

EVROPSKI UNIVERZITET BRČKO DISTRIKT



**MENADŽMENT
SPORTSKIH TAKMIČENJA
SKRIPTA**

Privedio:

prof. dr Nedeljko Stanković

SADRŽAJ

1.	Sportsko takmičenje	3
2.	Sportski događaji kroz istoriju	3
3.	Sportski događaj	4
4.	Karakteristike sportskog događaja	5
5.	Vrste i oblici sportskih događaja	6
6.	Značaj sportskih događaja	7
7.	Suštinski elementi sportskog događaja	9
8.	Menadžment u sportu	9
9.	Učesnici u sportu	11
10.	Ljudski resursi u sportu	28
11.	Lider u sportu	33
12.	Predviđanje u sportu	39
13.	Planiranje u sportu	43
14.	Menadžment trenažne tehnologije	47
15.	Karakteristike takmičenja u sportu	52
16.	Menadžment sportskog takmičenja	56
17.	Oporavak sportista	57

1. Sportsko takmičenje

Sportsko takmičenje jeste sportska priredba koja se odvija prema unaprijed utvrđenim i poznatim sportskim pravilima, koja mogu biti opšte važeća za konkretnu granu sporta ili samo za konkretnu sportsku priredbu i čiji je cilj, kojem svaki učesnik teži, ili pobjeda protivnika ili postizanje izvjesnog unaprijed određenog sportskog rezultata.

2. Sportski događaj

Sportski događaji (engl. *sporting events*) predstavljaju podgrupu javnih događaja, koji predstavljaju sve zabavne i umjetničke događaje koji se izvode pred gledaocima, odnosno bilo koje organizovane manifestacije (projekte, dešavanja, atrakcije ili privlačna zbivanja) u oblasti sporta. Pod sportskim događajem se najčešće podrazumijevaju različite aktivnosti organizatora koje su usmjerene na ponudu programa određenoj sportskoj publici sa ciljem ostvarivanja sportskog rezultata. Sa druge strane, sportski događaji se mogu posmatrati, i u širem kontekstu, u kojem nije od primarnog značaja ostvarivanje sportskog rezultata, nego se više izražava njihov ne takmičarski karakter. U ovom slučaju, sportski događaji obuhvataju i rekreaciju, relaksaciju, zabavu, odnosno razonodu.

Sportski događaji, danas, u suštini, predstavljaju široki društveni fenomen savremene civilizacije, s obzirom da njihovo održavanje (realizacija) predstavlja vrlo složen proces koji uključuje učestvovanje velikog broja ljudi različitih stručnih profila, i iz različitih oblasti koje su bliske sportu, a koji su zaduženi za obavljanje svih onih procesa i funkcija od

kojih zavisi realizacija i uspješnost određenog sportskog događaja (sportisti, treneri, menadžeri, sponzori, mediji, posjetioci/ gledaoci i dr.).

3. Sportski događaji kroz istoriju

Na osnovu arheoloških iskopina i etnografskih dokaza, sasvim sigurno se može zaključiti da su postojale mnoge i raznovrsne sportske i atletske svečanosti, i to još prije nastanka velikih carstava koja se smatraju početkom civilizovanog uređenja.

Takođe, sportske događaje, kroz istoriju, bilježe i antički historičari kao značajan i prestižan oblik društvenih aktivnosti, npr. postoje neka vjerovanja da su se u Mikenima već u četvrtom milenijumu prije naše ere održavale konjske trke, da su se u Mesopotamiji u trećem milenijumu održavale trke dvokolica, streljačka nadmetanja, borbe štapovima i druga paramilitarna atletska obuka, kao i da su negdje oko 2300. godine prije naše ere u području rijeke Ind održavale trke konja i dvokolica, i borilačka nadmetanja (Crashmore, 2000). Slično tome postoje indicije da su se starosjedioci Amerike loptali, stanovnici Amazonije i Papue nadmetali u rvačkim borbama, da su se stanovnici Afrike nadmetali u skoku u vis i sl. . a svim ovim dešavanjima (događajima) bilo je zajedničko da su privlačila mnoštvo posmatrača.

Nakon srednjevjekovne pauze, u kojoj osim održavanja turnira plemića u borilačkim vještinama, nije bilo značajnih sportskih događaja. Obnavljanjem Olimpijskih igara, sportski događaji postaju sve učestaliji, u formi nacionalnih i međunarodnih takmičenja, sa veoma razuđenim programom, namjenom i pravilima održavanja. Sportski događaji su ubrzo nakon toga postali sastavni dio društvenog života kod velikog broja naroda i država, tako da su se sve češće države (nacije) pojavljivale kao pokrovitelji,

suorganizatori, odnosno domaćini popularnih sportskih dešavanja/ događaja, što se održalo do današnjih dana.

4. Karakteristike sportskog događaja

Svaki događaj ima karakteristike koje ga razlikuju od drugih događaja (manifestacija). Posmatrano iz ugla teorije sporta sportski događaj predstavlja mjesto i aktivnost na kome se u odnosu na protivnika određuje mjera sopstvene vrijednosti ukoliko je u pitanju takmičenje, ali i druženje, zabava i razonoda ukoliko se radi o događaju u kome ostvarivanje sportskog rezultata nije primarno.

Karakteristike sportskog događaja mogu se posmatrati i kao elementi utvrđivanja koncepcije određenog takmičenja i njegovih ciljeva, u zavisnosti od različitog akcentovanja jedne od karakteristika događaja.

Sportski događaj takođe možemo posmatrati i kao zbir karakteristika, koje su prisutne u praksi organizovanja događaja. Razmotrićemo osnovne karakteristike sportskog događaja:

- Sportsko-takmičarska karakteristika - u kojoj se ostvaruje cilj vezan za sportski rezultat. Takmičenje određuje pobjednika i pobjeđenoga. Neizvjesnost sportskog ishoda i mejrenje sopstvenih vrijednosti u odnosu na protivnika daje sportskom takmičenju neophodnu draž i smisao ostvarenja sportske misije i duha u njemu.
- Ekonomsko-marketinška karakteristika - u kojoj organizatori događaja traže mogućnosti i načine organizacije sportskog događaja sa finansijskim efektima, koji će u isto vrijeme dati odgovor kojim putevima može i treba da ide komercijalizacija događaja radi pokrivanja bilansnih rashoda i ostvarivanja profita.

- Edukativna karakteristika - u kojoj sportisti i klubovi neposredno i posredno utiču na sportsko i etičko obrazovanje (edukaciju) sportskog auditorijuma.

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da suštinu sportskog događaja predstavlja vrlo složen kompleks različitih dejstava, u kome učestvuju svi koji su bliski na bilo koji način sportu: od kompletne organizacione strukture događaja, do sportista, trenera, menadžera, sponzora, sredstva masovnog informisanja, neposrednih gledalaca i širokog sportskog auditorijuma.

Sportski događaj u suštini predstavlja specifično osmišljenu ponudu ograničenog trajanja u čijoj osnovi se nalazi odgovarajuća ideja, koja se sa zajedničkim angažovanjem izvršilaca i materijalnih sredstava ispoljava kao originalna idejna ponuda.

5. Vrste i oblici sportskih događaja

Pojava kapitalizma, novih proizvoda i društvenih odnosa, kao i nov način života otvorili su put svestranijem razvoju sve većeg broja različitih sportskih događaja. Sportski događaji, danas, obuhvataju široku lepezu manifestacija u oblasti sporta, od onih najjednostavnijih i najmanje zahtjevnih (lokalni turniri, takmičenja sportista rekreativaca, pojedine utakmice u najnižim rangovima takmičenja, sportsko-promotivne manifestacije), preko amaterskih turnira, liga i drugih manifestacija u oblasti takmičarskog sporta, profesionalnih takmičenja, pa sve do Evropskih i Svjetskih prvenstava, Olimpijskih igara i ostalih visoko - komercijalnih (vrhunskih) sportskih događaja.

Takođe, sportski događaje, možemo podijeliti i prema značaju i nivou, njihovom rangu, odnosno po principu forme, sportskog kvaliteta, po

uzrasnom principu, po geografskom principu, po principu tipologije sporta, po principu raznovrsnosti i kompleksnosti, po principu grana sporta, po principu nivoa prezentovanja, i sl.

Pored toga sportski događaji mogu biti takmičarskog ili rekreativnog karaktera, namijenjeni prikupljanju finansijskih fondova, zadovoljavanju socijalnih ciljeva ili jednostavno namijenjeni dobroj zabavi.

Ukoliko u obzir uzmemo, najzastupljenije termine u savremenoj sportskoj literaturi, u tom slučaju, najčešća podjela sportskih događaja bila bi na:

- Međunarodne sportske događaje,
- Nacionalne sportske događaje,
- Regionalne sportske događaje,
- Lokalne sportske događaje i dr;

Imajući u vidu, ovakav vid podjele, Međunarodne sportske događaje predstavljaju manifestacije u oblasti sporta od posebnog značaja i organizuju se u koordinaciji sa nadležnim međunarodnim sportskim federacijama, nacionalnim savezima, a uz podršku država, regija ili jedinica lokalne samouprave. Nacionalni sportski događaji organizuju se na nivou jedne države i najčešće predstavljaju pretpostavku za učešće klubova, reprezentacija i pojedinaca na međunarodnim takmičenjima. Regionalni i lokalni sportski događaji su najmasovnije manifestacije koje se svakodnevno odvijaju i koje predstavljaju najširu bazu za opšti razvoj sporta na nivou svake države.

6. Značaj sportskih događaja

Zbog svog prisustva u svim nivoima obrazovanja, sport je postao sastavni dio života skoro svakog čovjeka na svijetu i jedan od najrasprostranjenijih oblika zabave i razonode. Sa napretkom u organizovanju društvenog života primjećuje se i razvoj sportskih događaja u današnjem obliku. U današnje vrijeme, sportski događaji imaju veliki značaj, kao možda nikad prije, kad je u pitanju utrošak slobodnog vremena ljudi (savremenog čovječanstva), što je dovelo do toga da države i njihove vlade sve više podržavaju i promovišu sportske događaje, kao dio svoje strategije razvoja.

Sportski događaji se najčešće organizuju kako bi se zadovoljile socijalne, odnosno društvene potrebe posjetilaca/učesnika. Pored toga, organizovanje sportskog događaja nameće organizatorima da unaprijede programe i sopstvene izvođačke karakteristike (kapacitete), i kao takvi predstavljaju odlično sredstvo promocije i stvaranja povoljnog imidža sportske organizacije.

Savremeni (profesionalni) sportski događaji postali su prepoznatljivi i po stepenu značaja pobjede pojedinaca, timova i reprezentacija. Pored snažno izraženog takmičarskog aspekta, savremeni sportski događaji poprimaju karakteristike šou biznisa (show business-a) i karnevala. Na ovaj način sportski događaji privlače veliku pažnju i interes široke sportske i društvene javnosti.

Značaj sportskih događaja može se ilustrovati na različite načine, a neki od najuočljivijih su:

- Pozitivno skretanje pažnje na organizatore i mesto održavanja sportskog događaja;
- Privlačenje posjetilaca i učesnika;

- Privlačenje ekonomske koristi za mjesto u kome će se sportski događaj održati...

7. Suštinski elementi sportskog događaja

Sportski događaj predstavlja jedan od najosnovnijih stubova sportskih ali i marketing resursa bilo kog sportskog društva, kluba, organizatora takmičenja ili bilo kog sportiste i trenera. Suština sportskog događaja i njegovog organizovanja predstavlja vrlo složen kompleks različitih dejstava, u kome učestvuju svi koji su bliski na bilo koji način sportu: od kompletne organizacione strukture subjekta događaja, do sportista, trenera, menadžera, sponzora, sredstva masovnog informisanja, neposrednih gledalaca i širokog sportskog auditorijuma.

Posmatrana iz ugla teorije sporta sportski događaj predstavlja mjesto i aktivnost na kome se u odnosu na protivnika određuje mjera sopstvene vrijednosti. Sportski događaj predstavlja ogledalo efikasnosti ne samo sportskog treninga i priprema sportista, već i drugih funkcija sportske organizacije i sporta uopšte, uključujući efikasnost menadžmenta i njegove uloge u ostvarivanju ciljeva sportske organizacije.

8. Menadžment u sportu

Menadžment u sportu postoji vijekovima, od nastanka sporta. Međutim, tek odnedavno, u drugoj polovini XX vijeka, menadžment u sportu počinje da se izučava kao akademska disciplina. Sam naziv govori da se ova disciplina sastoji iz dva dijela - sporta i menadžmenta. iz tog razloga, radi

lakšeg proučavanja, često se govori o sportskim i poslovnim funkcijama sportske organizacije.

Menadžment u sportu predstavlja izučavanje provjerenih i sređenih znanja o tome kako sportska organizacija postiže svoje ciljeve pribavljajući, raspoređujući i koristeći ograničene ljudske, materijalne, informacione i novčane izvore.

