
THE SPECIFICITY OF ALLOCATION OF MANAGEMENT ROLES IN SPORT

Branko Bošković, Ph.D

College of Sports and Health – Belgrade, Serbia, boskovic.branko42@gmail.com

Nebojša Ilić

College of Sports and Health – Belgrade, Serbia, nebojsa.ilic@vss.edu.rs

Darko Habuš

Recreation Studio Fast Fit – Belgrade, Serbia, darkohabus55@gmail.com

Abstract: When it comes to various levels and roles of managers in an organization, classical division of three levels is usual: 'top managers'- who have the role of planning, HR policy and control and who have to own the highest conceptual knowledge, middle level ('functional managers')- who have the role to organize and manage and who own specific communication and interpersonal skills and the highest technical knowledge, and lower level (operative managers)- who have the role to conduct plans, partially to organize and control, which is why they need to have technical knowledge and interpersonal skills.

As an activity and sports organisation, sport is by its nature different than other activities and organizations due to its characteristic training and competing process as its essential contents. Key participants in these processes, apart from athletes, are also coaches who should belong to 'lower level' by classical hierarchy of roles and who should have the role of 'plan performers'. The activities of coaches in sport do not refer only to training and pedagogy, but are also based on the principles of management and on performance regarding the functions of management. Coaches should *predict* the development of the training technology in their sports field, the change of results, competition and other factors of success in sport. They should continually *plan* the development of athletes, teams, conditions for trainings and competitions, to contribute to *organizing* in the process of plan performance. They indirectly *manage* athletes as the most significant resource of sports organization and manage a sort of HR function by selection, choice, task division and allocation of roles in a team. Finally, they *control*, which is the main function in the training process.

Having in mind that coaches manage the processes of the highest character, apart from the role of 'producer' in sports organizations, they also have the role of managers. In certain phases of sports process, they can have the most significant role and take responsibilities of higher level, up to the level of 'top managers'.

Keywords: manager, sports manager, sports coach.

SPECIFIČNOST PODELE MENADŽERSKIH ULOGA U SPORTU

Prof. dr Branko Bošković

Visoka sportska i zdravstvena škola – Beograd, Srbija boskovic.branko42@gmail.com

Nebojša Ilić

Visoka sportska i zdravstvena škola – Belgrade, Serbia, nebojsa.ilic@vss.edu.rs

Darko Habuš

Studio za rekreaciju Fast Fit, Beograd, Srbija, darkohabus55@gmail.com

Rezime: Kada se raspravlja o različitim nivoima i pripadajućim ulogama menadžera u nekoj organizaciji, najčešće se polazi od "klasične" podele na njihova tri nivoa: najviši nivo ("top" menadžeri) - imaju ulogu planiranja, kadrovske politike i kontrole i moraju da poseduju najviša konceptualna znanja; srednji nivo („funktionalni“ menadžeri) - uloga u organizovanju i rukovođenju i treba da imaju izražene komunikacione i interpersonalne veštine najviša tehnička znanja, i niži nivo („operativni menadžeri“)-sa ulogom izvršioca planova, rukovođenja, delom i organizovanja i kontrole, zbog čega treba da vladaju tehničkim znanjima i veštinama međuljudskih odnosa. Sport, kao delatnost i sportska organizacija se po svojoj prirodi razlikuju od drugih delatnosti i organizacija po svom karakterističnom trenažnom i takmičarskom procesu, kao njihovim esencijalnim sadržajima. Ključni učesnici u tim procesima su, pored sportista, treneri koji bi po „klasičnoj“ hijerarhiji radnih uloga, trebalo da pripadaju „nižem nivou“ i da imaju ulogu „izvršioca planova“. Aktivnosti trenera u sportu se ne svode samo trenažnu struku i pedagoški rad, već se u velikoj meri baziraju na principima menadžmenta i na sprovođenje menadžment funkcija. Treneri treba da *predviđaju* razvoj trenažne tehnologije u matičnoj sportskoj grani, kretanje rezultata, konkurenciju i

druge činioce sportskog uspeha. Potrebno je da kontinuirano *planiraju* razvoj sportista, ekipa, uslova za trening i takmičenja. Da daju svoj doprinos *organizovanju u procesu sprovođenja planova*. Oni neposredno *rukovode* sportistima kao najznačajnijim resursom sportske organizacije i kroz selekciju, izbor, određivanja zadataka i uloga u timu sprovode svojevrsnu *kadrovsku funkciju*. I, konačno, sprovode *kontrolu*, kao najvažniju funkciju u trenažnom procesu.

