



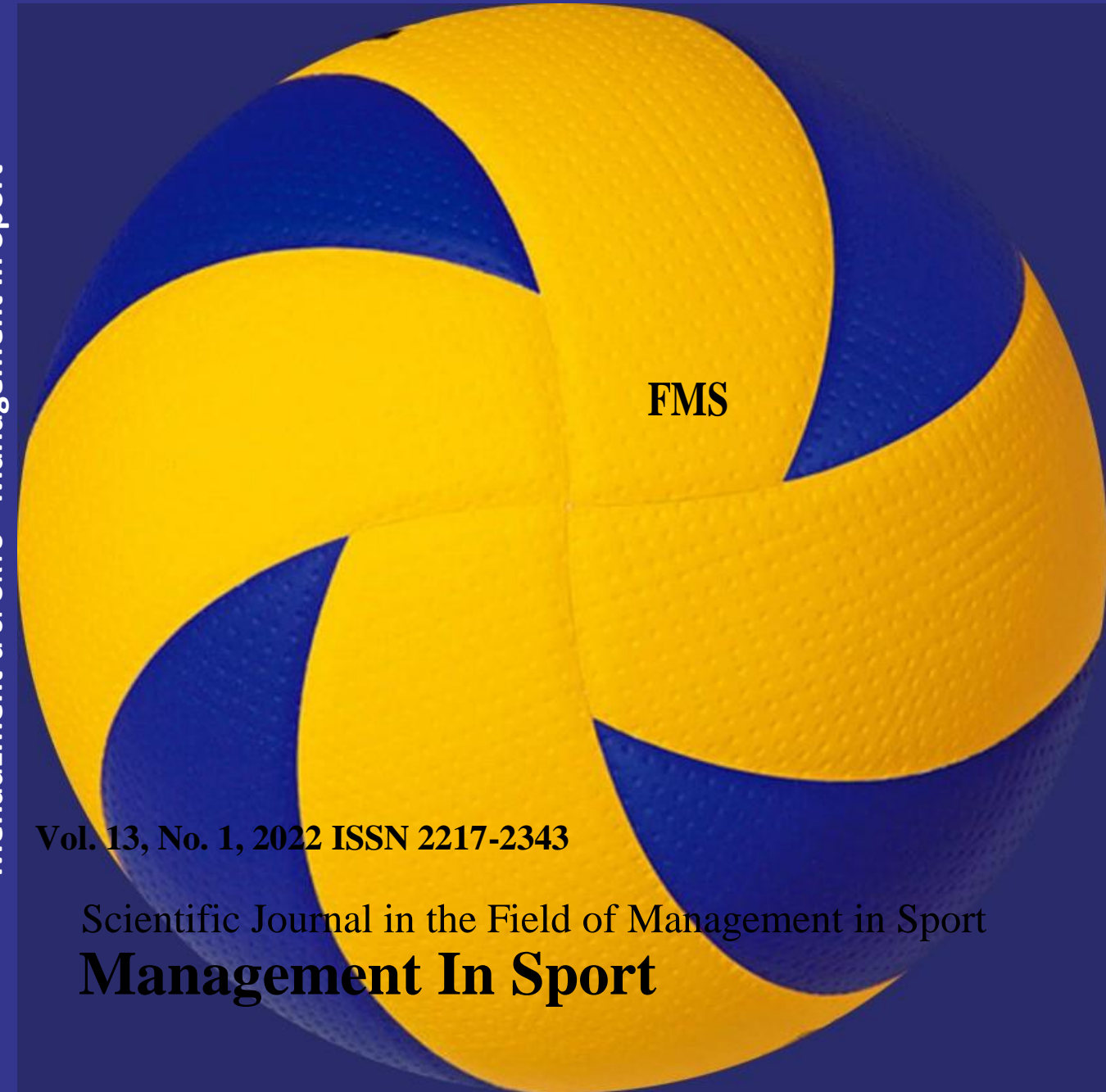
Fakultet za menadžment u sportu
Alfa BK Univerzitet



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. 13, No. 1, 2022 ISSN 2217-2343

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

ALFA BK UNIVERZITET
Fakultet za menadžment u sportu

MENADŽMENT U SPORTU

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

Vol. 13 – 2022

MANAGEMENT IN SPORT

Scientific Journal in the Field of Management in Sport

Vol.13 – 2022

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

Prof. dr Đorđe Mačvanin, profesor emeritus, Alfa Bk Univerzitet Beograd

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, Fakultet 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, 2022. godine

REČ UREDNIKA

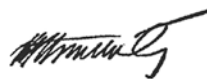
Poštovani,

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,

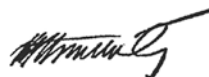
In front of You is a journal "Management in Sport" - a scientific journal in the field of management in sport. Publisher is the Faculty of Sport Alfa BK University in Belgrade. The journal is an important source of new scientific and technical information, as the only of its kind in the region.

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 professionals 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

Bojan Brajković, Ivana Marković

Uloga ljudskih resursa u sportskim organizacijama7

Boško Nadoveza

Vrednovanje rada i rezultata rada u funkciji motivisanja u sportskim organizacijama..... 13

Milan Rstić, Dejan Ristić

Menadžerski stavovi kao problemi u odlučivanju sportskih organizacija25

Uputstvo za autore32

Instruction for authors.....35

Spisak recenzenata.....39

ULOGA LJUDSKIH RESURSA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Bojan Brajković¹, Ivana Marković²

¹ Student master studija Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, R. Srbija
petkos@yahoo.com

² Student master studija Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, R. Srbija

Apstrakt

Ovaj rad daje analizu trenutnog trenda u praksi ljudskih resursa i demonstrira dodatnu vrednost za sportske organizacije. To se radi zbog procene funkcije ljudskih resursa i istražuje vrednosti dodajući elemente upravljanja ljudskim resursima i upoređuje smanjenje rizika njegovih odlika. Rezultati ove analize pokazuju da, iako visoke funkcije ne dodaju vrednost, oni takođe mogu pomoći da se identifikuju rizici, što omogućava razvoj strategija za smanjenje uticaja ovih rizika.

U radu se upućuje na razloge za naglasak na dodatnu vrednost, aspekta ljudskih resursa je zbog profesionalaca i želje da budu uključeni u najranijim fazama procesa donošenja odluka. U radu se zaključuje suprotan stav da bi profesionalci ljudskih resursa postali preokupirani da bi pokazivali dodatnu vrednost, tvrdeći strateški značaj upravljanja ljudskim resursima vremenom otkriva samog sebe.

Ključne reči: ljudski resursi, sportske organizacije, menadžment.

UVOD

Odeljenje ljudskih resursa je samo jedan od nekoliko odeljenja koja se bore za ulaz na strateškom nivou odlučivanja procesa u organizacijama. Ako odeljenje ljudskih resursa može pokazati njenu vrednost i doprinos organizacionih ciljeva, verovatno je da će dobiti poziciju na izvršnom odboru, gde se može obezbediti kontinuirano i dosledno prilivanje resursa (Boxall i Purcell, 2003).

Gotovo neizbežno, to je dovelo do nekih ljudskih resursa gde se sva politika ljudskih resursa testira kao i stepen na kome može da se dokažu dodatna vrednost, vremenom postaju i održavaju svoju poziciju kao deo top menadžmenta. Iako je deo odbora koristan u smislu da je u mogućnosti da doprinese strategiji, postaje deo odbora, ali ne treba da bude najvažniji cilj odeljenja ljudskih resursa (Bryson, 2003). Ljudski resursi obuhvataju mnogo različitih funkcija, sve što doprinosi vrednost na različite načine

organizacije. Mnoge od ovih funkcija će takođe doprineti organizaciji u smislu smanjenja rizika(Adžić i dr., 2022). Ovaj rad će prvo ispitati šta su ključne funkcije ljudskih resursa i naknadno razmotriti u kojoj meri dodaju vrednost ove funkcije i smanjuju rizik. Nakon ove procene ljudskih resursa ulogu u formulisanju strategije biće razgovor i na kraju šta profesionalci ljudskih resursa treba da urade da se ojača njihov položaj.

KLJUČNE FUNKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Uloga upravljanja ljudskim resursima u okviru organizacija varira između organizacija i država. Zbog ograničenja u pogledu dužine i detalja ovog rada, to će pretpostaviti da odeljenja ljudskih resursa igraju osnovnu organizacionu ulogu u sledećih pet osnovnih aktivnosti ljudskih resursa(Rakić & Adamović, 2019):

- Resursi,
- Obuka i razvoj,
- Sisteme nagrađivanja,
- Komunikacije i
- Opšta uprava.

Resursi se odnose na regrutaciju i selekciju zaposlenih u organizaciji. Resurs je jedan od ključnih uloga odeljenja ljudskih resursa, kao i povezanost sa resursima je koncept usmeravanja znanja i talenata za upravljanje. Kroz obuku i razvoj, odeljenja ljudskih resursa su u stanju da razviju talenat radi jačanja kompetencije zaposlenih(Lukinović i dr., 2020). Kroz procene i sisteme nagrađivanja, ljudski resursi su motivacija za zaposlene. U svim vremenima odeljenja ljudskih resursa igraju važnu ulogu u komunikaciji menadžment prerogativa za radnu snagu i uključuju je u osnovni administrativni nivo sa više različitih oblika (Zekić, Brajković, 2022).