Za sport i sportske rezultate zainteresovani su pojedinci, grupe, ali i države koje određenim finansijskim ulaganjima obezbjeđuju pokrivanje dijelova, ili cijelog sistema sporta. Pored države i njenih institucija na svim nivoima, od lokalnog do nacionalnog, u sport ulažu i druge zainteresovane institucije, kompanije, preduzeća, pojedinci uglavnom na nivou poslovnog sponzorskog odnosa, kao i velike medijske kuće i to je najznačajniji krug.

Sportski menadžeri danas se suočavaju sa promjenljivim okruženjem i oni predstavljaju najvažniji resurs za uspešno upravljanje sportskom organizacijom. Osobine dobrog sportskog menadžera jesu fleksibilnost i sposobnost da se kreće za promjenama. Menadžeri planiraju, organizuju, vode i kontrolišu, i ove funkcije čine ciklus, ili proces menadžerskog posla.

Menadžeri takođe moraju da prognoziraju, prave planove i budžete i predviđaju događaje u budućnosti. Oni predstavljaju osnovnu pokretačku snagu razvoja sportske organizacije.

Engleska predstavlja mjesto rođenja modernog sporta i menadžmenta u sportu. Krajem osamnaestog i početkom devetnaestog vijeka počeli su da se razvijaju sportski klubovi radi pružanja „sportskih aktivnosti“ članovima kluba. U početku su klubovi organizovani samo za jedan događaj, a kasnije za „seriju događaja“. Iz Engleske se moderni sport proširio u ostale dijelove svijeta.

Sport i sportske organizacije pripadaju tzv. neprofitnom sektoru, zajedno sa organizacijama kulture, društvenim, religioznim, obrazovnim, zaštitnim, političkim, filantropskim, zdravstvenim, humanitarnim i drugim nevladinim organizacijama.

Neprofitni sektor čine: sportske organizacije (klubovi, savezi, sportska društva, olimpijski komitet, itd.), obrazovne, kulturne i vjerske organizacije (škole, fakulteti, muzeji, pozorišta, vjerske ustanove, itd.), zdravstvene i humanitarne organizacije (bolnice, domovi zdravlja, banje, Crveni krst, humanitarna udruženja, itd.), političke partije i društvene organizacije (političke partije, privredne komore, sindikati, itd.).

Pojam neprofitni kao temeljno obilježje neprofitnih organizacija upućuje da je prva karakteristika tih organizacija odsustvo profita tj. da te organizacije djeluju prije svega sa svrhom različitom od sticanja dobiti, a što se povezuje s javnim (opštim, zajedničkim) interesom. Djelovanje neprofitnih organizacija uobičajeno je u području koje nije moguće organizovati na tržišnoj (komercijalnoj) osnovi. Tako neprofitni sektor sačinjavaju i nevladine organizacije koje se bave pitanjima javnog interesa bez motivacije da steknu profit.

9. Učesnici u sportu

Sport u današnje vrijeme, u savremenom društvu, zauzima značajno i posebno mjesto. U mnogim zemljama je to djelatnost od javnog interesa, te je i sport u Bosni i Hercegovini djelatnost od opšteg interesa, a što je regulisano i Zakonom o Sportu BiH, kao i Zakonom o Sportu Entiteta (Republika Srpska i Federacija Bosne i Hercegovine).

Bavljenje sportom je dobrovoljno, slobodno i dostupno svim građanima pod jednakim uslovima, nezavisno od rasne, nacionalne, vjerske,

političke i polne pripadnosti, zdravo, bezbjedno i odvija se uz stručni nadzor.

Programi za čije se ostvarivanje obezbjeđuju sredstva iz budžeta Savjeta ministara BiH i budžeta Entiteta, Republike Srpske i Federacije BiH, kao i drugih izvora finansiranja regulisani su Zakonom o sportu BiH i Zakonom o Sportu Entiteta, a odnose se na:

- Obezbjedivanje uslova za ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata, organizaciju sportskih takmičenja i manifestacija djece, omladine, odraslih, te invalidnih lica;
- Obezbjedjenje sredstava za rad Olimpijskog komiteta BiH, kao referensne krovne sportske organizacije BiH prema svim domaćim i međunarodnim sportskim asocijacijama.
- Stvaranje uslova za rad granskih sportskih saveza i udruženja na nivou BiH;
- Stvaranje uslova za rad granskih sportskih saveza na nivou Entiteta RS i FBiH;
- Izgradnja, opremanje i održavanje sportskih objekata od interesa za BiH kao i od interesa za Entitete, uključujući i sanaciju i rekonstrukciju postojećih sportskih objekata;
- Unapređenje stručnog, istraživačko-razvojnog i naučno-istraživačkog rada, informatike, izdavaštva i javnog informisanja u sportu;
- Obezbjedivanje uslova za saradnju sa međunarodnim sportskim institucijama (svjetske i evropske sportske organizacije, Međunarodni Olimpijski Komitet - MOK, Evropski Olimpijski Komitet - EOK itd);
- Stvaranje uslova i organizovanje sportskih škola, centara, sportskih kampova i drugih institucija i oblika organizovanja od posebnog značaja za razvoj sporta;

- Obezbjedivanje prava iz zdravstvenog i penzijskoinvalidskog osiguranja vrhunskim sportistima;
- Obezbjedivanje stipendija vrhunskim sportistima za sportsko usavršavanje i obezbjedivanje novčanih nagrada za ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata;
- Dodjeljivanje priznanja i nagrada za poseban doprinos razvoju i afirmaciji sporta;
- Sportska takmičenja školske i studentskeomladine, takmičenja i aktivnosti invalidnih lica, sportsko-rekreativna takmičenja, masovne i tradicionalne sportske manifestacije itd.

Programi koji se sufinansiraju iz budžeta Entiteta, Kantona, grada ili opštine odnose se na:

- Izgradnju, održavanje, korišćenje i rekonstrukciju sportskih objekata;
- Učešće u obezbjedivanju realizacije entitetskog, kantonalnog, opštinskog, gradskog i međuopštinskog nivoa školskih i studentskih sportskih takmičenja, takmičenja invalidnih lica, sportsko-rekreativnih takmičenja, masovnih i tradicionalnih manifestacija;
- Stvaranje uslova za podizanje kvaliteta rada svih aktivnih sportista, a posebno rada sa mladim sportski nadarenim pojedincima i ekipama;
- Učešće u finansiranju djelatnosti sportskih udruženja, društava, granskih sportskih saveza i udruženja grada, odnosno opštine;
- Organizaciju i održavanje sportskih takmičenja i manifestacija od značaja za kanton, opštinu, odnosno grad;
- Učešće u školovanju, stručnom usavršavanju i stvaranju uslova za rad sportskih stručnjaka i stručnjaka u sportu;
- Učešće u finansiranju zdravstvene zaštite sportista amatera u skladu sa važećim propisima;

- Obezbjedenje uslova za sportske aktivnosti invalidnih lica.

Sredstva koja se odobravaju za finansiranje sporta na nivou Bosne i Hercegovine na prijedlog Savjeta ministara BiH donosi prvo Predstavnički dom Parlamentarne skupštine, a potom Dom naroda BiH, nakon čega sredstva postaju operativna.

U Entitetima, Republici Srpskoj i Federaciji Bosne i Hercegovine, finansiranje sporta, programa koji se finansiraju, djelimično ili u cjelini, iz budžeta i drugih izvora, donosi Skupština entiteta na prijedlog Vlade, odnosno resornih ministarstava.

Programe koji se na isti način finansiraju iz budžeta i drugih izvora (kantona, grada i opštine), donose skupštine lokalnih zajednica na prijedlog njihovih izvršnih tijela.

Radi boljeg razumijevanja pojma menadžment u sportu, sportskih aktivnosti, angažovanju sportiste, trenera, treninga, takmičenja i sl. pomenućemo neke od osnovnih pojmova u ovoj oblasti.

Sport je svaki oblik fizičke aktivnosti koji organizovanim ili neorganizovanim učešćem doprinosi unapređenju i poboljšanju fizičkog i psihičkog razvoja djece, omladine i odraslih, afirmaciji humanih vrijednosti života i ostvarivanju što boljih rezultata u sportskim takmičenjima.

Sportske aktivnosti obuhvataju fizičko vježbanje, sportske treninge, takmičenja, sportske rekreativne aktivnosti, sportske priredbe i sportsko obrazovanje građana koji se ostvaruju samostalno, ili u sportskim i drugim oblicima organizovanja.

Sportske djelatnosti su djelatnosti kojima se omogućavaju sportske aktivnosti, odnosno obezbjeđuju uslovi za njihovo obavljanje.

Sportista je lice koje redovno, prema odgovarajućem programu, u kraćem i dužem vremenskom periodu, unapređuje i povećava svoje sportske sposobnosti i koji kao član sportske organizacije, ili samostalno, učestvuje u sportskim takmičenjima i na sportskim priredbama.

Sportsko takmičenje je manifestacija koja omogućava pojedincima i ekipama u sportskim igrama da iskažu i provjere svoje sportske sposobnosti i ostvare sportske rezultate koji doprinose ličnoj i ekipnoj afirmaciji, afirmaciji pojedinca, kluba, saveza, opštine, grada, kantona, entiteta, države.

Sportski trening je sistematski proces transformacije psihosomatskog statusa učesnika u sportu u svrhu pripreme za takmičenje ili bavljenje sportsko-rekreativnim aktivnostima.

Sportska rekreacija obuhvata organizovane sportske aktivnosti djece, omladine, odraslih i invalidnih lica koje se organizuju u okviru različitih oblika sportskorekreativnih kolektivnih i pojedinačnih aktivnosti.

Takmičar je sportista koji učestvuje u nekom od sistema takmičenja kao član sportske organizacije, ili samostalno, u skladu sa sportskim pravilima.

Vrhunski sportista je lice koje na sportskim takmičenjima postiže vrhunske sportske rezultate u skladu sa utvrđenim normama i standardima Međunarodnog olimpijskog komiteta i međunarodnih sportskih asocijacija.

Profesionalni sportista je lice koje se bavi sportskom aktivnošću u vidu zanimanja, samostalno, ili u okviru sportske organizacije.

Sportski stručnjak je lice koje ima odgovarajuću školsku spremu i kvalifikaciju za rad u određenoj sportskoj grani.

Stručnjaci u sportu su lica raznih zanimanja koja doprinose ostvarivanju sportskih djelatnosti.

Sport invalidnih lica, odraslih i djece, jeste sportska aktivnost lica koja su fizički ili mentalno hendikepirana, u okviru kojih iskazuju svoje sposobnosti, zadovoljavaju specifične potrebe i pospješuju proces vlastite socijalizacije.

Sportska organizacija je organizacija koja okuplja sportiste radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva i zadataka.

Sportsko društvo je udruženje sportskih organizacija iz različitih grana sporta.

Granski sportski savez je udruženje osnovnih i izvedenih oblika organizovanja u jednoj sportskoj grani.

Sportski objekat je poseban ili višenamjenski otvoren ili zatvoren prostor namijenjen za sportske treninge, vježbanja, takmičenje i održavanje sportskih manifestacija.

Sportska priredba, odnosno sportska manifestacija jeste organizovano sportsko okupljanje takmičara i ljubitelja sporta.

Stručni rad u sportskim organizacijama obavljaju sportski stručnjaci i stručnjaci u sportu.

Sportski stručnjaci su lica koja imaju najmanje više obrazovanje u oblasti sporta, odnosno fizičke kulture ili lica koja su osposobljena za obavljanje određenih stručnih poslova u oblasti sporta.

Stručnjaci u sportu su lica raznih zanimanja koja učestvuju u sportskim aktivnostima i sportskim djelatnostima.

Sportska organizacija jeste organizacija koja okuplja sportiste, sportske radnike, sportske stručnjake, stručnjake u sportu i druge ljubitelje sporta, a osnovana je radi obavljanja sportskih aktivnosti i djelatnosti.

Sportske organizacije mogu se osnovati kao sportska udruženja, sportska društva, preduzeća, ustanove, sportski savezi, stručna udruženja.

Sportsku organizaciju kao udruženje građana mogu da osnuju najmanje tri fizička ili jedno pravno lice, u skladu sa zakonom o sportu mogu se registrovati u nadležnom sudu.

Sportsku organizaciju kao preduzeće, odnosno ustanovu mogu osnovati u skladu sa važećim zakonom za tu oblast.

Granski sportski savezi su asocijacije sportskih organizacija, sportskih stručnjaka i stručnjaka u sportu u jednoj sportskoj grani.

Granski sportski savez može se osnovati ako za njegovo osnivanje iskažu interes najmanje tri sportske organizacije u istoj grani.

U oblasti sporta mogu se osnovati udruženja stručnih radnika i stručnjaka u sportu (sportista, trenera, pedagoga fizičke kulture, sudija, novinara, ljekara, menadžera i sl.), u cilju unapređenja stručnog rada i organizacije sporta.

Sportske organizacije, sportisti, sportski stručnjaci i stručnjaci u sportu iz različitih grana sporta mogu se udruživati u sportska društva. Sportska društva se osnivaju radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva i interesa, racionalnijeg korišćenja postojećih sportskih prostora, unapređenja stručnog rada i zajedničkog nastupa u programiranju razvoja sportova društva.

