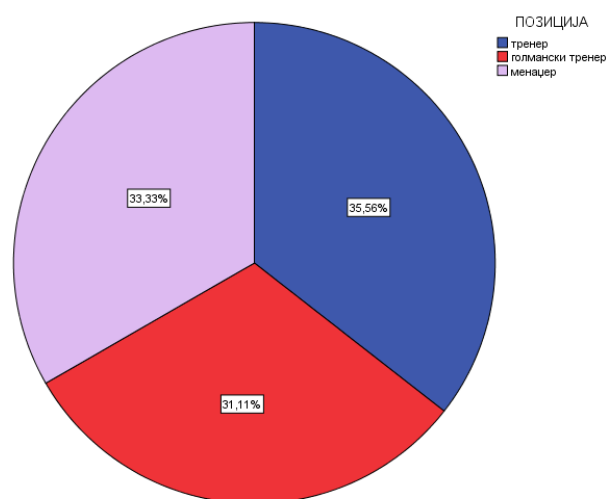
*Табела бр. I: Списак клубова у којима је извршено анкетање*

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Alahi club	2	4,4	4,4
El-olympi club	3	6,7	11,1
Almeshal club	3	6,7	17,8
Al-wanda club	3	6,7	24,4
Tersana club	2	4,4	28,9
Alshimawi club	2	4,4	33,3
Talaea club	2	4,4	37,8
Alsalam club	2	4,4	42,2
Ittihad club	3	6,7	48,9
Aldahra club	2	4,4	53,3
Police club	3	6,7	60,0
Almahalta club	2	4,4	64,4
Rafik club	2	4,4	68,9
Al-Ahli club	1	2,2	71,1
Aljazeera club	3	6,7	77,8
Waset bedere club	3	6,7	84,4

Alsalam club	1	2,2	86,7
Alshat club	2	4,4	91,1
Al-Dhahre club	1	2,2	93,3
Al Mudina club	1	2,2	95,6
Alyarmouk club	2	4,4	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела бр. II: Расподела узорка према статусу у клубу**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Тренер	16	35,6	35,6
Голмански тренер	14	31,1	66,7
Менаџер	15	33,3	100,0
Укупно	45	100,0	



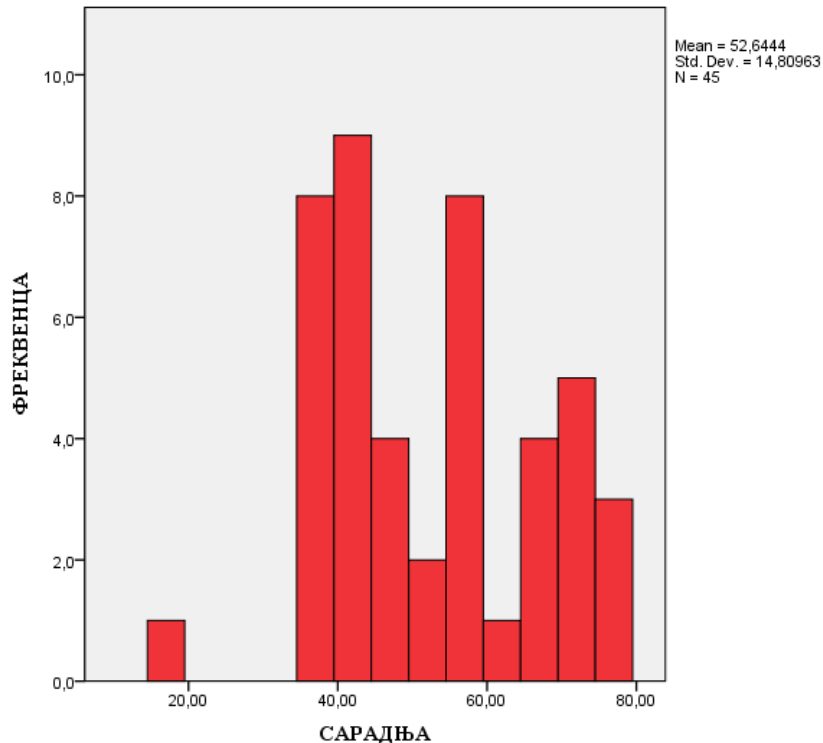
**Слика 5: Процентуална заступљеност тренера, голманских тренера и менаџера у узорку**

У сврху испитивања спортских радника о условима и сарадњи у рукометним клубовима примењена је анкета о сарадњи у клубу. Упитник се састојао од 50 питања са могућим распоном одговора од 0 до 2 на појединачним ставкама, односно могућим распоном укупног скорa од 0 до 100.

Дескриптивне мере скале дате су у Табели бр. III, а расподелу остварених резултата на нашем узорку можемо видети на слици 6.

**Табела бр. III: Дескриптивна статистика скале сарадње у клубу**

	Н	Минимум	Максимум	АС	СД	Кронбах $\alpha$
Скор на скали сарадње	45	17,00	79,00	52,64	14,8	0,91



**Слика 6: Расподела скорова на скали процене сарадње у клубу**

Као што се може видети из Табеле бр. III, скала има висок коефицијент унутрашње конзистенције – 0,91. Просечни остварени резултат јесте 52,46, што је близу и теоријске средине резултата. Овакав скор говори да рукометни радници имају неутралан став о организацији и функционисању рукометних клубова – т.ј. да процењују да сарадња у клубовима није на високом, али ни на ниском нивоу.

Када су у питању разлике између различитих функционера у клубовима, анализа варијансе за непоновљена мерења показала је да постоје статистички значајне разлике између тренера, голманских тренера и менаџера у оцени функционисања рукометних клубова -  $F$  статистик износи 11,824 и статистички је значајан на нивоу 0,01 (Табела бр.IV ).

**Табела бр. IV Резултати анализе варијансе за испитивање значајности разлика између група у оцени сарадње у клубовима**

	Н	АС	СД	Ф статистик	значајност
Тренер	16	42,8750	11,74663	11,824	,000
Голмански тренер	14	64,4286	11,54732		
Менаџер	15	52,0667	13,01355		

Накнадни Шефеве тестови поређења група показали су да се голмански тренери значајно разликују у процени од тренера и менаџера (који би спадали у другу групу), и то у смислу да голмански тренери повољније оцењују атмосферу и сарадњу у клубовима у односу на тренере и менаџере клубова (Табела бр. V).

**Табела бр. V: Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група**

Позиција у клубу	N	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	42,8750	
Менаџер	15	52,0667	
Голмански тренер	14		64,4286
Значајност		,129	1,000

**Расподеле одговора испитаника на појединачним питањима из анкете и резултати анализа постојања разлика у оцени сваког појединачног аспеката између тренера, голманских тренера и менаџера**

У наредним табелама приказана је расподела одговора спортских радника на сваком питању из анкете, а затим је за свако питање приказан резултат тестирања значајности разлика између група Шефевим тестом накнадног поређења. Ради јаснијег праћења резултата истраживања, табеле у овом делу излагања резултата су обележене арапским бројевима у директној вези са ставкама/питањима из упитника.

