



Fakultet za menadžment u sportu
Alfa BK Univerzitet



Fakultet za menadžment u sportu
Alfa BK Univerzitet

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu
Menadžment u sportu

Menadžment u sportu - Management In Sport



Vol. 8, No. 1, 2017 ISSN 2217-2343

ALFA BK UNIVERZITET
Fakultet za menadžment u sportu

Scientific Journal in the Field of Management in Sport
Management In Sport

MENADŽMENT U SPORTU

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

Vol. 8 – 2017

MANAGEMENT IN SPORT

Scientific Journal in the Field of Management in Sport

Vol. 8 – 2017

ISSN 2217-2343

Uređivački odbor / Editorial Board

Dragan Životić, Srbija
Bojanka Peneva, Bugarska
Milan Čoh, Slovenija
Rado Pišot, Slovenija
Gino Strezovski, Makedonija
Žarko Kostovski, Makedonija
Izet Rađo, Bosna i Hercegovina
Damir Ahmić, Bosna i Hercegovina
Sergey Tabakov, Rusija
Nicolae Ochiana, Rumunija
Georgios Fragkiadakis, Grčka
Nickos Aggelioussis, Grčka
Duško Bjelica, Crna Gora
Zoran Milošević, Srbija
Larisa Jovanović, Srbija
Nenad Živanović, Srbija
Vladan Vukašinović, Srbija
Zvezdan Savić, Srbija
Saša Bubanj, Srbija
Predrag Gavrilović, Srbija
Radovan Ilić, Srbija
Vesna Habić, Srbija
Julijan Malacko, Srbija
Jevrem Janjić, Srbija
Nataša Janjić, Srbija
Milovan Mitić, Srbija
Cvetko Riđošić, Srbija
Franck Dick, Great Britain

Odgovorni urednik/ Editor in Chief

Đorđe Mačvanin

Mladi urednici/ Assistant editors

Jovan Veselinović, Aleksandra Perović, Aleksandar Joksimović, Iva Ljesar

Pripema štampe i korica/Typesetting and Cover design

Vladimir Šašo

Izdavač/ Published by

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet, Beograd, Palmira Toljatija 3

Za izdavača/ For Publisher

Dragan Životić, dekan Fakulteta za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet

Štampa/ Print

RIS Studio Beograd

Tiraž/ Copies

100 primeraka



Fakultet za menadžment u sportu
Alfa BK Univerzitet

ALFA BK UNIVERZITET
Fakultet za menadžment u sportu

MENADŽMENT U SPORTU

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

MANAGEMENT IN SPORT

Scientific Journal in the Field of Management in Sport

U Beogradu, 2017. godine

REČ UREDNIKA


Poštovani,

Pred Vama je časopis „Menadžment u sportu“ – naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu. Izdavač časopisa je Fakultet za menadžment u sportu Alfa BK univerziteta u Beogradu. Časopis je veoma značajan izvor novih naučnih i stručnih informacija, obzirom da je jedini ovakve vrste u regionu. U časopisu se publikuju radovi iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima.

Časopis objavljuje članke, polemike, osvrte, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta.

Redakcija časopisa predano radi na podizanju ugleda i nivoa značajnosti časopisa. Časopis izlazi jednom godišnje sa radovima koji se objavljuju na srpskom i/ili engleskom jeziku.

Pozivamo sve zainteresovane istraživače u oblasti menadžmenta u sportu i iz drugih srodnih oblasti povezanih sa sportom da svojim naučnim i stručnim radovima daju doprinos razvoju časopisa.



Dragan Životić, glavni urednik

A WORD FROM THE EDITOR

Dear Sirs,

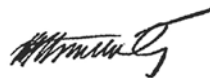
In front of You is a journal "Management in Sport" - a scientific journal in the field of management in sport. Publisher is the Faculty of Sport Alfa BK University in Belgrade. The journal is an important source of new scientific and technical information, as the only of its kind in the region.

The journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.

The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professional meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport.

The editorial board of the journal is committed to upholding the reputation and the level of significance of the magazine. The journal is published annually with the works to be published in Serbian and English.

We invite all interested researchers in the field of management in sport and other related fields associated with the sport to its scientific and technical projects contribute to the development of the magazine.



Dragan Životić - Chief editor

SADRŽAJ

Damir Ahmić, Ivana Parčina, Željko Kuzmić Predispozicioni parametri za uspešno vođenje sportskih organizacija.....	8
Jelena Arsić Importance of mental preparation for top athletes.....	16
Arđan Bakiu, Borisav Marković, Milovan Mitić Analiza sportskih aktivnosti studenata u organizaciji SOFA.....	33
Miloš Dimić, Vesna Habić Analiza uspešnosti trenažnog procesa u tenisu.....	44
Đurović Dejan, Violeta Šiljak, Slađana Mijatović Menadžment Međunarodnog olimpijskog komiteta.....	59
Mirjana Jovišić Simić, Jovan Veselinović, Dragan Životić Analiza sportskih organizacija po uspešnosti i polu.....	73
Nenad Mačvanin, Nikola Mačvanin, Đorđe Mačvanin Stres menadžment kao deo kulture sportske organizacije.....	82
Aleksandra Perović, Aleksandar Joksimović, Iva Ljesar Sport, društvena odgovornost i etika.....	89

PREDISPOZICIONI PARAMETRI ZA USPEŠNO VOĐENJE SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Damir Ahmić¹, Ivana Parčina², Željko Kuzmić¹

¹Faculty of Education University of Travnik, Bosnia and Herzegovina

²Fakultet za sport, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“

Apstrakt

Rezultati u ovom istraživanju ukazuju koje su predispozicije potrebne za formiranje i poslovanje uspešnog menadžera kada su u pitanju sportski klubovi. U ovom istraživanju, ispitano je 10 klubova, 50 ispitanika, odnosno po pet osoba iz svakog kluba. Bez sportske organizacije menadžment ne može da obezbedi svoj funkcionalni sadržaj i obratno bez menadžmenta sportska organizacija nema integralnu, odnosno optimalnu moć za svoje delovanje i razvoj. Na osnovu dobijenih rezultata, vidi se da je prisutan velik broj faktora za određivanje parametara u uspešnom vođenju jednog sportskog kluba.

Ključne reči: predispozicije, parametri, klub

Uvod

Menadžment u sportu predstavlja jednu od najvažnijih i ujedno najsloženijih delatnosti u kojoj su sportisti, treneri i tim stručnjaka glavni resurs za obezbeđivanje racionalne, ekonomične i efikasne sportske funkcije (Biberović, Ahmić, 2009).

Dobra strategija ima svrsishodno delovanje. Rezultat dobre strategije je uspešno dostignuti ciljeve. Koncept strategija temelji se na konkurentskoj prednosti, strateškoj sposobnosti, i kompetencijama (Bartoluci, 2003). Kao ekskluzivni promoteri savremenog korporativnog biznisa, oni putem sportskog auditorijuma (kojim suvereno vladaju), zauzimaju centralno mesto u okruženju tzv. "industrija sporta" (Brooke, 1986). Istovremeno, sportski protagonisti razvijaju i sopstveni biznis, gde identifikuju svoje proizvode i ciljano kreiraju tržište (Campbell, Samiec, 2005). Međutim, ulogu i značaj stručnjaka u sportu u upravljačko-administrativnom delu svake sportske organizacije ne treba minimizirati (Adižes, 2008). Uspešan način upravljanja sportskom organizacijom, postao je zahtev i potreba njenog rasta i razvoja, a upravo u tome odlučujuću ulogu imaju visokoobrazovani i kvalifikovani menadžeri iz

oblasti sporta (Flynn, 2008). Naime, kako se sportska industrija vremenom razvijala, tako se uvećavala i potreba za uspešnom menadžment praksom, zasnovanoj na stručnjacima sa specijalizovanim kompetencijama iz oblasti sportskog menadžmenta (Northouse, 2012).

Metod

Metoda rada je kombinacija deskriptivne i statističke metode kojom se pokazuje nivo predispozicionih parametara za uspešno rukovođenje sportskim organizacijama.

Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja jesu rukovodstveni kadar u klubovima. U sklopu ovog istraživanja, ispitano je 50 ispitanika, odnosno po pet osoba iz svakog kluba. Istraživanje je rađeno na uzorku od deset klubova, sa po tri kluba iz fudbala i košarke, po dva kluba iz rukometa i odbojke.

Uzorak varijabli

Upitnik sadrži pitanja, koja su predstavljena parametrima koji definišu predispozicije uspešnog menadžera u sportskom preduzetništvu.

Obrada podataka je urađena u SPSS programu i za dobijene podatke se koristila deskriptivna i komparativna statistika. Urađeni su deskriptivni parametri za analizu činjeničnog stanja u klubovima. Kada je u pitanju srednja vrednost, korišćen je Median test.

Rezultati

U tabeli 1 prikazano je stanje faktora „Proniciljivost“, gde vidimo da je od ukupno 50 ispitanika, njih 5 dalo ocenu 5 što čini 10%, 25 ispitanika je dalo ocenu 4 što čini 50%, 15 ispitanika proniciljivost je ocenilo 3, što čine 30% i 5 ispitanika koji su dali ocenu 2 čine ostalih 10%.

Tabela 1.

Pronicljivost					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10,0	10,0	10,0
	3	15	30,0	30,0	40,0
	4	25	50,0	50,0	90,0
	5	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 2 prikazano je stanje faktora „Razina kulture“, gde vidimo da je 5 ispitanika dalo ocenu 5 što čini 10%, 30 ispitanika dalo je ocenu 4 što čini 60% i 15 ispitanika dalo je ocenu 3 što čini 30% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 2.

Razina kulture					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	30,0	30,0	30,0
	4	30	60,0	60,0	90,0
	5	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 3 prikazano je stanje faktora „Društvenost“, gde vidimo da je 30 ispitanika dalo ocenu 5 što čini 60% i 20 ispitanika je dalo ocenu 4 što je 40% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 3.

Društvenost					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	20	40,0	40,0	40,0
	5	30	60,0	60,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

U tabeli 4 prikazano je stanje faktora „Psihička stabilnost“, gde vidimo da je 10 ispitanika dalo ocenu 5 što je 20%, 30 ispitanika je dalo ocenu 4 što čini 60% i 10 ispitanika dalo je ocenu 3 što čini 20% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 4.

Psihloška stabilnost					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	20,0	20,0	20,0
	4	30	60,0	60,0	80,0
	5	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 5 prikazano je stanje faktora „Ponašanje i ozbiljnost“, gde vidimo da je 20 ispitanika dalo ocenu 5 što je 40%, 15 ispitanika je dalo ocenu 4 što je 30% i 15 ispitanika je dalo ocenu 3 što je 30% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 5.
Ponašanje i ozbiljnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	30,0	30,0	30,0
	4	15	30,0	30,0	60,0
	5	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 6 prikazano je stanje faktora „Razumnost i pravičnost“, gde vidimo da je 20 ispitanika dalo ocenu 5 što je 40%, 15 ispitanika je dalo ocenu 4 što je 30% i 15 ispitanika je dalo ocenu 3 što je 30% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 6.
Razumnost i pravičnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	30,0	30,0	30,0
	4	15	30,0	30,0	60,0
	5	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 7 prikazano je stanje faktora „Moralnost i poštenje“, gde vidimo da je 25 ispitanika dalo ocenu 5 što je 50%, 20 ispitanika je dalo ocenu 4 što je 40% i 5 ispitanika je dalo ocenu 3 što je 10% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 7.**Moralnost i poštenje**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	10,0	10,0	10,0
	4	20	40,0	40,0	50,0
	5	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 8 prikazano je stanje faktora „Voljnost, upornost i prodornost“, gde vidimo da je 35 ispitanika dalo ocenu 5 što je 70%, 15 ispitanika je dalo ocenu 4 što je 30% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 8.**Voljnost, upornost i prodornost**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	15	30,0	30,0	30,0
	5	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 9 prikazano je stanje faktora „Marljivost i radinost“, gde vidimo da je 20 ispitanika dalo ocenu 5 što je 40%, 30 ispitanika dalo je ocenu 4 što je 60% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 9.
Marljivost i radinost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	30	60,0	60,0	60,0
5	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

U tabeli 10 prikazano je stanje faktora „Naočitost (Izgled, odevanje i sl.)“, gde vidimo da je 15 ispitanika dalo ocenu 5 što je 30%, a 35 ispitanika dalo ocenu 4 što je 70% od ukupnog broja ispitanika.

Tabela 10.

Naočitost (izgled, odevanje i sl.)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	35	70,0	70,0	70,0
	5	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Na osnovu dobijenih rezultata, uočava se visok nivo prisutnosti faktora za određivanje parametara uspešnosti menadžera.

Zaključak

Rezultati u ovom istraživanju su pokazali koji su to parametri potrebni za obavljanje funkcije jednog sportskog menadžera. U ovom istraživanju, ispitano je 10 klubova iz pet zemalja, 50 ispitanika, odnosno po pet osoba iz svakog kluba. Ocnom od 1 do 5, ocenjivani su sledeći parametri: pronicljivost; razina kulture; društvenost; psihološka stabilnost; ponašanje i ozbiljnost; razumnost i pravičnost; moralnost i poštenje; volja, upornost i prodornost; marljivost; naočitost. Na osnovu dobijenih rezultata, jasno su određene norme kada je u pitanju nivo uspešnog poslovanja menadžera. Analizom ovih rezultata može se konstatovati i odrediti sam posao određenog sportskog radnika u klubu i njegove mogućnosti. Možemo konstatovati da su

samo pozitivni rezultati ispitivanih varijabli efektivni parametri kojima treba da se vodi i kojima treba da teži jedna sportska organizacija.

Literatura

1. Adžes, I. (2008). *Idealni menadžer*. ADIZES BC.
2. Bartoluci, M. (2003.). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator
3. Biberović, A., Ahmić, D. (2009). *Sportski menadžment*. Fakultet za tjelesni odgoj i sport, Tuzla
4. Brooke M.Z., (1986). *International Management*, Century Hutchinson, London
5. Campbell S., Samiec E. (2005). *5-D leadership: key dimensions for leading in the real world*, Davies-Black Publishing Mountain View, California
6. Flynn G. (2008). Leadership and Business Ethics, *Issues in Business Ethics*, VOLUME 25, Springer
7. Peter G. Northouse, (2012.), *Introduction to leadership: concepts and practice*, 2nd ed., Western Michigan University, SAGE Publications, Inc.

IMPORTANCE OF MENTAL PREPARATION FOR TOP ATHLETES

Jelena Arsić

Faculty of Management in Sport, Alfa BK University

Abstract

Despite popular belief about the usefulness of psychology in sport and the importance of psychological training, there are misconceptions that mental training is useful only for the athletes with severe psychological problems. Athletes in serious crises make up a small part of the sport population (in the US is estimated to be only 10%). The problem of the psychological preparation of athletes as part of training is of great interest, especially now when sports results are extremely high. Psychological preparation can acquire new meanings and perspectives and can be a challenge for the optimization of athletic performance. Another misconception is that the psychological training is meant just for the elite athletes. Psychological skills are necessary to dispose of all athletes of all levels and modes of sports. And finally, probably the biggest misconception is that psychological preparation of athletes gives results immediately. No one can dispute the fact that state of mind has a lot to do with sport performance. Actually, what sport psychology does for the athlete is to teach them to identify the factors that lead to good performance and those that lead to poor performance. However, if their problems are actually outside the sport backgrounds and if they are more reflected in the field of sport than created in the sport environment, a special treatment method of clinical psychology is required, not sport psychology.

Keywords: mental preparation, elite sport, sport psychology

Introduction

It is often the case that many young athletes, characterized in the early stage of their career as the “talents”, fail to realize their potentials and remain only the “talents”, but never become successful athletes with top careers and do not achieve the highest sport results that are expected.

Numerous studies and daily sports practice show that psychological skills are the factor on which depends whether the athletes will realize their potentials or not. These skills are essential to distinguish the individual extraordinary

talented that has become a top athlete from the one also extraordinarily talented athlete who remains unremembered in the sport world. Among the top athletes of equal abilities, slight difference that confers psychological training, can mean a big difference between the Olympic medal and oblivion.

Along with great athletic shape, physical abilities and skills, adequate training and support system for the athletes to achieve their highest potential, concentration is also what is essential, as well as competitive spirit, self-confidence and the ability to resist pressure, ie. the ability to play equally well regardless of external circumstances, requirements of the court or the opponents, the current results, the expectations of the social environment and the public, etc.

According to Epuran (2008), the psychological preparation of the athlete involves “all the strategies and techniques used in training and education to increase the mental ability and personality development of athletes, corresponding to the requirements of an event/sport, in order to achieve superior effects and results in training and competition” (Epuran 2008 cited by Mihăilescu & Cucui 2013).

In addressing this theme, we started from the premise that motivation is the process that governs the choices made by each individual athlete to achieve sports performance. Motivation is expressed by a particular state of psychic tension based on the correlation between perception and thought. The foundation of motivation is represented by all needs and interests of athletic performance. Motivation determines focus and will, and energetically supports the efforts of training and participation in competitions (Mihăilescu et al., 2011).

Some authors say that motivation should be seen as a “function of the relationship between effort and the perceived level of performance - on the one hand - and the expectation of reward (its size) - on the other hand” (Hellriegel et al., 1992).

Athletic performance is “motor performance achieved in an institutionalized social comparison context, which implies inequality in the distribution of rewards” (Teodorescu, 2006). The studied literature considers that “human performance can be explained as a multiplicative factor of motivation and abilities/skills, $P = f(MXA)$ ” (Bologa & Gherghișan, 1994 cited by Haralambie & Mihăilescu, 2010).

Coaches and sports performance specialists seek various ways and means to increase the efficiency of athletes in competitions. Most of them have turned their attention to the development of exercise capacity. However, in the context of the current performance level, of the altitude and instability of performance, it is imperative to find other solutions. In this respect, we

consider beneficial the intervention of specialists on the psyche of the athlete, who must be optimally motivated to cope with sports training and high-level competitions

In other words, the most powerful weapon of elite athletes is their mental strength. Someone will certainly say that it is not always possible. What happens in situations where an athlete is in pain or when he gets some bad news before the competition or match; when he is been watched by a sport scout; when his career depends on the match? It is impossible not to feel the pressure of time, and this is likely to affect his game. During the moments when the pressure is certainly there, it's only the athlete who chooses how it will affect him - whether the athlete will allow himself to feel overwhelmed by this pressure or he will know to use the pressure in his advantage.

We are the results of our own thoughts. If the athlete himself is in a worry, or puts the pressure on himself or thinks how he will fail or lose and he poisons his mind with negative thoughts, it is more likely that his bad thoughts will come true. Athletes develop mental strength to avoid this.

Theoretically speaking, the talent the athlete is born with determines the upper limit of sport performance. If the athlete is talented, he has great chances to succeed. If not, the assumption is that he will not be able to achieve much in sport. However, this is not always the case. In addition, there are talent and skills. Skills can be learnt and achieved through hard work, training and practice and they affect the success in the sport as much as talent itself.

Poor skills limit the talent, while superbly developed skills allow it to grow. In addition, the fact is that there are athletes of average skill and average talent who achieve superior results. These are the athletes who have managed to compensate their deficiencies for mental strength, skill that involves both mental and emotional strength. Mental strength is the ability of athletes to consistently operate at the upper limit of their own talents and skills, regardless of external conditions and pressures of competition or a game.

Mental toughness

Mental toughness has been described as one of the most used but least understood terms in applied sport psychology (Jones et al., 2002). Numerous articles investigating successful sport performers have cited mental toughness as a vital component.

Definitions and characteristics of mental toughness have been proposed by many authors, leading to a diverse range of positive psychological characteristics being associated with mental toughness. Unfortunately, most of the explanations have emanated from anecdotal evidence and personal accounts.

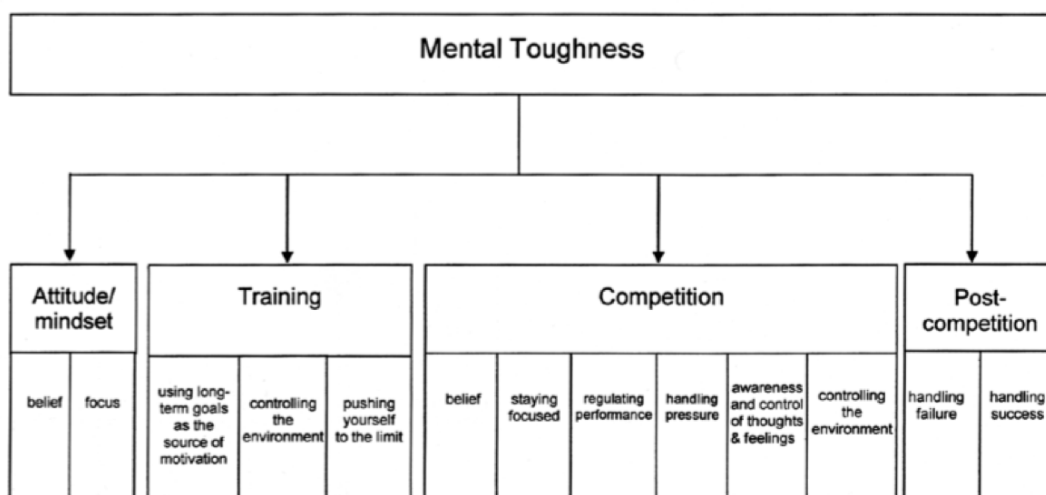
This was highlighted by Jones et al., (2002) who concluded that the knowledge base regarding mental toughness lacked scientific rigor and was replete with contradiction, ambiguity, and conceptual confusion.

Jones et al., (2002) addressed some of the conceptual weaknesses by investigating mental toughness in elite performers. These authors sought to define mental toughness and identify the attributes required to be a mentally tough performer using personal-construct theory as a guiding framework (cf. Kelly, 1955).

The resulting definition emphasized a natural or developed construct that enabled mentally tough performers to cope with the demands of training and competing better than their opponents. Specifically, these athletes were more consistent and superior at remaining determined, focused, confident, and in control under pressure. Jones et al. further identified 12 attributes that were considered crucial and fundamental to the makeup of mental toughness. These related to self-belief, desire and motivation, performance focus and lifestyle-related factors, dealing with pressure, anxiety, and pain/hardship associated with top-level performance.

Furthermore, the attributes highlighted how specific characteristics contributed to a performer's state of mental toughness. It is interesting that two recent studies have adopted procedures and recommendations proposed by Jones et al. in the sports of cricket (Bull, Shambrook, James, & Brooks, 2005) and soccer (Thelwell, Weston, & Greenless, 2005). Both studies confirmed Jones et al.'s definition of mental toughness and proposed attributes that were comparable, even though specific to the sports involved. Overall, this suggests that although mental toughness might possess slight variants in specific sports a general template or framework can be developed irrespective of sport.

Figure 1. Template of mental toughness, Jones et al. (2007)



Creasy et al. (2008) built upon previous research by creating a list of components that are critical to mental toughness in sports performance as seen in Table 1. The list was comprised using a survey method. The participants included 22 coaches. During the survey the coaches ranked traits that make up mental toughness and indicated if these traits could be learned. It was found that all excluding 4, 17 and 19 all were thought to be teachable. Here they are:

1. Having an unshakable self-belief in the unique qualities and abilities that make you better than your opponents.
2. Strength: You have to be in good physical and mental condition. You must be psychologically and emotionally prepared.
3. Having an unshakable self-belief in your ability to achieve your competition goals.
4. Have conviction: You have to be a little bit stubborn.
5. Regaining psychological control following unexpected, uncontrollable events (competition specific).
6. Have a strong will to succeed: Do not let setbacks stop you from achieving your goal.
7. Remaining fully focused on the task at hand in the face of competition-specific distractions.
8. Be consistent: Recognize and adjust to change so that you are always able to make a contribution to your team.
9. Not being adversely affected by others' good and bad performances.
10. Be competitive: It is not just about beating your opponent. You have to internalize competitiveness and take pride in what you do.
11. Switching sport focus on and off as required.
12. Personal management: Do not duck potential problems; take on the problems directly to prevent small problems from building into bigger problems.

13. Thriving on the pressure of competition.
14. Take the fight approach: Always be ready to play.
15. Accepting that competition anxiety is inevitable and knowing that you can cope with it.
16. Have passion for what you do.
17. Having an insatiable desire and internalized motives to succeed.
18. Bouncing back from performance setbacks as a result of increased determination to succeed.
19. Remaining fully focused in the face of personal life distractions.
20. Pushing back the boundaries of physical and emotional pain, while still maintaining technique and effort under distress (in training and competition).

This research is helpful because it contributes to better understanding of what defines mental toughness in athletes and how coaches believe mental training could be beneficial. However, this study relies on qualitative data and a small sample size.

In order to understand the concept of mental toughness, information regarding its development in athletes should be examined. Development of mental toughness depends on both of athlete's mindset (dependent on environment) and personality traits (genetic origins) (Crust & Clough, 2011). It is accepted that both nature and nurture play a role (Crust & Clough, 2011).

One study by Bull et al. (2005) focused on understanding development of mental toughness using a sample of elite English cricket players. The research resulted in a visual display of that can be seen in Figure 2 and Table 1. Researchers describe this structural representation as an aide in understanding how environment and personal attributes interact in forming consistent mental toughness of some cricket players.

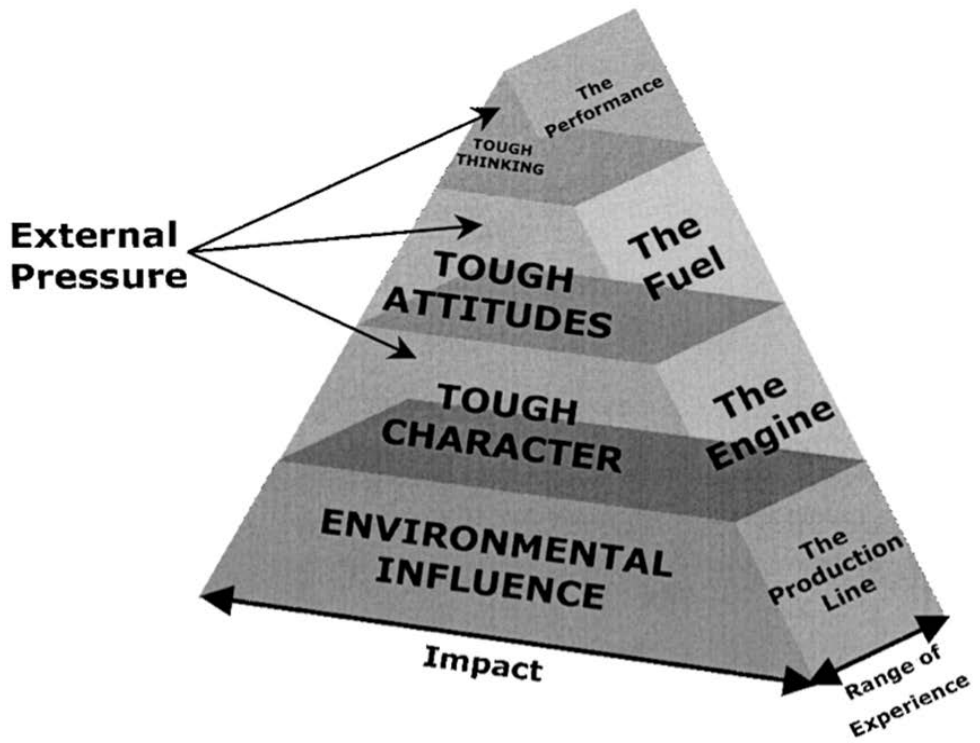


Figure 2. Bull et al. (2005) structural pyramid

Table 1. Structural categories (Bull et.al., 2005)

Table 2
General Dimensions, Global Themes and Structural Categories Resulting From the
Analysis of the Mental Toughness-Focused Interviews

General dimension	Global theme	Structural category location
Developmental factors	● Parental influence	Environmental Influence
	● Childhood background	
Personal responsibility	● Exposure to foreign cricket	Environmental influence
	● Independence	Tough character
	● Self-reflection	
	● Competitiveness with self as well as others	
	Dedication and commitment	● Exploit learning opportunities
● Belief in quality preparation		
● Self-set challenging targets		
● Opportunities to survive early setbacks		Environmental influence
● Needing to "earn" success		
● "Never say die" mindset		Tough attitudes
● "Go the extra mile" mindset		
● Determination to make the most of ability		
Belief	● Resilient confidence	Tough character
	● Belief in making the difference	Tough attitudes
	● Robust self-confidence	Tough thinking
	○ Overcoming self-doubts	
	○ Feeding off physical condition	
○ Maintain self-focus		
Coping with pressure	● Thrive on competition	Tough attitudes
	● Willing to take risks	
	● Thinking clearly	Tough thinking
	○ Good decision-making	
	○ Keeping perspective ○ Honest self-appraisal	

Mental strength is best described by the four elements:

- emotional flexibility - the ability to cope with unexpected emotional events, but at the same time to remain in balance, positive, without the need to defend ourselves (The opposite case is the athlete who gets angry by the unjust decision of a judge, and has the need to prove faults, which shows the rigidity and the ability to experiencing emotional crisis that affects his concentration, communication at the court and further game flow);

- emotional responsiveness - the ability to maintain emotional control and "contact with the game" under pressure (for example, an athlete who begins to play without will and lifeless when he loses, is shown to have a low level of mental strength);

- emotional power - the ability to maintain an equal level of grit and competitive spirit no matter of circumstances (eg. either in defeat or superior win);

- emotional recovery - the ability to quickly return to a positive emotional state, a rapid recovery from the disappointment of an error or omission with the same motivation to continue.