Sportski objekat, njegov dio ili uređeni prostor jeste građevina, odnosno površina, namijenjena za sportske aktivnosti i djelatnosti. Sportski objekat ima prateći prostor: sanitarni, garderobni, spremišni, gledališni i drugi sa odgovarajućom opremom.

Planinarski domovi, sokolski domovi i drugi objekti imaju status sportskog objekta, a ministarstvo nadležno za poslove sporta utvrđuje da li se

neka površina ili objekat smatra sportskim objektom u skladu sa zakonom i razvrstava sportske objekte od opšteg interesa za republiku i objekte od interesa za grad i opštine.

Kategorizacijom sportova određuju se kriteriji za rangiranje sportskih grana na osnovu opštih i materijalnih uslova, sportskih dostignuća, tradicije, razvijenosti sportske grane, zdravstvenog i medijskog značaja, atraktivnosti, pristupačnosti i drugih značajnih faktora sportske grane.

Kategorizacijom sportista utvrđuju se kriteriji za rangiranje sportista oba pola na osnovu vrijednosti ostvarenih rezultata, uzrasta, kategorizacije sportova, tradicije i postupka rangiranja.

Kategorizacija sportova i sportista odnosi se i na invalidna lica koja se bave sportom.

U skladu sa republičkom kategorizacijom, nadležni organ opštine, odnosno grada određuje rang sportskih grana i sportista na području opštine - grada.

Kategorizaciju propisuje ministar nadležan za poslove sporta na osnovu mišljenja stručnog savjeta, a za kanton, grad ili opštinu ovlašćeno lice na osnovu mišljenja stručnog savjeta ili druge zadužene komisije.

Sportske organizacije su često formirane kao nevladine organizacije. Nevladine organizacije (*nongovernmental organizations*) jesu organizacije koje nastaju i djeluju mimo vlade (nezavisno od nje). To je pojam koji označava da postoje organizacije koje vlada ne osniva i ne kontroliše. Takvih organizacija u društvu ima mnogo i pod ovakvu definiciju mogu da se podvedu sve organizacije koje osnivaju građani na osnovu privatne inicijative, bez obzira da li se radi o profitnim ili neprofitnim organizacijama.

Organizacije u okviru nevladinog, neprofitnog sektora podrazumijevaju javnu korist, odnosno služe blagostanju svojih članova ili doprinose opštem blagostanju. U prvom slučaju to su grupe koje se formiraju na osnovu sličnih interesa, sudbine svojih članova, profesije, godišnje dobi i slično. U drugom slučaju to su grupe čiji je primarni cilj opšte blagostanje jer pružaju usluge u korist nekih društvenih grupa ili vrše pritisak u javnosti i vode kampanju radi boljeg rješavanja nekog društvenog problema, predstavljaju interese građana i usmjeravaju javnost prema određenim ciljevima.

Sema neprofitnih organizacija(Mary Coulter 2010):



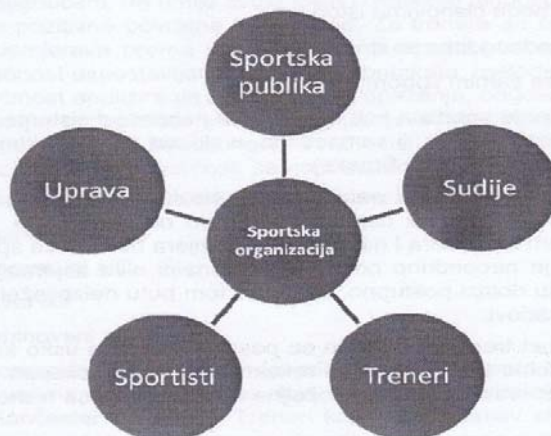
Da bi se neka organizacija smatrala neprofitnom, dobrovoljnom, nevladinom organizacijom, ona mora da ispunjava sljedeće uslove: da ima tek donekle formalnu tj. institucionalizovanu strukturu, da je institucionalno odvojena od države, da ostvaruje neprofitnu distribuciju sredstava, da je samosvojna u svom unutrašnjem ustrojstvu, kontroli i upravljanju, da nije komercijalna, da nije primarno politički angažovana, da je osnovana uz

dobrovoljnu participaciju građana i dobrovoljna ulaganja. Sve navedene karakteristike imaju sportske organizacije.

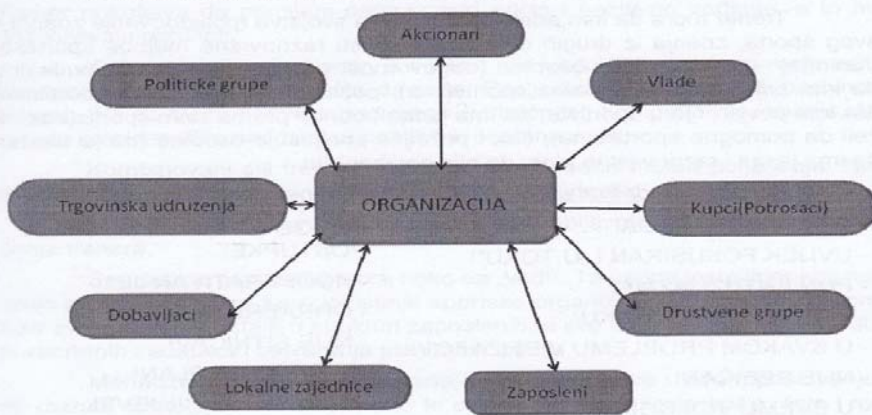
Učesnici (akteri) u sportu jesu svi oni koji utiču na rezultat u sportu:

- Sportisti, kao aktivni realizatori sportske aktivnosti,
- Službena lica na takmičenju (sudija, mjerilac vremena, delegat, verhovni sudija, žiri itd.), oni arbitriraju u sportskoj aktivnosti, kontrolišu je,
- Treneri - pripremaju sportiste, usmjeravaju realizaciju trenažne i takmičarske aktivnosti postavljajući sportistima odgovarajuće zadatke,
- Uprava tj. menadžment sportskih organizacija stvara uslove za rad sportista i trenera, organizuje takmičenje, utiče na prosperitet organizacije,
- Publika - najbrojniji akter pred kojim i za kojeg se sport realizuje. Publika svojom aktivnošću, navijanjem, daje posebnu draž sportu.

Šema učesnika u sportskoj organizaciji: uprava, sportisti, treneri, sudije, publika.



Šema: Stejkholderi u sportskoj organizaciji.



Takmičari predstavljaju specifičnu sportsku aktivnost u kojoj pojedinci ili grupe nastoje da brže ili kvalitetnije ostvare cilj od drugih pojedinaca ili grupa kojima je postavljen isti cilj. Takmičenje kao sredstvo u sportu ima tri vida ispoljavanja:

- takmičenje među članovima istog tima,
- takmičenje jednog tima sa drugim i
- takmičenje sa samim sobom.

Takmičar je sportista koji učestvuje u nekom od sistema takmičenja kao član sportske organizacije, ili samostalno, u skladu sa sportskim pravilima.

Mladi sportista može sebi postaviti visok nivo aspiracija što, u slučaju da ne postiže odgovarajući uspjeh, dovodi do obeshrabrenja. Iskusan trener vještijim vođenjem razgovora i navođenjem primjera pomoći će sportisti da shvati i prihvati kako je neophodno postavljati optimalni nivo aspiracija, te da se do uspjeha u sportu dolazi postupno, da su na tom putu neizbježni uspjesi i neuspjesi, usponi i padovi.

Djelatnost trenera najčešće se posmatra veoma usko kao rukovođenje treningom. Osobine ličnosti trenera reflektuju se na cjelokupan njegov rad. Da bi kod mladih sportista formirao poželjne osobine ličnosti trener ih sam mora posjedovati.

Najprivlačniji karakterološki kvaliteti trenera, prema mišljenju mladih sportista, jesu: dobroćudnost, talentovanost, razumijevanje, veselost, strogoća, poštenje, marljivost i si.

Trener mora da ima adekvatna stručna svojstva (posjedovanje znanja iz svog sporta, znanja iz drugih oblasti, da koristi raznovrsne metode sportskog treninga) - opšte ljudske osobine (odgovornost prema radu, da voli omladinu, da ima prijateljski stav prema sportistima); pozitivan odnos prema sportistima (da ima povjerenje u sportiste, da ima jednak odnos prema svim sportistima, da želi da pomogne sportistima); čak i poželjne spoljašnje osobine (da je uredan, da ima jasan i razgovijetan glas, da nije gojazan) itd.

Prema prof. dr Franji Fratriću, uspješan trener je:

- BEZ PREDRASUDA!
- ODGOVORAN JE ZA SVOJE
- UVIJEK FOKUSIRAN I „U TOKU“!
- POSTUPKE!

- PUN ENTUZIJAZMA!
- SPREMAN NA KRITIKU!
- U SVAKOM PROBLEMU VIDI IZAZOV!
- NIJE SEBIČAN!
- U SVEMU VIDI DOBRO!
- STRPLJIV JE I UPORAN!
- NIJE ZAVIDLJIV!
- VJERUJE U SEBE! STALNO UČI!
- NE BOJI SE NEUSPJEHA!
- KOOPERATIVAN JE!
- OHRABRUJE DRUGE!
- NIJE SITNIČAV!
- UVIJEK IMA PLAN!
- IMA PISANE CILJEVE!
- DOBRO PLANIRA VRIJEME!
- ZNA SVOJ POSAO!
- NE BOJI SE PROMJENA!
- NIKAD NIJE MALODUŠAN!

Zanimanje trenera stresan je i naporan posao, te zahtijeva punu posvećenost. Smatra se da dobar trener treba da ima afinitet prema svom poslu, veliku želju za postignućem, da umije svoje ideje i mišljenje jednostavno izložiti i da što češće daje pozitivne povratne informacije. Za trenera se često kaže da je pedagog, da usmjerava prema uspješnosti, ima sposobnost podučavanja, istrajnost, sposobnost uspostavljanja socijalnih kontakata, metodičke sposobnosti u obuci, sposobnost analiziranja i psihološkog opažanja, odgovornost, konstantnost u ponašanju, sposobnost stvaranja prijateljske atmosfere, samokontrolu, visoku radnu motivisanost, fleksibilnost, kreativnost, sposobnost organizovanja, sigurnost, pouzdanost, odgovornost, samopouzdanje.

U praksi se izdvojilo nekoliko stilova ponašanja trenera:

- „komandni stil”,
- „kooperativni stil”,
- „pasivni stil”,
- „kombinovani stil”.

Kod komandnog stila trener donosi sve odluke, često se upotrebljavao u prošlosti, a veoma dobre rezultate daje i u današnjoj praksi (npr. ser Aleks Ferguson - Mančester Junajted). Treneri koji imaju ovakav stil ili su izuzetno veliki stručnjaci, ili na takav način mogu da prikrivaju domen svoje stručnosti.

Kooperativni stil ukazuje da trener odlučuje sa igračima, a primjenjiv je kada su trener i igrači zajedno duži niz godina, kada je sportska ekipa iskusna. Trener pokušava da primijeni demokratski način i pozitivno vođenje, a to mu dozvoljavaju rezultati.

Kod pasivnog stila trener, u suštini, nije vođa ekipe, donosi malo odluka, sportisti najviše odlučuju šta da rade. Posljedica je loš rezultat, pasivnost trenera, što se može podvesti pod njegovu stručnost, kompetencije, znanje, što su sve karakteristike nedostatka pozitivnih osobina vođe.

Kombinovani stil trenera ne koristi samo jedan metod ponašanja. Njegove karakteristike jesu zbir pozitivnih osobina drugih stilova.

U zavisnosti od konkretne situacije upotrebljavaju se različiti stilovi vođenja trenera.

Sportsku organizaciju mora neko da „vodi“. Ta osoba jeste lider koji realizuje zadatke bitne za funkcionisanje sportske organizacije. Kao takav on prenosi svoje ideje na ostale u strukturi zaposlenih, a sve u cilju pozitivne realizacije zacrtanih zadataka i ostvarenja planiranih ciljeva.

Menadžer u sportu mora da zna da postavi ciljeve u svom poslovanju i za razradi strategiju kako bi ostvario te ciljeve. On organizuje poslovanje i sve njegove segmente, rukovodi i kontroliše planirane ciljeve. U oblasti njegovog poslovanja svrstava se i menadžment sportskih objekata, menadžment sportskih organizacija, menadžment sportskih događaja. Pored

poznavanja sportskih oblasti u kojima razvija svoje poslovanje, za menadžera u sportu su veoma važna i znanja iz oblasti ekonomije, marketinga, informacionih tehnologija. On saraduje svakodnevno sa ljudima jer su oni i njegovi klijenti i njegovi saradnici. Finansije su važne jer bez njih i njihove pravilne raspodjele nijedno poslovanje ne može biti uspješno, kao što je i poznavanje informacionih tehnologija i rada na računaru postala potreba današnjice i svakog savremenog poslovanja.