S obzirom na to da treneri u sportu upravljaju procesima najvišeg karaktera, oni pored uloge "proizvođača" u sportskoj organizaciji predstavljaju istovremeno i svojevrsne menadžere. Oni u pojedinim fazama sportskog procesa mogu imati najznačajniju ulogu i preuzimati ingerencije višeg nivoa pa i do nivoa "top" menadžera.

Ključne reči: menadžer, menadžer u sportu, sportski trener.

1. UVOD

Uslov opstanka i funkcionisanja svake pa i sportske organizacije, bez obzira na njenu specifičnu društvenu ulogu i prirodu poslovanja, jeste primena opštih znanja i iskustva menadžmenta. Menadžment u sportu predstavlja proces predviđanja, planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole u sportskim organizacijama u svrhu postizanja utvrđenih ciljeva. To zahteva pravilno profilisanje menadžerskog kadra i efikasne raspodele njihovih uloga u sportskoj organizaciji. u sportu. U poslovnim organizacijama je uglavnom zastupljena klasična podela menadžerskih uloga na njihova tri nivoa: najviši nivo ("top" menadžeri), koji imaju ulogu planiranja, kadrovske politike i kontrole i moraju da poseduju najviša konceptualna znanja; srednji nivo menadžera, koji se bavi pretežno organizovanjem i rukovođenjem i mora da ima najviša tehnička znanja, i niži menadžerski nivo, koji su u ulozi operativnih izvršioca planova, rukovođenja, delom i organizovanja i kontrole, i neophodno je da poseduju zavidna tehničkih znanja i poznavanje međuljudskih odnosa.

Jedna od bitnih karakteristika sporta kao posebne oblasti društvene nadgradnje je uspostavljanje labavije hijerarhijske strukture sa specifičnim međuljudskim odnosima i čvršćim komunikacionim kanalima i vezama između ključnih učesnika u "procesu rada", a to su sportisti i sportski stručnjaci, prvenstveno treneri. Trener u sportu je zanimanje lica koja učestvuju u demonstriranju sportskih veština, programiranju, planiranju i realizaciji stručno-pedagoškog rada u određenoj sportskoj grani.

Imajući to u vidu, klasična podela menadžerskih uloga koja nalazi primenu u poslovnim organizacijama ne može se doslovno analogno primeniti u sportu već je potrebna određena modifikacija, usklađena sa specifičnostima sporta i drugačijom prirodom sportske organizacije. Jedna od specifičnih modifikacija podrazumeva da treneri, kao menadžeri najnižeg nivoa u pojedinim fazama sportskog procesa, mogu imati najznačajniju ulogu, te tako preuzeti nadležnosti menadžera viših nivoa, a u pojedinim situacijama i nadležnosti "top" menadžera.

MENADŽERSKE ULOGE U ORGANIZACIJI

Pitanje podele nivoa i uloga menadžera u organizacijama se u teoriji menadžmenta razmatra sa različitim stavovima. Klasični menadžment teoretičari zastupaju stav da se odgovor nalazi u osnovnim funkcijama menadžmenta, a po **Fajolu (Hanry Fayol)** su to: organizovanje, planiranje, zapovedanje, koordinacija i kontrola. Savremeniji pristup ovom pitanju polazi od toga da se ne mogu poistovećivati funkcije menadžmenta sa ulogom koju menadžeri, u suštini, imaju tokom ovog procesa. U svakoj funkciji, prema ovom stavu, menadžer može ispoljavati svoje različite uloge. **Griffin (Rieky W. Griffin)** proširuje "klasičnu" listu veština potrebnih menadžerima-tehničke, interpersonalne i konceptualne-sa dijagnostičkim, komunikacionim, veštinama donošenja odluka i veštinama upravljanja vremenom. Prema stavovima Američke asocijacije menadžera, menadžerima su preko potrebne konceptualne, komunikacione, veštine efektivnosti i interpersonalne (ljudske) veštine.