Zbog toga je bilo pokazano da se odeljenja ljudskih resursa eksplicitno odnose sa ljudima, upravljanja i planiranja; predviđanje budućih promena u radnoj snazi kako bi se obezbedili odgovarajući ljudi da rade u okviru organizacije.

Mnogi pisci u oblasti ljudskih resursa (kao što su Haris i Branik) ističu da "su ljudi najveća vrednost kompanije". Međutim, to se takođe može reći da su zaposleni i najveća odgovornost organizacije, ili posao je samo dobar kao njegov najslabiji radnik. U suštini, način na koji se zaposleni posmatra, ili kao najvrednija imovina ili najveća obaveza, može da se promeni način na koji se vidi doprinos ljudskih resursa, na dodatnu vrednost ili smanjenje rizika.

LJUDSKI RESURSKI KAO FUNKCIJA DODAVANJA VREDNOSTI

Značajna količina radova iz oblasti ljudskih resursa je ispitala kako se dodaje vrednost ljudskih resursa organizacijama (Zekić, 2015; Veselinović i dr., 2022). Istraživanje je pokazalo da postoje jasne veze između prakse ljudskih resursa i performanse preduzeća. Međutim, najveći problem je kvantifikovanje vrednosti u realnom smislu.

Appelbaum je istraživao performanse rada sistema kompanije realizacijom kroz ljudske resurse. Rezultati istraživanja su pokazali da ljudski resurski pomažu zaposlenima u tri vitalne oblasti; sposobnost, motivacija i mogućnost. Odeljenja ljudskih resursa pružaju mogućnosti za zaposlene da dobiju relevantnu obuku (naglašavajući kroz učenje), pružajući motivacione nagrade i davanjem zaposlenima priliku da doprinesu pri donošenju odluka. Promet i produktivnosti, kao i obe kratkoročne i dugoročne finansijske performanse.

Istraživanje Boxall i Purcell, (2003) podržava ideju da ljudski resursi mogu zaista dodati vrednost organizaciji. Jedinствен način na koji odeljenja ljudskih resursa dodaju vrednost organizaciji je regrutovanje zaposlenih koji su u odgovarajućoj nadležnosti i stanju organizacione kulture.

Osim toga, uloga odeljenja ljudskih resursa je u obuci i razvoju, kao i sprovođenje odgovarajućih sistema za nagrađivanje. To je još jedan način na koji se dodaje vrednost upravljanja ljudskim resursima (Opačić i dr., 2021). To je zato što odgovarajuće nagrade i procene mogu da imaju efekat na motivisanje zaposlenih i da ih ohrabri da budu inovativni.

Uticaj upravljanja ljudskim resursima u svakoj pojedinačnoj oblasti je teško empirijski pokazati. Međutim, istraživanja su pokazala pozitivnu korelaciju između politike ljudskih resursa i kompanije. U okviru organizacije koje imaju visoko učešće u pet opštih ljudskih resursa iz prethodno navedenih oblasti, postoje verovatnoća da će biti više primetno. Prednosti rezultata angažovanja odgovarajućih ljudi za posao treba da bude nizak nivo odsutnosti, malo rada na promet i stoga očuvanje znanja u okviru organizacije (Jolović & Bobera, 2019). Ako se procene sistema uspešno sprovode oni mogu da imaju odličan efekat na motivaciju. Uspešnim planiranjem ljudskih resursa može se pomoći zaposlenima da naprave uspešne karijere i da zaposleni dostignu svoj puni potencijal. Stavljene su naglasak na razvoju liderstva u okviru upravljanja ljudskim resursima i to je od vitalnog značaja za uspeh organizacija. Profesionalci ljudskih resursa projektuju sisteme nagrađivanja kao što su plaćanje rezultatima ili plata vezana učinkom. Podsticati zaposlene da budu produktivniji i omogućavati organizaciji da bude fleksibilnija.

Pokazano je da ljudski resursi daju vrednost organizaciji a to može biti pokazano empirijski i u funkcionalnom smislu. Međutim, ako odeljenje

ljudskih resursa ne dodaje vrednost takođe može pokazati da ljudski resursi smanjuju rizik za organizaciju, isto kao što mu i dodaje vrednost.

LJUDSKI RESURSI KAO REDUKTOR RIZIKA

Iako su zaposleni ključni izvor održive konkurentske prednosti za preduzeća, kapitalni troškovi često čine najveći deo investicija kompanije. Dok ljudski resursi podrazumevaju upravljanje i razvoj ključnih izvora održive konkurentske prednosti, odeljenja ljudskih resursa takođe deluju kao sredstvo za smanjenje rizika za organizacije. Odeljenja ljudskih resursa smanjuju rizik u organizacijama kroz svoje aktivnosti u resursima, obuka i razvoj, nagrada sistema i kroz komunikaciju sa radnom snagom (Peterson, 2005).

U suštini, smanjenje rizika je povezano sa rizikom menadžmenta kao proces koji indentifikuje rizike i onda razvija strategije da smanji uticaj rizika.

Holbeche navodi da profesionalci rizik menadžmenta trebaju da primene svoje tehnike na zadatke ljudskih resursa (Milojević i dr., 2018).

Holbeche tvrdi da zapošljavanje je područje gde postoji visok nivo potencijalnih rizika, ako se radi brzo i bez brige, pogrešni zaposleni mogu da uđu u organizaciju. Efekat ove organizacije može biti katastrofalan i ova pretnja je povećana u javnom sektoru, gde je relativno teško da se zaposleni otpuste.

Ako se proces zapošljavanja ne uradi pažljivo takođe može doći do visokog pada prometa. Peterson objašnjava da odeljenja ljudskih resursa pomažu smanjenju obima radne snage. Međutim, u koliko je dodata vrednost, ona se takođe može videti da su pokazali smanjenje rizika. Takođe tvrdi da stoga zapošljavanje odgovarajućih ljudi od početka može da sačuva organizaciju značajnih troškova (Vasić, 2015).

Proces zapošljavanja predstavlja rizik za svaku organizaciju. U okviru toga mnogi autori analizirajući ovaj proces ističu da je visok nivo izostanaka rasprostranjen u mnogim organizacijama, tj. izostajanje zaposlenih sa posla može da košta firmu milione dolara. Ovaj problem može odlično da se reši kroz odeljenja ljudskih resursa na način da smanje rizik zaposlenih koji predstavljaju rasipanje u organizacionim resursima (Milojević i dr., 2013).

Menadžment ljudskih resursa je takođe bitan reduktor rizika, jer može da poboljša komunikaciju između višeg rukovodstva i radne snage. Stabilnost radne snage je od suštinske važnosti, mada je teško izmeriti tu vrednost, ali pomaže da se smanji rizik. Strategije ljudskih resursa se koriste da se uvere zaposleni kroz davanjem sigurnosti za radna mesta (Živković, 2019). Činjenica je da odeljenja ljudskih resursa pomažu u vreme organizacionih promena za poboljšanje kanala komunikacije i ukazuje na to da bez odeljenja ljudskih resursa, organizacije koje nemaju osnovne organizacione sposobnosti bi bile ozbiljno ugrožene kao i održivost za sprovođenje

promena u okviru organizacije. Shodno tome može se videti da visoka funkcija u okviru organizacije ima poziciju dodavanja vrednosti na različite načine a i takođe mogu pomoći u smanjenju rizika.

ZAKLJUČAK

Pokazano je da menadžment ljudskih resursa pomaže organizacijama da smanje rizik, takođe u isto vreme da daju vrednost organizaciji. Profesionalci ljudskih resursa imaju veliki doprinos u dodavanju vrednosti, ako su uključeni u najranijim fazama formulisanja strategije. Menadžment ljudskih resursa je nezamenljiv za upravljanje resursima, ključno za poslovni uspeh koji treba da bude uključen u svim fazama procesa donošenja odluka. Sportske organizacije su dominantno oslonjene na upravljanje ljudskim resursima i time svakako najveći deo sredstava ulažu u razvoj ove oblasti.