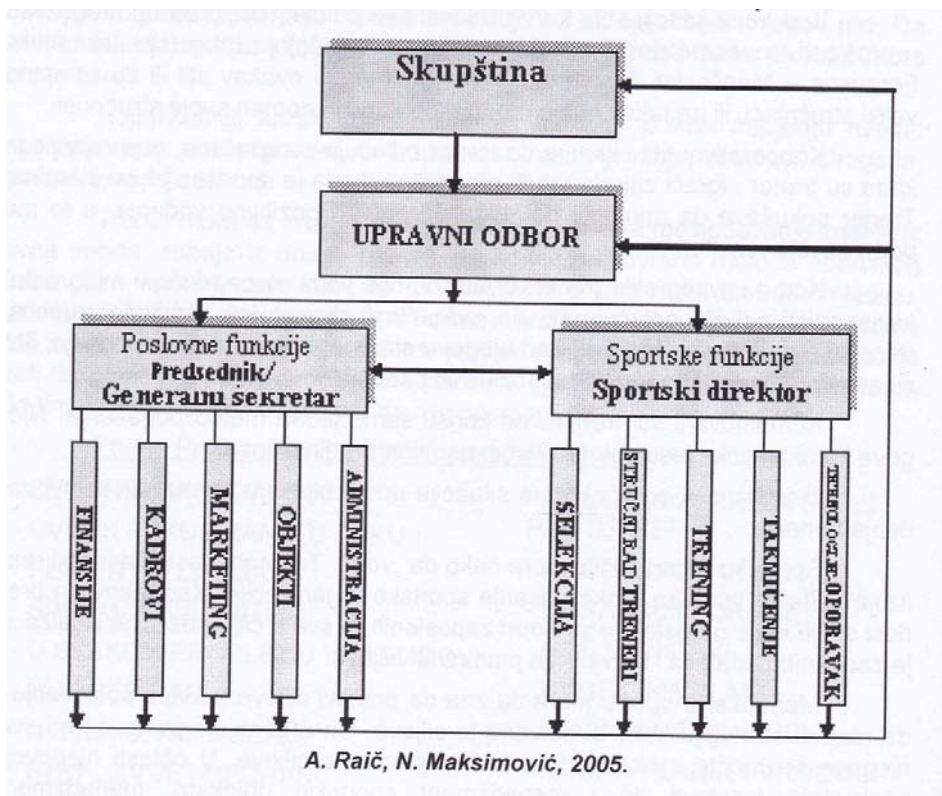
Menadžer u sportu stiče znanja iz oblasti poslovne komunikacije i etike, poslovnog prava, principa prodaje, poslovne ekonomije, ponašanja potrošača, upravljanja ljudskim resursima, preduzetništva, upravljanja projektima, biznis planiranja, odnosa sa javnošću.

Sport u savremenom društvu ima mnogo širu i složeniju ulogu nego što je imao ranije. On je od nadmetanja fizičkih sposobnosti među ljudima prerastao u način našeg svakodnevnog života i kulture.

Pribavljanje ljudskih resursa, njihovo održavanje i razvijanje predstavlja suštinu kadrovske politike u sportkoj organizaciji.

Analiza poslova sportske organizacije jeste polazna tačka u vođenju jedne sportske organizacije. Složenost i obim poslova u sportskim organizacijama razlikuju se u zavisnosti od veličine, takmičarskog nivoa, aspiracija organizacije itd.

Jedan od načina „podjele poslova" u sportskoj organizaciji.



Za uspjeh sportske organizacije važnu ulogu ima timski rad, dobra interakcija između menadžmenta kluba - stručnog štaba - sportista, stil rukovođenja u klubu, menadžera i trenera, međusobni odnosi igrača u igri i izvan terena, odnosno cjelokupna grupna dinamika. Članovi ekipe, tima u međusobnoj su interakciji, rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Potrebno je uspostaviti ravnotežu između ličnih potreba i potreba i ciljeva tima, grupe, što sve jasno ukazuje na potrebu primjene znanja iz menadžmenta.

Pribavljanje ljudskih resursa, njihovo održavanje i razvijanje, predstavlja suštinu kadrovske politike u sportkoj organizaciji.

Analiza poslova sportske organizacije jeste polazna tačka u vođenju jedne sportske organizacije. Složenost i obim poslova u sportskim

organizacijama se razlikuju u zavisnosti od veličine, takmičarskog nivoa, aspiracija organizacije itd.

Razvoj ljudskih resursa u sportu ima svoje specifičnosti. Svakako, stručni rad u sportskim organizacijama treba da obavljaju kompetentne osobe. Samo kvalifikovan i visoko motivisan kadar u budućnosti može obezbjeđivati postizanje vrhunskih takmičarskih rezultata i razvoj sporta u cjelini.

Sportske sudije su neizostavni element sportskog takmičenja. Oni ne smiju imati nikakve druge obaveze ili interese osim nepristrasnog i fer suđenja tokom sportskih takmičenja. Sve odluke u igri koje su zasnovane na ličnim predrasudama, smatraju se nepoštenim i neprihvatljivim. Etika nalaže da se moraju izbjegavati pokloni, usluge, specijalni tretmani, privilegije, zaposlenje ili lični odnosi sa klubom ili timom.

Sportske sudije dužne su da druge sudije, igrače, trenere tretiraju sa profesionalnim dostojanstvom i učtivošću. Potrebno je neprekidno stručno usavršavanje kroz izučavanje igre, pravila, mjerne opreme i tehnike upravljanja igrom.

Sportske sudije treba da zaštite javnost (navijače, službenike, trenere, grače i druge) od neodgovarajućeg ponašanja.

Sportska publika sve više dobija na značaju, posebno u onim sredinama gdje su njeni predstavnici dobili mjesto u upravi kluba, kao i posebne prostorije za sopstveno organizovanje, osmišljavanje nastupa.

Sportska publika jeste najbrojniji akter sporta. Nekada su je činili samo oni koji su mogli neposredno da prate sportski događaj. Tada je brojnost publike bila u direktnoj vezi sa mogućnostima sportskog objekta. Pojavom radio, TV, Internet prenosa auditorijum je višestruko uvećan, u

nekim slučajevima i više milijardi ljudi posmatra neki sportski događaj (npr. otvaranje Olimpijskih igara).

Takmičenja sportista se skoro nikada ne odvija bez gledalaca, ali postoje i suprotni slučajevi (npr. kažnjavanje kluba zbog ponašanja publike).

Objekti za trening i takmičenje, pored osnovne funkcije, sportske, imaju druge, od kojih izdvajamo ekonomsku funkciju.

U pojedinim sportovima, npr. fudbalu i košarci, postoje tzv. „profesionalni navijači“, ljudi koji podržavaju određeni klub, često čak određenu ličnost u klubu zarad čiste svoje lične koristi (najčešće materijalne). Pojedini klubovi plaćaju svoje navijače, tada najčešće rukovodioci ili igrači uopšte u svojim klubovima ne smiju da im se suprotstave, jer bi se od heroja kluba, preko noći, pretvorili u neprijatelja.

Klasifikacija publike moguća je s obzirom na njen odnos prema sportistima. Kao kriterij uzima se i psihološka bliskost koja se uspostavlja između gledalaca i sportista. Bernar Krati pokušao je da utvrdi tipologiju publike upravo po osnovu pomenute psihološke bliskosti:

- gledaoci koje sportista poznaje i koji reaguju pozitivno i dobronamjerno;
- gledaoci koji reaguju pozitivno, ali ih sportista ne poznaje;
- gledaoci koji pasivno posmatraju aktivnosti sportiste bez određenih reakcija koje bi bile upućene na njegovu adresu;
- gledaoci koji negativno reaguju na aktivnost sportiste;
- gledaoci koji ne pokazuju izrazit interes (ravnodušni su) za aktivnosti sportiste.

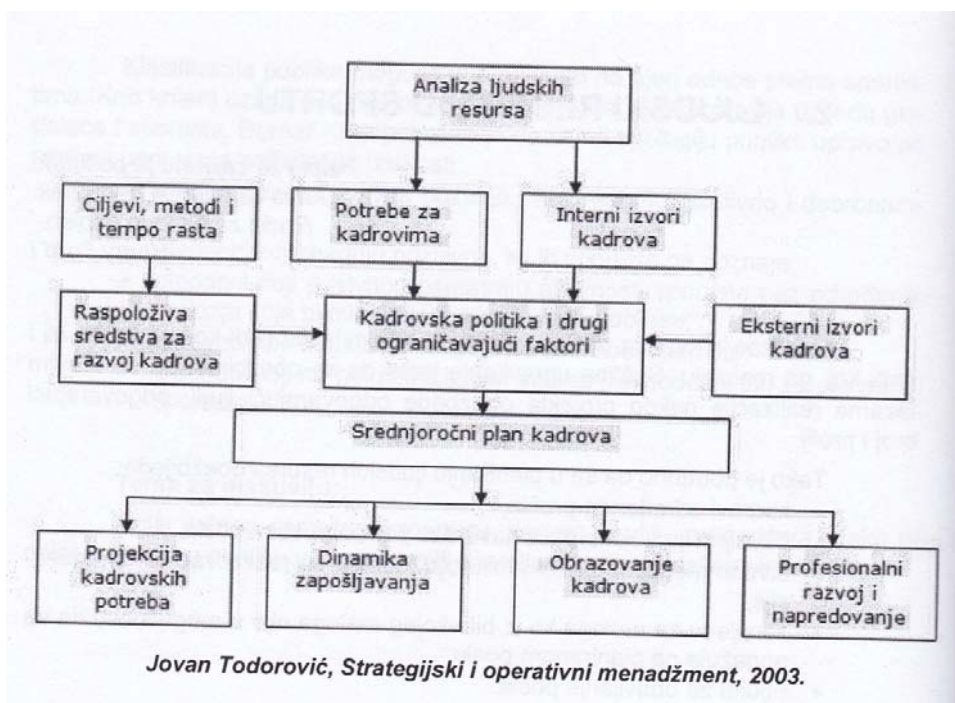
10. Ljudski resursi u sportu

Realizacija svakog posla u velikoj mjeri zavisi od ljudi koji ga vode, ali i onih koji ga realizuju. Suština upravljanja jeste da se obezbijedi da se u svim fazama realizacije nekog projekta obezbede odgovarajući ljudi, odgovarajući broj i profil.

Tako je potrebno da se u planiranju ljudskih resursa obezbijede:

- kadrovi određenog profila,
- dovoljno ljudi kako bi se savladao potreban obim posla,
- stvoriti međusobnu komunikaciju kako bi se realizovao cilj organizacije,
- zamijenu za nekoga ko iz bilo kojeg razloga nije u mogućnosti da se angažuje na planiranom poslu,
- obuku za obavljanje posla.

U sportskoj organizaciji, kao i u svakoj drugoj organizaciji, postoje mnogobrojne razlike među ljudima. Ljudi su različiti po starosti, obrazovanju, inteligenciji, interesovanju itd. Zbog toga upravljanje ljudskim resursima zahtijeva širok spektar znanja iz različitih naučnih oblasti radi cjelovitog sagledavanja i zučavanja svog predmeta: korišćenja, održavanja i razvoja ljudskog potencijala u organizaciji. Za razliku od nauka, koje se parcijalno i iz svog ugla bave čovjekom i njegovim radom, menadžment ljudskih resursa integriše i cjelovito sagledava sve te aspekte sa stanovišta organizacione efikasnosti, pri čemu dolazi do zadovoljavanja ljudskih potreba. Zato se menadžment ljudskih resursa može okarakterisati kao interdisciplinarna, humanistička, društvena i primjenjiva naučna disciplina.



U sportskoj organizaciji posebno je važno razviti relacije:

- trener-ekipa,
- sportista-sportista,
- sportista-ekipa,
- trener-sportista,
- trener-menadžment-tim,
- menadžment tim-sportisti itd.

Osnovna komponenta sporta jeste trening, a karakteristika treninga jeste strogo i precizno odabran sistem vježbi koje se dugo ponavljaju, unaprijed utvrđenim redoslijedom, dok se ne ovlada sigurnim, brzim, lijepim izvođenjem odgovarajućih pokreta ili radnji. Tokom treninga osnovni cilj jeste izgrađivanje raznih vještina i usvajanje određenih navika prema utvrđenoj svrsi kao i formiranje odgovarajućih neuro-muskularnih, ali i intelektualnih navika čovjeka. Jedan od osnovnih ciljeva treninga jeste

adaptirati vladanje organizma datoj situaciji koja je unaprijed definisana, prema principima reagovanja na unutrašnje i spoljašnje podražaje.

Sportska organizacija, da bi funkcionisala, mora da ima ljude, odnosno ljudske resurse. Kvalitet poslovanja jedne sportske organizacije zavisi, prije svega, od kvaliteta ljudskih resursa koji su u njoj.

Kadrovi (resursi) u sportskom klubu obuhvataju sva angažovana lica u klubu. U širem smislu, kadrove u klubu čine lica koja upravljaju (sportski radnici, menadžeri) i volonteri (amaterski sportski radnici). Kadrovi u užem smislu jesu svi zaposleni u klubu, bez obzira na stepen stručnih kvalifikacija, radno mjesto ili vrstu radnog odnosa.

Sportsko takmičenje glavni je uzrok sportskog događaja. Sportsko takmičenje nije moguće ostvariti bez ljudskih resursa, sportista, trenera, sudija, menadžera, publike itd. U zavisnosti od značaja, sastava i broja učesnika sportskog takmičenja biće angažovani različiti ljudski resursi.