This may seem to us like mental strength has just to do with emotions. However, it refers to the entire mental and physical condition, but especially requires good emotional control. What do you envision, how you act, what you eat, how you sleep and rest, what is your physical condition..all this has a major impact on emotions at all times. Mental strength is not only “mental”. It is “physical”. The body is “physical”, talents and skills are “physical”, emotions have a neurochemical basis, which means that they are also “physical”, as well as thinking and visualization, which are electrochemical processes.

Some athletes think that their thoughts have little or no influence on what is been shown at the court and that these things are separate from each other. However, emotions are real, although they are not tangible, but they have influence on sport achievements, as well as the talent and skills.

Mental strength is something you learn. This is a skill that is practiced and perfected like any other skill. If you are not mentally strong, it is simply because you have not learned to be.

True energy to succeed in the sport includes positive emotions, self-confidence, challenge, enjoyment of activity, fighting spirit and a positive attitude. Fear, anger, fatigue, negative emotions and discouragement pull down the whole system. Maintaining a positive attitude, programming the mind for success, positive expectations and focus on positive outcomes. Learning how to quickly accept the mistakes, not to allow frustrations on the field/court or practicing some pre competition routines that serve to introduce the athlete automatically at a desired mental state that he needs, then watching to failure as a step on the road to success, taking responsibility, accepting challenges, dare to move when it is needed most, are some of the characteristics of a mentally strong athletes who have perfected their mental preparation to the extent that it can be measured by their results and achievements and sizes of their careers.

Mentally tough athletes know how to define and recognize and are always looking for their inner ideal mental state. Any deviation from the optimal level of self-confidence, relaxation, concentration, motivation, energy and positive emotions in the competition (or in training) can be recognized by them and they seek to compensate it immediately. That can be achieved by the different techniques adopted, and they thrive because they have learned their mind to be

sure, able to overcome frustration, resistant to negative emotions and self-criticism. Simply, this is about disciplined programming themselves to be positive and, if necessary, include, amplify or reduce the “button” that manage their internal state.

The road to this success is not easy, quick or simple. It requires a lot of effort and work, the most common and professional help of sport psychologists, and it is easier to be achieved within the supportive social environment.

The key is that athlete should never limit himself believing that he is not capable enough, smart enough, or that he doesn't have enough born talent to succeed in the sport. We are what we make ourselves to be. Our future is much more than what is written in our genes. Mental toughness can be the most powerful weapon of every athlete, and what athletes learn using techniques of mental training in sports, he needs and can help him also in the arena of life.

Setting small goals, techniques of visualization, breathing techniques and relaxation, autogenous trainings, attention control techniques are just some of the effective methods in working with athletes used by sport psychologists. Also, hypnosis falls into one of the techniques of mental preparation used by psychologists who work with athletes, although this method is much more popular in the world than here. Hypnosis helps athletes to currently release the tension and negative stress that blocks their knowledge and skills. Hypnosis eliminates every fear and negative thoughts, replacing them with a sense of peace and confidence in order to achieve top performances and results.

Having psychological help allows athletes to successfully cope with the challenges and temptations they face every day. It also enables:

- Control of thoughts and emotions.
- Increasing motivation and commitment to the sport.
- Raising self-confidence to a higher level.
- It teaches athletes how to stay focused under pressure, better focused and concentrated.
- Encourages teamwork and togetherness, creates a good atmosphere within the team.
- It helps athletes recover faster from injuries and as painlessly as possible to pass through this period.

An increasing number of athletes on the model of top athletes, like Kobe Bryant, Tiger Woods, LeBron James ... (which have already publicly talked about it), turn to meditation techniques, to improve their performance. They say that meditation helps them to get rid of stress, increase attention and maintain their focus and has the overall positive effect on emotional well-being.

Control of their own thoughts and inner dialogues, also give good results in practice.

On the Pyramid of mental preparation skills, sports psychologists from the Ohio Center for Sport Psychology (Ohio Center for Sport Psychology, 2017), identified three phases and three levels in the mental preparation of athletes. The phases are:

1. Long term preparation,
2. The immediate preparation for the match or competition,
3. Preparation in the course of a single match or competition.

The Performance Pyramid levels - Ohio Center for Sport Psychology:

Level I - These mental skills constitute a broad base for attaining long-term goals, learning, and sustaining daily practice (social skills, goals and responsibilities, motivation and attitude). They are needed on a day-by-day basis for long periods of time, often months and years.

Level II - These skills are used immediately before performance to prepare for performance (visualization and inner dialogue). They may be used just before competition begins, or immediately before a specific performance action, such as golf shot or free throw in basketball.

Level III - These skills are used during actual performance behavior (concentration, anger control, control of emotions).

Center for Sport Psychology (2017) states for the Nine Most Important Skills of Mental Toughness of the Successful Athletes:

1. Attitude

Successful athletes:

Realize that attitude is a choice.

Choose an attitude that is predominately positive.

View their sport as an opportunity to compete against themselves and learn from their successes and failures.

Pursue excellence, not perfection, and realize that they, as well as their coaches, teammates, officials, and others are not perfect.

Maintain balance and perspective between their sport and the rest of their lives.

Respect their sport, other participants, coaches, officials, and themselves.

2. Motivation

Successful athletes:

Are aware of the rewards and benefits that they expect to experience throughout their sport participation.

Are able to persist through difficult tasks and difficult times, even when these rewards and benefits are not immediately forthcoming.

Realize that many of the benefits come from their participation, not the outcome.

3. Goals and Commitment

Successful athletes:

Set long-term and short-term goals that are realistic, measurable, and time-oriented.

Are aware of their current performance levels and are able to develop specific, detailed plans for attaining their goals.

Are highly committed to their goals and to carrying out the daily demands of their training programs.

4. People Skills

Successful athletes:

Realize that they are part of a larger system that includes their families, friends, teammates, coaches, and others.

When appropriate, communicate their thoughts, feelings, and needs to these people and listen to them as well.

Have learned effective skills for dealing with conflict, difficult opponents, and other people when they are negative or oppositional.

5. Self-Talk

Successful athletes:

Maintain their self-confidence during difficult times with realistic, positive self-talk.

Talk to themselves the way they would talk to their own best friend.

Use self-talk to regulate thoughts, feelings and behaviors during competition.

6. Mental Imagery

Successful athletes:

Prepare themselves for the competition by imagining themselves performing well in competition.

Create and use mental images that are detailed, specific, and realistic.

Use imagery during competition to prepare for action and recover from errors and poor performances.

7. Dealing Effectively with Anxiety

Successful athletes:

Accept anxiety as part of sport.

Realize that some degree of anxiety can help them perform well.

Know how to reduce anxiety when it becomes too strong, without losing their intensity.

8. Dealing Effectively with Emotions

Successful athletes:

Accept strong emotions such as excitement, anger, and disappointment as part of the sport experience.

Are able to use these emotions to improve, rather than interfere with high level performance

9. Concentration

Successful athletes:

Know what they must pay attention to during each game or sport situation.

Have learned how to maintain focus and resist distractions, whether they come from the environment or from within themselves.

Are able to regain their focus back when concentration is lost during competition.

Have learned how to play “here-and-now”, without regards to either past or anticipated future events.

Although each of the nine skills is important, its primary importance will occur during one of three phases: long-term development, immediate preparation for performance, and during performance itself.

Conclusion

Nowadays, the successful practice of sport puts great demands on athletes and requires exceptional physical and mental preparation. Skills and abilities are constantly improved, the performance criteria shift towards higher values and competition is getting stronger day by day. Therefore, if athlete wants to achieve the most in any field of sport, total commitment and excellent self-control are required of him. There is a little place for the improvisation in top sport and continuously good results are achieved only by those who work continuously and systematically, using all the resources at their disposal.

Sport fields are not only looking for physically ready and well-trained athletes, but also for people that are mentally ready to achieve the desired success or to accept failure and overcome it. Mind commands, body serves. What the mind thinks it can not do, body cannot either. In order to achieve certain success, the mind must be familiar with it, restrained and trained, because it is a state of mind that differs an average athlete from the one who wins.

Acting this way will make his brain, body and emotional states become more flexible, more adaptable and more efficient. Nowadays, nearly all top athletes are very well physically and technical - tactically prepared and they know almost everything and can perform everything. However, experience shows

that for achieving good results in sport, physical qualities have never been the only important thing but also is mental strength.

Motivation is “what drives action” and behavior reflects the actions taken to achieve goals, so, motivations determine individual behavior.

Motivation is a prerequisite of sports practice and especially, of sports performance, determined both by internal and external motivational factors. These factors depend on how the basic needs of human beings are experienced, but also on the action of external, social and educational factors.

In high performance sport, motivation is a key factor for achieving athletic performance, without which athletes would not be determined to cope with the sports training effort in order to improve their psychomotor abilities.

Sports performance can be influenced by the intensity of motivation, as it is known that optimally motivated athletes generally tend to achieve better performance. So, motivation is one of the factors that contribute to individual athletic performance; along with motivation, performance is strongly influenced by the athlete’s skills, abilities, biomotor qualities, by the understanding of objectives and the opportunity to achieve remarkable results. (Cucui. A, Cucui. G., 2014).

Top achievements of each individual are just a reflection of faith in himself and dedicated work someone invests in himself in order to, most effectively, help himself to prove that he is good enough.

Literature

1. Bull, S.J., Shambrook, C.J., James, W., & Brooks, J.E. (2005). *Towards an understanding of mental toughness in elite English cricketers*. Journal of Applied Sport Psychology, 17, 209-227.
2. Bologa M, Gherghișan D. (1994). *Posibilități de cuantificare a motivației în activitatea sportivă. Vol. Simpozionul Științific Național „Pregătirea sportivilor de înaltă performanță”* Bucuresti, Conferinta Consiliului Științei Sportului, 1994,119-125.
3. *Campbell R, Liloyd S. Factors underlying participation motivation*
4. Creasy, J. W., Stratton, R. K., Maina, M. P., Rearick, M. P., & Reincke, K. (2008). *Mental toughness in sports*. Coach and Athletic Director, 77(9), 30.
5. Crust, L. (2008). *A review and conceptual re-examination of mental toughness: Implications for future researchers*. Personality and Individual Differences, 45(7), 576-583. doi: 10.1016/j.paid.2008.07.005
6. Crust, L., & Clough, P. J. (2011). *Developing mental toughness: From research to practice*. Journal of Sport Psychology in Action, 2(1), 21-32.

7. Cucui, A, Cucui G. (2014). *Motivation and its implications in sports performance, Palestrica of the third millennium*. Civilization and Sport Vol. 15, no. 1, 2014, 67–71, preuzeto sa: <http://www.pm3.ro/pdf/55/ro/16%20-%20cucui%2067-71.pdf>
8. Gucciardi, D. F. (2012). *Measuring mental toughness in sport: A psychometric examination of the psychological performance inventory-a and its predecessor*. Journal of Personality Assessment, 94(4), 393.
9. Horsburgh, V. A., Schermer, J. A., Veselka, L., & Vernon, P. A. (2009). *A behavioural genetic study of mental toughness and personality*. Personality and Individual Differences, 46(2), 100-105.
10. Epuran M, Holdevici I, Tonița F. (2008). *Psihologia sportului de performanță: Teorie și practică*. Ed. FEST, București.
11. Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2002). *What is this thing called mental investigation of elite sport performers*. Journal of Applied Sport Psychology, 14, 205-218.
12. Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2007). *A Framework of Mental Toughness in the World's Best Performers*. The Sport Psychologist, 2007, 21, 243-264, preuzeto sa <http://tpc.uk.net/wp-content/uploads/2010/03/Mental-Toughness-in-the-Worlds-Best-Athletes.pdf>
13. Kelly, G.A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
13. Meggs, J., Ditzfeld, C., & Golby, J. (2014). *Self-concept organisation and mental toughness in sport*. Journal of Sports Sciences, 32(2), 101-109.
14. Mihăilescu L, Haralambie A, Mihăilescu N, Mihăilescu L. *Determining the motivations featurea formative stages athletics*. Gymnasium. J Phys Educ & Sports, 2011; 12(1):142-147.
15. Mihăilescu L, Haralambie A, Mihăilescu L, Mihăilescu N. (2012). *The quantification of the motivational level of the performance athletes*. 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance, WCPCG-2012, 29-33. 84 of Procedia Social and Behavioral Sciences on Science Direct.
16. Mihăilescu L, Cucui A. (2013) *Contributions to the identification of personality traits in athletes*. The International Conference “Psychology and the realities of the contemporary world” third edition, 18-20 october 2013. Bucharest, Romania.
17. Teodorescu S. (2006) *Teoria antrenamentului și competiției*. Ed. ANEFS, București, 2006, 7, 137-138, 142.
18. Thelwell, R., Weston, N., & Greenlees, I. (2005). *Defining and understanding mental toughness in soccer*. Journal of Applied Sport Psychology, 17, 326-332
19. The Brain – Training Secrets of Olympic Athletes, dostupno na http://www.huffingtonpost.com/2014/02/11/mind-hacks-from-olympic-a_n_4747755.html

20. The Nine Mental Skills of Successful Athletes, dostupno na <https://www.sportpsych.org/nine-mental-skills-overview>
21. Mental Preparation of High-Level Athletes, dostupno na <http://www.dana.org/News/Details.aspx?id=43530>
22. Mental Toughness in Sport and Performance, dostupno na <https://evemillington.wordpress.com/author/evemillington/>
23. Mentalna čvrstoća- oružja vrhunskih sportaša, dostupno na <http://www.sportskitrening.hr/mentalna-cvrstoca-oruzje-vrhunskih-sportasa/>
24. Kako se psihički pripremiti za natjecanje?, dostupno na <http://www.istrazime.com/psihologija-sporta/kako-se-psihicki-pripremiti-za-natjecanje/>
25. Mentalna priprema sportaša, dostupno na <http://www.fitness.com.hr/vjezbe/savjeti-za-vjezbanje/Mentalna-priprema-sportasa.aspx>
26. 4 mita o Sportskoj Psihologiji, dostupno na <https://mentalnitreningsportista.wordpress.com/2016/03/30/4-mita-o-sportskoj-psihologiji/>

ANALIZA SPORTSKIH AKTIVNOSTI STUDENATA U ORGANIZACIJI SOFA

Ardan Bakiu¹, Borisav Marković², Milovan Mitić¹

¹Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet

²SOFA

Apstrakt

U radu će biti predstavljena analiza sportskih aktivnosti studenata u organizaciji SOFA (Studentske i omladinske fizičke aktivnosti), samim tim predmet rada, sa jedne strane ima za cilj da istakne razlog ne/bavljenja sportom, dok, s druge strane, jasno ukazuje na problem sa kojim se suočava SOFA pri animiranju i pružanju svih vidova aktivnosti i rekreacije mladom naraštaju u Srbiji. Na osnovu pomenute analize u radu došli smo do rezultata koji nam jasno ukazuju da nedostatak finansijskih sredstava značajno utiče na sportsku (ne)aktivnost studenata, ali i do rezultata koji nam daju sasvim drugačiju sliku.

Nedostatak samomotivacije, bez obzira što organizacije poput SOFA-e nude besplatne sportske aktivnosti, se postavlja kao jedan od ključnih razloga studentske sportske i rekreativne neaktivnosti. Prelazak iz jednog podsistema u drugi (konkretno iz srednje škole na fakultet) predstavlja veliku promenu, a samim tim problem za buduće studente. Sama činjenica da studenti više nemaju časove fizičkog vaspitanja, ukazuje na značajno smanjivanje upražnjavanja sportskih aktivnosti studenata, što dovodi do posledice vođenja nezdravog života, zdravstvenih problema i uticaja nepoželjnih faktora koji su sve više eksponirani u društvu.

Svesni studentskih obaveza, koje, svakako, da limitiraju mogućnost da se studenti bave sportom, kao i cene koje nude sportski objekti, u ovom radu, jasno smo naznačili probleme sa kojima se susreću mladi u Srbiji. Iz navedenih razloga, kao mogućnost na osnovu koje se može prevazići i ne tako povoljna situacija za studente, u Srbiji je formirana organizacija SOFA, koja studentima nudi besplatne sportske i rekreativne aktivnosti.

Ključne reči: studenti, sport, SOFA

Uvod

U današnje vreme bavljenje fizičkom aktivnošću predstavlja životni stil savremenog čoveka. Potreba za bavljenjem sportom postoji, pre svega zbog unapređenja telesnog zdravlja, rekreacije, druženja i relaksacije.

Bavljenje sportom u Srbiji ima izuzetno dugu tradiciju. Još u prvoj polovini XV veka organizovana su takmičenja u viteškim veštinama, a od kraja XIX veka ustanovljena su i sokolska društva u okviru kojih je organizovan intenzivan sportski život. Međutim, danas i u poslednjih nekoliko godina u Republici Srbiji, budući studenti se nakon završetka srednje škole i prelaskom na fakultete suočavaju sa problemom nedovoljnog bavljenja sportom. Jedan od najvećih problema kojem je studentski sport izložen je samoinicijativnost studenata, a ono što je verovatno dodatno doprinelo tome je i činjenica da je 1998. godine fizičko vaspitanje ukinuto na fakultetima Univerziteta u Beogradu. Najveći problem studentskog sporta je taj što su studenti prepušteni sami sebi, odnosno ko želi da se bavi sportom može to učiniti u sopstvenoj organizaciji.

Osnivanjem organizacije SOFA (Studentske i omladinske fizičke aktivnosti) Država je pokušala i pokušava da reši problem sa kojim se danas susreće omladina, da im omogući i olakša rekreativno bavljenje sportom.

SOFA organizacija

Sport obuhvata sve vrste fizičkih aktivnosti koje, bilo da se upražnjavaju pojedinačno ili organizovano, imaju za cilj da, pre svega, unaprede fizičku kondiciju i mentalno zdravlje čoveka, pre svega, ali i da doprinesu socijalizaciji ljudi i razvijanju takmičarskog duha (Šurbatović, 2014, str 179).

U Srbiji već 20 godina ne postoje časovi fizičkog vaspitanja na univerzitetima, odnosno na fakultetima. Univerzitetski sport u Srbiji postoji kroz pripreme za takmičenja i sama takmičenja, međutim univerzitetski sport nije dostupan svim studentima već samo onima koji se takmiče. U Srbiji postoje razni studentski turniri i lige, ali nažalost mediji tim događajima ne posvećuju dovoljno pažnje.

Shvatajući ulogu i značaj sporta u zajednici, tadašnja Vlada Republike Srbije donela je strategiju razvoja sporta za period od 2009 do 2013. godine u kojoj se rekreativnom sportu posvećuje posebna pažnja. Afirmacija pozitivnih vrednosti i novog životnog stila najbolji je vid edukacije mladih naraštaja i prevencije pojave sve izraženijih opasnosti u smislu deformiteta i negativnosti svih vrsta, koja prete razvoju savremenog društva. (Šurbatović, 2014, str 181,183).

Savet Evrope u svom dokumentu iz 1992. godine *European Sports Charter*, navodi da sport nije samo takmičenje, već mnogo više od toga. Sport je masovna pojava koja sve više utiče na ponašanje i način života velikog broja ljudi (Šurbatović, 2014, str 179). Razvijene zemlje, preko svojih tržišnih privreda, jasno su uočile značaj rekreativnog sporta, za poboljšanje funkcionalnih sposobnosti i veće produktivnosti nacije. Misija sporta nije orijentisana samo na pojedinca ili grupu ljudi, već i na zadovoljenje opštih društvenih potreba, koje su u interesu društva odnosno države kao društvenog instrumenta (Veselinović, 2012, str 103). Time sport mora biti svakako uz obrazovanje, zdravstvo i kulturu primarna stvar svake države. Zbog toga sport i univerzitetski sport mora biti deo javnog interesa, koji će se reafirmisati preko školskih, opštinskih i gradskih takmičenja (Marjanović, 2011, str 96.).

U Republici Srbiji svakako postoji problematika za razvoj univerzitetskog sporta i većina studenata nije u stanju da se bavi sportom, pogotovo kada se prelazi iz jednog podsistema u drugi (iz srednje škole na fakultet). Ministarstvo omladine i sporta je pokušalo da reši problem kroz jednu mladu studentsku organizaciju koja daje šansu i mogućnost za bavljenje sportom, a to je organizacija SOFA (Studentske i omladinske fizičke aktivnosti). Svrha postojanja ovog udruženja je da doprinosi razvoju, afirmaciji, promociji sporta i fizičkih aktivnosti, kao i potrebu za rekreativnim bavljenjem sportom, prvenstveno omladine uzrasta od 18 do 25 godina. Ova organizacija (podržana o strane Ministarstva omladine i sporta Republike Srbije) u ponudi ima više različitih sportskih i rekreativnih aktivnosti (teretana, bazen, joga, veslanje, plivanje, basket, odbojka...).

U vremenu kada postoji veliki uticaj neaktivnog života i socijalnih mreža, ova organizacija pokušava da oživi tj. da pokrene studente da se više bave rekreacijom i sportom, pre svega zbog zdravlja, jer je to osnovni motiv i želja svakog čoveka. Zalaganje ove organizacije je osmišljeno tako da su javni sportski objekti besplatni za studente u nepopularnim terminima. Trenutno sedište organizacije SOFA se nalazi u Beogradu, gde ima i najviše aktivnosti, mada je svoja zalaganja imala u Novom Sadu, Kragujevcu i Nišu. Sam program je osmišljen da istovremeno rešava više problema. Pre svega omogućava se studentima besplatan sport i rekreacija, mladim stručnjacima u oblasti sporta se daje šansa da iskažu svoj potencijal i takođe ono što je možda najbitnije, studentima koji izučavaju sportski menadžment pruža se šansa da steknu iskustvo kroz praksu.

U periodu od 23. do 25. oktobra 2015. godine, ova organizacija je organizovala turnir za studente i omladinu iz Beograda, Novog Sada, Kragujevca i Niša. Svrha turnira je bila da se omladina iz pomenutih gradova upozna sa ovom organizacijom radi ostvarivanja interakcije i saradnje.

Na turniru su bile zastupljene četiri sportske discipline

(preuzeto <http://open.sofa.rs/>):

- Futsal (5 na 5, muške ekipe)
- Basket (3 na 3, muške i ženske ekipe)
- Odbojka (6 na 6, muške i ženske ekipe)
- Stoni tenis (1 na 1 mešovito)“

Shodno tome, tokom trajanja turnira, napravljena je anketa sa ciljem da se dođe do podataka iz kojih razloga studenti dolaze, odnosno, koriste sportske objekte u predviđenim terminima. Evaluacijom ove ankete izdvojene su određene sugestije studenata, koje će pomoći da se SOFA unapredi kao organizacija.

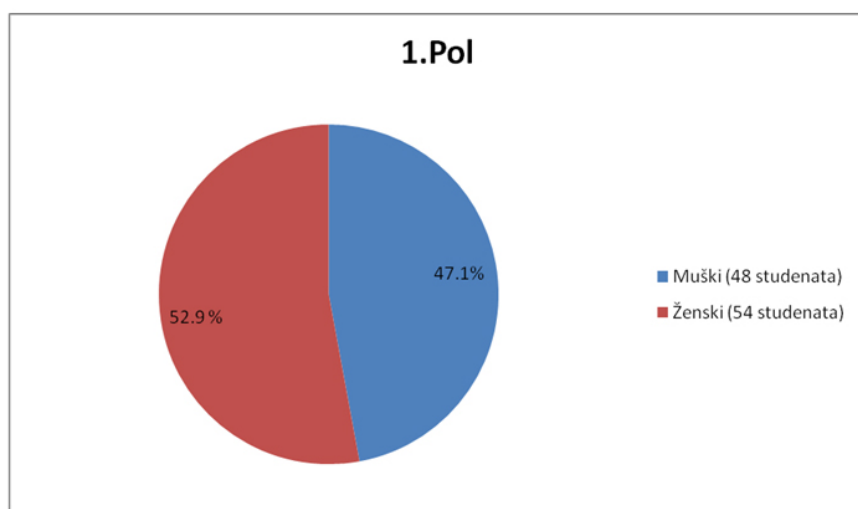
Metode istraživanja

Prikupljanjem numeričkih podataka, principom zaokruživanja ponuđenih odgovora, dobijen je uzorak ispitanika. Pored registrovanih studenata tj. redovnih članova organizacije SOFA (www.sofa.rs), učešće u anketi su imali i studenti van ovog sistema.

Rezultati

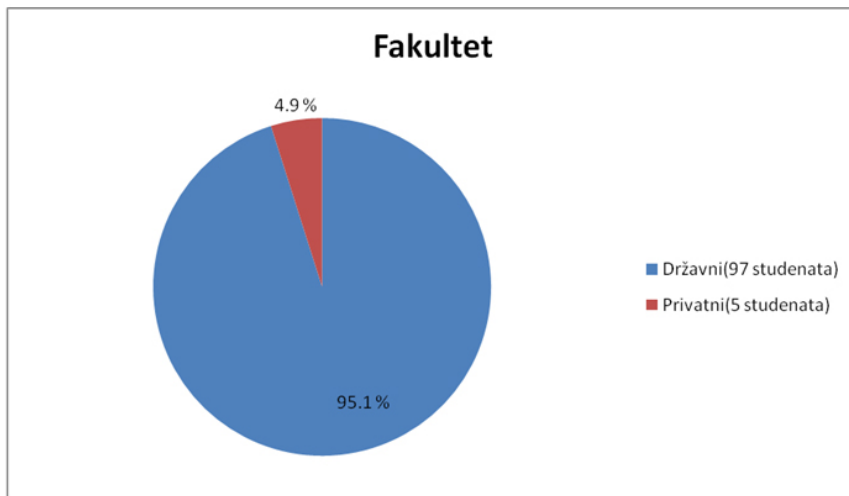
Anketa sadrži 11 pitanja, broj uzoraka ispitanika iznosi 102 registrovana studenta.

1.



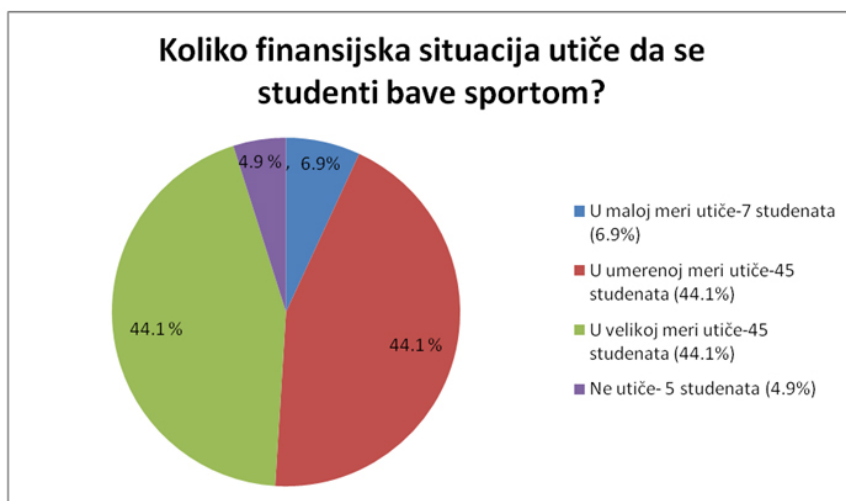
Od 102 ispitanika studenta u anketi, odgovore na 11 pitanja je dalo 48 muškarca i 54 žene.

2.



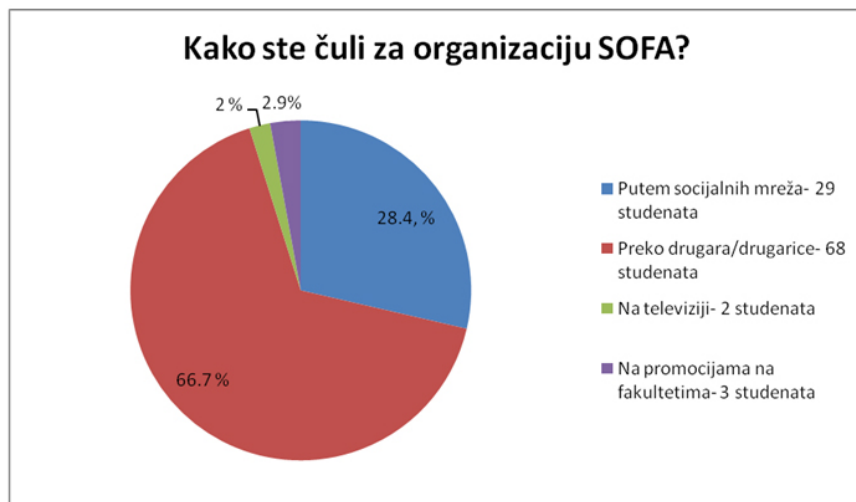
Anketirani su studenti državnih i privatnih Fakulteta. S tim što je mnogo veći broj studenata sa državnih, 97 studenata, a sa privatnih svega 5 studenta.

3.



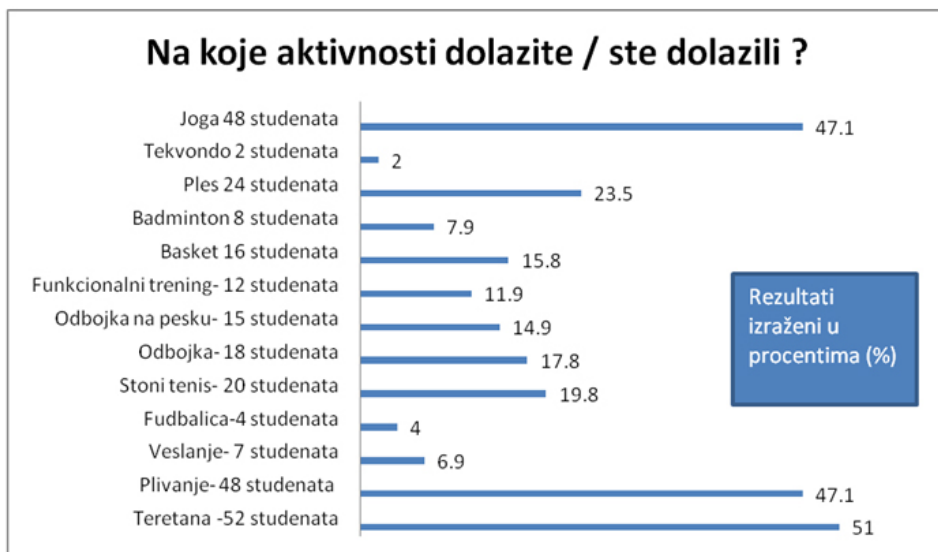
Na pitanje “Koliko finansijska situacija utiče da se studenti bave sportom”? Iđentičan broj studenata, taĉnije njih 45, što ĉini, 44,1% od ukupnog broja ispitanika smatra da utiče u velikoj, odnosno, umerenoj meri. Svega 7 studenata ili 6,9% je mišljenja da u maloj meri utiče dok samo 5 studenata, odnosno, 4,9% misli da finansijska situacija ne utiče na bavljenje sportom.