Literatura

1. Adžić, S., Kostić, R., Milunović, M., Savić-Tot, T., Jeremić, D., & Stanojević, S. (2022). Uloga timskog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. *Oditor*, 8(1), 63-83.
2. Boxall, P. and Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave.
3. Bryson, J. (2003), "Managing HRM risk in a merger", *Employee Relations*, 25 (1/2), 14-31.
4. Jolović, I., & Bobera, D. (2019). Analiza uloge projektnog menadžera u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom. *Oditor*, 5(3), 38-52.
5. Lukinović, M., Opačić, A., & Milojević, I. (2020). Pravni aspekti merčendajzinga u sportu. *Oditor*, 6(2), 63-76.
6. Milojević, I., Vukoje, A., Mihajlović, M., (2013) Accounting consolidation of the balance by the acquisition method, *Ekonomika poljoprivrede*, Vol. 60, N°2, str. 237-252, ISSN: 0352-3462, UDC: 657.375.6
7. Zekić M., Brajković B., (2022) Uloga finansijskog menadžmenta u preduzeću, *Finansijski savetnik*, Vol. 27, No. 1, str. 7-24
8. Milojević I., Mihajlović M., Vladislavljević V. (2018) Methodological Aspect of Controlling Corporate Income Tax, *Vojno delo*, Vol. 70, No 1, str. 103-111
9. Opačić, A., Stanković, V. & Kastratović, M. (2021). Specifičnosti radnog angažovanja sportista. *Akcionarstvo*, 27(1), 71-88.
10. Peterson, C. (2005), "Employee retention: The secrets behind Wal Mart's successful hiring policies", 44 (1), 85-88.
11. Rakić, S., & Adamović, V. (2019). Poslovna etika u funkciji uspešnog poslovanja savremenih kompanija. *Oditor*, 5(2), 42-57.
12. Zekić, M. (2015) Kontrola i revizija u javnom sektoru. *Akcionarstvo*,

21(1): 23-34

13. Vasić, Z. (2015) Poreska kontrola uslov funkcionisanja budžetskog sistema. *Akcionarstvo*, 21 (1): 5-22
14. Veselinović, J., Perović, A., Šiljak, V., & Bačevac, S. (2022). Izazovi savremenog sportskog menadžmenta. *Oditor*, 8(1), 111-134.
15. Živković A. (2019) Kvalitet upravljanja operativnim rizicima u finansijskim institucijama. *Akcionarstvo*, 25(1), 5-34

VREDNOVANJE RADA I REZULTATA RADA U FUNKCIJI MOTIVISANJA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Boško Nadoveza

Profesor emeritus, Evropski univerzitet, Brčko distrikt, Republika Bosna i Hercegovina
bosko.nadoveza@gmail.rs

Apstrakt

Proces menadžmenta u svakom obliku organizacije podrazumeva permanentno upravljanje svim elementima organizacije kako onim materijalnim tako i nematerijalnim.

Ljudski faktor je jedan od najznačajnijih i po svojoj biti, suštinski, najspecifičiji po pitanju kvantifikacije uloge i uticaja na menadžment proces. S tim u vezi vrednovanje rada i proizvoda njegovog delovanja predstavlja suštinski faktor za uspeh svake organizacije.

Motivacija ljudskog faktora kao varijable doprinosi povećanju efikasnosti procesa menadžmenta kao i ukupnosti ciklusa rasta i razvoja organizacije.

Ključne reči: rad, organizacija, kvalitet, motivacija, kadrovi.

Uvod

Jedna od osnovnih funkcija uspešnog kadrovskeg menadžmenta odnosi se na definisanje kompleksnog sistema nagrađivanja zaposlenih, kao i njegovu doslednu primenu u praksi. Time se faktički, s jedne strane naglašava da postoji veliki značaj i uloga nagrađivanja, a s druge, podvlači neophodnost jednog drugačijeg menadžerskog pristupa zaposlenima, koji se bazira na većem uvažavanju radnika i kroz to traženju načina da se obezbedi njihovo maksimalno angažovanje. Dakle radi se o jednom novom menadžerskom konceptu koji gradi humaniji pristup radnicima, timski rad, zajedničko definisanje ciljeva i zadataka i motivisanost kao ključno pitanje koje postaje osnova svega što se gradi i postavlja u firmi (Žikić & Valjević, 2021). Ako se kadrovski menadžment može definisati kao proces rada sa ljudima u cilju ostvarenje nekog zajedničkog zadataka, onda se za motivisanost može reći da je ključno pitanje za stvaranje uspešnog menadžmenta. Time se na najdirektniji način utvrđuju obaveze i zadaci kadrovskeg menadžera i daju usmerenja po pitanju njihovog praktičnog delovanja, kada su u pitanju zaposleni (Nadoveza & Pešić, 2020).

Ako je jasno koja i kakva je uloga motivacije i nagrađivanja, onda se sasvim prirodno javlja pitanje definisanja sistema koji će obezbediti da u tom procesu sve bude adekvatno i pravično (Stojanović i dr., 2021). Dakle, sistem treba da omogući da nagradu dobije onaj ko zaslužuje i da ona bude

u skladu sa njegovim rezultatima rada. Jedino tada će sistem za nagrađivanje dobiti potvrdu svoga značaja i osigurati da se jednim drugačijim pristupom zaposlenima može ostvariti i više i bolje nego rigidnim i komandnim pristupom(Orčić & Gajić, 2020). Naravno to je mnogo teži i kompleksniji pristup, jer traži potpuno razumevanje zaposlenih i njihovo pridobijanje za interese firme kroz stalno povećanje njihove participacije u odlučivanju.

Takođe, objektivnu pretpostavku za gradnju adekvatnog sistema za nagrađivanje zaposlenih predstavlja definisanje pravog i potpunog sistema za vrednovanje rada i rezultata rada. U pitanju su sistemi koji omogućuju da se na što objektivniji način vrednuju radna mesta (po složenosti, odgovornosti itd.) kao i rezultati rada pojedinca odnosno njegovi doprinosi u realizaciji zajedničkih zadataka. Kroz to se stvara bazična pretpostavka za izgradnju objektivnog platnog sistema u kome će svako biti nagrađen prema stvarnim učincima.

1. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH KAO PODSTREK MOTIVACIJI

Nema sumnje da je moderna teorija organizacije i menadžmenta uveliko stala na stanovište da je ključno pitanje uspešnosti svake organizacije maksimalno uključ enje radnika u proces odlučivanja uz jačanje samoodgovornosti i samokontrole. Dakle, treba stvarati uslove da svaki pojedinac ispolji svoju inicijativu i svoje sposobnosti, da učestvuje u predlaganju zadataka i definisanju zajedničkih ciljeva i odluka, da je odgovoran za ono što radi i da zna šta dobija time što izvršava svoje obaveze. Formu za takvo ispoljavanje zaposlenih ponudili su japanski privrednici u vidu „krugova kvaliteta”. U pitanju su autonomni timovi koji imaju visoki stepen samostalnosti i u okviru kojih postoji interna podela posla i transparentno praćenje rezultata rada, zajednička odgovornost za timski rad i visok stepen samokontrole(Vulević, 2018). Pojedinac je privržen grupi i potpuno je zadovoljan klimom u timu, poistovećuje se sa timom i kroz realizaciju svojih interesa ostvaruje zajedničke ciljeve. Osnova ovakvog teorijskog pristupa je visok stepen zajedničke odgovornosti, lojalnost zaposlenih firmi i potpuno poverenje i uvažavanje radnika. Dakle u pitanju je jedan novi koncept čiju suštinu čini potpuna okrenutost i posvećenost zaposlenima, koje smešta u timove koje čine grupe raznih specijalista.

Naravno, tu se otvara pitanje stvaranja uslova koji će omogućiti jednu drugačiju ulogu kadrova koja će se u suštini odlikovati većom participacijom. Dakle, zaposleni moraju da postanu primarni izvor oplemenjene vrednosti, a ne „faktor proizvodnje“ koji treba optimizirati, minimizirati i/ili eliminisati. Treba postići fleksibilnost organizacije dajući zaposlenima šira ovlašćenja i veću odgovornost kroz postavljanje i

realizaciju osnovnih premisa(Mićović & Miletić, 2019):

1) Uključiti svakoga zaposlenog u odgovarajuće procese;

Prava snaga i potpuno korišćenje ljudskih sposobnosti se postiže adekvatnim uključanjem kadrova u posao sa zadatkom da proizvode robu vrhunskog kvaliteta i pri tome nemaju posebne kontrole kvaliteta, već za to lično odgovaraju. Treba stvarati klimu koja podstiče spontano preuzimanje inicijative od strane svakog zaposlenog, tako da se uključuju u rešavanje problema ne čekajući da im to neko naredi ili odredi. Za sve ovo treba imati radnika koji nije čitav život samo slušao tuđe naredbe i uputstva već je naučio da i njega neko nešto pita i konsultuje.

2) Koristiti timove;

Timovi treba da postanu osnovni element u izgradnji fleksibilne organizacione strukture. Timovi moraju biti krajnje autonomni i da u potpunosti preuzmu i budu odgovorni za celinu poslova, od planiranja, preko obuke do rešavanja nastalih problema i obezbeđenja kvaliteta. Na taj način timovi preuzimaju poslove nadzornog osoblja najnižeg nivoa i prihvataju tradicionalno nadzorno osoblje iz proizvodnje u svojstvu savetnika, koji su odgovorni za pojedine segmente proizvodnje. Segmentirana proizvodnja, koja obezbeđuje fleksibilnost koja je neophodna da bi se brzo odgovorilo na zahteve tržišta, traži transformaciju od tradicionalnog interno orijentisanog nadzornog osoblja („policajca“) ka eksterno orijentisanom koordinatoru, koji pruža potrebnu pomoć. Timovi su neophodni kad god se traži angažovanje različitih grupa stručnjaka i kada se pojavljuju problemi za čije rešavanje nije dovoljno znanje i sposobnost jednog radnika. U timovima se lična motivacija pretvara u kolektivnu, tako da se potreba za ličnim isticanjem dopunjuje potrebom za priznavanje od članova radnog tima. Postoje modeli analitičkog vrednovanja uticaja ličnosti radnika na rezultate rada grupe kojoj pripada (koriste se sledeći kriterijumi; pouzdanost; inicijativnost; prilagodljivost; opšti stav itd.).

