



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**



Кандидат: М-р Весна Јованова-Симева

***Влијанието на менаџментот врз
успехот на спортските клубови и
федерации***
(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2013



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics- Skopje



Student: Mr Vesna Jovanova-Simeva

***Management's influence on the
success of the sport clubs and
federations***
(doctorial thesis)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2013

Членови на комисијата:

1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје

2. _____
Економски факултет - Скопје

3. _____
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

Влијанието на менаџментот врз успехот во спортските клубови и федерации

Апстракт

Спортскиот менаџмент претставува основна движечка сила во обезбедувањето на беспрекорно функционирање на целокупниот систем на спортската организација. Тој обезбедува материјални и финансиски средства, создава услови за високи достигнувања, создава систем на селекција на човечките ресурси, обезбедува високо ниво на стручно - научна работа, каде што добро се познати факторите кои доведуваат до успех, создава правна рамка за пазарно стопанисување, како и влез на професионализацијата и комерцијализацијата во спортските клубови.

Во научно - истражувачкиот труд се опфатени функциите на спортскиот менаџмент: планирање, организирање и контрола, како и специфичностите на менаџерите и спортот. Во трудов се опфатени 82 менаџера од најпопуларните, најмасовните, најатрактивните и најквалитетните спортови во Македонија, дефинирани како спортски игри (фудбал, кошарка, ракомет и одбојка) и 8 менаџери од нивните федерации. Популацијата од која е извлечен овој примерок на испитаници може да се дефинира како популација на активни високопозиционирани спортски менаџери, носители на функциите на менаџментот во спортските клубови и федерации во Македонија. Во истражувањето се опфатени два система на варијабли: предикторски и критериумски. Примерокот на третираните предикторски варијабли е окарактеризиран како индикатори на спортскиот менаџмент.

Во ова истражување е применет систем од 28 предикторски варијабли на спортскиот менаџмент, систем од 15 варијабли - произлезени од врвните менаџери, систем од 13 варијабли - произлезени од оперативните менаџери, како и систем од 9 предикторски варијабли - произлезени од федерациите. Во наведените системи како критериумски варијабли се користени постигнатите резултати на спортските клубови и федерации.

Третираните индикатори се произлезени од структурата на спортскиот менаџмент, кои што можат објективно да се мерат и вреднуваат. Третираните индикатори се произлезени од структурата на спортскиот менаџмент, коишто можат објективно да се мерат и вреднуваат. Таквиот начин ја отсрани секоја можност за ризик или субјективност при анкетаирањето на врвните и оперативните менаџери.

Од добиените резултати на истражувањето со факторска анализа се изолирани факторите, а со регресивна анализа е утврдено влијанието на третираните индикатори врз успехот на екипите. Додека, со регресија на методот чекор по чекор и со регресија во латен простор, изолирани се најзначајните индикатори и фактори, од кои е изграден и предложен модел на врвен и оперативен менаџер. А, со непараметриска корелација е изграден модел на федерација.

Клучни зборови: *менаџмент, спорт, спортски клуб, спортска федерација, менаџери*

Management's influence on the success of the sports clubs and federations

Abstract

The sports management represents basic force in providing flawless functioning of the overall sports organizations systems. It provides material and financial means, it creates conditions for higher achievements, it creates selection systems for human resources, it provides high level of professional-scientific work, where the factors that lead to success are well known, it creates legal framework for trade economy, and it also creates professionalization and commercialization in sports clubs. In this scientific-research project are included the sports management functions: planning, organization and control, as well as the peculiarities of the managers and the sport itself. It scrutinizes 82 managers from Macedonia, defined as sports games (football, basketball, handball and volleyball) and 8 managers from their federations. The selection of from this sample of penal group can be defined as active and prominent sports managers, entitled with the management functions in sports clubs and federations in Macedonia. This research project includes two systems of variables – predictive and criteria. The sample of the examined predictive variables is characterized as indicators of the sports management.

In this research project is used system of 28 predictive variables of the sports management, system of 15 variables which derive from the operative managers, as well as system of 9 predictive variables which derive from the federations. In the listed systems as criteria variables are used the achieved results of the sports clubs and federations.

The used indicators come out from the structure of the sports management which can be objectively measured and valued. Such method removes every possibility for risk occurrence or subjectivity during the interviews or subjectivity during the interview with the prominent and operative managers.

From the achieved research results gained with factor analysis, the factors have been isolated, and with regressive analysis the influence of the treated indicators on the teams' success has been established. At the same time, with the regression of the method step by step and with regression in latent space the most important indicators and factor are isolated, based on which is determined and proposed the model of a top and operative manager. With the non parametric correlation is created the model of federation.

Key words: *management, sport, sports club, sports federation, managers*

СОДРЖИНА

ВОВЕД	10
1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	10
2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ, ЗАДАЧИ И ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	12
2.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	12
2.2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	13
2.3. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	14
3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА	15
3.1. ПРИМЕРОК НА ИСПИТАНИЦИ	15
3.2. ПРИМЕРОК НА ВАРИЈАБЛИ	16
3.3. МЕТОДИ ЗА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	17
4. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА МАТЕРИЈАЛОТ	19
ГЛАВА I СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ	27
1.1. Појава и дефинирање на поимот спортски менаџмент	27
1.2. Аспекти на менаџментот во спортот	32
1.2.1. Менаџментот како професија	32
1.2.2. Менаџментот како умешност или наука	36
1.3. Принципи на менаџментот во спортот	42
1.4. Специфики на спортот	50
1.4.1. Појава и дефинирање на спортот	50
1.4.2. Глобализација на спортот	54
1.5. Карактеристики на спортските игри	58
1.5.1. Карактеристики на фудбалската игра	61
1.5.2. Карактеристики на кошаркарската игра	63
1.5.3. Карактеристики на ракометната игра	65
1.5.4. Карактеристики на одбојкарската игра	66
1.6. Поделба на натпреварувачкиот спорт	68
1.6.1. Аматерски спорт	68
1.6.2. Професионален спорт	70
1.6.3. Комерцијализација на спортот	73
1.7. Застапеност на науката во спортот	74
1.8. Поим и улога на менаџерите во спортот	77
1.9. Видови на менаџери во спортот	79
1.9.1. Врвни менаџери во спортот	79
1.9.2. Функционални менаџери во спортот	80
1.9.3. Оперативни менаџери во спортот	81
1.10. Создавање на менаџерските тимови во спортот	82
1.11. Лидер во спортот	88
1.13. Образование на спортските менаџери	94
ГЛАВА II ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ФУНКЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ	96
2.1. Поим и дефинирање на планирањето во спортот	97
2.2. Одлики на планирањето во спортот	100

2.2.1. Значење на планирањето	101
2.2.2. Карактеристики на планирањето	103
2.2.3. Одбегнување на планирањето	105
2.3. Процес на планирање во спортот	107
2.3.1. Елементи на фазата на циклусот на планирање	108
2.3.2. Фази на процес на планирање	109
2.4. Временска поделба на планирањето	112
2.4.1. Долгорочно планирање	112
2.4.2. Среднорочно планирање	114
2.4.3. Краткорочно планирање	115
2.5. Стратегиско планирање во спортот	117
2.5.1. Елементи на стратегиското планирање	118
2.5.2. Модел на интегрално планирање	119
2.5.3. Модел на портфолио планирање	122
2.6. Фази и процеси на дефинирање на стратегијата во спортскиот менаџмент	125
2.6.1. Дефинирање на визијата и мисијата	127
2.6.2. Утврдување на целите	132
2.6.3. Развој на алтернатива и избор на стратегија	136
2.7. Оперативно планирање	140
2.7.1. Поделба - периодизација на оперативното планирање	145
2.7.2. Тренажни форми на оперативно планирање	153
ГЛАВА III ОРГАНИЗИРАЊЕТО КАКО ФУНКЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ	155
3.1. Поим, дефинирање и значење на организирањето	157
3.1.1. Организација и организирање	159
3.2. Теорија на организацијата	167
3.2.1. Модел на Weber за бирократската организација	168
3.2.2. Модел на организација според Ichak Adizes	171
3.2.3. Современи теории и спортска организација	175
3.3. Природа и карактер на спортската организација	178
3.3.1. Поим на спортската организација	181
3.3.2. Системски пристап и спортската организација	187
3.3.3. Ситуациски пристап значаен сегмент во спортската организација	190
3.3.4. Видови спортски организации	194
3.3.5. Карактеристики на спортската организација	197
3.3.6. Трансформација на ресурсите во спортската организација	200
3.3.7. Нематеријален капитал на спортската организација	206
3.4. Процес на организирање	215
3.4.1. Организациска структура	215
3.5. Видови на организациска структура во спортот	221
3.5.1. Проста организациска структура	222
3.5.2. Функционална структура на спортска организација	223
3.5.3. Секторска структура на спортска организација	224
3.5.4. Комбинирана структура на спортска организација	225
3.5.5. Матрична структура на спортска организација	226

ГЛАВА IV КОНТРОЛАТА КАКО ФУНКЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ	228
4.1. Дефинирање на поимот контрола во спортот	229
4.2. Потреба од контрола	230
4.3. Карактер на контролата	235
4.4. Карактеристики на контролата	238
4.5. Процес и фази на контролата	242
4.6. Принципи на контролата	251
4.7. Видови на контрола	253
4.7.1. Превентивна контрола	253
4.7.2. Едновремена контрола	255
4.7.3. Контрола со повратна врска	256
4.7.4. Визуелна контрола	259
4.7.5. Научна контрола	262
4.8. Спортска и финансиска контрола	264
4.8.1. Контрола во спортот	264
4.8.2. Финансиска и електронска контрола во спортот	265
ГЛАВА V АНАЛИЗА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО МАКЕДОНСКИТЕ СПОРТСКИ КЛУБОВИ И ФЕДЕРАЦИИ	270
5.1. Состојбата на македонскиот спорт во транзицискиот период	270
5.2. Структура и ниво на застапеност на спортскиот менаџмент во спортските клубови и федерации	275
5.2.1. Застапеност на образованието кај македонските врвни менаџери во третираните спортски клубови	276
5.2.2. Застапеност на образованието кај врвните менаџери по спортски дисциплини	277
5.2.3. Застапеност на развојниот среднорочен план во спортските клубови	278
5.2.4. Застапеност на функционалниот менаџерски тим во спортските клубови	279
5.2.5. Ставови на врвните менаџери за значењето на образованието на иперативните менаџери	280
5.2.6. Ставови на врвните менаџери за потреба од научни сознанија на оперативните менаџери	281
5.2.7. Ставови на врвните менаџери за потреба од стручно-научен соработник во спортскиот клуб	282
5.2.8. Ставови на врвните менаџери за потребата од специјализиран оперативен менаџер за фиичка подготовка на спортистите	283
5.2.9. Застапеност на образованието кај македонските оперативни менаџери во спортските клубови	284
5.2.10. Застапеност на образованието кај македонските оперативни менаџери според спортски дисциплини	284
5.2.11. Стручна надградба на оперативните менаџери	286
5.2.12. Поставување на тренажните процеси на оперативните менаџери	287
5.2.13. Однос на оперативните менаџери спрема контролата	288

5.2.14. Однос на оперативните менаџери спрема планот и програмата	289
5.2.15. Оценка на знаењето на оперативните менаџери за функционалните способности на спортистите	290
5.2.16. Оценка на поставеноста на структурата на македонскиот спорт	291
5.3. Утврдување на влијанието на менаџментот врз успехот на спортските клубови и федерации	295
5.3.1. Факторска структура на менаџментот во спортските клубови	295
5.3.2. Факторска структура на оперативните менаџери во спортските клубови	300
5.3.3. Факторска структура на врвните менаџери во спортските клубови	303
5.3.4. Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај менаџментот на спортските клубови	306
5.3.5. Регресија во латентен простор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај менаџментот на спортските клубови	308
5.3.6. Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери на спортските клубови	311
5.3.7. Регресија во латентен простор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери на спортските клубови	313
5.3.8. Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери на спортските клубови	314
5.3.9. Регресивна анализа во латентен простор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери на спортските клубови	316
5.4. Екстрахирани модели за спортска федерација и за спортски клуб	318
5.4.1. Непараметриска корелација на индикаторите на спортскиот менаџмент кај критериумската варијабла РНЛСМГФЕ на спортските федерации	319
5.4.2. Екстрахирани модели со регресивна анализа на методот чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери во спортските клубови	322
5.4.3. Екстрахирани модели со регресија во латентен простор на методот чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери во спортските клубови	325 325
5.4.4. Екстрахирани модели со регресивна анализа на методот чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери во спортските клубови	327
5.4.5. Екстрахирани модели со регресија во латентен простор на методот чекор по чекор на критериумската	

варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери во спортските клубови	330
5.4.6. Прифаќање или неприфаќање на поставените хипотези	332
5.4.7. Модели на врвен и оперативен менаџер, произлезени од начинот на работа во македонските спортски клубови	336
5.4.8. Предлог на модифицирани модели на врвни и оперативни менаџери за спортски клубови	338
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА	341
ПРИЛОЗИ	353
ЛИТЕРАТУРА	374
ФУСНОТИ	379

МОЈАТА ЖИВОТНА ТРКА ВО
МЕНАџМЕНТОТ НА СПОРТОТ ШТОГУКУ
ЗАПОЧНА, ПАТЕКАТА ПО КОЈА ТРЧАМ Е
НЕПРООДНА И ТРЊИВА, МОЈАТА ВИЗИЈА Е
СИТЕ ВКЛУЧЕНИ ВО СПОРТОТ - СПОРТИСТИ,
СПОРТСКИ МЕНАџЕРИ, ПРОФЕСОРИ И СИТЕ
ЉУБИТЕЛИ НА СПОРТОТ КОИ МУ ПОСАКУВААТ
ПОДОБРА ИДНИНА НА СПОРТОТ ШТО ПОБРЗО
ДА СЕ ПРИКЛУЧАТ КОН ТРАСИРАЊЕТО НА
ПАТОТ, КОН МЕНАџМЕНТОТ ВО СПОРТОТ, СО
ШТО ТРКАТА КЕ БИДЕ СЕ ПОБРОЈНА И КЕ
ЈА ДОЧЕКА СВОЈАТА СВЕТИНА - ЦЕЛТА.
ЦЕЛТА КЕ БИДЕ ОСТВАРЕНА КОГА
СПОРТСКИТЕ КЛУБОВИ И ФЕДЕРАЦИИ КЕ ГИ
МЕНАџИРААТ СООДВЕТНО ЕДУЦИРАНИ СТРУЧНИ
ЛИЦА ОД ОБЛАСТА НА СПОРТСКИОТ
МЕНАџМЕНТ, КЕ СЕ ЗГОЛЕМИ ДОВЕРБАТА
ЗА ИНВЕСТИРАЊЕ ВО СПОРТОТ А СО ТОА И
БРОЈОТ НА АКТИВНИ СПОРТИСТИ КЕ БИДЕ
ПОГОЛЕМ И ПОГОЛЕМ И МОЖНОСТА ЗА
УСПЕХ НА МАКЕДОНСКИОТ СПОРТ КЕ БИДЕ
ПОГОЛЕМА. ТАЈНАТА НА УСПЕХОТ Е ВО
РАБОТАТА, НО НЕ САМО НА МОЈАТА
РАБОТА, ТУКУ И НА ТВОЈАТА, НЕЈЗИНАТА,
НЕГОВАТА - НАШАТА ТИМСКА РАБОТА И
РАБОТАТА ПО НАС ДА ПРОДОЛЖИ ИСТО КАК
ДА СМЕ ПРИСУТНИ И СИТЕ НИЕ, КОИ СЕГА
ГИ ПРАВИМЕ ПРВИТЕ ЧЕКОРИ НА
МЕНАџМЕНТОТ ВО СПОРТОТ ВО МАКЕДОНИЈА...

ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ ВРЗ УСПЕХОТ НА СПОРТСКИТЕ КЛУБОВИ И ФЕДЕРАЦИИ

ВОВЕД

Спортот претставува значаен сегмент од целокупниот општествен систем и има за цел да ги задоволи потребите на денешниот начин на живеење. Натпреварувањето претставува основна категорија на спортските активности и е еден од најзначајните елементи на спортскиот процес. Спортските натпревари се средство за одмерување на способностите меѓу луѓето, градовите, државите, континентите и др.. Современиот спорт во светот доживува големи квалитативни, квантитативни и структурални трансформации, кои произлегуваат од новите општествени, политички, економски, технолошки и други развојни чинители на општеството. Постигнувањето на сè подобри резултати во спортот е резултат на сè поголемата застапеност на менаџментот во спортот, како и на променетите сфаќања спрема спортот и технолошкиот развој на тренажните процеси. Развојот на спортот во Македонија е на ниско ниво, а причината за таквата состојба е целокупната ситуација во државата, лошо спроведената транзиција во сите сфери, а посебно во спортот, како и немањето на стратегија за развој на спортот во услови на глобална општествена транзиција. Менаџментот може да биде новата надеж за македонскиот спорт, како процес на управување, односно планирање, организирање и контролирање, а на ова може да се додаде уште и предвидување, дијагностицирање, програмирање, реализација и корекција во тренажната технологија, со цел постигнување на високи спортски резултати.

1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Основните причини за нагласената актуелност на менаџментот во спортските клубови и федерации лежат во фактот дека, на долг пат, не постои една единствена и управувачка неменлива форма во клубовите и федерациите без да се извршат соодветни промени во начинот на управувањето, со цел да се оспособат спортските организации да постигнуваат добри резултати. Оттаму и

доминантниот модалитет на организациското однесување во спортот е под големо влијание на потребата од предвидување на најзначајните идни интерни и екстерни фактори, со што менаџерите во спортските организации ќе бидат во состојба да креираат, а не само да ги следат иницираните промени. Наместо неизвесност за состојбите во клубовите и федерациите треба да се направи стратегиски план во кој ќе бидат вклучени високообразовни установи, чии претставници ќе применат методи кои се научно потврдени, и кои во практиката ќе резултираат со избор на прави луѓе на право место. За да се спроведат зацртаните цели, потребно е стратегијата да биде динамична и да ги предвидува случувањата во спортот.

Ова истражување го дава одговорот за незадоволителното ниво на менаџментот во македонскиот спорт. Истражувањето ги опфати најмасовните и најпопуларните спортски дисциплини во Македонија - спортските игри (фудбал, кошарка, ракомет и одбојка, како и соодветните федерации). Актуелноста на ова истражување е дотолку поголема што е од доменот на менаџментот во спортот. Неговата актуелност се гледа во придонесот што го дава за значењето на менаџментот во спортските клубови и федерации, па врз таа основа да се изгради стратегија за подигнување на нивото на македонскиот спорт.

Добиените резултати од ова истражување имаат одредено практично, теоретско и општествено значење, во коешто со научните информации се утврди влијанието на менаџментот врз успехот на наведените спортски клубови и федерации во Македонија.

Придонесот на ова истражување укажува на недоследноста и непознавањето на значењето на менаџментот во спортските клубови и федерации, што значи дека има потреба од соодветно образовани менаџери кои ќе бидат во состојба предложениот стратегиски план да го применат за успешно надминување на долгата транзиција, а со тоа и побрз развој на спортот во Македонија.

Придонесот би бил многу поголем, доколку во спортските клубови и федерации се ангажираат професионални менаџери, кои сериозно и одговорно ќе и се посветат на работата во клубот или федерацијата. Менаџерите, а посебно стратегиските менаџери во спортот треба да поседуваат способност за препознавање на потребата од успешно спроведување на транзициските промени, а за таа намена е потребно да изнајдат соодветни форми да ги мотивираат носителите на спортската активност.

Со ова истражување се создадоа аргументирани можности за дополнување на законот за спорт, со кој во секоја федерација и клуб ќе треба задолжително да се вработуваат високообразовани и соодветно квалификувани менаџери по спорт, како и квалификувани лица од областа на менаџментот во спортот. Исто така, добиените резултати од ова истражување во голема мерка може да им помогнат и на останатите спортски федерации и клубови да ја прифатат потребата од примена на менаџментот во своите федерации и клубови.

Ова истражување треба да послужи како повод и патоказ за понатамошни истражувања, кои веројатно ќе бидат вршени во блиска иднина, а ќе помогнат за потврдување на добиените резултати и добивање нови сознанија.

Преку научните истражувања се откриваат факторите кои директно и индиректно влијаат врз успехот на спортските клубови и федерации. За успехот на спортските клубови и федерации влијаат повеќе фактори, меѓу кои најзначајни се: функциите на спортскиот менаџмент, техничко-тактичките дејствија, кондициската подготовка, материјалните услови на клубот, инфраструктурата на расположливите објекти и терени, личните примања на вработените, премиите и целосно исполнување на договорите на директните учесници во спортските натпревари, како и градење на краткорочна, среднорочна и долгорочна стратегија за постигнување на поставената цел. Влијанието на менаџментот врз успехот на спортските клубови и федерации не е истражуван кај нас, па затоа во ова истражување се опфатени функциите на менаџментот за кои сме на мнение дека имаат значаен придонес во постигнувањето на повисоки спортски резултати.

2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ, ЗАДАЧИ И ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Спортскиот менаџмент е една од најважните и најсложените активности за спортот затоа што овозможува спортските и работните функции да се спроведуваат на рационален, економичен и ефикасен начин. За успешното спроведување на спортскиот менаџмент најголем придонес има врвниот и оперативниот менаџер, со нивните способности и знаења за успешно координирање, насочување и приспособување на работата, тие директно влијаат врз остварувањето на поставените цели.

Во настојувањето да ја утврдиме состојбата на спортскиот менаџмент во македонските спортски клубови и федерации, како и застапеноста на врвните и оперативните менаџери, го извршивме ова истражување. За што поуспешно изведување на научно-истражувачката работа, го одредуваме и неговиот предмет.

Предмет на истражување во докторската дисертација под наслов *Влијанието на менаџментот врз успехот на спортските клубови и федерации*, претставуваат функциите на менаџментот во спортот, како и спортските менаџери во спортските клубови и федерации.

2.2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Спроведеното истражување е од подрачјето на спортски менаџмент и е прво од ваков вид во Македонија. Поради тоа и целта е поставена релативно широко и со доста големи очекувања, за да се добијат информации од теренот за состојбата на спортскиот менаџмент. Врз основа на поставениот предмет на ова истражување, ја дефинираме и неговата основна цел:

Цел на истражувањето во докторската дисертација претставува утврдување на поврзаноста и влијанието на менаџментот врз успехот на спортските клубови и федерации, како и создавање на единствена заокружена теоретско-апликативна основа за соодветна примена на спортскиот менаџмент. Од целта на истражувањето произлегува научната оправданост за добиените нови научни сознанија кои имаат значајно влијание врз успехот на спортските клубови и федерации.

Тргувајќи од предметот и целта на истражувањето, произлегуваат следниве задачи:

- Да се утврди степенот на меѓусебната поврзаност и структурата на латентните димензии на применетите индикатори, дефинирани како предикторски варијабли;
- Да се утврди степенот на меѓусебната поврзаност на предикторските варијабли и нивното влијание врз критериумските варијабли;
- Да се предложат модели за врвните и оперативните менаџери за подигнување на нивото на спортскиот менаџмент во спортските клубови и федерации;
- Потреба од постојано едуцирање на спортскиот менаџмент и

- Формирање на едукативен центар со цел давање на услуги на сите нивоа.

2.3. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во зависност од предметот, целта и задачите на истражувањето произлегува и основната хипотеза.

Ho - Основната хипотеза од која се тргнува во истражувањето гласи: специјално дадените системи на предикторски варијабли на менаџментот кај спортските екипи и системот на федерациите имаат значајно влијание врз успехот на екипите и селекциите, кај третираните спортски игри. Од основната хипотеза произлегуваат следниве посебни хипотези:

X1 - Менаџментот на спортскиот клуб кој ќе успее да обезбеди повеќе репрезентативци, има поголема веројатност да ги оствари планираните цели;

X2 - Менаџментот на спортскиот клуб кој ќе успее да обезбеди повеќе странски играчи, има поголема веројатност да ги оствари планираните цели;

X3 - Менаџментот на спортскиот клуб кој ќе успее да обезбеди поголем буџет, има поголема веројатност да ги оствари планираните цели;

X4 - Носителите на главните функции на менаџментот кои имаат поголем степен на образование, имаат поголема веројатност да ги остварат планираните цели на спортскиот клуб;

X5 - Менаџментот на спортскиот клуб кој има реална и остварлива визија, има и поголема веројатност да ги оствари планираните цели;

X6 - Менаџментот на спортскиот клуб кој посветува поголемо внимание на планирањето, има поголема веројатност да ги постигне планираните цели;

X7 - Менаџментот на спортскиот клуб во кој се спроведува соодветна и навремена контрола има поголема веројатност да ги постигне планираните цели;

X8 - Носителите на главните функции на менаџментот во федерацијата кои имаат поголем степен на образование, имаат поголема веројатност да ги остварат планираните цели;

X9 - Менаџментот на федерацијата кој ќе успее да донесе квалитетни репрезентативци со двојно државјанство, има поголема веројатност да ги оствари планираните цели;

X10 - Менаџментот на федерацијата кој ќе обезбеди поголем буџет, има поголема веројатност да ги постигне планираните резултати;

X11 - Менаџментот на федерацијата чии менаџерски тимови имаат поголем интелектуален капитал, имаат поголема веројатност да ги остварат планираните цели;

X12 - Од добиените резултати на истражувањето, има голема веројатност да се предложи рационален, ефективен и ефикасен модел на работа во спортскиот клуб, кој ќе придонесе да се подигне стручно - научниот пристап на спортскиот менаџмент, првенствено наменет за оперативните менаџери.

X13 - Од добиените резултати на истражувањето, има голема веројатност да се предложи рационален, ефективен и ефикасен модел на работа во спортскиот клуб, кој ќе придонесе да се подигне стручно - научниот пристап на спортскиот менаџмент, првенствено наменет за врвниот менаџер.

Предложените: предмет, цел, задачи и хипотези на истражувањето, овозможија согледување на моменталната состојба и нивото на застапеност на спортскиот менаџмент, како и поврзаноста и влијанието на индикаторите на спортскиот менаџмент врз критериумските варијабли. А, врз основа на добиените податоци се предложени модели за надминување на лошата поставеност на спортот и спортскиот менаџмент во македонските спортски клубови и федерации.

3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

3.1. ПРИМЕРОК НА ИСПИТАНИЦИ

Кај спортските игри гледаноста, масовноста и комерцијализацијата е многу поголема во споредба со индивидуалните спортови, но не само во Македонија, туку во целиот свет. Во Македонија убедливо најпопуларни спортови се спортски игри: фудбал, кошарка, ракомет и одбојка. Во наведените колективни спортски игри играчите се натпреваруваат во лиги од различни рангови. Поради популарноста на екипните спортови и големината на инвестициите, се одлучивме да ја истражуваме застапеноста и функционирањето на спортскиот менаџмент во најквалитетните први лиги во наведените спортски игри.

Популацијата од која е извлечен овој примерок на испитаници може да се дефинира како популација на активни високопозиционирани спортски менаџери, носители на функциите на менаџментот во спортските клубови и федерации.

Примерокот ги опфаќа најквалитетните клубови од првите лиги во Македонија во натпреварувачката 2012/13 година, фудбал, кошарка, одбојка и ракомет - супер лига. Во истражувањето беа опфатени вкупно 82 менаџера од 41 клуб, а секој клуб беше застапен со по двајца најкомпетентни претставника: еден врвен и еден оперативен менаџер. Врвните менаџери во клубовите беа застапувани од директорите на клубот, од генералните менаџери на клубот или од претседателот на управниот одбор. Исто така, во истражувањето беа опфатени и четирите федерации на истражуваните спортски дисциплини. Додека, оперативните менаџери беа застапени од тренерите на клубовите. Исто така, и федерациите беа застапени со двајца претставника: еден врвен и еден оперативен менаџер. Врвните менаџери во федерациите беа застапени од генералните секретари на федерациите, освен ФФМ, каде што беше анкетиран претседателот на федерацијата. Додека, од оперативните менаџери на федерациите беа застапувани селекторите, а тоа значи беа анкетирани 4 селектори и 4 први луѓе на федерациите. Вкупно во истражувањето беа опфатени 90 менаџери, од кои 82 од спортските клубови и 8 од федерациите.

Основните алатки кои ги користевме во текот на истражувањето беа анкетните прашалници и интервјуата кои ги спроведовме со активните оперативни и врвни менаџери во спортските клубови и федерации. Реализацијата на анкетните прашалници ја изведовме преку директна средба со врвните и оперативните менаџери од спортските клубови и федерации. Истовремено со нив извршивме и интервју и на тој начин дојдовме до многу поголеми сознанија за реалната состојба која владее во спортските клубови и федерации и застапеноста на менаџментот во нив, како и за нивните способности и особини да се носат со промените и барањата во професионалниот спорт.

3.2. ПРИМЕРОК НА ВАРИЈАБЛИ

Примерокот на третираните предикторски варијабли се окарактеризирани како индикатори на функциите на менаџментот, изразени преку способностите и особините на врвните и оперативните менаџери, изработени од м-р Весна Јованова-Симева. Наша претпоставка е дека применетиот систем на предикторски варијабли го покрива најголемиот дел на специфичностите на спортскиот

менаџмент, па од тие причини е добиена значајна поврзаност и влијание на менаџментот врз успехот на спортските клубови и федерации.

Применетите системи на предикторски и критериумски варијабли, како и прашалниците се прикажани во анекс 1 и анекс 2.

3.3. МЕТОДИ ЗА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Методолошки погледнато, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во докторската дисертација под наслов „*Влијанието на менаџментот врз успехот на спортските клубови и федерации*“ се изврши со употреба на логично оправдан, заокружен и научно фундиран пристап.

При изработката на докторската дисертација се применети повеќе научни методи, претставени како основни и дополнителни. Како основни методи се применети: анализа, синтеза, компаративна анализа, метод на анкета и метод на интервју.

Методот на анализа се примени со цел да се открие структурата на спортските организации, односно поделбата на работата во организациите и начинот на управување со спортските клубови и федерации. Промените со кои се трансформира спортот во светот имаат влијание не само на структурата на спортските организации, туку и на окружувањето во кое тие работат. Просторот функционално е подел со цел да даде решение на поединечните структурни елементи, како и да даде предност на еден сектор во споредба со целиот систем.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на различните стратегиски модели на управување со спортските клубови и федерации. Таа ги обединува наведените сознанија во теоретски управувачки модел кој е применлив под посебни интерни и екстерни услови. Неговата корисност се состои и во создавање на основа за примена на методот на споредбена, односно компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за поодделните стратегиски модели.

Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки на процесите на управување во спортските организации. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување на сознанија за идните правци во кои треба да се развива менаџментот кај македонските спортски

клубови и федерации. Врз основа на добиените резултати предложени се модели за подигнување на ефективноста и ефикасноста во спортските клубови и федерации.

Анкетата е метод на прибирање информации, мислења и сознанија за одредена појава, процес по писмен пат со популација која е запозната со предметот на истражување со цел да се согледа мислењето и ставовите на анкетираниите лица. Важно е да се знае дека најзначајна карактеристика на анкетата е писмениот одговор на испитаниците. Основен инструмент на анкетата е анкетниот лист на кој испитаникот одговара на поставените прашања.

Методот на интервју има за цел емпириско опфаќање на размислувањата на дел од македонските менаџери во спортот, за разбирањето и причинителите за денешното ниво на познавање на концептот на управување со спортските организации.

Како дополнителни методи во ова истражување се користени следниве статистички методи:

- Основни дескриптивни статистички методи: аритметичка средна вредност (\bar{X}), минимална вредност на резултатите (MIN), максимална вредност на резултатите (MAX), стандардна девијација (SD), скјунис (Skewnes), куртозис (Kurtosis).
- За утврдување на латентната структура на третираните индикатори, користена е факторска анализа.
- За утврдување на степенот на влијанието на третираните индикатори врз успехот на спортски клубови е применета регресивна анализа во манифестен простор.
- За утврдување на значајноста на добиените фактори е применета регресија во латентен простор.
- За утврдување на статистичката значајност на добиените индикатори и за создавањето на модел е применет регресивен метод чекор по чекор.
- За екстрахирање на значајните фактори и за создавањето на модел, применета е регресија во латентен простор на метод чекор по чекор.
- Поради малиот број на испитаници на федерациите, за утврдување на поврзаноста на третираните индикатори со критериумската варијабла е применета непараметриска корелација.

Обработката на податоците е извршена со помош на статистичката програма SPSS .

4. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Концепциски погледнато, целокупната истражувана материја која е предмет на докторската дисертација се состои од пет тематски подрачја.

Првата глава носи наслов *Специфичности на менаџментот во спортот*. Во оваа глава најнапред теоретски се определува поимот менаџмент и се претставува неговиот еволутивен развој сè до денешни дни. Во понатамошното објаснување дали менаџментот е професија или не, се тргнува од структурата и суштината на професијата. Исто така, се дава објаснување за мислењето на голем број автори дали менаџментот спаѓа во умешност или наука, од каде што произлегуваат четири вида на ставови. За важноста на принципите доволно зборува податокот дека кога се елаборира прашањето на менаџментот како наука се мисли на принципите, затоа што тие го трасираат патот на менаџерската акција. Составен дел на оваа глава се спецификите на спортските игри, кои тесно се поврзани со манипулација на топка. Спортските игри пред сè се мултидисциплинарни активности со комплексен карактер, кои користат знаења од различни научни дисциплини со цел да ги подобрат техничко-тактичките, антропомоторичките и функционалните способности. Основните специфики на спортските игри се натпреварувањата и тренажните процеси, кои се насочени кон постигнување на што подобри резултати. Зависно од квалитетот на екипите, тие се натпреваруваат во национални или меѓународни рангови. Големите светски производители на спортска опрема не штедат средства да инвестираат во спортови кои најмногу привлекуваат публика и кои масовно се следат на ТВ-екраните, а тоа го овозможуваат спортските игри. Потоа се укажува на фактот дека принципите на спортскиот менаџмент се разликуваат од принципите на класичните профитабилни (бизнис) организации. Во оваа глава е дефиниран поимот менаџер, во која укажуваме на улогата на спортскиот менаџер во спортските организации. Составен елемент на оваа глава се видовите на менаџери. Како секоја организација, така и спортската има потреба од покривање на својата структура, како работно така и управувачки. Овој примарен фактор условува поделба на менаџерската работа во спортската организација на следниве

видови менаџери: врвни менаџери во спортот, функционални менаџери во спортот и оперативни менаџери во спортот. Врвниот менаџер во спортот како највисока функција е одговорен за целата спортска организација. Функционалниот менаџер во спортот како самостоен одлучувач ја води и организира работата за која е задолжен (маркетинг, финансии, објекти, администрација и друго). Оперативниот менаџер во спортот е извршен менаџер со голем одлучувачки фактор за развој на спортската организација. Спортистите и спортските стручњаци – тренерите се основните „производители“ во спортската организација, тоа се оперативните менаџери. Во понатамошното објаснување се укажува дека успешното вршење на менаџерската работа бара соодветни способности и знаења, кои се различни зависно од спортската организација (спортска федерација, спортски клуб, државни агенции за спорт, спортски објекти и др.). Соодветни знаења се добиваат во образовните институции и искуства од повеќегодишна адекватна работа. Во голема мерка човечките способности зависат од талентираноста и креативноста на менаџерот. За да биде организацијата ефективна и ефикасна на кратки и долги патеки таа мора да обезбеди повеќе менаџери и на тој начин да формира тим. Една од грешките на менаџментот е една личност – таканаречен генерален директор или лидер на организацијата, кој може да ги врши сите неопходни улоги за организацијата во спортот да биде успешна. Не постои менаџер кој може да ги поврзи и да одговори на сите улоги. Различните улоги и различните способности на менаџерите доведува до создавање на тим од различни менаџери. Спортскиот менаџерски тим најчесто и најлогично е составен од врвен спортски менаџер или спортски директор и оперативен спортски менаџер. Овие двајца се базата на тимот, а тој се проширува со функционален менаџер или директор на финансии, директор на маркетинг, директор на спортски објекти и др.. Лидерот пред сè е водач со посебен авторитет и високи вредности, кој луѓето многу брзо ги придобива и истовремено ги насочува кон целите на организацијата. Екипните спортови не можат да се замислат без лидер. Во завршниот дел од оваа глава се задржавме на значењето на образовниот процес на спортските менаџери. Први и со голем успех кои ја прифатија потребата од менаџери беа професионалните спортски екипи.