4.



Na pitanje “Kako ste čuli za organizaciju SOFA“? Najveći broj studenata, njih 68, odnosno 66,7% procenata je dalo odgovor da su čuli od druga/dругarice ili kolege studenta. Njih 29, odnosno 28, 4% je dalo odgovor da su saznali preko društvenih mreža. Svega 3 studenta, odnosno 2, 9% je čulo na svojim fakultetima, a najmanje njih, svega 2 studenta, odnosno, 2% je čulo preko elektronskih medija, odnosno televizije.

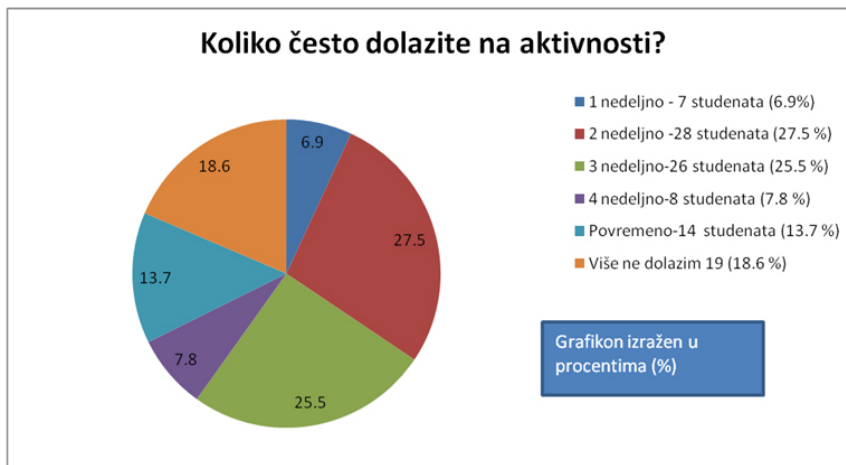
5.



Na pitanje “Na koje aktivnosti dolazite ili ste dolazili?“ studenti su u ponudi imali 13 odgovora. Najviše njih koristi ili je koristilo usluge teretane, 52 studenta, odnosno 51% , nešto manje, ali isti broj ih se opredelio za jogu i

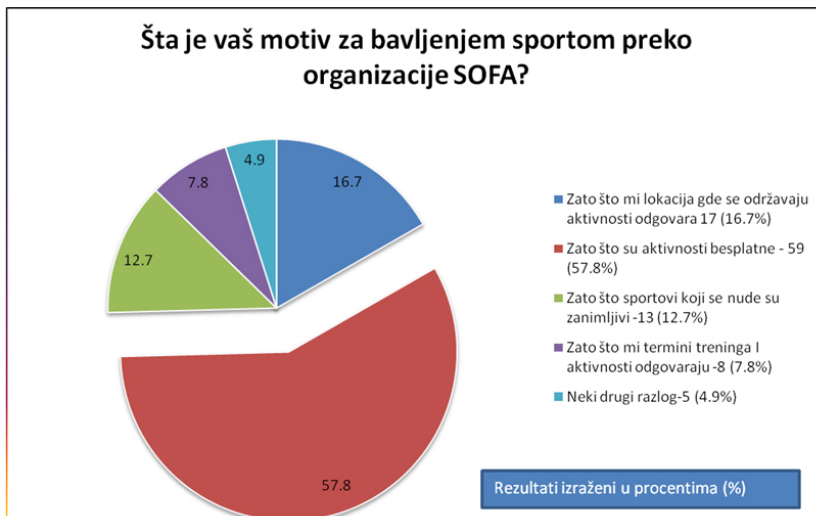
plivanje, po 48 studenta, odnosno po 47,1%. Ples je izabralo 24 studenta, odnosno 23,5% a stoni tenis je odabralo 20 studenata ili 19,8%. Za odbojku se odlučilo 18 studenata, odnosno 17,8%, dok se za basket opredelilo nešto manje, 16 studenata, odnosno 15,8%. Odbojku na pesku je izabralo 15 studenata ili 14,9%, funkcionalni trening 12 studenata ili 11,9%, badminton 8 studenata ili 7,9%, veslanje 7 studenata odnosno 6,9%, dok se najmanji broj opredelilo za fudbalicu, 4 studenta ili 4% i tekvando, 2 studenta, odnosno, 2%.

6.



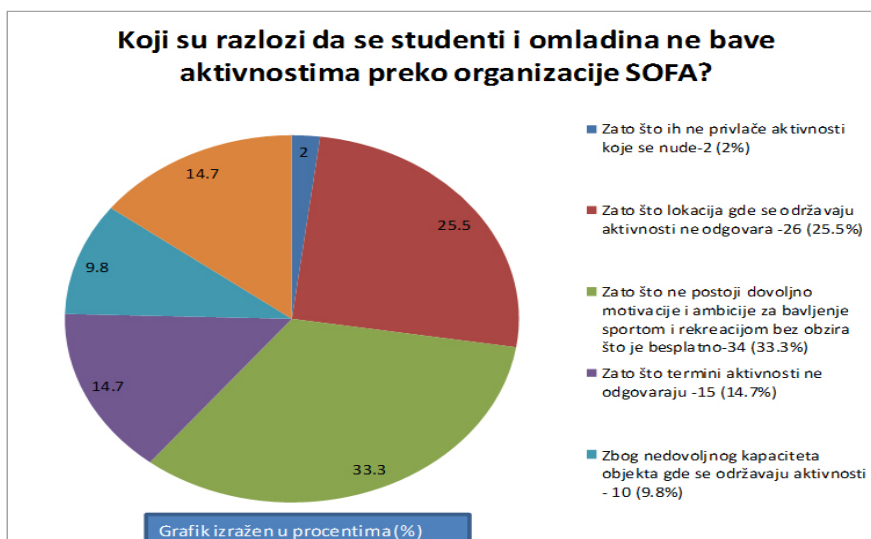
Na pitanje “Koliko često dolazite na aktivnosti?” Najviše odgovora je bilo da dolaze dva puta nedeljno, tačnije 28 studenata, odnosno, 27,5% je dalo ovakav odgovor. Nešto manje, 26 studenata ili 25,5% dolzi tri puta nedeljno, dok 19 studenata, odnosno, 18,6% više ne dolazi na aktivnosti. Povremeno na aktivnosti dolazi 14 studenata, odnosno, 13,7%, dok samo mali broj, njih 8 ili 7,8% dolazi četiri puta nedeljno. jednom nedeljno dolazi 7 studenata ili 6,9%.

7.



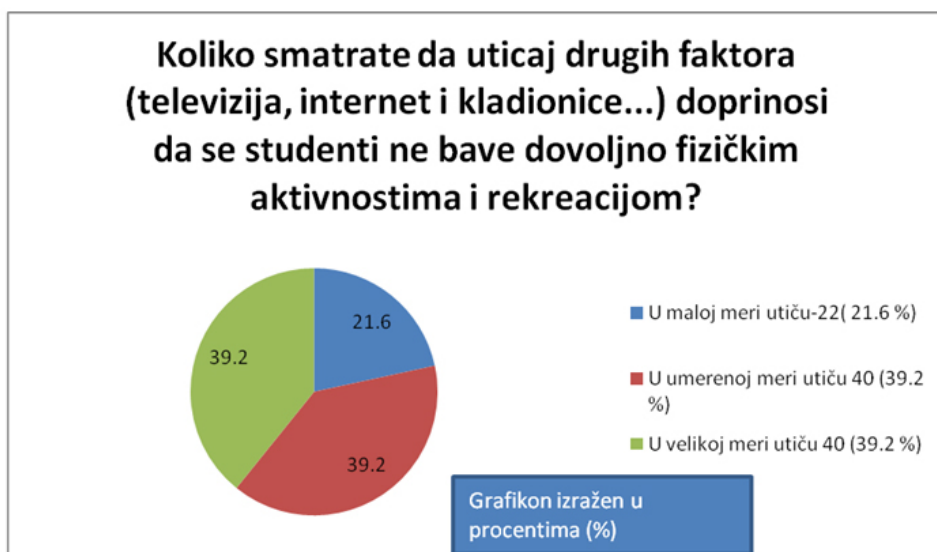
Na pitanje "Šta je vaš motiv za bavljenjem sportom preko organizacije SOFA?" Ubedljivo najviše odgovora je bilo da je razlog taj što su aktivnosti besplatne, 59 studenata, odnosno, 57,8% je ovaj razlog naveo kao glavni motiv za bavljenje sportom. Drugi razlog je taj što im odgovaraju lokacije gde se aktivnosti održavaju, 17 studenata ili 16,7% je naveo ovaj razlog. Njih 13 ili 12,7% je kao motiv naveo to, da su im sportovi koji su u ponudi zanimljivi. Svega 8 studenata ili 7,8% je reklo da je razlog to što im termini treninga i aktivnosti odgovaraju, a najmanji broja studenata, njih 5 odnosno, 4,9% je naveo neki drugi razlog.

8.



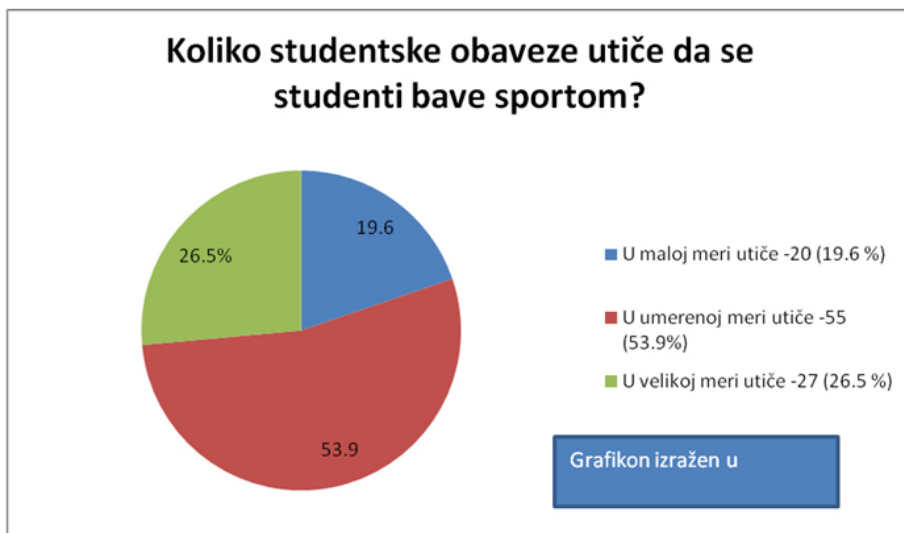
Na pitanje “Koji su razlozi da se studenti i omladina ne bave aktivnostima preko organizacije SOFA?” Najviše je odgovora bilo da je to zbog nedovoljne motivacije i ambicije, bez obzira što je besplatno, tačnije 34 studenta, odnosno 33,3% je dalo takav odgovor. Drugi razlog je da lokacije gde se održavaju aktivnosti ne odgovaraju studentima, njih 26 ili 25,5% je ovog mišljenja. Po 15 studenata, odnosno 14,7% je dalo odgovor da je zbog neinformisanosti i zbog toga što termine aktivnosti ne mogu da uklope sa svojim studentskim obavezama. Svega 10 studenata, odnosno, 9,8% misli da je razlog nedovoljan kapacitet objekata gde se održavaju aktivnosti, a samo 2 studenta, odnosno, 2% kao razlog navodi, da aktivnosti koje su u ponudi nisu dovoljno interesantne.

9.



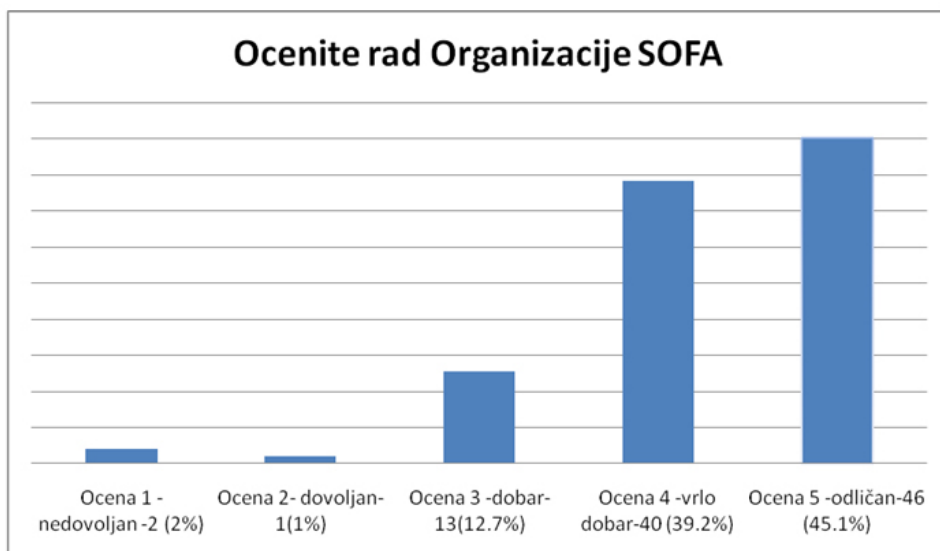
Na pitanje “Koliko smatrate da uticaj drugih faktora (televizija, internet i kladionice...) doprinosi da se studenti ne bave dovoljno fizičkim aktivnostima i rekreacijom?” Od ukupnog broja ispitanika, identičan broj, tačnije po 40 studenata, ili, 39,2% je dalo odgovor da utiče u velikoj meri, odnosno, da utiče u umerenoj meri. Da utiče u maloj meri, odgovor je dalo 22 studenta odnosno 21,6%.

10.



Na pitanje “Koliko studentske obaveze utiču da se studenti bave sportom?” Najviše studenata, tačnije 55, odnosno 53,9% je dalo odgovor da utiče u umerenoj meri, njih 27 ili 26,5% misli da u velikoj meri studentske obaveze utiču na mogućnost bavljenja sportom, dok njih 20 odnosno 19,6% misli da u maloj meri obaveze utiču na bavljenje sportom.

11.



Poslednje pitanje u anketi je bilo da se oceni rad Organizacije SOFA. Najvišu ocenu (peticu), od ukupnog broja ispitanika dalo je 46 studenata, odnosno 45,1%. Nešto manji broj je ocenio rad četvorkom, tačnije, 40 studenata ili 39,2%.

Ocenu tri dalo je 13 studenata odnosno 12,7%, dok je ocenu 1 dalo svega 2 studenta ili 2% i ocenu dva, svega jedan student odnosno 1%.

Zaključak

Rezultati ankete pokazuju da su studenti zainteresovani da se preko Organizacije SOFA bave fizičkim aktivnostima i da je jedan od glavnih razloga taj što su one besplatne. Što nam govori da su finansije glavni razlog pri odlučivanju, da li će se student baviti ili ne sportom. Ipak i pored pogodnosti koje organizacija nudi, na pitanje “Koji su razlozi da se studenti i omladina ne bave aktivnostima preko organizacije SOFA?” 33, 3% procenta ispitanika je dalo odgovor da ne postoji dovoljno motivacije i ambicije za rekreativnim bavljenjem sportom. Naravno kao razlog može biti i nedostatak vremena, kapaciteta sale za sportske aktivnosti, loši termini i lokacije, ali je ipak sve stvar samomotivacije.

Organizacija SOFA treba da se potruži da masovno proširi kapacitete svojih objekata i aktivnosti, što je naravno uslovljeno i budžetom. Iako je zadatak da se mnogo ranije, već od osnovne škole ukaže na značaj rekreativnog sporta, u ovaj projekat bi trebalo da se uključe svi kompetentni stručnjaci iz oblasti psihologije, pedagogije, trenažne tehnologije i univerzitetski profesori koji će podsetiti studente na važnost bavljenja sportom i koliko je on bitan za njihov telesni razvoj. Tako ćemo stvoriti zdravu akademsku zajednicu, a time i zdravo društvo.

Literatura

1. Veselinović.J (2012). *Menadžment sportske organizacije*, Beograd: Sportski savez Srbije
2. Šurbatović. J. (2014). *Menadžment u sportu*, Beograd: JP Zavod za udžbenike
3. Marjanović. R. (2011). *Univerzitetski sport*, Beograd: Alfa Univerzitet

Internet izvori

<http://www.sofa.rs/o-udruzenju/> - preuzeto 24.09.2017.

<http://open.sofa.rs/> - preuzeto 25.09.2017.

<http://www.vss.edu.rs/nastavnici/jsurbatovic/upload/VI%20Menad%C5%BEment%20u%20rekreativnom%20sportu.pdf> – preuzeto 26.09.2017.

ANALIZA USPEŠNOSTI TRENAŽNOG PROCESA U TENISU

Miloš Dimić¹, Vesna Habić²

¹YC&AC Tenis Akademija Yokohama, Japan

²Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet

Apstrakt

Analiza uspešnosti treninga se zasniva na upoređivanju trenutnog stanja igrača u tehničkom, taktičkom i fizičkom smislu u odnosu na prethodno utvrđene standarde i norme. Mnogi naučni radovi zasnovani su na istraživanju uspešnosti treninga, propagirajući aspekt tehnike kao krucijalni rezultat uspešnosti. Međutim, zanemareni su mnogi elementi koji bi trebali da budu uključeni u ocenu uspešnosti. Svrha ovog rada, je upravo da predstavi najznačajnije aspekte analize te uspešnosti, ali i da dokaže da je efikasno planiranje i kreiranje trenažnog procesa veoma značajno kao baza holističkog pristupa posmatranja samog procesa i eventualne uspešnosti istog. Kreiranje, sprovođenje i ocena uspešnosti su u snažnom odnosu sa fizičkim stanjem kao i psihološkim profilom igrača. Primenom holističkog metoda, u radu će biti predstavljen efikasniji pristup treningu, na osnovu kog će se obraditi tenis kao individualan sport u kom uspešnost zavisi od više elemenata kao što su mentalna snaga, psihološke karakteristike sportiste na samom treningu, kao i priprema za takmičenje. Zapažanja vezana za problematiku trenažnog procesa i eventualna upotreba ovog rada u cilju poboljšanja efikasnosti trenažnog procesa se zasnivaju na dvadesetogodišnjem iskustvu u radu sa juniorima i seniorima visoko rangiranim na internacionalnom nivou, kao i na višegodišnjoj edukaciji iz oblasti sporta i nauke o sportu.

Ključne reči: holistički pristup, biomehanička analiza, transfer tehničko-taktičkih parametara, psihološki aspekt treninga i meča

Uvod

Tenis je sport čija se dinamičnost ogleda u čestim promenama načina igre kao i u zahtevima koji se postavljaju igračima. Kontrola poena zavisi od snage, brzine i fleksibilnosti igrača, a samim tim su udarci brži i agresivniji. Insistira se na snažnijem pritisku i većem riziku. Poeni su dosta kraći, čak i na sporijim

podlogama. Sve te promene zahtevaju modifikacije trenažnog procesa u tenisu. Sam trening treba da bude simulacija meča, što bliži realnosti samog meča u taktičkom i psihološkom smislu. Teniski trening mora biti specifičan, igrač treba trenirati na način i u situacijama kakve nalazimo u meču. Servis, ritern i topspin udarci sa osnovne linije su najdominantniji udarci u tenisu i stoga teniski trening treba prilagoditi razvoju tih udaraca.

Sama uspešnost trenažnog procesa ne zasniva se samo na usavršavanju tehničko-taktičkih atributa već se ogleda u uspešnosti prenošenja efikasnosti treninga na ostvarivanje rezultata u mečevima. Tako preko trenera koji postavlja jedan trenažni proces, igrač se upoznaje sa najvažnijim faktorima dugoročnog razvoja koji utiču na igru. Razumevajući napredak igre i paterne igre, insistirajući na specifičnom treningu koji je opet usmeren na specifične faktore, trening je efikasniji, jer se smanjuje razlika između treninga i samog meča.

Učenje veštine, nadgradnja prethodno stečene i aplikacija tj. način korišćenja iste su najvažniji aspekti trenažnog procesa. Sportisti su uključeni u konstantan dugoročan proces izgradnje i automatizacije veštine, te je prioritet da se izvođenje veštine vrši na pravilan biomehanički način, kako bi se izbegle eventualne povrede. Osnovni razlog za sprovođenje analize uspešnosti je da se ostvari potpuno razumevanje igre i utvrdi efikasan način na osnovu koga se tehnika može kreirati i nadgraditi kroz trenažni proces. Putem obzervacije i merenjem performansi, se ostvaruju konstantno nova znanja i rezultati koji, upoređivanjem sa prethodnim rezultatima i utvrđenim standardima i ciljevima treninga, daju ocene efikasnosti perioda trenažnog procesa. U tenisu, analiza performansi je bazirana na setu kvalitativnih obzervacija trenera i njegovih saradnika. Obzervacije se odnose na tehniku i tehničku efikasnost igrača, taktičku evaluaciju i implementaciju, kretanje u odnosu na lopticu, protivnika i na psihološke aspekte kao govor tela, nivo samopouzdanja, nivo koncentracije i kontrola emocija. U toku treninga ili nakon meča, trener kreira matricu ideja koja se sastoji od pozitivnih i negativnih aspekata performansi igrača, i koristi tu matricu kao značajno sredstvo planiranja za sledeću fazu treninga ili sledeći meč.

Usled limitiranosti subjektivne obzervacije i kreiranja ocene uspešnosti treninga na osnovu sopstvenog mišljenja (trener i igrač), potrebno je uključiti i objektivan način analize performansi da bi se dobile potpune informacije vezane za efikasnost procesa treninga. Notacionalna analiza je nepristrasan način utvrđivanja performansi na osnovu čijih rezultata se mogu kreirati povratne informacije koje su tačne i objektivne. Povratne informacije zauzimaju centralno mesto u analizi i kreiraju tanku liniju između efikasnosti i neefikasnosti trenažnog procesa, jer se na osnovu njih koriguje ili dalje aplicira

proces. Njihov značaj je krucijalan, te je prioritet u analizi efikasnosti treninga utvrđivanje objektivnog i što tačnijeg izvora tih povratnih informacija.

Notacionalna analiza teniskog meča daje kompleksnije i detaljnije kvantitativne informacije o parametrima igre. Korišćenjem različitih tehnologija, treneri imaju pristup informacijama koje im daju precizniji uvid u paterne teniske igre i dinamiku igrača, koja zauzvrat pružaju mogućnost treneru da adaptira cilj treninga na trenutne zahteve igre i veštine igrača.

Kritični elementi kreiranja uspešnog trenažnog procesa

Odnos subjektivne i objektivne analize

Istraživanja u sportskoj psihologiji u značajnoj meri otkrivaju da uticaj na utvrđivanje i način prezentacije povratnih informacija imaju psihološki aspekt igrača i trenera, kao što su njihovi personalni stavovi i motivi. Igrači su aktivni učesnici u procesu i njihova percepcija se može menjati na osnovu njihovog psihološkog stanja i uticaja emocija. Treneri su pasivni posmatrači, ali i aktivni učesnici procesa, jer njihova učestala povratna informacija utiče ne samo na trenažni proces već i na percepciju samog igrača, tj. kako igrač vidi taj proces. Usled nesklada njihovog mišljenja, dolazi do narušavanja efikasnosti trenažnog procesa, te je važno uključiti i objektivne tehnike analize performansi čime se izbegavaju konflikti mišljenja na relaciji trenera i igrača. Tehnike analize utvrđuju trenutno stanje performansi igrača, ali je prvenstveno bitno kreirati *harmoničan* trenažni proces u cilju dugoročnog poboljšanja veština i prenosa znanja u takmičarskoj situaciji. Ovakav proces ima snažnu bazu u uključivanju igrača u proces od samog početka kao i kreiranje matrice i paternna teniskog treninga na osnovu statističkih podataka i trendova razvoja same igre.

Statistički podaci

Na osnovu najnovijih istraživanja i statističkih analiza vodećih ljudi ATP organizacije, oko 70% poena se završava u prva četiri udarca (servis-ritern-prvi udarac servisera nakon servisa - prvi udarac riternera posle riterna) a oko 20% poena se završava od petog do osmog udarca itd. (*Craig O'Shannessy, braingametennis.com*). Rukovodeći se statističkim podacima kao objektivnim izvorima informacija koji su značajni u kreiranju cilja treninga, u teniskom trenažnom procesu prioritet su rad na servisu i riternu kao i na reakcijama igrača nakon oba udarca. Polazeći od statističkih parametara i informacija, trener i igrač učestvuju u kreiranju trenažnog procesa koji je baziran na najvažnijim udarcima i paternima koji se realno izvode u takmičarskom okruženju (ukoliko je taktika igrača servis i volej, trening se neće bazirati na situacijama držanja loptice u igri).

Dužina poena i broj razmenjenih udaraca je pod direktnim uticajem stilova i karakteristika igre (visina, dubina, rotacija, brzina). Stil igre ima veliki uticaj na dužinu trajanja poena. Kada je igrač koji kontroliše poen napadač (udara lopticu jako, preuzima kontrolu nad poenom), prosek trajanja poena je 4.8 sekunde. Trajanje poena je u proseku 8.2sekunde kada je igrač koji kontroliše poen all-court igrač (igra s osnovne linije i čeka lakšu lopticu da izadje na mrežu) (Kovacs 2007). Stil koji preovladava u današnjem tenisu je ofanzivan, sa više kontrole i rizikom, napadačkim udarcima i snažnim rotacijama. Glavna taktička zamisao igrača je da se preuzme inicijativa u poenu servisom ili udarcem posle servisa ili ako igrač reternira, reternom i udarcem posle. Igrač i trener, imajući pristup ovim podacima i rukovodeći se trendovima razvoja igre, kreiraju matrice trenažnog procesa koje omogućavaju igraču efikasan transfer tog istog procesa u realnu meč situaciju, što je najvažnija kategorija utvrđivanja uspešnosti trenažnog procesa.

Zajednički ciljevi

Kreiranje treninga sa zajedničkim ciljem je veoma važna pretpostavka, jer je to jedini način da se energija trenera i igrača kanališe u istom smeru. Na taj način, subjektivna informacija i eventualna korekcija sa obe strane biće prihvaćena na konstruktivan način, ali i analiza neće dolaziti jednostrano (samo od trenera prema igraču) već će biti dvosmeran proces.

Na ovaj način motivacija samog igrača da koriguje ili automatizuje veštinu na pravi način postaje intrinzička, tj samozadovoljavajuća. Intrinzička motivacija se asocira sa boljim konceptualnim razumevanjem, većom kreativnošću i fleksibilnošću u situacijama kada se rešavaju problemi. Trening postaje efikasniji jer igrač ulaže veći napor u ostvarivanju rezultata i potpuno se identifikuje sa uspehom i eventualnim neuspehom treninga, tj. sa postavljenim i postignutim ciljevima.

Ciljevi treba da budu utvrđeni hronološki (vremenski) i kratkoročni (vezani za delove procesa) čijom se realizacijom igrač oseća bližim i motivisanijim ka realizaciji dugoročnog cilja. Ciljevi uspostavljeni na ovaj način su lako merljivi i na taj način igrač i trener imaju konkretne rezultate uspešnosti treninga i reaguju na adekvatan način korekcijom, ali i adaptacijom treninga ili samih ciljeva kao standarda utvrđivanja uspešnosti performansi trenažnog procesa.

Uspešnost trenažnog procesa je dvosmeran proces

Osnovni cilj trenažnog procesa je da ohrabruje i usmerava ponašanje igrača koje dovodi po postizanja pozitivnih i željenih rezultata ili da koriguje ponašanje čiji je rezultat neželjen ishod. Da bi trenažni proces bio efikasno organizovan i vođen, potrebno je ustanoviti mere i standarde radi kreiranja

tačne i precizne povratne informacije (feedback). Povratna informacija može imati značajne implikacije na kratkoročne ciljeve trenažnog procesa, efikasnost prenosa tih ciljeva u dugoročne kao i na motivaciju igrača (Lopez, 2013).

Uspešnost trenažnog procesa se ne ogleda samo na koji način igrač sprovodi zamisao trenera, već i na koji način trener komunicira sa igračem. Povratne ili nove informacije mogu doprineti poboljšanju, ali i neefikasnosti treninga ukoliko se prezentuju u pogrešno vreme i na pogrešan način.

Povratne informacije mogu biti prezentovane:

- Za vreme aktivnosti radi brže i efikasne korekcije. Ove informacije su uglavnom vezane za jednostavnu analizu ili kao korekcije prethodno utvrđenih standarda treninga.
- Nakon aktivnosti kao detaljnija i dublja analiza svih relevantnih aspekata prethodnog treninga i kao uvod u standarde i instrukcije vezane za sledeći trening.