Sportska takmičenja postaju sve brojnija i sve skuplja. Prate ih bučna reklama, sponzori i „donatori". Istovremeno, povećava se broj obaveznih strogih propisa i pravila za obezbjeđivanje regularnog odvijanja takmičenja. Sa tim su povezani veliki izdaci administracije, raste birokratija. Težnja ka rekordu dovodi do toga da unutrašnje vrijednosti sporta moraju da se povlače pred kvantitativnim vrijednostima. Pobjednik brzo postaje heroj, ali se takođe brzo zaboravlja ukoliko ne pobjeđuje redovno.

Danas je sport pravi rad koji se ne može izbjeći ukoliko se žele postizati rezultati. To zahtijeva angažovanje specifičnih ljudskih resursa. Ovakav sport je, međutim, lišen svog osnovnog smisla. Njegovu suštinu ne čine više ljudske, već mehaničke, automatske reakcije takmičara okruženog armijom trenera, selektora, ljekara, psihologa, terapeuta, koji imaju samo

jedan cilj - postići rekord. Princip je prost: cilj se izjednačava sa rezultatom. Takav put razvoja sporta čini se da je lišen smisla.

Ljudski činilac ima najznačajniju ulogu u racionalnom odvijanju procesa rada u sportskoj organizaciji. Iza svakog uspjeha krije se ljudsko biće, ali sve češće, nažalost, ono je samo „sportista treniran za postizanje rekorda". Da li takvo lice može da postane idol? Lice ne postaje idol zato što je postiglo rekord ili postiglo veliki sportski uspjeh, već zato što djela na takav način koji drugi smatraju kao vrijedan podražavanja. Zato je, u najmanju ruku, sumnjivo da li u ovim uslovima mogu da budu iskorišćavane vaspitne i motivacione vrijednosti sporta. Ovdje ne istupamo kao protivnici vrhunskog sporta, ali smo ipak ubijeđeni u to da sport može dati više nego što to dozvoljava njegova današnjica. Razmislimo, takođe, da li sredina stavlja savremenom sportu prekomjerne zahtjeve. Zar očekivanja sredine koja vrše pritisak na cjelokupan sport i na pojedine organizacije i sportiste njih ne primoravaju da na putu do rekorda koriste sredstva suprotna suštini sporta?

Menadžment ljudskih resursa u sportu najčešće podrazumijeva integralni ljudski potencijal svih zaposlenih i/ili angažiranih subjekata u sportskoj organizaciji. Tretiranje ljudi u sportskim organizacijama kao resursa (radnog potencijala) čini proces upravljanja veoma složenim, prvenstveno stoga što čovjek na današnjem stepenu antropološkog, ekonomskog, društvenog, političkog i kulturnog nivoa i razvoja predstavlja jedan od najsloženijih i najkomplikovanijih resursa.

Složen i komplikovan stoga što se sastoji iz niza međusobno povezanih antropoloških segmenata (morfoloških, funkcionalnih, motoričkih, kognitivnih, konativnih, socioloških i dr.), a dinamičan stoga što je sposoban da promijeni svoje stanje pod uticajem niza spoljašnjih dejstava.

Tokom svakog korišćenja resursa u sportskoj organizaciji dolazi do njihovog trošenja. Ono može biti:

- fizičko i
- funkcionalno.

Fizičko trošenje resursa se odnosi na potrošnju materije i energije. Ono obuhvata sve ono trošenje energije sportista tokom treninga ili takmičenja, trenera tokom organizovanja treninga ili pak ljudi koji trošenje svoje energije baziraju na pripremi sportskih objekata.

Funkcionalno trošenje resursa predstavlja habanje određenih resursa koji su u funkciji sporta. Ti resursi su: sportski objekti sa svim sadržajima u njima, sportska oprema, rekviziti, razni instrumenti, odnosno svi oni materijali koji su u funkciji sporta. Neophodno je konstantno održavanje funkcionalnih resursa kako oni ne bi izgubili svoja svojstva i funkciju. Oni se karakterišu prema tome što imaju vijek trajanja i nakon određenog vremena neophodna je njihova zamjena.

Obnavljanje resursa neophodno je i ono zavisi od vrste i brzine njihovog trošenja. Svakom resursu treba određeno vrijeme da se potroši, nekom dan, dva (energija, hrana, voda ...), a nekom 10-20 godina (npr. sportista, sportski trener). Postoje i tzv. trajni resursi kao što su: sportski objekti, zgrade, tereni i sl. Kakav god resurs bio neminovno je njegovo obnavljanje.

Dosta nedoumice unosi razgraničenje uloga menadžera i lidera. Menadžer djeluje sa formalne pozicije u organizaciji, sa osnovnim zadatkom da planira, organizuje i kontroliše realizaciju, dok lider treba da inspiriše, podstiče i predvodi, da djeluje manje formalno.

MENADŽMENT	LIDERSTVO
<p>Planiranje i izrada budžeta: utvrđivanje detaljnih koraka i vremenskog okvira za ostvarivanje neophodnih rezultata, zatim raspoređivanje resursa potrebnih za realizaciju</p> <p>Organizacija i obezbeđenje kadrova: definisanje strukture za izvršenje planova, kadrovsko popunjavanje te strukture, delegiranje odgovornosti i ovlašćenja u cilju sprovođenja plana, obezbeđenje postupka i procedura kao pomoć u instruktazi ljudi i definisanje metoda ili sistema za praćenje realizacije</p> <p>Kontrola i rešavanje problema: praćenje rezultata, uočavanje odstupanja od plana, zatim planiranje i organizovanje radi rešavanja problema</p>	<p>Utvrđivanje pravca: razvijanje vizije budućnosti - često daleke budućnosti - i strategija za realizovanje pomena koje su potrebne da bi se ta vizija ostvarila</p> <p>Usmeravanje ljudi: širenje informacija o utvrđenom pravcu, kroz reči i dela, na sve one čija saradnja može biti potrebna da bi se uticalo na formiranje timova i koalicija koje shvataju viziju i strategije i prihvataju ih kao ispravne</p> <p>Motivisanje i inspirisanje: stimulisanje ljudi da savladaju najveće političke i birokratske prepreke, kao i one vezane za resurse, koje stoje na putu ka promeni, kroz ispunjenje osnovnih, ali često nezadovoljenih ljudskih potreba</p>

U sportskoj organizaciji može doći do konflikta, čak se može reći da su to česte pojave. Konflikt je situacija u kojoj pojedinci u jednoj organizaciji rade jedni protiv drugih, umjesto jedni sa drugima.

11. Lider u sportu

Osnovna uloga lidera u sportu jeste da „okupi ljude oko zajedničkog cilja, ohrabri ih i motiviše“. Djelovanje lidera je uočljivo kada sportska organizacija ili sportska ekipa, prestaje da bude prost zbir zaposlenih, ili igrača i postaje kolektiv koji ujedinjuje sposobnosti svih za dobrobit svih. Za ovu pojavu se često koristi sintagma „sinergetski efekat“.

Aktivnost sportske organizacije (sportska i poslovna) pretpostavlja prisustvo kvalifikovanih i motivisanih ljudi koji će, obavljajući svoje zadatke, i omogućavati postizanje ciljeva sportske organizacije kao cjeline. Usaglašavanje broja i strukture ljudskih resursa sa predviđenim obimom vrstama poslova organizacije suštinski je bitno pri implementaciji strategije kluba i njegovih dijelova.

Liderstvo predstavlja proces međusobnog uticaja pojedinca (lidera) i drugih (igrača/zaposlenih u sportskoj organizaciji) ličnosti u organizaciji koji rade realizaciji zadatih ciljeva.

Osobine i vještine lidera jesu:

<i>Osobine</i>	<i>Veštine</i>
Prilagodljivost situaciji	Inteligencija
Otvorenost za društvenu okolinu	Konceptualne veštine
Ambicioznost, okrenutost uspehu	Kreativnost
Prodornost	Taktičnost i obzirnost
Kooperativnost	Rečitost
Odlučnost	Stručnost
Pouzdanost	Organizacione veštine
Dominantnost	Moć ubedivanja
Energičnost	
Upornost	
Samouverenost	
Otpornost na stres	
Spremnost da se prihvati odgovornost	

Kadrovska funkcija treba da:

- privuče dovoljan broj kompetentnih,
- popuni radna mjesta odgovarajućim ljudima,
- zadrži potrebne kadrove,
- motiviše,
- održi visok nivo zadovoljstva,
- poštuje zakonsku regulative,
- obezbijedi korišćenje ljudskog resursa kao izvor sticanja konkurentske prednosti.

U ostvarivanju svoje uloge ova funkcija polazi od generalne strategije sportske organizacije. Kadrovska funkcija treba da pomogne pri implementaciji strategija:

- regrutovanja,
- selekcije,
- raspoređivanja,
- nagrađivanja,
- posmatranja kadrova.

Može se reći da se određeno ponašanje lidera može pokazati kao efikasno u jednoj i potpuno neodgovarajuće u drugoj situaciji, odnosno, vjerovatno ne postoji jedan najbolji način liderstva za sve situacije.

Proces liderstva u sportskoj organizaciji zavisi od karakteristika sljedbenika - igrača, ili zaposlenog, prirode zadatka koji treba realizovati, karakteristika same organizacije i njenog okruženja. Piter Draker smatra da se duh jedne organizacije kreira na vrhu i da ni jedna organizacija ne može da bude bolja od ljudi u njoj.

MENADŽER	LIDER
Kratkoročno orijentisan	Dugoročno orijentisan
Striktan pogled	Zagledan u horizont
Administrira	Inovira
Održava	Razvija
Imitira	Stvara
Pita zašto i kako	Pita zašto ne
Prihvata	Dovodi u pitanje (izaziva)
Dobar vojnik	Sopstvena ličnost
Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari
Resursna moć	Interpretativna moć
Hijerarhijska pozicija	Upravljanje svešću
Planira, organizuje i kontroliše	Kreira i vodi promene

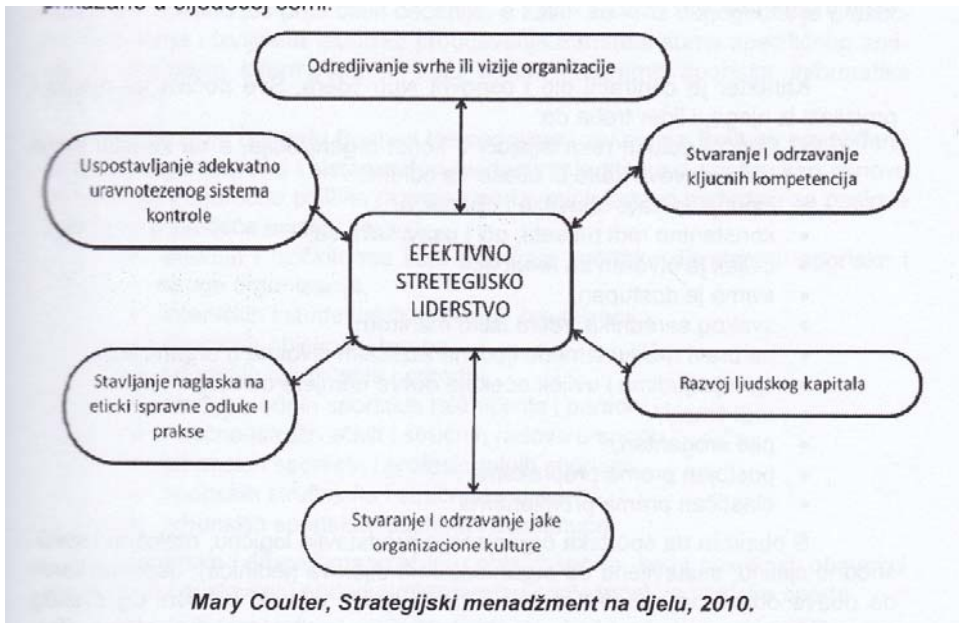
Tomić M., 2005.

I danas se vode mnoge rasprave povodom toga zašto čovjek teži da bira predvodnika, odnosno lidera (vođu) koji će ga usmjeravati i koga će slijediti. U sportu je skoro nezamisliva situacija da postoji ekipa bez lidera, ona je najčešće osuđena na propast. Primjeri lidera u sportskoj ekipi brojni su: Vlade Divac, Svetlana Kitić, Novak Đoković itd.

Planiranje kadrova je kontinuirani proces predviđanja potreba za kadrovima, izbora programa i postupaka organizacije njihovog razvoja u cilju obezbjeđivanja sklada između obima i strukture poslova i zadatka, na jednoj, i sposobnosti i drugih osobina njihovih izvršilaca, na drugoj strani.

Budući da su kadrovi osnovni činilac poslovanja njihovo planiranje mora biti sastavni dio opšte strategije rasta preduzeća. Naime, planiranje rasta i razvoja mora biti prožeto problematikom kadrovskih resursa i obezbjeđivanjem uslova za njihovo optimalno korišćenje. S druge strane, samo planiranje kadrova ne može da se odvija izolovano od prihvaćenih pravaca i metoda rasta preduzeća.