Втората глава е дадена под наслов *Планирањето како функција на менаџментот во спортот*. Оваа глава започнува со теоретско определување на терминот планирање во менаџментот, и се укажува на тоа дека планирањето е

една од најважните функции на спортскиот менаџмент. Потоа се укажува на специфичностите на планирањето во дефинирањето на условите за реализација на стратегиските и оперативните цели на спортската организација, на систематската работа, како и избор на насока и начин на решавање на спортскиот проблем. Значењето на планирањето е во тоа што ги избегнува или намалува грешките и овозможува однапред предвидување на ризикот и неизвесноста со соодветно приспособување, а тоа е посебно значајно во кризни ситуации за да се избегне најлошото. Составен дел на оваа глава се карактеристиките на планирањето, каде што тие се прикажани во седум точки. Има менаџери кои го одбегнуваат планирањето од причина што не им е јасно што добиваат со него, а истовремено го губат и своето најсилно „оружје“. Исто така, се укажува на начинот на постигнување на поставените цели во спортските организации преку стратегиско и оперативно планирање. Стратегиското планирање обично се насочува кон општите цели и позиции на организацијата во релативно долг период на дејствување. Стратегиското планирање има за цел да собере што повеќе информации за планираниот проблем, а потоа добро да се проанализираат и врз основа на добиените сознанија да се создаде соодветен стратегиски план за да се постигнат планираните цели. Оперативното планирање прецизно ги дава начините со кои се постигнуваат целите. Процесот на планирање во спортската организација треба да ги опфати сите значајни елементи кои придонесуваат во постигнувањето на целите, со таа разлика што акцентот се става на активностите кои имаат најголем придонес во постигнувањето на целите. Фазите на процесот на планирање бараат навреме да се изврши децентрализација за што поуспешно да се опфатат поедини делови од системот на спортската организација, а потоа повторно да се интегрираат и да дејствуваат како една целина. Фазата на дефинирање на стратегијата е во висока корелација со визијата и мисијата на спортската организација. Оваа фаза е осетлива и поврзана со тешкотии. Таму каде што се очекуваат тешкотии се спроведува оперативно планирање, по потреба се изработува дополнителен план, поврзан со поедини функции на спортската организација, како и со стратегискиот план. Во заклучниот дел од оваа глава укажуваме на основните и најзастапени форми на работа во оперативното планирање кои претставуваат клуч за успех на секоја спортска игра, а тоа се

поделбата на оперативното планирање на периоди и тренажните форми на оперативно планирање.

Третата глава носи наслов *Организирањето како функција на менаџментот во спортот*. Во оваа глава се врши дефинирање на спортската организација и на процесот на организирање на спортските активности. Исто така, се објаснува поимот спортска организација како процес и како форма. Се посветува внимание на еволутивниот пат на спортската организација и менаџментот, како и на нивната висока поврзаност. Потоа зборуваме за теоријата на организацијата, претставена преку моделот на Weber, како бирократска организација. Бирократскиот модел на Weber најголема примена во спортот имал кај социјалистичките земји, на што се должат и постигнатите врвни спортски резултати на меѓународните натпреварувања. Бирократскиот модел бил прифатен и вграден и во развиените западно - европски спортски нации. Исто така, голем придонес за теоријата на организацијата дал Ichak Adizes, кој ја збогатил теоријата на организација, споредувајќи го животниот циклус на луѓето со организацијата. Без разлика за каков вид на организација се работи таа има свој развоен пат како и живите организми; таа се раѓа, расте, созрева и умира. Големиот број на принципи и законитости кои се применуваат во класичната теорија на спортската организација, се прифатени од современата теорија на спортската организација. За голем број автори, современата теорија ги поврзува и надградува традиционалните правци. Одлика на современата теорија е времето во кое таа дејствува, а тоа е XXI век со застапеност на статистиката, кибернетиката и информатичките системи, како и воведувањето на нови високи технологии и техники. Потоа се укажува на природата и карактерот на спортската организација која настојува да ги задоволи физичко-физиолошките, духовните, а последните неколку децении и материјалните потреби. Луѓето во спортските организации меѓусебно се поврзуваат и групираат за да ја подобрат продуктивноста и ефикасноста во работата. Спортската организација сама за себе е систем и е дел од општиот систем, која е составена од потсистеми, како меѓусебно зависни делови. Истовремено спортската организација е динамичен и отворен систем спрема надворешните окружувања, без кои не би можела да опстане. Основна одлика на ситуацискиот пристап во спортската организација е дека секоја организација е посебна и секоја ситуација во окружувањето во кое таа се наоѓа е посебно, и одвоено се анализира. Во понатамошното објаснување на спортската

организација се укажува на нејзината поделба во пет групи, како и на карактеристиките на спортската организација, претставени во осум точки. Како најзастапена форма на организирање на спортот во светот и кај нас се спортските клубови. Тоа се самостојни и автономни спортски организациски целини, независни во поставувањето на целите на својата спортска организација и самите ја избираат стратегијата и планирањето во постигнувањето на целите. Ниедна спортска организација не може да ги постигне своите цели без соодветни ресурси, кои постојано се подготвени на трансформации. Ресурсите се прикажани како материјални и нематеријални средства кои имаат своја моќ да помогнат во постигнувањето на зацртаните цели. Како ресурси на спортската организација се прикажани: човечките ресурси, материјалните, информациските, парични и други. Суштината на нематеријалниот капитал на спортската организација се гледа во знаењето и способностите на човечките ресурси, во постигнатите спортски резултати, квалитетот на спортските услуги и производи. Потоа се укажува дека организирањето е фаза во процесот на менаџментот која овозможува ефикасно реализирање на тоа што е дефинирано во планирањето. Организирањето е процес во кој се дефинира работата која треба да се заврши, каде што најпрвин се воспоставува организациска структура што е потребна за постигнување на добрите спортски резултати. Организирањето пред сè има за цел да ја подобри ефикасноста на менаџментот и да ја намали конфузијата и недоразбирањата во текот на работата. Моделирањето на спортската организација поминува низ пет фактори: прв фактор се: мисија, цели и задачи, втор фактор е структурата на работата, трет фактор се човечките ресурси, четврт фактор се процесите и петти фактор е менаџментот. Организациската структура на спортската организација е претставена како збир на организациски единици со кои се управува, каде што има заеднички поврзувања и со кои се обезбедува соодветна функција за постигнување на целите на организацијата. Потоа се укажува на тоа дека секоја структура се карактеризира со свои специфични особини кои во голема мерка влијаат врз однесувањето и ефективноста во работата. Во спортската практика се присутни пет вида организациски структури, и тоа: проста, функционална, секторска, комбинирана и матрична организациска структура. Во спортот најприменувана е функционалната структура, како не многу сложен систем и применуван од најдобрите спортски организации – клубови. Додека основни

функции на спортските клубови се: спортска функција, маркетинг функција, финансиска функција, функција на спортските објекти, функција на членство и административна функција. Во завршниот дел на оваа глава се укажува дека нема шаблони во изборот на организациската структура, бидејќи секоја организациска целина има свои специфичности кои ја издвојуваат од другите и ја прават оригинална. Исто така, се укажува дека туѓите искуства не треба слепо да се прифаќаат и применуваат во спортските организации. Во изборот на организациската структура треба да се тргнува првенствено од: воспоставување на компатибилност во внатрешните и надворешните окружувања на спортската организација и од воспоставување на најефикасни вертикални и хоризонтални координациски поврзувања. На крај од оваа глава укажуваме дека дизајнирањето на организациската структура во одредувањето на нејзиниот вид е голем предизвик за секој менаџер, посебно кога е во прашање изборот на концепт. Видот на организациската структура првенствено треба да зависи од сопствениот развој и потребите на спортската организација.

Четвртата глава носи наслов *Контролата како функција на менаџментот во спортот*. Во оваа глава се врши дефинирање на поимот контрола во спортот и се укажува на значајноста и потребата од контрола. Има менаџери кои воопшто не вршат контрола, најголемиот дел ја избегнуваат контролата затоа што не знаат што добиваат со неа, а помалиот дел на менаџери се плашат од контролата за да не излезат на виделина слабостите на работењето. Контролата најголема примена има во професионалниот спорт каде што постојано се контролираат тренажните и натпреварувачките процеси. Потоа се укажува дека контролата има цикличен карактер, што значи таа е постојана и никогаш не завршува затоа што континуирано насочува кон ефикасно и ефективно извршување на поставените цели. Контролата е процес во кој се мерат, тестираат, утврдуваат, обработуваат и споредуваат планираните и добиените резултати. Таа е многу значаен процес за успешно управување на организацијата, поради тоа што овозможува навремено предупредување на менаџментот за лошото или доброто работење на спортската организација - клубот. Секоја организација има потреба од систем за контрола, за да го следи текот на работата. Како ефективен систем контролата има свои општи и специфични карактеристики. Процесот на контрола поминува низ следните фази: утврдување на стандардите за контрола, мерење на постигнатите резултати, споредување на постигнатите резултатите според стандардите и преземањето на

корективни мерки. Врз основа на практиката и потребите од контролата се применуваат следните четири контролни елементи во спортот: утврдување на системот на известување, споредување на планираните и постигнатите резултати, преземање на соодветна акција, како и наградување и казнување. Бидејќи контролата обезбедува успешно работење нејзиното спроведување треба да биде ефикасно и ефективно изведено, а во тоа во голема мерка помагаат нејзините принципи. Поради нејзиниот голем придонес за спортската организација во современата литература постојат различни видови на контрола, но според времето на спроведување контролата може да биде превентивна, едновремена, feedback контрола, визуелна контрола и научна контрола. Спортската контрола најчесто се врши за да се утврди тренираноста на поединечните и екипните способности. Додека, контролата во натпреварувачкиот период служи за коригирање на тренажниот процес, каде што се вршат превентивни, обновувачки и опоравувачки процеси. Контролата во спортот претставува една од најважните функции во спортскиот менаџмент и затоа треба да има постојано активна улога во управувањето со спортската организација - клубот. Не помалку важни за професионалните спортски клубови е и контролата на финансиското и материјалното работење. Финансиската контролата во спортот има за цел да врши споредување и мерење на спортските и бизнис-резултатите. За значењето на контролата на клубовите кои учествуваат во европските натпреварувања најдобро зборува финансиската контрола што ја спроведува UEFA. Во завршниот дел на четвртата глава се укажува на потребата од контрола, како неопходна функција на спортскиот менаџмент, со чија помош се откриваат грешките во остварувањето на целите и по потреба се презема корективна акција.

Завршната, петта глава, носи наслов *Анализа на менаџментот во македонските спортски клубови и федерации*. Во почетниот дел од оваа глава се зборува за општата поставеност и организираност на спортот во Македонија. Дадена е слика за состојбата во која се наоѓа македонскиот спорт во транзицискиот период. Во оваа глава се истражувани најпопуларните спортски игри: фудбал, кошарка, ракомет и одбојка, во кои се опфатени сите спортски клубови кои настапуваат во прва лига во натпреварувачката 2012/13 год. и соодветните спортски федерации. Потоа се укажува на структурата и нивото на застапеност на спортскиот менаџмент во најпопуларните спортските клубови и федерации. Во продолжението на оваа глава се зборува за застапеноста на

менаџерите во спортските клубови и федерации. Составен дел на оваа глава е утврдување на влијанието на менаџментот врз успехот на спортските клубови и федерации. Во завршниот дел од оваа глава ги прикажуваме заклучоците кои се добиени од ова истражување. Од добиените резултати на истражувањето произлегуваат и моделите на спортски менаџери за спортските клубови и федерации.

ГЛАВА I СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ

Менаџмент е генеричка функција и специфично и својствено средство на секоја организација, без оглед на тоа каква е нејзината мисија - цел.

Peter Drucker

1.1. ПОЈАВА И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ

Менаџментот како практика е стар колку и човечкото општество. Тој се појавил оној момент кога човекот почнал да се дружи и здружува со други луѓе, поради остварување на поединечни и заеднички цели. Може да се претпостави дека појавата на менаџментот започнува оној момент кога луѓето биле принудени да се организираат и да ги користат примитивните начини во производството на различни производи, потребни за нивен опстанок и нивен подобар живот. Општо е познато дека процесот на работата одиграл клучна улога во развојот на човекот и менаџментот. Со право се истакнува дека менаџментот е една од најстарите професии на светот и дека тој во голема мерка претставува движечка сила во забрзаниот човечки развој. Тешко е да се зборува за добро организирани почетни корени на менаџментот и за тоа во која форма и во кој обем бил применуван. Најблиску е оној момент кога развојот на општеството достигнало таков степен, каде што човекот бил во состојба да испланира некоја цел и да ја „пренесе“ на други луѓе за да ја извршат, таквата соработка имала елементи на менаџмент.

Првите добро организирани почетоци на менаџментот ги наоѓаме кај древните цивилизации. Преку секојдневната работа луѓето добивале искуство и сознанија како полесно и поуспешно да се организираат во производството на храна, занаетчиството, изработката на пари, градењето на храмови, патишта,

поплочувањето на улици и плоштади, градењето на домови за живеење, училишни и спортски објекти, театри, библиотеки и друго.¹

Можеме со сигурност да потврдиме дека и спортскиот менаџмент своите корени ги има поставено пред многу векови, уште во античко време. Како пример ќе ги наведеме Античките олимписки игри, каде што за нивно успешно одржување била потребна добра организација. Игрите траеле пет дена, а тоа значи дека најмалку десет дена биле присутни натпреварувачите во местото каде што се одржувале Античките олимписки игри. За успешно изведување на игрите било потребно да се изготви распоред на натпреварувачите и дисциплините, да се опише спортската опрема, да се запознаат и почитуваат спортските правила, а за нивно непочитување постоеле и соодветни казнени мерки. За успешно организирање и одржување на Олимписките игри биле задолжени луѓе специјално оспособени за масовни и повеќедневни спортски манифестации. Целокупната организација на спортските натпреварувања и целокупните церемонии за време на игрите, се историска претходница на денешниот спортски менаџмент. И со право може да се каже дека Античките олимписките игри се класичен пример на појавата на првите форми на спортски менаџмент. Каде што првото ниво на спортски менаџери се грижело за специфичностите на тренажните подготовки на натпреварувачите и за што поуспешно нивно претставување на натпреварите, второто ниво на менаџери (технички организатори, судии и др.) се грижело за објективно одржување на натпреварите, третото ниво на менаџери имале церемонијални задолженија и државни протоколи, додека четвртото ниво на организација имало за цел обединување и координирање на учесниците и донесување општи одлуки.²

Со голема веројатност можеме да претпоставиме дека за успешното одржување на тогашните Олимписки игри, менаџментот бил принуден долго време да се подготвува и тесно да ги специјализира своите улоги и задачи. Секако дека денес Олимписките игри се многу посложени за одржување и покрај тоа тие се многу полесни за организирање и спроведување, затоа што денес постојат соодветно едуцирани менаџери, со големо искуство. Од наведеното со голема сигурност можеме да кажеме дека општиот и спортскиот менаџмент се присутни многу векови наназад, за што зборуваат бројните археолошки артефакти и пишани документи. Зависно од општествениот и историскиот карактер во кој се

применувал општиот и спортскиот менаџмент попримиле различни белези и вредности низ вековите.

Зборот менаџмент е прифатен во целиот свет и секаде има речиси исто значење. Поимот менаџмент во стручната литература и во практиката, најчесто се користи за да покаже современ начин на управување во спортската организација. Меѓутоа, значењето на поимот менаџмент е многу повеќе од управување. Сепак, со зборот менаџмент светот се запознал преку англискиот јазик, затоа што него први почнале да го анализираат и дефинираат англосаксонските автори. Потеклото на зборот менаџмент во англискиот јазик го има зборот „manage“ што значи: управување, успешност, постапки, следење и друго. Исто така, глаголот manage доаѓа од италијанскиот збор *maneggiare* - да се справи, раководи.³

Поимот спортски менаџмент во современата литература најде свое место во втората половина на XX век. И пред тоа постоел и се применувал менаџмент во спортот, но тој суштински не ја третира ни теоријата ни практиката. Во теоријата и практиката се испреплетуваат поимите спортски менаџмент и менаџмент во спортот. Дали тие се исти поими? Тоа се исти поими без разлика кој го користиме во употреба. Секогаш спортскиот менаџмент е дел од општиот менаџмент. Функциите, целите и методологијата од подрачјето на општиот менаџмент се применуваат на подрачјето на спортскиот менаџмент со почитување на сите негови специфичности. Затоа, не е од суштинско значење терминот, туку е битна е примената на принципите од општиот менаџмент во активностите на спортот.⁴ Ние се определивме за поимот СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ.

Постојат многу дефиниции за менаџмент. Најпопуларна е дефиницијата за менаџмент на американската авторка Mary Parker Follett, која вели дека менаџмент е способност (вештина, умешност) на вршење на работата преку луѓе, или вршење на работата со помош на други луѓе. Спортскиот менаџмент е основна движечка сила во спортот, од него во голема мерка зависат постигнатите спортски резултати, а со тоа и развојот на спортската организација. Основната улога на спортскиот менаџмент претставува зголемување на спортската продуктивност, како и преземање на одговорност за функционирање на сите процеси и ресурсите кои се најодговорни за управување на процесите и функциите, каде што идеите се преточуваат во цели на спортската организација. На овој начин, спортскиот менаџмент обезбедува беспрекорно функционирање на целокупниот систем на спортската организација, и тоа: обезбедува материјални и

финансиски средства, создава општи услови за високи достигнувања, создава систем на селекција на млади таленти, обезбедува високо ниво на стручно-научна работа, успешно настапување на спортските натпреварувања, како и овозможување на коректна комуникација со спортската јавност и друго.

Улогата на менаџментот во спортот е да обезбеди интегрирање на сите процеси и ресурси кои се значајни за управување на процесите и функциите, а пред сè идеите да се преточат во зацртаните цели. Процесот на менаџментот во спортот се спроведува во рамките на систем кој го сочинуваат организации кои дејствуваат во форма на спортски клубови и федерации. Без спортски организации менаџментот не е во можност да обезбеди своја функционална содржина, и обратно, без менаџмент спортската организација нема интегрална, односно оптимална сила за свое дејствување и развој. Таквата улога на спортскиот менаџмент му е доверена затоа што успехите на федерациите, сојузите и клубовите се во висока корелација со менаџментот, а зависно од тоа и постигнатите резултати.

Спортскиот менаџмент претставува една од најважните и најсложените активности, затоа што овозможуваат тренажните и натпреварувачките процеси да се изведуваат на што порационален, поекономичен и поефикасен начин, во кои спортистите и менаџерите се најважните ресурси во остварувањето на поставените цели. Менаџментот во спортските организации ги планира, организира и контролира тренажните и натпреварувачките процеси, ги елиминира деструктивните појави, ги планира општите и посебните бизнис-планови и функции во подрачјето на спортот, обезбедува постојана комуникација и координација во спортската организација и во окружувањето. Со други зборови, менаџментот во врвниот спорт има цел да создаде систем за постигнување квалитетни производи (врвни спортисти и врвни спортски резултати), кои се јавуваат како клучен фактор во успешноста на спортските натпреварувања.

Спортскиот менаџмент претставува една од најважните и најсложените активности, која обезбедува спортските и деловните функции да се спроведуваат на рационален, економичен и ефикасен начин. Спортскиот менаџмент за наши услови е релативно нов поим, но на светско ниво поимот е длабоко вкоренет во спортските организации. Поимот спортски менаџмент е универзална категорија, но и покрај тоа нема универзална и единствена дефиниција. Постојат голем број дефиниции за спортскиот менаџмент, меѓу големиот број на автори постојат

големи несогласувања што се подразбира под поимот спортски менаџмент, па поради тоа е сосема јасно да нема општо прифатлива дефиниција.

Во проучуваната литература најдовме на одреден број дефиниции за спортски менаџмент, а ќе ги прикажаме само тие за кои сме на мнение дека се директно поврзани со спортскиот менаџмент и дека доволно даваат објаснување за негово успешно дефинирање:

Според Chelladurai P. (1994) под поимот спортски менаџмент се подразбира координација на различни активности, технологии и процеси што се насочени во правец на ефективно работење и создавање спортски резултати и творештво.⁵

Според DeSensi, Kelley, Blanton and Beitel (1998), под поимот спортски менаџмент се подразбира примена на „ која било комбинација на вештини кои се однесуваат на планирање, организирање, водење, контрола, финансирање, водење и вреднување во контекст на организацијата или одделенијата чии примарни производи или услуги се поврзани со спорт или физичка активност.“⁶

Според Pitts, B. & Stotlar, D.(2002), спортскиот менаџмент е проучување и практикување на сите луѓе, активности, бизниси или организации кои се вклучени во производство, олеснување, промовирање или организирање на кој било спорт што е поврзан со бизнис ии производ.⁷

Според Quarterman, J. & Li, M.(1998), под поимот спортски менаџмент се подразбира носење одлуки (својствени за сите процеси) на планирање, организирање, водење, мотивирање, комуницирање, како и контролирање, сè со цел остварување на поставените цели на организацијата.⁸

Според Raič, A., Maksimović, H. (2001), под поимот спортски менаџмент се подразбира изучувањето на проверени и средени знаења за тоа како спортската организација ги постигнува своите цели, собирајќи, распоредувајќи и користејќи ограничени човечки, материјални, информациски и парични извори за својот успех.⁹

Според Bartoluci, M. (2002), под поимот спортски менаџмент се подразбира процес на организирање и водење со спортот или спортската организација поради постигнување на спортски и други цели со рационално користење на ограничените ресурси.¹⁰

Според Šugman, R., Vednarik, J., Kolarič, B. (2002), под поимот спортски менаџмент се подразбира специфичен менаџмент поврзан со спортските активности чија основна задача е координација на спортските активности.¹¹

Според Kastratović, E. (2004), спортскиот менаџмент е збир на активности на членовите на спортската организација кои со своето знаење, умевање и вештини придонесуваат за остварување на однапред поставените цели и реализација на задачите кои од нив произлегуваат.¹²

Според Segić, S. (2004), спортскиот менаџмент е научна дисциплина која се занимава со процесот на развој и селекција на организациските цели и стратегии во спортската организација, како и имплементација на стратегијата низ соработка и насочување на организациските ресурси.¹³

Според Aćimović, D., Milenković, V. (2007), под поимот спортски менаџмент се подразбира организациски, стручно и адекватно водење на спортската организација, со цел добивање економска добивка од спортски натпреварувања на законски начин, на кој било ранг на натпреварување во државата.¹⁴

Според Tomić, (2007), спортскиот менаџмент претставува изучување на проверени и средени знаења за тоа како спортската организација ги постигнува своите цели, собирајќи и користејќи ограничени човечки, материјални, информациски и парични извори за постигнување на својот успех.¹⁵

Според Nešić, M., Lolić, V.(2008), спортскиот менаџмент е дефиниран како процес на работна активност која поединецот ја постигнува со помош и соработка на други луѓе, поради поефективно постигнување на организациските цели, со ефикасно искористување на ограничените ресурси во услови на променливо окружување.¹⁶

1.2. АСПЕКТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ

1.2.1. Менаџментот како професија

Често се поставува прашањето дали менаџментот е професија или не. За да се одговори на ова прашање, потребно е да се има јасно разбирање за суштината на елементите на професијата. Професијата ја следат пет карактеристики:¹⁷

1. Систем на знаење;

2. Формално учење на знаењето;
3. Асоцијација на членството која зборува за професијата на професионален начин;
4. Етички стандарди на управување;
5. Наградата да е под влијание на концептот на услуга и фер-плеј.

Систем на знаење. Постои доволно и конкретно знаење за менаџментот. Менаџерската работа е различна од другите видови на работа. Работата на менаџерот е слична, независно од неговата организација и позиција. Процесот на менаџментот може да се разгледува како активност која вклучува функции, како што се: планирање, организирање, контролирање, координирање и мотивирање. Менаџментот го задоволува првиот критериум за да биде професија.

Формално учење на знаењето. Менаџментот може да се третира како професија поради фактот што постојат програми за негово формално учење: редовни студии за менаџмент, последипломски студии, различни кратки курсеви, семинари и др.. Постои распространето формално образование од доменот на менаџментот.

Асоцијација на членството која зборува за професијата на професионален начин. Сепак, нема организација која зборува авторитативно за целото поле на менаџментот, и нема членство во која и да било организација, потребно за примена на менаџментот. Менаџментот дефинитивно не ја задоволува третата карактеристика на професијата, со оглед на фактот дека тој не е организиран професионално во асоцијации.

Етички стандарди на управување. Не постојат широко прифатени стандарди за менаџментот. Тој дефинитивно не ја задоволува и четвртата карактеристика на професијата, со оглед на фактот дека не постојат формално пропишани стандарди и извршување на стандардите.

Наградата да е под влијание на концептот на услуга и фер-плеј. На крајот, плаќањето на менаџерите е засновано врз нивниот придонес за организацијата, а не и на исполнувањето на планот.

Стојалиштата за менаџментот како професија се дивергентни, но можат да бидат систематизирани како: прво, менаџментот делумно ги исполнува условите за да биде професија; второ, менаџментот не ги исполнува условите за да биде професија; како трето, менаџментот ги исполнува условите за да биде професија, и четврто, менаџментот во иднина ќе прерасне во професија.

Според првото стојалиште, од анализата на карактеристиките на професијата произлегува дека менаџментот има некои карактеристики на професија бидејќи има систем на знаење и знаење кое формално се добива со учење. Сепак, професионална асоцијација која принудува примена на стандарди и има членство, не е присутна во менаџментот. И методот на плаќање на извршените менаџерски услуги многу варира. Оттука, менаџментот делумно ги исполнува некои од карактеристиките на професијата.

Според второто стојалиште, менаџментот сè уште не е професија бидејќи не ги исполнува соодветните барања на професионализмот: определени стандарди, пропишана обука и кодекс на етика. Иако менаџментот, со некој респект, може да се квалификува како професија, тој нема сигурни карактеристики кои генерално ја карактеризираат признаената професија.

Според третото стојалиште, менаџментот е професија која бара да биде извршувана од професионалци. Сега од менаџерот се бара да располага со сеопфатни знаења, способности и став. Доколку професијата се дефинира како занимање кое ги услужува другите, тогаш и за менаџментот може да се размислува како за професија. Терминот менаџмент може да се употреби за означување професија. Терминот професионален менаџер добива на популарност и на употреба, обично применет на личност која има успешно менаџмент – школување, и има поминато доволно години во практиката и акумулиран фонд на искуство. Менаџерите ја управуваат организацијата, не во нивен личен интерес, туку со потребен респект спрема интересите на сопствениците, вработените, потрошувачите, добавувачите и многу други кои се под влијание на активностите на работењето.

Според четвртото стојалиште, менаџментот во иднина ќе прерасне во професија. Силни индикатори на трендот спрема професионализација се наоѓаат во следново:¹⁸

- Постојано зголемување на знаењето за менаџментот;
- Отворање професионални теории за деловен менаџмент;
- Зголемен број менаџмент - консултанти;
- Зголемено нагласување на етичките основи на менаџмент - однесувањето;
- Основање менаџмент – организации.

Во современите учебници во јавните расправи сè повеќе е присутна тезата дека на менаџментот треба да се гледа како на посебна професија. Како прилог за тоа зборуваат бројни аргументи од кои најзначајни се: ¹⁹

- Бидејќи претставува занимање кое ги исполнува критериумите на професија, а тие се:
 - систематизиран збир на знаења со значајна интелектуална содржина;
 - етички кодекс и стандарди на однесување;
 - професионално здружување кое ги одржува стандардите и до некаде ги контролира пристапите на професијата.
- Правилен начин на пристап спрема професијата врз основа на минимална обука или способности;
- Основата е професионално вршење на менаџерските работи, односно е извор на добивање заработувачка на голем број луѓе;
- Денес во светот постојат бројни национални и регионални здруженија на менаџери меѓу кои најголемиот број се оние кои успешно се занимаваат со сите предизвици на менаџерската професија.

Занимавањето со менаџмент во професионална смисла има голем број барања, меѓу кои најзначајни се: ²⁰

- Да има разни нивоа на знаења и способности;
- Постојано да учи и да се усовршува;
- Да има високо ниво на физичко, ментално и психичко здравје;
- Многу да работи, многу да се труди (посебно интелектуално);
- Нема прецизно дефинирано работно време;
- Има голема одговорност.

Професионалниот менаџер мора да има потребно знаење и способности за да може успешно да ја врши својата работа. Тој мора стручно да биде оспособен, мора да постои одговорност за работата, мора постојано да се надградува и да ги прифаќа сите предизвици кои се од корист за неговата организација. Менаџментот е таква работа која овозможува ефикасно функционирање на организациските процеси.

Менаџментот е посебна професија околу која се создава и развива професионална кариера. Професионалните менаџери својот професионален статус го градат и потврдуваат низ резултатите на својата работа. Ништо не успева толку

добро како што успева успехот, велат припадниците на таканаречената прагматична школа на менаџментот. Само низ резултати се гради професионалниот статус. Според Wren, D.A., Voich, G., секоја работа за да прерасне во професија треба да има :²¹

- Систематизиран збир на знаења со значајна интелектуална содржина;
- Стандарди на однесување или етички кодекс;
- Професионално здружение кое ќе ги одржува стандардите и до одреден степен ќе го контролира пристапот на професијата;
- Пропишан начин на пристап спрема професијата врз основа на некаков минимум на обука и способност.

1.2.2. Менаџментот како умешност или наука

Покрај тоа што менаџментот е стар колку и човечкото општество, тој како научна дисциплина е од поново време. До XX век доминирало мислењето дека менаџментот е умешност. Подоцна, а посебно во втората половина на XX век, преовладува мислењето дека менаџментот треба да се карактеризира како наука и како умешност.

Менаџментот како умешност произлегува од судовите, креативноста, искуството и индивидуализмот кој го носи секој менаџер со себе. Тешко е да се направи експеримент и да се предвидат идните случувања, како да се спроведуваат и носат одлуки. Поради наведеното на менаџерите им е потребна креативност, интуиција, искуство и персонални вештини, кои тешко можат да се научат преку обучување и образование, па затоа можат значајно да се „подобрат.“ Поради наведеното кажуваме дека менаџментот е умешност, како што се спортот, музиката, сликарството и друго.

Но, сепак од 1950 година на менаџментот се гледа и како на наука. Прв автор кој менаџментот го проучувал систематски и кој дал значаен придонес во неговиот развој е Frederick Winslow Taylor. Тој користел научни методи и вршел конкретни експерименти во управувањето на производствените програми. Значаен придонес во развојот на научниот менаџмент дал и Henry Fayol кој го проучувал проблемот на управувањето со претпријатијата како целина.²²

Мислењата на авторите за менаџментот се поделени, едни се на мнение дека менаџментот спаѓа во современи интердисциплинарни науки, а другите пак,

дека менаџментот е умешност, односно искуство и практика. Во литературата сè уште побудува голем интерес прашањето за карактерот на менаџментот - дали тој е умешност, наука или и умешност и наука. Врз основа на анализата на литературата може да бидат систематизирани следните стојалишта:²³

1. Менаџментот е умешност;
2. Менаџментот денес е умешност, а во наредниот период ќе прерасне во наука;
3. Менаџментот е истовремено наука и умешност и
4. Менаџментот е наука.

Според првото стојалиште, менаџментот е умешност. Развојот на менаџментот како умешност е процес на учење на нови знаења, идеи, формации, концепции и техники, како и примена на знаењето во практиката.

Според второто стојалиште, менаџментот денес е умешност, а во наредниот период ќе прерасне во наука. Ова стојалиште е објаснето на следниов начин: кога за менаџментот се зборува како за умешност, тој се базира врз експеримент, а кога се изучува како наука - се базира врз принципи и на научни методи.

Според третото стојалиште, менаџментот е истовремено наука и умешност. Умешноста е креативна употреба и примена на принципите во дадена ситуација, со намера да се остварат определени резултати. Менаџментот, пак, е наука затоа што содржи систем на знаење. Научниот карактер менаџментот го добива преку принципите и преку примената на научниот метод. Сега, постои наука за менаџмент - фонд на акумулирано знаење, тестирано и автентично докажано кое се потпира врз научна методологија и систем на принципи. Фондот на научното знаење за менаџментот не е ниту сеопфатен, ниту прецизно точен. Замена за менаџментот како наука е менаџментот како умешност. Менаџментот работи со луѓе и со предмети. Во работењето со предмети менаџерот може да го примени менаџерското знаење и да очекува резултати кои се сигурни, но кога работи со луѓе менаџерот се судрува со неизвесност што е содржана во човечкото суштество, а резултатите не се ни приближно како предвидените. Така, менаџерите применуваат наука која е корисна, а потоа се потпираат на умешноста - нивната сопствена способност за управување со факторите за остварување на саканиот резултат. Менаџментот, исто така, е наука и практична умешност.²⁴ Умешноста треба да се базира врз добра техничка вештина и на имагинација.

Овие технички вештини се базираат врз наука. Слично е и со добриот менаџмент кој треба да се базира врз принципи и концепции кои и помагаат на умешноста. Како што се знае, умешноста и науката не се исклучуваат меѓусебно, всушност тие може да бидат комплементарни. Менаџерот треба да знае и да ги разбере, не само концепциите и принципите на менаџментот (менаџментот како наука), туку и како да ги употреби (менаџментот како умешност).

Според четвртото стојалиште, менаџментот е наука. Пред да се објасни научниот карактер на менаџментот, треба да се елаборира умешноста. Умешноста е способност за успешно извршување на работата, а добиена со искуство, со студирање или со набљудување, или пак, вештина во изведување на тоа што го работи, како резултат на знаење и на практика. Поаѓајќи од ова, може да се каже дека сите автори кои се на мнение дека менаџментот е умешност, мислат дека станува збор за применет менаџмент, за знаење кое е добиено преку учење. Со други зборови, умешноста упатува на добиено знаење од определено подрачје, применето на општествените појави.

Во одбрана на ставот дека менаџментот е наука треба да се објасни подрачјето на примена, значењето на зборот наука и др. „Кога подрачјето на знаење е дефинирано, организирано во систем на јасни примарни и секундарни теории, кога е тестирано според логиката и според стварноста на универзумот, така што сегашните и поранешните промени во системот може да бидат објаснети, а идните предвидени или создадени промени, таа топка на знаење ја нарекуваме наука.“²⁵ Често се говори дека општествените науки не се егзактни, во споредба со егзактните природни науки. Но и „често се говори дека менаџментот е најнеегзактната општествена наука. Исто така, вистина е дека однесувањето и структурата на атомот се помалку комплексни отколку однесувањето и структурата на луѓето. Но, не треба да се заборава дека и во најегзактните науки има подрачја во кои научното знаење е заменето со шпекулации и хипотези. Такви примери има и во другите науки.“²⁶

Менаџментот не може да се изучува како природните и физичките науки. Сепак, менаџерот може да дефинира, да анализира и да ги мери феномените и може да користи определени техники кои го оспособуваат да експериментира и да добива докази. Основна карактеристика на науката е да ги систематизира знаењата со примена на научни методи во одредено подрачје. Менаџментот спаѓа во подрачјето на општествено - хуманитарните науки чии принципи, концепти и

„закони“ немаат висок степен на егзактност како што е во природните науки. Во менаџментот, принципите и концептите се подложни на промени и на постојана еволуција на знаењата.

Многу брзо по општиот менаџмент се појавува спортскиот менаџмент и тоа при крајот на 1960-тите години и почетокот на 1970-тите години. Додека, добро подготвените универзитетски наставни планови и програми почнале да се вклучуваат во спортскиот менаџмент дури во 1980 година. Поради тоа за појава на спортскиот менаџмент како научно дисциплина е земена 1980 година. Во овој период се вршат голем број истражувања во деловниот менаџмент поттикнати од новите можности на информатичката технологија. Теоретичарите на спортскиот менаџмент развиле нови модели на стратемско планирање и одлучување со голем раст на претприемништвото и користењето на маркетингската техника. Со овој развој се врзува и периодот на отворањето на голем број високошколски образовни институции од спортски менаџмент ширум САД. Дека развојот на спортскиот менаџмент е сфатен многу одговорно во академските средини, се потврдува со формирањето на Северноамериканското здружение за менаџмент во спортот (NASSM) и издавање на списанието за спортски менаџмент во 1986 година.²⁷ Во тој период има голема експанзија и комерцијализација на спортот, а како резултат на тоа пораснале потребите од откривање на начините на ефективно и ефикасно управување со спортските организации и со тренажните процеси.

Појавата на систематското научно знаење за спортскиот менаџмент се врзува со:²⁸

1. Растот на професионалниот спорт и негово приспособување на законитостите на пазарната и услужната економија и
2. Појава на научниот менаџмент во спортот, прво како профитен сектор на корпоративниот бизнис, а потоа и негово ширење во секторите на непрофитните јавни и приватни дејности.

Појавата на систематското научно знаење за спортскиот менаџмент се врзува за растот на професионализацијата на спортот и негово приспособување на пазарните економски законитости и појавата на науката во менаџментот.

Во списанието *Journal of Sport Management* во периодот од 1987 до 1990 година биле објавени 45 труда, од кои 35 % имале едукативен карактер и биле насочени кон спортскиот менаџмент во основното, средното и високото

образование. Додека, преостаните 65% од трудовите биле со теми од професионалниот, аматерскиот и рекреативниот спорт.²⁹

Со цел јасно да се дефинираат надлежностите на менаџерот и значењето на менаџментот во спортот, многу значајно е да се сфати придонесот на теоретското знаење и истражувачката работа за подрачјето на спортскиот менаџмент. За развојот и градењето на теоретските знаења за спортскиот менаџмент, неопходно е добро да се проанализираат сите истражувања и врз основа на добиените сознанија да се проектираат идните потреби за истражувачки проекти.