3) Slušajte druge i odajte priznanje zaslužnim;

Izuzetno je značajno stvarati klimu u kojoj će svako moći da izloži svoju inicijativu i da dobije odgovor koliko je ona dobra i značajna za kolektiv. Bez široke platforme koja pokreće sve zaposlene na inicijativnost i traženje mogućih poboljšanja nema napretka kolektiva. Uspešne firme nagrađuju predloge koji su ocenjeni kao dobri i korisni i to se javno saopštava na zvaničnim sastancima. Bitno je obezbediti da sva priznanja budu iskrena i da se odaju na pravi način i u prikladnoj proceduri.

4) Vršiti pravi izbor novih kadrova;

U izbor novih kadrova uključiti sva zainteresovana lica, a ne samo kadrovsku službu i tražiti njihovu punu angažovanost i odgovornost.

Tražiti načine kako bi se izvršila što objektivnija selekcija kandidata prema unapred postavljenim zahtevima, koji moraju biti precizno izvedeni. Osmisliti tekst i tok razgovora koji će se voditi sa kandidatima i ne strahovati od izbora kandidata koji su bolji od vas, razmišljajući da bi oni mogli ugroziti vašu poziciju.

5) Adekvatno i pravovremeno obučavanje i usavršavanje;

Osmisliti šta je sve potrebno uraditi kako bi se povećao nivo praktičnih sposobnosti zaposlenih u odnosu na konkurentsku firmu. Neophodno je permanentno obrazovanje jer to diktira sveukupni razvoj nauke, tehnologije, organizacije, metoda rada i drugih faktora i uslova. Organizacije moraju da prave programe inovacije postojećih znanja i sticanja novih znanja i da ih realizuju u sopstvenoj režiji ili u organizaciji nadležnih institucija. Pri tome sve zaposlene tretirati kao kandidate koji žele da se obučavaju i da naprave karijeru u skladu sa usvojenom politikom napredovanja (Rakić & Adamović, 2019). Pribegavati češćim kursiranjima i osposobljavanjima i na taj način pripremati zaposlene za nove dužnosti novu tehnologiju savremene načine rada itd. Insistirati na obuci kroz praksu koja se izvodi na radnim mestima bez potrebe da se angažuju posebni predavači, obzirom da je mogu izvoditi iskusniji radnici odnosno stručnjaci iz postojeće baze.

6) Obezbediti novčani stimulans;

Tu je bitno nekoliko stvari: stimulaciju treba zasnovati na ostvarenoj produktivnosti i kvalitetu uz akcenat na timske rezultate; mesečnu isplatu stimulacije odvojiti od redovne plate i utvrditi je u procentualnom iznosu u okviru platnog fonda zavisno od ostvarenog profita; postaviti jednostavnu i razumljivu formulu stimulacije (određeni procenat od profita, pre odbitka poreza); regulisati mogućnost učešća zaposlenih u vlasništvu; omogućiti da se vrši plaćanje odgovarajućih usavršavanja zaposlenih; ne čekati bolja vremena da bi se krenulo sa uvođenjem novčane stimulacije jer su upravo teška vremena najbolji trenutak za uključivanje zaposlenih u posao i mogućnost da utiču na rezultate.

7) Obezbediti garantovano zaposlenje;

Ovde se radi o realno mogućim garancijama ostanka zaposlenih na radnom mestu odnosno u preduzeću u skladu sa stvarnim potrebama i mogućnostima. Bitno je da se u svemu tome čuje glas zaposlenih koji će krajnje objektivno ceniti organizacione promene koje se predlažu i da u tome menadžment bude krajnje fleksibilan i da deluje u skladu sa prihvaćenom politikom. U tom kontekstu se može predložiti okvirna lista praktičnih koraka :

- konkretne garancije koje se daju zaposlenima različite su za različite kategorije kadrova i zavisne od dužine njihovog radnog staža;
- postoje promene za koje se mogu dati garancije, a za neke ne;

- garancija se može dati i u vidu dobijanja posla na drugoj lokaciji ili na sličnom radnom mestu;
- može se dati garancija samo za određene aspekte zaposlenja (minimalna zarada) ili da bude uslovljena prihvatanjem nekog zahteva (prekovremeni rad);
- garancija može biti data za određeni period ili uz određene ustupke (smanjenje plate).

Okvir mogućih garancija zaposlenim može se proširiti tako što će se vršiti zapošljavanje zaista neophodnog broja novih kadrova, maksimalno koristiti mogućnost prekovremenog rada i angažovanja po ugovoru na određeno vreme, vršiti prestrojavanje i dodatna obuka, uvoditi kraće radne nedelje i tome slično.

8) Pojednostaviti i smanjiti broj nivoa hijerarhijske strukture;

Da bi se moglo na pravi način govoriti o ovom pitanju, treba izvršiti analizu nastanka i osnovni smisao širenja strukture. Činjenica je da je hijerarhijska struktura osmišljena da bi kontrolisala poslovanje u stabilnim uslovima masovne proizvodnje i prilično jednostavne tehnologije. U međuvremenu promene strukture bile su uzrokovane decentralizacijom koja je u osnovi bila ispravna strategija i koja je donela mnogo pozitivnih stvari u poslovanju. Međutim, to je u daljoj fazi uslovlilo nastanak mnogih decentralizovanih jedinica, koje su postale prevelike gradeći poslovno orijentisanu strukturu sa novim hijerarhijskim nivoima. U tim uslovima zahtev za optimizacijom mogao je biti rešen samo centralizovanom koordinacijom koja je pojačala kontrolnu funkciju na svim nivoima. Svaki izolovani element ovako preterano definisane strukture brani svoj opstanak neophodnošću svog postojanja izmišljajući poslove i zadatke sebi i drugima. Rešenje je u smanjenju broja menadžerskih odnosno hijerarhijskih nivoa, pri čemu se administrativno osoblje smešta u fabrike i odgovarajuće centre, a ne u posebne direkcije, a smanjuje broj centralizovanog i decentralizovanog rukovodećeg osoblja. Pod udar će doći menadžeri srednjeg nivoa kao i nadzorno osoblje najnižeg ranga. Mora da jača lična kontrola sopstvenog rada kroz svestrano uključivanje zaposlenih u ukupan poslovni proces kao i u vlasničku strukturu.

9) Nanovo definisati ulogu menadžera srednjeg ranga;

Menadžerima srednjeg nivoa se radikalno menja uloga jer više ne treba da budu interpretatori i zaštitnici pravila i „funkcionalnog integriteta“ u vertikalnoj organizacionoj strukturi. Menja se njihova uloga velikih arbitara čija je dužnost da forsiraju, sprečavaju ili usporavaju akcije da bi se sačuvalo neko pravo ili integritet. Menadžeri upravo treba da budu nosioci rušenja onih hijerarhijskih barijera koje su do juče branili. Menadžeri treba da se pridržavaju pravila i načina poslovanja, ali istovremeno da budu fleksibilni u realizaciji poslova koji su u njihovoj nadležnosti. Dakle, menadžer nije tu da bi kruto i pasivno koordinirao

subjekte i zadatke već da bi aktivno iznalazio načine da se poslovi realizuju što brže i bolje. Menadžer srednjeg ranga je taj koji ubrzava stvari i ruši barijere, čini stvari lakšim i kao stručnjak uvek je tu gde može pomoći. Veliki deo svojih tradicionalnih dužnosti koje je imao kao stručnjak i arbitar (odgovornost za planiranje, kontrolu, zapošljavanje) sada će preneti timovima nastojeći da ih pripremi i obučiti za te poslove. Takav stručnjak mora biti što više u pogonu a što manje u kancelariji prenoseći informacije koje su potrebne za kvalitetno izvršavanje zadataka.

10) Eliminisanje birokratskih pravila koja pasiviziraju zaposlene; Suštinsko pitanje koje se postavlja jeste kako graditi organizaciju koja će efikasno funkcionisati. Ono što je sasvim sigurno jeste da se taj cilj može dostići kroz adekvatno angažovanje zaposlenih, širenje odgovornosti i preuzimanje obaveza. Dakle rešenje ovog problema može biti u formiranju autonomnih timova, smanjenju obima strukture, obuci i novoj ulozi menadžmenta. Međutim, veliku opasnost u svemu ovome može predstavljati birokratija i birokratski sindrom u ponašanju rukovodilaca, sa izmišljanjem sopstvenih pravila koja mogu srušiti sve što se napravi. Konkretno, birokratija može postaviti zahteve o pisanju nekakvih novih izveštaja, postavljanju procedura, naknadnom regulisanju odnosa itd., čime se menadžeri dodatno opterećuju nepotrebnim obavezama i odvlače od onoga što čini suštinu njihovog posla. Zato treba bez kompleksa skraćivati sva ta pravila koja pokušavaju da regulišu ono što se najbolje reguliše građenjem uzajamnog poverenja i razumevanja odnosno uvažavanjem onoga što rade i predlažu zaposleni. Suština u svemu tome je da se pod hitno eliminiše sve ono što na bilo koji način ponižava zaposlene ili pojedince dovodi u neravnopravni položaj. Jer sasvim prirodno se može postaviti pitanje, kako očekujete od nekoga da se maksimalno angažuje na poslu ako ga ne uvažavate na pravi način.