Prema Coulteru efektivno stratejsko liderstvo podrazumijeva elemente prikazane u sljedećoj šemi:



Na osnovu Golemanovog istraživanja baze od 3.871 lidera izdvajaju se sljedeći tipovi lidera:

- VIZIONAR. Kada promjene zahtijevaju novu viziju, ili kada je potreban nov i originalan pravac. Ovaj tip lidera, stvarajući pozitivniju klimu u organizaciji, pomjera ljude prema zajedničkom snu;
- TRENER. On pomaže zaposlenima da poboljšaju svoje performanse na dugoročnoj osnovi, stvarajući veoma pozitivnu klimu u organizaciji, oovezuje htjenja svakog zaposlenog sa ciljevima organizacije.
- STARATELJ. Kada treba da se ojačaju konekcije motivise u stresnim situacijama. Kada je potrebno da se „zapuše rupe“ u organizaciji, u oozitivnoj klimi, ovaj tip lidera kreira harmoniju povezujući ljude.
- DEMOKRATA. Kada je potrebno da se izgradi konsenzus ili da se stimulišu zaposleni da poboljšaju svoje outpute, ovaj tip lidera, u

pozitivnoj klimi, vrednuje output zaposlenih i stvara participativnu kulturu.

- REGULATOR. Kada je potrebno da se dobiju visokokvalitetni rezultati od motivisanog i kompetentnog tima, ovaj tip lidera reguliše korake kako da se ostvareni rezultati približe očekivanim. S obzirom na to da se često loše izvodi u praksi ovaj tip lidera često stvara negativnu klimu.
- KOMANDANT. U krizama, preokretima ili u kriznoj situaciji između lidera i zaposlenih ovaj tip lidera ublažava neizvjesnost izdajući jasne direktive. Često je zloupotrebljavan model, te ovaj tip lidera stvara negativnu klimu u organizaciji.

Karakter je centralni dio i osnovni stub lidera. Sve počiva na njemu i proizilazi iz njega, i lider treba da:

- donosi odluke razmišljajući u korist organizacije, a da koristiti svoje lične stavove kako bi uticao na odluke,
- ispunjava date obaveze i obećanja,
- konstantno radi na sebi, uči i usavršava se,
- uvijek je otvoren za feedback,
- svima je dostupan,
- svakog saradnika tretira istim manirom,
- ne pravi razliku između ljudi na različitim nivoima u organizaciji,
- vjeruje ljudima i uvijek očekuje dobre namjere od njih,
- radi timski,
- nije arogantan,
- postojan prema preprekama i
- elastičan prema promjenama.

S obzirom da sportska organizacija predstavlja logičnu, razložnu i svrsishodnu cjelinu, sastavljenu od organizacionih dijelova (jedinica),

ustrojavljenih da obavljaju određene zadatke u okviru postavljenih ciljeva, osnovni cilj svakog menadžmenta trebalo bi da bude kreiranje institucionalnog okvira (forme/strukture) sportske organizacije koja će biti sposobna da samostalno funkcionira, odnosno da ostvari planirane (postavljene) ciljeve.

12. Predviđanje u sportu

Dobro obaviješteni menadžeri svjesni su ogromnog jaza između teorija upravljanja u akademskim udžbenicima i prakse u savremenim složenim uslovima poslovanja. Stoga zalaganje da se predviđanje tretira kao posebna funkcija menadžmenta još više dobija na značaju, posebno u sportu.

Predviđanje ima svoje principe, zakonitosti, metode koje se razlikuju od planiranja. Menadžeri u sportu se moraju baviti predviđanjem i planiranjem. Bez predviđanja nema razvoja sporta.

Predviđanje je faza koja prethodi planiranju. To je stalan i kontinuiran proces. Posebno stoga što je okruženje sporta nestabilno, predviđanje treba da predstavlja kontinuiranu aktivnost. Ono nije samo dio planiranja, već interaktivno djeluje i u organizovanju, vođenju i kontroli.

Procesom predviđanja se smanjuje neizvjesnost pojedinih budućih događaja i utvrđuje vjerovatnoća njihove pojave. Prof. dr Milan Tomić smatra da je to proces koji je usmjeren tako da generiše buduća stanja koja se žele i za koja se ne očekuje da bi se desila ukoliko se nešto ne preduzme planskom akcijom.

Kada se govori o planiranju, nije toliko bitno šta raditi u budućnosti, već šta je potrebno uraditi danas da bi se obezbijedilo da se željene stvari dese u uslovima neizvjesne budućnosti. Predviđanjem se dobija vjerovatan

tok budućih događaja, a „planovi su odluke o načinu na koji treba da se pripremamo za te događaje“.

Suštinska razlika između predviđanja i planiranja je sljedeća: predviđanjem se utvrđuju vjerovatnoća budućih događaja i njihovi očekivani rezultati, dok planovi predstavljaju razvoj skupa planskih odluka čiji je cilj da nas pripremi za te događaje.

Svako predviđanje se mora povezati sa formulisanjem i realizacijom ciljeva sportske organizacije.

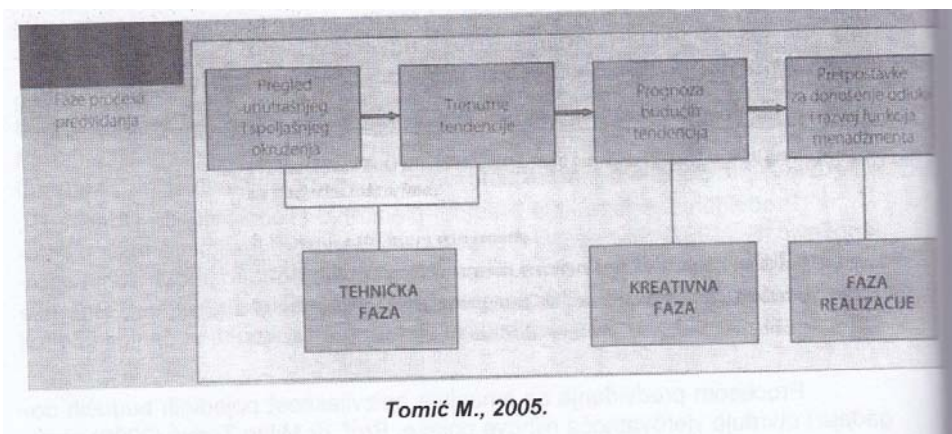
Predviđanje sportskih rezultata, trendovi rezultata, poslovno okruženje, to je najčešće predmet predviđanja.

Proces predviđanja u sportu ima četiri elementa i tri faze:

- Pregled i analiza okruženja sporta i sportskih organizacija
- Sadašnji trendovi - tendencije sporta
- Predviđanje trendova - tendencija u budućnosti
- Pretpostavke za odlučivanje i razvoj funkcija menadžmenta u sportu.

Faze procesa predviđanja korespondiraju sa elementima predviđanja.

Pregled, analiza okruženja sporta i sportskih organizacija, kao i sadašnji trendovi - tendencije sporta čine tehničku fazu, predviđanje budućih trendova - tendencija u budućnosti je kreativna faza, dok su rezultati predviđanja - pretpostavke, koje se koriste u odlučivanju i razvoju funkcija menadžmenta - implementaciona faza procesa predviđanja



Tehnička faza podrazumijeva korišćenje svih tehničko-tehnoloških i stručnih znanja iz okruženja, kao i metode kojima se odgovarajućom vjerovatnoćom mogu prognozirati buduća stanja. U ovoj fazi se obavlja analiza prošlih i sadašnjih stanja sportskih resursa.

Kreativna faza podrazumijeva intelektualni i intuitivni napor menadžera kojim se projektuje buduće stanje sporta.

Faza realizacije pretpostavlja pretakanje odgovarajućih pretpostavki o budućnosti u odluke, korišćenjem svih funkcija menadžmenta.

Tačnost predviđanja zavisi od mnogo faktora, naročito od kvaliteta stručnih i drugih informacija i vremenskog perioda za koji se obavlja prognoziranje.

Tačnost predviđanja je u obrnutoj srazmjeri sa brojem godina: što je rok kraći - preciznost je veća.

Teoretska osnova predviđanja zasniva se na sljedećim ubjedenjima:

- budućnost predstavlja logično proširenje prošlosti,
- snažne, neumoljive sile će uticati na budućnost, na način koji je kontinuiran i koji je moguće predvidjeti,

- pojedinac može na najbolji način predvidjeti budućnost tako što će utvrditi i analizirati trendove iz prošlosti, a zatim izvršiti razumnu ekstrapolaciju (proširivanje iskustva iz prošlosti na način koji se prikazuje brojkama).

Metoda „Delfi“ ili „ekspertsko mišljenje“ zasniva se na sistematskom prikupljanju mišljenja eksperata. Koraci za primenu „Delfi“ metode su sljedeći:

- definisanje problema,
- formiranje grupe eksperata,
- definisanje mogućeg budućeg stanja,
- sprovođenje prve serije upitnika,
- korekcija pojedinačnih prognoza,
- analiza primljenih ideja,
- konačno ugrađivanje ekspertskog mišljenja u prognostičke odluke,

Metoda „brejnstorming“ (brain - mozak; storming - oluja, bura) može se prevesti kao „borba mišljenja“ ili „borba ideja“. Tehnologija organizovanja ove metode u praksi je sljedeća:

- javno oglašavanje potrage za idejama koje su u vezi sa različitim pitanjima iz oblasti djelovanja organizacije - ideje novih poslova, razvoja ...;
- javno iznošenje ideja na specijalno organizovanim skupovima i pred auditorijumom;
- sprovođenje eliminacionih krugova i odbacivanje ideja koje ne mogu da izdrže realizaciju u praksi;
- diskusija koja bi trebalo da bude usmjerena na izoštravanje, pojašnjavanje i bolje definisanje pojedinih ideja;

- konačno razmatranje ideja u posljednjem krugu, u kome se bira „pobjednik“

Metoda „scenarija“ stvara uslove da se razvije više mogućih varijanti eventualnih budućih dešavanja, tj. da se na kvantitativan ili kvalitativan način iskaže više alternativnih slika, prikaza i vizija budućnosti.

Te alternativne slike predstavljaju vizije budućih događanja. Te različite slike, odnosno vizije budućnosti, predstavljaju određeni scenario prema kojem odvija „film“ budućnosti. Da bi se obezbijedili relevantni ulazni podaci i proces predviđanja i definisanje mogućih scenarija, koriste se rezultati statističkih modela i drugih kvantitativnih metoda i tehnika.

Metoda regresione analize pripada skupu statističko matematičkih metoda. Regresiona analiza pokazuje oblik povezanosti između dvije promjenljive pomoću regresione linije. Odnos promjenljive (y) prema promjenljivoj (x) može biti različit, i zato je prvi korak ka otkrivanju oblika povezanosti ucrtati dijagram rasturanja ili dijagram disperzije između dva obilježja.

13. Planiranje u sportu

Planiranje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta u sportskoj organizaciji. Planiranje je osnovna menadžerska funkcija kojom se definišu uslovi za realizaciju strateških i operativnih ciljeva organizacije. To je proces koji se zasniva na ciljevima i strategijama, odnosno razvojnoj politici organizacije.

Procesom planiranja odabiraju se ciljevi sportske organizacije, a potom strategije, programi i planovi njihovog ostvarivanja.

Planiranje je posebno bitno zbog promjena koje se dešavaju u ekonomskoj, socijalnoj, demografskoj i dr. sredinama. Za sport su značajne one promjene koje se tiču sportske eksterne i interne sredine.

Planiranje u sportskim organizacijama vrše treneri i menadžment organizacije. Oni zajedno moraju izraditi planove. Samo to može dovesti do uspjeha u radu. Često postoji otpor kod trenera i menadžmenta prema planiranju. Često kao razlog navodi gubljenje vremena, međutim istraživanja su pokazala da je stvarni razlog zapravo nedostatak znanja. Planiranje je visokosofisticirana funkcija menadžmenta i predstavlja često nepremostivu prepreku za većinu menadžera.

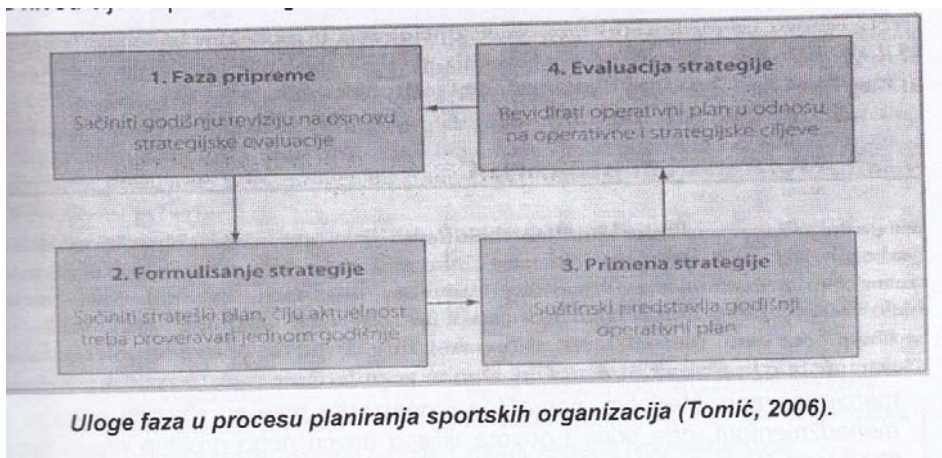
Ciklus planiranja u sportskoj organizaciji sadrži sljedeće elemente:

- analiza trenutne pozicije,
- određivanje ciljeva,
- izbor i razvoj strategija,
- faza detaljnog planiranja,
- evaluacija plana,
- sprovođenje i kontrola planskih zadataka.