Односот помеѓу теоријата и практиката во подрачјето на спортскиот менаџмент претставува многу важна тема за расправа помеѓу стручњациите, истражувачите и практичарите. Врз основа на добиените резултати од бројните истражувања се дошло до заклучок дека: теоретичарите мораат да понудат такви модели и теории, кои предвидуваат и објаснуваат како и зошто се случуваат одредени појави во спортскиот менаџмент, за да им се овозможи на практичарите да постигнат ефективни трансформациски процеси во доменот на своите обврски и одговорности.

Теоријата која е поставена на нучно - истражувачки законитости ги претставува принципите со кои се вршат анализи и предвидувања, како и толкување на природата на однесувањето на одредена група феномени. Таа се проверува по пат на истражувачки активности. Истражувањето најдобро може да се дефинира како систематска и организирана работа, за да се испита одреден проблем кој треба да се реши. Кога истражувањето се спроведува со цел добиените резултати да се применат во решавање на одреден проблем, таквото истражување се нарекува применето истражување.

Најголемиот број спортски организации се заинтересирани за применети истражувања. Таквите организации најчесто ангажираат и консултантни тимови да истражат одреден проблем. Како пример, ќе опфатиме еден шаховски клуб кој се соочил со голем пад на бројот на членовите. Ангажираните истражувачи и консултантите, заклучиле дека 85% на членовите се испишувале поради тоа што немале соодветни спаринг-партнери за игра. По откривањето на причината за големиот број на отпишани членови, шаховскиот клуб им обезбедил соодветни спаринг-партнери на членовите со помош на компјутери. Навременото откривање на причините за намалениот број на членови бил успешно отстранет како недостаток. За кратко време шаховскиот клуб успеал повторно да ги врати некои

од членовите и да обезбеди нови зачленувања. Сето тоа се овозможило со помош на компјутерот кој можел да се програмира зависно од противникот, односно противничките способности. На тој начин е најден партнер со адекватно знаење и креативност.³⁰

Спортскиот менаџмент претставува релативно нова мултидисциплинарна научна област која има се позначајна практична примена во сите сфери на организациските и функционалните системи на спортот. Денес, спортскиот менаџмент се изучува на стручните факултети, како синтеза на економски и спортски научни знаења и „доктрини“, како што е спортското претприемништво, маркетингот во спортот, финансискиот менаџмент во спортот, менаџментот на спортските случувања, менаџментот на спортските објекти, односи со јавноста во спортот, спортското новинарство и друго. Дobar спортски менаџер мора да има знаења од теоријата на спортската дисциплина во која работи, како и од економија, менаџмент и теорија на организацијата. Денес секој тренер е и менаџер.

Менаџментот денес е наука затоа што користи научно - истражувачки методи на следење, анкетирање, експериментирање и применува статистичка обработка на добиените податоци. Како и другите општествени науки така и спортскиот менаџмент претставува систематизиран збир на знаења кои можат да се учат, пренесуваат, истражуваат и проверуваат во практиката. Значи, менаџерот може да експериментира, да анализира, да дефинира, статистички да ги обработува резултатите и да добива докази, кои потоа ги преточува во заклучоци и законитости. Основна карактеристика на науката е да го систематизира знаењето со примена на научни методи во дадено подрачје, токму тоа се практикува во менаџментот. Примената на соодветни статистички методи во менаџментот и во современите тренажни и натпреварувачки процеси е од големо значење во постигнувањето на високи спортски резултати. Најзначајна улога во постигнувањето на врвни спортски резултати има примената на науката, од тие причини врвните спортски екипи создаваат тимови од стручњаци.

Спортскиот менаџмент како занаетчиско - емпириско искуство имал примена во почетниот развој на спортските клубови. Денес, спортскиот менаџмент како посебна научна дисциплина се карактеризира со мултидисциплинарност, во кој се вршат истражувања на сложените процеси во

планирањето, управувањето и организирањето на тренажните и натпреварувачките процеси.

1.3. ПРИНЦИПИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ

Кога се елаборира прашањето за менаџментот како наука се мисли на принципите. Тргувајќи од наведеното, произлегуваат следниве 3 прашања:³¹

1. Што се принципите?
2. Каков е односот на принципите спрема законот? и
3. Зошто се потребни принципите?

За првото прашање, треба да се кажа дека принципите на менаџментот претставуваат водач за менаџерската акција, односно принципите се всушност функционален водач на акцијата. Тие се општа вистина која му помага на менаџерот да одлучи што да направи во дадена ситуација. Формулирањето на принципите датира од почетокот на XX век и оттогаш па сè до денес, некои од нив се потврдени, други се нови, а трети модифицирани.

За второто прашање, каков е односот на принципите спрема законот, може да се каже дека и покрај тоа што се добива впечаток дека тие се слични, сепак разликата е очигледна, и тоа:

Првата разлика е во тоа што принципите се пофлексибилни во однос на законот, додека законот е апсолутно строг. Менаџмент-принципите се предмет на повеќе промени и интерпретација, отколку законите. На пример, менаџмент-принципот на единство на команда означува дека вработениот треба да има еден претпоставен. Сепак, има примери во организациската структура во претпријатието кога се прекршува овој принцип. Следува констатацијата, според која, на менаџмент–принципите треба да се гледа како на водач на акцијата, а не како на закони кои треба да се следат без исклучок.

Втората разлика е во тоа што законот е фиксна вистина, а принципот е фундаментален водач за подготвување политика и за извршување на активноста. Принципите на менаџментот не се закони, тие се водачи. Бидејќи се однесуваат на однесувањето на човекот, тие не се точни како што се точни принципите во природните науки. Принципите на менаџментот се општи правила и патокази кои се изучуваат во текот на образовните процеси, за да овозможат успешно применување на менаџментските функции на сите тие кои сакаат да се занимаваат

со менаџерска работа. Тие периодично треба да се приспособуваат на важни промени. Во практика принципите се работни средства, алатка на научниот менаџмент. Принципите се суштината на научниот менаџмент кој развива систем на уверувања дека извршувањето е потребно. Тие се универзални и применливи на сите луѓе во која било ситуација независно од нивото на менаџментот.

Во врска со третото прашање, со принципите се потврдува научниот карактер на менаџментот, и тоа:³²

- се зголемува ефикасноста;
- се рафинира карактерот на менаџментот;
- се унапредува истражувањето;
- се остваруваат општите цели;
- се создава нова движечка сила;
- се создава нов поттик.

Менаџерот кој правилно ги применува принципите остварува подобри резултати, па затоа тој мора најпрво да ја сними ситуацијата и со неговата креативност и знаење да одлучи дали даден принцип треба да се искористи и во кои услови да се примени. Голем број принципи на менаџментот се развиени за да му помогнат на менаџерот во извршувањето на неговите функции. Обично тие го пропишуваат соодветниот тек на менаџерска акција. Доколку прецизно се следи, активноста во значајна мерка ќе биде извршена. Бидејќи принципите се однесуваат за постапувањата на човекот тие не се толку точни како што се точни принципите во природните науки, но тоа не го намалува нивниот значаен придонес. Принципите на менаџментот се значајни показатели за науката на менаџментот, тие се универзални и применливи на сите луѓе во која било ситуација, на кое било ниво и на кое било подрачје на менаџментот. Тргувајќи од наведеното можеме да констатираме дека принципите од општиот менаџмент имаат голема и значајна примена во спортскиот менаџмент.

Интуицијата во менаџментот во последно време добива значајно внимание и нејзино прифаќање, покрај тоа што била игнорирана со децении. Сега бројните истражувања покажуваат дека искусните менаџери и лидери силно се потпираат на интуицијата, сложените проблеми не се решаваат во потполност рационално. Затоа тие најчесто се потпираат на интуитивни аналогии и паралели со другите наизглед неспоредливи ситуации. Интуицијата во голема мерка може да му

помогне на менаџерот при изборот на принципите. Посебно можеме да ја нагласиме примената на интуицијата во спортските игри, каде што акциите се изведуваат во многу сложени и крајно непредвидливи и неповторливи ситуации. Во спортските игри интуицијата често се нарекува како шесто сетило или внатрешен глас. Психологот Gary Klein тврди дека 90 % од критичните одлуки се носат по интуиција.³³ Во психологијата се подвлекува дека интуицијата овозможува да се донесе сигурна одлука или решение за одреден проблем. На пример „многу чест е одговорот на голманот при бранење на пенал дека по интуиција тргнал на страната на која бил изведен ударот.“ Друг пример, напаѓачот предвреме тргнал во страна во која се одбила топка, одговорот на напаѓачот е дека интуицијата - внатрешниот глас го навел да тргне предвреме за да дојде прв до одбиената топка.

Принципите се основните вистини кои ги објаснуваат односите меѓу две или повеќе варијабли. Научниот метод низ континуирано набљудување на настаните определува факти и врши верификација на нивната точност. По класификацијата и анализата на фактите, научникот - менаџерот во нив наоѓа некакви каузални односи во кои верува дека се вистина. Таквата генерализација е наречена хипотеза, потоа се тестира за да се утврди нејзината точност. Кога хипотезите ќе се потврдат како вистинити ќе можат да ја објаснат реалноста, а при тоа ќе имаат способност за предвидување што ќе се случи во слични услови, тие се нарекуваат принципи.³⁴

Потребата од принципи е следна:

- Со нив всушност се потврдува научниот карактер на менаџментот;
- Со нив се зголемува ефикасноста;
- Со нив се прочистува карактерот на менаџментот;
- Со нив се унапредува истражувањето;
- Со нив се остваруваат општествените цели;
- Со нив се создава нова движечка сила;
- Со нив се создава нов поттик.

Менаџментот како наука почнал да се третира со појавувањето на првите принципи кои биле произлезени од извршените истражувања во практиката. За основоположници на научниот пристап на менаџментот се издвојуваат Frederick Winslow Taylor и Henry Fayol.

Frederick Winslow Taylor е основоположник на теоријата на научното управување. Тој настојувал да го трансформира менаџментот од практика во наука, третирајќи го на „добро поставени, јасно дефинирани и фиксирани принципи наместо повеќе или помалку на магливи идеи.“ Frederick Winslow Taylor е познат како „татко на научниот менаџмент“, кој прв систематски ја проучувал поединечната работа на работниците и на тој начин дал значаен придонес во развојот на менаџментот како наука. Тој дошол до сознание дека во изведувањето на секоја работа постои еден најдобар пат, а до него може да се дојде само со соодветно истражување и прецизна анализа. Тргувајќи од наведеното, основната цел на Frederick Winslow Taylor била да се подобри ефикасноста на производството која ќе му одговара на сопствениците - поради подобрената ефикасност и зголемениот профит, а исто така и на работниците поради добивање на поголеми плати. Од добиените резултати на тестирањата изградил норми за наградување според бројот и квалитетот на произведеното. Работниците кои ги исполнувале и надминувале нормите добивале поголеми надници. Додека, работниците кои не ги исполнувале нормите биле отпуштани од работа. Благодарение на применетите нови методи на работа се смалиле трошоците, се зголемила продуктивноста, се добила поголема заработувачка и се подигнала мотивацијата. И покрај различните обврски, сепак нема конфликт на интереси помеѓу работниците и менаџерите затоа што имале исти цели, растење на производството и добивката. Taylor ја советува управата на претпријатието дека до високи резултати може да се дојде само со помош на ригорозни правила на однесување. За да ја постигне посакуваната идеја на организација со високи перформанси, Taylor креирал четири принципи врз кои го градел концептот на научниот менаџмент, и тоа :³⁵

1. Усовршување на науката на менаџментот;
2. Научна селекција на прави личности за секоја работа;
3. Образување и усовршување на вработените;
4. Соработка помеѓу менаџментот и работниците.

Taylor го нагласува големото значење на наведените 4 принципи. Ако се применуваат во комбинација (не поединечно), водат кон значајно подобрување на продуктивноста и зголемување на задоволството на работниците. Тој бил убеден дека менаџерот треба да користи наука, да тежнее за хармонија, додека организацијата треба да користи тимска работа, а не индивидуална, а кај секој

член од организацијата да се настојува да се поттикнува највисоко ниво на ефикасност.

Индустриските компании кои ги користеле научните принципи на Frederick Winslow Taylor значајно ја зголемиле продуктивноста, а тоа најдобро може да се види со економски раст на индустријата. Освен Frederick Winslow Taylor, голем придонес за развојот на менаџментот дал и французинот Henry Fayol.

Henry Fayol ја гледа организацијата како една целина и потенцира дека менаџерските принципи можат да имаат примена во сите видови на организации. Тој се залагал за широк формален план на менаџментот за да може да ги вежба луѓето во критичните вештини, за да можат тие да се усовршат во ефикасни менаџери. Fayol со неговите истражувања дал значаен придонес во развојот на менаџментот. Неговиот голем придонес во развојот на научниот менаџмент е во тоа што тој го проучувал проблемот на управувањето на претпријатието како целина со цел да ја подобри неговата ефикасност. Кога се зборува за Henry Fayol најчесто се мисли на принципите на менаџментот, коишто во голем број и денес се актуелни. Henry Fayol дефинирал 14 општи принципи на менаџментот кои претставуваат значаен обид за сеопфатно дефинирање на теоријата на менаџментот, и тоа:³⁶

1. Поделба на работата. Предмет на поделбата на работата е да се искористат предностите од специјализацијата, да се произведе повеќе и подобро да се работи со ист напор.
2. Авторитет и одговорност. Авторитетот е право да се даваат наредби и моќ да се изнуди послушност, додека пак одговорноста е последица на авторитетот.
3. Дисциплина. Дисциплината е содржана на послушноста, примена, енергија, однесување и надворешен респект од страна на вработените. Тоа е она што лидерите го сакаат. Трите барања на дисциплината се: добри старешени на сите нивоа, јасни и колку што е можно фер-договори и промислено применети санкции.
4. Единство на командата. За која и да е, вработениот треба да добива наредби само од еден старешина.
5. Единство на насочувањето. Овој принцип е изразен како еден старешина и еден план за група активности кои имаат иста цел. Тело со две глави, како

во општеството така и кај животните, е монструм кој тешко може да преживее.

6. Подреденост на поединечните на општите интереси. Општиот интерес мора да преовладува над поединечниот интерес, но некои фактори, како што се: амбиции, себичност, слабост, игнорирање, мрзливост, придонесуваат да се намали важноста на општиот интерес.
7. Наградување на персоналот. Наградата на персоналот е цена на дадената услуга. Таа треба да биде праведна и да дозволи задоволство на вработените и на фирмата.
8. Централизација. Сè што придонесува да се зголеми важноста на улогата на подредените се нарекува децентрализација, а сè што придонесува да се намали таквата улога се нарекува централизација.
9. Хиерархија. Хиерархијата е верига на старешини, рангирани од највисокиот до најнискиот авторитет, поради потребата за комуникација.
10. Ред. Овој принцип се однесува и на луѓето и на материјалот. Редот кај материјалите бара „место за сè и сè да е на свое место“, а редот кај човекот бара „вистински човек на вистинско место“.
11. Праведност. Праведноста е поголема од правдата. Таа е комбинација на љубезност и правда. Примената на праведноста бара добро чувство, искуство и добар карактер.
12. Постојаност на службениците. Потребно е време за еден вработен да ја запознае новата работа и да успее во нејзиното извршување, секогаш претпоставуваќи дека личноста ја поседува бараната способност.
13. Иницијатива. Таа е најмоќен стимуланс за човечкиот напор, таа е едно од најенергичните задоволства на секој интелегентен човек. Моќта на размислувањето, убедувањето во успех и извршувањето е она што се нарекува иницијатива, но и слобода да се предложи и да се изврши.
14. Единство на персоналот. Единството е сила. Хармонијата и единството меѓу вработените се голема сила за претпријатието. Опасностите кои треба да се избегнат, а кои можат да го расипат единството, „се раздели и владеј“ и злоупотребата на пишуваните комуникации.

Управувачките принципи на Fayol најдоа голема примена во компаниите ширум светот, а како резултат на нив е растење на производството и добивката,

поради тоа тој се карактеризира за значаен авторитет во подрачјето на менаџментот.

Главните фактори кои влијаеле да се промени улогата на менаџментот и да се појават современите принципи се:³⁷

1. Влијанието на компјутерот, а во последно време и микропроцесорот, врз процесот на информирањето во производството и во менаџментот;
2. Темпото на зголемување на технолошките промени, со последица – брзо застарување на процесите на производството и на производите;
3. Растот на меѓународната трговија и здружената конкуренција;
4. Многу поголемото влијание на законодавството врз регулирање на деловните активности во такви подрачја, како што се заштитата на вработените, заштитата на потрошувачот, грижата за окружувањето, здравјето, безбедноста и друго;
5. Промените во општествената клима преку истакнување на барањата за партиципација на вработените во одлучувањето;
6. Високите стапки на инфлација.

Менаџментот е универзална активност затоа што неговите принципи имаат примена во сите работни подрачја, и тоа: индустрија, земјоделство, здравство, трговија, банкарство, војска, спорт, уметност, религија и др.. Принципите на спортскиот менаџмент произлегуваат од практичните искуства на луѓето што се добиени со повеќегодишна менаџментска работа, потоа проверените сознанија во практиката се преточуваат во принципи кои имаат карактер на законитости. Во основата на принципите на менаџментот лежат објективни закони и законитости кои помагаат да се рационализира работата. При тоа треба да се има на ум дека од еден закон можат да произлезат повеќе принципи, и обратно, повеќе закони можат да се концентрираат во еден принцип. Денес, без применување на менаџментски принципи и законитости не може да се замисли современо организирање, управување и водење на организација, тоа се однесува и за спортската организација. Поради наведеното, нивната апликативна примена во спортот е повеќе потребна и неопходна.

Принципите на менаџментот не се дадени еднаш за секогаш, туку тие претставуваат жива материја која зависно од сознанијата и потребите можат да се менуваат. Покрај големата применливост и сличност на принципите на класичните профитни организации со принципите на спортскиот менаџмент,

сепак постојат значајни разлики. Меѓутоа, треба да се истакне дека принципите и законитостите на профитните и непрофитните организации можат да се применуваат во спортот и спортските организации.

Henry & Lee обезбедиле листа на седум клучни принципи за добро организационо управување во спортските организации:³⁸

1. Транспарентност - значи организацијата има јасни постапки за распределба на ресурсите, известување и донесување одлуки;
2. Отчетност - спортските организации треба да бидат одговорни за сите нивни засегнати страни;
3. Демократија - сите групи на засегнати страни треба да бидат способни да бидат претставени во управувачката структура;
4. Одговорност - одборот треба да биде одговорен за организацијата и да покаже етичка одговорност во извршувањето на задачите;
5. Капитал - сите групи на засегнати страни треба да бидат третираны праведно;
6. Ефикасност - во процесот на подобрувањето на ефикасноста треба да бидат преземени соодветни мерки, за да обезбеди организацијата најдобро користење на нејзините ресурси;
7. Ефективност - одборот треба да воспостави и да ги следи мерките на ефикасноста на стратегиски начин.

Вееш ги предлага следните специфични принципи:³⁹

1. Не може да опстане спортска организација без директна конкуренција во која постојано се натпреварува;
2. Организирањето на натпреварите е контролирано од различни управувачки тела;
3. Фокусот на активностите се натпреварувањата, без разлика дали тие се случуваат на свој терен, теренот на противничката екипа, или на неутрален терен;
4. Екипите се натпреваруваат во систем-лига за пласман кој обезбедува вреднување на трудот, зависно од постигнатите спортски резултати;
5. Директни приходи од таквите натпреварувања обично се од сезонски карактер;

6. Со оглед на фактот дека во спортот се работи со активности кои имаат сезонски конкурентен карактер, зависно од неговата натпреварувачка поставеност, организацијата мора да создаде редовни приходи и тоа врз основа на индиректни приходи;
7. Неизвесноста на крајниот резултат на секој натпревар создава голема привлечност и атрактивност на спортот.

1.4. СПЕЦИФИКИ НА СПОРТОТ

1.4.1. Појава и дефинирање на спортот

Историјата на спортот е дел од општата историја, поради тоа можеме да претпоставиме дека спортот од својата прва појава до денес е стар колку и човештвото. Спортот поминал низ многувековен период, за да дојде до денешниот професионален и комерцијален спорт.

Почетоците на спортот се поврзани со следните човечки активности:⁴⁰

- Лов и риболов како средство за обезбедување на опстанокот;
- Борба со природата и околината како форма на опстанок и
- Разни свечености, обреди и забави.

Почетоците на спортот се поврзани со бескласното општество во првобитните заедници, тоа било период на суров опстанок - тесно поврзан со развојот на телесните способности, каде што силата, спретноста, брзината и издржливоста биле потребни за опстанок, додека без нив можностите за опстанок биле многу мали. За тоа постојат многу материјални докази и пронајдени цртежи во пештери и на карпи, коишто докажуваат дека спортскиот дух е присутен од нашите претци па сè до денес.

Низ историјата се менувале разни системи на владеење со државите и разни владетели, но ни еден владетел и ни еден систем на владеење не го намалил значењето на спортот и спортските натпреварувања. Напротив, сите биле свесни за големото значење и придонесот на спортот. Поради наведеното можеме да кажеме дека спортот бил и останал вистинска и незаменлива вредност на човековата цивилизација. Со развојот на општеството и државата, сè повеќе била присутна потребата од нивна одбрана од разни освојувачи. Поради тоа владеечката класа им наметнувала обврска на граѓаните од најмала возраст да се

занимаваат со разни телесни - спортски активности, кои попримале белези на воени вештини. Низ вековите меѓу најприменуваните форми на телесни - спортски активности биле ловот, разни обреди, свечености и забави, како и природните начини на движење: трчање, фрлање, скокање, борење, песничење (боксување) и др.. Од природните форми на движење се развиле разни спортски - воени вештини, и тоа: фрлање на копје, стрелаштво, мечување, јавање на коњ, возење на разни коли со коњи и друго.⁴¹

Улогата на спортските и натпреварувачките активности се менувале паралелно со развојот на човековото општество, како тоа се менувало така и спортските активности ја менувале својата форма, цел и значење. Секоја владеечка класа низ вековите имала за цел да ги покаже сопствените вредности и да ја истакне општествената и воената сила. Во теоријата и практиката поимот спорт се сретнува под различни термини, меѓу кои најприменувани биле физичка култура, физичко воспитување, телесни активности, кинезиологија и друго. Бидејќи историјата на спортот е дел од општата историја, можеме да потврдиме дека спортот од своето прво појавување до денес е стар колку и човештвото.

Модерниот спорт, својата најголема афирмација и популарност, ја добива со обновувањето на античките Олимписките игри од баронот Pierre de Coubertin 1896 година.⁴² Денешниот свет во XXI век му дава право на секој човек како индивидуа да се занимава со спорт како едно од човековите права кое законски е загарантирано поради хумана и цивилизациска придобивка во подобрување на квалитетот на животот. Денес спортот е составен дел од животот на многу луѓе на планетата.

Најприфатливо сфаќање за поимот спорт е дека тој претставува општествен феномен кој потекнува од играта, односно дека тој сам за себе е еден вид на игра, забава и разонода. Ваквите размислувања за поимот спорт можат да се бараат во терминолошкото толкување. Поимот спорт потекнува од латинскиот збор *disport*, што значи нешто што е блиску до игра, забава и разонода. Посебно, во староанглискиот јазик *disport* значи активност која се спроведува со цел да се обезбеди забава и разонода, но со присуство на физичко вежбање.⁴³

Современото толкување на поимот спорт има многу пошироко значење. Најчесто под овој поим се подразбира натпреварување, каде што спортистите постојано се насочени кон нови докажувања дека „границите“ на нивните способности се неисцрпни и дека секој може да постигне повеќе од тоа што го

има постигнато. Тргувајќи од специфичностите на современиот спорт, тој може да се дефинира на различни начини зависно од тоа што сè се подразбира под поимот спорт. Преголем е бројот на дефиниции за поимот спорт, а тоа се потврдува со неговата мултидисциплинарност, сложеност, транспарентност и можност да се дефинира на различни начини. Од многубројните дефиниции, најприфатлива е на Меѓународната асоцијација за спортска наука и телесно вежбање (ICSSPE) која гласи „спорт е секоја телесна активност која има значење на игра и степен на можности за натпреварување, сами со себе или со други. Ако натпреварувањето е со други, тоа треба да биде во витешки дух.“⁴⁴

Според Magnane G. (1964), спортот е активност која се спроведува во слободно време, каде што истовремено е доминантна физичката сила, играта и работата, а се спроведува низ натпреварувања што се опфатени со правила и специфични институции, со можност за трансформирање во професионална активност.⁴⁵

Според Coakly, J., Standeven, J., De Knop, P. (1999), под поимот спорт се подразбира работа која бара координирани физички вештини и голем физички труд, со специфична форма на натпреварување, зависна од одредени правила и со организирани и структурирани односи, каде што се зачувува чувството на слобода и спонтаност.⁴⁶

Според Советот на Европа и Европската историја на спортот (2005), за спорт се карактеризира „секоја форма на физичка активност која низ повремено или со постојано и организирано учество, има за цел афирмирање и подобрување на физичката подготвеност и менталното здравје, формирање општествени односи или постигнување спортски резултати во натпреварувањата на сите нивоа.“⁴⁷

Спортот ја отсликува човековата слобода и неговата постојана потреба за задоволување на своите физиолошко - физички и духовни потреби, кои овозможуваат да се обликува телото и духот во една неразделива хармонија. Денешниот современ начин на живеење има голема потреба од спортски активности затоа што човекот преку спортот развива и задоволува многу поединечни и општествени потреби. Спортот како еден од феномените на здрав и современ начин на живеење има голема популарност во светот, па затоа масовно е прифатен и е во постојан раст. Сигурно е дека спортот е една од најприфатените и најприменуваните активности во светот, речиси да не постои човек кој не е вклучен во спортот како активен учесник или како член, соработник, навивач,

општествен спортски работник, корисник на електронски и печатени медиуми и друго. Односите во спортот се менувале и се менуваат паралелно со општествените прилики. Денес спортистите имаат различни интереси: некои се поради добра заработувачка, други за одржување и подобрување на антропомоторичките, функционалните и здравствените способности, а некои за забава и друго. Спортот денес е убедливо најпопуларна, најгледана и најприменувана човекова активност. Сето тоа произлегува од неговата едноставност, достапност и потреба.

Не постои земја во светот која на спортот не му посветува посебно и големо внимание, и каде што спортските терени не добиваат белези на полигони на кои државите со посредство на своите спортисти го проверуваат, потврдуваат и наметнуваат својот доминантен престиж и надмоќ. Меѓународните спортски натпревари се можност за промоција на развиеноста на државите, а тоа посебно е нагласено во големите и богатите земји. Спортските успеси, рекорди, како и спортската дипломатија денес се рангираат како највисоки општествени вредности.⁴⁸

Спортот е најгледана и најатрактивна општествена активност од светски размери, која постојано е изложена на длабоки квалитативни, квантитативни и структурални трансформации, коишто произлегуваат од општествените, економските, политичките и технолошките услови. Поради неговата комплексност со спортистите се работи тимски, а тие пак, користат знаења од различни научни подрачја, и тоа: медицина, биологија, педагогија, психологија, социологија, биомеханика, статистика, информатика, менаџмент, економија, право и други научни подрачја.

Исто така, спортот го помага економскиот раст на државата и го зголемува вработувањето преку производство на спортска опрема, трговија, угостителство, туризам, транспорт, вработувања во спортски сојузи, федерации и клубови, електронски и печатени медиуми и друго.

Голем број земји во светот и Европската унија, спортот го третираат како многу значаен стратегиски интерес со значајно влијание на општествените, економските, научните, политичките и другите сфери врза денешниот цивилизиран свет. Во истражувањето претставено во 2006 год., кога Австрија претседавала со Унијата, споменато било дека спортот во поширока смисла создал додатен профит од 407 милијарди евра во 2004 год., што претставувало 3,7

% од БДП на ЕУ, и работни места за 15 милиони луѓе или 5,4 % на работна сила. Во ЕУ најголем пораст на вработувања имаат Шпанија и Англија, пораст од 100%.⁴⁹ Ако на ова се додаде уште дека секојдневно се зголемува бројот на луѓето кои директно или посредно учествуваат во спортот, од наведените причини оправдано е секое инвестирање во спортот и спортската индустрија. Таквиот придонес на спортот постојано се нагласува и се промовира во политиката на ЕУ.⁵⁰ Според Евробарометарот, анкетите во октомври 2004 год. покажале дека околу 60% од европските граѓани редовно учествувале во спортските активности во рамките или надвор од постојните 700 000 клубови, каде што и самите се членови на бројни здруженија и федерации.⁵¹

Спортот како организирана форма на редовен тренажен и натпреварувачки процес е многу повеќе од игра, затоа што од спортистите се бара да постигнуваат сè подобри и подобри резултати. Денешниот современ спорт не претставува само забава како што некогаш се дефинирал, денес спортот се претвори во професија која како и секоја друга, се бори за свој углед и статус. Како резултат на постигнатите добри резултати, следува добивање на соодветни бенефиции од економски, општествен, социјален и друг карактер. Денес, сè повеќе и повеќе се вреднува успехот во спортот.

1.4.2. Глобализација на спортот

Зборот глобализација е еден од најприменуваните зборови во академските кругови. При крајот на XX век, глобалните промени од корен ги сменија деловните односи во работата и начините на конкурирање, не само на глобален, туку и на национален план. Под „глобализација“ се подразбира процес на општа поврзаност на светот: технолошки, информациски, комуникациски, економски, спортски, политички и други. Глобализацијата претставува излегување надвор од своите државни граници, сè со цел зголемување на економската добивка и богатството. Денешниот и утрешниот свет е сè „помал“ и сè подостапен. Живееме во информатичко општество каде што протокот на информации е многу брз. Во трговијата, спортот и бизнисот, светот се гледа како еден пазар, каде што се настојува да се отстранат сите бариери. Во таквиот глобален свет компаниите и клубовите стануваат сè помалку национални, а сè повеќе глобални.⁵²

Глобализацијата е поставена врз принципите на модерниот менаџмент. Американскиот менаџмент е светски стандард за современиот менаџмент. Европскиот менаџмент во потполност ги копира принципите и методите на американскиот менаџмент. Додека, сите источноевропски земји и земјите од Балканот доследно го копираат менаџментот од Европа, преку своите транзициски процеси. Меѓутоа, голем е бројот на земјите кои го прифатија јапонскиот модел на менаџмент. Ќе наброиме само неколку високо развиени земји: Хонгконг, Сингапур, Јужна Кореја, Тајван и други. Од наведеното може да се констатира дека во светот постојат три основни модели на менаџмент: американски, јапонски и европски. Во овој глобален процес доминира волјата на високо развиените земји на чело со САД.⁵³

На крајот од минатиот век се дошло до сознание дека само отворените економии кои се спремни во целост да ја приспособат својата структура и институциите на глобалните процеси, со голема сигурност можат да сметаат на меѓународните, па со тоа и на вкупните економски позитивни ефекти. Домашните пазари не можат да останат на страна, „изолирани“ од надворешната конкуренција, ниту можат да бидат рамка за производствена и пазарна експанзија.⁵⁴ Наведените економски законитости се прифатливи и спроведливи за спортските организации.

Таквите промени ги принудува спортските организации да ги приспособат концептот и стратегијата на работа спрема глобалното меѓународно окружување и глобалната стратегија. Денес, спортот е најголема глобална спортска арена. Глобализацијата придонесе да се воспостави брз проток на пари и информации на големи далечини. Добрата спортска понуда на еден дел од планетата, достапна е и во остатокот од светот. Во процесот на глобализација, спортот сè повеќе станува стратегиски зависен од движењето на капиталот, не само во националните граници, туку и во меѓународната рамка, а со тоа се потврдува неговата глобална зависност. Во процесот на глобализацијата производите во спортската индустрија водат фронт на две полиња:⁵⁵

1. Корпорација или претпријатие кое ја обединува избраната спортска гранка со производот од индустријата на спортот, за да можат заеднички да настапат на светскиот пазар;
2. Желба да се прошири популарноста на професионалниот спорт на најпознатите национални лигашки натпреварувања. Пример, САД –

кошарка, NBA - лига и Европа - фудбал Лига на шампиони и нивниот производ: ТВ-преноси, рекламирање на лиценцираните спортски производи и друго.

Слободниот проток на спортисти сè повеќе се интернационализира и комуникациите претставуваат секојдневница. Па поради тоа во денешно време на глобализација на спортот, сè може да се купи и продаде од едно место, сето тоа може слободно да се нарече „глобално село.“ Секоја федерација и клуб што сака да се вклучи во глобалната распределба на средства и медали, потребно е:⁵⁶

- Спортот да го постави на научно проверени тренажни процеси;
- Да обезбеди соодветно образовани менаџери;
- Да создаде нови начини на комуникација и соработка.

Глобализацијата во спортот создаде услови да се формира слободен светски спортски пазар, таквиот пазар доведе до трансфер на играчи од целиот свет во неколку лиги од најбогатите држави во Европа. За врвните спортисти не постои ни бариера ни граница, тие можат слободно да се купуваат и продаваат на светскиот пазар. Спортските менаџери сè повеќе заработуваат на продажба на своите производи на глобалниот - светски пазар, отколку на домашниот. Најголем интерес од глобализацијата имаат богатите држави и клубови, а најоштетени се сиромашните земји и клубови. Таквата појава доведе до голем трансфер на квалитетни спортисти од сиромашните во богатите спортски клубови и држави. Големата и постојана преселба на спортисти доведе до намалување на квалитетот во спортските клубови, афирмацијата на клубовите, градот и нацијата, како и популарноста на спортот.

Стратегијата на спортските клубови е битен фактор како екипите да се спротистават на глобализацијата, односно како да се вклучат во неа и да профитираат од неа. Спортските клубови кои имаат организациски способности навреме да се престојат и да извршат соодветна селекција на човечките ресурси, зависно од вложените средства успеваат да им парираат на надворешните предизвици кои доаѓаат од богатите клубови ширум Европа и светот.

За спортот важат истите законитости кои денес имаат големо влијание врз зголемување на глобалната продажба на потрошувачките производи, како и на производите од забавен карактер. Пример, Кока-Кола и NBA имаат иста потреба да се појават на меѓународниот пазар од две причини, и тоа:⁵⁷

Прво, секој од нив има потреба да најде нов пазар на кој ќе ги продава своите производи. Тоа значи дека NBA сака да продолжи со растот и да ја зголемува својата добивка, па затоа мора да оди на меѓународен пазар.

Второ, олеснет е преносот на меѓународните натпреварувања преку достапната висока дигитална технологија.

Со растот на професионализацијата и комерцијализацијата на спортот, професионалните спортски лиги и корпорации ги користат приликите да ги продаваат своите производи на меѓународниот пазар за да можат добро да заработат на глобалниот пазар. Пазарот ја одредува комерцијалната вредност на спортската дисциплина, од влезниците за натпреварите, преку разни предмети со клупски симболи и разни спортски производи, до цена на поединечни трансфери, пред сè на спортистите, а потоа и на тренерите и преостанатите стручњаци од тренерскиот тим. Правило е клубовите кои постигнуваат врвни резултати да остваруваат и најголеми приходи, а истовремено да вложуваат најголеми средства во ангажирање на најквалитетните и најискусните спортисти и тренери.

Глобализацијата на спортот им овозможи на најбогатите земји од Европа да ги создадат најквалитетните светски лиги во спортските игри (фудбал, ракомет и одбојка), во кои се натпреваруваат и најдобрите играчи од светот. Додека, САД ја имаат најквалитетната светска лига во кошарка каде што се натпреваруваат најдобрите светски кошаркари. Сосема е нормално, екипите од најквалитетните спортски лиги да постигнуваат најдобри резултати и да прикажуваат најдобри игри не само во националните првенства, туку и на меѓународните натпреварувања. Добрите резултати и добрите игри на екипите и играчите ги привлекуваат љубителите на спортот и публиката како нивни „потрошувачи на спортска опрема“. Силните спортски лиги и меѓународните натпреварувања сè повеќе се посетувани од голем број луѓе од други држави и континенти. Во професионалниот спорт, целокупната клупска работа добива своја потврда на меѓународните натпреварувања. Речиси сите комерцијално - профитабилни клубови се „глобализирани“. Како пример ќе ја земиме една од најпопуларните и најпрофитабилните спортски игри фудбалот: FC „Barcelona“, FC „Real Madrid“, FC „Manchester United“, FC „Chelsea“ и други, се спортски клубови каде што играат играчи од голем број држави и различни континенти. Со други зборови, комерцијализацијата е лицето на спортската глобализација, со појавувањето на

спортистите на светскиот пазар широко се отворени вратите на комерцијализацијата и глобализацијата на спортот.⁵⁸

На почетокот од XXI век интернационализацијата и глобализацијата на квалитетните спортски натпреварувања се пренесе од националните на меѓународните терени. Таквата глобализација доведе составите на спортските екипи да го изгубат националниот идентитет и да добијат интернационален карактер. Врвниот спорт го задржа националниот карактер само кога се претставува државата на меѓународен план преку репрезентацијата.