2. ANALITIČKO VREDNOVANJE POSLA

Pored osnovnog i suštinskog pitanja od koga zavisi mogućnost motivisanja zaposlenih, a koje se odnosi na faktičko uvažavanje i stepen ostvarene participacije radnika, jedno od važnih pitanja je svakako i vrednovanje (procena) rada odnosno radnih mesta. Pod vrednovanjem rada podrazumeva se sistematski postupak utvrđivanja relativnih odnosa između pojedinih radnih mesta. Suština procene rada je u klasifikaciji različitih radova odnosno zadataka, što se u konačnom iskazuje brojem bodova. Ovo je zapravo jedna strana (drugu čini vrednovanje rezultata rada) kompleksnog procesa gradnje objektivnog sistema raspodele prema radu. Zapravo, metodologija vrednovanja posla može poslužiti za vođenje politike raspodele, jer objektivno utvrđena relativna vrednost poslova obezbeđuje odgovarajuću polaznu osnovu pri utvrđivanju visine zarade. Posmatrajući određene poslove može se zaključiti da različitu težinu i

različitu vrednost poslova određuju četiri osnovna činioca : (1) složenost rada; (2) odgovornost u radu; (3) napori u radu i (4) uslovi rada.

U okviru svake grupe zahteva definišu se pojedinačni zahtevi, koji bliže određuju šta se očekuje od izvršioca određenih poslova. Broj podzahteva u sastavu grupe zahteva zavisi od konkretnih uslova i situacije i onoga šta se želi postići vrednovanjem. Rezultati analitičkog vrednovanja poslova iskazuju se numerički i to brojem bodova, na osnovu čega se vrši rangiranje poslova prema „težini“. Da bi se stvorili uslovi za objektivno procenjivanje težine poslova, neophodno je razraditi prikazane grupe zahteva na pojedinačne radne zahteve.

2.1. Složenost rada

Grupa zahteva koja se odnosi na SLOŽENOST RADA.

U ovoj grupi zahteva vrednuju se znanja i sposobnosti koje se traže od izvršilaca posla:

1. Školska znanja-teorijska obuka;

Definisanje sadržine zahteva po stepenu težine može se izvršiti prema sledećem:

- ne zahteva se stručnost (nekvalifikovani radnik),
- zahteva se stručna osposobljenost u trajanju oditd.
- zahteva se stručnost koja se stiče doktoratom nauka;

2. Stručnost-praktična obuka;

Definisanje sadržina zahteva po stepenima težine koji istovremeno koristi složenost rada može se izvršiti prema sledećem:

- radno iskustvo nije potrebno,
- prost rad za koji se traži znanje osnovne škole, itd.
- potrebno radno iskustvo za obavljanje izuzetno složenih poslova VSS;

3. Spretnost (umešnost);

Definisanje sadržine zahteva po stepenima težine može se izvršiti prema sledećem:

- jednostavni radovi sa normalnim zahtevima koji iziskuju minimalnu spretnost, bez naročitog uvežbavanja,.....itd.

4. Sposobnost rukovođenja;

Razrada ovog zahteva može se izvršiti ovako:

- posao je vezan za rukovođenje malom grupom ljudi. U ovom stepenu odgovornosti potrebno je istaći (odgovornost za rad sa ljudima, odgovornost za međuljudske odnose itd.)

- posao je vezan za rukovođenje radom preduzeća sa više organizacionih celina;

2.2. Odgovornost u radu

Grupa zahteva koja se odnosi na ODGOVORNOST U RADU.

U ovoj grupi zahteva vrednuje se odgovornost koju izvršilac posla preuzima za obavljanje poverenih poslova. Ova grupa zahteva obično sadrži sledeće podzahteve:

1. Odgovornost za život i bezbednost drugih ljudi;
2. Odgovornost za poslove i radne zadatke;
3. Odgovornost za racionalno korišćenje sredstava i predmeta rada;
4. Odgovornost za organizaciju procesa proizvodnje i rada.

Uz sve ovo može se vrednovati i: odgovornost za blagovremeno donošenje i sprovođenje propisa; informisanje; primenu sistema za planiranje itd. Analogno već rečenom i ovde se može izvršiti razrada ovog zahteva kako bi se stvorile pretpostavke za objektivnije vrednovanje poslova shodno težini i intenzitetu ispoljavanja konkretnih zahteva.

2.3. Napori u radu

Grupa zahteva koja se odnosi na NAPORE U RADU.

Ova grupa zahteva obično sadrži sledeće podzahteve(Mitrović, 2018):

1. Fizički napor (kriterijumi za razvrstavanje poslova po stepenu težine jesu: težina alata; utrošena energija; normalan učinak; ritam i brzina rada; položaj tela pri radu itd.)
2. Umni napor (kriterijumi za razvrstavanje poslova u kategorije određenog stepena težine jesu: raznovrsnost posla; složenost posla; obim pomoći i nadzora; potreban stepen koncentracije itd.)
3. Napor čula i nerava (kriterijumi za utvrđivanje sadržine pojedinih stepena težine jesu: ritam rada; potrebna preciznost u radu; potrebna pažljivost; istovremeni napor više čula itd.).
4. Napor u radu sa drugima (pri vrednovanju se vodi računa o učestalosti komuniciranja, odnosno broju saradnika i poslovnih partnera).

2.4. Uslovi rada

Grupa zahteva koja se odnosi na USLOVE RADA.

Ova grupa zahteva obično sadrži sledeće podzahteve(Milojević, 2021):

1. Opasnost od prehlade i rad na otvorenom prostoru;
2. Opasnost od nesrećnih slučajeva;
3. Uticaj temperature, vlage, prljavštine i slično;
4. Nedostatak svetla.

Kod ove grupe zahteva vrednuju se radni uslovi i opasnosti kojima je radnik izložen pri vršenju posla. Danas se u postupku vrednovanja rada koristi veći broj različitih metoda koje se u suštini mogu podeliti u dve grupe. Prvu grupu čine sumarne (globalne) metode gde se rad procenjuje u celini a ne na osnovu pojedinačnih zahteva. Dakle u pitanju su krajnje

subjektivne metode koje se mogu primenjivati u malim preduzećima. Drugu grupu čine analitičke metode kod kojih se posebno procenjuje svaki radni zahtev ili obeležje, pa se to onda sabira za posao u celini. Najkompleksniji i najobjektivniji metod predstavlja metod stepenovanja (bodovanja), gde se procena vrši na osnovu unapred utvrđene skale zahteva. Dakle, najpre se vrši izbor zahteva i određuje ukupan broj poena koji im pripadaju s obzirom na važnost (ponder). Zatim se vrši utvrđivanje broja stepeni unutar svakog zahteva u cilju iskazivanja njihovog intenziteta, pri čemu svaki stepen dobija određeni broj poena iz okvira ukupnog broja poena koji su dodeljeni zahtevu.

3. VREDNOVANJE (PROCENA) REZULTATA RADA

Pod vrednovanjem rezultata rada (uspeha) podrazumeva se sistematsko i nepristrasno utvrđivanje doprinosa koji se postiže u radu. Za merenje uspeha zaposlenih mogu se koristiti razni kriterijumi od kojih su neki objektivni (pokazatelj uspeha su norme – vremenske ili količinske), a za neke se može reći da to nisu, jer se koriste kod poslova koji se ne mogu meriti konkretnim radnim učinkom. U takvim slučajevima se koristi metod vrednovanja uspeha odnosno doprinosa radnika u realizaciji zajedničkog zadatka. Značaj procene uspeha zaposlenih može se posmatrati u domenu kadrovske politike i nagrađivanja. Konkretno govoreći, objektivnim vrednovanjem zaposlenih stvaraju se realne pretpostavke za kvalitetnije i uspešnije vođenje i unapređenje kadrova. Zapravo stvaraju se mogućnosti za krajnje objektivno rangiranje zaposlenih prema ostvarenim rezultatima, a onda to koristi kao osnova za predlaganje kadrova za unapređenje ili upućivanje na dalje školovanje. S druge strane, sistematsko vrednovanje uspeha zaposlenih omogućuje nagrađivanje i stimulisanje administrativnog i režijskog osoblja, dopunsko nagrađivanje radnika koji se inače plaćaju po učinku kao i konkretno određivanje startnog osnova u slučajevima kada on nije iskazan jednom vrednošću već je dat u rasponu (npr. od 500 do 1000). Postoji dosta usaglašeno gledište da se rezultati rada pojedinca, koji faktički treba da služe za raspodelu ličnih dohodaka, mogu vrednovati na osnovu sledećih kriterijuma (Lazarević, 2019):

3.1. Kvantitet rada

Kvantitet rada se u principu lako određuje, posebno kada se radi o proizvodnim poslovima, i to putem utvrđenih jedinica mere (komad, čas itd.). Naravno, to je teže uraditi kod neproizvodnih odnosno administrativnih poslova. Međutim, ovde treba ukazati i na neophodnost uzajamnog posmatranja kvantiteta i kvaliteta, obzirom na njihovu međusobnu povezanost. Naime svaki kvantitet pretpostavlja određeni kvalitet (standard), što znači da se proizvod koji ne udovolji standardnom kvalitetu (npr. škart) ne može smatrati ostvarenim kvantitetom. Svakako da

je i ovo razdvajanje i povezivanje kvantiteta i kvaliteta mnogo teže uraditi kod neproizvodnih poslova.