Adižes (Ishak Adizes) razmatra menadžerske uloge na principu slovnih kodova pomoću kojih prati njihovu pojavu u toku rada, odnosno pojedinih stilova, situacija i uloga. Polazna osnova u razradi Adižesa je "loš menadžment" i način njegovog prevazilaženja, kroz četiri osnovne menadžerske uloge: uloga Proizvođača - kodirana sa velikim slovom "R" (**Productor**); uloga Upravljača - kodirana sa velikim slovom "A" (**Administrator**); uloga Preduzetnika - kodirana sa velikim slovom "E" (**Entrepreneur**); uloga Integratora - kodirana sa velikim slovom "I" (**Integrator**).

Suština ovog pristupa se ogleda u tome što utvrđuje neophodnost sve četiri uloge menadžera, ali da se dobar menadžerski stil podrazumeva isticanjem u jednoj ili više uloga, ne isključujući pri tome ostale. Kombinacija "RAEI" označava model idealnog menadžera, kojega je u praksi teško naći. Polazeći od dominantnih karakteristika određenog menadžera, njegove uloge mogu se definisati na sledeći način: proizvođač - Raei; upravljač-pAei;

preduzetnik- raEi; integrator – raeI. Ako u kodu makar jedan minus (npr. p-E1), menadžer se smatra lošim, jer ne ispunjava osnovne menadžerske uloge.

Ako se nešto može smatrati kao zajednički stav, to je procena da podela menadžerskih uloga ukazuje na suštinu menadžerskog posla u određenoj organizaciji, bez obzira na vrstu društvene delatnosti i prirodu organizacije.

PODELA MENADŽERSKIH ULOGA U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

Multidisciplinarnost sporta nameće potrebu primene menadžerska znanja i veštine na nivoima upravljanja u sportskoj organizaciji. "Top" menadžeri su zaduženi za donošenje odgovarajućih odluka i koordinaciju aktivnosti u sprovođenju istih. Neposredno učestvuju u planiranju raznorodnih poslova, procesa i funkcija celokupne organizacije, razvoju resursa i kontroli realizacije ciljeva. S obzirom na to da se bave ciljevima i strategijama za realizaciju tih ciljeva, oni su u svom delovanju više okrenuti spoljašnjem okruženju radi pribavljanja informacija značajnih prvenstveno za poslovnu delatnost organizacije. U procesu rešavanja problema najčešće primenjuju timski pristup.

Menadžerske uloge na srednjem nivou menadžmenta sportske organizacije obavljaju **funkcionalni menadžeri**. Tendenciju decentralizacije pojedinih poslova i funkcija u sportskoj organizaciji omogućuje ovoj kategoriji menadžera da odlučuje i samostalnije vodi poslove iz oblasti finansija, objekata, marketinga, administracije i sl.

Operativni menadžeri, kojima po klasičnoj podeli pripada najniži nivo u menadžerskoj hijerarhiji uloga, u sportu na određeni način predstavljaju odlučujući faktor za sportsku organizaciju. To su najčešće stručnjaci iz redova sportskih trenera, koji, uz sportiste, imaju ključnu ulogu u postizanju sportskih rezultata kao osnovnog proizvoda sportske organizacije, zbog čega istovremeno predstavljaju i svojevršne menadžere. Karakteristični poslovi trenera u sportu jesu: planiranje trenajnog procesa, vođenje treninga, kontrola pripremljenosti i selekcija sportista, analiza i korekcija trenajnog procesa i takmičenja, vođenje nastupa na takmičenjima; vođenje dokumentacije rada i postignutih rezultata, pripremanje izveštaja o radu; obezbeđivanje materijalno tehničkih uslova za izvođenje vežbanja i trenajnog procesa. To jasno upućuje na potrebu sportski treneri, iako u formalnoj hijerarhijskoj raspodeli uloga u sportskoj delatnosti pripadaju "nižem menadžerskom nivou", treba dobro da ovladaju znanjima iz oblasti sportske nauke, pre svih teorije i metodike sporta, ali i drugih naučnih disciplina- medicine, biologije, teorije organizacije, pedagogije, psihologije, sociologije pa i ekonomije.