Неке ставке су дефинисане као позитивни искази о сарадњи у клубу, док мањи број ставки (питања под редним бројем 3, 7, 12, 16, 17, 20, 21, 24, 26, 31, 36, 37 и 40) представљају негативне исказе о сарадњи у клубу. У првим табелама дата је расподела одговора у оригиналној верзији ставке, док је у анализи разлика коришћен просечан скор на ставкама. У циљу добијања просечног скорa, ове ставке су рекодиране и у анализи варијансе, неслагање са овим ставкама третирано је као позитивна оцена клупске сарадње. Тако, виша просечна оцена на ставки говори о позитивнијој оцени тог аспекта функционисања клуба.

**Табела: 1. Управа клуба сарађује са тренерима приликом израде будућих планова**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	11	24,4	24,4
Понекад се спроводи	14	31,1	55,6
Увек се спроводи	20	44,4	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 1а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 1**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,88	
Менаџер	15	1,00	
Голмански тренер	14		1,79
Значајност разлика		,895	1,000

Овај аспект тренери и менаџери значајно негативније оцењују од голманских тренера (Табела 1а).

**Табела: 2. Управа клуба усклађује свој посао са тренерима**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	8	17,8	17,8
Понекад се спроводи	19	42,2	60,0
Увек се спроводи	18	40,0	100,0
Укупно	45	100,0	



**Табела: 2а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 2**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,75	
Менаџер	15	1,27	1,27
Голмански тренер	14		1,71
Значајност разлика		,095	,166

И у овом случају постоји разлика између тренера и голманских тренера, где ови први дају значајно лошију оцену.

**Табела: 3. Претерана љубазност Управе клуба негативно утиче на тренере**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	8	17,8	17,8
Понекад се спроводи	25	55,6	73,3
Увек се спроводи	12	26,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 3а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 3**

Позиција	Н	Подскупови за alpha =
		0.05
		1
Тренер	16	,56
Менаџер	15	1,07
Голмански тренер	14	1,13
Значајност разлика		,056

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 4. Управа клуба сарађује са стручним штабом РК у доношењу одлука у вези са њиховим послом**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	14	31,1	31,8
Понекад се спроводи	20	44,4	77,3
Увек се спроводи	10	22,2	100,0
Укупно	44	97,8	

**Табела: 4а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 4**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Менаџер	15	,67
Тренер	16	,93
Голмански тренер	14	1,14
Значајност разлика		,225

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 5. Управа клуба ради на дефинисању циљева тима и њиховом остваривању**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	7	15,6	15,6
Понекад се спроводи	26	57,8	73,3
Увек се спроводи	12	26,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 5а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 5**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,81	
Менаџер	15	1,00	
Голмански тренер	14		1,57
Значајност разлика		,674	1,000

Овај аспект тренери и менаџери значајно негативније оцењују од голманских тренера (Табела 5а).

**Табела: 6. Управа клуба стручном штабу РК даје прилике да изнесе своје мишљење у вези са административним пословима**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	9	20,0	20,0
Понекад се спроводи	29	64,4	84,4
Увек се спроводи	7	15,6	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 6а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 6**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Менаџер	15	,73	
Тренер	16	,88	,88
Голмански тренер	14		1,29
Значајност разлика		,793	,154

Менаџери значајно ниже оцењују овај аспект у односу на голманске тренере.

**Табела: 7. Неки менаџери клуба се неприкладно опходе приликом обраћања стручном штабу**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	19	42,2	42,2
Понекад се спроводи	24	53,3	95,6
Увек се спроводи	2	4,4	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 7а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 7**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Голмански тренер	14	1,00	
Тренер	16	1,44	1,44
Менаџер	15		1,67
Значајност разлика		,081	,487

Овај аспект функционисања клубова менаџери процењују значајно боље од голманских тренера, док се тренери не разликују значајно ни од једних ни од других.

**Табела: 8. Управа клуба размењује информације са стручним штабом у вези са тимом**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	8	17,8	17,8
Понекад се спроводи	10	22,2	40,0
Увек се спроводи	27	60,0	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 8а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 8**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	1,19	
Менаџер	15	1,33	
Голмански тренер	14	1,79	
Значајност разлика		,110	

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 9. Праве се специјални планови за оптимално коришћење ресурса приликом испуњавања циљева**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	13	28,9	28,9
Понекад се спроводи	15	33,3	62,2
Увек се спроводи	17	37,8	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 9а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 9**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Менаџер	15	,73	
Тренер	16	,94	
Голмански тренер	14		1,64
Значајност разлика		,755	1,000

Голмански тренери дају повољнију оцену овог аспекта у односу на менаџере и тренере.

**Табела: 10. Управа клуба усклађује своје послове са стручним штабом РК**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни проценат
Никада се не спроводи	5	11,1	11,1
Понекад се спроводи	24	53,3	64,4
Увек се спроводи	16	35,6	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 10а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 10**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,94	
Менаџер	15	1,07	
Голмански тренер	14		1,79
Значајност разлика		,808	1,000

Овај аспект тренери и менаџери значајно негативније оцењују од голманских тренера (Табела 10а).

**Табела: 11. Менаџери клуба имају способност да добро процењују**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни проценат
Никада се не спроводи	15	33,3	33,3
Понекад се спроводи	24	53,3	86,7
Увек се спроводи	6	13,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 11а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 11**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,56	
Менаџер	15	,73	
Голмански тренер	14	1,14	
Значајност разлика		,051	

Нема значајних разлика у оциени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 12. Постоје тешкоће у споразумевању и сарадњи са Управом клуба**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	16	35,6	35,6
Понекад се спроводи	14	31,1	66,7
Увек се спроводи	15	33,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 12а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 12**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,63	
Менаџер	15	,87	
Голмански тренер	14		1,64
Значајност разлика		,670	1,000



Овај аспект тренери и менаџери значајно негативније оцењују од голманских тренера (Табела 12а).

**Табела: 13. Управа клуба дефинише очекиване проблеме и проналази решења за њих**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	8	17,8	17,8
Понекад се спроводи	25	55,6	73,3
Увек се спроводи	12	26,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 13а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 13**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,75	
Менаџер	15	1,20	1,20
Голмански тренер	14		1,36
Значајност разлика		,160	,793

Постоји значајна разлика између тренера и голманских тренера, и овог пута голмански тренери дају значајно повољнију процену од тренера. Менаџери се не разликују значајно ни од једних ни од других.

**Табела: 14. Управа клуба финансијска питања у вези са играчима уређује са стручним штабом РК**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	11	24,4	24,4
Понекад се спроводи	17	37,8	62,2
Увек се спроводи	17	37,8	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 14а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 14**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	,94
Менаџер	15	1,20
Голмански тренер	14	1,29
Значајност разлика		,489

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера

**Табела: 15. Инструкције Управе клуба су за опште добро**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	5	11,1	11,1
Понекад се спроводи	19	42,2	53,3
Увек се спроводи	21	46,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 15а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 15**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	1,13
Менаџер	15	1,47
Голмански тренер	14	1,50
Значајност разлика		,322

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 16. Неке одлуке Управе клуба лоше утичу на добробит стручног штаба РК**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	4	8,9	8,9
Понекад се спроводи	35	77,8	86,7
Увек се спроводи	6	13,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 16а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 16**

Позиција	Н	Подскупови за alpha =
		0.05
		1
Менаџер	15	,93
Тренер	16	,94
Голмански тренер	14	1,00
Значајност разлика		,932

На овој ставки нема разлике у оцени између различитих спортских радника (Табела 16а).