3.2. Kvalitet rada

Ovaj kriterijum je izuzetno važan za vrednovanje rezultata rada zaposlenog, a kao njegove bitne komponente uzimaju se: sniženje troškova; smanjenje škarta i dorade; poboljšanje kvaliteta proizvoda i njegovog izgleda; natprosečna briga za mašine itd. Međutim, činjenica je da je merenje kvaliteta rada znatno složenije nego merenje kvantiteta rada. Ono što je izuzetno bitno da bi se ostvarila afirmacija ovih kriterijuma u funkciji vrednovanja jeste da se kroz odgovarajuću normativnu regulativu obezbedi adekvatna stimulacija radnika za ostvareni kvalitet i kvantitet rada. Naravno, istovremeno treba sačiniti što veći broj preciznih normativa i postaviti standarde rada. Postoji veliki broj metoda za vrednovanje rezultata rada, počev od onih koje se odlikuju globalnim ocenjivanjem uspeha zaposlenih kroz istovremeno sagledavanje po svim kriterijumima (znanje, zalaganje itd), pa do onih u kojima se ocenjivanje vrši kroz pojedinačno posmatranje bitnih kriterijuma, uz manju ili veću kvantifikaciju uticaja tih faktora na moguće rezultate rada. U grupu tih jednostavnih i subjektivnih metoda spadaju metode rangovanja i metode upoređenja po parovima (Award i Ghaziri, 2004). U drugu grupu metoda, koje su složenije i u kojima postoji određena kvantifikacija uočenih zavisnosti, spadaju: (1) metod skale sudova; (2) metod slobodnog izbora tvrdnji; (3) metod prisilnog izbora tvrdnji itd. Osim ovih, postoje i metode za vrednovanje rezultata rada rukovodilaca u kojima se ta ocena izvodi posredno na osnovu rezultata koje ostvari organizaciona jedinica tog rukovodioca (metod vezivanja učinka rukovodioca za rezultate poslovanja, metod upravljanja pomoću ciljeva, metod analize puta itd.)

Metoda prisilnog izbora tvrdnji;

Postupak izrade skale sudova, koja je osnova za vrednovanje, odvija se kroz sledeće faze (Damjanović i dr., 2020):

- izdvaja se grupa najboljih i najgorih radnika, da bi se opisale njihove osobine i to samo one koje su relevantne za konkretni posao,
- za svaku od tih osobina, određuje se koliko je značajna za uspeh na poslu (prema učestalosti pojavljivanja kod opisa dobrih i loših radnika),
- za svaku od tih osobina sačinjavaju se grupe tvrdnji (opisuju dobrog, prosečnog i slabog radnika), od kojih svaka dobija određeni broj bodova,
- procenjivač iz svake grupe osobina uzima po jednu za koju smatra da najbolje odgovara osobi koja se ocenjuje.

Kod ove metode svaka je tvrdnja unapred određena pa time i obavezuje procenjivača da se kreće u naznačenim okvirima, što u izvesnom smislu smanjuje njegovu pristrasnost.

Na primer, neka se uzmu tri para tvrdnji, kojima je dodeljen sledeći broj

bodova:

Tvrdnja	Bodovi
1.1. savestan	0
1.2. vredan	2
2.1. odgovoran	0
2.2. izdržljiv	1
3.1. inteligentan	3
3.2. oprezan	0

Ocenjivač je obavezan da iz svake grupe izabere po jednu tvrdnju, a da pri tome ne zna koliki broj bodova nose tvrdnje. Ako se u konkretnom slučaju opredeli za tvrdnje: vredan; izdržljiv i inteligentan to će doneti 6 bodova.

ZAKLJUČAK

Nema sumnje da je pitanje motivacije zaposlenih jedno od najvažnijih pitanja koja spadaju u nadležnost kadrovske menadžmenta i da je to ključna determinanta efikasnosti svake organizacije i kvaliteta ukupnog rada menadžmenta. Prema tome, pitanje svih pitanja jeste kako stvoriti uslove i u praksi obezbediti maksimalnu motivisanost svih zaposlenih.

Činjenica je da to nije ni malo lak ni jednostavan zadatak, kao što je i sasvim sigurno da se mnogo toga mora menjati u prilazu i načinu uključenja radnika u sve procese kao i u definisanju nove uloge kadrovske menadžmenta. Osnovna deviza tog novog pristupa treba da bude „kadrovi pre profita“ odnosno da ljudi moraju postati primarni izvori oplemenjene vrednosti, a ne „faktor proizvodnje“ koji treba optimizirati odnosno minimizirati.

Komandno rukovođenje u okviru strogo definisane hijerarhijske strukture koja stvara i prihvata samo one radnike koji su spremni da slušaju i automatski izvršavaju zadatke, mora ustupiti mesto participativnom vođenju koje stvara horizontalnu strukturu kojoj su potrebni radnici i stručnjaci koji se pitaju i učestvuju u donošenju odluka. Ta međufunkcionalna struktura dobija neophodnu elastičnost kroz stvaranje timova i u osnovi je usmerena prema procesima, a ne prema unapred definisanim funkcijama. Osim toga, timovi koji dobijaju poslove u celini i odgovornost za kvalitet postaju mesto za potpuno i slobodno ispoljavanje svakog pojedinca.

U kontekstu stvaranja uslova i pretpostavki za punu afirmaciju motivacionih faktora, svakako važnu ulogu ima analitička procena rada i rezultata rada. To je način i postupak da se što objektivnije izmeri svačiji rezultat i da to postane osnova za nagrađivanje, a time i motivaciju zaposlenih. Zato i treba insistirati da se ovi sistemi dograde i uvedu u svaku organizaciju.

Literatura

1. Award, E.M. Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hall;
2. Damnjanović, R., Bešlin-Feruh, M., & Rajković, A. (2020). Marketing održivog razvoja i ekološki menadžment. *Održivi razvoj*, 2(2), 31-40.
3. Lazarević, A. D. (2019). Upravljanje znanjem u osiguravajućim društvima. *Tokovi osiguranja*, 35(3), 35-71.
4. Mitrović, L. (2018). Sociološke marginalije o deontologiji poziva profesora emeritusa u zajednici homo academicus-a i savremenom društvu. *Godišnjak Pedagoškog fakulteta u Vranju*, 9(1), 37-46.
5. Mićović, S., & Miletić, J. (2019). Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 43-51.
6. Milojević, I., Jovanović, D., & Matić, I. (2021). Razvoj i obrazovanje menadžera preduzeća. *Održivi razvoj*, 3(1), 35-46.
7. Nadoveza, B., & Pešić, H. (2020). Održivi razvoj - proizvodna snaga savremenog društva. *Održivi razvoj*, 2(1), 31-40.
8. Vasić, Z. (2021). Posledice neusaglašenosti mišljenja organa uprave i stavova upravnog suda. *Revija prava*, Vol. 1, No. 2, str. 29-41.
9. Orčić, D. Š., & Gajić, I. R. (2020). Humani potencijal u funkciji stvaranja intelektualnog kapitala. *Baština*, (51), 315-332..
10. Stojanović, J., Nešić, Z., & Bulut-Bogdanović, I. (2021). Digitalizacija obrazovanja u funkciji ekonomskog razvoja. *Društveni horizonti*, 1(1), 29-40.
11. Vulević, B. (2018). Upravljanje intelektualnim kapitalom u organizacijama posebne namjene. *Vojno delo*, 70(2), 432-445.
12. Žikić, S., & Valjević, M. (2021). Organizaciona kultura kao važan faktor upravljanja krizom preduzeća u uslovima pandemije kovida 19. *Društveni horizonti*, 1(1), 59-75.

MENADŽERSKI STAVOVI KAO PROBLEMI U ODLUČIVANJU SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Milan Rstić¹, Dejan Ristić²

¹Redovni profesor, Evropski univerzitet, Brčko, Bosna i Hercegovina

milan.rstic@gmail.com

²Asistent Visoka škola modernog biznisa Beograd

Rezime

Menadžersko odlučivanje, kao suština menadžerskog posla, u savremenim uslovima poslovanja je veoma složeno i odgovorno. Konačan rezultat odlučivanja zavisi od menadžerskog izbora, ali najbolje opcije odluka često nisu direktno uočljive. Konačna odluka u savremenim uslovima poslovanja, obično predstavlja kompromisno rešenje i ima veliki uticaj na sportske organizacije i zaposlene. Otuda je neophodno prikupiti i analizirati sve potrebne podatke i informacije, a u delu sa aktivnošću menadžera otkloniti ili minimizirati potencijalne greške zasnovane na menadžerskim predrasudama. Proces donošenja menadžerskih poslovnih odluka direktno je limitaran ličnim karakteristikama, kvalitetom menadžerskih znanja i veština, ali i nedostacima i menadžerskim predrasudama. Konačni efekti procesa poslovnog odlučivanja, kao i efikasnost i efektivnost menadžerskih aktivnosti zahtevaju posebnu analizu menadžerskih predrasuda i grešaka, koje po tom osnovu imaju direktan uticaj na proces poslovnog odlučivanja.