Големите натпреварувања во голема мерка придонесоа да се подигне популарноста на спортот, клубовите и поедини спортисти, како и појава на нови форми на финансиско ангажирање на големи фирми - спонзори, кои станаа значаен извор на приход на спортските организации.

Секако дека интерес е на сите екипи во текот на сезоната да имаат што повеќе силни натпревари, а тоа ќе значи и поголема финансиска добивка. Без излез на големите клубови на меѓународни натпреварувања тешко можат да ги покријат вложените средства на спонзорите.

1.5. КАРАКТЕРИСТИКИ НА СПОРТСКИТЕ ИГРИ

Игрите со топка настанале како потреба на луѓето за забава и движење, а како такви добивале свои белези низ вековите. Тие спаѓаат меѓу најстарите форми на телесни активности, со нив луѓето си играле од најмлада возраст до длабока старост, поради тоа што чувствувале нагонска потреба за забава и движење. Низ вековите биле применувани различни религиозни форми на игри со рака и нога. Со текот на времето игрите се надградувале и усовршувале, така што денес тие се применуваат во форма на спортски игри.

Појавата на современите спортови е тесно поврзана со индустриската револуција Велика Британија при крајот на XVIII и почетокот на XIX век, која била една од најразвиените и најсилните земји во светот. Додека, нејзиниот империјалистички карактер во голема мерка придонел спортската култура да се шири низ светот. Во XVIII век, англиската аристократија почнала со основање спортски клубови за да можат љубителите на спортот организирано да се занимаваат со спорт. Членовите на спортските клубови потекнувале од политички и економски моќни граѓани. Во многу градови се одржувале спортски натпревари

во фудбал, голф, крикет, тенис, коњички трки, атлетски трки и друго. Првиот спортски клуб е фудбалскиот клуб Sheffield и Cambridge, основани 1855 год., а подоцна се формирани и други клубови. Додека пак, во 1863 год. од 6 клуба „dribbling“, основан „The Football Association“.⁵⁹

Спортските игри спаѓаат во групата на колективните спортови, а според движењето во повеќеструктурните комплексни активности, кои се одликуваат со цикличен и ацикличен карактер на движење. Колективноста на спортските игри се гледа во постојана меѓусебна соработка на играчите во надигрување со противникот, а таа се остварува со манипулација на топка. Во манипулацијата со топката застапени се природните форми на движење, и тоа: трчање, скокање и фрлање, паѓање и др.. Постојаниот контакт со топката не смее да се сфати како механичко средство на посредување меѓу играчите, туку како одраз на нивната мисловна и креативна способност во фазата на нападот и во фазата на одбраната. Спортските игри претставуваат креативно подрачје, во кое творечката и креативната игра на играчите во голема мерка имаат одлучувачка улога во остварувањето на посакуваното надигрување и остварување на победа.⁶⁰

Врз брзиот развој на спортот најголемо влијание имале:⁶¹

1. Отворањето на високошколски образовни институции од спортски менаџмент ширум САД;
2. Професионализација и комерцијализација на спортските клубови;
3. Приспособување на спортскиот менаџмент на законитостите на пазарната економија;
4. Примена на науката во спортскиот менаџмент, прво во профитниот корпоративен бизнис, потоа негово ширење во непрофитните јавни и приватни организации;
5. Појава на спонзори, произведувачи на спортска опрема и крупен капитал;
6. Изградба на големи и модерни спортски објекти;
7. Голем интерес на публиката и медиумите за спортските натпревари;
8. Интернационализација на спортот, и друго.

Карактеристиките на спортските игри се најизразени во професионалните клубови, каде што точно се дефинирани односите и процесите помеѓу играчите, тренерите и клубот. Додека, во преодните периоди по завршувањето на договорите или по договор помеѓу играчите и клубовите се вршат премини на

играчите од еден во друг клуб, како и соодветни обезштетувања од страна на клубовите.

Професионалните спортски екипи и нивните играчи кои се натпреваруваат во најквалитетните лиги на ЕУ се под посебна грижа на нивните федерации. За професионалните спортисти покрај националните федерации и националниот синдикат за нив се грижат и меѓународните федерации. Синдикатите на професионалните играчи се многу силни и респектирани, како од спортистите така и од општеството. Професионалниот спорт го карактеризира систем на лиценци и претставува елемент на правниот систем, кој функционира како договорни и општествени односи (договори на тренерите со клубот, договори на играчите со клубот, даночни обврски на клубот, даночни обврски на играчите и тренерите, договори на клубот за поставување на рекламни паноа, рекламни настапи на играчите и друго). Професионалниот спорт покрај натпреварувањата и конкуренцијата има силно изразена монополска позиција во: организирањето на големи натпреварувања, надокнада за ТВ-права, реклами и др.). Исто така, многу значјно за спортските игри е и тесната поврзаност со „индустрискиот спорт“. Поради големите вложувања и разликите во квалитетот на спортските игри се формирани монополски лиги за „создавање на пари“, но таквите лиги се привилегија на богатите клубови. Привилегираните екипи имаат голем број натпревари, сè со цел да се задоволат големите апетити за пари и да се покријат големите расходи.

Најзначајни карактеристики на денешните современи спортски игри се:⁶²

1. Спуштање на границата на рано започнување и рана специјализација;
2. Сè повеќе и повеќе спортските игри се комерцијализираат и професионализираат;
3. Во спортските игри најзастапени се економските интереси;
4. Науката сè повеќе има доминантно место и е најодговорна во постигнувањето на врвните резултати;
5. Бројот на недозволен стимулативни средства за жал се зголемува.

Денешните современи спортски игри се карактеризираат со мултидисциплинарност, па затоа од тренерите - оперативните менаџери се бара многу поголем степен на научни и стручни информации отколку што тоа се бараше во минатото. Тренажните процеси во денешните современи спортски игри се тесно поврзани со голем број научни подрачја кои се во функција на нивно

постојано надградување и усовршување. Сложеноста на спортските игри бара континуирано научно-теоретско следење и проучување.

1.5.1. Карактеристики на фудбалската игра

Фудбалската игра е една од најпопуларните и најпосетените спортски игри во светот. Фудбалот како спортска игра се вбројува во групата на колективни спортски игри, а според структурата на движењата спаѓа во најбогатите и најсложените повеќеструктурни комплексни активности, кои се одликуваат со цикличен и ацикличен карактер. Фудбалската игра спаѓа во најраспространетите спортски игри со топка, таа се игра на сите континенти и во сите држави од светот. Големата популарност и посетеност на фудбалот произлегува од неговата достапност, динамичност, емоционалност, атрактивност, креативност и друго. Специфичноста на фудбалската игра е во тоа што ударите и проигрувањата се многу посложени за изведување во споредба со другите спортски игри, затоа што тие се изведуваат со нога и глава, за разлика од другите спортски игри каде што се изведуваат исклучително со рака. Од разновидната и богата структура на фудбалската игра произлегуваат различни техничко-тактички дејствија. Од антропомоторичките способности најзастапени се: брзината, силата, издржливоста и координацијата. Фудбалската игра се изведува во аеробни и анаеробни услови, така што секој играч треба да има ефикасен енергетски систем кој ќе му овозможи да ги одигра сите 90 мин. со висок интензитет.⁶³ Според својата структура фудбалската игра се одликува со брзи промени на ситуацијата на теренот, со голема емоционалност и создава многу непријатни моменти, во зависност од играта и резултатот.

Фудбалската организација на светско ниво е под чадорот на *Fédération Internationale de Football Association*, попозната под кратенката FIFA. Основана е во 1904 год., со седиштето во Цирих (Zürich) и има 280 вработени од 30 земји на светот. Член може да биде секоја организација која е одговорна за организација и надгледување на фудбалот во својата земја (Слика 1.1).⁶⁴

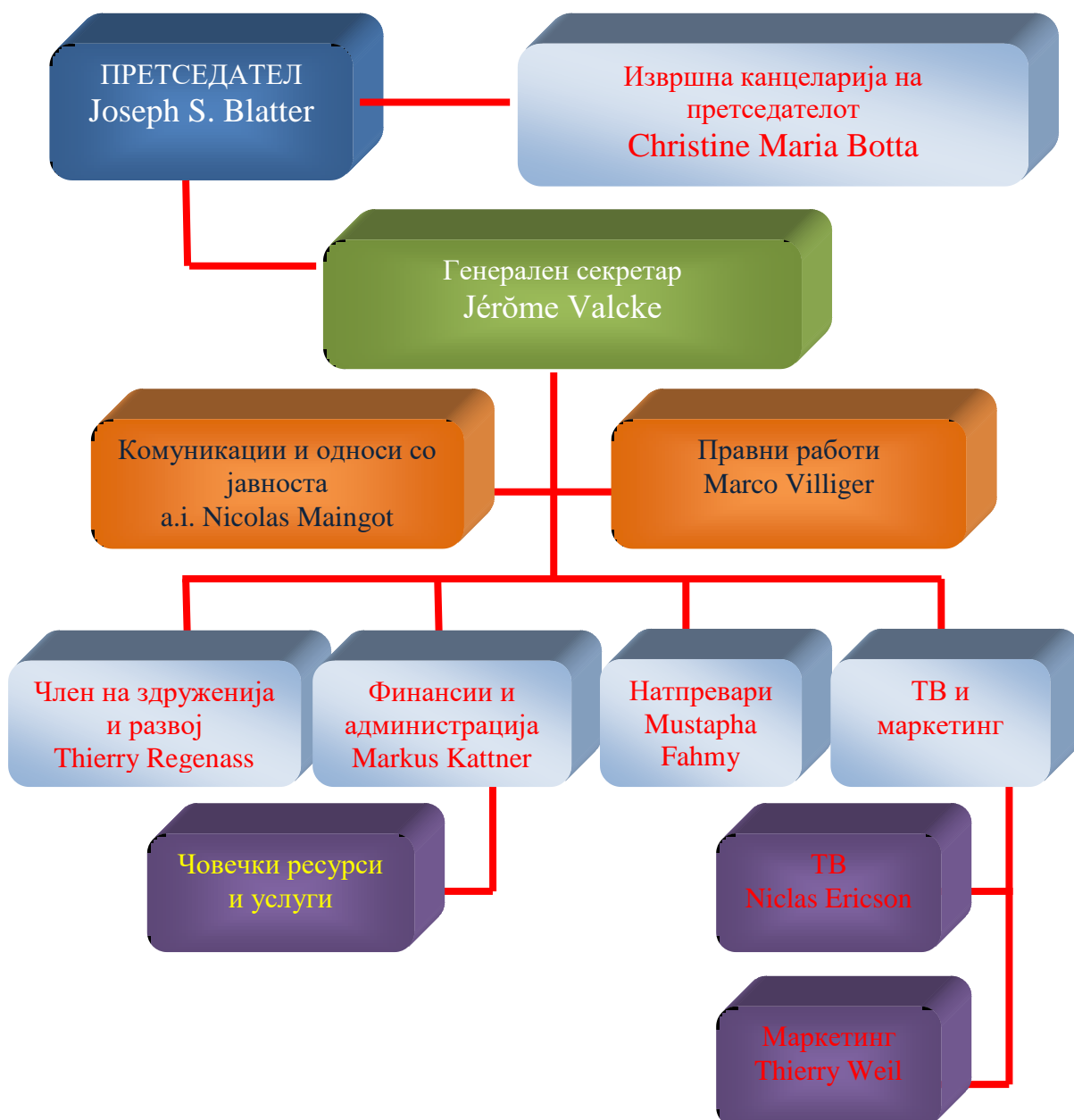
Официјални натпреварувања на клубовите кои ги организира UEFA се:⁶⁵

- UEFA Champions League - Лига на шампиони

- UEFA Europa League - Лига на Европа

Фудбалерите во Европа најдобро се платени во споредба со другите спортски игри, како и во споредба со фудбалерите од другите континенти. И покрај светската економска криза приходите во европскиот фудбал постојано растат, посетеноста на стадионите не се намалува, туку се зголемува од година в година. Во фудбалот се вложуваат многу средства кои брзо се оплодуваат и се враќаат со големи добивки. Фудбалот е спортска игра во која се создава голем бизнис, благодарение на неговата професионализација и комерцијализација, како и поради големата популарност, посетеност и гледаност.

Слика 1.1 Организациона шема на FIFA



Извор:<http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/administration/organisationalchart.html> (accessed 12th of January 2013).

Таквата поставеност на фудбалот им овозможи на бизнисмените да ги професионализираат сите „витални“ функции на фудбалот и на тој начин да си овозможат повеќекратна заработувачка од навивачи, ТВ-права, многубројни комерцијални договори, од продажба на спортска опрема и друго.

За Европа фудбалот е бизнис, како и банкарството, автомобилската индустрија, туризмот и друго.

Поволните законски услови во фудбалот и неговата организациска поставеност на ниво на Европа им овозможуваат на квалитетни клубови како што се: FC „Barcelona“, FC „Real Madrid“, FC „Manchester United“, FC „Chelsi“, FC Liverpool, FC Milan, FC Ваern -Munchen и на многу други фудбалски клубови добро да заработуваат. Фудбалскиот клуб Real Madrid само за седум месеци успеа потполно да го отплати трансферот на Кристијано Роналдо, кој беше купен за 80 милиони £. Во првите седум месеци од трансферот, со приходот од продажбата на дресови, клубот успеа да си ги врати вложените средства.⁶⁶

1.5.2. Карактеристики на кошаркарската игра

Кошарката е единствената спортска игра каде што во извршувањето на топката не се користи сила, туку е потребно исклучително прецизност. Поради високо поставениот обрач и агресивната игра на одбраната, играчите од нападот се принудени извршувањата на топката во кош да ги изведуваат во скок за да го надиграат противникот, а кога се под кош што повеќе да се приближат до обрачот за да можат топката да ја забијат. Исто така и одбранбените играчи се принудени да го бранат својот кош со скок за да го блокираат извршувањето на топката во кош на напаѓачите. Доколку високо поставената цел - кошот не се погоди, топката се одбива над висината на играчите, а за да ја освојат тие се принудени навреме да се одразат и највисоко да отскокнат. Квалитетните кошаркари се карактеризираат со голема висина, широки раменици и широк распон на раце и дланка. Денешните современи кошаркари со своето тело - градба сè повеќе наликуваат на атлети. Телесната висина претставува една од доминантните особини за успешно надигривање на противничките играчи во кошарка. За време на играта топката

многу често се наоѓа високо над главите на играчите - во „воздух“, а за да дојдат до неа тие се принудени да скокаат, а во скокот предност имаат повисоките кошаркари.

Во поглед на функционалната застапеност, кошаркарската игра спаѓа во динамичните спортски игри каде што доминираат движења со постојана промена на интензитетот и насоката, а најголема застапеност имаат следните антропомоторичките способности: брзината, прецизноста, експлозивната сила, брзинската издржливост, брзинската координација, рамнотежата, агилноста, флексибилноста и друго. Додека пак, најголемиот број на техничко-тактичките дејствија се изведуваат во движење со максимален интензитет, каде што доаѓаат до израз брзинско - експлозивните способности на кошаркарите. Поради наведеното во кошаркарската игра доминираат анаеробните нелактатни процеси, а нешто помало значење имаат анаеробните лактатни и аеробните енергетски процеси.⁶⁷

Меѓу најважните фактори кои влијаат врз успехот на играта се техничко-тактичките дејствија, каде што нивната примена во најголема мерка зависи од нивото на нивната совладаност. Колку кошаркарот ја има подобро совладано техниката на изведување за толку тој ќе биде покреативен, поразновиден, порационален и поуспешен. Денешните врвни кошаркари ги совладуваат техничко-тактичките дејствија до автоматизам и поради тоа тие се во можност во секој момент да ги приспособат на секоја новонастанатата ситуација. Добро совладаната техника и кондициска подготовка на врвните кошаркари им овозможува брзо завршување на нападите пред противничките играчи добро да се постават на своите одбранбени позиции. Во современата кошарка играчите имаат изградено универзални техничко - тактички способности кои им овозможуваат на играчите да играат на сите позиции, а со тоа сè повеќе се губат строго поделените места, позиции и зони на движење во одбрана и напад. Кошарката е колективна спортска игра, но истовремено е и поединечна игра. Кошарката бара совладување на комплексната моторичка активност врз која се реализираат голем број сложени, променливи и непредвидливи движења и ситуации кои овозможуваат најдобар одговор во дадениот момент.⁶⁸

Од појавата до денес кошарката, како спортска игра, во САД има економски карактер, а при крајот на XX век се појавува како една од најдоходовните спортски професии. Кошарката како професионална спортска

игра на највисоко ниво е поставена во САД, затоа е и најгледана, најпопуларна и најбогата лига во светот, а нејзините кошаркари убедливо се најдобро платени. Токму затоа најсилната лига во светот е американската NBA - лигата, со 30 екипи и просечна посетеност од околу 18000 гледачи на секој натпревар. Во оваа лига се натпреваруваат најдобрите играчи од светот. Играта која ја прикажуваат играчите од NBA - лигата во текот на натпреварувањата се одликува со недостижна техника, со висока креативност и со високо ниво на колективната игра, како и со висок степен на индивидуални акции.

Најатрактивни меѓународни кошаркарски натпреварувања на ниво на клубови во Европа претставуваат следниве меѓународни кошаркарски лиги:

1. Euroleague Basketball
2. Euro Cup

1.5.3. Карактеристики на ракометната игра

Ракометната игра според движењата спаѓа во повеќеструктурни комплексни активности со цикличен и ацикличен карактер. Додека според карактерот на движењето спаѓа во динамични игри со висок интензитет и голема агресивност, со експлозивни и сложени движења, со брзи и непредвидливи акции, со голема креативност и со голем број комбинации, како и игра со голем број балистички удари, изведени со рака.⁶⁹ Ракометната игра е најбогата со природни форми на движење како што се трчање, фрлање, скокање, разни паѓања и тркалања. Разновидноста на наведените природни форми на движење на ракометната игра овозможуваат подеднакво ангажирање на сите делови од телото и рамномерен развој на поголемите мускулни групи како што се: рацете, нозете, раменскиот појас, грбната и стомачната мускулатура. Нема ниедна антропомоторичка активност што се применува во ракометната игра, а да не врши позитивно влијание врз виталните функции на организмот. Поради големиот број на природни форми на движење, ракометната игра брзо се учи, лесно се применува и има сестран развој на организмот. Од наведеното може да се констатира дека ракометната игра како телесна вежба е многу значајна, затоа што не запоставува ни една поголема мускулна група, а исто така не дозволува да се развие една мускулна група на штета на друга. Врвните ракометари се карактеризираат со атлетска градба, изразена со силна мускулатура и со широки

раменици. Голем број играчи кај врвните екипи имаат над 200 cm, а поедини репрезентации имаат играчи со висина над 210 cm.

Техничко-тактичките дејствија во ракометната игра се изведуваат со висок интензитет во аеробни и анаеробни услови со брзи контри и полуконтри, со силни скокови и силни удари. Голем дел од ракометната активност се изведува во алактатни анаеробни услови на креатин-фосфатни реакции затоа што во неа преовладуваат краткотрајни и високоинтензивни активности во траење од неколку секунди, а другиот дел од ракометната игра се изведува во лактатни услови на гликолитичко разградување. Изведувањето на техничко - тактичките дејствија се врши во дуел-игра со постојан контакт на играчите од одбраната и нападот, во ограничен простор и време, во сложени, отежнати и непредвидливи услови, со постојана и максимална концентрација на прегледност на своите и противничките играчи.⁷⁰

Поради наведеното ракометната спортска игра е многу корисна телесна активност за младата генерација, затоа што подеднакво ги поттикнува и развива сите значајни мускулни групи и витални функции на организмот.

Најатраaktivни меѓународни ракометни натпреварувања меѓу клубовите кои ги организира EHF се:⁷¹

1. Men's Current EHF Champions League
2. Men's Challenge Cup
3. Men's EHF Cup.

1.5.4. Карактеристики на одбојкарската игра

Одбојката како и другите спортски игри спаѓа во повеќеструктурни комплексни активности со цикличен и ацикличен карактер, а според карактерот на движењето на играчите спаѓа во динамичните игри со висок интензитет. На средината од игралиштето е поставена одбојкарска мрежа на височина од 243 cm за сениори и 224 cm за сениорки со широчина од метар, а со должина од 9,5 m. Акциите траат многу кратко претежно од 4 до 10 секунди, а одморот помеѓу поените трае околу 15 sec, а тоа условува одбојката да има изразен интервален карактер. Краткото времетраење на акциите придонесува одбојкарската игра да се карактеризира со голема динамичност и брзина, меѓу кои најзастапени движења

се: брзите промени на насоката - на мал простор, двоножните скокови (со залет), удирање и блокирање на топката со една и две раце (под и над глава).

Високо поставената мрежа претставува пречка која треба постојано да се совладува, поради тоа многу е значаен дофатот на играчите да биде над нејзината висина, за да можат одбранбените играчи да изведат успешно блокирање на топката, а напаѓачите - успешно смечирање на топката. Целта на играта е да се натскокаат одбранбените играчи и да се изведе силен смеч, или да се надиграат противничките играчи со префрлување на топката преку високо поставената мрежа во слабо бранетиот простор, за да се добие поен.

Играта започнува со силен сервис, со цел топката да помине преку мрежа и да падне на противничката половина каде што најчесто противничките играчи се принудени ниско да ја примаат топката. По успешно примената топка противничката екипа комбинира напад со подигнување на топката над глава и изведување на тактичка комбинација со завршно силно смечирање или уфрлување на топката во празен простор.⁷²

Одбојката во споредба со другите спортски игри е единствената спортска игра каде што нема контакт помеѓу противничките играчи, т.е. дуел-игра. Во надигрувањето со противникот се користат брзи, точни, навремени и креативни изведувања на техничко-тактичките дејствија во краток временски период и на ограничен простор. Во текот на надигрувањето со противникот одбојкарите многу често се принудени за кратко време да донесуваат одлуки и успешно да ги спроведуваат. Во поединечни фази од играта, на некои добиени дразби, играчите треба многу брзо да реагираат, а за да реагираат навреме тие се принудени да применуваат предвидувања или „читања“ на замислите на противничките играчи. Таквиот начин на антиципација овозможува навремено и успешно поставување, а со тоа и надигрување на противникот. Надигрувањето помеѓу екипите трае сè додека топката не падне на подлога (да ја допре подлогата), не излезе во „аут“ или додека некој од играчите не одигра на недозволен начин.

Кај одбојкарите за време на играта доминираат аеробно - анаеробните способности кои се карактеризираат со брзинско - силни и експлозивно - балистички движења, а се изведуваат во анаеробно - алактатни услови. Таквите движења се присутни во брзите напади и противнапади кои завршуваат со смеч, како и поставување на блок за одбрана од противничкиот силен смеч или чување на „грбот“ на соиграчите.

Официјални натпреварувања меѓу клубовите кои ги организира CEV се:⁷³

1. CEV Volleyball Champions League
2. CEV Volleyball Cup
3. CEV Volleyball Challenge Cup

1.6. ПОДЕЛБА НА НАТПРЕВАРУВАЧКИОТ СПОРТ

Од една страна, спортот се развива во насока на масовност како аматерски спорт, а од друга страна, спортот преку натпреварувањата влегува во професионализам, а од него во комерцијален спорт. Постојат повеќе поделби на спортот, но според темата на докторската дисертација, најприфатлива е поделба на спортот дадена од Russell et al:⁷⁴

- Аматерски спорт;
- Професионален спорт;
- Комерцијален спорт.

1.6.1. Аматерски спорт

Под аматерски спорт се подразбира ангажитаност на спортистот со спортска активност со која нема за цел да добива надокнада - заработувачка и да обезбедува средства за живот, туку да ја применува спортската активност како потреба за задоволување на своите интереси и мотиви. Во Македонија речиси целокупниот спорт се изведува исклучително аматерски, затоа што спортистите од добиените средства не се во можност да ги задоволат основните потреби за живот. Во земјите на транзиција во кои спаѓа и Македонија се употребува зборот полупрофесионализам, а таков термин во стручната литература не постои. Аматерскиот спорт е врзан за слободно време, односно откако ќе бидат завршени сите обврски во слободното време може да се занимава со што сака и што може да му помогне во регенерирање на физичките и психичките оптоварувања. Добивање на материјална корист од сработеното е во спротивност со законитостите на аматеризмот.⁷⁵ Во денешно време аматерскиот спорт губи многу од аматерските особини, па затоа со право може да се каже дека чисто аматерски спорт речиси и да не постои, затоа што и во него во мала мерка се вовлечени елементи од

професионалниот спорт, а тоа придонесува да се бришат јасните разлики помеѓу аматерскиот и професионалниот спорт. Аматерскиот спорт се применува исклучително во слободното време, со кое се има за цел да се надополни изгубеното за време на работата. Основната примена на аматерскиот спорт треба да биде насочена кон одржување на здравјето и подобрување на функционалните и моторичките способности, како и подигнување на менталното здравје преку релаксирање од напнатоста на едноличната секојдневна работа.

Најголем непријател на аматерското спортување е пасивното „уживање“, односно следењето на врните спортски натпреварувања во седечка или лежечка положба во затворени простории. Во оваа група спаѓаат и навивачите кои се организираат што помасовно да ги посетуваат натпреврите на екипата за која тие навиваат. Така, за време на натпреварите тие до тој степен се соживуваат и возбуждаат што не се свесни за недоличното нивно навивање и однесување.⁷⁶ Да биде „трагедијата“ уште поголема спортските новинари во дневниот печат многу повеќе пишуваат за навивачките групи, за нивните однесувања и тепања отколку за значењето на аматерскиот спорт. Таквиот однос на спортските новинари само му штети на масовниот спорт и односот спрема спортот.⁷⁷ Во некои прилики политичарите и новинарите зборуваат многу пофално за аматерскиот спорт, дека е од големо општествено значење во создавањето на култура на телото, во подигнување на духот на телото, во создавањето на позитивни животни навики, во одржување и подобрување на здравјето, во подигнување на нивото и квалитетот на работоспособноста, во продолжување на животниот век и друго. Но и покрај укажувањето на неговото значење, тие многу малку придонесуваат аматерскиот спорт да го добие вистинското место кое му припаѓа.

Во минатиот век социјалистичките земји негираа дека нивните спортисти се професионалци и покрај тоа што тие постигнуваа високи спортски резултати на големите натпреварувања. Поради прикриената форма на аматерскиот спорт во тој период, тешко било да се постави строга граница помеѓу аматерскиот и професионалниот спорт. Во социјалистичките земји професионалниот спорт се криел зад таканаречениот државен аматерски спорт. Таквата поставеност на спортот била централистички организирана и управувана, каде што државата создавала научни, стручни, материјални и технички можности за активностите во во спортот. Целокупниот спорт во социјалистичките земји бил политизиран и ставен во функција на промоција на државната политика во меѓународниот

престиж. Спортистите во социјалистичките земји и покрај тоа што биле третираны како „аматери“, тие сепак биле привилегираны со многу подобри услови за живот и работа во однос на другите граѓани. Ако внимателно се анализира аматерскиот спорт во бившите социјалистички земји може да се констатира дека квалитетните спортисти добро заработувале и за тогашните прилики, додека се занимавале со аматерски спорт. И покрај тоа што аматерите, по правило, не бараат материјална надокнада, сепак аматерските спортски организации често се однесуваат како трговски друштва. Тие издвојуваат големи издатоци за нивните програми, за наградување на играчите, склучување договори со играчите, плаќање на тренерите, судиите, администрацијата, одржување на објектите и друго.⁷⁸

1.6.2. Професионален спорт

Професионалниот спорт се карактеризира со тренажни и натпреварувачки процеси. Преку тренажните процеси во спортските игри се настојува да се извршат посакуваните трансформациони процеси, односно да се подигне нивото на антропомоторичките, функционалните и техничко - тактичките способности на спортистите. Додека, преку натпреварувањата се настојува да се остварат поставените цели.

Трката за врвни резултати и желбата да се победи, доведе до појава на професионално занимавање со спорт. Смената на изреката „битно е да се учествува“ во „битно е да се победи“ ја менува и насоката на денешниот врвен спорт од забава кон професионализација на спортот. Помина времето кога клубовите имаа една единствена цел - натпреварување за бодови. Денес, клубовите се претпријатија со пазарни вредности, со голем обрт на средства и со препознатлив - БРЕНД. Најдобар пример за наведеното е приспособувањето на правилата на поедини спортови спрема барањата на масовните медиуми. Така, во одбојката се менуваат правилата на играта под притисок на телевизиските програми, во другите спортови се воведуваат дополнителни тајм - ауты за да можат спонзорите да се рекламираат, а екипите да добиваат парични средства без кои, во последно време, поедини спортови не можат да опстанат. Во денешниот професионален спорт, спортистите многу вложуваат во нивниот спортски развој. Поради тоа, логично е спортистите да бидат добро платени за беспрекорно спроведуваните тренажни процеси и за постигнатите врвни резултати.

Професионалниот спорт има длабоки корени уште од одржувањето на Античките олимписки игри. Во античкиот период победниците на Античките олимписки игри добивале награди за постигнатиот успех. По враќањето во својот град победниците покрај големите привилегии добивале доживотна бесплатна храна, голема парична награда, биле ослободувани од даноци, добивале почесни места во театрите и друго.⁷⁹

Со појавата на современиот спорт, прв професионален клуб кој ги плаќал играчите е во САД, „The Cincinnati Red Stockings“, кој е основан 1866 година. Овој клуб, за секој играч просечно годишно плаќал по 930 долари, додека во тоа време просечната годишна плата во САД изнесувала 170 долари. Од наведеното може да се забележи дека професионалните бејзбол-играчи речиси за 5,5 пати имале поголеми примања од просечната работничка плата.⁸⁰

Во САД професионализмот многу брзо почнал да се шири, најпрво се појавил во бејзболот 1869 година, за потоа во следните 25 години да ги опфати голфот, американскиот фудбал, куглањето, кошарката и хокејот. Додека, во 1926 година со професионализацијата е опфатен и тенисот.⁸¹

Професионализацијата на спортот е одраз на современото општество кое бара од изведувачите да ја извршуваат својата работа на најдобар можен начин, а за тоа добиваат соодветна награда. Покрај големата заработувачка, спортистите ја афирмираат и својата земја. Под поимот професионален спорт се подразбира кога спортистите спортската активност ја работат за пари, а не од задоволство или подобрување на здравствената состојба. Професионализмот е поврзан со натпреварувачки активности каде што спортистите целата своја играчка кариера ја поминуваат во борба за подобар резултат и поголем успех. Професионалниот спорт е достапен само за мал број одбрани луѓе со извонредни предиспозиции и способности. Во професионалниот спорт има изградено критериуми и правилници во кои резултатите од натпреварувањата се нормираат и вреднуваат, и во голема мерка придонесуваат за остварување на големи профити.⁸² Тука спортистите се натпреваруваат во професионални лиги и учествуваат на меѓународни натпреварувања. Со професионализацијата на спортот се создадоа услови спортот да се прифати како професија, а спортистот да може добро да живее од добиените средства. Професионалниот спорт е вид на работа, бизнис и начин на обезбедување егзистенција, со други зборови тој е професија со сите белези што го карактеризираат секое современо работно место. Речиси 90% од

постигнатите денешни врвни спортски резултати им припаѓаат на спортисти кои професионално се занимаваат со спорт. Ваквиот висок сооднос во корист на врвниот професионален спорт, се појавил по распадот на социјалистичките земји. Пред распадот, учеството на спортистите „аматери“ бил многу поголем, речиси еднаков со професионалниот спорт.

Во професионалниот спорт спортистот ја продава својата „работна сила“ по пазарна цена, а клубот - сопственикот бара од него доследно да ги спроведува тренажните процеси кои значајно не се разликуваат од работата што е користена во процесите на индустриското производство според Taylor, сè со цел постигнување подобри резултати, со што се подобрува и добивката на клубот.⁸³ Професионалниот спорт ,во денешни услови на вложување и работа, го протежира капиталистичкиот начин на производство кој се карактеризира со висока организација на управување на спортскиот менаџмент. Работата во професионалниот спорт претставува една од најдисциплинираните човекови активности, кај нив целокупното време е подредено на резултатот, дури и приватниот живот е контролиран и дисциплиниран во функција на планираниот успех. Професионалните спортисти секојдневно и професионално ја работат својата работа во која се врвни изведувачи, тие имаат свое работно време во кое прецизно се дефинирани тренажните процеси, одморот и натпреварите. Во професионалните клубови тренажните процеси битно не се разликуваат од методите кои се користат во процесот на индустриското производство. Таквиот начин на работа во голема мерка влијае врз постигнување на високи спортски резултати, а со тоа и подобрување на профитот во клубот и наградувањето на спортистите. Во професионалниот спорт резултатите од спортските успеси се вреднуваат на спортскиот пазар, исто како и резултатите од стопанството на економскиот пазар. Законитостите од капиталистичкиот начин на производство се пренесени во професионалниот спорт, што значи: инвестираните пари треба брзо да се оплодат и вратат, а на нив треба добро да се заработи. Професионалниот спорт претставува стопанска дејност која е поставена на пазарна основа. Во него спортистите ја продаваат својата работна способност, по пазарна цена на оној клуб кој најмногу ќе им понуди. Професионалниот спорт овозможува зголемување на потрошувачката, создава работни места, го подобрува локалниот, регионалниот и националниот економски развој.

1.6.3. Комерцијализација на врвниот спорт

Денешниот современ спорт никогаш не бил толку популарен во светот како денес, а за тоа најзаслужна е професионално - комерцијализираната поставеност на спортот, која во голема мерка ја има променето својата цел и стратегија. Процесот на комерцијализација ги принуди врвните спортски организации:⁸⁴

- пазарно да се насочуваат;
- да одговараат на потребите на корисникот;
- да бараат и да применуваат нови стратегии со кои ќе ги подобрат своите приходи и добивки за да останат конкурентни на пазарот.

Комерцијализацијата на врвниот спорт доведе до воведување на стратегиско планирање и управување, каде што до израз доаѓа ефикасноста, ефективноста и квалитетот на работата. Со комерцијализацијата на спортот, спортските организации се насочуваат на создавање приход по пат на спонзорства, донации, членарина, ТВ-права, реклами, продажба на играчи, спортска опрема и др.. Како резултат на таквиот начин на работа заработувачката на врвните спортски организации и на врвните спортисти значајно се подобрува во последните неколку децении. Во развиените западни држави и САД, донаторската улога во спортските клубови е намалена на минимум поради тоа што професионалниот спорт прерасна во вистински бизнис, каде што стопанството најде свој интерес за партнерство со клубовите. Големите компании ги гледаат спортистите и клубовите како партнери во продажбата на своите производи. Во таквото пазарно стопанисување на спортските клубови точно се знае кој е спонзор и колку издвојува, колкави се приходите од донаторите, од посетителите на натпреварите, од ТВ-правата, од продажбата на спортска опрема, од спортски сувенири и друго.⁸⁵

Ширењето на комерцијализацијата на спортот за многу кусо време довела до брзо зголемување на бројот на професионалните екипи. Сè поголемата и поголемата конкуренција на спортскиот пазар ги натерала некомерцијалните - непрофитните спортски организации за да опстанат на пазарот да ги прифатат

стратегииите и техниките како и другите организации кои се ориентирани на профит. Комерцијализацијата на спортот придонела многу спортски организации да се трансформираат и да преминат во претпријатија со голема милионска заработувачка, додека организациите кои не биле спремни или кои не сакале да влегуваат во бесчесата војна за освојување на спортскиот пазар дојдоа до работ на егзистенција или нивно згаснување. Мислењето за современиот спорт и за неговиот развој мора да се менува, професионалниот спорт сè повеќе и повеќе се движи кон потполна комерцијализација поради јасната цел - што поголема заработувачка, а при тоа и спортот станува професија од која спортистите и вработените можат многу добро да заработат. Врвниот професионално комерцијален спорт не трпи импровизација и социјално згрижување. Спортистите се популарни, омилен и ценети како „свезди“ сè додека постигнуваат добри резултати. Кога нивните резултати се мали или ако почне да паѓа нивната спортска форма тие се заменуваат со други спортисти, па ако и понатаму продолжат со слаба спортска форма, со нив не се склучуваат нови договори и како такви излегуваат од составот на екипата и репрезентацијата. Покрај големиот придонес што се постигнал со прифаќањето на комерцијализацијата во врвниот спорт, има такви „скептици“ кои ја осудуваат комерцијализацијата на спортот.

Сè поголемата конкуренција на спортскиот пазар ги натера и најголемите противници на комерцијализацијата на спортот да ги прифатат стратегиите и техниките за создавањето на добивка. Спортските организации кои нема да ја прифатат комерцијализацијата на спортот од незнаење или од други причини нема што да бараат на меѓународна сцена, а нивното заостанување ќе биде сè поголемо и поголемо.

На најголемите меѓународни фудбалски натпреварувања (Лигата на шампиони и УЕФА Европа Лига) кога се сретнуваат две квалитетни екипи тоа не е само фудбалски натпревар, туку тоа се две бизнис-корпорации, со нивните спонзори, донатори, буџети, менаџментски тимови, каде што секоја од нив ја посакува победата. Екипата која ќе го изгуби натпреварот ги надминува спортските рамки, тоа нема да биде само спортски пораз, туку таквиот пораз прераснува во економски пораз.