**Табела: 17. Мањак искуства и ефикасности неких менаџера клуба ометају их**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	2	4,4	4,4
Понекад се спроводи	17	37,8	42,2
Увек се спроводи	26	57,8	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 17а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 17**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Менаџер	15	,13	
Тренер	16	,44	,44
Голмански тренер	14		,86
Значајност разлика		,290	,100

Овај аспект менаџери оцењују значајно негативније од голманских тренера. Тренери се не разликују ни од једне нити од друге групе.

**Табела: 18. Стручни штаб и Управа клуба се сматрају једном породицом**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	2	4,4	4,4
Понекад се спроводи	18	40,0	44,4
Увек се спроводи	25	55,6	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 18а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 18**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	1,31	
Голмански тренер	14	1,57	
Менаџер	15	1,67	
Значајност разлика		,261	

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 19. Процењивање стручног штаба од стране Управе клуба је објективно**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	9	20,0	20,0
Понекад се спроводи	28	62,2	82,2
Увек се спроводи	8	17,8	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 19а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 19**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,69	
Голмански тренер	14	,86	
Менаџер	15		1,40
Значајност разлика		,704	1,000

Постоји статистички значајна разлика у оцени између менаџера у односу на тренере и голманске тренере. Менаџери дају значајно вишу оцену.

**Табела: 20. Управа клуба не уважава ставове стручног штаба РК који су јој супротстављени**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	2	4,4	4,4
Понекад се спроводи	29	64,4	68,9
Увек се спроводи	14	31,1	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 21а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 20**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	,47
Менаџер	15	,81
Голмански тренер	14	,93
Значајност разлика		,060

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 21. Раздор у Управи клуба и њихове несугласице утичу на опиту добробит запослених**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни проценат
Никада се не спроводи	5	11,1	11,1
Понекад се спроводи	12	26,7	37,8
Увек се спроводи	28	62,2	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 21а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 21**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	,44
Менаџер	15	,47
Голмански тренер	14	,57
Значајност разлика		,875

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 22. Управа клуба ради на расподели дужности међу члановима**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни проценат
Никада се не спроводи	11	24,4	24,4
Понекад се спроводи	13	28,9	53,3
Увек се спроводи	21	46,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 22а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 22**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,75	
Менаџер	15	1,40	1,40
Голмански тренер	14		1,57
Значајност разлика		,075	,826

Тренери најнеповољније оцењују овај аспект функционисања клуба, и у том смислу статистички значајно је ова оцена нижа од оцене голманских тренера, али не и од оцене менаџера.

**Табела: 23. Руководство клуба константно надзире стручни штаб РК**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	11	24,4	24,4
Понекад се спроводи	18	40,0	64,4
Увек се спроводи	16	35,6	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 23а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 23**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,69	
Менаџер	15	1,20	1,20
Голмански тренер	14		1,50
Значајност разлика		,157	,521



Постоји значајна разлика између голманских тренера и тренера у смислу да бољу оцену дају голмански тренери.

**Табела: 24. Неке одлуке Управе клуба проузрокују негативне резултате**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	4	8,9	8,9
Понекад се спроводи	23	51,1	60,0
Увек се спроводи	18	40,0	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 24а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 24**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Менаџер	15	,40	
Тренер	16	,63	,63
Голмански тренер	14		1,07
Значајност разлика		,577	,124

Голмански тренери значајно боље оцењују овај аспект у односу на менаџере. Тренери се не разликују значајно ни од јенде ни од друге групе.

**Табела: 25. Планирање помаже Управи клуба у давању инструкција током такмичења**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	9	20,0	20,0
Понекад се спроводи	24	53,3	73,3
Увек се спроводи	12	26,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 25а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 25**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,81	
Менаџер	15	,93	,93
Голмански тренер	14		1,50
Значајност разлика		,873	,061

На овој ставки, разликују се тренери и голмански тренери, у смислу да је значајно позитивније оцењују голмански тренери. Менаџери се не разликују значајно ни од једних ни од других.

**Табела: 26. Управа клуба не уважава објективну процену стручног штаба приликом оцењивања играча**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	5	11,1	11,1
Понекад се спроводи	24	53,3	64,4
Увек се спроводи	16	35,6	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 26а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 26**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,38	
Менаџер	15	,67	
Голмански тренер	14		1,29
Значајност разлика		,336	1,000

Овај аспект тренери и менаџери значајно негативније оцењују од голманских тренера (Табела 26а).

**Табела: 27. Менаџерске инструкције су колективне одлуке донете од задужења стручном штабу РК**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	11	24,4	24,4
Понекад се спроводи	20	44,4	68,9
Увек се спроводи	14	31,1	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 27а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 27**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,69	
Голмански тренер	14	,93	
Менаџер	15		1,60
Значајност разлика		,605	1,000

На овој ставки, менаџери дају статистички значајно вишу оцену у односу на тренере и голманске тренере.

**Табела: 28. Одлуке које се доносе су базиране на информацијама које поседује Управа клуба**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	10	22,2	22,2
Понекад се спроводи	18	40,0	62,2
Увек се спроводи	17	37,8	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 28а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 28**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	1,00
Менаџер	15	1,07
Голмански тренер	14	1,43
Значајност разлика		,316

Нема разлика у оцени ове димензије између различитих група.

**Табела: 29. Планови Управе клуба стручном штабу РК дају осећај контроле и могућност предвиђања спортских догађаја**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	4	8,9	8,9
Понекад се спроводи	26	57,8	66,7
Увек се спроводи	15	33,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 29а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 29**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,88	
Менаџер	15	1,27	1,27
Голмански тренер	14		1,64
Значајност разлика		,145	,167

На овој ставки такође се разликују тренери и голмански тренери, у смислу да је значајно позитивније оцењују голмански тренери. Менаџери се не разликују значајно ни од једних ни од других.

**Табела: 30. Управа клуба са стручним штабом РК и играчима сарађује на званичном нивоу**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	4	8,9	8,9
Понекад се спроводи	23	51,1	60,0
Увек се спроводи	18	40,0	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 30а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 30**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	1,06
Менаџер	15	1,40
Голмански тренер	14	1,50
Значајност разлика		,166

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 31. Сталан и претерани надзор чине стручни штаб РК ненаклоњенима Управи клуба**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	11	24,4	24,4
Понекад се спроводи	27	60,0	84,4
Увек се спроводи	7	15,6	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 31а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 31**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Менаџер	15	,93
Голмански тренер	14	1,00
Тренер	16	1,31
Значајност разлика		,263

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 32. Менаџери клуба имају културну и научну основу која им помаже у доношењу одговарајућих одлука**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	10	22,2	22,2
Понекад се спроводи	27	60,0	82,2
Увек се спроводи	8	17,8	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 32а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 32**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Менаџер	15	,93
Тренер	16	,94
Голмански тренер	14	1,00
Значајност разлика		,962

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.