Ključne reči: Menadžment, problemi, poslovanje, sportske organizacije.

UVOD

Proces poslovnog odlučivanja je od ključnog značaja za menadžersku uspešnost u preduzeću i uspešnost poslovanja preduzeća. Navedeno direktno potvrđuje i činjenica da su mnogi autori menadžmenta [5], upravo menadžment definisali kao proces donošenja odluka, usmerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri koriste svoje veštine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, uticaja i vođenja drugih u pravcu postizanja ciljeva preduzeća. Menadžment preduzeća, kroz poslovno odlučivanje, treba da stvori najpovoljnije uslove za efikasnost i efektivnost u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Menadžerski posmatrano efikasnost podrazumeva odnos uloženog i ostvarenog, a efektivnost veličinu dobiti/profita, koji treba ostvariti. Za ravnotežu efikasnosti i efektivnosti direktno je odgovoran menadžment preduzeća. Efikasan menadžment redukuje troškove, dok efektivan menadžment povećava profit kroz

povećanje produktivnosti u preduzeću. Racionalna upotreba resursa preduzeća uslovljena je njihovom ograničenošću, ali i visokom cenom, kao determinantom. Efikasnom i efektivnom upotrebom ograničenih resursa menadžment zapravo primenjuje ekonomiku poslovanja u menadžerskoj praksi u preduzeću. Promene u savremenom poslovnom okruženju poduzeća su sve brojnije i dinamičnije, što uslovljava složeno, heterogeno, dinamično i neizvesno okruženje. Takve situacije zahtevaju od menadžera posebna znanja, sposobnosti i veštine, koje će omogućiti uspešno predviđanje budućih promena, pripremu i prilagođavanje novonastalim uslovima poslovanja. O prirodi menadžerskog posla, menadžerskih aktivnosti, kao i menadžerskog odlučivanja, postoje dva različita stanovišta [4]: (a) Prvo, prema kome je generalno menadžerski posao u osnovi isti bez obzira na preduzeće, njegovu organizaciju, delatnost i situaciju, odnosno posao menadžera se sastoji od niza uloga i funkcija, koje su iste u svim preduzećima; (b) Drugo, prema kome se menadžerski posao bitno razlikuje od preduzeća do preduzeća, zbog razlika u individualnim karakteristikama, situacionim varijablama i organizacionom pogledu. Oba stanovišta su na određen način tačna, jer postoji mnogo zajedničkih funkcija i poslova, koje okvirno određuju menadžerski posao u bilo kom poduzeću. Međutim postoje i razlike [4], koje se ogledaju u: (i) Stilu vođenja; (ii) Načinu rešavanja problema; (iii) Strukturi klijenata, korisnika usluga, odnosno proizvoda; (iv) Složenosti organizacione strukture; (v) Kvalitetu nosioca pojedinačnih zadataka, njihovom znanju i sposobnostima; i (vi) Znanju, mogućnostima i sposobnostima menadžera. Upravo za poslednje navedenu specifičnost se vezuje i važna zavisnost istih od određenih menadžerskih predrasuda i stavova, odnosno potencijalnih grešaka u menadžerskom postupanju i odlučivanju, a koje bitno utiču na uspešnost poslovnog odlučivanja u preduzeću. Problematika tretirana ovim radom jednim delom polazi od osnovnih postavki odlučivanja i menadžmenta [1-5, 7-10, 22, 23]. Drugim delom predstavlja rezultat višegodišnjih autorskih studioznih analitičko-sintetičkih, induktivnodeduktivnih i sistematičnih studijskih proučavanja u domenu menadžmenta i poslovnog odlučivanja [6, 11-21]. Posebno treba istaći obimnu studijsku aktivnost autora, koja se odnosi na aktuelno razmatranje uslova poslovnog odlučivanja u preduzeću [14], poslovnog odlučivanja u mineralnom sektoru Srbije [16], kao i poslovnog odlučivanja u domenu energetske sistema daljinskog grejanja u Srbiji [15]. Osnovni cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj predrasuda i stavova, a time i grešaka menadžerskog odlučivanja u sklopu menadžerske odgovornosti, a u okviru donošenja menadžerskih odluka značajnih za uspešno poslovanje preduzeća.

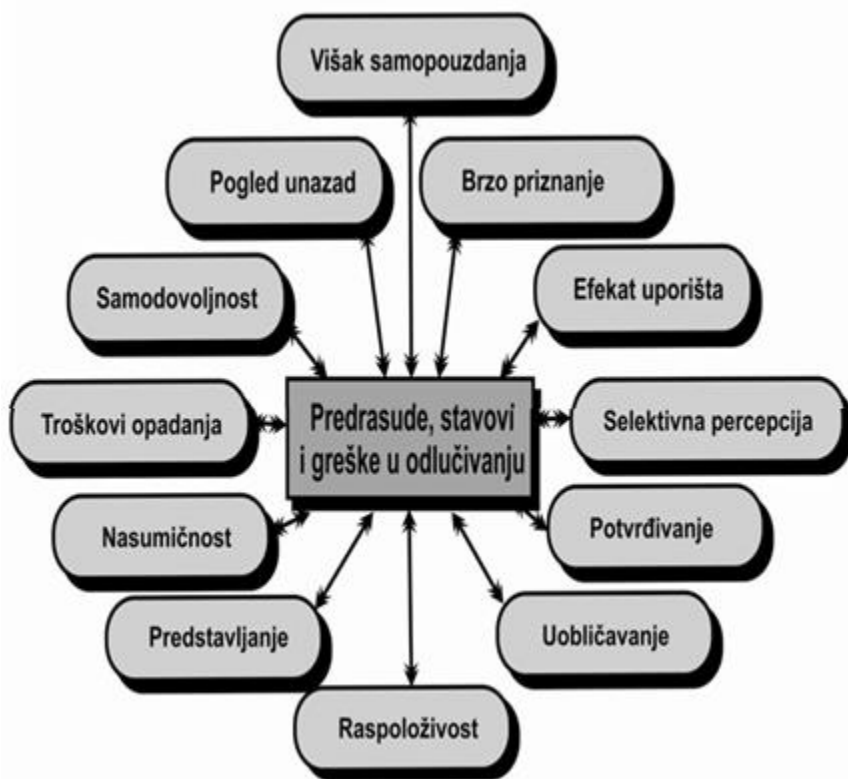
2. PREDRASUDE I GREŠKE MENADŽERSKOG ODLUČIVANJA

U procesu donošenja odluka menadžeri primenjuju sopstvene pristupe odlučivanju i odlukama, a isto tako koriste i praktična pravila ili heuristiku

radi pojednostavljenja odlučivanja [7] i povećanja sigurnosti donošenja kvalitetnijih odluka. Praktična pravila mogu biti korisna, ali kao takva nisu pouzdana garancija za uspešnost poslovnog odlučivanja. Sasvim sigurno da pomažu u objašnjenju, analitičkoj pripremi i obradi brojnih, složenih, ponekada nesigurnih i nejasnih podataka i informacija. Međutim isto tako mogu dovesti do predrasuda, određenih stavova i grešaka pri obradi i proceni informacija, što se direktno odražava na kvalitet donete menadžerske odluke i efikasnost poslovnog odlučivanja.

Potpunije razmatranje predrasuda i grešaka u odlučivanju menadžera, pokazalo je potpuno osnovanim izdvajanje 12 najčešćih [7], i to (slika 1): (a) Višak samopouzdanja; (b) Brzo priznanje; (c) Efekat uporišta; (d) Selektivna percepcija; (e) Potvrđivanje; (f) Uobličavanje; (g) Raspoloživost; (h) predstavljanje; (i) Nasumičnost; (j) Troškove opadanja; (k) Samodovoljnost; (l) Pogled unazad.

Višak samopouzdanja. Višak samopouzdanja se pojavljuje kao posledica sopstvene samoobmane menadžera usled ličnog stava da znaju mnogo više, nego što zapravo znaju ili usled nerealno pozitivnih stavova o sebi i svojoj radnoj sposobnosti. Brzo priznanje. Brzo priznanje je intencija, koja se pojavljuje kod menadžera, koji žele da brzo potvrde svoje vrednosti, kako bi bili nagrađeni i dobili odgovarajuće priznanje. Ova greška je često praćena i željom da se izbegnu dalji neposredni troškovi, a odluka donosi na osnovu brze isplativosti, bez sagledavanja mogućnosti postepenog i dugoročnijeg ostvarivanja isplativosti. Efekat uporišta. Efekat uporišta se pojavljuje u situacijama kada se menadžeri, kao donosioci odluka, zadržavaju na početnim podacima i informacijama dobijenim po predmetu odlučivanja, kao jedinog osnovi za izbor prave opcije odluke. Pri tome ne pokazuju sposobnost prilagođavanja informacijama, koje su naknadno dobijene, a gube iz vida činjenicu da prvi utisci, ideje, naročito procene i ocene imaju nesigurnu težinu u odnosu na kasnije podatke i informacije. Selektivna percepcija. Selektivna percepcija se pojavljuje kada menadžeri selektivno organizuju i tumače događanja na osnovu svoje pristrasne percepcije. Predrasuda selektivne percepcije ima uticaj na izbor prijemnih informacija, na probleme koji se uočavaju, identifikuju i formulišu, i alternative koje se pronalaze i formulišu u okviru opcionih rešenja poslovnog problema.