Način na koji se povratne informacije mogu prezentovati i uticati na efikasnost treninga su:

- Na pozitivan ili negativan način. Istraživanja su pokazala da je pozitivan način konstruktivniji i utiče na održavanje visokog nivoa motivacije sportiste u odnosu na negativan način.
- Na veoma precizan ili optimalan način. U zavisnosti od nivoa motivacije, znanja, iskustva i kognitivnih kapaciteta sportiste koristi se jedan ili drugi način. Naravno, što je sportista približniji visokim performansama, to je stepen preciznosti izlaganja informacija viši.
- Informacije apsolutne i relativne frekvencije. Frekventnije informacije utiču na usporavanje trenažnog procesa, umanjivanju motivacionog zanosa igrača kao i stvaranje visokog stepena zavisnosti igrača od mišljenja trenera čime se umanjuje intrinzična motivacija, stepen samo-korekcije i samo-analize. Takav odnos zavisnosti igrača od trenera umanjuje efekat trenažnog procesa, jer se efikasan ishod zasniva na ostvarivanju visokog stepena samostalnosti i auto korekcije igrača u toku treninga i takmičarskih situacija.
- Uspešnost treninga se dakle može klasifikovati i na stepen zavisnosti igrača od trenera i interakcije sa trenerom. Manja zavisnost se ogleda u boljem razumevanju igre i bržem načinu prevazilaženja problematičnih situacija, što je definitivno cilj uspešnog treninga. Na taj način, igrač je svestan i prilagodljiv na tehničko-taktičke varijacije te je pristup treningu i meču sa većom

dozom samopouzdanja i visokim stepenom intrinzičke motivacije. Naravno, ovo se ne može očekivati od početnika ili igrača koji nije motivisan da napreduje.

Ishod trenažnog procesa zavisi od poznavanja nivoa razvoja i slabosti sportiste, te ravnoteže u zahtevima trenera u odnosu na njih:

- Nivoa motivacije igrača

Uspešnost trenažnog procesa se zasniva na zdravoj ravnoteži na relaciji motivacija igrača i zahtevi trenera. Igrači koji su visoko i konstantno motivisani sa snažnijom bazom intrinzičke, pokretačke motivacije su fokusirani na trening i imaju za cilj uspešan i efikasan trening te od takvih igrača trener može zahtevati i očekivati visoke performanse.

- Nivoa kognitivnog razvoja

Igrač sa visokim nivoom kognitivnog razvoja i spremnosti, razmišlja apstraktno i konceptualno, kreira i razvija logične strukture i rešenja. Uspešnost treninga zavisi od nivoa ekspertize trenera i koliko je trener spreman da koristi kreativnost igrača.

- Nivoa motoričkog i fizičkog razvoja;
- Veština i sposobnosti;
- Nivoa fizičke spremne;

Zahtevi treninga prema igračima sa visokim i nižim stepenim razvoja motorike su različiti. Nerealno je očekivati pozitivne ishode treninga visokih performansi ukoliko igrač nije u potpunosti ovladao svojom motorikom. Zahtevi treninga moraju biti u skladu sa nivoima veštine, sposobnosti i fizičke spremne.

Metode utvrđivanja uspešnosti trenažnog procesa

Biomehanička analiza

U analizi teniskog udarca, veoma je važno utvrditi koji fizički pokreti i delovi tela onemogućavaju efikasnost udarca, a koji pokreti (iako nisu standardizovani) ne moraju uticati na udarac. Treniranje i usavršavanje veštine i uspešnost trenažnog procesa se ogleda u ohrabrivanju i usavršavanju pravih veština i korekciji grešaka u tehničkom, taktičkom i mentalnom aspektu.

Treneri i igrači u teniskom trenažnom procesu su fokusirani na izvore grešaka. Za taj pristup, potrebno je poznavanje mehanike ljudskog pokreta i razumevanje uticaja kinetičkog lanca na povezanost delova tela prilikom

kreiranja efikasnog pokreta. Uspešan udarac u tenisu se zasniva na sinhronizaciji pokreta delova tela te kreiranju i prenosu sile od jednog dela tela ka drugom, kreirajući lanac prenosa (Bartlett, 2007). Ako igrač pokušava da udari lopticu koristeći svu snagu samo gornjeg dela tela, visok nivo sile će biti generisan, ali ne i optimalna kontrola. Ukoliko igrač prilikom udarca koristi efikasan i sinhronizovan pokret kinetičkog lanca: donji ekstremiteti-kukovi-gornji ekstremiteti, optimalna sila i kontrola će rezultirati. Povezan sistem (kinetički lanac) je osnova kreiranja sile u tenisu.

Koliko i na koji način su određeni delovi tela korišćeni u generisanju sile pri realizaciji udarca, zavisi od tri faktora, a to su:

1. Greške su rezultat neadekvatne akcije ili neučestvovanja pojedinih delova tela u celom pokretu. U tenisu, nezaostavni deo svakog pokreta je da svaki deo tela više ili manje doprinosi efikasnosti pokreta tela kao celine. Radi utvrđivanja efikasnosti tehničkog elementa teniske igre, trener mora da ima znanje koji delovi tela su dominantni prilikom generisanja sile za udarac i egzekucije, a koji su pomagači koji su jednako važni za uspešnu realizaciju.
2. Utvrđivanje koliko delovi tela učestvuju u generisanju sile je veoma komplikovan zadatak, jer se sila ne može videti ali drugi pokazatelji mogu, kao na primer ubrzanje i brzina pokreta. Da bi analiza bila što uspešnija, potrebno je utvrditi svrhu pokreta, silu potrebnu da se pokret izvede, delove tela koji su dominantni u generisanju sile, delove tela koji su podrška kinetičkom lancu i potencijalne greške ili nedostatke podrške i tajminga delove tela. Sila se generiše kroz povezan sistem koji se sastoji od delova tela koji prenose silu od podloge prema ruci koja drži reket, te je potrebno razumeti kako svaki deo lanca doprinosi prenosu ili generisanju sile udarca. Prilikom biomehničke analize, pristup koji se bazira na povezanosti delova tela i prenosu sile između njih može efikasno detektovati problem i korigovati ga na pravi način.
3. Pod tajmingom pokreta delova tela se podrazumeva pravilan vremenski raspored prenosa sile u odnosu na sekvence pokreta. Pokret u tenisu započinje od prenosa sile (ground force) preko donjih ekstremiteta u kukove i torzo do gornjih ekstremiteta. Postoje slučajevi kada se zanemaruje sekvenca pokreta, prekida kinetički lanac i efikasan prenos sile (igrač pokreće ruku pre nego završi rotaciju kuka prilikom udarca. U tom slučaju je očigledno narušen protok energije kroz telo i problem se odnosi na neadekvatan vremenski raspored sekvenci pokreta tj tajming).

Analiza uspešnosti tehničkih performansi u tenisu

Teniski trener koristeći svoje tenisko znanje i iskustvo u kombinaciji sa razumevanjem efikasne analize ljudskog pokreta stvara novu veštinu i znanje

koje koristi radi usmeravanja trenažnog procesa ka konačnom cilju procesa (Kovacs, 2006). Takva vrsta analize se u sportu naziva kvalitativna analiza, i ona se jednostavno zasniva na posmatranju ljudskog pokreta i na osnovu subjektivnog utiska, utvrđuje se najbolji način razvoja trenažnog procesa.

Najvažnije svrhe kvalitativne analize su, da se prvo brže uči i nadgrađuje teniska veština i tehnika, čime se umanjuje rizik od povrede igrača. Nekada je za trenera nemoguće da analizira pokrete delova tela zbog brzine izvodjenja, te je video analiza najbolji mogući metod utvrđivanja na koji su način delovi tela koordinirani i način na koji se prenosi sila i upotreba kinetičkog lanca. Tenis je sport koji koristi linearan i angularan momentum te je od krucijelnog značaja da se posmatranjem video snimka iznova u usporenom tempu, identifikuju delovi tela koji koriste rotaciju i na koji način kao i delovi tela koji su dominantni u kreiranju sile i da li postoji bilo kakva prepreka u kinetičkom lancu koja bi dovela do eventualne povrede i bolova. U tenisu je među trenerima visokih performansi najviše od koristi model kvalitativne analize (Knudson 2006).

Knudsonov model klasifikuje analizu teniske veštine u četiri zadatka. Prvi zadatak se odnosi na pripremu, kada trener prikuplja relevantne informacije o igraču i njegovom razvoju. Drugi zadatak je u vezi obzervacije, kada trener posmatra igrača i na taj način prikuplja ključne informacije o njegovim performansama. Treći zadatak koji trener treba da reši, a odnosi se na evaluaciju snage i slabosti performansi, na osnovu kojih dijagnostikuje eventualne probleme. Poslednji u nizu zadataka je vezan za intervencije, tj. izbor najefikasnije tehnike koja odgovara analiziranom problemu.

Svaki od ovih zadataka ćemo posebno objasniti kako bismo što bolje pojasnili model kvalitativne analize:

1. U pripremi kvalitativne analize tehnike igrača, najvažnije je na osnovu informacija o svim udarcima kreirati listu kritičnih elemenata svakog udarca. Kritični elementi su delovi udarca za koje trener smatra da su ključ korekcije i napretka igrača i njegovog trenažnog procesa. Ukoliko posmatramo svaki teniski udarac kroz kinetički lanac, lakše je naći kritične elemente tehnike jer znajući da lanac kreće od podloge na gore, treba krenuti na taj način sa analizom. Nekada ovi kritični elementi mogu biti kompleksni, ali trenerov zadatak je da ih učini veoma jednostavnim za igrača. Korišćenjem jednostavnih fraza, igraču se omogućava da zapamti zadatak na jednostavan način. Prilikom utvrđivanja ovih kritičnih elemenata, trener mora da razume fizički i mentalni razvoj i karakteristike igrača. Ne može se očekivati od 12-to godišnjeg juniora da rotira telo ili koristi internu i eksternu rotaciju mišića kao 18-to godišnjak. Korišćenjem podataka iz ove faze, trener kreira odgovarajuću obzervacionu strategiju. Ova strategija je

neophodna usled ograničenja ljudskog oka da se pravovremeno fokusira na važne elemente teniskog pokreta usled velike brzine pokreta tela i reketa.

2. Obzervaciona strategija je sistematski plan za prikupljanje svih relevantnih senzornih informacija o performansama teniskog udarca. Praćenje putanje reketa i rotacije delova tela nekad može biti veoma teško usled brzine pokreta. Iz tog razloga trener treba da bude fokusiran samo na glavne elemente pokreta, tj kritične elemente koji su identifikovani u pripreмноj fazi. Ti kritični elementi imaju najveći uticaj na efikasnost pokreta i udarca, te su baza kvalitetne analize i dalje nadgradnje trenažnog procesa. Analiza treba da bude usmerena na detalje pokreta koji pravilnom egzekucijom dovode do zadovoljavajućeg rezultata u sledećoj sekvenci pokreta. Radi kvalitetnije obzervacije, trener treba da fokusira svoju pažnju na glavne delove pokreta (zamah, udarac, izmah) ili na dominantne delove tela (donji ekstremiteti, torzo, gornji ekstremiteti).

Obzervacija udaraca može biti potpuno drugačija u trenažnom okruženju nego u takmičarskoj situaciji. U takmičarskom okruženju igrač je u situaciji koja je mnogo sličnija krajnjem cilju trenažnog procesa (dobre performanse u meču) te je veliki uticaj mentalnog aspekta prilikom izvođenja udarca. Ipak, uspešnost trenažnog procesa se sagledava na osnovu efikasnog transfera trenažnih elemenata u takmičarsku situaciju, te je ovakva vrsta obzervacije prioritet ukoliko igrač ima takmičarskih pretenzija.

Najvažniji oblik obzervacije je korišćenjem tehnologije video zapisa. Video zapis treneru može da pruži veliki broj informacija vezanih za udarac. Svaki udarac može biti snimljen iz različitih uglova te trener ima značajan izvor informacija vezanih za kritične elemente tehnike, ali i za fizičke i mentalne aspekte udarca.

Kritični elementi udaraca sa osnovne linije (primer forhenda) sa kojima trener treba da bude upoznat da bi prikupio odgovarajuće informacije i utvrdio pravu dijagnozu su:

- Grip - udarci sa osnovne linije, na osnovu kojih se određuje stil igre na različitim podlogama, blizina kontakta reketa sa lopticom, relaksiranost ruke i zgloba itd.
- Pripreмна faza. Kritični elementi su u pripremnom stavu, udaljenost stopala, položaj gornjeg dela tela, rotacija kukova i ramena, držanje reketa prilikom rotacije, položaj glave itd.

- Zamah. položaj stopala, rotacija ramena u odnosu na kukove, položaj reketa u odnosu na dolazeću lopticu, položaj laktova leve i desne ruke itd.
 - Zadržka pred udarac (cocking/loading). Težina tela na prstima stopala, kuk rotiran, rotacija ramena u odnosu na kuk, hiperekstenzija šake u zglobu, položaj glave itd.
 - Izmah. Rotacija kukova, položaj leve-desne ruke, interna rotacija i abdukcija ruke, ekstenzija lakta, ulnarna ili palmarna fleksija šake, tačka kontakta, dužina izmaha itd.
3. U sledećoj fazi trener vrši evaluaciju snage i slabosti udarca. Ovo je važna faza, jer tehnika udarca može da ima dobre elemente koje ne treba korigovati, već oko njih treba kreirati zdravu bazu i korigovati samo elemente udaraca (slabosti) koji onemogućavaju efikasnu performansu u celosti. Evaluacijom snaga i slabosti udaraca, trener može da dijagnosticira performansu identifikujući uzroke snaga i slabosti prilikom izvođenja udarca. U ovoj fazi trener utvrđuje na koji se deo udarca treba obratiti najviše pažnje, jer fokus dijagnoze treba da bude na jednom aspektu performanse usled limitirane pažnje igrača. Na osnovu identifikovanog problema (slabosti), analizira se koji delovi tela su uključeni u egzekuciju udarca i na koji način. Nekada problem u izvođenju udarca nije tehničke prirode već fizička slabost igrača. U tom slučaju, uz adekvatan savet profesionalca iz oblasti teniskog kondicioniranja, treba raditi na jačanju delova tela koji su direktno uključeni u proces egzekucije udarca.
 4. Intervencija je poslednja faza kvalitativne analize teniskih performansi, jer je trener u ovoj fazi kreirao rešenje problema. Kritičan aspekt ove faze je način na koji trener prezentira rešenje igraču. Najčešći način je putem verbalnog izražavanja (feedback). Povratna informacija treba da bude konstruisana na način da se prezentira problem, koriguje akcija i motiviše i vodi igrač ka korekciji na što efikasniji način. Intervencija može da se odnosi i na promenu dosadašnjeg režima treninga, dodavanjem kondicionog elementa u kombinaciji sa treningom tehničkih elemenata, dodavanjem kognitivnih elemenata treningu itd.

Analiza uspešnosti treninga sa psihološkog aspekta

Statistički podaci govore da u toku meča 20-30% vremena igrač provodi udarajući lopticu, ostatak vremena je potpuna psihološka dimenzija. 70-80% vremena u meču igrači provode igrajući se sa svojim mislima (Groppel,Loehr, Melville,Quinn, 1989)Takav statistički podatak nam govori da je psihološki aspekt uspešnosti trenaznog procesa veoma važan. Veliki broj trenera i istraživača usmeravaju svoje procese ka treniranju igrača na osnovu biomehaničkih, fizioloških, fizičkih potreba. Iako svesni značaja mentalnog

aspekta treninga, treneri nemaju dovoljno znanja kako da pristupe ovakvom treningu sistematično. Neki čak, iako znaju da je problem psihološke prirode, okreću se fizičkom treningu nadajući se da će igrač imati više samopouzdanja ukoliko se oseća snažnije ili brže.

Trenažni proces može biti veoma uspešan ukoliko igrač usavrši svoju tehniku izvođenja udarca ali ukoliko za vreme igranja poena nije u stanju da ga uspešno finalizira, onda se govori o psihološkom pritisku i gušenju pod pritiskom.

Zaključak je da iako su svi pokazatelji trenažnog procesa pozitivni, psihološki aspekt može dovesti do neadekvatnog transfera svih trenažnih pozitivnih pokazatelja u toku takmičarske situacije. Psihološki aspekt u tenisu je jedna od najznačajnijih faktora u egzekuciji udarca u takmičarskom tenisu. Psihološka komponenta kao mentalna snaga, samopouzdanje, snaga koncentracije pod pritiskom, vizualizacija, predstavljaju karakteristike koje se razvijaju pod uticajem sredine, roditelja ali i trenera i trenažnog procesa.

Pokazatelj uspešnosti psihološkog aspekta trenažnog procesa je direktan transfer elemenata trenažnog procesa u takmičarsku situaciju tj meč situaciju. Ukoliko igrač vežba da napada iz forhenda po paraleli i uspeva to isto da radi na meču sa visokim procentom uspešnosti, taj podatak je dokaz mentalne snage igrača i uspešnosti trenažnog procesa.

Treniranje veština u tenisu kao forhend i bekhend je veoma važan aspekt treninga i uz fizičku pripremu i kondicioniranje čini igrača sposobnim da izađe na teren i da se takmiči. Međutim, planski trenažni proces treba da ima detaljno precizirane pristupe i metode usavršavanja igrača u svim poljima da bi igrač usavršio svoju igru na treningu i onda realizovao svoje takmičarske ciljeve kroz transfer znanja stečenog treninzima (Doganis, Mamassis, 2004). Trening mentalne snage i ostalih psiholoških elemenata je u suštini ista vrsta treninga kao i fizički trening koji se sprovodi svakodnevno. Veliki deo učenja u mentalnom aspektu je baziran na sistemu pokušaja i grešaka jer ja svaki igrač specifičan, i ne postoji jedinstvena psihološka formula koja garantuje rezultat. Trener na osnovu svog znanja i iskustva, ponekad mora da se osloni na svoju intuiciju i instinkte.

Ukoliko se psihološki aspekt treninga posmatra kroz prizmu rezultata treninga, najvažniji element bi bio konzistentnost. Konzistentnost je osobina igrača koji uvek igraju na visokom nivou, i omogućava uspešnu realizaciju bez obzira na bilo kakve distrakcije sa kojima je igrač suočen. Igrač uvek nadje način da izbegne velike padove u igre, da brzo povрати visok stepen samopouzdanja i da održava visok procenat uspešnosti realizacije udaraca.

Ovaj aspekt je direktno povezan sa fizičkim faktorima kao što su biomehanika, kondicioniranje, oporavak i ishrana, kao i sa tehničkim faktorima stabilnosti

izvođenja udaraca. Konzistentnost performansi u psihološkom aspektu je u direktnoj vezi sa emotivnom konzistentnosti tj balansom. Glavni izazov u takmičarskom tenisu je da se ostvari idealan balans emocija dok je igrač pod pritiskom rezultata. Ovaj balans može da se ostvari ukoliko se igrač kontroliše a kontrola se ostvaruje napornim treningom mentalnih veština koje su usko povezane sa takmičenjem i sa takmičarskim situacijama (Martins, 2004).

Problematika trenažnog mentalnog procesa je što je samo igrač svestan svojih emocija. Trener kao posmatrač može donekle da razume šta se dešava u psihi igrača posmatrajući govor tela i emotivne reakcije igrača, međutim najvažniji deo mentalnog treninga je opremiti igrača za razumevanjem o sopstvenom emotivnom stanju. Igrač mora da što bolje razume i reguliše svoje emotivno stanje, jer ukoliko uspe da bude emotivno stabilan, veća je verovatnoća uspešnosti prenosa tehničko taktičkih elemenata treninga u takmičarsku situaciju.

Trener na osnovu više faktora može da generiše psihološki profil igrača koji će mu pomoći prilikom evaluacije uspešnosti procesa, a u isto vreme i da ukaže igraču koje psihološke promene utiču na njegovu igru i na koji način. Jer emocije igrača najviše utiču na performanse, kreiranje misli, projekcije, disanje i koncentraciju prilikom izvođenja udarca.

- Samopouzdanje – stanje kad je igrač svestan svojih snaga i da oseća da je spreman da ostvari uspeh. Visok ili nizak nivo samopouzdanja može da odredi tok i konačan rezultat meča. Trener može biti svestan nivoa samoouzdanja po govoru tela igrača i njegovoj spremnosti da preuzme potpunu kontrolu nad događajima na terenu.
- Motivacija - se ogleda u želji igrača za napredovanjem, dokazivanjem i poredama. Motivacija je energija za usredsređenost, disciplinu i viziju bez kojih se ne može ostvariti napredak.
- Pozitivna energija - korišćenje pozitivnih emocija i njihovo pravilno kanalisanje stvara preduslove igraču za pozitivni ishod treninga ili takmičenja. Pozitivnost se ogleda kroz želju za dokazivanjem, želju za borbom i neodustajanjem od ostvarivanja ciljeva, usredsredjenost na akciju ali i na ishod itd.
- Kontrola pažnje - se ogleda u veštini igrača da se fokusira, kanališe misli i pažnju samo na važne elemente svoje igre.
- Kontrola stanja uzbuđenosti - da bi igrač uspostavio ravnotežu sa stresom koji dolazi iz takmičarskog okruženja, mora da kontroliše svoje biološke mehanizme koji se bore sa stresom putem tehnika relaksacije i smanjivanjem inteziteta reakcije na okruženje.

Analiza uspešnosti treninga iz tehničko-taktičkog ugla

Razvoj tehnike i znanje na koji način koristiti tehniku u cilju postizanja rezultata, kreira taktiku. Taktički elementi se definišu na osnovu snage i slabosti tehničkih i fizičkih parametara, adaptacije stila igre, psihofizičkog sklopa igrača, vrste treninga itd. Taktički trening se zasniva na repetitiji elemenata igre. Ti elementi se kreiraju kao sredstvo automatizacije pokreta igrača sa prethodno utvrđenim ciljem i paternom igre, što svodi kompleksnost igre i meča na minimum i na taj način se omogućava kanalisanje pažnje samo na najvažnije elemente igre u tom momentu (Hughes, Franks, 2007). Taktika koja se može smatrati uspešnom je ona koja je zasnovana na igračevoj mentalnoj i fizičkoj snazi (udarcima koje izvodi konstantno sa visokim nivoom samopouzdanja), tako da je igrač u kreiranju poena uvek svestan situacije i solucija koje su ponuđene. Automatizacijom prave ideje i strategije igre, igrač postaje samouveren u svoju igru i udarce, te samim tim je psihološki spreman za izazove takmičarskog meča (Theodorakis, 1996).

Tehničko - taktička analiza treninga se zasniva na statističkim podacima u takmičarskoj situaciji koji daju igraču povratnu informaciju koliko se igrač pridržavao zadatih ciljeva i strategije koji se konstantno razvijaju u trenažnom procesu i kontrolnim mečevima. Ukoliko igrač na treningu usavršava specifične taktičke parametre igre, a u takmičarskoj situaciji koristi potpuno drugačije, može se reći da je uspešnost tog taktičkog treninga veoma mala.

Ukoliko igrač koristi taktiku koja se uvežbava na treningu ali ima dosta grešaka u egzekuciji, može se govoriti o uspešnom taktičkom ali neuspešnom tehničkom trenažnom procesu (ili psihološkom ukoliko je igrač grešio usled nedostatka samopouzdanja) usled velikog broja grešaka tehničke prirode.

U takmičarskoj situaciji se uspešnost tehničko - taktičkog trenažnog procesa ogleda na osnovu nivoa (procenta) uspešnosti realizacije taktičke matrice osmišljene i usavršavane u trenažnom procesu. Uspešnost realizacije taktičkih elemenata direktno zavise od trenažnog procesa i stepena znanja koji igrači poseduju da bi doneli prave taktičke odluke u pravom momentu.

Uspešnost trenažnog procesa u tehničko taktičkom smislu se ogleda u:

- Taktičkom znanju i razumevanju igrača

Trenažni proces koji osposobljava igrača da prihvati taktičke paterne igre (bazirane na njegovim i protivničkim snagama i slabostima tehničke ili fizičke prirode), razume zašto i kada treba da ih implementira (odluka bazirana na osnovu prepoznavanja trenutne situacije u meču) i kakvu vrstu udarca treba da koristi u tom trenutku

meča (bazirane na osnovu tajminga, anticipacije, tipa podloge i načina odskoka loptice, vremenskih uslova igre itd), može se smatrati uspešnim treningom.

- Razumevanju situacije meča i identifikovanju najvažnijih stimulusa

Sposobnost koja pravi razliku na terenu je kognitivna veština igrača. Ova veština je bazirana na tri elementa: percepcija (prepoznavanje najznačajnijih stimulusa u tom trenutku), fokus na prepoznate stimuluse i adekvatna reakcija, koncentracija (održavanje pažnje na najvažnije stimuluse bez distrakcije, uticaja okruženja ili misli i emocija).

Uspešnost treninga u taktičkom pogledu je povratna reakcija. Taktička uspešnost se ne može očekivati kao rezultat bez prethodne uspešne taktičke postavke i interakcije sa igračem o taktičkom pristupu igri i različitim situacijama u toku meča. Igrač treba da bude osposobljen da usred treninga prepozna odgovarajuće stimuluse koji će proizvesti odgovarajuću taktičku reakciju (McMorris, 2004).

Trenažni proces putem kojeg igrač razvija perceptivne veštine i sposobnosti prepoznavanja situacija u toku igre koja proizvodi adekvatnu tehničko-taktičku reakciju, se može nazvati uspešnim treningom.

Zaključak

Trenažni proces je veoma složen dugoročan ciklus pažljivo isplaniranih aktivnosti i treba ga posmatrati kroz prizmu svih elemenata zastupljenih u procesu. Korišćenjem holističkog pristupa treningu, od pravilnog planiranja, do usmeravanja i kontrolisanja procesa aktivnim uključivanjem igrača u taj proces, trening može biti efikasniji i imati dugoročnije rezultate. Tenis je individualan sport i kao takav ishod meča zavisi samo od jedne osobe, one koja je na terenu. Svaki poen, svaki udarac, je važan i može doprineti pozitivnom ili negativnom ishodu meča. Stoga, efikasnost treninga je da osposobi igrača mentalno, fizički, taktički i tehnički da odgovori zahtevima i izazovima teniske igre kao i takmičarskim uslovima. Uspostavljanjem dvosmernog procesa upravljanja trenažnim procesom, igrač i trener kanališu energiju, veštine i iskustva u istom smeru. Trener je podrška razvoju igraču kroz trenažni proces, usmerava ga i poboljšava, te je veoma značajan element procesa i razvoja, i kao takav treba prvenstveno da razume igrača, njegove misli i emocije da bi osmislio razvojni proces koji je baziran na igračevom mentalnom i fizičkom sklopu. Na ovaj bitni segment u odnosu trenera i igrača ukazuju brojna istraživanja kroz uključivanje igrača u trenažni proces, kreiranje i analizu, kako bi postigao ostvaruje visoki stepen samorealizacije,

samo korekcije, samopouzdanja, motivacije. Time igrač preuzima odgovornost na sebe i na svoju igru na terenu, što direktno utiče na efikasnost trenažnog procesa kao i transfer istog u takmičarskoj situaciji.

Literatura:

1. Bartlett, R. (2007). *Introduction to Sports Biomechanics*, Routledge
2. Doganis, G., Mamassis, G. (2004). The Effects of a Mental Training Program on Juniors Pre-Competitive Anxiety, Self-Confidence, and Tennis Performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, str. 118-137
3. Groppe, J., Loehr, J., Melville, S., Quinn, A. (1989). *Science of Coaching Tennis*, Leisure Pr
4. Hughes, M., Franks, I. (2007). *Essentials of Performance Analysis*, Routledge
5. Knudson, D. (2006). Biomechanical Principles of Tennis Technique: *Using Science to Improve Your Strokes*, Usrsa
6. Kovacs, M. (2006). Applied Physiology of Tennis Performance, *British Journal of Sports Medicine*, str. 381–386
7. Kovacs, M. (2007). Tennis Physiology: Training the Competitive Athlete, *Sports Medicine, Researchgate publication*, str. 189-198
8. Lopez J, P. (2013). Analysis of the Service as a Performance Factor in High Level Volleyball and Beach Volleyball, PhD program in Educational innovation and intervention in context of diversity, Vic Barcelona, Spain, *Faculty of Education, Humanities and Translation*, str. 11-14
9. Martins, R. (2004). *Successful Coaching*, 3rd edition, Human Kinetics Publishers
10. McMorris, T. (2004). *Acquisition and Performance of Sports Skills*, Wiley&Sons, LTD
11. O'Shannessy Craig, *Braingametennis.com*
12. Roetert, P., Groppe, J. (2001). *World Class Tennis Technique*, Human Kinetics Publishers
13. Theodorakis, Y. (1996). The influence of goals, commitment, self-efficacy and self-satisfaction on motor performance, *Journal of Applied Sport Psychology*, str. 171-182

MENADŽMENT MEĐUNARODNOG OLIMPIJSKOG KOMITETA

Đurović Dejan¹, Violeta Šiljak², Slađana Mijatović³

¹Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet

²Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN

³Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu

Apstrakt

Menadžment najveće sportske organizacije na svetu, Međunarodnog olimpijskog komiteta, nije do sada bio istraživani problem na našim prostorima. Predmet ovog istraživačkog rada se odnosi na menadžment Međunarodnog olimpijskog komiteta. Cilj rada je bio da se na osnovu postojećih dostupnih dokumenata utvrdi organizaciona struktura i delovanje Međunarodnog olimpijskog komiteta u svrhu primene menadžment koncepta u nacionalnim olimpijskim komitetima. Razvoj modernog Olimpijskog pokreta, zahteva odgovarajuće naučne odgovore na probleme koji su se javljali i direktno uticali na uspešnost i efikasnost rada Međunarodnog olimpijskog komiteta.