1.7. ЗАСТАПЕНОСТ НА НАУКАТА ВО СПОРТОТ

Современата спортска наука како релативно младо самостојно научно подрачје, претставува едно од најдинамичните подрачја каде што се акумулираат голем број научни информации. Бројот на научните информации во подрачјето на спортот и телесните активности за време од 5 години се зголемува за околу 5000 пати, или секоја година во просек по 1000 пати.⁸⁶

Тргнувајќи од наведеното, во XXI век спортските игри не можат да се замислат без наука. Науката е најмалку чекор пред практиката, со цел да го трасира патот до успехот кој води преку кондициските, техничките, тактичките и други значајни способности и особини. Меѓународните натпреварувања не служат само за докажување на националните способности, туку и за натпреварување на научната мисла. Во денешниот современ спорт улогата на тренерот - менаџерот значајно се има изменето. Имено, методското и техничко-тактичкото искуство кое се акумулирало во текот на спортското практикување и кое во голема мерка влијаело врз успехот, заменето е со научно - теоретско искуство. Тренерот - менаџер е тој кој ја воспоставува врската помеѓу науката и практиката, а истовремено го насочува тренажниот процес кон законитости кои имаат значајно влијание врз успехот на спортистот. Тренери - менаџери кои работат врз законитости што се произлезени од науката, не само што постигнуваат подобри резултати, туку во голема мерка ги збогатуваат тренажните процеси, а со тоа ја збогатуваат и теоријата на тренажните и менаџерските процеси. Во примената на спортската наука сè поголемо внимание им се посветува на човековите ресурси во управувањето со спортската организација.⁸⁷

Во научната спортска практика терминот тренинг или тренажни процеси се заменети со зборот технологија. Зборот технологија има различно значење, зависно од контекстот во кој се користи. Во подрачјето на техниката, може да биде „учење за постапката на преработка на суровините“. ⁸⁸ На овој начин е овозможено денешната научна спортска практика да добие име тренажна технологија. Добра страна на дефинирањето на спортската наука со наведениот термин е во тоа што симболично тренерската - оперативната менаџерска работа се одвојува од неговото занаетчиско минато. Со новедефинираниот начин спортската практика обезбедува цврста академска положба на спортска наука и професионално образување на тренерите.

Светските сознанија говорат дека врвни спортски успеси не можат да се постигнуваат без темелни и секојдневни следења на најновите научни

достигнувања, кои во голема мерка влијаат врз развојот на спортот и врз постигнувањето на високи спортски резултати. Наведените сознанија укажуваат дека за развојот на спортот и за постигнувањето на врвни резултати, потребни се:

1. Големи и соодветни финансиски вложувања;
2. Високо стручни и научни тренажни процеси;
3. Рано започнување со тренажни и селективни процеси.

Тоа значи дека без адекватно образование и оспособени човекови ресурси не може да се спроведе развојна политика, а уште помалку да се очекуваат високи спортски резултати. На сите нас добро ни е познато дека секоја човекова активност во која има производство се постигнува со одредена технологија, што значи колку технологијата е на повисоко ниво толку производот ќе биде поквалитетен и поконкурентен. Забрзаниот развој на науката и техниката во последните неколку децении доведоа до промени во сите општествени дејности на глобален план, но исто така и во спортот. Брзиот развој на информатичкото подрачје придонесе да се појават разни сметачки и софтверски пакети кои најдоа голема примена во науката и спортот. Информатиката има важна улога за следење, анализирање и статистичко обработување на добиените резултати од тренажните и натпреварувачките процеси, како и согледување на причините за неостварените цели. Научниците тврдат дека без методологија и статистика не може да се замисли денешниот, а уште помалку утрешниот спорт, односно тренажните и трансформациските процеси.⁹⁰ За да се постигнат врвни резултати во спортот, потребни се соодветно образование стручни кадри. Еден од најважните фактори за успешност во врвниот спорт е стручно-научната работа, која произлегува од соодветно едуцираната личност. Со други зборови за врвни резултати се потребни врвни стручњаци. Од наведеното може да се констатира дека спортот е професија на која треба да се гледа како од образовен така и од научен аспект. Денешниот современ спорт не може да се замисли без наука, затоа што науката стои зад секој резултат во денешниот врвен спорт. Врз основа на наведеното можеме да констатираме дека не е доволно да се направи добар план и добра стратегија ако нема кој да ги спроведе. Таквите стратегии и планови остануваат само „неостварена желба“, запишана на хартија или искажана во електронските или печатените медиуми.

1.8. ПОИМ И УЛОГА НА МЕНАѢЕРИТЕ ВО СПОРТОТ

МенаѢери се лица кои поседуваат способности, вештини и знаења да ги вршат задачите со помош и преку другите луѓе.

M.P. Follet

МенаѢерите во спортот можеме да ги дефинираме како организатори, управители на спортска организација чија цел е остварување на одредени работни и спортски резултати (Bartoluci, M.).⁹¹

Тргнувајќи од дефинираниот поим, основната задача на спортските менаѢери е координирање на работните активности, кои треба да се извршат ефикасно и ефективно во спортската организација (федерација, клуб и др.). Без остварување на работните активности, не е можно да се остварат ниту спортските цели. Покрај остварувањето на зацртаните спортски цели менаѢерите се одговорни исто така и за остварените приходи, покриеноста на сите трошоци, инвестирањето во играчи, тренери и друго. Ако не се остварат планираните цели ќе изостанат и спортските резултати. Постигнатите или непостигнатите цели имаат одредени причинско-последични односи во спортската организација.⁹² Доколку спортскиот клуб ги постигне зацртаните цели атмосферата во клубот ќе биде подигната на повисоко ниво, каде што амбициите и желбите се зголемуваат и се предлагаат стратегии за постигнување поголеми успеси. Ако не се постигнат зацртаните цели се создава големо незадоволство, се бараат виновници за неуспехот, следуваат отпуштања и казни на менаѢерите и играчите, а тоа доведува до намалување на приходите на спортската организација, паѓање на мотивираноста на спортистите и менаѢерите. Поради наведеното, работата на спортските менаѢери е постојана грижа за постигнување на поставените цели, затоа што без постигнати резултати нема приход, односно профит.

МенаѢерската работа спаѓа во групата на оние професии коишто при крајот на XX век го доживеа својот најголем напредок и за кратко време стана една од најценетите и најдоходовните професии. Да се биде менаѢер, посебно во

развиените земји од Запад, прашање е на престиж и углед. Менаџерството станува сè повеќе и повеќе модерна работна и животна идеологија, којашто на некој начин тежнее за создавање работна елита од својот вид на професија. Менаџерската работа е таква професија која има висок степен на одговорност, бара жртвување и многу енергија, време и внимание, но затоа носи и големи привилегии: висок статус, моќ, положба, пари, чувство на висока класа, перспективност, дружење, награди, патувања, привилегии и др..

Според Петровиќ, М., менаџерите се сила којашто е персонифицирана во конкретни луѓе.⁹³ Сила која дава и носи соодветен квалитет на општиот поим менаџмент. Вредностите на модерниот менаџер не се одредени со апсолутните вредности на неговите моментално искажани способности, туку на неговиот потенцијал со кој може да го обезбеди идниот развој на некоја организација и да ја приспособи на интерните и екстерните промени. Флексибилноста и можноста за приспособување спрема промените претставува една од основните карактеристики на менаџерите, што го прави исклучително витален работниот кадар.

Менаџерите се иницијатори на акцијата која е насочена во правец на остварување на зацртаните цели. Секако дека во реализирањето на акцијата се опфатени сите луѓе од организацијата, така што менаџерите покрај визионерската и стратегиската задача имаат улога на практични оперативци.

Улогата на менаџерот кој работи во спортот, освен тоа што мора да ги владее клучните знаења за спроведување на сите функции на менаџерот, мора да ги познава и карактеристиките на спортот којшто го води. Спортските менаџери мора да имаат јасна слика за предвидувањето, планирањето, организирањето, капацитетот на човечките ресурси, раководењето и контролата на спортските процеси. Тие мора да имаат добри познавања од областа на спортската наука, пред сè од теоријата на спортот, спортски тренинг, техника и тактика на спортот, како и од методика на спортот и други научни дисциплини.⁹⁴

Спортот е дејност чијашто природа и суштина лежи во воспоставување на квалитетни меѓучовечки односи, пред сè другарство, пријателство. Овие карактеристики на спортот предизвикуваат одредено ниво на неформално комуницирање и либерално ниво на хиерархиска поставеност. Неформалната комуникација меѓу учесниците во спортскиот процес игра значајна улога. Тоа не значи дека во спортот владее анархија, туку напротив тоа придонесува за

поуспешна комуникација во менаџерскиот тим и полесно изнаоѓање решение доколку се појави некој проблем.

Оперативниот менаџер во спортот треба постојано да создава „победнички менталитет“ кај сите играчи во екипата. Разликите помеѓу оперативен менаџер-победник и поразен можат да бидат следни: ⁹⁵

- Кога оперативниот менаџер-победник ќе погреша, ја признава грешката, а поразениот ја бара вината во друг;
- Оперативниот менаџер-победник и се заблагодарува на среќата затоа што со неа победил, а поразениот тврди дека немал среќа;
- Оперативниот менаџер-победник го проучува проблемот за да го реши и да не се повтори, а поразениот настојува што побрзо да го заборави;
- Оперативниот менаџер-победник кажува дека не играле толку добро колку што требало да играат, а поразениот кажува дека подобро играле од противникот;
- Оперативниот менаџер-победник го почитува подобриот од себе и учи од него, додека поразениот е љубоморен на подобриот и бара мана во неговиот квалитет;
- Оперативниот менаџер-победник вели дека „мора да пронајде подобар начин за да ја постигне целта“, а поразениот вели „тој е начинот со кој секогаш сме работеле, нема потреба да го менуваме“.

1.9. ВИДОВИ НА МЕНАѢРИ ВО СПОРТОТ

Бројот на менаџерите во спортот во најголема мерка зависи од големината, амбициите, рејтингот и моќта што ја има спортската организација (федерација, сојуз и клуб). Според најголемиот број на автори најприменувана поделба на улогата на менаџерите во спортот е следната: ⁹⁶

- Врвни менаџери во спортот.
- Функционални менаџери.
- Оперативни менаџери.

1.9.1. Врвни менаџери во спортот

На врвот од пирамидата е врвниот менаџер кој управува со спортскиот клуб и ги одредува визијата, мисијата, целите и стратегијата на спортската организација. Врвниот менаџер е одговорен за координацијата на работата, како и за процесите и функциите на ниво на целата спортска организација, во единствен систем на организација и ги анализира донесените одлуки. Врвниот менаџер повеќе е насочен спрема надворешното окружување, а помалку е насочен спрема внатрешноста на спортската организација и спортистите. Бидејќи врвниот менаџер има широк круг на активности, тој нив ги решава на следниов начин:⁹⁷

- Воспоставува двојна хиерархија или
- Формира менаџментски тим.

Највисоката менаџерска функција ја има врвниот менаџер затоа што се наоѓа на врвот на организациската хиерархија на менаџментот, а него го поставува сопственикот. Негова основна задача е како да ја постигне целта и како да ја реализира зацртаната стратегија за да го освои посакуваното место на табелата. Покрај другите способности тој треба да поседува и управувачки способности (најчесто сопственикот или сопствениците му ја доверуваат целокупната управувачка работа во клубот).

Функции и задачи на врвниот менаџер:⁹⁸

- Разгледување и постојано анализирање на мисиите на организацијата;
- Поставување на стандарди за успешноста на менаџерот на сите нивоа на менаџерската одговорност;
- Изградба на современа, адекватна организација на луѓе во која постојат сите перспективи за развој и максимално користење на човековите ресурси;
- Приспособување на спортската организација на професионалните критериуми.

Одговорности на врвниот менаџер:

- Насочување на организацијата;
- Успешно функционирање на организацијата;
- За постигнатите резултати; (НЕ Е ЈАСНО?)
- Обезбедување услови за ефикасно и ефективно работење;
- Растење и развој на организацијата.

1.9.2. Функционални менаџери во спортот

Во спортските организации функционалните менаџери претставуваат средно ниво на менаџери. Зависно од специфичноста на спортската дејност и присутната тенденција за децентрализација на поедини работи и функции во неа, на оваа категорија на менаџери им е овозможено да одлучуваат и самостојно да ја извршуваат функцијата за која се одредени. Наведеното ниво на менаџмент пред сè се однесува на поедини делови на спортската организација како што се финансиите, објектите, маркетингот, администрацијата, сметководството и др..

1.9.3. Оперативни менаџери во спортот

За разлика од класичната поделба на менаџерите според нивото и улогата, во спортот оперативните менаџери имаат одлучувачки фактор за спортската организација. Тоа се тренери-менаџери кои имаат „произведувачка“ улога во спортската организација. Оперативните менаџери во спортот не се само педагози, туку тие се една клучна алка во менаџментскиот тим. Со оглед на тоа дека во спортот клучно прашање е поставувањето на целите на спортската организација, би било невозможно без учество на спортски стручњаци, односно спортски оперативни менаџери. Оперативните тренери-менаџери својата работа ја извршуваат врз основа на менаџментските законitosti (функции, принципи и друго). Овие менаџери во своите самостојни програми вршат планирање, организирање, предвидување и контрола на спортистите и екипата, како и спроведување на соодветни стратегии како да ја победат конкуренцијата и да постигнуваат добри резултати. Раководат со најзначајните ресурси - спортистите и вршат кадровска политика над нив по пат на селекција, избори, одредување на задачи и улоги на играчите во тимот и др.. Поради нивната специфична и значајна улога оперативните менаџери, по правило требало да бидат стручњаци од највисоко специјализирано ниво во својата област. Овие менаџери во текот на годината се многу повеќе спомнувани и многу попознати од врвните менаџери. Во спортските игри оперативните менаџери во поедини периоди од натпреварувачките циклуси имаат многу позначајна и популарна улога од својот претпоставен врвен менаџер, затоа што нивните резултати директно одлучуваат дали ќе се исполнат зацртаните цели.⁹⁹

1.10.СОЗДАВАЊЕ НА МЕНАѢЕРСКИТЕ ТИМОВИ ВО СПОРТОТ

Тимовите им овозможуваат на организациите да учат и да го задржуваат знаењето на ефикасен начин, затоа што кога еден од членовите ќе го напушти тимот, знаењето на тимот не е загубено.

Michael West

Човекот е социјално битие и неговиот живот е неразделен од групниот начин на живот и работа. Најголемиот дел од животот, човекот го поминува на работа во групи. Секоја организација е составена од одреден број групи. Групната припадност влијае врз луѓето да го приспособат нивното однесување, размислување, ставови, мотиви и друго.

Процесите на редизајнирање на организациската структура во најголемиот број на организациски корпорации од најразвиените земји на пазарна економија, создале нови организациски конституции, поставени на специјални видови групи познати под името тимови.¹⁰⁰ Истовремено, се верува дека конституцијата на организациските системи во иднина во основа ќе има тимски карактер.¹⁰¹ Поради наведеното на тимската форма на работа сè повеќе и се посвстува внимание како од теоретичарите така и од практичарите.

Концепциски гледано, под поимот тим се подразбира група луѓе, членови кои имаат комплементарни вештини, а собрани се околу заедничка цел или околу повеќе цели, за нивното остварување подеднакво се сите одговорни.¹⁰²

Тим претставува нов, модерен и флексибилен начин на организирање кој се формира за заедничка, тимска работа на група специјалисти, чија задача е да ги совладуваат сите пречки со заеднички сили се додека не ја остварат зацртаната цел или целите. Тимот бира или назначува раководител на тимот што знае ефикасно да управува со него. Доброто водење на тимот од страна на избраниот раководител придонесува да се подобри ефикасноста на работата, да се намалат конфликтите, да се подобри мотивацијата и задоволството, да се зајакне заедничката сила на тимот и да се овозможи брза и ефикасна реализација на

зацртаната тимска цел. Секако, дека секоја група не претставува тим. Тимот се формира за успешно и ефикасно завршување на поставените цели. За тимската работа и ефектите на таквата работа се поврзуваат со поимот синергија - заедничко дејствување или соработување во извршувањето на задачите.

Тимовите во многу работи се разликуваат од група и од други заедници, и тоа:¹⁰³

1. По правило, во групи ефектот зависи од работата на секој поединец, а ефектот на тимот зависи од поединечниот придонес и производот на колективната работа;
2. Во групи секој член поединечно одговара за својата работа, а во тимската членовите имаат поединечна и заедничка одговорност за резултатите;
3. На членовите на групите заеднички интерес им е целта, додека на членовите на тимската работа покрај тоа имаат и цврста заедничка поврзаност. Овие цели најчесто се однесуваат на предвидување на нешто што се сака да се постигне (да се биде прв или најдобар во нешто), а тоа е фактор на дополнителна емотивна енергија на нивната работа;
4. За разлика од работните групи, од кои се бара да одговараат на барањата кои раководството редовно ги поставува, тимовите најчесто се самоуправни (автономни или полуавтономни) до одреден степен, што значи имаат слобода сами да ги одредат своите цели, пристапи и темпо на вршењето на работата без интервенција на врвниот менаџер.

Тимовите претставуваат посебна форма на групи и тоа работни групи. Тие секогаш се формираат поради остварување на одредени задчи и од нив се очекува да функционираат како еден организам. Тоа значи дека членовите на тимот мораат добро да се вклопат и да дејствуваат како еден. Поради тоа за тимовите важат и некои посебни карактеристики, и тоа:¹⁰⁴

- Изведување на значајни задачи за организацијата;
- Меѓузависност на задачите;
- Одржување и управување со границите и
- Организациски контекст.

Изведување на значајни задачи на организацијата. Ниенден тим не постои без задача за која е создаден. Обично се работи за значајни задачи на организацијата кои можат да ги завршуваат само тимови, односно група луѓе кои

имаат посебни знаења и вештини за извршување на поставените задачи, како и голема меѓусебна соработка и координација во изведувањето на активностите.

Меѓузависност на задачите. Во значајните карактеристики на тимот спаѓа и меѓусебната зависност на задачите во рамките на организацијата. Задачите во рамките на организацијата се карактеризираат со значајни и специфични технолошки процеси на организацијата. Основната задача е поделена на повеќе меѓузависни задачи. Дадените задачи се поврзани со поедини технолошки процеси. За да функционира тимот во остварување на основната задача, секоја подзадача мора да биде извршена навреме и квалитетно, за да може технолошкиот процес во целина да го оствари посакуваниот резултат.

Одржување и управување со границите. Секој тим има свои граници кои се омеѓени со видот на задачите кои се изведуваат и функциите во рамките на организацијата. Тимот треба да ги почитува овластувањата и одговорностите кои му припаѓаат за својот дел на работата во рамките на организацијата. Тој мора да биде свесен дека е дел од организацијата и дека организацијата зависи од неговата успешност.

Организациски контекст. Од една страна во организацискиот контекст спаѓа технологијата, структурата, водењето, културата, климата и друго. Од друга страна се меѓучовечките односи во тимот кои придонесуваат за динамиката на тимот низ нормирани очекувања, зеднички забелешки, соодветни знаења и др.. Така индивидуалците, тимот и организацијата се поврзани во еден повеќеслоен систем. Таквиот систем функционира временски затоа што задачите се дефинирани временски.

Тимовите како и групите се делат според различни критериуми. Една од поделбите е видот на работата која тимовите ја вршат, и тоа: ¹⁰⁵

- Производствени тимови - работат во производство на конкретен специјализиран производ, пример: бела техника, од спортот воигрување на техничко - тактички комбинации, кондициска подготовка и друго);
- Услужни тимови - работат со клиенти и се грижат за нивните потреби, на пример: туристичка агенција, од спортот обезбедување соодветна исхрана на спортистите и друго;
- Менаџмент-тимови - управуваат со пониските единици при што го насочуваат и координираат нивното работење;

- Проектни тимови - работат специјализирани задачи во временски ограничен период, како што е проект за заштеда на топлотна енергија, во спортот проект за освојување на титула и друго.
- Акциски и изведувачки тимови - меѓузависни стручњаци кои се формирани поради сложена и временски ограничена задача, пример: врвни тимови за избор на музичари на значајни турнири, во спортот - подготовка за Олимписки игри и друго;
- Советодавни тимови - насочени се кон давање стручна помош на други.

Целиот тим треба да знае што работат сите останати од тимот. Тоа секако помага за да се создаде тимски дух и чувство на лојалност.¹⁰⁶

Кога се формира тим и кога тој почнува со работа, на самиот почеток од функционирањето на тимот се појавуваат одредени проблеми, ограничувања и неизвесности, што може да предизвика непријатност и загриженост меѓу членовите на тимот. Најчесто членовите се загрижени и размислуваат за нивното работно место и улогата во заедничката работа, дали ќе можат стручно да одговорат на сите предизвици, дали ќе се вклопат во работата на тимот, дали ќе ги остварат своите лични цели, дали ќе бидат соодветно наградени, дали нивната кариера ќе тргне во нагорна линија и друго.

За тимот да биде ефикасен не е доволно само да се формира група од добри специјалисти, да се формираат заеднички цели и задачи, и да се обезбедат потребните материјални, финансиски и просторни ресурси. Ефикасниот тим го сочинуваат група од специјалисти кои што се мотивирани да работат заедно. На мотивираноста на тимот треба постојано да се работи и тоа е задача на раководителот на тимот. Тој треба да создава тимска клима, односно да создава и да го развива чувството на поединците да работат заедно, во група, и да се развива желбата за придонесување во подобра работа и подобра ефикасност на тимот.

Тимската клима се создава и со меѓусебно дружење, социјални контакти и искрени, отворени односи спрема членовите на тимот. Водачот на тимот може многу да направи и низ состаноци, заеднички договори и дискусии, заедничко одлучување, дружење и собирање на тимот. Со тоа се развива чувството на заедништво и припадност на група, што е основа за поволна клима во тимот.

Постигнување на лојалност на групата е значително потежок проблем од постигнувањето на лојалност на поединецот. Ако е прецизно дефинирана работата и го заинтересира поединецот, тогаш постигната е неговата лојалност.

Со тимот потешко одат работите бидејќи целите на поединците можат да бидат различни и спротивставени, така што е тешко да се заинтересираат околу заедничката задача. Лојалноста на тимот може да се постигне само ако сите членови на тимот ги прифатат целите на тимот и ако ги поистоветат сопствените цели со целите на тимот. Водачот на тимот треба да го разбере однесувањето на групата и низ заеднички договор да се постигне лојалност на тимот. Конкретните анализи покажуваат дека подобри резултати во реализацијата постигнуваат оние тимови кај кои е применувана моќта на стручност и моќта на наградување.

Во областа на спортот треба да се тежнее во спортските клубови, федерации и организации да управуваат спортски стручњаци со познавања од менаџментот, односно менаџмент-тимови кои ќе се надополнуваат едни со други зависно на кое ниво од менаџмент-тимот припаѓа. За реализирање на ваквите задачи секако дека е потребно одредено ниво на знаење, искуство, информации, поседување на авторитет, положба и општествена моќ, што сето тоа не може да го поседува поединец, туку целиот менаџерски тим, а со тоа и да се надополнуваат едни со други членовите на тимот. Прашањето за градење на успешни менаџмент-тимови во спортските организации во последните неколку години има голема примена и дава успешни резултати.

Најдобар пример за тимска работа се спортските игри - фудбалот, кошарката, ракометот, одбојката и други. Играчите во наведените спортски игри функционираат заедно со една мисла, а тоа е да ја остварат целта - поволен резултат. Тие зависат едни од други затоа постојано во текот на целиот натпревар си помагаат во извршувањето на одбранбено - напаѓачките дејствија.

Според Adair, процесот на формирање на тим за да биде успешен треба да задоволи девет услови, а тие се :¹⁰⁷ јасно дефинирани заеднички цели, отвореност и градење на ставови, соработка и решавање на конфликтите, поддршка и верба во задачата, процедури, соодветно водство, регуларни контроли, индивидуален развој и добри внатрешни односи.

Една интересна поделба е дадена во литературата која ги предлага следниве видови тимови:¹⁰⁸

- функционални тимови;
- мултифункционални тимови;
- самоуправни тимови;
- самодефинирани тимови и

- тимови на врвниот менаџмент.

Функционалните тимови извршуваат специфични и специјализирани задачи кои претставуваат дел од иста функционална област. Тие најчесто се формираат од луѓе од иста функционална област. Функционалните тимови обично имаат долго траење, а членовите на тимот имаат релативно стабилни позиции.

Мултифункционалните тимови имаат за цел да се подобри координацијата на независните активности помеѓу различните специјализирани единици во рамките на истата организација. Мултифункционалниот тим се формира од претставници на сите функционални единици кои се вклучени во реализацијата на некоја задача или проект, но можат да се вклучат и претставници на организации од страна кои се вклучени во реализацијата, како што се разни партнери.

Кај самоуправните или самоводечки работни тимови одговорноста и авторитетот се пренесуваат од менаџерот на членовите на тимот, така што тие сами управуваат со својата работа. Самоуправните тимови извршуваат активности кои се независни и членовите на тимот се релативно стабилни во текот на траењето на тимот.

Самодефинирани тимови се таков вид на тимови кои имаат најголем степен на автономија и овластувања. Тие имаат посебен статус, статус на посебно претпријатие, кои имаат право за донесување на потребните одлуки за водење на работата во помали организации.

Тимот од врвниот менаџмент го сочинуваат екипа од врвни менаџери кои заеднички управуваат со некое претпријатие или организација. Овој тим го сочинуваат генералниот директор или претседател на некоја компанија и неговите заменици или помошници. Тимот на врвниот менаџмент, кој често се нарекува и одбор на директори или одбор на менаџери, претставува екипа на менаџери на кои им се пренесени одредени овластувања од генералниот директор, така што сите заеднички управуваат со организацијата. Овој модел се користи кај големи и сложени компании кај кои поради обемот и сложеноста на работата, многу тешко е еден менаџер да управува, па е попогодно дел од овластувањата да се пренесат на група менаџери кои заеднички управуваат со организацијата. Управувањето преку тим на менаџери донесува голема стручност и флексибилност, а исто така и подобро одлучување и поголема верба на вработените.

1.11. ЛИДЕР ВО СПОРТОТ

Деловни лидери кои спрема промените се однесуваат како спрема непријатели не се успешни. Промените се постојани, и успешните деловни лидери мораат константно да читаат и на тој начин да го менуваат деловното окружување.

Jack Welch

Лидерството се дефинира како способност на еден човек, лидер или водач, да ги води другите луѓе, да влијае врз нив и да го следат во остварувањето на поставените цели и остварување на саканите и потребните промени. Лидер е човек кој има способност да ги наведе другите луѓе да го следат, да го работат тоа што тој го предлага. Тој умее да придобие група луѓе, односно тие да ги следат неговите постапки. Лидери постојат секаде, во спортот, политиката, културата и бизнисот, во секоја човекова дејност. Секаде постојат луѓе кои ја водат спортската организација напред, кои не се задоволуваат само со тоа клубот или репрезентацијата да постигнува добри резултати, туку да постигнуваат најдобри резултати, а за да го постигнат тоа треба да извршат промени уште денес за да утре резултатите бидат подобри. Таквиот лидер најчесто во спортот се избира да биде и капитен во репрезентацијата или клубот.

Лидерот мора да има и карактеристики кои се неопходни за да истиот биде почитуван од страна на клупските колеги. Тој секогаш треба да биде добар психолог, добар комуниколог, да знае да ги убеди клупските колеги и да ги поведе напред кон реализирање на поставените цели. Лидерите мора да бидат и добри визионери и прогнозери, за да можат да ја предвидат дадената ситуација и да преземат соодветна акција за нивна реализација. Кога се работи за спортските игри кои претставуваат ситуациски игри, најчесто доаѓа до провокација како од страна на спортистите од противничката екипа така и од навивачите. Во тие моменти главната улога на теренот ја има капитенот, односно лидерот во екипата, кој треба да дејствува на соиграчите, да ги смири и да им влее сигурност, а со тоа и успешна реализација на зацртаната цел. Најзначајната работа на лидерот во процесот на управување со спортските организации е да постави таква визија која

ќе биде заедничка визија и заедничка слика на посакуваната иднина за сите членови.¹⁰⁹

Лидерството, како феномен е во сè поголема мерка присутно и сè повеќе за него се размислува, зборува, пишува и применува во денешниот современ спорт. главната улога на теренот ја има капитенот, односно лидерот во екипата, кој треба да дејствува на соиграчите, да ги смири и да им влее сигурност, а со тоа и успешна реализација на зацртаната цел. Новата генерација на лидери кои се соодветно едуцирани знаат како да се соочат и како да ги решат предизвиците во процесите на функционирањето на спортската организација и во создавањето на квалитетни врвни играчи. Таквите лидери, пред сè се инцијатори на визијата, заеднички со играчите ја прифаќаат, а потоа максимално мобилизирано и одговорно пристапуваат кон нејзина реализација. Секое време има свој „тип“ на лидери, погодни за условите и амбиентот во кој ги спроведуваат своите активности. Многу спортски клубови станале препознатлив европски и светски „бренд“ благодарение на успешното функционирање на лидерската визија, каде што лидерот е главата, а клубот телото на спортската организација. Потребно е секоја екипа да има свој лидер, но бидејќи лидерите се раѓаат тешко дека секоја екипа во одреден период може да има вистински лидер. Бидејќи лидерството претставува способност за водење и насочување на луѓето кон одредена визија за спортскиот клуб или федерација, односно за реализација на плановите во иднина, постојат одредени карактеристики кои го дефинираат лидерството, а тоа најчесто се:¹¹⁰

- Лидерството е однос помеѓу поединецот и групата на луѓе - спортисти;
- Лидерството претставува постоење на лидер, односно човек кој води група и има посебни способности;
- Лидерот поставува визија според која ја води групата на луѓе;
- Лидерството бара да се утврдат промените кои треба да се извршат за да се постигне поставената визија односно цел.

Лидерството и лидерите се неразделни од поимите моќ и авторитет, бидејќи на лидерството се гледа и како специфичен начин на користење моќ и авторитет. Авторитетот подразбира влијание врз другите клупски или репрезентативни спортисти, така што може да се гледа на него како моќ, каде што другите можат да се наведат да го следат капитенот - лидерот којшто има одреден авторитет. Секој лидер мора да поседува одреден авторитет кој му

овозможува да им влијае врз другите и да ги води кон правилно решение. Лидерот може да поседува официјален или положбен авторитет, кој произлегува од положбата на која тој се наоѓа. Лидерот може да има и неформален или личен авторитет, кој произлегува од особините и силата на неговата личност, и најчесто се нарекува „харизма“.

Кога станува збор за лидерство и лидери, неопходно е да се направи паралела и разлика помеѓу менаџерите и лидерите. Иако и менаџерот и лидерот водат луѓе за извршување на одредени активности, помеѓу нив постојат значајни разлики. Менаџерот ги извршува сите процеси на менаџментот: планирање, организирање, водење, контрола, човекови ресурси и др.. Неговата улога се гледа, пред сè, во планирањето на целите и акциите, организирање и водење на луѓето кон нивно извршување, како и контрола на извршувањето. Лидерот во спортот е само водач во насочувањето и мотивирањето на клупските колеги да го следат во заедничкото остварување на зацртаните цели и стратегиската визија на клубот или федерацијата. Менаџерот не мора да биде лидер, исто така, лидерот не мора да биде менаџер. Менаџерите имаат формални овластувања врз чија основа влијаат, додека лидерите тоа не мора да го имаат. Тие може да имаат неформална моќ која им овозможува да бидат лидери. Менаџерот има официјално доделена функција, официјална положба во организацијата, која му овозможува да ги извршува своите менаџерски задачи. Тој мора да биде успешен во извршувањето на работата за којашто е задолжен, но не мора да биде успешен во влијанието врз другите луѓе да го следат и слушаат.¹¹¹

Лидерот не мора да има официјално назначена функција или положба во организацијата, но сепак може да ги убеди другите луѓе да го следат и слушаат. Тој има посебна способност, посебна моќ или авторитет кој му овозможува да ги убеди и да ги мотивира луѓето да го следат и да го работат тоа што тој ќе им го каже. За секоја организација многу е значајно да има менаџери со особини на лидер, односно - лидери за извршување на менаџерските работи. Тоа значи дека постои менаџер кој е и лидер, а тој со официјалните менаџерски позиции во организацијата лидерски ги води луѓето кон остварувањето на промените и стратегиските визии на организацијата. За успешен развој на секоја организација најзначајни се менаџерите со лидерски способности и карактеристики. Бидејќи, само менаџерите - лидери може да водат добри и успешни организации и да ги реализираат стратегиските визии на организацијата. Најглавните разлики помеѓу

менаџерите и лидерите кои треба да се нагласат се: менаџерот е човек кој умее добро да се приспособи на различните ситуации и услови во организацијата, додека лидер е човек кој, пред сè, тежнее за иновации и со нивна помош се обидува да ја доведе организацијата на пат кон напредок (Сл.1.2).

Слика 1.2 Интегративен концепт кај менаџерите и лидерите



Лидер	Менаџер
иноватор	администратор
развија	одржува
инспирира	контролира
долгорочен поглед	краткорочен поглед
прашува што и зошто	прашуваат кога и како
поттикнува	иницира
предизвик на статус кво	прифаќа состојба на стаус кво
ја прават вистинската работа	ги прават работите право

Извор: Parks, J., Quarterman, J., Thibault, L. (2006). *Contemporary Sport Management*. Third Edition. Human Kinetics. p.345.

Менаџерот тежнее да создаде стабилни услови за работа и врз таа основа да постигне ефикасни резултати, додека лидерот тежнее за воведување на промени кои ќе придонесат за подобра положба во иднина и поефикасни резултати. Својот пристап за водењето, менаџерот го базира врз основа на рационален пристап за планирање и контрола на работата и задачите, поради остварување на позитивните резултати во работењето, додека лидерот создава сопствена визија за идното место и работата на организацијата која ја води, како и ги насочува и ги води луѓето кон реализирање на нивната визија. Менаџерот се труди во реализирањето на своите менаџерски функции да оди по познати патишта, што помалку да ризикува.

Benus & Nanus ги анализирале основните карактеристики на лидерство и дошле до следниве заклучоци: ¹¹²

- ✓ Лидерството е ретка стручност;
- ✓ Лидерот се раѓа, а не се создава;
- ✓ Лидерот е харизматична личност;
- ✓ По правило лидерот е на врвот на менаџерската пирамида;
- ✓ Лидерот ги контролира и управува со соработниците.

Класификацијата на лидерот се врши најчесто во зависност од личниот пристап за остварување на водењето. Во таа смисла ги разликуваме следниве видови на лидери: ¹¹³

- Харизматски лидер - човек чие влијание и способност на водење произлегуваат од неговата личност. Тоа е поединец кој се одликува со силна личност и кој поседува одредена „харизма“, врз чија основа го остварува влијанието врз луѓето. Поголемиот број војсководители, политичари, капитени на екипи, тренери на екипи спаѓаат во оваа група лидери.
- Традиционален лидер - човек кој лидерската позиција ја стекнува со самото раѓање или ја наследил. Во оваа група спаѓаат кралевите, верските водачи, племенските водачи и сл.. Овие луѓе се малку и тие не мора да бидат водачи во класична смисла. Иако позицијата им дава голема моќ, ваквите лидери не мора да бидат способни да ја искористат својата позиција.
- Ситуациски лидер - човек кој е способен во одреден период и во различни ситуации да ја прифати улогата на водач. Тој може да биде успешен само ако се најде во право време на право место. Со оглед на привремената улога на ваквиот лидер, тој не е препорачлив за деловни ситуации.
- Формален или бирократски лидер - човек чија позиција произлегува од положбата што ја има на која е поставен. Тука спаѓаат различни видови менаџери и други раководители во различни области на работење. Зависно од позицијата и овластувањата кои му ги дава местото на кое се наоѓа, ваквиот лидер поседува поголема или помала можност за водење. И во овој случај, можно е лидерот да не е во состојба да ја искористи реалната можност за водење, којашто одредената позиција му ја овозможува. Без

лични способности и авторитет тешко е да се реализираат зацртаните планови според можностите што ги дава одредена положба.

- Функционален лидер - човек кој својата лидерска позиција не ја одредува според положбата во организацијата, туку со сопствена работа и извршување на одредени работи. Поради тоа е принуден да се приспособва на потребите според ситуацијата каде што работи, за да може да биде успешен во својата работа.

За потполно разбирање на лидерството и лидерите, посебно нивното место во модерната теорија и практика на менаџментот, неопходно е малку поподробно да се разгледаат начините на кои одредени лидери го изведуваат водењето, односно различните стилови на водење. Според најчестите поделби се предлагаат три основни стилови на водење, и тоа: ¹¹⁴

- Автократски стил на водење,
- Партиципативен (демократски) стил на водење и
- "Laisser fair" (слободен) стил на водење.