**Табела: 33. Недостатак планирања у Клубу утиче на координацију и чини ствари произвољнима**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	2	4,4	4,4
Понекад се спроводи	13	28,9	33,3
Увек се спроводи	30	66,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 33а. Резултати Шефеевог теста накнадног поређења група на ставки 33**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	1,60
Менаџер	15	1,63
Голмански тренер	14	1,64
Значајност разлика		,980

Не постоје статистички значајне разлике у оцени овог аспекта функционисања између голманских тренере, менаџера и тренера.

**Табела: 34. Редовно се извршава периодично праћење послова Клуба**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	15	33,3	33,3
Понекад се спроводи	20	44,4	77,8
Увек се спроводи	10	22,2	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 34а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 34**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,50	
Менаџер	15	,93	,93
Голмански тренер	14		1,29
Значајност разлика		,237	,382

Постоје статистички значајне разлике у оцени овог аспекта функционисања између голманских тренере и тренера. Менаџери се не разликују ни од једних ни од других у оцени ове ставке.

**Табела: 35. Управа клуба добро координише између постигнутих и постављених циљева**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	13	28,9	28,9
Понекад се спроводи	21	46,7	75,6
Увек се спроводи	11	24,4	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 35а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 35**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,50	
Менаџер	15	,80	
Голмански тренер	14		1,64
Значајност разлика		,363	1,000

Овај аспект тренери и менаџери значајно негативније оцењују од голманских тренера (Табела 35а).

**Табела: 36. Због тешкоћа приликом комуникације са играчима и непотпуних података о њима могу се донети погрешне одлуке**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	12	26,7	26,7
Понекад се спроводи	22	48,9	75,6
Увек се спроводи	11	24,4	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 36а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 36**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	
Тренер	16	,81	
Менаџер	15	,93	
Голмански тренер	14		1,36
Значајност разлика		,117	

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 37. Непостављање циљева тиму од стране Управе клуба утиче на резултате на спортским такмичења**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	2	4,4	4,4
Понекад се спроводи	10	22,2	26,7
Увек се спроводи	33	73,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 37а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 37**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	,27
Менаџер	15	,31
Голмански тренер	14	,36
Значајност разлика		,910

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 38. Управа клуба организује пријатељске утакмице у сарадњи са стручним штабом**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	3	6,7	6,7
Понекад се спроводи	26	57,8	64,4
Увек се спроводи	16	35,6	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 38а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 38**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,94	
Менаџер	15	1,33	1,33
Голмански тренер	14		1,64
Значајност разлика		,130	,281

По оцени овог аспекта значајно се разликују тренери и голмански тренери. Тренери дају опет значајно нижу оцену у односу на голманске тренере

**Табела: 39. Управа клуба је флексибилна приликом давања инструкција и решења за њих**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	11	24,4	24,4
Понекад се спроводи	17	37,8	62,2
Увек се спроводи	17	37,8	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 39а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 39**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	,94
Менаџер	15	1,00
Голмански тренер	14	1,50
Значајност разлика		,144

По оцени овог аспекта не постоје статистички значајне разлике између три групе.

**Табела: 40. Одлуке Управе клуба су стриктне и нису подложне расправи**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	16	35,6	35,6
Понекад се спроводи	23	51,1	86,7
Увек се спроводи	6	13,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 40а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 40**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Голмански тренер	14	,86
Тренер	16	1,38
Менаџер	15	1,40
Значајност разлика		,078

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 41. Постављају се планови за располагање финансијским ресурсима ради константног успеха у раду стручног штаба РК**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	16	35,6	35,6
Понекад се спроводи	7	15,6	51,1
Увек се спроводи	22	48,9	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 41а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 41**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Менаџер	15	,60	
Тренер	16	1,31	1,31
Голмански тренер	14		1,50
Значајност разлика		,085	,835

Голмански тренери значајно боље оцењују овај аспект у односу на менаџере. Тренери се не разликују значајно ни од јенде ни од друге групе.

**Табела: 42. Ради се на изградњи основе за уређивање административних послова стручног кадра**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	19	42,2	42,2
Понекад се спроводи	18	40,0	82,2
Увек се спроводи	8	17,8	100,0
Укупно	45	100,0	



**Табела: 42а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 42**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,50	
Менаџер	15	,60	,60
Голмански тренер	14		1,21
Значајност разлика		,924	,062

Голмански тренери значајно боље оцењују овај аспект у односу на тренере. Менаџери се не разликују значајно ни од једне ни од друге групе.

**Табела: 43. Управа клуба се приликом доношења неких одлука водила према информацијама које поседује**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	3	6,7	6,7
Понекад се спроводи	36	80,0	86,7
Увек се спроводи	6	13,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 43а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 43**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	
Голмански тренер	14	1,00	
Тренер	16	1,06	
Менаџер	15	1,13	
Значајност разлика		,726	

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 44. Менаџерска компетентност стручног штаба помаже у одређивању програма и дужности играча**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	8	17,8	17,8
Понекад се спроводи	24	53,3	71,1
Увек се спроводи	13	28,9	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 44а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 44**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,63	
Менаџер	15		1,27
Голмански тренер	14		1,50
Значајност разлика		1,000	,552

Овај аспект функционисања клуба тренери оцењују значајно ниже у односу на менаџере и голманске тренере.

**Табела: 45. Управа клуба ради на постављању алтернативних одлука у случају променљивих**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	21	46,7	46,7
Понекад се спроводи	19	42,2	88,9
Увек се спроводи	5	11,1	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 45а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 45**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	,38
Менаџер	15	,79
Голмански тренер	14	,80
Значајност разлика		,228

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 46. искуство и стручна обученост Управе клуба је чини квалификованом за дефинисање послова и расподелу дужности стручног штаба РК**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	13	28,9	28,9
Понекад се спроводи	10	22,2	51,1
Увек се спроводи	22	48,9	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 46а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 46**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	1,13
Голмански тренер	14	1,14
Менаџер	15	1,33
Значајност разлика		,813

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 47. Постоји свеобухватност у доношењу одлука за спортске клубове**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	18	40,0	40,0
Понекад се спроводи	15	33,3	73,3
Увек се спроводи	12	26,7	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 47а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 47**

Позиција	Н	Подскупови за $\alpha = 0.05$	
		1	2
Тренер	16	,50	
Менаџер	15	,67	
Голмански тренер	14		1,50
Значајност разлика		,812	1,000

Овај аспект тренери и менаџери значајно негативније оцењују од голманских тренера (Табела 47а).

**Табела: 48. Стручни штаб РК добро процењује време потребно за испуњење зацртаних циљева**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	17	37,8	37,8
Понекад се спроводи	6	13,3	51,1
Увек се спроводи	22	48,9	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 48а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 48**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Тренер	16	,86
Менаџер	15	1,06
Голмански тренер	14	1,40
Значајност разлика		,290

Нема значајних разлика у оциени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 49. Управа клуба објашњава природу административних препрека у пословима стручног штаба**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	5	11,1	11,1
Понекад се спроводи	16	35,6	46,7
Увек се спроводи	24	53,3	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 49а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 49**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05
		1
Голмански тренер	14	1,29
Тренер	16	1,44
Менаџер	15	1,53
Значајност разлика		,629

Нема значајних разлика у оцени ове ставке између тренера, голманских тренера и менаџера.