Ključne reči: upravljanje, sportska organizacija, MOK

Uvod

Osnivanje Međunarodnog olimpijskog komiteta 1894. godine u Parizu i Generalne asocijacije međunarodnih sportskih federacija – GAISF (General Association of International Sports Federations) koja je osnovana 1967. godine je omogućilo unificiranje pravila sportskih takmičenja i pokretanje istih na svetskom nivou. Upravo zahvaljujući ovakvom pristupu sportu i sportskim takmičenjima, broj učesnika kako država tako i pojedinaca rastao je iz godine u godinu.

U današnjem nivou organizacione i poslovne tehnologije, sportskih dostignuća, razvoja sportske nauke, u savremenom sportskom menadžmentu se konstantno traga za nekim novim idejama, izazovima, pristupu, ali i strategijama kreativne filozofije, misije i vizije, dok su sa druge strane, napori prvenstveno usmereni na funkcionisanje i konstrukciju jedinstvenog integralnog modela, a samim tim i najvažnijih strukturalnih tehnološko – menadžmentskih komponenata, elemenata i funkcija, koji su svrstani po određenoj hijerarhijskoj

važnosti i mogu neposredno da se implementiraju u neposrednoj praktičnoj stvarnosti (Wren, Voich, 2001).

Upravljanje ljudskim resursima kroz otkrivanje i razvoj ljudskih potencijala u organizaciji Olimpijskih igara, kao i upravljanje promenama koje nastaju pod uticajem ekonomskih, političkih, društvenih i tehnoloških faktora mogu uspešno da se ostvare zahvaljujući visoko postavljenim standardima zasnovanim na savremenim principima menadžmenta koje MOK primenjuje. Motivacija za liderskom pozicijom na svetskoj sceni sportskih organizacija se ostvaruje kroz timski rad gde su konstantno prisutni procesi kontrole i merenja rezultata realizacije rada.

Upravo vezu između sporta i svetske populacije MOK razvija kroz više aspekata - organizacija Igara, edukativni programi, programi solidarnosti, pokret za mir i dr. Sve to je moguće samo zahvaljujući njegovom menadžmentu koji prati savremene trendove.

Menadžment sportskih organizacija

Danas se sportski menadžment razvio u posebnu industrijsku granu koja donosi velike profite sportskim organizacijama. Poslovanje u uslovima globalizacije radikalno menja tržište, uslove i snagu konkurencije, zahtevajući od menadžera promene u načinu reagovanja i rešavanju problema. Najuspešnije sportske organizacije postaju one koje kontinuirano podstiču kreativnost i kreiraju novo znanje.

Sportska organizacija je dinamičan, otvoreni sistem koji se sastoji od podсистema kao međuzavisnih delova jedne celine. U svojoj funkcionalnoj strukturi, sportska organizacija je kao sistem, izgrađena od podсистema. Svaki podsystem ima svoje osobine i svojstva koja ga determinišu kao nezavistan sistem i odvajaju ga od drugih podсистema. Sportska organizacija kao otvoreni sistem deo je opšteg sportskog sistema, tako da je ona u isto vreme i podsystem - sportskog sistema. Sportska organizacija je sistem sa upravljanjem, jer se preko njega obezbeđuje ostvarivanje ciljeva organizacije, sadržine u svrsi postojanja, kao i u njenoj krajnjoj ciljnoj smislenosti.

Pozicioniranje sportskih organizacija sledi posle segmentacije i izbora ciljnog tržišta i predstavlja ponudu usluga na sportskom tržištu i izazov za konkurenciju. Ubrzane promene (tehnološke, ekonomske, političke, društvene, demografske i druge prirode) utiču na diskontinuitete u mnogim delatnostima. Suočene sa takvim izazovima organizacije ne mogu da budu uspešne ukoliko se koriste inkrementalnim promenama.

Za kvalitetnu primenu procesa transformacije organizacije neophodno je prethodno ispunjenje dva uslova: kvalitetno upravljanje ljudskim resursima i promenama.

Upravljanje ljudskim resursima je upravljačka aktivnost koja podrazumeva otkrivanje i razvoj ljudskih potencijala u organizaciji u ostvarivanju razvojnih i strategijskih organizacionih ciljeva. U skladu sa zahtevima interesnih grupa koje utiču na promene u okruženju, pa samim tim i na organizaciju, menja se i politika upravljanja ljudskim resursima. Pri tom je akcenat na potrebnim kvalifikacijama, stavovima i očekivanjima zaposlenih.

Upravljanje promenama podrazumeva delovanje kada nastaju promene u okruženju pod uticajem ekonomskih, političkih, društvenih i tehnoloških faktora. U današnje vreme, neizvesnost i rizici poslovanja su sve veći, a vreme koje je na raspolaganju nedovoljno je za donošenje pravih odluka.

Međunarodni olimpijski komitet – MOK

Međunarodni olimpijski komitet je najviši organ olimpijskog pokreta. Vlasnik je svih prava na olimpijske simbole: zastavu, moto, himnu i Olimpijske igre. Njegova prevashodna odgovornost je nadgledanje organizacije Olimpijskih igara. U Međunarodni olimpijski komitet danas je učlanjeno preko dve stotine nacionalnih olimpijska komiteta. Od svog osnivanja 1894. godine MOK se razvio u najveću svetsku sportsku organizaciju.

Ovo sportsko telo je nevladina i neprofitna organizacija, neograničenog trajanja, u formi asocijacije sa statusom pravnog lica, priznat od strane vlasti Švajcarske. Cilj MOK-a jeste da ispuni misiju, uloge i odgovornosti koje su mu date olimpijskom poveljom. Da bi ispunio svoju misiju i obavljao svoje uloge, MOK može da osnuje, stekne ili na drugi način kontroliše druga pravna lica kao što su fondacije i korporacije.

Međunarodni olimpijski komitet nastoji da podstakne razvoj sporta. Saraduje sa drugim sportskim organizacijama u cilju postavke sporta u službu čovečanstva. Kroz veliki broj svojih komisija i projekata ostvaruje načela i principe olimpizma koji su u skladu sa Olimpijskom poveljom (IOC, 2016).

Sedište Međunarodnog Olimpijskog komiteta je od njegovog nastanka 1894. godine, pa do 1915. godine bilo u Parizu. Kako je Švajcarska oduvek težila neutralnosti u političkom smislu, u jeku Prvog svetskog rata, premeštanje sedišta Međunarodnog olimpijskog komiteta iz ratom zahvaćenog Pariza u zemlju koja nikad nije ratovala, bila je logična odluka. Da je sedište MOK-a ostalo u Parizu verovatno bi olimpijski pokret imao drugačiji razvojni put. Pjer de Kuberten je sam i inicirao preseljenje sedišta MOK-a u Lozanu jer je smatrao da su u Lozani bolji uslovi za brži razvoj Olimpijskog pokreta (de Kuberten, 2000).

Službeni jezici Međunarodnog olimpijskog komiteta su francuski i engleski. Na svim Skupštinama MOK-a mora biti obezbeđeno simultano prevođenje na

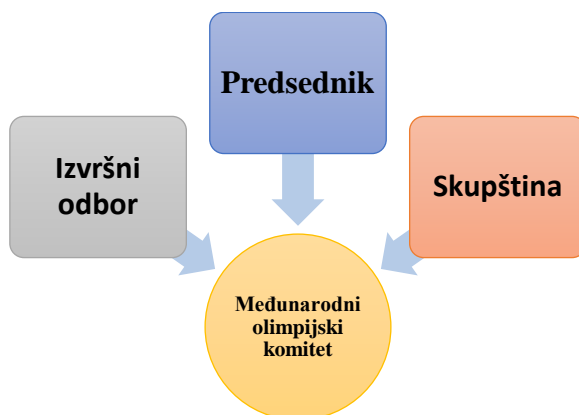
nemački, španski, ruski i arapski jezik. U slučaju neslaganja između tekstova na francuskom i engleskom jeziku olimpijske povelje ili bilo kojeg drugog dokumenta MOK-a, francuski tekst će se smatrati merodavnim, osim ako je izričito, u pisanoj formi predviđeno drugačije.

Misija MOK-a je da promoviše Olimpizam širom sveta i da vodi olimpijski pokret. MOK može da prizna nacionalnu sportsku organizaciju kao NOK, čije su aktivnosti povezane sa njegovom misijom i ulogom. Takođe MOK može priznati asocijacije NOK-ova formirane na kontinentalnom ili svetskom nivou. Svi NOK-ovi i njihove asocijacije bi trebalo, gde je to moguće, da imaju status pravnog lica. Takođe oni se moraju pridržavati olimpijske povelje. MOK može da prizna Međunarodne sportske Federacije i njihove asocijacije. Među organizacijama koje priznaje MOK je veliki broj onih koje se bave obrazovanjem i širenjem olimpijskih ideala i vrednosti.

Menadžment MOK-a

Menadžment Međunarodnog olimpijskog komiteta je veoma kompleksan. I po svom obimu i po strukturi je vrlo specifičan. Ono što je veoma značajno istaći je da su sve njihove aktivnosti transparente i da je veoma veliki broj dokumenata dostupan celoj svetskoj javnosti.

Možda je najbolje prikazati rad MOK-a onako kako su i oni sebe predstavili na svom oficijelnom sajtu uradili (<https://www.olympic.org/the-ioc>). Kroz tri pitanja (ko smo mi, šta radimo i kako to radimo) i odgovore veoma jasno su prikazali široku lepezu svog delovanja. Svoju organizacionu strukturu su predstavili putem odgovora na postavljeno pitanje „ko smo mi? Ovlašćenja Međunarodnog olimpijskog komiteta izvršavaju se preko njegova tri organa (sl. 1):



Slika 1 – Šematski prikaz osnovne organizacione strukture MOK-a

Skupština je generalno zasedanje članova MOK-a. Skupština je najviši organ MOK-a i njene odluke su konačne. Redovna zasedanja odvijaju se jednom godišnje, dok vanredna zasedanja može sazvati Predsednik ili se saziva na pismeni zahtev najmanje jedne trećine članova. Skupštinu čine članovi MOK-a. Članovi MOK-a su fizička lica, a njihov maksimalan broj može biti 115. MOK se sastoji od većine članova koji nisu povezani sa bilo kojom specifičnom funkcijom ili službom. Njihov maksimalan broj je 70 i to ne više od jednog člana iz jedne zemlje. Takođe članovi mogu biti aktivni sportisti čiji je maksimalan broj 15; zatim Predsednici ili funkcioneri Međunarodnih sportskih federacija, asocijacija MSF-a ili drugih organizacija priznatih od strane MOK-a, čiji je maksimalan broj takođe 15; kao i predsednici ili funkcioneri Nacionalnih olimpijskih komiteta, asocijacija NOK-ova, čiji je maksimalan broj 15 i to ne više od jednog člana iz jedne zemlje.

Izvršni odbor MOK-a čine predsednik, četiri potpredsednika i deset drugih članova. Svi članovi Izvršnog odbora MOK-a biraju se na Skupštini tajnim glasanjem, prostom većinom glasova. Mandat članova Izvršnog odbora traje četiri godine, a može se produžiti maksimalno dva puta (IOC, 2016). Izvršni odbor MOK-a preuzima odgovornost za ukupnu opštu upravu MOK-a i upravljanje njegovim poslovima. Izvršni odbor MOK-a može delegirati ovlašćenja na jednog ili više svojih članova, komisije MOK-a, članovima administracije MOK-a, kao i drugim licima.

Predsednik se bira tajnim glasanjem na Skupštini na mandat od osam godina, koji se revidira na četiri godine. Predsednik MOK-a reprezentuje MOK i predsedava svim njegovim aktivnostima. Predsednik može preduzeti mere ili doneti odluku u ime MOK-a, onda kada okolnosti spreče da iste donese Skupština ili Izvršni odbor, ali se takav postupak ili odluka moraju u najkraćem roku dostaviti nadležnim organima na ratifikaciju. Ukoliko predsednik nije u stanju da vrši svoju dužnost, zamenjuje ga prvi potpredsednik, a u slučaju trajne nemogućnosti da ispunjava dužnost, takođe ga zamenjuje potpredsednik sve do izbora novog predsednika. Aktuelni predsednik Međunarodnog olimpijskog komiteta je Nemač, Tomas Bah, a pored njega tu su još 4 potpredsednika i 10 članova (sl. 2).

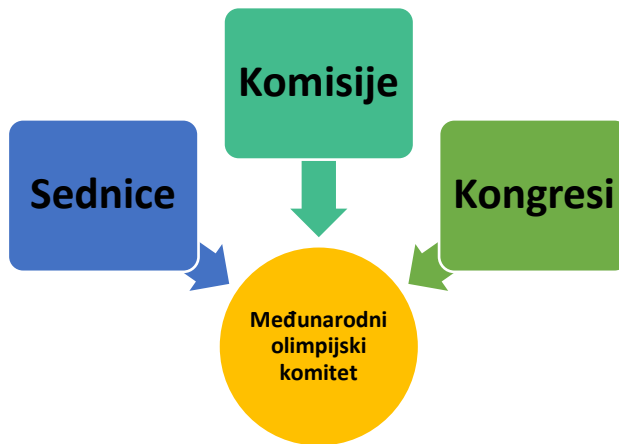


Slika 2 – Tomas Bah

Uloga MOK-a je:

- Da podstiče i podrži promovisanje etike i dobrog upravljanja u sportu, kao i obrazovanje mladih kroz bavljenje sportom; te da posveti svoje napore da u sportu ne bude nasilja, već da preovladava duh fer pleja.
- Da podstakne i podrži organizaciju, razvoj i koordinaciju sporta i sportskih takmičenja.
- Da obezbeđuje redovno održavanje Olimpijskih igara.
- Da saraduje sa nadležnim javnim ili privatnim organizacijama i vlastima, u nastojanju da postavi sport u službu čovečanstva i na taj način da promoviše mir.
- Da preduzima mere za jačanje Olimpijskog Pokreta, da zaštiti svoju nezavisnost i da sačuva autonomiju sporta.
- Da deluje protiv svakog oblika diskriminacije koji ugrožava Olimpijski pokret.
- Da podstiče i podržava unapređenje položaja žena u sportu na svim nivoima i u svim strukturama, u cilju sprovođenja principa jednakosti muškaraca i žena.
- Da predvodi borbu protiv doppinga u sportu.
- Da podstakne i podrži mere zaštite zdravlja sportista.
- Da se suprostavlja bilo političkoj bilo komercijalnoj zloupotrebi sporta i sportista.
- Da podstakne i podrži napore sportskih organizacija i državnih organa da pruže socijalnu i profesionalnu budućnost sportistima.
- Da podstiče i podržava razvoj „sporta za sve“.
- Da podstiče i podržava odgovornu brigu za pitanja koja se tiču životne sredine, promoviše održivi razvoj u sportu i da zahteva da se Olimpijske igre održavaju u skladu sa tim.
- Da promoviše pozitivno nasleđe Olimpijskih igara u gradovima domaćinima i državama domaćinima (IOC, 2016).

Međunarodni olimpijski komitet takođe deluje kroz svoje Komisije, sednice i kongrese (sl. 3).



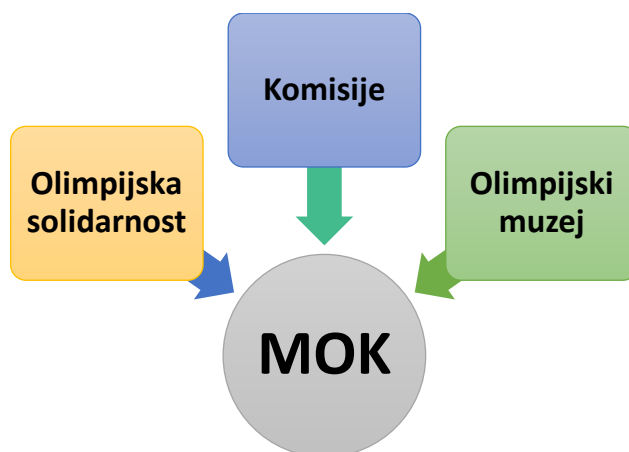
Slika 3 – Delovanje MOK-a

Sednice se održavaju svake godine u drugoj državi i razmatraju se tekuća pitanja za koja se moraju doneti izvršne odluke.

Iako su u početku olimpijskog pokreta **kongresi** svake godine održavani u drugom gradu, teško je odrediti koji tačno kongres se može nazvati olimpijski. U početku, sednice MOK-a i olimpijski kongresi nisu se mnogo razlikovali i termini su se poistovećivali. Pretpostavlja se da je Kuberten, razvijanjem i jačanjem Olimpijskog pokreta počeo gradacijski da odvajava ove termine. Termin Olimpijski kongres se ustalio tek nakon I svetskog rata (de Kuberten, 2000).

Mnoge sednice MOK-a koje su pogrešno nazivane kongresima, održane su u Hagu 1907., Berlinu 1909., Luksemburgu 1910. i Budimpešti 1911. godine. Razlog zbog koga ove sednice nisu bile kongresi je taj što su samo pojedini članovi MOK-a učestvovali na njima. Kongresi su se održavali ali ne u jednakim vremenskim intervalima već su se organizovali samo kada su postojali jaki razlozi. Neki od razloga bili su organizovanje Olimpijskih igara na svake četiri godine, proslava Igara i orijentisanje olimpizma u željenom smeru. Iz tih razloga, održani su kongresi 1897., 1905., 1906., i 1913. godine (de Kuberten, 2000).

Prema Kamiju i Robinsonu drugi nivo hijerarhije pripada programu Olimpijske solidarnosti, Komisijama i Olimpijskom muzeju (sl. 4), dok se tek na trećem nivou hijerarhije nalaze Međunarodne sportske federacije, Nacionalni olimpijski komiteti i Organizacioni komiteti Olimpijskih igara (2007).



Slika 4 – Šematski prikaz drugog nivoa hijerarhije MOK-a prema Kamiju i Robinsonu

Komisije Međunarodnog olimpijskog komiteta mogu biti formirane u svrhu savetovanja Skupštine, Izvršnog odbora ili predsednika, u zavisnosti od slučaja. Predsednik formira stalne i povremene komisije, kao i ad hoc radne grupe kad god je to potrebno. Osim gde je u povelji izričito navedeno ili u posebnim propisima Izvršnog odbora, predsednik utvrđuje zadatke komisija, određuje njihove članove, i raspušta ih onda kada smatra da su ispunile svoj mandat. Ni jedan sastanak komisija ili radnih grupa ne može biti održan bez prethodne saglasnosti predsednika, osim u slučajevima gde je olimpijskom poveljom izričito drugačije rečeno ili posebnim propisima izvršnog odbora MOK-a. Predsednik je po službenoj dužnosti član svih komisija i radnih grupa, i ima primat kada prisustvuje na njihovim sastancima. MOK je ove godine vršeci reviziju formirao blizu 30 Komisija među kojima su: Sportska komisija, Etička komisija, Komisija za kandidature za grad domaćin Olimpijskih igara, Komisija za olimpijsku solidarnost, Komisije za evaluaciju kandidata gradova, Komisije za koordinaciju nastupajućih Olimpijskih igara (letnjih, zimskih, za mlade), Medicinska i naučna komisija, Komisije za izbor članova MOK, Komisije za evaluaciju prethodno održanih igara, Komisije za sportsku pratnju, Komisije za delegiranje članova, Komisija olimpijsko obrazovanje, Komisije za žene i sport, Finansijska komisija, Komisije za pravne poslove, Komisije za reviziju, Komisije za komunikacije, Komisije za takmičarski program, Komisije za marketing, Komisije za održivi razvoj i legat, Komisije za radio i televizijski prenos, Komisije za Sport za sve, Predstavnici u izvršnom odboru WADA, Komisije za štampu, Komisije za Olimpijski kanal, Komisije za međunarodne odnose i dr. (<https://www.olympic.org/the-ioc>).

Međunarodni Olimpijski **komitet solidarnosti** je nastao 1962. godine a 1968. godine se transformisao u komisiju MOK-a. Godine 1981. definitivnu formu je Olimpijska solidarnost dobila zahvaljujući Huanu Antoniu Samaranu, tadašnjem predsedniku MOK-a. Glavni cilj i zadaci olimpijske solidarnosti su

bili usmereni na pomoć Nacionalnim olimpijskim komitetima. Od 2001. godine Žak Rog, tadašnji predsednik MOK-a, je proširio delatnost ove Komisije. Danas olimpijska solidarnost predstavlja organ koji raspolaže i upravlja prihodima dobijenim za televizijska prava prenosa sa Olimpijskih igara. U skladu sa načelima olimpijske povelje, olimpijska solidarnost nudi NOK-ovima efikasnu stručnu, finansijsku, tehničku i administrativnu pomoć kroz: Svetske programe, Kontinentalne programe i Subvencije vezane za pomoć NOK-ovima pre, za vreme i posle OI.

Svetski programi su usmereni na:

- Sportiste
- Trenere
- NOK menadžment i
- Promociju Olimpijskih vrednosti.

Kontinentalni programi mogu da budu usmereni na svaki NOK za razvoj određenih segmenata u skladu sa njegovim specifičnostima. Subvencionirani program ima zadatak da finansijski pomogne onim NOK-ovima kojima je to potrebno, odnosno cilj je da sve članice MOK-a mogu da učestvuju na Olimpijskim igrama (<https://www.olympic.org/the-ioc>).

Međunarodni olimpijski komitet na svoje pitanje „kako radimo“, odnosno na osnovu čega deluju nas dovodi do **izvora prihoda MOK-a** (<https://www.olympic.org/ioc-financing-revenue-sources-distribution>).

MOK može primati poklone i legate i tražiti sve druge izvore prihoda koji mu omogućavaju da ispuni svoje zadatke. MOK prikuplja prihode od eksploatacije bilo kog od svojih prava uključujući (ali ne ograničavajući se): televizijska prava, sponzorstva, licence, Olimpijske nekretnine, kao i prava po osnovu Ceremonija Olimpijskih igara. U cilju unapređenja razvoja olimpijskog pokreta, MOK može dati deo svog prihoda Međunarodnim sportskim federacijama, Nacionalnim olimpijskim komitetima, uključujući Olimpijsku solidarnost i Organizacione komitete Olimpijskih igara.

Olimpijsko sponzorstvo predstavlja vezu između olimpijskog pokreta i međunarodnih korporacija, ostvarenu sa ciljem generisanja podrške olimpijskom pokretu i Olimpijskim igrama uz ostvarenje raznih pogodnosti sponzorima. Sponzori i sponzorski ugovori obezbeđuju oko 45% prihoda olimpijskog marketinga. Na svakom nivou sponzorstvo kompanijama sponzorima obezbeđuje različite vrste marketing prava i ekskluzivnosti korišćenja olimpijskih simbola (<https://www.olympic.org/sponsors>).

Jedan od svakako najvećih programa MOK-a danas je i TOP program olimpijskih partnera (The Olympic Partner Programme - TOP). U okviru ovog programa nalaze se najveće multinacionalne kompanije sa obavezom zaključenja ugovora u minimalnom trajanju od četiri godine. Ovaj program započet je 1985. godine i pod direktnom je kontrolom MOK-a i predstavlja jedini vid sponzorstva sa ekskluzivnim pravima na Letnje i Zimske Olimpijske igre.

Prava TV prenosa - Ovo je do skora bio jedan od najčešćih i najprofitabilnijih načina saradnje između MOK-a i globalne TV mreže. Globalne TV mreže bi unapred platile prava prenosa sportskih manifestacija organizatoru, a sav prihod od prodaje reklamnog prostora bi zadržavale za sebe. Pored TV prenosa sledeće mogućnosti ostvarivanja finansijske dobiti su prisutne:

- zakup termina
- TV mreža kao partner
- Ugovori sa regionalnim TV stanicama
- Plati da bi gledao (PPV)
- Sindikat TV mreža

U okviru olimpijskih marketing programa nalaze se i olimpijski programi prodaje karata i licenciranja, filateljski, numizmatički i drugi programi koji takođe finansijski doprinose olimpijskom pokretu.

Programi delovanja MOK-a

Programi delovanja MOK-a su brojni i raznovrsni i prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1

PROGRAMI DELOVANJA MOK-a			
Slavljenje Olimpijskih igara	Promocija olimpizma u društvu	Upravljanje olimpijskim pokretom	Podrška i zaštita „čistog“ sporta
Od kandidata do grada domaćina	Sport i aktivno društvo	Olimpijski program 2020	Olimpijska solidarnost
Održivost i razvoj	Žena u sportu	Dobro upravljanje	Program karijere
Legat	Obrazovanje	Etika	Prostor za sportiste
	Društveni razvoj	Sportska pravila	Borba protiv doppinga
	Sport za nadu	NOK-ovi	Prevenција manipulacije na takmičenjima

	Mir kroz sport	MSF	Slika zdravog tela
	Saradnja sa UN	Organizacioni komiteti OI	Uznemiravanje i zlostavljanje u sportu
	Centri olimpijskih studija	Priznate organizacije	
	Olimpijski dan		

Upravo ovi programi mogu biti parametar za usklađenost rada NOK-ova sa MOK-om. Neki od programa na kojima Mok intenzivno radi poslednjih godina su: Žena u sportu, Mir kroz sport, Životna sredina, Obrazovanje, Olimpijske vrednosti i Legat. U istraživanju je za studiju slučaja dato objašnjenje programa Životna sredina.

Životna sredina

Olimpijski pokret prihvatio je činjenicu da, naročito zbog svog globalnog karaktera, ima posebnu odgovornost da podigne svest i implementira ideje o održivom razvoju širom planete. olimpijski pokret, čiji je cilj, prema olimpijskoj povelji i da „doprinese stvaranju mirnijeg i boljeg sveta“, u mnogome prati globalni trend prepoznavanja i suočavanja sa problemima ljudskog razvoja i njenog uticaja na životnu sredinu (Šiljak, Parčina, Begović i Ahmić, 2014). Ovim se doprinosi uspešnoj pripremi čovečanstva za budućnost kroz nastojanje da se socijalni i ekonomski napredak događa samo u skladu sa zaštitom životne sredine i prirodnih resursa. Zbog same univerzalnosti sporta, olimpijski pokret ima sposobnost da igra aktivnu ulogu u promovisanju ovih ideja o održivom razvoju na internacionalnom nivou. Zbog toga je MOK odlučio da olimpijski pokret može imati sopstveni program aktivnosti koje treba preduzeti i ciljeva koji se moraju dostići.

Jedan od zadataka programa pokreta jeste i da popularizuje koncept među svojim članicama i animira ih kako bi se aktivnije uključili u programe održivog razvoja planete, dajući osnovna polazišta i preporuke za ostvarenje datih ciljeva (Stefanović, Šiljak, Karaleić, Đurović, Mekić, 2017). Socio ekonomski aspekt programa dosledan je svrsi olimpizma, opisane u fundamentalnim principima iz olimpijske povelje: „Staviti sport u službu harmoničnog razvoja čoveka nastojeći da se uspostavi mirnije društvo koje radi na očuvanju ljudskog dostojanstva“ (IOC, 2016). Čitav program olimpijskog pokreta bazira se na tri cilja:

- unapređene socio ekonomskih uslova,
- očuvanje i menadžment resursa neophodnih za održiv razvoj
- jačanje uloga glavnih grupa i najvećih društvenih činilaca.

Inicijativa Olimpijskog pokreta služi i kao teoretski i praktični vodvilj svim članovima pokreta kako MOK-u, međunarodnim federacijama, nacionalnim olimpijskim komitetima, organizacionim odborima itd. tako i klubovima, sportistima i svim sportskim radnicima. Implementacija inicijativa, naravno, mora se vršiti nezavisno od socijalnog, ekonomskog, geografskog, klimatskog, kulturološkog ili verskog konteksta, što je jedna od osnovnih karakteristika pokreta uopšte.

Održiv razvoj moguć je samo ukoliko je praćen zadovoljavanjem osnovnih kulturoloških i materijalnih potreba koje su neophodne svim članovima društva kako bi mogli da žive u dostojanstvu i budu deo pozitivne društvene struje u okruženju kome pripadaju.

Isticanje u prvi plan vrednosti olimpizma i aktivnosti olimpijskog pokreta u kontekstu održivog razvoja, i jače međunarodne saradnje u tom smislu nadano će ustanoviti socijalno odgovornije obrasce ponašanja kako bi se promovisao etos života u okruženju koje se može osloniti samo na obnovljive resurse. Ovo uključuje veliki broj strategija održivosti i promena stavova stanovništva ali i velikih društvenih činilaca o problemima zagađenja, očuvanja ili unapređenja zdravlja i zaštite životne sredine, što zajedno objedinjuje neke od dugoročnih ciljeva Olimpijskog pokreta. Najveći globalni sportski pokret nastoji da integriše ovaj koncept u društvo kroz pozitivan primer pristupa izgradnji sportskih objekata i organizacije velikih sportskih događaja koje obezbeđuju njihovu harmoničnu integraciju u okruženje. Ukoliko se ovaj trend ne nastavi, i bitne promene dogode u pristupu organizaciji sportskih događaja, megalomanski pristup sportu mogao bi dovesti do toga da je pozitivne aspekte olimpijskog legata moguće doživeti isključivo u veoma razvijenim, velikim urbanim sredinama i centrima razvijenog sveta.

Zaključna razmatranja

Uspešan rad MOK-a na realizaciji svojih projekata vezano za mir u svetu, obrazovanje omladine, ravnopravno uključivanje žena u svakom segmentu pokreta, osnivanje Komisija za žene, Komisija za Sport za sve, Sport i okolinu su činjenice koje ukazuju da MOK ima značajan uticaj na vrednosti olimpijskog pokreta (Šiljak i Đurović, 2017). Danas je olimpijski pokret pored ravnopravnog učešća svim sportistima, obezbedio i programe Olimpijske solidarnosti, obrazovanja i dr. (Trkulja, 2008; Škaro, 2012). Bojkoti Olimpijskih igara, zabrana učešća ženama i profesionalcima na Olimpijskim igrama su odavno prevaziđeni problemi.