Кај автократскиот стил на водење, лидерот самостојно одлучува и раководи со организацијата. Тој ја користи својата позиција на водач и сам, без консултации со останатите донесува одлуки и управува со организацијата. Водачот има централна позиција и тој директно ја искористува. Се мисли дека автократскиот стил на водење ја намалува иницијативата кај останатите вработени со понизок степен на функција, а со тоа и продуктивноста во работата.

Кај партиципативниот стил на водење, сите вработени земаат учество во донесувањето одлуки и управувањето со организацијата. Одлуките ги донесува лидерот, но земајќи го предвид и мислењето на останатите вработени. Со други зборови, лидерот се консултира со вработените и ги прифаќа нивните совети и мислења, и врз основа на тоа донесува одлуки. Партиципативниот стил на водење се карактеризира дека е демократски стил кој позитивно влијае врз залагањето на вработените и доведува до зголемување на продуктивноста и ефикасноста во работењето. Партиципативниот стил „негува“ управување на сите вработени заедно, за разлика од директното управување со вработените, чија карактеристика е на автократскиот стил.

Laisserfair стил на водење претставува слободен начин на водење кај кој вработените имаат потполна слобода на работа. За овој стил на водење се вели дека дозволува „секој да работи што сака“. Тој може да биде добар само во

организации со високообразовани и независни вработени, кои што се способни сами да управуваат со сопствената работа. Тоа пред сè, се однесува на научно-истражувачки, здравствени и слични организации, каде што работат луѓе со големо знаење и образование и каде што водачот му помага на кадарот само во насочувањето и поврзувањето на заедничките работи и комуникации со повисоките нивоа на управување.

1.12. ОБРАЗОВАНИЕ НА СПОРТСКИТЕ МЕНАѢРИ

Искуствата на развиените западноевропски земји покажуваат дека квалитетниот професионален спорт можат да го водат само образовани, стручни и проверени менаѢри. Спортските менаѢри без исклучок во сите европски земји се образуваат на високо образовни институции, специјализирани за спортски менаѢмент.

Едуцираните спортски менаѢри со своите управувачки способности се во можност да носат прави и правовремени одлуки, како и подобрување на организациската ефикасност, а со тоа и подобрување на спортските резултати. Таквите спортски менаѢри сè помалку ќе бидат под влијание на „случајни резултати“, а сè повеќе под контрола на тимот од стручни лица за спортски менаѢмент. Во денешни услови е неприфатливо спортски клуб да нема спортски менаѢри, затоа што тие создаваат услови за:¹¹⁵

- Пазарно функционирање на спортската организација - клубот;
- Донесување и спроведување на законските правила и услови за индивидуални и заеднички вложувања, со јасни понуди за пазарно стопанисување;
- Подготвуваат план и стратегија за постигнување на посакуваните резултати и друго.

Денешниот современ професионален спорт не трпи импровизации. Поради својата сложеност, професионалниот спорт бара квалитетна кадровска структура во која рамномерно се застапени различни видови знаења, способности и вештини од областа на менаѢментот, маркетингот, финансиите, правото, претприемништвото и друго. Еминентни стручњаци и истражувачи потенцираат дека постоечката основа на знаење од спортскиот менаѢмент мора многу повеќе да се потпира на квалитетни научно-истражувачки студии и трудови, бидејќи во

спротивно брзо ќе го изгубат чекорот со врвниот спорт.¹¹⁶ Професионалните спортски клубови своите најголеми успеси ги постигнаа со вклучувањето на специјализирани спортски менаџери во:¹¹⁷

- Организациската и управувачката работа во клубот;
- Обезбедувањето на материјалната страна на клубот;
- Обезбедувањето на стручната работа во клубот и
- Обезбедувањето на голема посетеност и успешни настапи на клубот.

Спортските клубови и спортските федерации за да обезбедат квалитетна работа во спортските организации, треба да ангажираат и вработуваат квалитетен и образован стручен кадар, и тоа за сите натпреварувачки возрасни категории. Општите глобализациски трендови овозможуваат брз развој на спортската индустрија, брз развој на тренажната технологијата, подигнување на нивото на квалитетот во спортот, зголемување на конкуренцијата во спортот, како и желбата за афирмација на земјите во транзиција.

Квалитетот на работата во спортот не произлегува само од квалитетот на тренажниот процес, туку и од останатите значајни фактори за спортот, како што се степенот на стручна подготовка, стручните знаења на тренерот - оперативниот менаџер, достапноста и квалитетот на спортски објекти и опрема, системот на организација на спортскиот клуб или спортската федерација, системот на натпреварување, системот на финансирање, системот на заштита на спортистите (медицинска, психолошка, правна, социјална итн.).

Бидејќи периодот на застарување на актуелните информации во спортот се проценува на 10 години, јасно е дека знаењето не е трајна категорија. Тоа што некогаш претставувало авангардна идеја во спортот, денес се карактеризира како застарена. Оттука неопходно е постојано образование и усовршување на сите спортски работници (спортски раководители, менаџери, тренери, администрација, итн.), коешто не би требало да се поврзува само и исклучително за институциско образование, туку сè повеќе за самостојните видови на стручното усовршување кое може да се означи како самоусовршување.

ГЛАВА II ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ФУНКЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ

Планирањето е процес кој со својата функција овозможува да се намали ентропијата и да се зголеми организираноста во окружувањето.

H. Ozbekhan

Планирањето е поим кој многу често е во употреба, како во теоријата така и во практиката. Планирањето е предмет на голем број истражувачи, според објавените ставови на Taylor за улогата и значењето на планирањето, како и потребата од организирано планирање како посебен организациски дел, односно негово спроведување како посебна функција. Оттогаш па до денес креирани се многу ставови за планирањето. Сите тие, во голема мера помогнале во ставот дека планирањето треба да се прифати како: ¹

1. Функција на менаџментот;
2. Како процес;
3. Како научна дисциплина.

Планирањето како функција на менаџментот. Планирањето е првата функција која менаџерите ја спроведуваат во текот на извршувањето на нивната работа. Покрај тоа, спроведувањето на преостанатите функции зависно е од планирањето, односно, попрецизно кажано од резултатот на планирањето. Затоа голем број автори планирањето го истакнуваат како прва функција меѓу еднаквите.

Лидерите и менаџерите во организациите користат стратегии, или планови, за да се избалансираат со надворешното и внатрешното окружување. Планот се однесува на текот на акцијата или насоката во која се движи организацијата, од една до друга точка. Постојат голем број цели во планирањето, но сите тие можат да се групираат во: ²

- насочување на организацијата;
- намалување на неизвесноста;
- минимизирање на неправилностите и некорисните активности;

- дефинирање на стандардите.

Планирањето како процес. Планирањето е функција каде што менаџерите спроведуваат различни активности. Затоа на планирањето се гледа како процес на извршување на активностите кои се потребни за носење на планските одлуки.

Целта на процесот на планирање е носење плански одлуки, односно одлука за целите на организацијата и одлука со која се дефинираат релевантните претпоставки кои се неопходни за нивна реализација. Со други зборови, планирањето е процес на носење одлука за целите, стратегијата и плановите во кои е насочено функционирањето на организацијата. Функционирањето на организацијата е процес на кој постојано дејствуваат бројни фактори од интерното и екстерното окружување. Планирањето е процес во кој мора да се респектира влијанието на овие фактори, како тековни така и очекувани.

Планирањето како научна дисциплина. Вкупното согледување на планирањето претставува збир на научни утврдени принципи, постапки и правила за ефективно и ефикасно планирање. Тоа е причината планирањето да има третман на научна дисциплина.

2.1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПЛАНИРАЊЕТО ВО СПОРТОТ

Планирањето е една од најважните функции на спортскиот менаџмент, па поради тоа треба големо внимание да му се посвети на неговиот стручно-научен аспект. Гледано од страна на спортскиот менаџмент, планирањето е темел на секој управувачки процес, на секоја управувачка акција во која се испреплетува политиката на клубот, визијата, мисијата, целите, стратегијата и тактиката која се спроведува од менаџментот во остварувањето на посакуваните цели на спортската организација. Значи, планирањето е одредување на целите и начинот на кој се остваруваат поставените цели.³ Планирањето претставува фундамент во управувањето на спортските организации (спортските федерации, клубови и сојузи). Со планирањето се создаваат услови за остварување на поставените цели. Доклку, не се планира не може да се очекува постигнување на посакуваните цели.

Покрај тоа што планирањето е една од функциите на процесот на менаџментот, тоа е и научна дисциплина која има своја методологија, концепт и систем на категории. Како функција на менаџментот, планирањето е првиот

чекор во тој процес. Планирањето е основната менаџерска функција, со која се дефинираат условите за реализација на стратешките и оперативните цели на спортската организација. Планирањето е систематско развивање на програмската акција насочена кон остварување на поставените цели со помош на анализа, процена и избор на очекуваните политика на спортската организација.⁴

Планирањето претставува процес на одлучување што да се прави и како да се направи пред да се преземат определени акции.⁵ Па затоа планирањето е одлучување однапред што да се направи, кој да го направи и како да се направи. Планирањето претставува мост на работата, каде сме и до каде треба да одиме. Носители на планирањето се менаџерите, најголемиот број од нив планираат, но не е прашање дали тие планираат или не, туку колку добро планираат.

Планирањето се опишува како „процес на самоиспрашување, соочување со тешки избори и утврдување на приоритетите.“ Лидерите на организацијата ја предвидуваат нејзината иднина и ги разработуваат неопходните процедури и активности за остварување на плановите. Планирањето може да се дефинира како :⁶

- Каде сме сега?;
- Каде сакаме да стигнеме?;
- Како ќе стигнеме таму?;
- Како ќе знаеме дека сме стигнале таму?

Потребата за планирање постои на сите нивоа од организациската структура, а поизразена е на повисоките нивоа поради поголемото влијание врз успехот на работата. Планирањето е формализирана постапка во која се носат одлуки како да се постигне саканата иднина. Со други зборови, планирањето е процес на документирање на одлуките чекор по чекор, начин кој укажува што треба да се направи, од кого, со кои ресурси и кога. Планирањето ги насочува на систематски и дедуктивен начин чекорите и активностите кои треба да се преземат за имплементација на стратегијата.⁷

Планирањето е процес во кој спортската организација ги остварува своите замисли и желби во посакувани резултати. Планирањето е процес на одлучување и е насочено кон остварување на целите и разработка на стратегија за нивно остварување и предвидување на иднината во која ќе се одвиваат остварувањата на тие цели.⁸ Со планирањето се утврдуваат условите за остварување на поставените цели, односно со нив се создава посакуваната идна состојба. Со

процесот на планирање во првата фаза се одредуваат целите на спортската организација, потоа се врши изборот на стратегијата како успешно да се реализира планот и програмата. Не може да се очекува дека ќе се случи тоа што е зацртано во целите, ако за тоа не се преземат соодветни плански акции.

Van der Zwaag го дефинирал процесот на планирањето како процес кој ги опфаќа: предвидувањето, утврдувањето на целите, формулирањето на стратегијата за реализирање на целите и проектирањето на буџетот за целиот процес на планирање да се заокружи.⁹

Планирањето претставува фундаментален фактор на секој управувачки механизам во спортската организација, каде што сите функции на менаџментот се испреплетуваат меѓусебно поради обезбедување на општествената позиција на спортот.¹⁰ Планирањето како функција на спортскиот менаџмент во спортот може да се издвои како стартна основа за сите останати активности на менаџментот, а истовремено претставува систем за развивање на програмираните акции што се насочени кон постигнување на зацртаните цели.

Планирањето во спортот е значаен дел од вкупните активности на врвниот и оперативниот менаџерски тим. Со планирањето тие можат да ги избегнат опасностите, неефикасноста и лошата состојба во која се наоѓа спортската организација. Планирањето е неопходно и поради тоа што со него може да се влијае врз приспособувањето на спортската организација на новонастанатите промени. Без соодветно приспособување многу мали се можностите спортската организација да се оформува, насочува и да ги контролира сите внатрешни и надворешни промени со кои таа се сретнува во текот на сезоната. Сето тоа овозможува случајностите да се сведат на минимум и на сигурен и економичен начин да постигнат оптимални спортски резултати кои одговараат на индивидуалните карактеристики на спортистите и условите во кои се спроведуваат тренажните процеси.¹¹ Планирањето и програмата на тренажните процеси се основни документи според кои се реализира процесот на спортската подготовка и со кој се контролираат нивните ефекти. Со нив можат успешно да се управуваат и регулираат тренажните процеси ако се јасно утврдени целите, задачите, временските циклуси, условите во кои се спроведуваат, содржините на оптоварувањата, локалитетите, методите на работа, тренажните помагала и друго.

2.2. ОДЛИКИ НА ПЛАНИРАЊЕТО ВО СПОРТОТ

Планирањето е теоретска претпоставка, која дава основна насока во практиката. Добриот план мора да биде: јасен, логичен, применлив, разбирлив, еластичен и економичен.

Главна одлика на планирањето е тоа што тоа претставува процес кој го избира најдобриот пат за остварувањето на целта. Односно претставува камен-темелник за сите други функции на менаџментот. Со планирањето се одредува тоа што се сака да се постигне, а исто така се одлучува како тоа да се оствари, односно како да се реализира зацртаното. Всушност, планирањето е процес на донесување одлуки за целите, стратегиите, тактиката и избор на ресурсите. До толку е позначајно планирањето што со него се одредуваат и насоките на другите функции на спортскиот менаџмент и на тимската работа.

Менаџерите за да подготват успешен план пред сè треба да имаат соодветни стручно-научни информации. Многу теоретичари планирањето го сфаќаат како еднонасочен процес. Тие веруваат дека таквиот процес има почеток и крај и дека секој чекор мора да се заврши пред да започне следниот. Во реалноста најчесто се доаѓа до заклучок дека таквиот пристап на планирање е невозможен. Активностите започнуваат со поставувањето на целите за следната година, а филозофијата и мисијата може да се развијат подоцна. Исто така, не мора едната фаза да заврши пред наредната да се преземе.

Целите на спортската организација треба да се преиспитуваат најмалку еднаш во годината, за да можат новите членови на управата и стручниот кадар да бидат во тек. Планирањето во спортот првенствено се однесува на утврдување на средствата, методите и формата на работа, како и процена на застапеноста и оптовареноста на временските периоди. За да се постави планирањето стручно и научно, потребно е тоа да му се довери на најстручните, ако ги нема во спортската организација, федерација или клуб се бараат од страна.¹²

Само со планирање може да се одговори на промените кои настанале во внатрешното или надворешното окружување. Во исклучителни случаи процесот на планирање може да биде како резултат на притисок за да се извршат одредени промени, а најчесто кога работите не одат на добро, односно кога ги нема по посакуваните резултати во спортската организација, спортската федерација или спортскиот клуб.

2.2.1. Значење на планирањето

Значењето на планирањето се гледа во тоа што помага во антиципирањето на ризикот и неизвесноста и овозможува адекватно приспособување. Посебно е значајно во критични ситуации, а помага и при решавањето на многу проблеми со кои се соочуваат спортските организации. Значењето на планирањето е во тоа што може да ги предвиди промените и со соодветно подготвено планирање успешно да ги совлада.

Значењето на планирањето како процес или функција на менаџментот, многу автори го прифаќаат неговиот придонес во квалитетот на работата на спортската организација, кое се гледа преку: ¹³

- поттикнување на менаџментот на спортската организација на континуирано размислување за иднината и преземање на непосредните активности во таа насока;
- наведување на организацијата попрецизно да ја искаже својата визија, целите, политиката и стратегијата;
- подготвување на спортската организација на поефикасно реагирање и совладување на промените во окружувањето;
- координирање на различните активности на ниво на цела организација;
- обезбедување на лесна контрола на постигнатите цели.

Покрај големото значење може да зборуваме и за неопходноста на планирањето во спортот, бидејќи тоа претставува основна потреба на секој менаџмент, па така и спортскиот, посебно поради сè поприсутните промени во економската, социјалната, демографската, политичката и технолошката сфера, со кои спортската дејност е во непосреден активен контакт. За спортот се значајни сите оние промени кои доаѓаат и произлегуваат, како од интерното така и од екстерното окружување. Оттаму суштината на потребата од планирање се гледа и во постоењето на знаење, дека со соодветното планирање може да се влијае врз приспособување на спортската организација спрема промените.

Консументите на спортските натпревари се изложени на голем избор, така што „лојалноста“ спрема спортската гранка или организација повеќе не е изразена безрезервно. Слабите натпреварувачки резултати или недостатокот на финансии, потребни за плаќање на спортистите, често резултираат со постигнување лоши и неочекувани резултати. Публиката не ја интересираат

причините, туку неа ја интересираат добрите игри и резултати. Спортската конкуренција – спортските ривали посакуваат такви состојби и брзо стапуваат на спортска сцена, загрозувајќи и земајќи им го „приматот“ на дотогашните најдобри. Во вака изменетите околности на спортското окружување, менаџерите со адекватно планирање успеваат да ги одбегнат таквите состојби во организацијата, поради тоа што имаат целосни информации и моќ за добра процена на состојбата на спортската организација и на окружувањето.

Современите односи во спортските организации бараат и промена на односот на менаџментот спрема сите аспекти на раководење. Во минатото менаџерите во спортот можеле релативно успешно да ги водат спортските организации реагирајќи на промените во социјалното окружување тековно, односно тогаш кога ќе се појават. Но, таквото решавање било привремено и обезбедувало просечност, но не и повисоки резултати. Денешното време носи динамика од промени кои настапуваат брзо и од повеќе насоки. Затоа современиот спортски менаџмент бара „активно планирање“, чија суштина претставува предвидување на идните случувања. Менаџментот на спортската организација во ваквите случаи донесува одлуки врз основа на предвидувањето на идната состојба на окружувањето, а не реагирање на последиците кога веќе настанале новите околности. Активното планирање бара постојано анализирање на ресурсите кои се во окружувањето и правовремено реагирање и донесување на одлуки за дополнително активирање на расположливите ресурси. Поради наведеното, процесот на планирање треба непосредно да се темели врз претходно обработени активности на предвидување, коешто опфаќа разгледување на неопходните процеси за остварување на зацртаните цели и иднината на спортската организација.

Планирањето има за цел да го намали ризикот и неизвесноста и да ја подготви спортската организација на брзо реагирање на настанатите промени. Исто така, планирањето ја одредува судбината и иднината на спортската организација и претставува најзначајна фаза во процесот на менаџментот во спортот. Со планирањето се утврдуваат условите за остварување на поставените цели, односно со него се создаваат можности за постигнување на посакуваните идни состојби на спортската организација.¹⁴ Врз основа на планирањето се темелат сите наредни фази на процесот на управување со спортската организација.

2.2.2. Карактеристики на планирањето

Луѓето секојдневно планираат во нивниот живот за работите кои треба да ги завршат во текот на денот, неделата, месецот, годината или за повеќе години. Личните активности најчесто ги планираат на неформален начин, без документација и без значајни и поголеми подготовки, додека во деловното работење, планирањето е многу посложен, поодговорен и поформализиран процес. Формализираното планирање е интелектуален процес според својата природа, тоа е поврзано со знаење, искуство, размислување и подготовка за текот на планирањето.

Планирањето е процес кој се однесува на иднината, а е во корелација со сегашните одлуки. Со помош на планирањето, менаџерите се обидуваат постапно да се приближуваат до посакуваната иднина, од време на време да ја надгледуваат и контролираат, да ја антиципираат и да бидат секогаш подготвени случајностите и непредвидливите пречки да ги совладуваат.

Планирањето е прва функција затоа што му претходи на организирањето, а планирањето и организирањето му претходат на контролирањето. Со планирањето се формулираат и формализираат планските одлуки за целите, политиките и плановите на организацијата.¹⁵

Успехот на секоја спортска организација е тесно поврзан со планирањето. Доколку не се планираат активностите, тие ќе бидат нерационални, тешко остварливи, случајни и мала ќе биде можноста да се остварат планираните цели. Планирањето води кон повисок степен на рационалност, тоа го трасира патот по кој најбрзо и најбезбедно се стигнува до целта. Контролата и планирањето се две многу важни функции на спортскиот менаџмент. Тие се клучните менаџерски функции во остварувањето на трансформациските процеси, а со тоа и за подобрување на значајните способности и особини кои се најодговорни за постигнување на поставените цели на спортската организација. Како што е кажано, планирањето претставува посебен вид на донесување на одлуки и се однесува на конкретни идеи од менаџерите што се насочени кон иднината на спортската организација. Носењето на плански одлуки во спортскиот менаџмент е повеќе од потребно, затоа што професионалниот спортски менаџмент претставува мултифункционален процес.¹⁶ Меѓутоа, планирањето не може и не треба да се сфати како изолирана функција на менаџментот која има строго

ограничен почеток и крај, туку тоа треба да претставува процес кој постојано се надградбува и кој помага за успешно приспособување на промените на окружувањето.

Во процесот на управувањето, планирањето е примарна функција во постигнувањето на успех на спортската организација. Поради наведеното, треба големо внимание да се посветува на стручно-научното планирање. Една од значајните карактеристики на планирањето е дека тоа не служи само да ги постави планираните задачи, туку тоа подразбира нивно успешно спроведување и реализирање.

Најчесто се уочуваат следните карактеристики на планирањето во спортскиот менаџмент:¹⁷

- Транспарентност: процедурите и донесувањето на одлуките треба да бидат транспарентни, особено во распределбата на ресурсите;
- Одговорност: спортските организации во доставувањето на финансискиот извештај не се одговорни само спрема вложувачите на средства, туку и спрема тие кои вложуваат во други ресурси, нематеријални во организацијата - спортистите, родителите, менаџерите, навивачите и други;
- Демократија: пристапот треба да биде репрезентативен во носењето на планските одлуки. Покрај највисокото раководно тело на спортската организација, присутни се претставници од сите групи: играчи, навивачи, менаџери, сопственикот на клубот и други;
- Интегративност: оваа карактеристика на планирањето треба да обезбеди поединечните способности успешно да се интегрираат во целината, за што поуспешно остварување на поставените цели на организацијата;
- Ефективност: поставување и применување на мерки кои придонесуваат за подобрување на успешноста, со помош на мерни и остварливи цели;
- Ефикасност: остварување на целите со најефикасно користење на ресурсите;
- Сеопфатност: оваа карактеристика придонесува со планирањето да се опфатат сите значајни способности и особини што придонесуваат да се оствараат целите.

Истовремено планирањето мора да обезбеди соодветен однос на организацијата спрема окружувањето, а тоа значи дека постојат и такви

карактеристики кои се однесуваат и кои се значајни за внатрешното и надворешното окружување на спортската организација.

Во динамичните и мултидисциплинарните средини каков што е спортот, секако дека планирањето е од исклучително значење во смисла на постојаното приспособување на спортската организација на промените и новите предизвици. Задачата на менаџерите во процесот на периодите и фазите е да ја изберат најрационалната и најефикасната насока на акцијата, за успешно и целосно реализирање на целите и задачите на спортската организација.

2.2.3. Одбегнување на планирањето

Постојат многу причини поради кои менаџментските структури, стручњациите, тренерите, како и неменаџментските структури избегнуваат да планираат. Тоа е многу честа појава во спортот. Мнозинството спортски организации, вклучувајќи ги и оние од врвно ниво, избегнуваат да го планираат својот развој или да планираат некој проект, потфат или акција. Се поставува прашањето зошто во спортот се избегнува планирањето? Дали поради нестабилното и променливото окружување или постојат некои други причини.

И покрај тоа што постојат голем број убедливи аргументи кои се во прилог на планирањето, тоа сепак се занемарува, или се прави со минимален труд и посветеност од самиот менаџмент, а потоа и од членовите на спортската организација. Постојат повеќе причини кои упатуваат на фактот дека луѓето избегнуваат да размислуваат за иднината, само поради тоа што е многу тешко да се предвиди. Затоа многу одлуки се донесуваат брзоплето и без размислување, поради нетрпеливост, а вистинската одговорност за планирање во многу спортски организации не е јасна. Многу од спортските организации се фокусираат на проблемите кои произлегуваат од секојдневното управување со организацијата, ја игнорираат долгорочната одговорност, додека некои организации пак имаат лажно чувство за безбедност од типот „тоа нема нас да ни се случи“.

Причината за таквиот однос спрема планирањето може да биде и конфузија околу улогите, односно интеракцијата помеѓу фактите, неопходни за процесот на планирање и човечката интуиција во процесот на планирање. Планирањето не е исклучиво егзактна наука, процената и интуицијата може да

одиграат многу значајна улога. Тоа најмногу се гледа од ситуациите каде што постои високо ниво на несигурност и голем број подеднакво привлечни алтернативи. Сепак треба внимателно да се избалансира интуицијата со податоците и фактите, бидејќи прекумерното потпирање на интуицијата не треба да биде изговор за „лошиот менаџмент“ кој избегнува планирање, иако тоа е неговото најсилно оружје.¹⁸ David е на мнение дека затекнатите менаџери во својата практична работа свесно го избегнуваат планирањето само поради тоа што не им е јасно што добиваат со планирањето, а тоа е резултат на недоволното познавање на процесите и принципите кои владеат во него.

Многу од менаџерите веруваат дека непотребно се троши драгоценото време во случај да не успее планот. Исто така, многу менаџери кои во преден план ја ставаат практикаата и нивното минато како спортисти, мислат дека нема потреба да планираат бидејќи тоа што треба да го работат го имаат безброј пати повторувано во нивната спортска кариера и го имаат во „своите глави“. Има и такви менаџери кои не можат да ја забележат предноста што ја овозможува планирањето, па поради тоа тврдат дека нема потреба тоа што го знаат да го стават на хартија, а и покрај наведеното тие констатираат дека на клубот добро му оди. Од наведеното може да се забележи дека многу искусни тренери-менаџери го потценуваат планирањето и премногу се потпираат на искуството. Напротив, планирањето е знак на професионален однос спрема работата.

Добиените резултати од истражувањето и комуникацијата со врвните и оперативните менаџери покажа дека сè уште е присутен отпор на менаџерите спрема процесот на планирање и програмирање на работата, што може да се види од Графикон 5.3 за врвните менаџери и Графикон 5.9 за оперативните менаџери. Истражувањето и непосредната практика укажуваат на фактот дека сè уште е присутен отпор на менаџерите спрема процесот на планирање. Голем број ангажирани лица во спортот велат дека на тој начин само се губи време. Меѓутоа, главната причина за таквото оправдување сепак се наоѓа во недостатокот на соодветно образование и фондот на знаење. Планирањето е високо стручна и софистицирана функција на менаџментот, која многу често во практиката претставува непремостлива препрека за повеќето „менаџери“.

2.3. ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ ВО СПОРТОТ

Мнозинството менаџери веруваат дека постигнале добар успех поради тоа што имале визија, бидејќи сите специфичности на своето работно ангажирање ги ставиле на хартија и поради тоа што секоја постапка била добро испланирана и осмислена. Различните менаџерски искуства ни укажуваат дека добрата идеја за вкупната мисија на спортските федерации и спортските клубови, заедно со утврдените специфични цели и внимателно конструирани планови, можат да бидат многу значајни за успехот на спортската организација.

Целта на секоја спортска организација е да го постигне резултатот што го има зацртано, а планот претставува средство за постигнување на зацртаната цел. Планирањето како функција на менаџментот помага да се одредат целите и да се пронајде начин за нивно реализирање. Поради тоа планирањето како функција на менаџментот во рамките на своите можности ги одредува целите и предлага начини за нивно постигнување.

Ако се постават објективни цели и се предложи добар стручно-научен план, лесно ќе се постигнат посакуваните резултати, со тоа ќе се зголеми организационата ефикасност и ефективност. Според Jones, развојот на планот ги вклучува следниве четири чекори:¹⁹

1. Идентификување на целите, задачите и мисијата. Стратегијата мора да биде во склад со целите, задачите и мисијата.
2. Утврдување на стратегиските цели. Овој чекор вклучува проценка на она што организацијата сака да се постигне со стратегијата, а тоа вклучува и SWOT анализа. SWOT анализата се состои од проценка на предностите и слабостите на организацијата и можностите и заканите кои произлегуваат од окружувањето на организацијата.
3. Идентификување на ресурсите што се потребни за спроведување на стратегијата. Без соодветни ресурси, организацијата ќе биде тешко да ја спроведе стратегијата.
4. Воспоставување на распоред за имплементирање на стратегија и идентификување на пресвртници за да се процени на кој начин организацијата има намера да ги постигне своите цели.

2.3.1. Елементи на фазата на циклусот на планирање

Елементите на фазата во циклусот на планирањето во спортот може да ги поделиме во општи, насочени и акциски (Слика 2.2.).

Слика 2.2 Елементи на фазата на циклусот на планирање

ОПШТИ	✓ Каде сме сега?
	✓ Каде сакаме да стигнеме?
	✓ Како ќе стигнеме таму?
	✓ Како ќе знаеме дека сме стигнале?
НАСОЧЕНИ	✓ Што се нашите основни вредности?
	✓ Што е мисија и цел на нашата организација?
	✓ Поради кој постоиме?
	✓ Каде моментално се наоѓаме? Кои се нашите сила и слабости?
	✓ Каде сакаме да стигнеме?
АКЦИСКИ	✓ Како ќе стигнеме таму?
	✓ Кои се нашите задачи и стратегии?
	✓ Како ќе донесеме одлуки?
	✓ Која е структурата на нашата организација?
	✓ Како ќе знаеме дека сме стигнале?

Извор: Raič, A., Maksimović, N. (2002). *Sportski menadžment*. II izdanje, Fakultet fizičke culture, Novi Sad, str. 14.

Различни автори различно го толкуваат процесот на планирањето, со посебно внимание на неговите фази кои треба да укажат на клучните активности на организацијата и самиот менаџмент во текот на постигнувањето на поставените организациски цели. Планирањето претставува процес во кој менаџерите одлучуваат во кој момент треба да се извршат одредени задачи. Процесот на планирањето го одредува најефикасниот начин за постигнување на зацртаните резултати и подготовка на менаџментот да ги надмине изненадните проблеми преку користењето на соодветни ресурси. Познавањето на процесот на планирање му помага на менаџментот да не дојде во ситуација да не ги постигне

посакуваните резултати. Процесот на планирање е рационален и погоден за научен пристап на решавање на проблемите.

Планирањето во спортот има за цел да ги утврди средствата, методите, оптоварувањата и формата на работа, како и комплетната процена на состојбата на одреден временски период. Од наведеното може да се забележи дека планирањето претставува многу стручна и значајна обврска на менаџерите, која им се доверува на најискусните и најдобрите во управувачкиот тим на спортската организација. Планирањето е теоретска претпоставка, која ги дава основните насоки во движењето кон целта. Добриот план треба да биде: јасен, логичен, применлив, разбирлив, еластичен, економичен и друго.

Од друга страна, многу автори подвлекуваат дека на планирањето е најдобро да се гледа како циклус, круг, а не како праволиниски процес. Еднаш кога планот ќе се направи, треба да му се изврши евалуација. Евалуацијата може да се заснова на бројки или може да биде заснована на аналитички инструменти. Анализата може да покаже дека е можно планот да предизвика несакани последици, преголеми трошоци, или дека едноставно не функционира. Во таков случај планот треба да се врати на почетната фаза, или во потполност да се напушти.²⁰

Циклусот на планирање во однос на неговите различни елементи ги определува и различните задачи на менаџментот во процесот на планирањето, а тие се: анализа на моменталната позиција, утврдување на целите, разгледување на различните варијанти, фаза на подробното планирање, евалуација на планот, спроведување на планот, завршување на процесот на планирање, повратна врска и друго.

2.3.2. Фази на процесот на планирањето

Спортските федерации како и спортските клубови имаат голем број функции и претставуваат отворен систем на спортска организација, а тоа значи дека во своето интерно организирање се состојат од многу делови на целината. За секоја функција или дел од целината треба да се развива специфично, сегментарно планирање. Сегментарното планирање се однесува на еден сегмент - дел од спортската федерација и спортскиот клуб. Тоа го опфаќа и делот кој се

однесува на подготовка на спортистите и нивно учество на спортски натпреварувања.

Во спортската организација постојат повеќе документи при планирањето на одделните функции, но сепак треба да постои еден процес на планирање за да се реализира заедничката стратегиска цел. Процесот на планирање се состои од повеќе различни фази кои се засноваат на утврдување на заедничката стратегиска насока и одредување на улогата на стратегискиот и оперативниот план. Од аспект на функционирањето на спортската организација која главно е непроизводствена, процесот на планирање има четири клучни фази кои во себе ги содржат различните фази во спроведувањето на процесот на планирање (Слика 2.3):²¹

Слика 2.3 Улогата на фазите во процесот на планирањето во спортските организации



Извор: Samuel C. Certo & J. Paul Peter. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. McGraw-Hill. p. 155.

Прва фаза, претпланирање или подготовка за планирање. Под оваа фаза се подразбира поставување на спортската организација во позиција да го започне планирањето, и тоа врз основа на различните информации кои се добиваат од годишните или повеќегодишните извештаи кои се однесуваат на финансиите, објектите, спортските резултати, маркетингот и др.. Тука се опфатени главно

финансиските и статистичките извештаи. Исто така во претпланирањето влегуваат и анализите на внатрешното и надворешното окружување.

Втора фаза, формулирање на стратегијата. Оваа фаза ги опфаќа следните етапи: дефинирање на визијата и мисијата на спортската организација, утврдување на целите, развивање на алтернативите и изборот на стратегијата.

Трета фаза, примена на стратегијата. Оваа фаза се однесува на развивањето на оперативните акции, донесувањето на стратегиски, оперативни и тактички планови и проекти, утврдување на процедурите, правилата и буџетот за спроведување на планираните акции.

Четврта фаза, евалуација и контрола. Оваа фаза е завршна фаза, која најчесто се занемарува во процесот на планирање и се однесува на мониторинг, евалуација и ревизија на планот, што може да се обезбеди со примена на контролни механизми.

Планирањето треба да се разгледува како континуиран процес, а тоа значи дека не треба само да се собираат документи и да се трупаат во фиоки. Организационите, стратегиските, тактичките и оперативните планови треба да бидат документите на кои менаџментот постојано ќе се потпира, ќе ги ревидира и евентуално ако има потреба и да измени нешто во нив кога се случуваат промени во окружувањето, или кога целите се постигнати.

На Слика 2.3 се прикажани улогите на сите четири фази при формулирањето на стратегискиот, тактичкиот и оперативниот план. Иако стратегиските планови може да се развиваат за период од пет и повеќе години, а оперативните планови за една година, на сликата јасно е прикажан цикличниот карактер на планирањето. Стратегиските и оперативните планови треба редовно да евалуираат меѓусебно, за да се потврди дека се релевантни за организацијата. Тоа укажува на фактот дека со годишната ревизија, доколку се увидат недостатоци, истите треба да имаат приоритет во рамките на стратегискиот план, на тој начин да може соодветно да реагира спортската организација. Добрите планови најчесто се динамични, бидејќи може многу нешта во текот на петгодишниот циклус да се промени. Според тоа, годишната ревизија на оперативниот план треба да влијае при формулирањето на стратегијата на годишно ниво, за да може стратегиските приоритети да останаат соодветни и актуелни. Од тие причини и планирањето е претставено како еден процес, а не како повеќе одвоени процеси.

2.4. ВРЕМЕНСКА ПОДЕЛБА НА ПЛАНИРАЊЕТО

Најприменувана поделба во спортските игри е временската поделба. Предложените временски поделби не треба буквално да се сфатат дека нема поместување во нивното времетраење, напротив тие се жива материја која постојано трпи разни согледувања и промени, па поради тоа дозволено е нивно пречекорување.

Плановите се резултат на процесот на планирање, а во однос на временската димензија можат да бидат долгорочни, среднорочни и краткорочни, па според методологијата и суштината на утврдувањето на планираните цели можат да бидат стратегиски, тактички и оперативни. Тоа не значи дека не може да се спроведе и друга поделба на планирањето. Плановите се дефинираат во зависност од идните посакувани цели, состојби, патишта и начини за што поефикасно постигнување на посакуваната состојба. Колкав временски период ќе покриваат плановите ќе зависи од тоа колку иднина е содржана во сегашните одлуки.

2.4.1. Долгорочно планирање

Долгорочниот план (long-term plan) во најголемиот број на дејности обично се донесува за период од пет и повеќе години и содржи општа ориентација, правци на развој, планиран избор на ресурсите, предности со кои организацијата се одликува и друго. Долгорочните планови ги определуваат стратегијата и структурата на организацијата. Долгорочниот план е средство за остварување на долгорочните цели на развојот на организацијата. Временскиот период е доволно долг да се извршат суштествени промени во кадровската структура, во производствената програма, во финансиската структура и друго.²²

Во создавањето на врвни спортисти вообичаено е повеќегодишното планирање да се врзува за олимписки циклуси, каде што мерка за времетраење на планирањето е олимписки циклус кој има траење од 4 години. Долгорочното планирање опфаќа неколку олимписки циклуси од 2 до 5, со кој се стават во рамка тренажните и натпреварувачките процеси. Во долгорочниот план покрај Олимписките игри, опфатени се светските и европските првенства, во таквите планови застапена е и работата со младите категории и талентираните

спортисти. Долгорочното планирање доволно долго трае за да предизвика значајни трансформациски промени кај спортистите. Исто така, тоа содржи голем степен на ризик и неизвесност, бидејќи во долгиот временски период не може се да се предвиди и нормално е да се појават пропусти. Од таквиот план не се очекува голема прецизност, поради тоа што е голем просторот на дејствување на различни влијанија во работењето на организацијата. Долгиот период бара од менаџерите голема далековидност во иднината, а сето тоа претставува многу комплексно прашање. Покрај тоа што се работи за долгорочно планирање, менаџерите не се занимаваат со идните одлуки на долгорочното планирање, туку тие се занимаваат со иднината на сегашните одлуки.