**Табела: 50. Могуће је успоставити добру координацију унутар стручног штаба за извршење постављених циљева**

	Фреквенца	Процент	Кумулативни процент
Никада се не спроводи	8	17,8	17,8
Понекад се спроводи	17	37,8	55,6
Увек се спроводи	20	44,4	100,0
Укупно	45	100,0	

**Табела: 50а. Резултати Шефеговог теста накнадног поређења група на ставки 50**

Позиција	Н	Подскупови за alpha = 0.05	
		1	2
Тренер	16	,88	
Менаџер	15	1,43	1,43
Голмански тренер	14		1,53
Значајност разлика		,113	,921

На овој ставки постоји значајна разлика између оцене голманских тренера и тренера, у смислу да значајно повољнију оцену дају голмански тренери. Менаџери се не разликују ни од једне ни од друге групе.



## 9. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Савремени рукомет као спортска грана је уврштен у групу оних спортских грана којима је интерес позиционирање на спортском тржишту. Лоше позиционирање либијских рукометних клубова на светској спортској сцени отварило је простор за истраживање на ту тему, налазећи значај управо у утврђивању и примени савременог модела спортског менаџмента у рукометним клубовима Либије.

Овим истраживањем је утврђен учинак менаџмента у рукометним клубовима у Триполију (18), као и релације унутар клубова, односно, разлике између пословних и спортских функционера.

На основу резултата истраживања дошло се до следећих резултата. Неке ставке су дефинисане као позитивни искази о сарадњи у клубу, док мањи број ставки (питања под редним бројем 3, 7, 12, 16, 17, 20, 21, 24, 26, 31, 36, 37 и 40 представљају стриктно негативне исказе о сарадњи у клубу. Резултати из Табеле бр. III, указују на висок коефицијент унутрашње конзистенције – 0,91. Просечни остварени резултат јесте 52,46, што је близу и теоријске средине резултата. Овакав скор говори да рукометни радници имају неутралан став о организацији и функционисању рукометних клубова – т.ј. да процењују да сарадња у клубовима није на високом, али ни на ниском нивоу. Међутим, када се упореде одговори испитаника изражени у процентима, може се уочити да у просеку је око 44% њих дало одговоре да се понекад адекватно спроводи сарадња, што би са нетивно оцењеним ставкама, укупно чинило око 55%. Такође, неутралан став, односно, индиферентан став је у спортској организацији која тежи остваривању што бољих резултата, незамислив. Ови резултати указују да када се вршила процена да ли разноврсни начини пословног управљања менаџера негативно

утичу на рукометни стручни штаб у Триполију, може се сматрати да је прва хипотеза, **X<sub>1</sub> потврђена.**

Одговори испитаника који се односе на стручност пословног менаџмента рукометних клубова у Триполију долазе до изражаја када само 26,7% њих сматра да управа клуба дефинише и налази решења за настале проблеме. Само 8,9% испитаника сматра да одлуке управе клуба не проузрокују негативне резултате, док 17,8% сматра да управа има научну основу која им помаже у доношењу одлука. Такође, 24,4% испитаника сматра да Управа клуба добро координише између постигнутих и постављених циљева. Чак 95,5% испитаника је мишљења да непостављање циљева тиму од стране Управе клуба утиче на резултате на спортским такмичења. Наведени резултати указују да недовољна стручност пословног менаџмента рукометних клубова у Триполију не доводи до постизања жељених циљева, **чиме је потврђена друга хипотеза X<sub>2</sub>.**

Када су у питању разлике између различитих функционера у клубовима, анализа варијансе за непоновљена мерења показала је да постоје статистички значајне разлике између тренера, голманских тренера и менаџера у оцени функционисања рукометних клубова - ф статистик износи 11,824 и статистички је значајан на нивоу 0,01 (Табела бр.IV).

Накнадни Шефеве тестови поређења група показали су да се голмански тренери значајно разликују у процени од тренера и менаџера (који би спадали у другу групу), и то у смислу да голмански тренери повољније оцењују атмосферу и сарадњу у клубовима у односу на тренере и менаџере клубова (Табела бр. V). ови резултати указују да **је потврђена трећа хипотеза X<sub>3</sub>**, да постоје разлике мишљења између спортских и пословних функционера рукометних клубова у Триполију.

Везано за утицај материјалних и људских ресурса који утичу на негативно пословање рукометних клубова у Триполију, проценат од 37,8% испитаника који

сматра да постоје планови за оптимално коришћење ресурса, и није убедљиво велик. Исти проценат испитаника је одговорио и да управа клуба финансијска питања у вези са играчима уређује са стручним штабом свог рукометног клуба. Евидентно је да проценат испод 50% подразумева да не постоје специјални планови за оптимално коришћење ресурса приликом испуњавања циљева, **чиме је потврђена четврта хипотеза Х<sub>4</sub>**.

И поред ангажовања Рукометног Савеза Либије и Олимпијског комитета Либије, како на едукацији свих спортских радника, тако и праћења светских трендова развоја спорта, челници рукометних клубова у Триполију не спроводе пословну политику клубова на ваљан начин, што поред слабог пласмана рукометних клубова на светској сцени су показали и резултати овог истраживања, **чиме је потврђена генерална хипотеза ХГ**, да учинак управљања менаџера у рукометним клубовима Триполија је занемарљив.

Само примена савременог модела спортског менаџмента у рукометним клубовима Либије, може да доведе рукометне клубове из Триполија на највеће међународне рукометне турнире.

## 10. ЗНАЧАЈ И АКТУЕЛНОСТ ИСТРАЖИВАЊА

Данас се спортски менаџмент развио у посебну индустријску грану која доноси велике профите спортским организацијама. У њему су садржане две компоненте: спорт и пословна компонента. У пословној компоненти су укључене не само менаџмент функције као што су планирање, организовање, усмеравање и контрола, већ и друге функционалне области као што су рачуноводство, маркетинг, економика, финансије, као и право у спорту. Основна делатност менаџера у спорту је одлучивање, јер независно од титуле или функције, сви менаџери су пре свега креатори одлука.

Специфичности спорта и спортске индустрије уопште и њихов развој условили су да некада у спорту долази до преплитања функција менаџера и лидера. Менаџмент подразумева управљање материјалним ресурсима док се лидерство фокусира само на људске ресурсе. Лидерство има посебно место у трансформацији организација које су прихватиле концепт квалитета. Опстанак и развој савремених спортских организација зависи од успешности руководства да се суочи са изазовима турбулентног окружења у коме је присутан висок ризик и неизвесност. Улога лидера је од посебног значаја у процесу дизајнирања нове организационе структуре.

Ово истраживање се сматра првим истраживањем такве врсте с пословног и спортског аспекта рукомета у Либији. Резултати овог истраживања су указали на значај менаџера у спортским организацијама, односно, на учинак управљања менаџера рукометних клубова у Триполију. **Значај** истраживања огледа се у томе што резултати докторске дисертације могу допринети свеобухватнијем сагледавању предности и недостатака менаџмента рукометних клубова у Триполију, односно у утврђивању и примени савременог модела спортског менаџмента у рукометним клубовима Либије.