Rezultati istraživanja ukazuju da je menadžment MOK kao sportske organizacije koja rukovodi ovim Pokretom usmeren na ostvarenje cilja da doprinese izgradnji mirnijeg i boljeg sveta obrazovanjem mladih kroz bavljenje sportom, a u skladu sa Olimpijskim vrednostima (Binder, 2007). Pravilnim

menadžmentom MOK je unapredio sport i prerastao u organizaciju koja je na čelu Olimpijskog pokreta, čime predstavlja uzor svim Nacionalnim olimpijskim komitetima.

Razvoj Međunarodnog olimpijskog komiteta je tokom godina doveo do proporcionalnije zastupljenosti i veće ustavne snage svojih članova. Od 15 članova koji su ga osnovali 1894. godine, pa do 115 članova samo Skupštine MOK-a i brojnih članova drugih MOK-ovih tela i Komisija, MOK je izrastao u najveću sportsku organizaciju na svetu. Uspešan rad MOK-a na realizaciji svojih projekata vezano za mir u svetu, obrazovanje omladine, ravnopravno uključivanje žena u svakom segmentu pokreta, osnivanje mnogobrojnih Komisija su činjenice koje ukazuju da MOK ima značajan uticaj na globalni sport.

Literatura

1. Aćimović, D. (2007). *Struktura menadžmenta u sportskoj organizaciji*, Niš: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
2. Adidžes, I. (1994). *Upravljanje promenama*, Novi Sad – Beograd, Prometej.
3. Arnold, P. (1996). Olympism, sport and education. *Quest*, 48 (1), 93-101.
4. Bale, J., Christensen, M. (2004). *Post-olympism? Questioning sport in the twenty-first century*. Oxford, England: Berg.
5. Bernardin, J., Russel, J. (1993). *Human Resource Management, An Experiential Approach*, McGraw-Hill, Inc.
6. Binder, L. D. (2000). *Be a Champion in Life – An International Teacher's Resource Book For Schools*, Athens: Fondation of Olympic and Sport Education.
7. Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organisations*, Louzane: OS and Human Kinetics.
8. Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*, Human Kinetics, USA.
9. Čokorilo, R., Milošević, Z. (2013). Etika vođstva u sportskom menadžmentu, *Sportmont*, vol. 37-39, str. 29-34, Podgorica: CSA.
10. De Coubertin, P. (2000). *Olympism: Selected Writings*, Laussane: Norbert Muller & IOC.
11. Edwards, A., Skinner, J. (2009). *Qualitative research in Sport Management*, Singapore: Butterworth-Heinemann.
12. Ilić, R. (2015). Strategijsko planiranje i strategijski menadžment u sportskim organizacijama, *Zbornik radova sa X konferencije „Menadžment u sportu“*, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, str. 115-125.

13. International Olympic Committee (2016). *Olympic Charter*, Lausanne: https://stillmed.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf, preuzeto 24.11.2016.
14. International Olympic Committee, <https://www.olympic.org/ioc-financing-revenue-sources-distribution>, preuzeto 24.11.2016.
15. International Olympic Committee, <https://www.olympic.org/sponsors>, preuzeto 24.11.2016.
16. International Olympic Committee, www.olympic.org. documents, preuzeto 24.11.2016.
17. International Olympic Committee, <https://www.olympic.org/the-ioc>, preuzeto 20.02.2017.
18. International Olympic Committee, *Sustainability*, <https://www.olympic.org/sustainability>, retrieved 21.11.2016.
19. Stefanović, R., Šiljak, V. Karaleić, S., Đurović, D., Mekić, B. (2017). Održivi razvoj na Olimpijskim igrama Rio 2016, *Ecologica*, vol. 24, 86, str. 344-347.
20. Šiljak, V. (2013). *Olimpizam*, Beograd, Alfa univerzitet.
21. Šiljak, V., Parčina, I., Begović, M., Ahmić, D., (2014). Sport and Environment, *Ecologica*, ISSN 0354-3285, Vol 21, No 75, p. 515.
22. Šiljak, V., Đurović, D. (2017). Historical Development of the Olympic Movement, 14th International Scientific Conference on Transformation Processes in Sport – Sport Performance, In: Bjelica, Popović, Akpinar, book of abstracts, 30th March-2nd April 2017, Budva: ISBN 978-9940-569-18-1, p. 22.
23. Škaro, D. (2012). *Management Olimpijskih igara*, Zagreb: Mate d.o.o.
24. Trkulja, M. (2008). *Marketing sportskog događaja Olimpijske igre*, Beograd: Alpha design.
25. Wren, D. A., Voich, jr. D. (2001). *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*, Beograd: Grmeč – Privredni pregled.

ANALIZA SPORTSKIH ORGANIZACIJA PO USPEŠNOSTI I POLU

Mirjana Jovišić Simić¹, Jovan Veselinović², Dragan Životić²

¹Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija

²Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, Srbija

Apstrakt

Najuspešnije sportske organizacije postaju one koje kontinuirano podstiču kreativnost i kreiraju novo znanje. Upravljanje znanjem predstavlja strategijsku primenu kolektivnog znanja organizacije u cilju povećanja tržišnog učešća, pobeđivanja konkurencije, stvaranja i maksimiziranja profita. Sportske organizacije na taj način obrađuju informacije, definišu planove i strategije, odlučuju, prate ponašanje i iskustva i na osnovu toga obezbeđuju svoj dugoročan rast i razvoj. U svakoj sportskoj organizaciji ljudi su primarno posvećeni analizi finansijskih i materijalnih resursa kao parametara za donošenje validnih strategijskih odluka. Neophodno je istu pažnju posvetiti i praćenju i vrednovanju intelektualnog kapitala, jer on u današnje vreme predstavlja oslonac na kojem se zasniva dalji rast i opstanak sportske organizacije. Ukoliko se organizaciono znanje nalazi na visokom nivou, onda ono predstavlja važnu strategijsku prednost i snagu organizacije i postaje njegov ključni resurs. Sam proces funkcionisanja jedne sportske organizacije ne može se zamisliti bez ljudi i njihovih stabilnih međusobnih odnosa koji čine bilans stanja i bilans uspeha. Uvidom u finansijske izveštaje sedam sportskih organizacija klasifikovano je poslovanje istih, ali i sprovođenjem ankete među zaposlenima dolazi se do novih saznanja koja su neophodna u radu organizacija. Sve vrste analiza i načina obrada podataka sprovedene su u prvoj fazi pokušavanja merenja intelektualnog kapitala.

Ključne reči: sportske organizacije, intelektualni kapital, strategijska primena, zaposleni u sportskim organizacijama, bilans stanja i bilans uspeha

Uvod

Sportska organizacija se može posmatrati kao idealna struktura međusobno povezanih i logički propisanih delova, sa optimalnom koordinacijom i jasno

definisanim ciljevima (Veselinović, 2012). Sportska organizacija i organizovanje zasad nemaju teorijsku osnovu, odnosno za sportsku organizaciju ne može se reći da je naučna disciplina. Teorijska osnova izučavanja sportske organizacije proizilazi iz opštih zakonitosti koje su rezultat istraživanja nauke o organizaciji (Životić, 2007). To praktično znači da utemeljenje i uspostavljenje sportske organizacije nalazi svoj oslonac u spostvenoj praksi, ali i u teoriji proistekloj iz nauke o organizaciji i organizacionim sistemima. Sportska organizacija, kao deo nauke o organizaciji, fokusirana je na ljude i njihove međusobne odnose, koji ujedno čine predmet analize samog procesa organizovanja. Pored toga predmet procesa organizovanja u sportskoj organizaciji su međusobni odnosi ljudi i drugih resursa (Raič, 2001). Naravno, ti odnosi sami po sebi ne moraju biti suština sportske organizacije, ali njihova korelacija, usklađenost i funkcionalnost čine se neophodnim, a time i u sferi predmeta interesovanja samog procesa organizovanja.

Metod

U sedam sportskih organizacija sprovedena je anketa sa ukupno 101 ispitanikom/pojedincem koji je ispunio upitnik. Jedan od problema koji se javlja prilikom anketiranja je neispunjavanje svih pitanja, iako je naglašeno usmeno i pismeno da je anketa u potpunosti anonimna. Problem je pri obradi podataka, jer se tada uočava broj manjih odgovora, odnosno uzoraka za obradu.

Za potrebe istraživanja konstruisan je Upitnik (Merenje intelektualnog kapitala, UIK/2015) koji će biti primenjen u našim sportskim organizacijama. Svih sedam sportskih organizacija odnosno fudbalskih klubova dostavili su validne finansijske izveštaje, odnosno Bilans stanja i Bilans uspeha.

Kao kriterijum uspešnosti poslovanja, odnosno razvrstavanja na:

- sportske organizacije koje imaju uspešno poslovanje i
- sportske organizacije koje imaju manje uspešno poslovanje

koristili su se podaci koji se nalaze u Bilansima uspeha, odnosno stavke prihoda i rashoda. Podela uzoraka je utvrđena na osnovu uspešnosti tj. većih prihoda od rashoda za uspešno poslovanje odnosno manje prihode od rashoda za manje uspešno poslovanje.

Uvidom u ukupne prihode i ukupne rashode svake sportske organizacije ponaosob klasifikovali smo ih na sledeći način:

- Sportske organizacije koje imaju uspešno poslovanje
 1. FK Partizan
 2. FK Atakante
 3. FSS

- Sportske organizacije koje imaju manje uspešno poslovanje
 1. OFK Beograd
 2. FK Rad
 3. FK Crvena Zvezda
 4. FK Vojvodina

Karakteristike sportskih organizacija

Karakteristike predstavljaju skup obeležja koje ima sportska organizacija. One su od značaja za analizu i istraživanje funkcija, proces i strukturu organizacije. Aktivnosti, akcije i procesi organizacije treba direktno da budu usmereni ka ostvarivanju cilja. Organizaciju čine organizacione jedinice koje su odgovorne za obavljanje osnovnih i pomoćnih funkcija koje ima jedna sportska organizacija (Životić, Veselinović, 2010). Struktura organizacije predstavlja anatomiju sportske organizacije, a mogu da je čine kadrovske, radne i druge strukture. Zbog anatomizacije postoji potreba da se obavljanje poslova i način korišćenja resursa usaglašavaju i integrišu. U sportskoj organizaciji je nezamisliv izolovan i nepovezan rad pojedinih organizacionih delova, koji nije usmeren na povećanje efikasnosti osnovnih delatnosti: treninga i takmičenja (Životić, 1999). Tek najvišom mogućom efikasnošću sportske organizacije na takmičenju, dostizanjem optimalnih sportskih rezultata, ostale organizacione strukture, izvan onih koji se brinu o treningu i takmičenju mogu računati sa novim resursom koji mogu ujedno i materijalizovati.

Uspešnost rada sportskih organizacija po polu

Uspešne organizacije čine tri sportske organizacije i ukupno 52 anketirana zaposlena, dok manje uspešne organizacije čine četiri sportske organizacije sa ukupno 49 anketiranih zaposlenih.

Tabela 1 Podela uzoraka na uspešne i manje uspešne sportske organizacije

Uspešno poslovanje (veći prihodi od rashoda)				N	Manje uspešno (veći rashodi od prihoda)				N
sport. org.	Prihodi	rashodi	%		sport. org.	prihodi	rashodi	%	
FK Partizan	2514617000	2023826000	19.5	15	OFK Beograd	193413000	327878000	41.0	6
FK Atakante	4000000	3400000	15.0	7	FK Rad	192449000	291880000	34.0	12
FSS	1098435000	1077397000	2.0	30	FK C. Zvezda	1796674000	2017585000	11.0	7
					FK Vojvodina	385907000	418801000	8.0	24
UKUPNO				52	UKUPNO				49

Tabela 2. Broj ispitanika/ anketiranih prema polnoj strukturi (struktura uzoraka po polu)

POL	f (%)
Muški	68 (67.3)
Ženski	33 (32.7)
Ukupno	101 (100.0)

Od ukupnog broja ispitanika muški rod čine 68, dok ženski rod 33. Odnosno, u procentima 67.3% muškarci i 32.7% žene. Većinu ispitanika čine muškarci.

Tabela 3. Ispitanici prema starosnoj strukturi

	N	AS	SD	Min	Max	t-test	p
Muški	68	37.44	10.65	20	58	-.215	.830
Ženski	33	37.91	9.43	23	60		
Ukupno	101	37.59	10.23	20	60		

Anketiran muški pol je starosti od 20 do 58 godina, odnosno u proseku 37 godina starosti. Ženski pol je starosti u rasponu 23 – 60 godina i njihova prosečna starost iznosi 38 godina starosti. Podaci iz tabele 3 pokazuju da su ispitanici što se tiče starosti skoro jednaki, muškarci su nešto mlađi od žena (37.44g/37.91g). Samim tim ukazuje da nije značajan pokazatelj.

Tabela 4 Takmičarsko bavljenje sportom

Pol		f (%)	χ^2 test		CC*
			χ^2	Sig	
Muški	Ne	34 (50.0)	11.383	.001	.32
	Da	34 (50.0)			
	Ukupno	68 (100.0)			
Ženski	Ne	28 (84.8)			
	Da	5 (15.2)			
	Ukupno	33 (100.0)			

* CC= Contingency Coefficient (koeficijent kontingencije)

Čak polovina ispitanika muškog pola se izjasnila da su se bavili sportom (34 od 68 anketiranih muškaraca), dok su se žene znatno manje bavile sportom (od 33 anketiranih njih svega 5 su se takmičarski bavile sportom, odnosno 15.2%). Muškarci su se značajno više bavili sportom u odnosu na žene.

Tabela 5 Takmičarsko bavljenje sportom (DA – NE) po uspešnosti

	f (%)		χ^2 test		CC*	
	DA	NE	χ^2	Sig	Cc	P
Manje uspešni	14 (35.9)	35 (56.5)	4.049	.035	.196	.044
Uspešni	25 (64.1)	27 (43.5)				
Ukupno	39 (100.0)	62 (100.0)				

* CC= Contingency Coefficient (koeficijent kontingencije)

Za razliku od tabele 4 u tabeli 5 prikazano je koliki se broj ispitanika takmičarski bavio sportom po uspešnosti. Ispitanici u uspešnim sportskim organizacijama više su se takmičarski bavili sportom, no ispitanici iz manje uspešnih sportskih organizacija. Mada su se ispitanici iz uspešnih sportskih organizacija skoro, pa jednako bavili i nisu bavili takmičarski sportom. Veliko učešće zaposlenih koji su se bavili sportom kod uspešnih sportskih organizacija.

Tabela 6. Vrsta sporta kojim se bavio po polu

Pol		f (%)	Valid Percent	Cumulative Percent
Muški		35 (51.5)	51.5	51.5
	atletika	1 (1.5)	1.5	52.9
	fudbal	30 (44.1)	44.1	97.1
	rukomet	1 (1.5)	1.5	98.5
	tenis	1 (1.5)	1.5	100.0
	Ukupno	68 (100.0)	100.0	
Ženski		29 (87.9)	87.9	87.9
	fudbal	2 (6.1)	6.1	93.9
	odbojka	1 (3.0)	3.0	97.0
	rukomet	1 (3.0)	3.0	100.0
	Ukupno	33 (100.0)	100.0	

Što se tiče vrsta sportova kojom su se oba pola bavila to su fudbal i rukomet, dok su se muškarci bavili još tenisom i atletikom, a žene odbojkom.

Ispitanici muškog pola od 34, jedan nije naveo kojim se sportom bavio, većina njih 44.1% odnosno 30 bavilo se fudbalom, a preostala trojica su se bavila: atletikom, rukometom i tenisom jednako tj. svega po 1.5%.

Ispitanice iako ih se mali broj izjasnio da su se takmičarski bavile sportom;

jedna uopšte nije navela vrstu sporta kojom se bavila, dok su se dve bavile fudbalom (6.1%) i preostale dve odbojkom i rukometom (po 3%). Odnosno, fudbalom se bavilo onoliko koliko se ispitanica ukupno bavilo odbojkom i rukometom. Žene su se značajno manje bavile sportom od muškaraca.

Tabela 7 Dužina bavljenja sportom

Pol		f (%)	Valid Percent	Cumulative Percent	AS	SD
Muški	3	2 (2.9)	7.1	7.1	11.82	5.82
	4	1 (1.5)	3.6	10.7		
	5	3 (4.4)	10.7	21.4		
	7	2 (2.9)	7.1	28.6		
	8	2 (2.9)	7.1	35.7		
	9	1 (1.5)	3.6	39.3		
	10	3 (4.4)	10.7	50.0		
	14	1 (1.5)	3.6	53.6		
	15	7 (10.3)	25.0	78.6		
	16	1 (1.5)	3.6	82.1		
	20	4 (5.9)	14.3	96.4		
	22	1 (1.5)	3.6	100.0		
	Ukupno	28 (41.2)	100.0			
Ženski	11	1 (3.0)	50.0	50.0	13.00	2.83
	15	1 (3.0)	50.0	100.0		
	Ukupno	2 (6.1)	100.0			

Podaci prezentovani u tabeli 7 pokazuju dužinu bavljenja sportom po polu.

Kretanje dužine bavljenja sportom:

- Kod muškaraca je period 3 – 22 godine
- Kod žena je period 11 – 15 godina.

Dok prosek dužine bavljenja sportom iznosi za:

- Muškarce 11.82 tj. približno 12 godina
- Žene 13 godina.

Ispitanice su se nešto malo duže bavile sportom u odnosu na ispitanike.

Tabela 8. Dužina bavljenja sportom razvrstano u dve kategorije i po uspešnosti

	f (%)		χ^2 test		CC*	
	3-11 g	14-22 g	χ^2	Sig	cc	p
Manje uspešni	7 (46.7)	4 (26.7)	1.292	.225	.203	Ns
Uspešni	8 (53.3)	11 (73.3)				
Ukupno	15 (100.0)	15 (100.0)				

* CC= Contingency Coefficient (koeficijent kontingencije)

Kategorije u koje su razvrstani ispitanici su:

- Period bavljenja sportom 3 – 11 g.
- Period bavljenja sportom 14 – 22 g.

Ispitanici iz manje uspešnih organizacija više su se bavili sportom u periodu 3 – 11 godina, dok iz uspešnih sportskih organizacija u periodu 14 -22 godine. Dužina prethodnog sportskog iskustva zapravo nije faktor koji utiče na uspešnost i manju uspešnost sportskih organizacija.

Tabela 9 Deskriptivna statistika (Descriptive Statistics)

Pol		N	AS	SD	Min	Max
Muški	Dužina bavljenja sportom	28	11.82	5.82	3	22
	Ukupan radni staž	59	13.25	9.65	1	36
	Stož u sadašnjem poslu	66	7.58	5.71	1	20
Ženski	Dužina bavljenja sportom	2	13.00	2.83	11	15
	Ukupan radni staž	32	13.19	9.58	2	36
	Stož u sadašnjem poslu	32	7.56	5.57	1	25

Rezultati deskriptivne statistike u tabeli 9 ukazuju da su staž u sadašnjem poslu i ukupan radni staž skoro identični i za muški i ženski pol.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja je i procena doprinosa uspešnosti sportskih organizacija iskazane preko izabраних индикатора završnih računa (bilans stanja i bilans uspeha).

Pokazuje se da najznačajniji uticaj na uspešnost sportskih organizacija čine ljudi svojim znanjem, obrazovanjem, organizacionim i stručnim iskustvom, svojim radnim navikama, motivacijom i međuljudskim odnosima. Znanje i rad, odnosno sposobnost ljudi u procesu rada, postaju najvažniji činioci razvoja. Znanje se ne stiče samo na osnovu veština zaposlenih, već i na osnovu praktičnog upravljanja svim elementima sredine organizacije i razumevanja veza među ovim elementima. Znanje se mora pre svega identifikovati, što je veoma važno. Međutim, nije dovoljno samo njegovo postojanje. Znanjem se mora upravljati, ono se treba pravilno koristiti, usmeravati, kontinuirano unapređivati, širiti i adekvatno vrednovati.

Ovom analizom izabраних sportskih organizacija anketirani su zaposleni čiju većinu čine muškarci. U proseku su bili slične starosne dobi, pa to baš i nije značajan pokazatelj.

S obzirom da su u pitanju sportske organizacije od velikog značaja je da li se zaposleni bavili sportom, pa su tako muškarci bili ti koji su se više bavili sportom nego žene. Takođe, veliko učešće zaposlenih koji su se bavili sportom imaju uspešne sportske organizacije.

Čak i analizom vrste sporta kojom su se bavili kako muškarci, tako i žene izraženo je značajno manje bavljenje sportom žena nego muškaraca. Dok je period onih koji su se bavili sportom za nijansu duži kod žena u odnosu muškarace.

Deskriptivnom analizom utvrđeno je da su staž u sadašnjem poslu i ukupni radni staž skoro izjednačeni kod oba pola.

Samo bavljenje sportom jeste značajno, ali ne i dužina bavljenja sportom.

Literatura

1. Veselinović, J. (2012). *Menadžment sportske organizacije*. Beograd: Sportski savez Srbije
2. Finansijska dokumenta iz sportskih organizacija
3. Raič A. (2001). *Savremeni sport i sportske organizacije*. Beograd: Sportska akademija

4. Životić, D. (1999). *Upravljanje u sportu*. Beograd: Ministarstvo za sport i omladinu Vlade Republike Srbije
5. Životić, D. (2007). *Menadžment u sportu*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu
6. Životić, D., Veselinović, J. (2010). *Modeli funkcija u sportskom menadžmentu*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu

STRES MENADŽMENT KAO DEO KULTURE SPORTSKE ORGANIZACIJE

Nenad Mačvanin¹, Nikola Mačvanin², Đorđe Mačvanin³

¹Fakultet za sport, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“

²Pokrajinski zavod za sport

³Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet

Apstrakt

Organizaciona kultura je sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Organizaciona kultura predstavlja atmosferu, raspoloženje koje vlada u organizaciji. Organizaciona kultura je socijalni fenomen koji nastaje i menja se kroz interakciju zaposlenih-članova organizacije, međusobno i sa okruženjem. Nastanak i razvoj organizacione kulture su procesi koji zahtevaju vreme. To znači da tek osnovana organizacija nema izgrađenu specifičnu organizacionu kulturu već ona nastaje i menja se tokom njenog postojanja, prateći njen životni ciklus. Svaka organizacija ima svoju specifičnu kulturu. Razlikuju se organizacione kulture, sportskih, uslužnih, ili proizvodnih organizacija. Ukoliko se na razvoju te kulture ne radi svesno, dešava se da se u organizaciji razviju neformalna, često disfunkcionalna ponašanja članova organizacije, što dovodi do nezadovoljstva sportista, ili zaposlenih, čestih konflikata, koji je uvod u stres. Stres je prisutan svuda oko nas, on je sastavni deo naših života i ne može se u potpunosti izbeći, ali se može kontrolisati, analizirati, većim delom prevenirati, ali svakako se stresom, ili stresnom reakcijom može upravljati. Zato su individualne i organizacione strategije za eliminaciju, promenu, minimiziranje, ili upravljanje stresom upravo ključ upravljanja rizikom.

Ključne reči: organizaciona kultura, profesionalni stres, upravljanje stresom

Uvod

Kult karijerizma je veoma prisutan u sportu. Obično se poistovećuje da je karijerista "neko ko zanemaruje društvene norme i prava drugih, u kombinaciji sa korišćenjem manipulativnih sredstava da bi postigao svoj cilj i kako bi došao do uspeha". Karijeristi su obično sebični, nemaju empatije ili osećaj

krivice, često su nepošteni i manipulativni (Kondić,2005). U sportskim organizacijama najprihvatljiviji oblik organizacione klime je klima koju odlikuje protektivan odnos, obzirom da su sportisti uvek mladi ljudi, njima ovakav odnos trenera i rukovodstva veoma odgovara. Međutim kada govorimo o međuljudskim odnosima i komunikaciji često se dešava da postoje značajne prepreke i nesporazumi. Sukobi u sportu se često javljaju zbog pritiska konkurencije. To se može desiti u bilo koje vreme pre, tokom ili nakon takmičenja, kada su sportisti najviše pod stresom ili uzbuđeni. Takvi sukobi se pojačavaju, ili se emocije više izražavaju i zbog toga što sportisti imaju veliku potrebu i želju za pobedom. Na izgled trivijalni incident može postati vrlo bitan. Sukobi među sportistima, ili između sportista i trenera, mogu uništiti mukotrpan rad i karijeru koja se gradila u dugom vremenskom periodu. Sukob čak može uzrokovati da se sportista povuče i napusti takmičenje. Identifikovanje prirode sukoba, i pronalaženje rešenja je moguće jedino kroz razumevanje strana u sporu. Sukobi na relaciji sportista-trener, često se događaju, jer strane ne razumeju jedni druge. Na primer: trener i sportista sa niskim nivoom tolerancije, svaka strana u početku spora ostaje na svojim početnim pozicijama, koje su neprihvatljive, negativne, u potpunoj suprotnosti za drugu stranu. To nije zbog nedostatka poštovanja jednih prema drugima, već zbog nedostatka razumevanja načina kako bi trebalo komunicirati kako bi se konfliktom moglo upravljati. Sukob na relaciji sportista-sportista može dovesti do mnogo većeg dramatičnog ishoda. Ima slučajeva u kojima su sportisti na istom nivou performansi, kada jedan od njih pokušava da sabotira i omalovaži uspeh drugog sportiste. U ovim slučajevima neophodno je razviti zdrav, konkurentan i pozitivan komunikacijski odnos. Od svakog člana organizacije se očekuje da kroz razne vidove edukacije i treninga uči, da se usavršava, svaki pojedinac čini kockicu u mozaiku, koji se naziva timski rad, koji ima za cilj da sama organizacija sprovodi benčmarking sa drugim organizacijama u okruženju, da kao tim, ali i kao pojedinac budu bolji od konkurencije. Benčmarking se ogleda u kontinuiranom procesu merenja i unapređivanja poslovnih procesa, strategija, aktivnosti, procedura u odnosu na organizacije koje su superiorne u svojoj oblasti. Na žalost naše organizacije su veoma inertne, tromе, nespremlne na promene, a dva osnovna razloga za to su sigurno nedovoljno znanje kao i veliki otpori promenama. Najmanje prihvatljiv put je ne preduzimati ništa i stvari prepustiti da se dešavaju same po sebi. Organizacija mora odabrati neki od, po njenom izboru najbolji put. Treba odabrati najprihvatljiviji tip promena radi razvoja sopstvene organizacije, koji se može podeliti na (Cernicek, 1996): strukturne promene (promena organizacione strukture, strukture finansiranja, strukture uslužnog programa, strukture zaposlenih, intenziteta veza sa drugim organizacijama) pozicione promene (konkurentnost organizacije i pojedinaca u odnosu na druge u neposrednom i širem okruženju), kvantitativne promene (razvoj ljudskih resursa-edukovani zaposleni, veća dobit, veća dodatna vrednost, način edukacije zaposlenih,), kvalitativne promene (učešće zaposlenih – edukovanih u odnosu na druge zaposlene, stepen poboljšanja ukupnog kvaliteta usluge,

bolji položaj organizacije u odnosu na benčmark-konkurenciju). U svakom slučaju članovi organizacije moraju da vole svoj posao, sve će biti lakše i lepše, prihvaćće da je neophodno da se i sami menjaju, jer ne možete da obavljate današnji posao jučerašnjim metodama, a da pri tome računate da ćete ostati konkurentni i sutra (Barry, Wegman, 2000). Potrebno je da u svoju strukturu ugrade model upravljanja promenama koji podrazumeva stalne, kontinualne revolucionarne promene.

Kod revolucionarnih promena, akteri promena su svi članovi organizacije. Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost (Jakovljević, Grujić, 1998). Zbog toga je potrebno, da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost, kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina kreiranja strategije.

Metod

Metod rada je čista deskriptivna metoda koja ima za cilj da pokaže na koji način narušena organizaciona klima bilo koje organizacije (sportske, uslužne, proizvodne), usled disfunkcionalnog ponašanja njenih članova, može da dovede do konflikta i stresa članova organizacije. Najplodnije tlo za stresne reakcije su ustanove, ili sredine, koje imaju strogu hijerarhijsku strukturu, sa kultom karijerizma (sport, obrazovanje, državna uprava, zdravstvo.....).

Rezultati i diskusija

Humani resurs je jedini nelimitirani resurs u odnosu na ostale resurse, pre svega tzv. meke (software) varijable, koje je neophodno menjati, kao što su stil, veštine, vrednosti, norme, verovanja, organizacije, to je ono što zovemo kultura organizacije.

Promena kulture organizacije je teška te je neophodno prvo da se odredi željena kultura, ali uz uvažavanje postojeće kulture, najjednostavnije je da se promene baziraju na staroj kulturi, to je seme za promene, tzv. odmrzavanje pa ponovo zamrzavanje promene, refrizing.

Kao što je rečeno u svakoj organizaciji najvredniji resurs su njeni članovi, ali, ljudi su prvenstveno emocionalna, pa tek onda razumna bića. Preveliki teret odgovornosti, uz maksimalno angažovanje, često i odricanje, koje se nameće u savremenoj organizaciji članovi organizacije, ne tako retko doživljavaju kao snažan emotivni doživljaj manifestovan kroz stresnu reakciju.

Nisu sve osobe podjednako vulnerabilne na stres, to je povezano sa karakteristikama ličnosti, ali i sa polom, starošću, obrazovanjem, zanimanjem, porodičnim i socijalnim stanjem, ekonomskim i zdravstvenim stanjem, stepenom samopuzdanja i niza sposobnosti, pre svega sposobnosti brzine i

realnosti procene situacije, sposobnosti predviđanja razvoja stresnog događaja, kontrole sopstvenog afektivnog reagovanja i ponašanja.