Slika 1. Uobičajene predrasude, stavovi i greške pri donošenju odluka ([7] modifikovano)

Navedeni i prikazani tipovi predrasuda i grešaka su u različitom obimu prisutni kod menadžera na različitim nivoima menadžerskog odlučivanja i menadžerske i hijerarhijske odgovornosti u preduzeću. Polazna sistematska analiza i razmatranje navedenih menadžerskih predrasuda i stavova, izvršena je u okviru šire analize efikasnosti poslovnog odlučivanja na primeru preduzeća daljinskih sistema grejanja u Srbiji [14, 15], a u preliminarnom obimu dato je u nastavku predmetne problematike.

MENADŽERSKE PREDRASUDE I GREŠKE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU PREDUZEĆA

Specifičnost poslovnog odlučivanja menadžera u energetske sistemima daljinskog grejanja je vezana za njihov izuzetno veliki strategijski i egzistencijalni socijalno-ekonomski značaj za gradove/opštine u kojima navedeni proizvodni sistemi funkcionišu. S obzirom na vlasnički status, koji se vezuje za lokalne samouprave i upravljanje od strane gradova/opština kao osnivača, strategijske i mnoge operativne odluke se donose u koordinaciji sa njima, kao eksternim faktorima, a ne isključivo autonomnim odlučivanjem top menadžera i njihovih menadžerskih timova.

U istraživanju problematike efikasnosti poslovnog odlučivanja, u skladu sa standardnom klasifikacijom menadžera, u navedenim sistemima izdvojena su tri tipa menadžera, i to:

(a) Top menadžeri, koji su obuhvatili generalnog direktora, zamenika generalnog direktora i pomoćnike generalnog direktora, od kojih se poslednji u sistematizacijama poslova navedeni kao direktori za pojedina pitanja poslovanja, i to obično: pomoćnik generalnog direktora za ekonomske poslove, pomoćnik generalnog direktora za tehničke poslove i pomoćnik generalnog direktora za pravne poslove;

(b) Menadžeri srednjeg nivoa, u koji spadaju direktori pojedinih organizacionih celina/jedinica; npr. Proizvodnja i distribucija; Održavanje; Inženjering; Planiranje i razvoj; Marketing i prodaja; Nabavka; Finansije; Zajednički poslovi; Kadrovi i dr.

(c) Menadžeri osnovnog nivoa, u koje spadaju šefovi pojedinih odeljenja, pogona, toplana i dr. Prikazana klasifikacija sa pripadajućim menadžerskim pozicijama je data za najrazvijenije i najveće proizvodne sisteme, a podleže adekvatnom redukovanju u slučaju manjih proizvodnih sistema.

ZAKLJUČAK

Proces poslovnog odlučivanja je od ključnog značaja za menadžersku uspešnost u preduzeću i uspešnost poslovanja preduzeća. Menadžment preduzeća, kroz poslovno odlučivanje, treba da stvori najpovoljnije uslove za efikasnost i efektivnost u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Efikasan menadžment redukuje troškove, dok efektivan menadžment povećava profit povećavajući produktivnost u preduzeću. Razumevanje menadžerskih predrasuda i stavova pruža mogućnost boljeg razumevanja ponašanja menadžera, njihove uspešnije analitičke pripreme za odlučivanje i uspešnije rešavanje problema poslovanja preduzeća. U procesu donošenja odluka menadžeri primenjuju sopstvene pristupe odlučivanju i odlukama, a koriste i praktična pravila ili heuristiku. Različite menadžerske predrasude i stavovi mogu dovesti do grešaka, što se direktno odražava na kvalitet odluke i efikasnost poslovnog odlučivanja. Potpunije razmatranje predrasuda, stavova i grešaka u odlučivanju menadžera, omogućilo je izdvajanje 12 najčešćih: (a) Višak samopouzdanja; (b) Brzo priznanje; (c) Efekat uporišta; (d) Selektivna percepcija; (e) Potvrđivanje; (f) Uobličavanje; (g) Raspoloživost; (h) predstavljanje; (i) Nasumičnost; (j) Troškove opadanja; (k) Samodovoljnost; (l) Pogled unazad. Poznavanje najčešćih menadžerskih predrasuda i stavova, a po tom osnovu i proističućih grešaka, može značajno pomoći unapređenju sposobnosti i veština menadžera radi povećanja uspešnosti donošenja potrebnih odluka menadžera.

Literatura:

1. Ali, A. J. (1993), Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 23, No. 3, str. 56-57.
2. Atchison, T. J., Hill, W. W., (1978), *Management today: Managing work in organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 556 pp.
3. Choen G.J., (1988), *The nature of management*, Graham and Trotman, London.
4. Harrison, E. F. (1999), *Managerial Decision Making*, South-Western College Pub; 5th edition, 576 pp.
5. Hitt, M. A., Black, J. S., and Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 694 pp.
6. Milovanović D., Tošović R. (2007) SWOT analyses as a basis for mineral strategy and policy, *Proceedings of the 6th International Scientific OMC '07*, Vrujci
7. Milanović N., (2022). Veza između interne kontrole i revizije u javnom sektoru, *Finansijski savetnik*, Vol. 27, No.1, str. 65-76
8. Robbins S. P., Coutler M., (2005), *Management*, Eighth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 640 pp.
9. Robbins, S. P. (2005), *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 759 pp.
10. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb.
11. Stephen P., Coutler M. (2005), *Menadžment*, Data status, 606 p., Beograd.
12. Tošović R., Main Managerial Styles of Decision Making in Business Enterprisis, *Proceeding of 14th International Conference Dependability and Quality Management ICDQM-2011*, 99-108, Belgrade, 2011.
13. Todorović Lj, *Kontrola u javnom sektoru*, Revija prava, Vol. 1, No. 1. str. 7-22
14. Tošović R., (2011), Business Decision Making and Sustainable Energy Systems of District Heating, *International Scientific Conference Sustainable Development in the Function of Environment Protection*, Belgrade, 191-192, Belgrade.
15. Tošović R., (2011), Strategic Decision Making in Development Company with Energy Systems District Heating, *Proceedings of 16th International Scientific Conference SM2011*, The Faculty of Economics, Subotica, University of Novi Sad, s . 101-112, Novi Sad, Subotica.
16. Tošović R., (2010), Ekonomski parametri efikasnosti poslovnog odlučivanja u preduzeću, *Naučno-istraživačka studija*, 131 s.,

- Beograd.
17. Tošović R., (2010), Efikasnost poslovnog odlučivanja u preduzećima energetske sistema daljinskog grejanja, Naučno-istraživačka studija, 174 s., Beograd.
 18. Tošović R., (2010), Efikasnost poslovnog odlučivanja u preduzećima mineralnog sektora, Naučno-istraživačka studija, 205 s., Beograd.
 19. Tošović R. (2005), Razvojne promene vezane za menadžment geoloških istraživanja mineralnih resursa u Srbiji, Tehnika, Rud., Geolog. i Metal., LX, 6, s. 1-7, Beograd.
 20. Tošović R., Milovanović D. (2005), Influence of Surrounding on the Management of Geological Exploration, Proceedings of "Clay 2005", 362-372, Aranđelovac.
 21. Tošović R., (2006), Quality Management and Geomanagement of Mineral Resources, Proceeding of 8th International Conference Dependability and Quality Management DQM-2006, 110-117, Beograd.
 22. Tošović R., Milovanović D. (2007), Manager Functions in Management of
 23. Wren D.A., Voich D. Jr., (2001), Menadžment – proces, struktura, i ponašanje, PS Grmeč – Privredni pregled, 551 s., Beograd.
 24. Yousef, D. A. (1998), Predictors of decision-making styles in a non-western country, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 19, No. 7, str. 368. Mineral Resources, Proceeding of 10th DQM-2007, 850-858, 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, osvrtne, 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.).

SPISAK RECENZENATA

1. prof. dr Ljubiša Stanojević, profesor emeritus, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija
2. prof. dr Radovan Ilić, redovni profesor, Univerzitet Singidunum, Beograd, R. Srbija
3. prof. dr Slavko Vukša, profesor emeritus, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Bosna i Hercegovina
4. prof. dr Radoja Radić, redovni profesor, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Bosna i Hercegovina
5. prof. dr Duško Jovanović, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija
6. prof. dr Predrag Jovićević, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, R. Srbija
7. prof. dr Jovan Sejmenović, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Bosna i Hercegovina

CIP - Каталогизacija у публикацији
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