Настанак, развој и брзе промене у спортско-технолошкој и пословно-управљачкој функцији савремених спортских организација несумњиво представљају у данашњем свету један од најважнијих подстицаја промене спортске и пословне функције и филозофије, и окретање човека према његовом знању и креативно-стваралачким потенцијалима, као најважнијим производним и развојним ресурсима, чиме овај рад добија на својој **актуелности**.

---

## ЛИТЕРАТУРА

- Abdel-Hamid, K. I. & El Din, M. N. (1994). Introduction Calendar in Physical Education, Cairo: Dar. Arab Thought.
- Abdul Aziz Khalid Mohammed (2001). *Physical Education and Riadih*, Organize Board select Beirut edition and publish Crescent Library.
- Abdul Aziz Mohammed Fawzi (2008). Paper scholarships in contact, Menoufia: University Faculty of Commerce.
- Abdullah, A. (1992). Modern management assets, Beirut: Dar genius for publication and distribution.
- Abd Rahman al Issawi (1986). *Psychology Department*, Alexandria: University House.
- Abdul Fattah Mohammed Saeed (1992). *Public administration*, Alexandria: Egypt's Office.
- Abuallam, S. (1999). Educational and psychological stability and Calendar fundamentals, applications, guidance.
- Abdul Almqsood & Ibrahim and Hassan El Shafei (2003). *Scientific encyclopedia of sports administration I*. Alexandria: Fulfillment house for printing and publishing.
- Abdul Rahman - Mohammed (2004). *Aware of contemporary social psychology*, Cairo: Dar Arab Thought.
- Abraham Marwan (2010). *Sports Strategy goals and action plans for future sports federations*, Oman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Abu Halimh (2004). Ultra modern administration, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Achenbach, L. (1970). *Essential of Psychological Test*, New York: Harper Pushers.
- Ajam, T.(2012). The importance of sports administration, Babylon: Forums Dr. Lamia Court - & [Http://lamya.yoo7.com/t754-topic](http://lamya.yoo7.com/t754-topic), retrieved 15. 05.2015.
- Akil et al. (2009). Management and Administration in Physical Education of Colleges of Physical Education in Iraq, Mosul: The National Library Printing and Publishing Directorate.
- Al-Badri, T. (2001). The leadership and management methods in educational institutions, Amman: Dar Thought for printing and publishing.

- Al-Din Darwish, K. & Hassanein, M. S. (2004). Marketing modern and dynamic human performance in sports management, Cairo: Arab Dar thought and communication.
- Aljdaa - Khaled bin Saad (2006). The management: theories and jobs, Riyadh: Saudi Arabia - Dr. Khalid Aljdaa.
- Allawi, M. H. & Nasreddin, M. (1979). Measurement in Physical Education and Psychology, Riadih - Cairo: Dar Arab Thought.
- Alsoat - divorced Awadallah and others (1996). Public administration concepts, functions and activities, Riyadh: Dar genius for publication and distribution.
- Anzi (2007). *The development of teacher competences in the light of the standards of quality in public education*, Arabia: Ministry of Education.
- Archive of the Libyan Federation of Handball (2014). p. 11.
- Arifj, S. (2004). The contemporary educational administration, Amman: Dar Thought for printing and publishing.
- Aziz, M. A. (2012). Out of its economic and societal crises, Ain Shams, Egypt: Faculty of Commerce Daralziavh.
- Awwadah Hope Mohammed (1996). *Industrial Psychology*, BEIRUT: Dar scientific books.
- Badawi E. A. (1999). *Invest time in the management of sports bodies*, Cairo: Arab renaissance Press.
- Bedawi E. A. (2001). *Expanded organization and management*, Cairo: Dar Arab Thought.
- Bedwi Essam (2004). *Encyclopedia of Management and Administration in Physical Education*, Riadih – Cairo: Dar Arab Thought.
- Bahi, M. & Onor, O. (2000). Measurement of achievement aggressive, Alexandria: Magazine theories and applications, Nr 37.
- Bahi, M. (1999). Scientific transactions between theory and practice, Cairo: Book publishing center.
- Bahtijarević Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing.
- Бала, Г., Малацко, Ј., Момировић, К. (1982). Методолошке основе истраживања у физичкој култури, Нови Сад: Сиа.
- Banville, D. (2006). *Research Quarterly for Exercise and Sport* 77.2 (June 2006), p208.

- Barber, H., Eckrich, J. (1998). Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 12(4): 301-322.
- Bebetsos, E., Theodorakis, N., Tsigilis, N. (2011). Relations between Role Ambiguity and Athletes' Satisfaction among Team Handball Players. *The Sport Journal*, 14. Preuzetosa <http://www.thesportjournal.org/article/relations-between-role-ambiguity-and-athletesrsquosatisfaction-among-team-handball-players>
- Bernardin, J. & Russel, J. (1993). *Human Resource Management, An Experiential Approach*, McGraw-Hill, Inc.
- Blouce, D. & Smith, A. (2010). *Sport policy and Development*, London: Routledge.
- Bolden, R. et al. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter: Centre for Leadership Studies.
- Breuer, (2014). Sports governing bodies play a crucial role in the sports system, *Voluntary International magazine*.
- Buhairi, S. (2011). *Entrances to the administrative reform (organizational development, training and performance evaluation)*, London: British Arab Academy for Higher Education.
- Buhairi, S. (2011). *Organizational development, training and performance evaluation*, London: British Arab Academy for Higher Education.
- Caldadat Mohammad Zahir (1987). *Recent trends in managerial leadership*. Amman: Dar rivers for publication and distribution.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21 (328-354).
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*, USA: Human Kinetics.
- Clanton, R., Dwight, M. (2014). *Team Handball eBook*, retrieved from <http://www.humankinetics.com/search#&sSearchWord=handball>, on 18.09.2014.
- Clough, D. J. (1968). Concepts in management. *Science new Delhi prentice-hall-India, yervate limited*. p.8.
- Cunningham, G.B., & Dixon M. A., (2003). New perspectives concerning performance Appraisals of Intercollegiate Coaches. *QUEST*, 55: 177-192.



- Dekkers, R. (2008). Adapting organizations: the instance of business process reengineering. *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 1, 45 – 66.
- Dolenec, I. & Zvonarek, N. (1999). *Anatomija tehnike i taktike rukometne igre*, Zagreb: SIA.
- Drucker P. F. (1993). *Post- capitalist Society*, Butterwort-Heinemann.
- Drucker, P. (1995). *Menadžment za budućnost*, Beograd: Grmeč.
- Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb: M. E. P. Consulting.
- Đorđević, B. (1998). *Menadžment*, Priština: Ekonomski fakultet.
- Ђукић, М., Исаковић, М., Веселиновић, Ј. (2011). База података о рукометном спорту и стратегија развоја рукомета у Србији, научна конференција Велес, Македонија.
- Ebla, R. (1977). *Essential of Educational Measurements*, New Jersey: Person Ice Hall.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in Sport Management*, Singapore: Butterworth-Heinemann.
- El-Shafei, H. A. (2001). *The scientific encyclopedia in management and philosophy of Physical Education and Sports*, Cairo: Professional Radiation Press.
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Administration*, London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Фулгоси, К. (1976). VI Светско првенство у рукомету за жене , Спортска пракса, бр 3-4 стр. 33-40.
- Фулгоси, К. (1978): Девето светско првенство у рукомету за мушкарце, Спортска пракса, бр.2, стр 32-36.
- Gabbet, T. (2014). *Injury Prevention and Performance Enhancement in Team Sports*, retrieved on [http://www.aspetar.com/journal/viewarticle.aspx?id=38#.U8NATpR\\_sqM](http://www.aspetar.com/journal/viewarticle.aspx?id=38#.U8NATpR_sqM), 05.12.2014.
- Gomez, S. et al. (2007). *Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion*, WP – 704, Barcelona: IESE CSBM.
- Gorostiaga, E.; Izquierdo, M.; Ruesta, M.; Iribarren, J.; Lez-Badillo J. J. G. & Iiban Ez J. (2004) *Strength training effects on physical performance and serum hormones in soccer players*. *Eur. J. Appl. Physiol.* 91:698–707.
- Gouillart, F. J. & Kelly, J. N. (1995). *Transforming The Organization*, McGraw-Hill, Inc.