Долгорочен план според Bowerman & Freeman содржи:²³

- Поврзување на зацртаните цели со специфичните фактори на спортската дисциплина;
- Зголемување на оптоварувањата на тренажните процеси и натпреварувањата од година в година;
- Прогнозирање на годишното подобрување на обемот и интензитетот на тренажните процеси;
- Секоја година да се менува целта на тренажните процеси;
- Одредување контролни тестови и стандарди кои треба да се достигнат;
- Покривање на сите значајни елементи на спортската активност;
- Контролирано годишно зголемување на бројот на тренинзите и нивното времетраење.

Сепак, долгорочното планирање најголема примена има во селектирањето и надградувањето на млади играчи. Нагласуваме дека во работата со младите категории најголем природен прираст на најважните способности се забележува од 10 до 16 год. и тоа кај морфолошките, антропомоторичките, функционалните и техничко-тактичките способности. Поради наведеното, овој период се смета како многу значаен за создавање на врвни играчи во спортските игри. Зацртаниот временски период со своето долго траење овозможува да се извршат суштествени промени во повеќекратното селектирање на младите спортисти, обезбедување на кадровската структура за постојана нивна надградба во технолошко-тренажните и натпреварувачките процеси, како и во материјалната и

финансиската структура. За постигнување на врвни резултати во спортските игри е потребно:²⁴

- Долгогодишна стручно-научна и макотрпна работа;
- Селектирање на младите спортисти од своите редови и носење од страна на млади таленти;
- Рано започнување со тренажни процеси;
- Работа на долги патеки за да се извршат трансформациските процеси на најбитните способности и особини кај младите спортисти;
- Постигнување на забележителни резултати со талентирани млади спортисти на домашни и меѓународни натпреварувања;
- Примена на современи тренажни технологии, подобрување на материјалните и финансиските услови, како и организационата структура.

2.4.2. Среднорочно планирање

Среднорочниот план (mid - term plan) опфаќа период од една до четири години, каде што како критериум е земен еден олимписки циклус. Има автори кои за среднорочен план земаат период од 1 до 5 години, но тоа не значи дека тие отстапуваат од среднорочниот план со продолжувањето на рамката од 4 на 5 години.²⁵ Со среднорочниот план се остваруваат развојните цели на структурата и стратегијата на спортската организација и се врши конкретизација на задачите од долгорочниот план. Овој план е доволно долг период за да го насочи и оствари развојот и растот на спортската организација. Во среднорочниот план се утврдува редоследот и динамиката на активностите кои произлегуваат од долгорочниот план. Среднорочниот план овозможува квантитативно искажување на развојните задачи, но со присуство на квалитативен приод. Тој план е временски период во кој можат да се донесат одлуки, да се преземаат акции за нивно реализирање и да се согледаат ефектите од дејствувањето.

Пример од практиката, благодарение на успешно спроведениот петгодишен среднорочен план ФК „Црвена Свезда“ го постигна својот најголем успех од нејзиното постоење до денес. Овој пример покажува дека не треба буквално да се придржуваме на бројките и дека не смее да се излезе надвор од нив, напротив ФК „Црвена свезда“ многу успешно излезла од таквата рамка и постигна успех кој многу тешко може да се постигне на Балканскиот

Полуостров за следните 100 години. Во овој успех многу голем придонес имале и македонските фудбалери Дарко Панчев и Илија Најдоски. Среднорочниот стратешки план на ФК „Црвена Звезда“ бил изработен 1986 година, кој за тоа време претставувал прв сериозно изработен плански документ за освојување на европскиот фудбалски врв. Планираната стратегија била насочена на систематска селекција и на ангажирање на најдобрите и најталентираните фудбалери од просторот на бивша Југославија, како и создавање на победнички менталитет и градење на свој стил на игра кој станал препознатлив по својата рационалност и ефикасност. Сите ресурси на ФК „Црвена Звезда“ биле ставени во функција на постигнување на европски забележителни резултати. Мозаикот од натпревар во натпревар се сложувал, по неколку одиграни години заедно во државното првенство и во европските натпреварувања, се оствариле и зацртаните цели. Имено, 1991 година ФК „Црвена Звезда“ ја освоила титулата Европски првак во Лигата на шампионите, а потоа како претставник на Европа ја освоила и титулата светски првак.²⁶

2.4.3. Краткорочно планирање

Краткорочниот план (short-term plan) се донесува за период од една година и со него се врши конкретизација на задачите од среднорочниот план. За разлика од долгорочните и среднорочните планови, кои имаат, пред сè, развоен карактер, годишниот план претставува истовремено:²⁷

Прво, етапа за остварување на четиригодишниот план во соодветната година од среднорочјето и

Второ, начин на оптимално приспособување на екипата на актуелната состојба во лигата во која се натпреварува, поставување на цели, подмладување на екипата со селекција на играчи од своите редови и од играчи од страна, нивно вклопување во играта и градење на свој препознатлив стил на игра.

Основна цел на краткорочното планирање е креирање ефикасни и ефективни тренажни процеси во текот на годината, кои треба да бидат вклопени со календарот на натпреварувањата. Краткорочниот тренажен план помага да се задржи „вниманието и мислите“ на годишните цели за да не се излезе од рамките на планираното во текот на годишните тренажни процеси. При подготвувањето на краткорочниот - годишен план, многу е важно да се покаже тенденција за

растење од година в година. Секој период следната година треба да почне и да заврши на повисоко ниво на тренажно оптоварување. Таквиот начин на работа овозможува континуирано оптоварување од година в година и негов соодветен раст во текот на среднорочниот план. Подготвувањето на едногодишниот план и програмата за работа не треба да се сфатат како механичко повторување, од година в година и да се работи со истата содржина и со истите оптоварувања. Со други зборови не треба да се стартува секоја година од исто скалило, туку треба да се стартува од повисоко скалило.²⁸

Креирање годишен план според Evans:²⁹

1. Етапа за остварување на четиригодишниот план во соодветната година од среднорочниот план;
2. Дефинирање на годишните цели. Досегашните истражувања покажале дека таму каде што има објективни и јасно поставени цели, многу полесно и поуспешно тие се остваруваат;
3. Оптимално приспособување на спортската организација - клубот спрема актуелната состојба во лигата во која се натпреварува и спрема моменталното дејство на конкурентските екипи (обезбедување материјални и финансиски средства, засилување на екипата со квалитетни играчи од други клубови, подмладување на екипата со свои играчи и друго);
4. Изработка на оптимална и објективна периодизација која ќе помогне во постигнувањето на поставените цели;
5. Конкретизирањето на задачите на едногодишниот план опфаќа:
 - дефинирање на најзначајните фактори за успехот на соодветната спортска игра;
 - одредување датум за тестирање на спортистите;
 - градење модел до кој треба да се приближат играчите и екипата;
 - програма во која тренажните процеси ќе помогнат во приближувањето до моделот;
 - предвидување на процесот на закрепнување во периодите кога се спроведуваат големи оптоварувања ;
 - предвидување на контролата во работата и
 - избор на тим кој успешно може да го спроведе предложениот годишен план.

Едногодишниот план - макроциклусот е во висока корелација со оперативното планирање и нивна основна цел е постигнување висока спортска форма во право време. Едногодишното планирање тешко може да ги оствари своите цели ако во него не е вклучено оперативното планирање.

2.5. СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ ВО СПОРТОТ

Во интегралниот пристап на планирањето, организациското планирање или стратегискиот аспект на планирањето опфаќа формулација на мисија, филозофија, цели и стратегија (трајни плански документи, се ревидираат и иновираат во интервал од 2 до 3 години).³⁰

За стратегиското планирање може да се каже дека претставува донесување одлуки сега, а тие да се реализираат во иднина. Тоа во себе содржи планирање на насоката на акцијата која е неопходно да се преземе за да се остварат целите на спортската организација. Стратегиското планирање се однесува на спортската организација во целина, а се карактеризира со планирање на подолг период. Тоа подразбира одредување на најзначајните цели на организацијата, како и стратегијата со која ќе се активираат сите расположливи ресурси. Стратегиските планови, по правило се активности за создавање на највисокото ниво на управување во спортската организација каде што се дефинираат општите цели на организацијата.³¹

Стратегиското планирање во спортот не може да се направи ефективно ако се постави само на создавање сценарио за идната организација и нејзиното окружување, што е проследено со скенирање на актуелната состојба на организацијата и нејзиното окружување. Неопходен елемент на стратегиското планирање е следење на организациските промени, на стратегијата, како и длабоки поместувања на организациската култура (креативност, вредност и визија). „Сценаријата овозможуваат сеопфатни, интерно доследни, долгорочни погледи на иднината како рамка за стратегиско размислување, како и за скенирање и следење на работата“. Методот на сценарио според Wilson е „клуч за успешен стратегиски менаџмент во ова несигурно време, и клуч за претставување и создавање на „нова иднина“.³²

Стратегискиот план треба да биде концизен, релативно краток и неоптоварен со големо количество неупотребливи податоци, додека сите

додатни анализи, табели и графикони, посебно историско-статистичките податоци, би требало да бидат сместени во некои анекс-документи, а не во самиот план. Предложениот план треба да биде колку е тоа можно поинтересен и привлечен, како за генералниот менаџер кој ја донесува одлуката така и за управата и инвеститорите.

Стратегиското планирање се однесува на спортската организација во целина, а го карактеризира планирањето на подолг рок, со што се подразбира одредување на најзначајните цели на организацијата, спортската федерација или спортскиот клуб и стратегијата со чија помош ќе се активираат сите расположливи ресурси.

2.5.1. Елементи на стратегиско планирање

Основните елементи на стратегиското планирање во спортските клубови, федерации и сојузи се: визија, мисија, цели, стратегија и тактика.

Визијата се нарекува уште и ментална слика со која реално се оформува иднината на спортската федерација, сојуз или спортски клуб.

Мисијата претставува целта на спортската федерација, сојуз или клуб, односно причина за нивно постоење.

Целта е желба која сака да ја постигне спортската организација, односно тоа е крајниот резултат кој спортската федерација, сојуз или клуб сакаат да го постигнат. Целите ги претставуваат причините за постоењето на секоја спортска федерација или спортски клуб. Основната цел на спортот е создавање трајни човечки и други спортски вредности.

Стратегијата во стварност претставува посакуваната цел, тоа што се сака да се постигне во иднина, односно избор на насоката на движењето на акцијата, рационално набавување и алокација на ресурсите за реализирање на целта. Нема стратегија која е соодветна и права за сите спортски федерации, сојузи и клубови, а единствената вистинска стратегија е таа што произлегува од соодветната подробна анализа на стратегиската ситуација на една спортска федерација, сојуз или спортски клуб. Реализирањето на некоја цел зависи од планот, а плановите ја претставуваат стратегијата и тие мораат да ја остварат целта.³³

Стратегиските планови произлегуваат и се спроведуваат според одредена хиерархија. На самиот врв се наоѓа изјавата за мисијата на спортската организација која претставува широко поставена цел која го одржува мислењето на менаџментот за целта и компетентноста на спортската организација, односно претставува препознатливост за организацијата. Потоа, менаџментот организира утврдување на стратегискиот план, а врз негова основа се разработуваат подробности за насоката на акцијата низ среднорочниот, едногодишниот и оперативниот план.

2.5.2. Модел на интегрално планирање

Кога зборуваме за планирање во спортот мора да напоменеме дека моделите од деловното планирање не може слепо да се копираат и да се пренесуваат на структурите на спортските организации. Се разбира дека некои генерални решенија во таа насока можат да бидат од корист за спортските организации.

Спортската наука процесот на планирање досега го третираше главно од гледиште на стручната работа, пред сè ориентирајќи се на планирањето на основните спортски функции и тоа на тренажните и натпреварувачките процеси. Во спортската теорија досега немало интегрален пристап на планирањето со сите функции и структури во спортската организација, а спортската практика често користела туѓи сознанија и искуства што понекогаш биле погрешни за да се донесе правилниот заклучок.

Структурниот модел на интегралното планирање е прикажан на Слика 2.4.³⁴ За спортските организации најдобар модел е оној кој процесот на планирање го гледа интегрално, кој во себе ги обединува сите аспекти што се врзани за структурата и функцијата на спортската организација.

Планската акција ги интегрира видовите и елементите на планирањето, структурата и функциите на спортската организација, како и други форми на активности во достигнувањето на посакуваната состојба.

Слика 2.4 Модел на интегрално планирање



Извор: Steiner, G. (1969). *Top Management Planning*. The Mc Milan Co. London, p.34.

Структурниот модел на процесот на планирање ги содржи следните три категории:³⁵

- претпоставки на планирањето;
 - видови и елементи на планирањето и
 - реализација и контрола.
1. Претпоставки на планирањето се оние предуслови без кои процесот на планирање не може да започне, а се однесуваат на севкупната состојба на спортската организација, а тие се:
 - Предвидување на идната состојба во спортската организација.

- Целта на постоењето (мисија) на спортската организација, која секогаш тргнува од прашањето: „Поради што постоиме?“ и која е општествената и економската оправданост на спортската организација. Со визијата треба да се дадат одговори на прашањето каква ќе биде иднината на спортската организација и со која позиција се почнува во процесот на планирањето, како и која е општествената и економската оправданост на политиката.
- Стејкхолдерите ги има во секоја организација, па оттука и во спортската организација, каде што постојат поединци или група луѓе кои се заинтересирани за зачувување на интересите на организацијата, како и сопственичките интереси. Во светот таквите поединци или групи се познати како стејкхолдери, кои влијаат врз резултатите на спортската организација или пак се под нивно влијание. Релативната сила на поедини стејкхолдери е одлучувачки фактор и поради тоа спортската организација мора да бара рамнотежа помеѓу нивните различни интереси. Стејкхолдерите во спортските организации можат да се поделат во 2 групи:
 - интерни стејкхолдери - основачи, членови или сопственици на спортската организација, тренери, менаџери и други и
 - екстерни стејкхолдери - државни органи, финансиски институции, политички групи, спортски асоцијации, медиуми, спортска и друга јавност.

Секоја од наведените групи или секој поединец има различни интереси и различни влијанија врз спортската организација, при што мора посебно да се води сметка во спроведувањето на планска акција.

- Креативноста и успехот на спортскиот менаџмент првенствено зависат од квалитетот на човечките ресурси. Човечките ресурси со својот високо стручен квалитет во процесот на планирањето ја негуваат смислата на спортот и целта на постоењето на спортската организација. Квалитетните спортски стручњаци и менаџери, членови на тимот на менаџментот, во исто време се и стејкхолдери - чувари на спортската организација.
- SWOT анализа³⁶ подразбира анализа на окружувањето и негово влијание врз спортската организација. Со анализата на окружувањето на спортската организација се утврдуваат можностите, ограничувањата,

предностите и слабостите, коишто доаѓаат од внатрешното и надворешното окружување. Предностите и слабостите доаѓаат претежно од интерното окружување. Планирањето крие во себе закани, кои можат навреме да се предвидат и да се одбегнат, а потоа да се пренасочат активностите во корист на спортската организација.

2. Видови и елементи на процесот на планирање се стратегиско, функционално и оперативно планирање. Ваквата поделба произлегува од структурата и функциите на спортската организација.

- стратегиското планирање може да биде долгорочно, среднорочно и краткорочно, а ги опфаќа цели, стратегија и тактика;
- функционалното планирање ги опфаќа основните органски функции, работните и другите функции, а може да биде долгорочно и среднорочно;
- додека, оперативното планирање опфаќа планови, програми, проекти, финансии, работна политика, процедури и правила, а може да биде краткорочно.

3. Реализација и контрола на планирањето спаѓа во многу значајните процеси, поради тоа што се:³⁷

- примарни за организацијата се човечките и материјалните ресурси, коишто се неопходни за остварување на поставените цели;
- контролата е основа за утврдување на валидноста на резултатите од процесот на планирањето.

Со контролата можат да се утврдат неколку варијанти на резултатите на планската акција, и тоа:

- предвидување на планскиот процес како добар и поради тоа не треба да се менува или рedefинира;
- ревизија или рedefинирање на планот врз основа на слабите резултати и
- нов плански циклус.

2.5.3. Модел на портфолио планирање

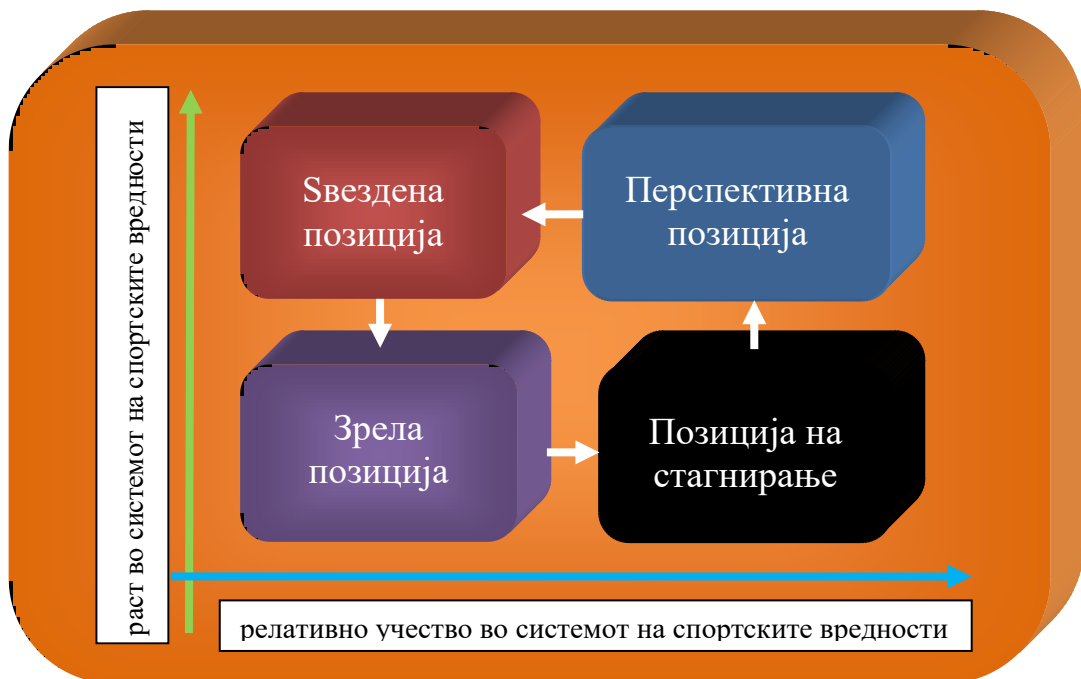
Стратегиски портфолио пристап. Портфолио теоријата претставува една од најпопуларните пристапи на планирањето. Се верува дека овој бизнис-метод на планирање го применуваат голем број организации и нивните менаџери. Има и такви кои тврдат дека времето на портфолио методот полакува, но во

поедини свои карактеристики и можности за нејзина примена тој сепак останува ненадминлив и може да има голема примена во спортот. Суштината на портфолио методот е во успешно оценување на вредноста и во намалување на ризикот при инвестирање. Инвестирањето може да се однесува на поединци или на целата екипа во рамките на некоја спортска организација. Портфолио теоријата како инструмент за својата примена подразбира формирање портфолио матрици кои даваат одговор на прашањата: „Во што треба да се вложува?“, „Под кои услови?“ и „Што се очекува од таквите активности?“.

Портфолио методот има голема примена во планирањето на спортскиот развој на спортистите во спортските клубови, како и на спортските федерации. Пример „животниот спортски циклус“ го покажува значењето на портфолио методот во планирањето на спортскиот развој (Слика 2.5).

Слика 2.5

Портфолио матрица на развојот на спортистите (спортски екипи)



Извор: Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Data status, Beograd, str. 321.

Со портфолио матрицата се зема во вид таканаречениот „животен циклус“ на работа, што може да има имплементација и во спортот. Портфолио планот им овозможува на менаџерите да извршат избор, кои работи да ги градат, кои само да ги одржуваат а кои да ги елиминираат.

Портфолио моделот предвидува четири можни стратегиски позиции кои што спортистите можат да ги остварат во својата кариера:³⁸

- Перспективна позиција во себе секогаш има знак прашалник. Позицијата на младите талентирани спортисти е на релативно ниско ниво во системот на спортските вредности, а е перспективна и со висок раст во системот на спортски вредности на нивното окружување. Поради тоа во голема мерка понатамошниот развој и растот на спортистите зависи од стручно-научната работа на оперативниот менаџерски тим и од целокупниот менаџмент на спортската организација.
- „Свездена“ позиција е лидерска позиција во спортот. Спортистите во оваа позиција имаат високо учество во растечкиот систем на вредности. Поради тоа овие спортисти се наречени „свезди“ или спортски лидери. Оваа позиција има многу брз раст во системот на спортски вредности, па поради тоа треба и понатаму да се вложува во нивниот понатамошен развој за да се задржи високото место во системот на спортски вредности. Конкуренцијата во оваа позиција е најголема и најжестока;
- Зрела позиција има високо учество во системот на спортските вредности, но нема продолжување на високиот раст, поради тоа што човечките можности се ограничени и поради достигнатото највисоко спортско ниво. Во оваа позиција спортистите ја надминуваат својата конкуренција и се наоѓаат во највисоката позиција на „асови“ или „шампиони“;
- Позиција на стагнирање - подразбира низок раст на спортските вредности и ниско учество на спортистите во нив. Ова е многу критична позиција за спортистите, бидејќи не обезбедува високи спортски резултати, со што и опаѓа процентот на вложувања во нив. Меѓутоа, кај некои спортисти вреди да се испита дали со модифицирањето на планот можат да се пренасочат кон други и поуспешни позиции. Понекогаш во „управните куќи“ се посветува преголемо внимание на овие спортисти, меѓутоа, треба да се знае дека во спортот постои и така наречена „долга младост“.

Со портфолио матрицата спортските менаџери и стручњаци многу лесно донесуваат прави одлуки во вложување на поедини спортисти или во екипата, односно спортската организација.

Истовремено овој метод на планирање во спортскиот менаџмент овозможува:³⁹

- Оцена на позицијата во која се наоѓа спортската конкуренција;
- Оцена на моменталната позиција на сопствениот спортски потенцијал;
- Идеен портфолио проект за спортисти и спортски екипи;
- Проекција на информациските системи поради управување со „животниот циклус“ на спортската организација и спортистите;
- Идентификување на стратегиските варијанти дали да бидат корективни, офанзивни или дефанзивни;
- Соодветно распоредување на ресурсите на поедини сегменти: поединечни спортисти, групни спортисти, или екипни, како и на развој на поедини организациски единици во клубот и друго.

2.6. ФАЗИ И ПРОЦЕСИ НА ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ВО СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Стратегија е еден од најупотребуваните зборови во спортскиот менаџмент од страна на оперативниот менаџер. За стратегискиот менаџмент како процес постојат различни ставови, а нивното несогласување се гледа во сфаќањето на фазите. Според Johnson et al. основни компоненти на процесот на стратегијата на менаџментот се:⁴⁰

1. Стратегиска анализа;
2. Стратегиски избор и
3. Спроведување на стратегијата.

Стратегиската анализа е насочена кон окружувањето, односно точно го искажува аналитичкиот процес на одредување на квалитетот и квантитетот на организациските посилни и послаби страни, вклучувајќи ги тука и опасностите кои доаѓаат од надворешното окружување.

Стратегискиот избор опфаќа три фази: прво создавање на различните стратегиски опции, потоа оценување на стратегиските опции и избор на соодветна стратегија.

Спроведувањето на стратегијата подразбира планирање на ресурсите кои влегуваат во тимот за остварување на целите врз основа на избраната стратегија, дизајнирање на структурата на организацијата спрема поставените цели, стратегиите за остварување на целите, избор на човечки ресурси и систем според кој тие ќе работат.

Додека, Greenley предлага четири клучни компоненти во моделирањето на стратегискиот менаџмент:⁴¹

1. Анализа на окружувањето;
2. Планирање на насоката на акцијата,
3. Планирање на стратегијата и
4. Спроведување на стратегијата.

Анализата на окружувањето ги опфаќа истражувањата на надворешното и внатрешното окружување, како и на користење на добиените резултати за носењето на соодветна одлука. Истражувањето на внатрешното окружување на организацијата обезбедува утврдување на слабите и добрите страни, пред сè во ресурсите, развојот на поедини функции или операции, како и способностите и знаењата на манаџерите.

Планирањето на насоката на акцијата се однесува на тековните активности на претприемачот во организацијата. Пред сè, тоа се однесува на дефинирање на визијата, мисијата, целите, политиката на спортската организација, како и на избор на најдобра стратегија и поединечни планови.

Планирање на стратегијата е изнаоѓање на најдобар начин, постапка, како и средства кои служат за остварување на дефинираните цели.

Спроведување на стратегијата претставува процес кој опфаќа повеќе форми, и тоа: оперативно стратегиско управување со човечките ресурси, контрола и ефективност во работата.

Авторите Wheelen, T. L., Huanger, J. D., истражувајќи го процесот на стратегискиот менаџмент ги констатирале следниве четири фази:⁴²

1. Преглед на окружувањето. Окружувањето може да биде надворешно (прилики и опасности) и внатрешно (силни и слаби страни) на организацијата. Факторите кои се најважни за иднината на организацијата се означени како стратегиски фактор и прикажани се во SWOT анализата како предности и слабости кои доаѓаат од внатрешното окружување и опасностите и шансите кои доаѓаат од надворешното окружување.
2. Избор на стратегија. Изборот на стратегијата е развој на долгорочни планови за ефективниот менаџмент, имајќи ги предвид приликите и опасностите од окружувањето во организациските предности и слабости. Тоа вклучува дефинирање на визијата, мисијата, прецизирање на

начините на постигнување на целите, развивање на стратегија и утврдување на политиката како обврска во работата.

3. Спроведување на стратегија. Спроведувањето на стратегијата е процес каде што стратегијата и политиката се ставаат во акција низ развој на програма, процедура и буџет. Овој процес главно ги опфаќа промените во глобалната организациска култура, структура, ресурси или менаџмент на целата организација.
4. Евалуација и контрола. Евалуацијата и контролата се процеси во кои организациските ефекти се оценуваат, а активностите се контролираат низ резултатските ефекти. Добиените резултати можат да бидат споредувани со посакуваните, односно со очекуваните. Менаџерите од сите нивоа ги користат резултатските информации за да ја коригираат акцијата и да ги решат тековните проблеми. Низ евалуацијата и контролата се финализираат преостанатите елементи на стратескиот менаџмент, така што се анализираат очекуваните со добиените резултати и на тој начин можат да се утврдат слабите и добрите страни на спроведената стратегија. За да се види ефикасноста на евалуацијата и контролата, менаџерите мора да добијат брзи и точни повратни информации (feedback) од луѓето на пониско хиерархиско ниво - оперативните менаџери на спортската организација - клубот.

2.6.1. Дефинирање на визијата и мисијата

Визија е тоа што може да биде.
Мисија е тоа што сакаме да биде.
Стратески план е како тоа го постигнуваме.

Howard G. Haas and Bob

Основната почетна точка или „првиот чекор“ во процесот на стратеското планирање е дефинирање на визијата и мисијата на спортската организација. Од нив произлегуваат и се формулираат целите, стратегијата и тактиката на спортската организација. Често се забораваат основните постулати

при стратегиското планирање. Прво, најзначајни се стратегиските цели, како и визијата на планерот, идејата како некоја спортска организација, федерација или клуб би требало да изгледа во далечната 2020 год.. Ако не се знае спрема што се тежнее, ниту што се сака да се постигне, нема смисла ни планирањето. Со визијата треба да се даде одговор на прашањето какви сме сега и какви сакаме да бидеме.

Начини на дефинирање на визијата:

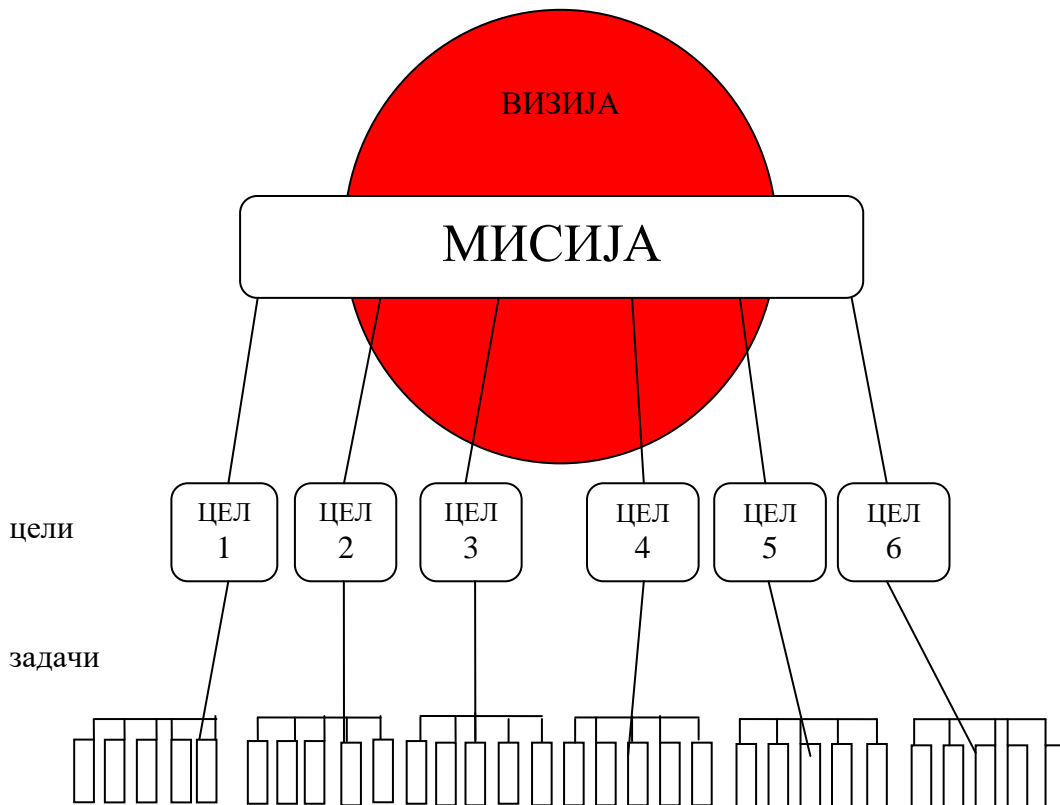
- Визија е тоа што може да биде. (Howard G. Haas and Bob Tamarkin);
- Визија е ментален модел на идната состојба на некој процес, група или организација; (Burt Nanus);
- Визија е когнитивна слика за иднината, која е доволно позитивна да ги мотивира членовите на организацијата и доволно разработена да ја одреди насоката на идното планирање и одредување на целите (Thoms/Greenberger);
- Добрите визии се јасни, така што можат лесно да се разберат и да се следат од оние од кои тоа се бара. Важната одлика на визијата треба да биде таа која ќе ги поттикнува луѓето самите себе да се предизвикуваат. Прашајте ги луѓето колку се мотивирани во учеството, а не само слепо да ја следат визијата. Дозволете му да даваат свои оптимистички придонеси за иднината, тој кој поттикнува позитивни односи и дава прилика за успех може да успее. (Wyman Russell).

За успешно стратегиско управување со спортската организација потребно е добро осмислена визија и мисија. Стратезите на спортската организација: генералниот менаџер, сопствениците, одборот на директори, генералниот директор и оперативниот менаџер се одговорни за креирање и постоење на стратегиска визија и мисија на спортската организација. Тие ги проучуваат слабите и силните страни на својата спортска организација и ги споредуваат со екипите од нивниот ранг, со цел да извршат адекватен избор на визија и мисија, како и објективни цели, политика и стратегија.⁴³ Во минатото, одборот на директори пасивно ја следеле и одобрувале стратегијата на врвните менаџери, додека денес тие се активни во изборот на стратегиската опција.

Визијата, мисијата и целите се меѓусебно поврзани, на врвот е визијата, а на крај се посредните цели или задачи, што може да се види од (Слика 2.7):

Слика 2.7

Поврзаност на визијата, мисијата и целите на организацијата



Извор: James, M. Higgins, Julian W. Vincze, (1993). *Strategic Management: Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, p. 65.

Од прикажаната слика може да се види дека од визијата произлегува мисијата, а од мисијата произлегуваат непосредните и посредните цели на организацијата.

„Визија во деловниот свет значи далекувиден поглед и нов начин на реагирање на значајните проблеми. Лидерот гледа на сегашноста, а гледа и кон иднината, но на сосема друг начин. Таквиот лидер ги отфрлува начините со кои дотогаш биле решавани работите и имагинативно ги согледува сите подрачја на работата.⁴⁴“ Визијата треба да има инспиративност, јасност, предизвикувачка и практична реализација на спортската организација, за да биде добро прифатена и со задоволство да се работи на нејзината реализација.

Основните ефекти на визијата најсликовито ги прикажал John Kotter, професор на Харвард, кој вели дека визијата треба да биде:⁴⁵

- ❖ замислива, да ја пренесува сликата така како што ќе изгледа во иднина;
- ❖ привлечна, погодна во однос на различните интереси на стеикхолдерите;

- ❖ можна и да содржи реални и осетливи цели;
- ❖ фокусирана, доволно општа за да дозволи индивидуална иницијатива и алтернативна форма на дејствување со оглед на променливите услови;
- ❖ погодна за комуникација, лесно да се пренесува на другите и да може да се објасни за 5 минути.

Визија е тоа што во спортот го „сонваме“ дури и ако на прв поглед изгледа недостижно. Да немаше визија во луѓето немаше да постои ни совршенство, ни спортско мајсторство, ни толку често ќе се постигнуваа светски рекорди. Присуството на визијата во спортските организации: федерации, сојузи и клубови е услов во изготвувањето на стратегискиот план. Визијата е тесно поврзана со менаџерските карактеристики на спортската организација, како и со претприемничките и креативните способности. Визијата на спортскиот клуб најчесто ја поставува тимот на врвниот менаџер и оперативниот тим.⁴⁶

Но, и спортската визија има свои граници, затоа што таа е поврзана со човечките можности. Поради наведеното, визијата треба да биде објективна и остварлива. Со визијата треба да се каже што сака да постигне спортската организација во иднина. Визија, пред сè е едноставен, концизен исказ за постигнување на посакуван резултат во иднина. Креирањето на визијата започнува со процесот на планирањето. Визијата е патоказ кој помага преку планирањето да го пронајдеме правиот пат и да ги оствариме поставените цели, но исто така, визијата помага да дознаеме дека таа не е крајна цел на спортската организација. Менаџерите треба да го знаат основното правило за поставување на визија во спортот: визијата не треба да биде ниту претешка ниту прелесна за постигнување, во такви случаи таа не е визија. Пример, пишаната или искажаната со зборови визија на федерацијата, сојузот или екипата, може да биде: освојување на првото место во државното првенство или државниот куп, како и влегување во Лигата на шампионите на Европа. Со дефинирањето на визијата на спортската организација, изведен е првиот чекор во процесот на стратегиското планирање, а потоа следува спроведување на мисијата.

Мисијата е причината поради која постои спортската организација. Мисијата на организацијата ја одразува намерата, или причината на нејзиното постоење. Таа ја дефинира организацијата, односно покажува кои сме и што правиме. Со други зборови мисијата е извештај на намерата на организацијата.

Според Шуклев, истражувањата покажуваат дека најголем број претпријатија имаат формално утврдена мисија, писмено формулирана во извештај за мисијата.⁴⁷

На одреден начин, мисијата може да се дефинира и како своевиден опис и причина за постоење на една организација, односно како термин кој се однесува на идентификување на сегашната и идната активност на спортската организација. Со други зборови мисијата е логично продолжување на визионерскиот процес, кој треба да се преточи во современа планска акција. Треба да бидеме убедени дека тоа е нешто што вреди да се работи и поради тоа треба се вложи голем труд, ако мотивирано ја сфатиме мисијата и веруваме во тоа што го работиме, ефектите ќе бидат многу големи. Извештајот на мисијата е писмен извештај за намерата на организацијата која го дефинира делокругот на суштинските активности на нејзиното постоење и тоа од аспект на играчите, а не од страна на акционерите на спортската организација. Тоја обично содржи: опис на тренажните и натпреварувачките процеси, како и клупските услуги понудени на гледачите во окружувањето и надвор од него. Извештајот на мисијата претставува фундаментално одредување на намерата на спортската организација со кој може да се реализира утврдената визија. Од аспект на спортските менаџери мисијата треба да се сфати како врска помеѓу вршење на некои општествени функции и посебни цели на спортската организација.