Tvorac savremenog koncepta stresa je definisao stres kao nespecifičan odgovor tela na bilo koji zahtev (Selye, 1956), a odgovor organizma je definisan kao, „fight or flight“ borba ili beg (Manoj,Sarah,Rush, 2014). Stres je nespecifična reakcija organizma na spoljašnji, ili unutrašnji podražaj, koji remeti biološku ravnotežu u organizmu- homeostazu i u zavisnosti od niza činilaca, ali pre svega od individualnih karakteristika ličnosti, organizam pokušava da se adaptira na novonastale uslove, mobilizujući sve raspoložive zdravstvene resurse i da uspostavi novu ravnotežu (Lloyd, Bond & Flaxman, 2017). Ako su faktori stresa-stresori poreklom iz radnog ambijenta, govorimo o profesionalnim stresorima.

Profesionalni stres je često definisan kao štetan fizički ili mentalni odgovor organizma, kada su zahtevi rada i uslovi rada u koliziji sa sposobnostima, resursima i potrebama zaposlenih ili sportista (Mačvanin,Glavaški,Prokeš, 2003).

Znači delovanje stresogenog faktora izaziva stresnu reakciju organizma, što čini stresni proces, a komponente tog procesa su stresor, efekti delovanja stresora i potreba za promenama (Richardson, 2017).

Izvori stresa mogu biti različiti faktori:

Unutrašnji faktori: nerealna očekivanja od sebe,preterana identifikacija sa drugim takmičarima, sportistima, sa kojima se takmiče, potreba za stalnom i potpunom kontrolom situacije, preterana vezanost za posao i osećaj da sami snose svu odgovornost, pre svega za neuspeh, ili loš rezultat, identifikacija sa poslom u tolikoj meri da posao postaje glavni, ili jedini smisao i sadržaj života, jedino područje potvrđivanja, preterana upornost, rigidnost i tvrdoglavost u postizanju ciljeva, rezultata, nedelotvorno korišćenje vremena za trening ili za odmor, pomanjkanje redosleda prioriteta, osećaj stručne nekompetentnosti.

Vremensko angažovanje: prekomerni rad, neracionalni režim rada i odmora, izmena rasporeda rada, pritisak da se nešto obavi za izuzetno kratko vreme.

Struktura posla: podela na „dobre“ i „loše“ poslove u odnosu na psihološki pritisak, ili opušten rad, izazovi novih tehnologija i mogućnosti, ili nemogućnosti razvoja novih veština, prihvatljivost i razumevanje novih tehnologija, ili ne, autonomija u radu ili ne, mogućnost za socijalne relacije, interpersonalni odnosi, komunikacija, participacija u odlučivanju.

Faktori iz radne sredine: uslovi rada

Organizacioni faktori: strah od gubitka posla, konflikti, konkurencija, neobjektivan pogled na rad, nejasno postavljen radni zadatak, donošenje loših odluka, rivalstvo, takmičenje, smanjeno verovanje u boljitak, smanjeno interesovanje, nedostatak podrške u borbi sa problemom.

Finansijski faktori: nedovoljno plaćen posao koji obavlja, neredovne isplate, manje plaćen od drugih za istu vrstu posla.

Svaka organizacija koja brine o svojim članovima treba da da strategije za prevenciju stresa. Ona obuhvata prethodnu pripremu za prevenciju stresa:

- uključiti sve zainteresovane u izradu plana, obavestiti ih o potrebi prikupljanja neophodnih informacija, savladati neophodne veštine, sticati neophodno znanje, uključiti eksperte i konsultante u rad tima,
- obezbediti rukovođenje, podršku i kontrolu programa,
- obezbediti da članovi organizacije (zaposleni, sportisti, treneri..) učestvuju u svim fazama izrade programa,
- obezbediti sve neophodne resurse (tehničke, finansijske, ljudske, edukativne).

Nakon pripreme organizacije za prevenciju stresa pristupa se strategiji individualne ili organizacione prevencije (Mačvanin, Prokeš, 2004).

Individualne preventivne mere odnose se na pojedinca, te su prilagođene i u sinergiji su sa vrstom stresora i stresnom reakcijom svake osobe (Mićović, 2000). Na žalost i danas još uvek dominira razmišljanje, kako lečiti, neku bolest, pa i bolest izazvanu stresom, nego razmišljati o sprečavanju nastajanja uzroka stresnih situacija. Još je Hipokrat bolest video kao grešku protiv zdravlja, koju sami činimo, što jasno ukazuje da tu grešku sami možemo i ukloniti. Medicina i lečenje nisu uvek neophodi u rešavanju problema stresa, jer su neki stresori poput loših navika i stila života, zatim, većina socijalnih faktora je van domašaja medicinske nauke i tradicionalnih metoda lečenja (Ristić, 2005).

Strategija individualne prevencije: učenje veština, komunikacije, donošenja odluke, rešavanje problema, kritično razmišljanje, učešće u međuljudskim aktivnostima, zalaganje za svoje stavove, odolevanje pritiscima, odolevanje vlastitim emocijama, samosvesnost.

Organizaciona strategija:

- Identifikovati problem: održavati grupne rasprave o svojim problemima, stresu, zdravlju i zadovoljstvu, načiniti izveštaj o dobijenim informacijama, meriti percepcije članova organizacije u vezi

sa uslovima rada, dobiti objektivne podatke o oboljevanju, apsentizmu i produktivnosti, analizirati sportska dostignuća, analizirati podatke o identifikovanom riziku i uslovima rada.

- Priprema za uvođenje intervencije: određivanje izvora stresa u cilju promene, pravljenje prioriteta i predloga interventne strategije, saopštavanje i dostavljanje interventne strategije zaposlenim, implementacija intervencije.
- 3. Ocena intervencije: može se primeniti kratkoročna ili dugoročna evaluacija merenje percepcije zaposlenih o uslovima rada, stresu, zdravlju, zadovoljstvu, uvođenje objektivnih troškova recimo o izostancima sa posla, ili troškovima lečenja, postoji potreba za poboljšanjem interventne strategije, ceo postupak se ponavlja i vraća se na prvi korak.

Strategija prevencije je kontinuirani proces evaluacije interventnog programa i potrebe za stalnim poboljšanjem preduzetih mera, potrebe korekcije, te se ciklus gotovo uvek vraća na početak (Michie, Ashford, Sniehotta, Dombrowski, Bishop, & French, 2011).

Zaključak

Stres prouzrokovan uslovima i radom na profesionalnom usavršavanju, često se ne razlikuje od stresa neprofesionalne geneze, prema tome stres je neizbežan. Nezamislivo je da u životu i radu ne postoji određeni nivo stresa, bez njega život bi bio „prazan“ pomalo dosadan, pa čak i depresivan. Svako od nas je osoba sa svojim specifičnostima, nosimo genetsko nasleđe, ali i izgrađene stavove, zato treba učiniti sve što je u našoj moći i sposobnosti da se izborimo sa stresom i da nađemo balans između individualnosti i nivoa stresa, što je ključ upravljanja stresom.

Hipokrata, kaže: „Bolest ne dolazi odjednom, kao iz vedra neba, nego je to posledica dugog niza grešaka protiv zdravlja, koje se nadovezuju jedna na drugu i rastu, kao valjajuća grudva snega, dok se jednog dana ne svale na glavu grešnika.“

Literatura

1. Barry S. L., Wegman H. D. (2000). *Work and Health. In. Occupational Health*, 3-51.
2. Cernicek, I. (1996). *Theory of system*: Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
3. Jakovljević Đ., Grujić V. (1998). *Menadžment u zdravstvenim ustanovama*, ECPD, Beograd.

4. Kondić B. (2005). *Burn out menadžment kao dio kulture organizacije koja uči*. III savetovanje na putu ka dobu znanja, Novi Sad, Zbornik radova, 630-646.
5. Lloyd, J., Bond, F. W. & Flaxman, P. (2017). *Work-Related Self-Efficacy as a Moderator of the Impact of a Worksite Stress Management Training Intervention: Intrinsic Work Motivation as a Higher Order Condition of Effect*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(1), pp. 115-127
6. Mačvanin N., Prokeš B. (2004). *Evaluation of health program of professional risk management observed through cost-effective analysis*. Collection of papers. Evaluation of professional hazard and protection of health. Banja Luka, 45-48.
7. Mačvanin N., Glavaški M., Prokeš B. (2003). *Značaj kost-efektivne analize u proceni rizika*. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem. Ocena profesionalnog rizika- teorija i praksa. Niš; 99-100.
8. Manoj S., Sarah E., Rush. (2014). *Mindfulness-Based Stress Reduction as a Stress Management Intervention for Healthy Individuals: A Systematic Review*. Journal of Evidence-Based Complementary & Alternative Medicine, Vol. 19(4) 271-286
9. Mićović P. (2000). *Menadžment zdravstvenog sistema*. Beograd.
10. Michie, S. , Ashford, S. , Sniehotta, F.F. , Dombrowski, S.U. , Bishop, A. & French, D.P. (2011). *A refined taxonomy of behaviour change techniques to help people change their physical activity and healthy eating behaviours: The CALO-RE taxonomy*. Psychology & Health, volume 26 (11): 1479-1498
11. Ristić D. (2005). *Trendovi novog doba*. III savetovanje na putu ka dobu znanja, Novi Sad, Zbornik radova, 14-29.
12. Richardson, K. M. (2017). *Managing employee stress and wellness in the new millennium*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 423-428
13. Selye H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw Hill.

SPORT, DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ETIKA

Aleksandra Perović, Aleksandar Joksimović, Iva Ljesar

Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija

Apstrakt

Svako organizovano društvo nužno stvara pravila ponašanja ljudi, dok je sloboda u ponašanju uslovljena stepenom razvoja istog. Zato je i svest svakog pojedinca uslovljena opštim uslovima života. Društvena pravila donose pojedine društvene grupe u ime celog društva, u kojima se reflektuju njihovi interesi. Ponašanje svakog pojedinca po društvenim pravilima od velikog je značaja za društvo, jer ono omogućava njegovo postojanje. Kako nema društva bez svesnog, slobodnog i celishodnog ponašanja pojedinca, tako nema ni društva bez normi koje utiču da se dalje razvija ponašanje društva. Postojanje velikog broja društvenih pravila najčešće označenih konkretnim društvenim normama povlači sa sobom i postojanje mehanizama za primenu tih normi. Interes će biti u potpunosti ostvaren ako ta društvena norma uz dispoziciju sadrži i sankciju. Dispozicijom se utvrđuje konkretno društveno pravilo ponašanja. Sankcija sadrži sredstva koja će se primeniti da bi se norma poštovala i da bi se pojedinci naveli da normu ne krše. U tom kontekstu sport je neizbežno sastavni deo društva i društvenih procesa. Karakteristično obeležje za svako društvo ogleda se u organizovanom životu članova zajednice, u društvenom položaju koji imaju članovi društva kao i u odgovarajućoj svesti članova društva. Autori će u ovom radu deskriptivnom metodom pokušati da objasne i dokažu potrebu za etičkim principima u sportskom menadžmentu, kao i za normama ponašanja i njihovog pridržavanja u savremenom sportu. Poznavanje tih pravila od značaja je za razumevanje modela civilizacijskog ponašanja koje ima veliki uticaj na menadžment, a i na sam sport generalno.

Ključne reči: društvo, norme, sport, organizacija

Uvod

Sport je tesno vezan za čovekove potrebe koje su izražene u igri, kretanju, takmičenju, komunikaciji, dominantnom statusu i naravno, grupnoj identifikaciji. Međutim, sport je neminovno vezan za etiku i pravila svake

sportske manifestacije, jer je posebno vrhunski sport vrlo često opterećen prisustvom makijavelističkog ponašanja. Takvo ponašanje u okviru mimoilaženja etičkih normi dovodi do poremećaja u sportu. Ti poremećaji izražavaju se kroz nasilje, nepoštovanje pravila, doping kao tihi vid nasilja, mržnju, konflikt, itd. Pored društvenih pravila postoje prirodni zakoni koji deluju neminovno i bez izuzetaka. Postoje značajne razlike između društvenih pravila i prirodnih zakona. Društvene norme su proizvod društva, koje se propisuju, i upućuju pojedinca šta treba da učini. Prirodni zakoni utvrđuju ono što se stvarno dešava pod uticajem opšteg zakona uzročnosti, po sili prirodnih zakona. Prirodni zakon nije moguće izbeći. Zato on i ne poznaje sankcije. Društvenim normama utiče se na stvarnost, tako da se ona može menjati u određenom pravcu. Ponašanje ljudi bilo bi sasvim drugačije bez postojanja pravila ponašanja.

Pojam i predmet sportske etike

Pojam etika potiče iz starogrčkog jezika od reči *ethos* koja je označavala običaj, naviku, karakter. Etika je filozofska disciplina koja se bavi ispitivanjem ciljeva i smisla moralnih vrednosti i ponašanja. Često se etika i moral poistovećuju, odnosno upotrebljavaju kao sinonimi. Razlog je taj, što se i etika i moral vezuju za običaje, navike, karaktere, načine delovanja i ponašanja. Većina autora pravi razliku između etike i morala. Postoje dva shvatanja u tom razlikovanju. Po jednim, moral je univerzalna pojava i vezuje se za pravila koja su u temelju ljudskih delovanja ponašanja i odnosa. Ta pravila pojedincu omogućuju da raspoznae dobra i loša ponašanja. Čovek ih prihvata, pokorava im se i na taj način živi u društvu. Moral je regulativna ideja koja bitno utiče na razvoj pojedinačnog i društvenog života odnosno na uspostavljanju reda, sigurnosti i stabilnosti.

Tamo gde većina ljudi prihvata i živi po moralnim pravilima, društvo je uređenije, poredak stabilniji, pojedinci sigurniji. Etika tako označava lično primenjivanje moralnih pravila i vrednosti koje je pojedinac slobodno prihvatio i usvojio za ostvarenje svojih ciljeva, zadataka i svakodnevnih kontakata. Prema drugom shvatanju, etika je nauka o moralu čiji su predmet bavljenja pravila moralnog ponašanja i donošenje suda o tome šta je dobro a šta loše. Tako imamo etiku određenih grupa – profesija (lekarsku, advokatsku, sportsku, novinarsku itd.). Pod sportskom etikom se podrazumevaju principi i pravila ponašanja zasnovani na opštoj i sportskoj kulturi koji dominiraju u interpersonalnoj komunikaciji. Poznavanje tih principa i pravila od značaja su za razumevanje modela civilizacijskog ponašanja koji se opet nalaze u određenoj zavisnosti od opštih kulturnih obrazaca. Pod sportskom etikom se podrazumeva i sportska komunikacija koja je nastala iz odnosa sportske kulture i etike u sportu (Ilic, 2006). Dakle predmet sportske etike je skup moralnih pravila ponašanja u svim sportskim aktivnostima usmerenim ka uspešnom i profitabilnom rezultatu.

Sportske norme su utemeljene na vrednostima koje se zasnivaju na osnovnim etičkim principima. Njihov sadržaj se izražava sudovima o dobrom i lošem, uspešnom i neuspešnom sportskom ponašanju, a cilj je da se svi akteri sporta obavežu na etičko ponašanje. Sportska etika je deo etike koja se odnosi na problematiku morala u fizičkoj kulturi. Moral kao što je poznato, predstavlja formu čovekovog delovanja, formu čovekove prakse i praktično ponašanje čoveka prema okolini i prema ostalim ljudima, kao i prema samom sebi. U sportu se najčešće razmatra manifestovanje morala sa vrednostima procene ljudske akcije u samom sportu i oko njega.

Značajna su tri elementa morala: moralna norma, moralni sud i moralna sankcija. Moralni sud ogleda se u pozitivnom ili negativnom stavu o učinjenom delu, a moralna norma sadrži pravilo kako se treba ponašati u duhu postojećeg morala. Moralna sankcija znači kaznu koja se izriče prema pojedincu ili grupi. Dakle, etika-moral u sportu je neizbežan fenomen, te u tom kontekstu treba da uskladi odnose koji se javljaju u vidu negativnih procesa kao što je na primer: korupcija, lažni amaterizam, elitizam itd. Potrebno je prevazići sve te negativne pojave i poštovati principe etike kako bi se usmerila pažnja na razvoj sporta kroz igru, rekreaciju, sportsko navijanje, isticanje sportskih dostignuća itd. U svakom društvu i u svakoj zajednici grade se vrednosti koje se ističu u formi formalne ili neformalne zapovedne norme sa kojima se pojedinac ili određena grupa treba rukovoditi. Otuda u sportu živi nepisani kodeks istinskih normi ponašanja koji se pre svega odnosi na sportiste, a zatim i na ostale zainteresovane strane koje direktno ili indirektno učestvuju u sportu, reč je naravno o takozvanom fer-pleju.

Danas možemo sasvim odgovorno tvrditi da je fer-plej jedan od prioritetnih delovanja u sportu u svakom pogledu, iako se fer-plej u današnje vreme, sve češće susreće sa određenim problemima, jer se ne može striktno određivati pravilima (Nešić,2008). Fer-plej predstavlja unutrašnji odnos i osećaj prema igri, borbi ili takmičenju koji zavisi od cilja i ideje kojima sport služi, ali zahteva i određeni stepen kulture. Njegova suština nalazi se u poštovanju pravila igre i poštovanju postavljenih odnosa u samom društvu. Postoje tri teorijsko-metodološka pristupa sportskoj etici: metaetika, normativna etika i praktična etika.

Metaetika se bavi proučavanjem karakteristika, odnosno prirodom etike i nudi precizna značenja pojmova koja su važna za proces donošenja moralnih sudova. Preciznost je bitna za pojedinca u društvu da bi mogli sa ravnopravnih pozicija da učestvuju u moralnom prosuđivanju donošenja sopstvenih odluka. Metaetika se ne bavi donošenjem moralnih sudova, već pokušava da razdvoji sportske etičke vrednosti od onih koje podrazumevaju samo pitanje ukusa ili stava. Blisko je povezana sa normativnom etikom. Ona je proučavanje normativne etike. Ponekad je zovu analitičkom etikom, jer je analiza njen sastavni deo. Metaetika se bavi značenjem moralnih termina i proučava logiku

moralnog rasuđivanja. Analiza moralnog rasuđivanja obuhvata razjašnjenje i vrednosno procenjivanje pretpostavki i ispitivanje valjanosti moralnih dokaza.

Normativna etika sporta se bavi normama odnosno, pravilima i principima moralnog života. Njen zadatak je da definiše i obrazloži norme ispravnog i dobrog ponašanja. Ona daje uputstvo za praktično moralno delovanje i ponašanje. Norme, odnosno pravila i principi ponašanja omogućavaju pojedincima, grupama i društvu da izbegnu kaos odnosno nered. Normativna sportska etika preporučuje šta treba da činimo ili kako da postupamo da bi naše delovanje i ponašanje bilo ocenjeno kao dobro i ispravno. Ako se odrede moralne norme koje regulišu odnose u grupama ili organizacijama onda imamo posebne normativne etike. U njima je regulisan odnos tih grupa prema društvu, unutrašnjem životu i pozivu.

Primenjena etika, bavi se konkretnim slučajevima i problemima, omogućava da se analiziraju konkretna moralna ponašanja i odlučivanja. U različitim životnim situacijama i okolnostima proverava se usvojena profesionalna etika, odnosno ona se praktično demonstrira. Primenjena etika je ključna veza između teorije i prakse, pravi test etičkog odlučivanja. Odrediti granicu sportske etike predstavlja veliki izazov za svakog trenera i menadžera, ali i za sve članove kluba. To je pitanje lične odluke, vlastitog doživljaja situacije, potreba, interesa i motiva, pitanje vlastitog moralnog integriteta, ali i pitanje kulturnog nasleđa, očekivanja i pritisaka koji dolaze iz okruženja.

Posmatranje odnosa između sporta i etike može se proširiti na način rada, korišćenje ljudskih i ekonomskih resursa, vlasničke odnose, rukovođenje klubom, odnos prema takmičarima, odnos prema lokalnoj zajednici, regiji itd. Zbog toga se često govori o potrebi poštovanja etičkog kodeksa u procesu treninga, takmičenja i rukovođenja sportskim klubovima. Tu se još javlja dilema da li je sportska etika stvar lične savesti trenera, menadžera, sportiste ili je to rezultat kolektivnog i zajedničkog morala neke grupe, zajednice, sredine, društva.

U današnje vreme, označeno kao doba globalizacije, ova dva suprotstavljena stava o odnosu između sporta i etike dobijaju sve više na značaju i traže što potpuniji i brži odgovor koji će biti potkrepljen svestranijim istraživanjem. Čini se da je danas ovo pitanje aktuelno i nezaobilazno, jer je svet u današnje vreme pun skandala u svim sferama društva pa i sporta.

Sportska etika, ima dve osnovne dimenzije ispoljavanja i manifestovanja, a to su: etika pojedinca i kolektivna, tj. grupna etika. Pojedinaac koji ne poseduje elementarne principe lične sportske etike i ima deficit ukupnih moralnih standarda uvek je spreman da izvrši prevaru, da stavi svoje lične interese iznad kolektivnih, zakonskih, iznad normi običajnog sportskog morala i ljudskog odnosa, da naruši sportsku klimu i atmosferu. Na drugoj strani kolektivna,

grupna etika uključuje etičke postupke u poslovnim odlukama trenera i menadžmenta kluba koje se odnose na spoljašnje subjekte i okruženje ali i etičke odnose unutar samog kluba.

Ono što se danas naziva sportom veoma je daleko od svojih korena tako da se etičnost koja se u sportu svela na minimum pokušava opravdati pojedinim pojmovima, koji bi trebali biti potpora mišljenju da visoki moralni principi i načela još uvek nisu nestali: jednake šanse, slobodna utakmica, korektan start, viteški odnos, korektan pristup, mogućnost da pobjedi bolji, takmičarski duh, sportski duh, ekipni duh, respekt prema drugima, škola mentalnog zdravlja, poštena utakmica, borba i fer plej.

Problemi etike u sportu i uzroci problema

Život i rad pojedinaca i društvenih grupa, često je praćen raznim konfliktima. Oni imaju različite uzroke, a različit je i oblik, pa i oštrina njihovog ispoljavanja. Različite su i posledice njihovog postojanja i razrešavanja. Etički problemi u sportu predstavljaju stanje u kome postoji sukob interesa dveju ili više individua, odnosno društvenih grupa. Takvo stanje nastaje onda kada pojedinac ili grupa teži ostvarenju određenog cilja odnosno pridobijanju neke vrednosti koju predstavlja taj cilj, a istovremeno druga individua ili grupa se tome suprotstavlja. Takva situacija se naziva problemskom situacijom.

Uzroci etičkih problema su kako objektivne, tako i subjektivne prirode. Objektivni uslovi sportskog života stvaraju okolnosti u kojima postoji suprotnost interesa između raznih društvenih grupa. U tu kategoriju spadaju nacionalni, međunarodni, rasni, religiozni, politički, socioekonomski i drugi konflikti. S druge strane subjektivni činioci kao što je ljudska psiha, proces stvaranja društvene svesti, način na koji ljudi percipiraju, shvataju i tumače određenu društvenu stvarnost takođe mogu biti izvor određenih konflikata.

Problemi u društvenom životu su stalna pojava. Zbog toga se i razvoj društva ostvaruje kroz neprekidan proces stvaranja i savladavanja društvenih problema. Ljudski život se ne može odvijati bez problema. Pojedinac koji želi da živi bez problema nužno zapada u konformizam. Sociolozi smatraju da su problemi poželjni ukoliko su u pravom smislu proizvod života i rada. To ne znači da probleme treba podsticati i stvarati. Naprotiv, štetne probleme treba identifikovati i razrešavati. Bez toga je nezamisliv normalan život i rad pojedinca i kolektiva. Problemi u sportu su vrsta društvenih problema. Oni imaju različite uzroke, a manifestuju se kako u ličnim kontaktima, tako i u klupskim kontaktima. Sa sportskog aspekta problemi su povezani sa takmičenjem i klubom, gde se ponašanju određene grupe ili pojedinca suprotstavlja druga društvena grupa odnosno pojedinac. Problemi u sportskoj organizaciji nastaju zbog postojanja različitih interesa i ograničenih mogućnosti za njihovo ostvarivanje (Mašić, 2000).

Oni nastaju bilo zaštitom onoga što se poseduje od pretenzija drugih, bilo pak prisvajanjem nečega što se ne poseduje, a pripada drugome. Problemi u sportu nastaju onda kada se ugrožavaju materijalni i socijalni status sportske organizacije, odnosno sportisti, njihov socijalni prestiž, moralno dostojanstvo, idejni interesi itd. U slučaju konflikata suprotnosti ne izazivaju samo određena razmišljanja i formiranje odgovarajućih stavova, već bude i određene emocije kao što su stid, gnev, prezir, negodovanje, strah i sl.

Takve emocije podstiču pojedinca na sukob, guraju ga u problematičnu situaciju. Zbog toga se konflikt može shvatiti kao zaoštrena suprotnost među ljudima, koja se izražava kroz sukob njihovih određenih interesa i kroz njihovo međusobno suprotstavljanje. U takvim slučajevima svaka od suprotstavljenih strana smatra da je u pravu i odlučno stupa u borbu za zaštitu, odnosno za ostvarenje svojih interesa. Problemi su u principu, negativni. Oni imaju rušilački karakter. Zato ih neki autori tretiraju kao uzrok dezorganizacije, kao centrifugalnu silu. Tako problemi mogu dovesti do raspada kolektiva, kao i da njihovo razrešavanje može da otkriva nove mogućnosti za razvoj kolektiva. Problemi dezorganizuju rad kolektiva i odražavaju se na nervna naprezanja i psihološko stanje ljudi. Sukobljene strane više razmišljaju o problemima, a manje o svojim obavezama u sportskoj organizaciji. Raste lična netrpeljivost. Potiskuju se dobre, a bude loše osobine u čoveku. Psihička naprezanja i uzbuđenja često izazivaju stres ili depresiju, što ostavlja posledice na zdravlje sportista. Čak i onda kad se sukobe samo dve osobe, to odvlači mnoge sportiste od njihovih sportskih obaveza. Umesto da se takmiče ili treniraju oni se uključuju u raspravu oko uzroka toga spora i načina njegovog prevazilaženja.

Krupni problemi potresaju čitave Saveze i sportske organizacije i mogu dovesti do njihovog raspada. Sportska organizacija kao sistem može da postoji i da se razvija samo onda kada je stabilna.

Uvek postoji određeni prag izdržljivosti, meteža i dezorganizacije, posle čega sistem gubi prirodna svojstva i faktički čak prestaje da funkcioniše. Problemi nastaju postepeno i u početku se nalaze u prikrivenom stanju. Tada sukobljene strane, samo u uskom krugu izražavaju svoje neslaganje. U tom periodu one se još uvek usaglašavaju, kako bi se sporovi rešili mirno. Svaka od sukobljenih strana nastoji ne samo da opravda svoje ponašanje pred ostalim članovima organizacije, već se trudi i da pridobije ljude.

Problem može da se pojavi i iznenada, pre svega kod nepravedne ocene ponašanja sportista. Razrešenje problema dovodi do smanjenja napetosti, sistem počinje da funkcioniše, pažnja se koncentriše na sportske obaveze. Uspešnim razrešavanjem problema postepeno se povećava aktivnost kolektiva, sportisti se trude da rade više i bolje, nastoje da očuvaju jedinstvo. Kada se to ima u vidu onda postaje jasno zašto uspešno razrešavanje problema u praksi ima veliki društveni i sportski značaj.

Uzroci problema se nalaze u ekonomskoj sferi, tehničkoj sferi, a posebno u fizičkim uslovima sportske sredine, u međuljudskim odnosima i sistemu informisanja i komunikacija, i u psihološkoj strukturi sportista. Problemi koji se odnose na ekonomsku sferu odnose se pre svega na sistem raspodele (zarade, premije, nagrade itd.). Svi oblici delovanja koji mogu da dovedu do smanjenja zarada, po pravilu dovode do stvaranja problema. Ukoliko rukovodstvo to ne reši, kroz sistem informisanja, dolazi do problema. Isto tako poslove oko određivanja i priznavanja premija karakterišu napete i problematične situacije.

Problemi u tehničkoj sferi odnose se na tehničku opremljenost i na fizičke uslove sportske sredine. Problemi mogu nastati zbog neobezbeđenja odgovarajućih uslova rada (osvetljenje, ventilacija) ili zbog nepoštovanja propisa o korišćenju obaveznih sredstava zaštite (maske, naočari, rukavice, kacige i sl.). U sredinama gde nedostaje zvanična informacija, zamenjuje je neformalna. Ona je često nepotpuna, a nekada i zlonamerna. Kada takve informacije kruže organizacijom deformiše se stvarna slika i stvara se problematična situacija. U nizu sportskih organizacija, informacije koje se odnose na kadrovsku politiku i sistem raspodele su tajne i zabranjene, a samim tim postaju izvor spletki i problema. Problemi mogu da nastanu i kada menadžment ne poštuje postojeća sportska pravila, kada sportisti krše te propise ili kada ih ne razumeju.

Konflikti nisu neizbežni, oni se mogu sprečiti ako se znaju njihovi izvori, uzroci i putevi preventivnog delovanja. Sprečavanje konflikata se može ostvariti razvojem sistema menadžmenta, pravilnim vođenjem kadrovske politike i politike raspodele, poboljšanjem fizičkih uslova radne sredine, stvaranjem povoljnih društvenih uslova radne sredine, a pre svega, stvaranjem povoljnih odnosa kako između samih sportista, tako i između sportista i menadžmenta kao i menadžmenta međusobno. Dobro organizovani klubovi koje karakteriše visok stepen stabilnosti i solidarnosti, osećaj jedinstva i tradicije, sa razvijenom svešću o redu, mogu brzo doći do efikasnog rešavanja problema i konflikta. Etički problemi mogu se svrstati u sledeće kategorije: sukob interesa, problemi čestitosti, problemi u prenošenju znanja, informacija i organizacionih odnosa.