- Grant, R. (1991). *Contemporary Strategy Analysis*, London: Blackwell.
- Halima, A. (2004). *The talk in Sports Management*, Amman: Dar Weal for publication and distribution.
- Hamid, Jabr Glorious (1991). *Methods of Social Research*, Mosul: National Library for printing and publishing.
- Hamza Angry (2009). *The role of leadership in the success and effectiveness of the process Aladarihaly level sports clubs for Algerian football*, Jordan: The second scientific conference. Yarmouk University.
- Handy, C. (1985). *Organisational Cultures*, York: St. John University.
- Haoedorm, G.: Braucht der Sportspiel-trainer dir Spieanalyse, *Leisetungsport*, br 1., str 4-11.
- Hassan, O. (2004). *The school administration*, Amman: Safa House for publication and distribution-first edition.
- Hassanein, M. (1995). *Measurement and Evaluation in Physical Education*, Riadih - Cairo: Arab Thought House.
- Hawki Tarif Shawki (2002). *Leadership behavior and effectiveness of management*, Riadih: The Amman Knowledge House.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R. (1992): *Organization Behavior*, 6. vol. New York: West Publishing Company.
- Hersey, P. & Blankard, K. (1998). *Management Organization Behavoir*, New York: RENTICE HALL.
- Hinkel, M.; Ulmer, H.; Wilker, I. (1980). *Promene i problematika motoričkih testova za proveru specifične takmičarske sposobnosti rukometaša i rukometašica*, Beograd: Sport INDOK Centar.
- Hotuleva, M. S. (2009). *The influence of psychotechnic exercises on a socially-psychological climate and unity of a sports team*, *Psychological Journal of International University of Nature, Society and Human "Dubna"*, 1. retrieved 17.8.2014. s: <http://www.psyana-nima.ru/journal/2009/1/>, retrieved 15.05.2016.
- Hptor Abdul Aziz Saleh (2000). *The assets of the principles of public administration*, Amman: Casablanca international scientific publishing, distribution and culture.

- Ibrahim Mahmoud Abdul Almqod (2003). *Scientific encyclopedia management*, Riadih: Alexandria fulfillment house to a minimum and printing Alnscher.
- International Olympic Committee, Documents Online, <https://www.olympic.org/documents/ioc-commissions>, retrieved 15.05.2016.
- Ioana, A. et al. (2014). Elements of Administrative Management Decision. *International Journal of Mngement Science*, 1 (1): 22-25.
- Kastratović, E. (2005). Profesionalna znanja i strucnost za uspešno poslovanje po meri Evropske Unije, Beograd: Medunarodna viša strucna škola za preduzetništvo
- Kastratović, E. (2006). Uvod u Menadžment, Beograd: Fakultet za Menadžment u sportu Univerziteta „Braća Karić”.
- Khalil, S. M. (2009). The importance of studying in the field of sports administration, Zagazig, Egypt: Zagazig University.
- Khatib, S. M. et al. (1994). Assets of Islamic education, Riyadh: Dar graduate Publishing and Distribution.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traitsmatter? *The Executive*, 5 (48-60).
- Kottler P. J. & Cohen D. S. (2001). *The Hart of Change*, Harvard Business School Press.
- Kottler P. J. (1999). *What Leader Realy Do*, Harward: Business Review Book.
- Kraemer, W. J.; French, D. N.; Paxton, N. J. et al. (2004). Muscle hypertrophy, hormonal adaptations and strength development during strength training in strength-trained and untrained men. *J. Strength Cond. Res.* 18:121–128.
- Kumar, R (1999). *Research Methodology - A Step-by-step Guide for beginners*, Australia: British Library Cataloguing in Publication data.
- Leberrel, M., Tallendier, C. (1998). *Preces de gestion des ressources humaines*, Paris: ED. Organisation.
- Lloyd, B. (2000). *Coach evaluation form*, from <http://www.dakotareview.org>, retrieved 27.03.2016.
- Libyan Olympic Committee (2009). *The rules and regulations of the organizing committee of the Olympic Libya*, Tripoli: Presses and releases the Libyan Olympic Committee, p. 77.

- Maetzo, M. G. (2004). *The professional preparation of coaches for Olympic sports*, from [www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm](http://www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm), retrieved 27.03.2016.
- Mahmoud, F. (2002). *Theories in educational administration*, Riyadh: Majority library for publication and distribution.
- Majeed, I. A. (2000). *Management and Administration in Physical Education*, Amman: Dar Thought for printing and publishing.
- Majeed, I. A. & Al-Yassiri, M. J. (2001). *The statistical methods in the fields of educational research*, Amman: Allwarq for publishing and distribution institution.
- Малацко, Ј. (1982). *Основе спортског тренинга (кибернетички приступ)*, Београд: Спортска књига.
- Малацко, Ј. и Рађо, И. (2006). *Менаџмент људских ресурса*. Сарајево: Факултет спорта и тјелесног одгоја и Олимпијски комитет БиХ.
- Management Definitions, <http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>, retrieved 12.01.2016.
- Martinović, S. & Nićin, B. (1995): *Menadžment danas*, Novi Sad: Ulixes.
- Mayer, N. (1960). *Norman Mayer and Company Business Records 1902-1941*. Louisiana Research Collection, <http://specialcollections.tulane.edu/archon/?p=collections/findingaid&id=1771&q=&rootcontentid=194813>, retrieved 15.05.2016.
- McCloy (1944). *Tests and measurements in health and physical education*. New York: 2 ed Appleton - Century - Croft.
- McGill M. & Slocum J. (1994). *The Smarter Organization*, New York: John Wiley & Sons.
- Menerrens, W. M. (1994). *Measurement Parturition in education and Psychology*, New York: Hall, Rachael and Wenston.
- Михајловић, М. (2005). *Менаџмент спортских организација*, Београд: Факултет за менаџмент у спорту.
- Miner, J. (1988): *Management Theory*, New York: The Mc Millan Co.
- Mintzberg, H. (1980): *The Nature of Managerial Work*; Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