Ovakav pristup podeli menadžerskih uloga u sportu upućuje na zaključak da sportski treneri u svojoj aktivnosti objedinjavaju sve procesne funkcije menadžmenta. Oni su pre svega operativni menadžeri, jer finalizuju osnovnu sportsku delatnost putem treninga i sportskih takmičenja. U pojedinim segmentima rada treneri imaju i ulogu "top" menadžera, jer su neizostavni u fazi predviđanja tendencija i trendova u razvoju svoje sportske grane, postavljanja ciljeva sportske organizacije, fazi realističkog planiranja, fazi organizovanja poslova i zadataka, izbora izvršioca tih poslova i zadataka, rukovođenja izvršiocima i kontrole planova i programa sportske delatnosti, od koje zavisi ukupna poslovna uspešnost sportske organizacije. Upravo na trenerima leži to breme odgovornosti za krajnji rezultat ostvarivanja cilja organizacije-vrhunska sportska ostvarenja tako da je njihova uloga u procesu menadžmenta, često dominantna, a ponekad i odlučujuća.

Kada se Adizesov metod primeni na sportske organizacije, posebno na sportske trenere, može se reći da je njihov menadžerski kod sastavljen od tri od četiri uloge visokog intenziteta (PaE1). To upućuje na zaključak da je profil sportskog trenera najbliži profilu optimalnog menadžera, (kojega je u praksi teško dostići). Kao takav, sportski trener je faktički centar sportske moći u sportskoj organizaciji, bez obzira što formalno ne pripada "top" menadžmentu organizacije, gde su pozicionirani predsednik organizacije, generalni direktor ili generalni sekretar. Značaj menadžerske uloge trenera u sportu, kao kreatora izlaznog proizvoda u vidu vrhunskog rezultata, posebno dolazi do izražaja i zbog toga što će, prema predviđanjima tendencija u razvoju takmičarskog sporta, javne vlasti sve više isticati značaj sporta, što će biti povećan uticaj tehnoloških inovacija na sportski rezultat, a izdvajanja će biti sve manja.

ZAKLJUČAK

Klasičnu podelu menadžerskih uloga koja nalazi primenu u većini poslovnih i neprofitnih organizacija nije moguće analogno primeniti u sportu već su neophodne određene modifikacije, saglasno specifičnostima sporta i organizacija u sportu. Ako se ima u vidu da je krajnji cilj funkcionisanja sportske organizacije postizanje određenog sportskog rezultata, ključni nosioci aktivnosti trenajnog procesa i takmičenja, putem kojih se dolazi do ostvarenja tog cilja, su sportski treneri. S obzirom na to da u svojoj organizaciji upravljaju procesima najvišeg karaktera, odnosno onim procesima koji su suština sporta, sportski treneri su ujedno i svojevršni menadžeri određenog nivoa u toj organizaciji.

Po doslednoj primeni klasičnog modela, sportski treneri bi pripadali menadžerima najnižeg nivoa. Oni i jesu, pre svega, operativni menadžeri, jer finalizuju osnovnu sportsku delatnost putem sportskih takmičenja. Međutim, imajući u vidu obuhvat i značaj njihovih aktivnosti u sportskom procesu i ostvarenju poslovnih rezultata sportske organizacije, sportski treneri u pojedinim fazama sportskog procesa mogu imati najznačajniju ulogu i tako preuzeti ulogu i nadležnosti i "top" menadžera.

Može se zaključiti da sportski treneri u praksi često objedinjavaju sve funkcije menadžmenta, od predviđanja, planiranja, organizovanja, do kadrovanja, rukovođenja i kontrole, i da neredko snose najveću odgovornost za ostvarenje sportskog rezultata, kao svojevrsnog krajnjeg proizvoda sportske organizacije. Zbog toga se njihova uloga u menadžmentu sportske orgaanizacije može kretati u rasponu od najnižeg do najvišeg nivoa.

LITERATURA

- [1] Griffin, R.W.: *Management*, Hoghton Mifflin Company, 2008.
- [2] Mašić, B.: *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić" – Fakultet za menadžment, Beograd, 2001.
- [3] Mihajlović, M.: *Sportske organizacije i sportski događaji*, Sportski savez Srbije, Beograd, 2013.
- [4] Nešić, M., *Sport i menadžment*, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, 2007-2008.
- [5] Pravilnik o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja, "Службени гласник РС", бр. 7/2013
- [6] Robbins, S.P., Coulter: *Management*, Pearson Education, 2007.
- [7] Šurbatović, J.: *Menadžment u sportu*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2014.
- [8] Tomić, M.: *Menadžment u sportu*, IP "Astimbo", Beograd, 2001.