Plan predstavlja sredstvo koje je osmišljeno za postizanje cilja. Određivanje ciljeva i razvoj planova, ukoliko se to učini na adekvatan način, dovešće postizanja željenih rezultata i povećanja organizacijske efikasnosti i efektivnosti. Proces planiranja podrazumijeva uključivanje sljedećeg važnog elementa - misije sportske organizacije.

U sportskim organizacijama je segmentacija planiranja, tj. funkcionalizacija i decentralizacija, veoma bitna. To znači da sportska organizacija ima veliki broj funkcija i da je to otvoreni sistem organizacije. Za svaku pojedinačnu funkciju ili dio cjeline treba razvijati specifično,

segmentarno planiranje. Funkcionalno planiranje se odnosi na dijelove organizacije ili pojedine njene aktivnosti. Povezanost sa cjelinom organizacije obezbjeđuje se jedinstvenim planiranjem na nivou cijele sportske organizacije.



Sportske organizacije mogu sačiniti odvojene dokumente pri planiranju rdgovarajućih funkcija, kao i odvojene dokumente o strategijskim, operativnim i drugim planovima. Međutim, sportska organizacija mora da ima jedan jedinstven proces planiranja kako bi se ostvario strategijski cilj organizacije.

Analiza trenažnog procesa izuzetno je važna radi pripreme planiranja. Potrebno je analizirati šta smo radili, a posebno šta rade drugi. Analiza se odnosi na trening kroz koji sportista prolazi.

Potrebno je utvrditi broj treninga i broj utakmica, ukupno vrijeme trajanja treninga, tipove treninga, srednji intenzitet i obim te njihovu raspodjelu, procentualnu raspodjelu određenih tipova treninga u određenom periodu i slično. Suština ove analize jeste priprema za pravljenje modela takmičarske aktivnosti, otkrivanje faktora uspjeha u datoj aktivnosti, kao i njihovo praćenja pod uticajem trenažne aktivnosti. Nakon analize

takmičarske aktivnosti pokušava se uspostaviti uzročno-posljedična relacija sa individualnim karakteristikama sportiste, kao na primjer da li igrač sa boljom aerobnom izdržljivošću ima više skokova ili da li prelazi veću distancu u igri; da li je igrač sa većim vertikalnim skokom uspješniji u igri i sl.

Razmatrajući problematiku misije u neprofitnim organizacijama, Draker je izdvojio neke karakteristike u tim organizacijama. Dvadesetak godina prije kraja XX vijeka, menadžment je bila nepoželjna riječ u neprofitnim organizacijama, jer je označavao biznis, a te organizacije su se ponosile time što nisu komercijalizovane. Međutim, neprofitne organizacije brzo su shvatile potrebu za menadžmentom, one brinu i govore više o novcu nego profitne organizacije, zbog toga što im je teško da zarade i zbog toga što ga one imaju uvijek mnogo manje nego što im je potrebno. Neprofitne organizacije smatraju da njihova osnovna strategija nije novac, niti ga one stavljaju u centar svojih planova. U takvom položaju se nalaze sportske organizacije, bez obzira u kom su statusu, profitnom ili neprofitnom.

Elementi dobrog plana:

- sadrži jasan izvještaj o trenutnoj situaciji,
- ima jasan cilj,
- kreativan u odnosu na dostupne resurse,
- definiše zadatke koje treba izvršiti, raspodijeliti odgovornosti, njihove prioritete i rokove,
- opisuje kontrolne mehanizme koji će menadžeru ukazati na teškoće pri ostvarivanju plana,
- uzima u obzir slučajnosti kako bi se moglo reagovati na krizu.

Da bi planovi bili efektivni, potrebno je:

- angažovati ljude na koje će plan uticati, tako da se dobije njihova podrška,
- objasniti zbog čega se dati plan ostvaruje,
- objasniti kakvu će korist imati oni koji učestvuju u ostvarivanju plana,
- obezbijediti da resursi budu dostupni i da ostanu dostupni,
- potrebno je integrisati prekretnice (*milestones*) u plan,
- koristiti princip KISS (Keep It Simple and Straightforward) - neka plan bude jednostavan i jasan,
- neophodno je da plan bude fleksibilan.

14. Menadžment trenažne tehnologije

Svaka ljudska djelatnost u kojoj se ostvaruje neki proizvod odvija se prema nekoj tehnologiji rada, ili bolje rečeno, svakom kvalitetnom proizvodu prethodi visokorazvijena tehnologija. To praktično znači da je nemoguće u bilo kojoj ljudskoj djelatnosti ostvariti neki visokovrijedan proizvod, a da pri tome nije bila primijenjena visoko razvijena tehnologija rada.

Tehnologija predstavlja nauku o vještinama i zanatima. Kada se kaže trenažna tehnologija, onda se misli na nauku o vještini i zanatu koji se zove trening. Cilj trenažne tehnologije jeste da se za što kraće vrijeme postigne što veća efikasnost. Za realizaciju ovakve djelatnosti potreban je multidisciplinarnan, kompleksan i integralan pristup.

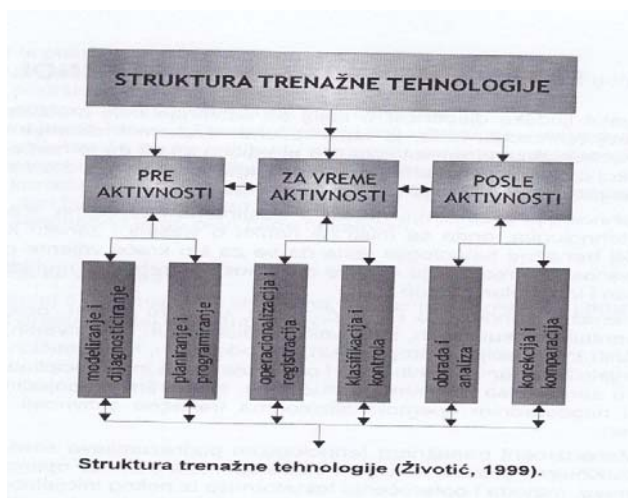
Trenažna tehnologija, u širem smislu, predstavlja zbir svih relevantnih spekulativnih, intuitivnih, tradicionalnih, iskustvenih, pragmatičnih i naučnih informacija (antropoloških, metodoloških, kibernetičkih, informatičkih, materijalnih, organizacionih i dr.) i ostvaruje se

na interdisciplinarni način, a to znači, u saradnji sa naučnim institucijama, ekspertima u pojedinim specijalnostima i neposrednim operacionalizatorima trenažne aktivnosti (trenerima i sportistima).

Menadžment trenažnom tehnologijom podrazumijeva smišljen, organizovan i kontinuiran proces, sa ciljem da se sportista pomoću optimalnih trenažnih sredstava, metoda i opterećenja transformiše iz nekog inicijalnog (polaznog, trenutnog) stanja u neko novoformirano (željeno, finalno, tranzitivno) stanje, pomoću kojeg se postiže što efikasnije ishodište (sportski rezultat).

Struktura trenažne tehnologije sastoji se iz sljedećih komponenti i elemenata:

- komponente prije trenažne aktivnosti (modelovanje i dijagnostikovanje, planiranje i programiranje),
- komponente za vrijeme trenažne aktivnosti (operacionalizacije i registracije, klasifikacije i kontrole), i
- komponente poslije trenažne aktivnosti (obrade i analize, korekcije i komparacije).



Iako se u principu, fizičke sposobnosti ne bi smjele oštro diferencirati, jer se međusobno isprepliću i vrše jak uticaj, savremena nauka je primorana da ih uslovno posmatra kao autonomne jer to omogućava lakše praćenje.

Planiranje treninga za pojedince ili sportske ekipe predstavlja složenu upravljačku akciju i po pravilu oblikuje se za različito dugačka vremenska razdoblja, pa shodno tome postoji tzv.:

- dugoročno planiranje,
- srednjeročno planiranje, i
- kratkoročno planiranje.

Dugoročno planiranje procesa sportskog treninga obuhvata tzv. perspektivno planiranje ili dvooolimpijsko planiranje. Ako se perspektivni plan odnosi na mladog sportistu, onda ga treba sastavljati na duži period, najčešće od osam do dvanaest godina.

Bez obzira da li se radi o perspektivnom ili dvooolimpijskom planiranju, obavezno se predviđa višegodišnja dinamika rasta sportskih rezultata, koja najčešće ima oblik paraboličkog (kvadratnog) trenda, koji se izražava matematičkom funkcijom (polinomom) drugog stepena.

U perspektivni ili dvooolimpijski plan treba da se unesu najvažniji brojevi podaci kompletne pripreme sportista, učestalost treninga, ukupan broj treninga i takmičenja, ekstenzitet i intenzitet treninga po pojedinim pokazateljima u odnosu na motoričku, tehničko-taktičku i drugu pripremu.

S obzirom da pri ostvarivanju višegodišnjeg treninga mogu nastati nepredviđene poteškoće i promjene u statusu samog sportiste u pogledu njegovog zaposlenja, materijalnog statusa, školovanja i sl., višegodišnji planovi treninga treba da ukažu i na mjere koje rješavaju ove probleme.

Srednjoročno planiranje obuhvata proces treninga u periodu:

- olimpijskog (četvorogodišnjeg) ciklusa, ili
- dva dvogodišnja ciklusa.

Srednjeročni plan treba da sadrži samo osnovne podatke (bez suvišnih detalja), koji predstavljaju samo podlogu, kako bi se na svrsishodan i pravovaljan način mogli sastavljati godišnji planovi:

- karakteristike pojedinaca ili grupa na osnovu dijagnostikovanja,
- cilj i osnovni zadaci višegodišnjih treninga,
- konstrukcija makrociklusa i perioda sa njihovim trajanjem,
- glavna takmičenja u makrociklusima,
- raspored treninga, oporavka i takmičenja u svakom makrociklusu,
- osnovni trenažni zadaci i njihov raspored po makrociklusima,
- orijentacioni ekstenzitet i intenzitet trenažnog opterećenja, i
- kontrolni normativi u makrociklusima i orijentacioni sportski rezultati.

Svaki naredni makrociklus mora početi i završiti se na višem nivou trenažnih opterećenja od prethodnog, čime se obezbeđuje kontinuiranost opterećenja iz godine u godinu i njihov odgovarajući porast u toku nekoliko godina.

Kratkoročno planiranje odnosi se na:

- makrociklus (godišnji) treninga ili
- polumakrociklus (polugodišnji) treninga.

Planiranje makrociklusa (godišnjih ili polugodišnjih) mora se zasnivati na periodizaciji treninga i njenih zakonitosti, odnosno, u saglasnosti sa zakonitostima sticanja sportske forme, njene promjene i održavanja.

Shodno tome, potrebno je utvrditi sljedeće:

- na osnovu konstruisanog modela hijerarhijske strukture konkretnog sporta ili sportske discipline utvrditi željeno (finalno, tranzitivno) stanje,
- putem dijagnosticanja utvrditi polazni (inicijalni) nivo primarnih an- tropoloških osobina i sposobnosti pojedinaca ili ekipa, koji su sadržani u hijerarhijskoj strukturi sportova i njihovih normativa,
- analizom treninga, oporavka i takmičenja prethodne godine utvrditi nedostatke i učinjene greške,
- na osnovu dijagnostikovanja, analize učinjenih grešaka u prethodnoj godini i modela željenog stanja, utvrditi glavne projekcije i zadatke koji očekuju sportistu ili sportsku ekipu u dotičnoj godini,
- oformiti konačnu strukturu trenažnih ciklusa (makro, mezo i mikro cikluse) i njihovo trajanje, broj vrhova sportske forme, ekstenzitet i in- tenzitet opterećenja u pojedinim ciklusima, sredstva i metode oporavka i dr.,
- na osnovu sistema i kalendara takmičenja (međunarodnog, nacionalnog, kup, liga, ekipnog i dr) sačiniti individualni kalendar takmičenja (takmičarski plan) isticanjem najvažnijih nastupa na takmičenjima u takmičarskoj godini, strogo vodeći računa o ukupnom broju učešća tokom navedenih takmičenja i
- utvrditi termine ostvarivanja kontrole sportista u cilju sagledavanja efekata trenažnog procesa i vršenja korekcija u daljem radu.

15. Karakteristike takmičenja u sportu

U svakoj sportskoj grani ili sportskoj disciplini postoji vrijeme kada se održavaju takmičenja, takođe postoji i vrijeme kada se sportisti pripremaju za takmičenja, kao i vrijeme kada se oporavljaju poslije napornih takmičenja.