- Mintzberg, H. (2005). *Structure et dynamiques de l'organisation*, Paris: Edition d'Organisation, 18ème édition.
- Mohammad Abu Npil (2013). *Psychology industrial*, Arab and international research, Cairo: Dar Renaissance.
- Mohammed Faqih (2015). The importance of the application of total quality in technical colleges in the Kingdom of Saudi Arabia from the standpoint Training Authority, Riyadh: *Journal of quality assurance in higher education*.
- Molokhia - Xcaret Molokhia (1988). Leaders in the field of sports, Cairo: Art for printing and publishing.
- Morsi, M. M. (2001). The Department of Education of its assets and its applications, Cairo: The world of books.
- Mshahur Tharwat (2010). *Administrative development strategies*, Amman: Dar Osama For Publishing and Distribution.
- Muller, E. (1982). Zur Benegungsübertragung bei Wurfbewegungen-Eine Biokinematische Analyse von Wurfbewegungeng mit Handballen, *Leistungssport*, Nr. 4, str. 314-324.
- Murray, N. P. (2006). The Differential Effect of Team Cohesion and Leadership Behavior in High School Sports. *Individual Differences Research*, 4(4), 216-225.
- Nadori, L. (1988). A spottedzes versnyzes uj ujitjai, Budapest: Sport.
- Nagy & Ahmed, B. Q. (1997). The testing principles in the field of statistics, Riadi: BAGHDAD Press. High education.
- Nevis E.; Di Bella A.; Gould (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter, 74-85.
- Newman W. (1978): Managing Not-For-Profit Enterprises, *Academy of Management Review*.
- Olympic Charter (2015). Lausanne: International Olympic Committee, pp. 61-63. [http://www.olympic.org/Documents/olympic\\_charter\\_en.pdf](http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf), retrieved 14. 02.2016.
- Olimpijski komitet Libije (2012). Official website, <http://olympic.ly/>, retrieved 12. 03.2015.
- Pastore, D. L., Meacci, W.G. (1994). Employment Process for NCAA female Coaches. *Journal of Sport Management*, 8(2): 115-128.

- Pejić-Bach, M., i Čerić, V. (2007). Developing system dynamics models with Step-bystep approach. *Journal of information and organizational sciences*, 31, 1, 171-185.
- Petković, T. L. (2012) *Menadžment*, Čačak: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- Покрајац, Б. (1982). *Запажања са светског првенства у рукомету*, Београд: Факултет физичког васпитања.
- Покрајац, Б. (1992). Нове тенденције у развоју рукомета, Завод за физичку културу Војводине, Нови Сад: *Актуелно у пракси*, бр ,1стр 19 -31.
- Pokrajac, B. (2007). World Championship, Germany, 2007 – Statistics and Analyses, Vienna: EHF Web Periodical. [http://home.eurohandball.com/ehf\\_files/Publikation/WP%20Pokrajac%20-%20WChs.pdf](http://home.eurohandball.com/ehf_files/Publikation/WP%20Pokrajac%20-%20WChs.pdf) преузето дана 17.05.2014.
- Pržulj, Ž. (2002): *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Institut MSP.
- Qusay (2012). Administrative performance measure for administrative sports clubs from the standpoint of coaches, Diwaniyah: *Qadisiya Journal of Science of Physical Education*.
- Radwan, M. H. & Nasreddin, M. (2000). *Measurement in Physical Education and Sports Psychology*, Cairo: Dar Al Arab Thought, Cairo.
- Rubaie, M. D. (2010). *EDM in action sports*, Luminance: Najaf house for printing and design.
- Sabock, R. J. (1985). *The coach*, 3rd edition. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Saleh, B. et al. (2000). *Educational research methods applied simplified vision*, Cairo: Modern book printing house.
- Saud, A. et al. (2001). *The public administration foundations and function*, Riyadh: Printing Press commercial Farazdaq.
- Scannell, D. (1975). *Testing and Measurement in the Classroom*, Boston: Houghton.
- Shafei Hassan (2004). *Scientific encyclopedia management Alalmah*, Cairo: Dar thought the Arab.
- Shaibani, O. (1985). *Thought of educational theory and practice*, Tripoli: General Establishment for publication and distribution and advertising.
- Sharaf Din & Naaman Abdul Ghani (2009). *Sports Management*, Bahrain: Ministry of Culture and Information.

- Sharif - Abdul Hamid Charf (1999). Leaders in Physical Education between theory and practice, Cairo: Book center To post.
- Shaughnessy, J. J. & Zechmeister, E. B. (1990). Research Methods in PSYCHOLOGY - Second edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Sofer, C. (1977): Organizations in theory and practice, New York: Basic Books Inc. Publishers.
- Starbuck W. & Hedberg B. (2003). How Organizations Learn from Success and Failure, in Dierkes, New York: Oxford University Press.
- Stefanović, Z. i dr. (2000). Organizacija preduzeća, teorije, strukture, ponašanje, razvoj, deseto izdanje, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Stoner, A. F, R., Friman, E. D. & Gilbert, R. Jr, (2002). Menadžment, Beograd: Želnid.
- Stoner, Dž. A. F.; Friman, R. E.; Gilbert, Jr. D. R. (2001). Menadžment, Beograd: Želnid.
- Sultan, Mohammed Saeed (1993). *Human resources management*, Beirut: University House Publishing and Printing.
- Taborsky, F. (1995). Group Tactical Attack Means on 1st Women's Ech and 2nd Youth Women's Ech. EHF Periodical for Coaches, Referees and Lectures, 2 (3), 48-52.
- Taborsky, F. (1999). Egypt 1999-Selected Patterns in Attack Play, EHF Periodical for Coaches, Referees and Lectures, 6 (2), 13-20.
- Taborsky, F. (2011). Phenomenon Handball, Vienna: Introductory Lecture in *Proceedings from EHF Scientific Conference "Science and Analytical Expertise in Handball"* 7-14.
- Taha Faraj Abdul Qadir (1986). *Industrial psychology and Altnzim*, BEIRUT: Alnhzh Arabic-Dar.
- Tahir Mahdi (2002). *Principles of Business Administration*, Libya: Publishing House.
- Vealey, R. (2009). Confidence in Sport in Sport Psychology, Oxford: International Olympic Committee.
- Веселиновић, Ј. (2011). Менаџмент спортске организације, Београд: Алфа универзитет.
- Youth and Sports Clubs Act (2012). Tripoli: Press Ministry of the Interior, p 50.

- Zetaruk, M.; Violán, M.; Zurakowski, D.; Micheli, L. (2005). Injuries in martial arts: a comparasion of five styles. *British Journal of Sports Medicine* 2005; 39:29-33. Email TkdTutor.com Martial Arts - research page 2.
- Zgbe Fayeze Al Zoghbi and Mohammed Obeidat (1997). *Administration basics of modern*, Amman: Daralamstqubl for publication and Altoz.
- Ziad Altahaanh (2014). Transformational leadership for trainers from the standpoint of the players sports teams at the Hashemite University and its relationship to behavior they have satisfied, Manama: *Journal of Educational and Psychological Sciences*.
- Животић, Д. (1999). *Управљање у спорту*, Београд: Министарство за спорт и омладину Републике Србије.
- Животић, Д. (2008) *Менаџмент у савременом спорту*, Београд, Факултет за менаџмент у спорту.