Sukob interesa

Sukob interesa u sportu se javlja u situacijama kada pojedinac mora da odluči da li će prednost dati svojim ličnim interesima ili interesima sportske organizacije. Svako lice aktivno u sportu je dužno da svoju funkciju obavlja tako da opšti interes sporta ne podredi privatnom, niti da među njima izazove sukob. Sukob opšteg i privatnog interesa postoji kad lice ima privatni interes koji može da utiče na vršenje njegove izabrane, poverene, ugovorene,

postavljene ili određene funkcije u sportu. Sva lica aktivna u sportu dužna su da se povinuju propisima koji uređuju njihova prava i obaveze (Petrović, 1992). Lica aktivna u sportu ne smeju da budu u odnosu zavisnosti, prema licima koja bi mogla da utiču na nepristrasnost u obavljanju svoje sportske aktivnosti, niti prema licima koja obavljanjem svoje funkcije mogu da steknu korist za sebe ili povezano lice. Sukobom interesa u sportu se pre svega smatra istovremeno obavljanje pojedinačnih funkcija i funkcija u organima koji donose odluke o takmičenju, ili obavljanje aktivnosti u vezi sa takmičenjem od strane istog lica ili lica sa njim povezanim. Istovremeno obavljanje poslova koji su plaćeni od strane sportskog saveza sa bilo kojim plaćenim poslom, a naročito istovremeno sa poslom trenera, igrača, menadžera, sudije, delegata, kontrolora i direktora lige, takođe se smatra sukobom interesa. Aktivna sportska lica, organi, organizacije i tela u okviru sportskog saveza su dužna da prilikom izbora, poveravanja, ugovaranja, postavljanja ili određivanja lica koja će obavljati aktivnosti, poslove ili funkcije, vode računa o sprečavanju sukoba interesa.

Čestitost

Problem čestitosti se pojavljuje u poslovanju sportskih organizacija zato što mnogi akteri sporta veruju da je sport igra koja se odigrava po njihovim internim pravilima, a ne po pravilima društva. Tome naročito doprinosi neodređeni pojam „sportska igra“ i tvrdnja da je sport igra. Određenje sporta pomoću igre znači da se pažnja ne usredsređuje na objektivne parametre, nego na subjektivne momente koji su povezani sa procesom sporta. Može se reći da se sport ne određuje kroz ono što znači za publiku, nego kroz ono šta znači za sportiste, pojedince koji se aktivno bave sportom. Može se zaključiti da se sport ne može odrediti kroz igru kao neku neproduktivnu delatnost. Za sportistu sport nije igra, nije priprema za život, za njega je sport život. Vrhunski sport, je strast, drama, stres, ali i proizvodna delatnost.

U elitnom sportu se ne biraju sredstva da bi se igrač destabilizovao pred odlučujuće utakmice i mečeve. Često se tada skandlizuje privatni i poslovni život igrača, smišljenim širenjem glasina radi diskreditovanja utakmica u očima javnosti i navijača. Ovde spadaju takođe nelojalni odnosi prilikom transfera elitnih sportista uz ponižavajuće finansijske uslove, ubacivanjem posrednika koji ubiraju profit od transfera sportista, ugovori se ne poštuju, nema isplate, dolazi do konfuznih parnica pred sudovima. Čestitost u sportu možemo nazvati sportskom moralnošću, budući da održava najopštija očekivanja pojedinca u bilo kom društvu. Čestitost uključuje: brigu za dobrobit drugih, poštovanje autonomije drugih sportista, istinoljubivost i poštenje, neprinudno poštovanje sportskih zakona, fer ponašanje, činiti dobro, sprečavanje da se nekome naudi. Svi sportisti i ostali akteri koji postupaju u skladu sa svojom profesijom imaju jedan dodatni teret koji se odnosi na

njihovu etičku odgovornost. Sva sportska udruženja imaju etičke kodekse koji propisuju ponašanja u okviru konteksta delatnosti.

Problemi u komunikaciji

Sa aspekta menadžmenta u sportu komunikacija u organizaciji predstavlja sredstvo povezivanja ljudi na ostvarenju zajedničkog cilja. Ona je važna za uspešno ostvarivanje svih funkcija rukovođenja, a u sportu je to uspešno vođenje sportskog procesa, kao i uspešno rukovođenje sportskom organizacijom u celini (Adižes, 1994). Svrha komunikacije u sportu leži u svrsishodnom usmeravanju i sprovođenju promena bitnih za razvoj i unapređenje sportske organizacije.

Bez kvalitetne komunikacije nije moguće efikasno realizovati rukovodne funkcije: postaviti i sprovesti ciljeve, izraditi planove, organizovati sportske resurse, odabrati kvalitetne kadrove i brinuti o njihovom razvoju, voditi, motivisati i stvarati pozitivnu klimu kao i objektivno vrednovati rezultate pojedinca i organizacije u celini. Komunikacija je u suštini nit koja povezuje ljudske sportske potencijale u organizaciji, a naročito menadžere i njihove sledbenike.

Komunikacijski proces podrazumeva tri osnovna faktora: pošiljaoca poruke, prenosne kanale i primaoca poruke. Početak ovog procesa započinje pošiljalac poruke, koji poruku putem odabranog komunikacijskog kanala (usmenog, pismenog, elektronskog, simboličkog, gestikulativnog itd.), na razumljiv način prenosi primaocu. Komunikacija je ostvarena tek kad primalac u potpunosti shvati i obradi poruku. Za uspešnu komunikaciju nije toliko bitna količina informacija, koliko njihova razumljivost i adekvatnost. Iz napred navedenog može se uočiti da sport u velikoj meri, više nego druge oblasti svakodnevno ispoljava svoj komunikacijski karakter.

Za komunikaciju koja egzistira u sportu može se slobodno reći da u potpunosti izražava svoju etimološku osnovu (comunicare – delati, opštiti, sporazumevati se), jer obuhvata svu prirodnu i neophodnu čovekovu interakciju bez koje i ljudsko društvo, u celini, ne bi moglo funkcionisati. Bitan uslov u sportskoj komunikaciji, koji definiše njenu uspešnost i efikasnost, jeste da ključni termini i značenja budu precizno definisani, odnosno da ne menjaju značenje u zadatom okviru. S obzirom da komunikacija podrazumeva permanentno, kodiranje i dekodiranje poruka, područje sporta je izdiferenciralo specifičan sistem simbola koji se kombinuju po određenim pravilima što se može posmatrati kroz informativnu i praktičnu funkciju jezika. Za uspešnu realizaciju menadžmentskih procesa u sportu veoma bitno je poznavanje znakova i simbola koji se kroz jezik sporta koriste u svakodnevnoj

komunikaciji. Sportska komunikacija svake organizacije (trening i takmičenje) ima prioritetno mesto u aktivnostima menadžmenta. Sportski rezultat je centralno pitanje usmeravanja svih menadžmentskih potencijala. Upravo na sportskom borilištu do izražaja dolaze specifičnosti komunikacijskih sposobnosti neposrednih aktera, odnosno veština i brzina dekodiranja poruka. Jezik sporta ima svoje posebne znakove i simbole. Oni se mogu davati pištaljkom, startnim pištoljem, rekvizitima (zastavice, svetlosni uredaji), gestikulacijom, itd. Njih po pravilu treba da razumeju svi akteri sportskog događaja, od sportista do publike. Poznavanje smisla i suštine određene sportske discipline postavlja se kao uslov razumevanja i mogućnosti adekvatnog praćenja njegovih efekata (načina ostvarivanja poena, kažnjavanja nedozvoljenih radnji, sudijske gestikulacije i simbolike u vezi sa odlukama tokom sportskog meča itd.).

Komunikacijski odnos koji ostvaruje trener i sportista, odnosno sportisti međusobno, predstavlja specifičan problem interpersonalne komunikacije. Sistem manualnih, verbalnih i gestikularnih simbola predstavlja komunikacijsku specifičnost sporta. Tako se na primer, u pojedinim kolektivnim sportovima, u gestikulativnom govoru upotrebljavaju određeni pokreti tela, glave, ruku, očiju, da bi se igrači dogovorili oko mogućih varijanti koje će odigrati tokom meča. Čak i upotreba određenih reči čije značenje je svima poznato nosi u sebi jasnu poruku šta u određenom trenutku treba učiniti.

Komunikacija među navijačima, odnosno poruke koje oni upućuju svojim idolima takođe je specifično izražena u sportu. Parole i poruke koje se upućuju skandiranjem, pevanjem, uzvicima, zvižducima, aplauzom i sl. imaju svoje veoma jasno i tačno usmereno značenje. Sport kao izraziti društveni fenomen sa sobom povezuje i druge oblasti života. Komunikacijska specifičnost se može uočiti i kroz sve prisutniji jezik reklame koji je prisutan svuda gde sport egzistira, od panoa i semafora na sportskim stadionima, preko medija pa do opreme i rekvizita koje koriste sportisti (dresovi, lopte, sprave itd). Pojedine reklamne poruke, posebno u vreme sportskih mega događaja, zbog svog intenzivnog pojavljivanja često postaju sastavni deo svakodnevne komunikacije među ljudima. Dobra komunikacija je ona koja informiše, obrazuje, stimuliše dijalog i odnose između sportista i menadžmenta, ali u isto vreme koja motiviše, stvara klimu, povećava kvalitet i razmenu informacija.

Problemi organizacionih odnosa

Sportska organizacija predstavlja logičnu i svrsishodnu celinu sastavljenu od organizacionih delova, uspostavljenih da obave 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 funkcioniše, odnosno da ostvari planirane ciljeve. Da bi se postigli, odnosno ostvarili, planirani ciljevi organizacije, najpre je potrebna odgovarajuća raspodela odgovornosti zadataka, zatim, da bi organizacija postala funkcionalna, mora imati strukturu i strategiju na osnovu koje će biti dodeljivani poslovi i zadaci različitim kadrovskim jedinicama. Međutim, ovde se javlja problem koji se ogleda u kontekstu odabira odgovarajuće strukture sportske organizacije, koja će biti sposobna da odgovori na sve postavljene ciljeve i zadatke.

Organizaciona struktura predstavlja formalni sistem zadataka i ovlašćenja koji kontroliše na koji način zaposleni koordiniraju svoje akcije i koriste resurse za postizanje ciljeva organizacije. Razumevanje organizacione strukture sportske organizacije može pomoći menadžerima da efikasnije analiziraju i postave dijagnozu problema sa kojima se suočavaju, i da im omogući da na njih pravovremeno reaguju odgovarajućim rešenjima (Tudor , Srica 2004). Pored toga razumevanje organizacione strukture može obezbediti bolje razumevanje na koji način je sportska organizacija kreirana, na koji način funkcioniše i zbog čega su neke organizacije efikasnije od drugih.

Teorijski gledano sportska organizacija utemeljena je na strukturi, funkcijama i procesima koji se odvijaju u njoj, tako da funkcionisanje organizacije koja ostvaruje ciljeve, podrazumeva da ona to čini pod određenim uslovima, pravilima, zakonitostima i po određenim procedurama. U sportskoj praksi postoje pet osnovnih tipova organizacionih struktura: prosta organizaciona struktura, funkcionalna organizaciona struktura, divizionna organizaciona struktura, kombinovana organizaciona struktura i matična organizaciona struktura.

Prosta organizaciona struktura odnosi se na male sportske organizacije koje su zasnovane na misiji i ciljevima i karakteriše je odsustvo organizacionih jedinica, obima i nivoa menadžmenta. Kod nje se mehanizam kontrole nalazi u rukama jednog čoveka, vlasnika, osnivača koji je ujedno i glavni menadžer.

Funkcionalna struktura sportske organizacije predstavlja tip podele poslova u kojoj su odgovarajuće pozicije grupisane prema njenim glavnim funkcionalnim oblastima ili delatnostima. Karakteriše se: dugoročnom, preciznom i stabilnom podelom rada, menadžmentom koji lakše obavlja svoje zadatke, olakšanom vertikalnom komunikacijom, jedinstvenim upravljačkim mehanizmom, većom specijalizacijom menadžera, zaposlenih i samih sportista, povećanom efikasnošću cele organizacije itd.

Divizionna struktura sportske organizacije je ona u kojoj su odgovarajuće radne pozicije grupisane prema sličnosti sportskog proizvoda i sportskog tržišta, tehnološkom procesu, teritoriji, projektu i dr. Odnosi se na dizajniranje organizacionih jedinica unutar pojedinih funkcija sportske organizacije, a

samo izuzetno odnosi se na struktuiranje cele organizacije. Karakteriše se samostalnošću organizacionih jedinica (divizija), dobrom koordinacijom između jedinica, jasnom odgovornošću menadžera svake divizije itd..

Složene sportske organizacije najčešće pribegavaju kombinaciji funkcionalne i divizione strukture formirajući kombinovanu i matičnu strukturu kao izvedenu iz osnovnih tipova organizacionih struktura sportske organizacije. Model kombinovane strukture sportske organizacije može se primeniti na one složene sisteme koji imaju tendenciju dalje decentralizacije, ili pak diversifikacije poslova.

Matrična struktura sportske organizacije predstavlja kombinaciju funkcionalne i projektne strukture u kojoj projektna struktura čini horizontalnu komunikaciju u vezi sa hijerarhijom funkcionalne strukture. Ovoj strukturi pribegavaju one sportske organizacije koje treba da realizuju više projekata a imaju manjak kadrova i želju da smanje troškove, jer koriste već postojeće strukture. Ova organizaciona struktura koristi se u svim većim sportskim organizacijama, gde se primenjuje upravljanje projektima u posebnim situacijama.

Prilikom kreiranja strukture sportske organizacije trebalo bi uzeti u obzir sledeće faktore: oblast delovanja sportske organizacije, veličinu organizacione strukture, veličinu sportskih i drugih ostvarenja, misiju i ciljeve sportske organizacije, vlasničke odnose, tehničko-tehnološke aspekte organizacije, stanje i potencijal ljudskih, materijalnih i drugih resursa, konkurentnost, uslove u okruženju itd.

Da bi se obezbedila osnova za postojanje sportskog sistema, odnosno da bi se postigla vrhunska sportska dostignuća i vrhunski rezultat neophodno je postojanje resursa. Za nesmetano odvijanje „proizvodnje“ sportskog potencijala, neophodni su resursi, koji predstavljaju sva neophodna sredstva za odvijanje aktivnosti u sportskom sistemu. Sredstva se kasnije određenim procesima transformišu u željeni sportski proizvod ili uslugu. Proizvod ili usluga u sportu predstavlja sportski rezultat. Resurse u sportskoj organizaciji predstavljaju ona materijalna i nematerijalna sredstva koja se posebnim procesima u organizaciji mogu transformisati u neke druge resurse, zatim se mogu zameniti sa drugim resursima i na kraju posebnim distributivnim kanalima i na osnovu planiranja mogu se alocirati ka ljudima i organizacionim jedinicama, kao neophodna i imperativna sredstva u procesu ostvarivanja ciljeva.

U sportu i sportskim organizacijama resursi su najčešće zastupljeni u sledećim oblicima. Funkcionalni resursi (ljudski, fizički), logistički resursi (informacije i podaci), materijalni resursi (finansijski) i dr. Cilj svakog menadžmenta trebalo bi da bude kreiranje strukture sportske organizacije koja će biti sposobna da postigne postavljene ciljeve. Budući da je značaj ljudskog resursa

u sportu ogroman, on predstavlja jedan od najvažnijih resursa kojim raspolaže sportska organizacija. Ljudi su ujedno i subjekat i objekat oba procesa (trening i takmičenje) sa kojima se organizacija susreće, odnosno oni svojim znanjem, radnim sposobnostima i motivacijom učestvuju u stvaranju rezultata, odluka i informacija.

U širem smislu ljudske resurse u sportskoj organizaciji čine svi zaposleni, bez obzira na stepen stručnih kvalifikacija, radno mesto ili vrstu radnog odnosa (sportisti, administrativni radnici, amaterski sportski radnici i dr.), dok u užem smislu ljudske resurse čine lica koja upravljaju sportskom organizacijom (sportski radnici, menadžeri, treneri). Delovanje menadžmenta ljudskih resursa moglo bi se sagledati kroz sledeće poslove: planiranje ljudskih resursa, regrutovanje i selekcija radnog osoblja, razvoj svih kadrova, ocenjivanje uspešnosti obavljanja radnih zadataka, nagrađivanje i motivacija, kreiranje adekvatne organizacione i radne kulture, uspostavljanje i razvoj kvalitetnih međuljudskih odnosa itd. Najznačajniji efekti zbog kojih bi menadžment sportske organizacije trebao da se bavi planiranjem i upravljanjem ljudskim resursima su: povećanje efikasnosti cele organizacije, povećanje lojalnosti i ostvarenje pojedinačnih i grupnih ciljeva i interesa. Na žalost mnoge sportske organizacije ovo ne primenjuju u dovoljnoj meri ili uopšte ne primenjuju čime svoje čitavo poslovanje dovode u problem.

Ljudi (adekvatni saradnici) predstavljaju resurs koji nije lako pronaći, te su zato razvijeni različiti modeli pronalaženja stručnih saradnika među kojima su najzastupljeniji: organizovanje sopstvenih sportskih škola, pronalaženje talentovanih budućih saradnika u drugim sportskim školama, organizovanje sistema „skautinga“, oglašavanje, potreba za novim saradnicima i dr. Inteligencija je jedna od osobina od koje zavisi uspeh u obavljanju bilo kog posla, bilo koje uloge, pa i uloge trenera, kao stručnog i pedagoškog rukovodioca ekipe. Inteligencija omogućuje da se trener brzo snalazi u raznim novim situacijama u radu i da adekvatno reaguje kada se od njega traži da donosi razne odluke.

Osnovne determinante neetičkog ponašanja u sportu obuhvataju: ličnu korist, koja se često nalazi ispred opštih interesa sportske organizacije. To se dešava jer je zaista teško na samom početku angažmana predvideti i izmeriti etičke kvalitete.

Pri angažovanju pojedinca trebalo bi obratiti pažnju na sledeće stavove: vera u ulogu sporta u društvu, želja za uspehom i spremnost na žrtvovanje. Nisu retke sportske organizacije koje kao svoj jedini cilj vide sticanje profita, kao što nije mali broj zaposlenih u njima koji misle drugačije, ali se moraju ponašati u skladu sa politikom sportske organizacije. Upravo su menadžeri ti koji daju ključ i etički ton svojoj sportskoj organizaciji. Oni predstavljaju etički vodič za ponašanje zaposlenih u sportskoj organizaciji. Često se dešava da se klub kad

se nađe u konkurentski jačem okruženju posegne za nekim neetičkim sredstvima. Etički standardi se razlikuju u pojedinim zemljama.

Zaključak

Dilemu da li je neko ponašanje dobro ili loše, etičko ili neetičko, često rešava javnost otelotvorena u masovnim medijima. Nedostatak etike kod sportskih radnika doprinosi opadanju moralnih načela čitave organizacije, u kojoj se ogleda kompletno društvo. Cilj sportske etike je držati se dogovorenih pravila, odreći se nepravedno stečenih prednosti, imati jednake šanse, obzirno se ponašati, poštovati svog protivnika u sportu. Društvenim normama utiče se kako na profesionalni sport, tako i ponašanje ljudi, oblikuje se način ponašanja u sportskim organizacijama, čime se pridobija i kvalitetna podrška sportskog menadžmenta.

Literatura

1. Adižes, I. (1994), Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej, Novi Sad-Beograd.
2. Ilić, V. (2006), Sistem i organizacija sporta, Akademija fudbala, Beograd.
3. Mašić B. (2000), Strategijski menadžment, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd.
4. Nešić, M. (2008), Sport i menadžment, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica.
5. Petrović M. (1992), Rukovođenje, FON, Beograd.
6. Tudor, G., Srica, V. (2004), Menadžer i pobednički tim – čarolija timskog rada, IVMP, Beograd.

UPUTSTVO ZA AUTORE

Časopis „Menadžment u sportu“ publikuje radove iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima. **Autori mogu prijaviti svoje radove isključivo preko internet stranice Časopisa www.fms.rs.**

Autor je u potpunosti odgovoran za sadržaj i leksiku rada. Svi radovi podležu recenziji. Autor dobija obaveštenje da li je rad prihvaćen u roku od najviše 12 nedelja. Objavljeni radovi se ne honorišu.

Autor(i) dostavljaju, uz rad, formular sa potpisanim izjavama o prenošenju autorskih prava za objavljivanje rada na časopis Menadžment u sportu, originalnosti rada i o poštovanju Helsinške deklaracije iz 1975. godine, revidirane 1983. godine (Helsinki Declaration of 1975, revised 1983). Dostavljen rukopis koji nije pripremljen u skladu sa Uputstvom za autore biće vraćen autoru na doradu.

Kategorizacija radova

Časopis objavljuje članke, polemike, osvrte, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta. Kategoriju članka određuju recenzent i Redakcija. Recenzirani radovi se svrstavaju u sledeće kategorije:

- originalan naučni
- članak, pregledni članak,
- kratko ili prethodno saopštenje,
- naučna kritika, odnosno polemika i osvrti,
- stručni rad,
- informativni prilog (uvodnik, komentar i sl.),
- prikaz (knjige, računarskog programa, slučaja, naučnog događaja, i sl.).

Rukopis rada

Rukopis treba da bude na srpskom i/ili na engleskom jeziku, vrsta slova *Times New Roman*, veličina slova 12, razmak između redova *single*. Rukopis rada obuhvata: apstrakt sa ključnim rečima, tekst rada, zahvale i napomene, fusnote, citiranu literaturu, tabele, i slike.

Podaci o autorima se ne navode u rukopisu rada, nego pri prijavi rada.

Apstrakt

a) Naslov rada

b) Sažetak rada od maksimalno 250 reči u jednom pasusu. U sažetku se jezgrovito prikazuje cilj rada, primenjene metode i glavni rezultati.

c) Ključne reči (tri do osam), napisane malim slovima, odvojene kosom crtom (ne navoditi reči koje su sadržane u naslovu rada).

Tekst

Dužina teksta ograničena je na 12 - 15 štampanih strana, format papira A4, margine 2cm. Tekst treba da sadrži sledeće sekcije napisane malim (**bold**) slovima:

Uvod

Ovaj deo treba da predstavi problem, hipotezu(e) i cilj (ciljeve) rada.

Metod

Ovaj deo treba da opiše metodologiju istraživanja – opremu/instrumente i procedure objašnjene u meri koja omogućuje ponovno izvođenje istraživanja. Takođe treba jasno da se navedu primenjene statističke procedure obrade podataka. Merne jedinice treba da budu izražene po internacionalnim standardima.

Rezultati

Rezultati treba da su jasno prikazani, uz poželjno korišćenje tabela i grafikona.

Diskusija

Treba da sadrži objektivne i nepristrasne komentare rezultata. Potrebno je da komentari budu u skladu sa eksperimentalnim ili drugim podacima istraživanja. Takođe, ovaj deo mora da sadrži poređenje sa sličnim rezultatima i podacima iz literature.

Zaključak

U ovom delu se sumiraju nalazi komentarisani u diskusiji. Izbegavati opširna objašnjenja. Poželjno je da se istakne praktična primenljivost rezultata rada.

Napomena: U tekstu rada citirana literatura se navodi prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association, www.apastyle.org) navođenjem autora i godine na koje se navod odnosi.

Zahvale i napomene

Ako postoje, zahvale se pišu posle Zaključka.

a) Ako je rad izvod iz diplomskog (master), magistarskog ili doktorskog rada navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naziv dipl./mr/dr rada. Vrsta rada, grad, zemlja, ime institucije gde je odbranjen, godina odbrane.

b) Ako je rad urađen iz istraživačkog projekta/elaborata navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naslov i broj projekta/elaborata, ime institucije koja ga je podržala ili gde je urađen, zemlja.

c) Ako je rad izložen na naučnom/stručnom skupu navesti podatke o skupu ovako: Vrsta skupa, puni naziv skupa, grad, zemlja, datum održavanja

Fusnote

Ne preporučuje se korišćenje fusnota. Ako su ipak neizbežne, otkucati ih kao poseban popis. Popis otpočeti na novoj strani (posle teksta) pod naslovom Fusnote, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po redosledu navođenja.

Literatura

Uz tekst rada navodi se popis isključivo onih dela koja se citiraju u radu na posebnoj strani. Radovi se citiraju prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association; www.apastyle.org).

Popis otpočeti na novoj strani (iza teksta) pod naslovom Literatura, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po abecednom redu prezimena autora, odnosno naslova dela (ako autori nisu navedeni).

Tabele

Tabele moraju biti označene arapskim brojevima (npr. tabela 1, tabela 5). Svaka tabela mora biti razumljiva i bez čitanja teksta.

Slike (grafikoni, šeme, fotografije i sl.)

Slike moraju biti na posebnoj strani, označene arapskim brojevima i razumljive bez čitanja teksta. U tekstu se označava odgovarajuće mesto za svaku sliku. Slike treba da budu u takvom formatu koji omogućuje eventualne promene dimenzija i sadržaja (tekst u grafikonima, šemama i sl.).

INSTRUCTION FOR AUTHORS

Journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.

The author is entirely liable for the content and wording of the paper. All the papers are critically reviewed. The Author shall be notified on whether the paper has been accepted for publishing within 12 weeks. No honorarium shall be paid for the published papers.

The Author(s) are required to submit, together with the article, a properly completed and signed statement on assigning copyright to Journal „Management in sport” once the article is accepted for publication as well as the declaration on manuscript originality and compliance with the Declaration of Helsinki of 1975, as revised in 1983. The submitted manuscript not prepared in conformity with the Instructions for Authors shall be immediately returned to the author to be amended.

Categorization of the papers

The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professionals meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport. The category of the papers is to be determined by the reviewer and the editors. The reviewed papers are classified into the following categories:

- original scientific article,
- review article,
- short or previous announcement,
- scientific critical review, polemics and reviews,
- professional paper,
- informative contribution (editorial, comment etc.),
- review (book, computer program, case study, scientific event etc.).

Manuscript of the paper

Manuscripts should be in Serbian and English language, typed in *Times New Roman*, 12 points in size, in single spacing. The manuscript of the paper includes: abstract with key words, text, acknowledgments and notice, footnotes, references, tables and figures.

Corresponding author contact details are not listed in the paper, but only in application.

Abstract

- a) Article title
- b) Article abstract must not exceed 250 words in a single paragraph. The abstract should concisely outline the aims, applied methods and the main results.
- c) Key words (three to eight), written in small letters, separated by a slash (the words contained in the article title must not be stated).

Manuscript requirements

The text length is limited to 12-15 printed pages, A4 paper size, with 2cm margins. The text should include the following sections, the headings of which are in small bold case lettering:

Introduction

This part should introduce the problem, hypotheses and aim(s) of the work.

Method

This section should describe the methodology of the research – the equipment /instruments and procedures should be explained so to enable the repeating of the research. Clearly indicate the details of the applied statistical procedures of data processing. Measuring units should be expressed in compliance with the international standards.

Results

State the results clearly, drawing attention to important details in tables and figures.

Discussion

Should contain objective and unbiased comments of the results. The comments should be in accordance with the experimental or other data of the research. Additionally, this part must be placed in the context of comparison to the similar results and reference data.

Conclusion

This part summarizes the findings commented in the discussion. Extensive explanations should be avoided. It is advisable to highlight the practical applicability of the work results.

Note: For reference citations, use APA style (see: Publication Manual of the American Psychological Association, www.apastyle.org) and state the author name(s) and year of publication.

Acknowledgements

If present, the acknowledgements should appear after the conclusion.

- a) If the manuscript is an extract from a diploma (master), master thesis or doctoral dissertation, the bibliographical description of the source should be referenced as follows:
Full title of the diploma/MA/PhD dissertation. Type of paper, city, country, name of University, year.
- b) If the manuscript results from a research project/study the full bibliographical description of the entry should be referenced as follows:
Full title and project/study number, name of the institution that supported it or where it was conducted, country
- c) If the manuscript was presented on a scientific/professional conference, the conference details should be referenced as follows:
Type of meeting, full name of the meeting, city, country, date of the event

Footnotes

These should be avoided unless absolutely necessary. In case they are unavoidable, they should be collected on a separate sheet at the end of the manuscript entitled *Footnotes*, numbered with Arabic numerals in the order of their citation in the text.

Bibliography

References of the works cited in the text should be listed on a separate page at the end of the text. The papers are quoted according to APA system (see: Publication Manual of the American Psychological Association; www.apastyle.org).

The list should begin on a separate page (after the text) under the title: Bibliography, with continuous pagination in Arabic numerals. The list should be in alphabetical order of the authors' surnames, i.e. titles of the works (if the authors are not stated).

Tables

Tables should be printed on a separate page numbered with ordinal numbers (for example table 1, table 5). Tables should be comprehensible without reference to the text.

Figures (including graphs, schemes, photographs etc.)

Figures must be placed on a separate sheet, marked with Arabic numerals and should be comprehensible without reference to the text. The locations of each figure should be indicated in the text. The figures should be given in such a format that would enable possible changes of dimensions and content (text in graphs, schemes etc.).

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Народна библиотека Србије, Београд
005:796

MENADŽMENT u sportu :

naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

= Management in sport :

scientific journal in the field of management in sport

/ glavni urednik Dragan Životić ;

odgovorni urednik Đorđe Mačvanin. –

Vol. 1, br. 1 (2010)- . - Beograd :

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, 2010-
(Beograd : RIS studio). - 23 cm

Godišnje.

ISSN 2217-2343 = Menadžment u sportu

COBISS.SR-ID 175134220