Što je to vrijeme bolje izdiferencirano i bolje usklađeno, to se sportisti mogu bolje pripremiti i postizati bolje rezultate. Ta tri momenta (priprema, takmičenje i oporavak) osnovna su obilježja makrostrukture godišnjeg ili polugodišnjeg tipa.

Svaki makrociklus (godišnji ili polugodišnji), shodno tome, sadrži tri osnovna perioda:

- pripremni period,
- takmičarski period i
- prelazni period.

Kod sportova gdje se takmičenja tokom godine odvijaju putem dva takmičarska ciklusa (na primjer, prolječno i jesenje kolo prvenstva), shodno tome, postoje i dva pripremna perioda, najčešće sa jednim prelaznim periodom.

Pripremni period, koji je određen za kompleksnu bazičnu pripremu, dijeli se na:

- bazično-pripremnu etapu treninga i
- specijalno-pripremnu etapu treninga.

Bazično-pripremna etapa treninga sastoji se u stvaranju, povećavanju i usavršavanju preduslova za što bolju bazičnu pripremljenost sportiste, prije svega, usmjeravanjem i razvijanjem osobina i sposobnosti koje su tipične za određenu sportsku granu ili sportsku disciplinu.

Specijalno-pripremna etapa treninga sastoji se u daljem razvoju primarnih osobina i sposobnosti, primjenjujući sredstva treninga sa ciljem razvijanja specijalne motoričke treniranosti, zajedno sa usavršavanjem i usvajanjem selekcionisanih tehničkih i taktičkih elemenata u obliku u kojem će se primjenjivati na predstojećem takmičenju.

Takmičarski period sastoji se od stvaranja najpovoljnijih uslova za realizaciju stečenog najvišeg nivoa treniranosti (sportske forme) sportista i postizanja visokih rezultata na glavnim takmičenjima.

Prelazni period podrazumijeva obezbjeđivanje organizmu aktivnog odmora, pod uslovom da se stečene osobine i sposobnosti i dalje održavaju, kako bi sportista sljedeću sezonu otpočeo na jednom višem nivou.

Tokom priprema i nastupa na takmičenjima dolazi do velikog zamora centralnog nervnog sistema, koji se može efikasno otkloniti upravo tokom prelaznog perioda. U tom periodu isključuju se takmičenja u dotičnoj sportskoj grani i disciplini, a takođe i usko specijalizovana trenažna sredstva, koja su bila najviše zastupljena u prethodnoj trenažnoj i takmičarskoj aktivnosti. Iz tih se razloga pretežno koristi kompleks specijalno-oporavljajućih vježbi u cilju održavanja specijalne treniranosti i eliminisanja pojedinih tehničkih nedostataka.

Principi sportskog takmičenja su:

- Otvorenost, koja omogućuje jednake prilike svim učesnicima da ispolje svoje potrebe, interese i sposobnosti;
- Obuhvatnost, koja podrazumijeva što veći obuhvat broja organizacija i učesnika u raznovrsnim oblicima sportskih takmičenja;
- Selektivnost, koja proizilazi iz što veće obuhvaćenosti aktivnih sportista, uz istovremeno ostvarivanje njihovog izbora\selekcije na osnovu njihovih genetskih potencijala;

- Kontinuiranost, koja obezbeđuje neprekidan nastup na raznim sportskim takmičenjima;
- Usaglašenost, koja se sastoji u izradi jedinstvenog sistema takmičenja u okviru određenih teritorija i područja;
- Stepenuvanost, koja omogućuje prelazak aktivnih učesnika na viši stepen takmičenja;
- Usklađenost, koja omogućuje sportistima da preko nastupa u svojoj zemlji, učestvuju i na međunarodnim takmičenjima;
- Specifičnost, koja vodi računa o specifičnom razvoju konkretnog sporta;
- Ekonomičnost, koja podrazumijeva usklađivanje sistema takmičenja sa finansijskim i materijalnim mogućnostima društva, kao i potrebama razvoja pojedinih sportskih grana.

Na rezultat takmičenja veliki uticaj imaju sljedeće strukture sportiste:

- morfološka,
- biomehahanička,
- funkcionalna,
- motorička,
- kognitivna,
- konativna,
- sociološka.

Takmičenja se prema sastavu dijele na:

- pojedinačna,
- ekipna.

Prema broju učesnika dijele se na:

- masovna,
- vrhunska.

Prema značaju, takmičenja se dijele na:

- kontrolna,
- uvodna,
- selektivna,
- glavna.

U sportu postoje sljedeći glavni sistemi takmičenja:

- bod-sistem,
- kup-sistem,
- kombinovani sistem.

Iz ovih sistema takmičenja izvučeni su drugi podsistemi zavisno od potrebe sportske grane.

Opštepoznato je da su najveći obim trenažnog opterećenja primjenjivali sportisti bivših komunističkih zemalja, u kojima je sportska priprema bila strogo centralizovana. Često su primjenjivana prekomjerna trenažna opterećenja kao sredstva za ostvarenje većeg sportskog postignuća. Društvene i političke promjene kroz koje su ove zemlje prošle pratila je demokratizacija vrhunskog sporta, smanjenje administrativnog pritiska i veća sloboda trenera u ispoljavanju lične inicijative. S druge strane, ekonomska previranja koje su političke promjene u ovim zemljama sobom nosile iscrpile su veći dio finansijskih izvora dostupnih vrhunskom sportu. Kao posljedica toga, ukupan obim radnih opterećenja znatno je smanjen, pa je, po sistemu domina, ova promjena uticala na isti princip trenažnog obima i u drugim zemljama.

16. Menadžment sportskog takmičenja

Takmičarski plan za određenog sportistu, ekipu sačinjava se na osnovu kalendara takmičenja, imajući u vidu propozicije svakog od takmičenja iz kalendara, a radi utvrđivanja konkretnih takmičenja na kojima će sportista, ekipa tokom takmičarske sezone učestvovati. Prilikom izrade takmičarskog plana potrebno je pripremiti tri grupe informacija:

- informacije o sopstvenim sposobnostima,
- informacije o suparniku,
- informacije o uslovima takmičenja.

U takmičarski plan se unose planirani rezultati za tu takmičarsku sezonu. Sa kompletnim takmičarskim planom upoznaju se sportista, ekipa, menadžment sportske organizacije. Ukoliko se radi o takmičarskom planu nacionalne selekcije tada se sa takmičarskim planom upoznaje šira stručna javnost, često i šira društvena zajednica.

Kalendar, propozicije takmičenja i takmičarski plan predstavljaju osnovne elemente na osnovu kojih se vrši priprema i realizacija takmičenja.

Sportski događaji se održavaju prema unaprijed dogovorenom rasporedu, određenog dana, prema određenoj satnici.

U „Kalendar takmičenja“ se unose sportski događaji koji su od značaja za organizaciju koja publikuje kalendar.

Kalendar takmičenja izrađuju nacionalne i međunarodne sportske federacije za određeni sport. Nacionalni kalendar takmičenja treba uskladiti sa međunarodnim kalendarom takmičenja. U kalendaru takmičenja se navodi naziv, datum i mjesto održavanja istog, kao i nivo takmičenja.

Svaki sportski klub, takođe, ima sopstveni kalendar takmičenja tj. evidentira one utakmice na kojima planira da učestvuje. Takođe, bilježi termine utakmica neposrednih konkurenata.

17. Oporavak sportista

Proces fizičkog vježbanja izaziva umor, čak i kada je trening dobro planiran. Često su opterećenje tokom trenažnog procesa i realna mogućnost organizma u neskladu, a kao posljedica toga javlja se premor, odnosno pretreniranost sportista koju neki autori nazivaju modernom bolešću novog milenijuma. Oporavak predstavlja sastavni dio sistema priprema sportista kao i sam trening i takodje mora biti prilagođen svakom sportisti kako bi mogao što efikasnije da se ostvaruje, uz primjenu medicinskih, trenažnih i psiholoških sredstava. Neki čak govore: „Oporavak je važniji od samog treninga.“

Primjena različitih sredstava oporavka važna je, pored ostalog, i zbog toga što se organizam čovjeka prilagođava sredstvima oporavka na isti način kao i opterećenjima. Ako u procesu treninga za povećanje stepena treniranosti koristimo različit obim i intenzitet opterećenja, onda je neophodno da i u procesu oporavka koristimo raznovrsna sredstva i metode.

Ishrana

Čovjek ishranom obezbjeđuje sebi energiju potrebnu za funkcionisanje organizma. Svaka namirnica oslobađa određenu energiju prilikom njenog iskorišćavanja u organizmu. Ta energija se izražava u kilokalorijama (kcal). Tako dobijena energija služi za rad unutrašnjih organa i za izvođenje svih procesa u organizmu (razmjena materija, disanje, rad srca, funkcionisanje mozga, izlučivanje...), kao i za rad koji čovjek svakodnevno obavlja.

Količina energije koja je potrebna organizmu isključivo za njegovo funkcionisanje (disanje, razmjena materija, varenje, rad organa i drugo) naziva se bazalni metabolizam, BMR (Basal Metabolic Rate). BMR možete shvatiti kao količinu energije koja je potrebna tijelu ukoliko bi čovjek cio dan samo ležao, bez fizičke aktivnosti. Ta količina energije je strogo individualna, i zavisi od mnogih faktora.

Da bi se dobila energija potrebna za ćelijske funkcije tokom mirovanja i mišićnog napora, tijelo koristi gorivo iz ugljenih hidrata, masti i proteina.

Trenažna sredstva

Posebna sredstva oporavka jesu trenažna sredstva. Trenažnim sredstvima oporavka sportista smatraju se sredstva (vježbe) treninga koja se mogu koristiti podjednako za podizanje nivoa treniranosti i za optimalan oporavak sportista.

Da bi se što efikasnije koristila trenažna sredstva oporavka neophodno je da se dobro poznaju zakonitosti njihovog djelovanja na organizam sportiste u zavisnosti od karaktera i dužine njihove primjene, pri čemu je neophodno uzeti u obzir činjenicu da organizam kao što se dobro privikava na opterećenja tako se privikava i na odgovarajuća sredstva oporavka. Za povećanje efikasnosti djelovanja sredstava za oporavak trebalo bi da se koriste raznovrsna sredstva i metode, mijenjajući doziranje i metodiku njihove primjene, odnosno, ona bi trebalo da se primjenjuju uvijek kompleksno, promjenljivo i konkretno, zavisno od sportskih aktivnosti i strukture trenažnog procesa.

Vasović ističe da se pod pojmom oporavka u sportu najčešće podrazumijeva period od završetka rada do uspostavljanja funkcija organizma na približnom ili na nivou stanja mirovanja.

U fazi odmora, pod uticajem oksidativnih aktivnosti i promjena metabolizma, postepeno nestaju uzroci pojave zamora izazvanog fizičkim radom. Brzina oporavka će, prije svega, zavisiti od vrste napora, intenziteta i obima rada.

U periodu treninga i takmičenja, kada se sportista podvrgava velikim i iscrpljujućim naporima, najvažnije je procijeniti i odrediti adekvatan način oporavka i odmora. U takvim uslovima neophodno je poznavanje pedagoških principa korišćenja intervala odmora između vježbi, serija vježbi, treninga i takmičenja. Pored toga, primjena i korišćenje medicinskih i drugih sredstava mogu biti od velikog značaja za brz i efikasan oporavak.

Ukoliko poslije napornih treninga sportista napominje da loše spava, da ima loš apetit i da nema volju da trenira, dat nam je jasan signal da se radi o zamoru, odnosno o nedovoljnom ili neadekvatnom oporavku.

Pored različitih oblika odmora u praksi se već odavno koriste tradicionalne i dobro poznate metode oporavka korišćenjem vode i toplote, raznih vidova masaže, sauna i vitaminskih preparata. Posljednjih godina, pored pomenutih sredstava i metoda, uspješno se primjenjuju: hidromasaže, vibraciona masaža, udisanje vazduha obogaćenog kisenikom i drugo.

Psihološka sredstva

Pored pomenutih oblika oporavka u sportu, a posebno u vrhunskom sportu, sve više se koriste i psihološka sredstva oporavka i opuštanja.

S obzirom da na izvođenje vježbi može da utiče psihički i fizički stres, sportisti koji su fizički bolje pripremljeni otporniji su na stres, nego sportisti koji su manje fizički pripremljeni. Kako je stres višedimenzionalan, kod različitih sportista se koriste i različite tehnike opuštanja za prevazilaženje stresne situacije i mišićne napetosti. Postoji više metoda za

opuštanje, među kojima su i: progresivno mišićno opuštanje, kontrola disanja, joga, autogeni trening i dr.

Rezultatima psiholoških istraživanja je utvrđeno da među osobine koje dovode do razlika između uspješnih sportista i ostalih spadaju emocionalna stabilnost, samokontrola, manja tendencija za anksioznim oblicima ponašanja; izraženiji oblici ekstrovertnog ponašanja; veće samopouzdanje, sigurnost u sebe; veći stepen istrajnosti i odgovornosti; izraženija potreba za dominacijom, kompetentnošću i postignućem; veća sposobnost adaptacije za uspješno izvođenje u uslovima stresa, adekvatna motivisanost u uslovima treninga i takmičenja, itd.