Како се остварува развојот на организацијата така се подигнува квалитетот на играта и се постигнуваат добри резултати, а сето тоа доведува до потреба од редефинирање на мисијата на организацијата.

Со утврдувањето на мисијата треба јасно да се дефинира што спортската организација треба да постигне и кој е најдобриот начин за остварување. Во стварност со мисијата се утврдува општествената функција на спортската организација. Пример, ако една спортска организација ги утврди своите главни активности во постигнување на високи спортски резултати од европско и светско ниво, а друга спортска организација ги насочи децата од училишна возраст во спортски училишта, може со сигурност да се каже дека двете спортски организации ги одредиле своите мисии. Со одредувањето на мисијата, спортската организација создала можности за спроведување на развојните цели, а со тоа и поставување на стратегиски цели во своето планирање. Општествените ефекти во спортската организација мора да бидат јасно утврдени, во спротивно

организацијата може да биде изложена на негативни економски ефекти или да биде на голема конкуренција. Мисијата мора да даде одговор на следниве прашања: која е активноста и каква е работата со која се занимаваме.⁴⁸

Целта на постоењето на мисијата треба да биде нешто што е објективно и остварливо со оглед на постоењето на спортската организација и состојбата на окружувањето. Мисијата е причина за постоење на спортската организација. Според тоа, планирањето почнува со јасно дефинирање на мисијата на организацијата. Процесот на планирање во суштина се поставува врз основа на мисијата на спортската организација. Објавувањето на дефинираната мисија е јасен и прецизен документ, во кој се опишани пораките што ги носат спортските активности на организацијата. Објавената мисија треба да биде кратка и да биде така формулирана што ќе може лесно да биде разбирлива и да може секој член на организацијата да биде во состојба да ја промовира. Неа ја насочува организацијата, нејзините главни функции и операции кон најповолните прилики. Освен наведеното, овој документ ги поддржува тактичките и оперативните планови, кои помагаат во постигнувањето на посакуваните цели. Прикажаната мисија на наведениот начин им овозможува на членовите на организацијата да работат независно, а по потреба и колективно, за користење на потенцијалите на организацијата. Креатори на визијата, мисијата и целите на спортската организација треба да биде тимот на врвните менаџери.

2.6.2. Утврдување на целите

Во основа планирањето се состои од аналитичко согледување на состојбата во минатото, сегашноста и предвидување на состојбата во иднина.

Задача на спортскиот менаџмент е да ги анализира проблемите во спортската активност, да ги утврдува причините за таквата состојба, да бара алтернативни решенија за што поуспешно да се остварат поставените цели. Целите во спортскиот менаџмент се специфични и може да се класифицираат:⁴⁹

- Остварување на спортските цели во одредено време и
- Остварување на деловни цели на спортската организација.

Целите меѓу себе се зависни затоа што остварувањето на спортските резултати е можно само со остварување на деловните цели (организациски, материјални, финансиски и др.). Истовремено, нивото на спортските резултати

во голема мерка влијае врз остварувањето на деловните цели (добивка на клубот, материјални трошоци, плати, даноци и друго). Поради , темелната функција на спортскиот менаџмент е врзана со остварувањето на целите на спортската организација.

Целите на спортската организација можат да се претстават како идна посакувана состојба која објективно може да се постигне, доколку насочувањето е соодветно и кон активностите за реализација на утврдената визија и мисија на организацијата. Во суштина, целите ги кажуваат причините на постоењето на спортската организација. Со нив се одредуваат квантитативните и квалитативните состојби според кои организацијата во иднина треба да се движи, односно тие ги насочуваат и водат сите долгорочни активности на менаџментот на спортската организација. Целите и нивната реализација претставуваат истовремено и контролни станици во остварувањето на планирањето. Поставувањето и процесот на остварување на целите, заедно со планирањето се основната движечка сила на спортската организација.

Со поставувањето на целите на спортската организација се трасираат и нејзините правци на секојдневните активности, односно се утврдуваат нејзините деловни функции. Придонесот на целите може да се види од следниве аспекти:⁵⁰

- Целите даваат оправдување и легитимитет на активностите што ги изведува спортската организација;
- Целите го концентрираат и насочуваат целокупното внимание и поставуваат граница на однесување на членовите;
- Целите ја утврдуваат природата на организацијата и ги дефинираат обврските;
- Целите и помагаат на спортската организација да учи и да се приспособува, како и да укажува на разликите помеѓу поставените цели и вистинското напредување;
- Целите се стандарди на оценување за членовите на организацијата.

При поставувањето на целите мора да се води сметка за основната - генералната цел на спортската организација, која треба да ја застапува суштината на основната активност на организацијата. Таквиот начин овозможува успешно да се одржува и чува мисијата на спортската организација. Втор важен критериум во поставувањето на целите во спортот е тој што во спортските

организации приоритет му се дава на спортскиот резултат, а не на деловниот профит, бидејќи добивката во спортот не може да карактеризира за најважна цел. Основната цел на спортот треба да биде создавањето на нови и трајни вредности, а добивката може да биде само како резултат на успешно остварената спортска цел. Покрај основната цел спортската организација има и други - стратегиски цели, како што се: спортски резултати, раст на ресурсите (посебно човечките), раст и стабилност на организацијата, деловна ефикасност и друго.

Успешното остварување на целите ја создава основата на сите менаџментски активности. Тие претставуваат водечка звезда по која менаџерите се управуваат како навигатори на море. Кога не би ја видел целта, менаџерот би бил стрелец кој стрела со врзани очи и само бесцелно би стрелал и би правел пустош околу себе.⁵¹

Farland вели дека постојат четири фази на утврдување на општите цели, независно од тоа за која организација се работи:⁵²

- ❖ Развивање и избор на целта;
- ❖ Давање на согласност и прифаќање на целта;
- ❖ Развој на потребните промени во целита;
- ❖ Потребни промени кои го прават процесот на поставување целта.

Со процесот на планирање се одредуваат целите на спортската организација, а потоа се врши избор на стратегија, програма и план за нивна реализација. Спортската организација, како кретивна и научно-стручна „работилница“, создава нови човечки вредности во спортот, а со тоа се настојува на поголема посветеност на целите на сите структури, посебно на спортистите, оперативните и врвните менаџери. Шансите за реализација се мали доколку посветеноста е мала. Додека, досегашните истражувања покажале дека пет фактори позитивно влијаат врз посветеноста на целите: авторитетот, притисокот од различните групи, јавната изложеност, очекувањето на успех, стимулациите и наградите, како и партиципацијата:⁵³

- Авторитет на контролната функција. Поединци или групи имаат поголема волја да ја прифатат поставената цел, ако личноста која има авторитет (оперативниот или врвниот менаџер) целосно им ја објасни целта и придобивките. Објаснувањата и инструкциите ќе бидат ефикасни доколку оперативниот или врвниот менаџер ги охрабрува поединците и им дава

прилика да поставуваат прашања. Тој е многу подобар пристап отколку едноставно да им нареди да ги постигнат посакуваните резултати.

- Притисок од различни групи. Во спортот постои „повеќестручна“ јавност која има свои видувања за поставените цели и интереси. Секоја јавност претставува за себе една група која има свој специфичен интерес во практичното спроведување на спортот и спрема организацискиот однос на спортската организација. Таквите групи се нарекуваат стеикхолдери во спортските организации. Тоа значи кога напорите на сите поединци се канализирани во иста насока, притисокот на членовите од различни групи може да ја подобрат посветеноста спрема целта. Исто така, успешните поединци може да претставуваат пример за оние кои вложуваат напор за реализација на целта. Од друга страна, притисокот на различни групи може да ја намали посветеноста спрема целта, посебно ако целите се сфаќаат како неправедни.
- Јавна изложеност. Досегашните истражувања покажале и докажале дека посветеноста на целите е поголема доколку тоа се прави јавно, пред членовите на спортската организација, но и пред оние стеикхолдери кои се во надворешното окружување на спортската организација. Целите на спортската организација секогаш се изложени на јавни притисоци затоа е потребно да ја придобијат јавноста. Тоа значи дека спортската организација и нејзиниот менаџмент мораат континуирано да работат на придобивање на јавноста за остварување на сопствените цели.
- Стимулации и награди. Посветеноста на целите се зголемува по пат на наградување и стимулација на спортистите и спортските менаџерски тимови. Стимулацијата и наградувањето на спортската организација - клубот стапуваат во сила по усвојувањето на правилникот од страна на претставници од спортистите, менаџерските тимови и одборот на директори. Додека, наградувањето доаѓа зависно од постигнатата цел. Некои стимулации се материјални, а некои нематеријални.
- Партиципација. Иако истражувањата покажуваат дека партиципацијата не е неопходна за зголемување на посветеноста на целите, поединците кои учествуваат во процесот на утврдување на целите можат да бидат ефикасно средство за зголемување на посветеноста. Менаџерите често ги одредуваат целите и плановите за нивно постигнување заедно со своите

подредени. Сепак треба да се знае дека партиципацијата не е неопходен фактор за зголемување на посветеноста на целите, бидејќи невозможно е сите поединци да учествуваат во креирањето на целите. Практиката покажала дека членовите на организацијата ќе ги поддржат целите доколку го разберат нивниот значаен придонес за организацијата, без оглед на тоа што не учествувале во нивното одредување.

2.6.3. Развој на алтернатива и избор на стратегија

Развивањето на алтернатива и избор на стратегија подразбираат неопходна етапа во насока на планирањето, којашто се однесува на поставување и избор на најповолна алтернатива стратегија, односно начин за постигнување на целта. Зборот стратегија бил применуван многу одамна, уште во античкиот период. Неговото потекло има воен карактер. Воените автори ја карактеризираат стратегијата како систем на научни знаења и вештини за водење војна и примена на сила поради остварување воени, економски и политички цели. Наједноставно кажано, стратегијата е начин преку кој се доаѓа до целта, односно стратегиски правец на акцијата. Во исто време тоа е систем на научни знаења и вештини, така што стратегијата може да се разгледува двострано, и како научна дисциплина и како вештина. Стратегијата е еден од најупотребуваните зборови во речникот на спортските менаџери. Тој е релативно нов концепт кој во деловната теорија и практика на спортската организација почнува да го користи. Спортските екипи, пред сè спортските игри, своите тренажни и натпреварувачки активности ги спроведуваат во „воени“ средини, во услови слични на воена состојба, која бара постојана борба за да се оствари некоја цел. „Воената“ средина пред се претставува „воено поле“ каде што се води постојана борба за опстанок и добивање конкурентска предност, за да се добие доверба кај потрошувачите - гледачите.⁵⁴

Стратегијата претставува збир од правила во управувањето со спортот, како и негово насочување кон иднината. Таа истовремено е систем од научни знаења и вештини, каде што на неа може да се гледа од два аспекта, како наука и како вештина. Стратегијата може да се дефинира како план за постигнување на долгорочните цели. Поради , стратегијата може да се претстави и како збир на управувачки правила во спортската дисциплина, насочени кон нејзината иднина.

Наједноставно кажано, стратегијата е начин на кој се доаѓа до целта. Стратегијата треба да обезбеди предност во однос на противникот или конкурентите, да и овозможи на спортската организација да ги концентрира и насочи своите ресурси кон нивно ефикасно користење. Таа е основа на стратегискиот менаџмент и планирањето, која во себе ги има и процесите на стратегиско однесување, одлучување и активности, кои го опфаќаат „редоследот на тактичките чекори и како постоечката стратегија да се трансформира во нова поефикасна стратегиска позиција“. Зависност на стратегијата од:⁵⁵

- Моменталната позиција на спортската организација;
- Посакуваната позиција за во иднина;
- Прегледот на различните опции и донесените одлука за избор на најдобра стратегија;
- Одредувањето на начинот на кој ќе се стигне до целта;
- Иако секогаш е значајно да се земе предвид гледиштето на другите луѓе, менаџерите треба сами да размислуваат за тоа, но и да формираат тим од луѓе кои ќе ги анализираат можните варијанти - опции;
- Прва фаза при изборот на најдобрата алтернатива е разгледувањето на опциите кои и се достапни на спортската организација. Постојат неколку методи на разгледување на различни опции;
- Со анализа или истражување се доаѓа до пронаоѓање на слични ситуации од минатото и начините на кои сличните ситуации биле решавани. Многу организации во минатото се соочувале со слични проблеми. Основно е да се пронајдат таквите случаи и да се види како во минатото тие биле решавани. Дури и лошото решение од минатото може да укаже на правиот пат во новата, подоцнежната ситуација;
- Кога се разгледани сите можни варијанти, време е да се одлучи која од нив може да биде избрана. Ако времето и ресурсите се на располагање, тогаш може да се одлучи и за евалуација на сите опции, детално – подробно планирање, процена на трошоците, проценка на ризикот и тоа за секоја опција;
- Фазата на спроведување на стратегијата е клучен чекор за спортската организација, после комплетирањето на процесот на формулирањето на стратегијата;

- Преминувањето од формулирање кон спроведување на стратегијата претставува осетлива транзиција во која спортските организации најчесто се сретнуваат со тешкотии;
- Поради тоа, од перспектива на менаџментот, значајно е да се развијат оперативни планови, и тоа оние за кои се утврдени трошоците, како и додатните планови, поврзани за поедини функции на спортската организација, засновани на стратегискиот план;
- Тоа практично значи дека фазата на спроведување на стратегијата главно зависи од развојот и примената на оперативните планови. Исто така менаџерите во спортот треба да ги разбираат соодветните рамки во внатрешното и надворешното окружување, во кое што стратегијата ќе биде применувана.

Авторите тврдат дека спортските организации постојат за да го задоволат спортскиот пазар на начин кој ги разликува од нивните конкуренти. Како потребите на спортскиот пазар ќе се менуваат, така ќе се менува и стратегијата на спортската организација. Стратегиската цел е иста на секоја организација, па така и на спортската победа.

Нивоа на стратегии во спортските организации. Тргувајќи од тесно стручните аспекти на спортските организации, според Canefor & Callaphon стратегијата се дели на: ⁵⁶ генерална, подготвителна и оперативна стратегија.

Генералната стратегија на спортската организација претставува насока по која треба да се движи организацијата за успешно остварување на поставените цели. Оваа стратегија ја опфаќа и се грижи за целата спортска организација, па затоа се нарекува генерална организациска стратегија.

Стратегијата на подготовка се бави со непосредно подготвување на играчите и екипата во целина. Таа не може да се анализира изолирано од генералната стратегија, затоа што нејзината ефикасност во најголема мерка зависи од генералната стратегија (кадарот, материјално-техничките услови, нивото на организираност и друго). Стратегиската подготовка мора да биде насочена кон истражување, програмирање, планирање и насочување на подготовките и натпреварувањата на егзактни показатели.

Оперативната стратегија е „врзана“ за оперативниот менаџер, кој одлучува за непосредните задачи и конкретните спортските активности. Пример, задачи на оперативниот менаџер се: состав на екипа, прогнозирање на резултатот

кој треба да се постигне, прецизно дефинирање на стратегијата на натпреварот и негова реализација, одредување на тактиката и решавање на непосредните задачи што се врзани за конкретни ситуации и друго.

Тактичка стратегија. Во спортските игри се избира стратегија која може да помогне во надигрувањето на противникот и да овозможи постигнување на посакуваниот резултат. Меѓу најупотребуваните стратегии во спортските игри е тактичката стратегија. Со тактичката стратегијата се има за цел да се одредат генералните стратегиски патишта кои водат до успех, без добра и успешно спроведена стратегија нема успех. Стратегијата може да даде добри резултати само ако доследно се спроведува во текот на целиот натпревар. Под поимот тактичка стратегија во спортските игри се подразбира избор и примена на низа претходно договорени задолженија во одбранбено - напаѓачките зони.

Основната цел на секоја стратегија е да го постигне посакуваниот резултат на натпреварот, а тој се остварува преку успешно спроведување на претходно договорената стратегија. Ако тргнеме од изреката дека „целта ги оправдува средствата“, во таков случај поставувањето на играчите и добивањето на задачи треба да биде во насока на резултатот, а не во убавината на играта. Оперативниот менаџер има за цел да ги запознае играчите со што повеќе информации за играта на противничката екипа и на противничките играчи, за нивните добри и лоши способности и особини. Во разговорот можно е и играчите да учествуваат во разработувањето на стратегијата како носители на играта, но таквата соработка е многу опасна затоа што може да се злоупотреби од страна на играчите и да го омаловажат оперативниот менаџер.

Тактичката стратегија во спортските игри се гради врз следните укажувања и препораки за натпреварот:⁵⁷

1. Се укажува на значењето на натпреварот;
2. Се укажува на опасностите од потценување или натценување на противникот, поради тоа што се губи мобилизацијата, мотивацијата и коцентрацијата на играчите и играта;
3. Се укажува на квалитетот на противничката екипа и нејзиниот начин на игра, а потоа се укажува на поединечните карактеристики на противничките играчи;
4. Се нагласуваат предностите и опасностите од високите играчи;
5. Се нагласуваат предностите на брзите играчи;

6. Се укажува на опасностите од играчите со силни удари или прецизни уфрлувања на топката;
7. Се укажува на влијанието на публиката како дванаесетти играч и се нагласува нејзината бучност, како и постојаниот притисок врз играчите и судијата;
8. Се предупредуваат играчите на судиските особини;
9. За натпросечниот играч се гради посебна стратегија, за негово двојно чување, негово преземање и друго.

2.7. ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАЊЕ ВО СПОРТОТ

Најголем простор му посветуваме на оперативниот план во споредба со другите планови, поради тоа што овој план е многу значаен за успешното остварување на трансформациските процеси, навременото постигнување на спортската форма, а како резултат на тоа и остварување на поставените цели на спортската организација - клубот. Тргувајќи од специфичните карактеристики на спортските игри, може да кажеме дека тие во голема мерка се разликуваат од другите спортски активности и покрај тоа што имаат многу сличности. Најголемата разлика е во тоа што тие се колективни, активностите се изведуваат во присуство на противник и се со постојана манипулација на топка. Поради значајните разлики, спортските игри имаат свои специфичности во планирањето и програмирањето на спортските активности. Во секоја спортска игра постои време кога спортистите се подготвуваат за напреварите, време кога се одржуваат напреварите, како и време кога и како се одмораат од напорните тренажни и напреварувачки процеси. Колку тоа време ќе биде подобро испланирано, вклопено и научно-стручно спроведено, толку спортистите ќе можат побрзо и поуспешно да ги остваруваат зацртаните цели. Основни белези на секое оперативно планирање во спортските игри се тренажните процеси, напреварувањата и оповарувањата.

Во спортот најчесто победува подобриот, а за да се биде подобар од противникот или најдобар, потребно е да се работи според добро подготвен план и програма за работа. Таквиот оперативен план може да биде изработен само од стручен и доволно искусен оперативен менаџер, во спротивно тој ќе има многу недостатоци и ќе биде една од причините за постигнатите слаби резултати на спортската организација - клубот. Оперативниот план и програмата за работа се основните алатки според

кои се спроведуваат тренажните и натпреварувачките процеси, а истовремено се услов за постигнување на високи спортски резултати.⁵⁸

За значењето на планирањето напишани се голем број изреки, но ние ќе одвоиме само две кои доволно зборуваат за неговиот значаен придонес: „кој не планира успех тој планира неуспех“ или „планирањето е инвестиција во успехот“. Покрај наведените изреки значењето на планирањето ќе го поткрепиме и со следниот пример од практиката: бесмислено е да некој нешто вежба, а да не биде тоа испланирано како да се постигне и со кои тренажни процеси. Спроведувањето на тренажните процеси без цел е бесмислено. Тоа значи дека тренингот не може да биде цел самиот за себе и не може да се работи по принципот „тренирај, па што ќе биде нека биде“, за таков систем на работа не треба знаење, ни струка ни стручњаци. Многу е важно да се знае како одредена цел може да се оствари, со кои вежби, по кој редослед, колку пати тие да се повторат, со кој интензитет, колкав одмор да се даде помеѓу вежбите и друго. Ако не се познати наведените законитости, тогаш постигнувањето на целите е можно само по законот на случајност. На пример: не е исклучена можноста одредена вежба да има негативен трансфер во постигнувањето на зацртаната цел, па дури и со негативни последици за здравјето на спортистите. Непознавањето на содржината на тренажниот процес може да има тешки последици, слично како и во медицината, кога лековите би ги давале без никакво знаење за видот на болеста од која некој боледува. Проценките за влијанието на одредени тренажни процеси не можат да се вршат од око, туку тие треба да се спроведуваат егзактно за секој поединец во екипата, и тоа:⁵⁹

Во голема мерка оперативното планирање ја одредува судбината на клубот и претставува една од најважните алки во процесот на спортскиот менаџмент. Доброто оперативно планирање е основа за управување во секоја спортска организација - клуб, тоа е темел за успешна и постојана надградба на играчите и раст на спортската организација. Оперативното планирање овозможува рационалност и ефикасност во тренажните и натпреварувачките процеси, а со тоа го намалува ризикот и неизвесноста во натпреварувачкиот период. Оперативното планирање во голема мерка придонесува случајностите да се намалат на минимум, да се обезбеди сигурен и економичен начин на работа, да се спроведуваат оптимални тренажни и натпреварувачки процеси кои одговараат на индивидуалните способности на играчите.

Во планирањето на тренажните процеси треба да се направи редослед кои од предложените задачи треба да имаат приоритет во нивното остварување, за да се зачува постојаната надградба и успешното остварување на целите. Оперативните менаџери меѓусебно најмногу се разликуваат по тоа што на одредени вежби не им придаваат соодветно значење. Во практика постојат оперативни менаџери кои посветуваат многу поголемо внимание на помалку значајни вежби отколку на значајни, како и на изведување на несоодветни и неметодолошки оптоварувања за време на тренажните процеси.

Оперативните менаџери кои со својата екипа изведуваат тренажни процеси и натпреварувања без претходно изготвен оперативен план, нивната работа се спроведува стихийно и во голема мерка зависи од моменталните импровизации, во таквата работа е изоставен спортскиот менаџмент. Во краен случај, подобро е да се има каков било изготвен оперативен план, отколку да се нема никаков.

За да се испочитува хиерархијата и професионалноста во спортските клубови, како и да се контролира стручната работа на оперативните менаџери, потребно е еден примерок од оперативниот план и програмата за работа да се достави до врвниот менаџер и еден до соодветната федерација. Врвниот менаџер треба навреме да го добие оперативниот план и програмата за работа за да може да провери дали стручната и методолошката поставеност на тренажните процеси можат да го подигнат нивото на трансформациските процеси и дали предложената програма е во корелација со поставените цели. Исто така, соодветната федерација одговорно ги разгледува добиените оперативни планови и програми за работа од сите клубови и врз основа на извршените анализи презема соодветни чекори за нивна надградба или доостручување на оперативните менаџери. Само наведениот начин на работа може да обезбеди јавна и успешна работа во спортските организации - клубови.

Во случај да се потребни специјализирани оперативни менаџери за некои способности или особини во деталното планирање или дејствување, се вршат навремени промени со нивно префрлување од една возрасна категорија во друга, односно од еден во друг дел на организацијата. Ваквите форми на засилување на оперативниот тим лесно се постигнува поради тоа што се работи за иста организација, со исти цели и со исти ресурси. Доколку, организацијата нема

соодветно специјализиран кадар, во таков случај се бара решавање на проблемот со кадар од страна.

За што поуспешно изготвување и спроведување на планот и програмата на тренажните и натпреварувачките процеси во спортските игри се предложени следниве етапи на управување :⁶⁰

Првата етапа на управувањето се однесува на обезбедување и користење база на податоци за карактеристиките на конкретната спортска игра, специфичностите на спроведувањето на тренажните и натпреварувачки процеси и застапеноста на специфичните фактори од кои зависат постигнатите резултати.

Втората етапа на управувањето се состои во формирање и користење на база на податоци за моделните карактеристики на врвните спортисти, односно показатели за нивните способности, особини и знаења.

Третата етапа на управувањето се однесува на спроведувањето на што поквалитетни постапки на дијагноза на тренираната состојба за секој спортист кој директно е вклучен во тренажните процеси.

Четвртата етапа на управувањето се состои во спроведување постапки за споредување на индивидуалните показатели од тренираноста на спортистите кои директно се вклучени во тренажните процеси и моделните карактеристики на врвните спортисти.

Петтата, шесттата и седмата етапа на управувањето во спортот се однесуваат на планирање, програмирање и реализација на тренажните и натпреварувачките процеси во спортските игри. Планирањето е дефинирано како одредување на целите, задачите, временските циклуси (периодизација) и условите, а програмирањето е дефинирано како избор, дозирање и дистрибуција на тренажните процеси, како и натпреварувањето и мерките за опоравување.

Осмата етапа на управување се однесува на контролата која опширно е објаснета во четвртата глава.

Во практика, стручниот тим при планирањето на тренажните процеси мора да го утврди односот помеѓу добиените податоци со тестирањето и со моделните карактеристики на врвните спортисти од избраната спортска игра.

Авторите даваат пример како може да се изврши споредба помеѓу користениот модел и добиените резултати. Врз основа на увидот на споредените резултати од Табела 2.8, може да се заклучи дека третирианиот спортист ги задоволува поставените критериуми на вертикална скочност - скок во височина

(ВСК) и хоризонтална скокност - скок во далечина (СДМ), брзинска сила (20 мБС), агилност (АГ 4 x 5), ситуациска прецизност (УФТК 30sec.), додека во показателите гликолитичка издржливост (ГИ 300), максимална сила на раце (МАКСИР), максимална сила (МАКСИ), репетитивна сила на трупот (РЕПСИТ) и репетитивна сила на рацете и рамениот појас (РЕПСИРРАП), аеробна издржливост 2400 м (АИ на 2400m).

Табела 2.8 Приказ на поединечен резултат на кошаркар и модел

ТЕСТ	МЕРКА	РЕЗУЛТАТ	МОДЕЛ
ВСК (вертикална скокност)	cm	79,00	82,00
СДМ (скок во далечина од место)	cm	260,00	280,00
20 БС (брзинска сила)	cm	2,99	2,85
УФТК 30 sec (уфрлување на топка во кош за 30sec)	бр. на пов.	14,00	15,00
4 X 5 АГ (агилност)	sec	4,57	4,30
300 (гликолитичка издржливост)	sec	59,04	52,00
МАКСИР (максимална сила на рацете)	kg	75,00	100,00
МАКСИ (максимална сила)	kg	82,50	120,00
РЕПСИТ (репетитивна сила на трупот)	Пон???	38,00	60,00
РЕПСИР (репетитивна сила на рацете и рамениот појас)	Пон???	15,00	40,00
2400 m (аеробна издржливост)	min	10,02	8,30

Извор: Milanović, D. , Jukić, I., i Vuleta, D. (2011). "Planiranje i programiranje u području sporta". *11 ljetna škola kineziologa Repiblike Hrvatske, zbornik radova*, str.3.

Врз основа на добиените резултати од спортистите и моделот се одредува краткорочниот оперативен план, според кој најмногу ќе треба да се посвети внимание на параметрите во кои спортистите најмногу заостануваат зад предложениот модел.

Оперативното планирање и програмирање на тренажните и напреварувачките процеси спаѓа меѓу најзначајните активности на оперативниот менаџер и неговиот стручен тим, а тоа произлегува од годишниот план. Поради календарот и карактерот на

натпреварувањата, годишниот план во спортските игри е поделен на 2 полусезони (есенска и пролетна), каде што секоја шестмесечна полусезона претставува една посебна целина на оперативно планирање. Во секоја наведена полусезона се вршат посебни конкретизирања на содржините низ различните периоди и фази. Оперативниот план и програмата за работа се релативно растегливи и опфаќаат најмалку три дена, а најмногу шест месеци.

2.7.1. Поделба на оперативното планирање

За првпат официјално планирањето и програмирањето во спортот се појавиле 1950 година во поранешниот Советски Сојуз, а како научен процес планирањето во спортот го вовел Матвеев во 1964 година. Процесот на планирање многу брзо се проширил низ Источна Европа и низ западните земји. Научната теорија на планирањето и програмирањето на тренажните и натпреварувачките процеси станала универзална алатка за сите спортски активности. Таквото планирање и програмирање на работа во спортот го добило името периодизација. Зборот периодизација може да се сретне во сите подрачја од животот каде што е потребно нешто да се планира и реализира. Поради неговата значајна применливост во спортот, зборот периодизација е меѓу најупотребуваните зборови во оперативното планирање на тренажните процеси. Таа ја означува поделбата на тренажните процеси на циклуси кои имаат свои цели, средства и методи. Таквата поставеност на тренажните процеси овозможува постигнување на крајната цел, а таа во спортот се гледа преку постигнување на одреден резултат или пласман на екипата.⁶¹

Периодизацијата е управувачки процес со кој се одредуваат основните цели и задачи на тренажните процеси, термините за нивна реализација, термините за контролни, изборни и првенствени натпреварувања, времето за постигнување на високо ниво на спортска форма, како и обезбедување технички, материјални и кадровски услови.⁶² Периодизацијата го дели планот на периоди, фази и циклуси за да можат полесно да се раководат и спроведуваат програмите на тренажните и натпреварувачките процеси. Таквата поставеност станува широко прифатена и научно поставена категорија на современиот спорт. Цикличното менување на периодите, фазите, мезоциклусите и микроциклусите во голема мерка го помагаат развојот на трансформациските процеси,

навременото постигнување на спортската форма и остварувањето на поставените цели. Наведената поставеност на периодизацијата овозможува соодветно дозирање на оптоварувањата, адекватна примена на методите и средствата за работа. Исто така, со периодизацијата се овозможува стихиската и емпирииската работа да се заменат со стручно - научна и методолошка поставеност на вежбите, кои ќе помогнат во трансформациските процеси. Добрата периодизација овозможува оптимални тренажни процеси, брза и соодветна адаптација на системите.

Во денешната достапна литература постојат различни ставови за поделбата на оперативното планирање и програмирање на тренажните и натпреварувачките процеси. Што значи, различните автори во своите средини различно ја дефинираат и објаснуваат периодизацијата, а како резултат на тоа предлагаат и различни временски поделби со различно време на траење. Според Симев, периодизацијата на спортските игри е поделена на четири периоди, и тоа: ⁶³

1. Подготвителен период;
2. Преднатпреварувачки период;
3. Натпреварувачки период и
4. Преоден период.

Карактеристично за поделбата на оперативното планирање на временски периоди е тоа што секој од нив има своја специфична улога која овозможува спроведување на различни според форма, карактер и содржина на тренажни и натпреварувачки процеси. Како форма на планирање временската поделба на периоди - периодизацијата има свој редослед и траење за да може успешно да го трасира патот по кој треба да се спроведуваат тренажните, трансформациските и натпреварувачките процеси. Таквата поделба на оперативното планирање на периоди е дефинирана како временско планирање и управување, со кое се укажува на објективните разлики во содржината, оптоварувањето и методите на работа во поединечни периоди од тренажните и натпреварувачките процеси. Секој од наведените периоди претставува засебна целина, но и покрај засебноста на периодите тие се тесно поврзани меѓу себе и се преливаат едни во други, а тоа значи дека помеѓу нив не постои строга граница. Поделбата на периодите е широко прифатена и научно поставена категорија во денешниот современ спорт, затоа што овозможува прецизно одредување на активностите во временските периоди (Слика 2.9.).

Слика 2.9

Поделба на шестмесечниот оперативен план на периоди и фази



Извор: Симев, В. (1984). Републички семинар на фудбалски тренери. *Сојуз на здруженија на фудбалски тренери*, Скопје, стр. 5.

Оперативното планирање не е препишување на планот од претходната година, туку тоа е управувачка акција преку која се спроведуваат оптимални тренажни процеси и успешни трансформациони процеси. Што е уште поважно таквите процеси овозможуваат во одреден временски период екипата да постигнува високи спортски резултати, односно најдобри резултати во најважниот период од натпреварувачкиот процес. Поради наведеното, секој оперативен менаџер треба да покаже голем интерес и големо стручно-научно знаење во подготвувањето на оперативниот план за работа, доколку има за цел со екипата да постигнува долгорочни, ефективни и ефикасни тренажни и натпреварувачки резултати.

Поради значајниот придонес на периодите, фазите и циклусите за спортската организација - клубот подробно ќе бидат објаснети нивните поделби и нивните специфични карактеристики:

1. *Подготвителен период*. Овој период најчесто се дели на две фази:

- Базично - подготвителна фаза;
- Специфично - ситуациска подготвителна фаза.

Основна задача на базично - подготвителната фаза е комплексно и сестрано подигнување на нивото на општата подготовка на спортистите, односно поставување на добри темели за успешна понатамошна надградба. Оваа фаза се карактеризира со подобрување на општата издржливост и сила, како и подобрување на слабите страни на апаратот за движење.

Во оваа фаза доминира развојот на аеробната издржливост. Основната цел на првата фаза од подготвителниот период е да се подигне нивото на аеробните капацитети, преку трчање на средни патеки со метод на рамномерно темпо. Таквиот начин на работа треба да овозможи да се подготви организмот за поголеми оптоварувања и за постепено зголемување на потрошувачката на енергија, отколку што организмот е во состојба да обезбеди. Поради наведеното, во првиот дел од подготвителниот период доминантно место во тренажните процеси треба да има обемот над интензитетот, додека во вториот дел од подготвителниот период постепено се намалува обемот, а се зголемува интензитетот на тренажните процеси преку разни форми на натпреварувачки вежби. Во подготвителната фаза основни тренажни процеси се базичните мезоциклуси, кои поради нискиот интензитет на оптоварување имаат подолго време на траење, а нивниот број првенствено зависи од степенот на тренираноста на спортистите и вкупното времетраење на подготвителниот период.

Специфично - ситуациската подготвителна фаза се карактеризира со постепено зголемување на сите примарни способности и особини на спортистите. Целта на овој дел од подготвителната фаза е да се развијат анаеробно - лактатните капацитети. За нивниот развој се користат кратки патеки со нерамномерно темпо и со големи оптоварувања. Во оваа фаза доминира развојот на анаеробно - лактатните капацитети, преку вежби за специфична издржливост во која се користат модифицирани интервални методи на тренинг. Исто така, во оваа фаза од подготвителниот период се започнува и со постепен развој на анаеробно - алактатните капацитети со вклучување на спринтерските патеки со чести менувања на насоката.⁶⁴

Специфичната кондициска подготовка има за цел да обезбеди адаптација на различните функции на организмот на специфичната движечка структура на

спортската игра со помош на комплексни вежби користејќи различни средства. Основната цел на оваа фаза е да постигне максимална специфична тренираност на: антропомоторичките, функционалните и ситуациските (техничко - тактичките) способности и особини, како и постапно подигнување на спортската форма. Овој период се карактеризира со постапно и прогресивно зголемување на интензитетот на тренажните процеси. Во втората фаза од подготвителниот период многу е важно правилно да се сруши највисокото ниво на тренингот и на негово место да се изгради повисоко ниво. Ваквите специфични тренажни процеси овозможуваат добра подготовка за надградбата која следува во периодот кој доаѓа. Акцентот на ваквата работа се поставува на ударните микроциклуси и на разните модифицирани форми на интервален тренинг. Од вежбите со топка се користат различни елементарни, штафетни и ситуациски вежби, блиски до натпреварувачката игра. Главна задача на оваа фаза е да обезбеди потполно и прогресивно зголемување на функционалните и антропомоторичките способности.⁶⁵

2. *Преднатпреварувачки период.* Карактеристично за овој период е тоа што играчите треба навреме да се подготват кондициски и да се воиграат, за да можат успешно да ги спроведуваат техничко - тактичките задачи и во потполна спортска форма да го дочекаат натпреварувачкиот период. За да се постигне наведеното, потребно е акцентот на тренажните процеси да се постави на техничко - тактичките дејствија (те-та-деј), кои треба да се изведуваат во услови на модифицирани игри - блиски до натпреварувачката игра. Таквите ситуациски тренажни процеси треба да се изведуваат во услови на анаеробна издржливост за да можат да ја подигнат на високо ниво специфичната кондициска подготовка. Во овој период се намалува бројот на тренажните процеси, како и нивната должина на траење, но затоа се зголемува интензитетот на работата. За да се постигне наведената цел овој период се дели на две фази:

- Фаза на адаптација, стабилизација и автоматизација на функционалните, антропомоторичките и техничко - тактичките дејствија и
- Фаза на одигрување на контролните натпревари и доведување на екипата до спортска форма.

Во фазата на адаптација значаен придонес имаат тренажните процеси во кои се застапени штафетните игри со и без топка, преку вежби за брзина и брзинска издржливост, како и ситуациските техничко - тактички дејствија. Под

поимот адаптација се подразбира реакција на организмот на различни нарушувања на хомеостазата, а таа се јавува кога нарушувањата се редовни и траат доволно долго. Во зависност од соодветноста на нарушувањата, организмот врши приспособување на своите функции на новите услови. Таквите тренажни процеси овозможуваат промени во внатрешноста на организмот, а истовремено доведуваат и до ново, повисоко хомеостатско ниво.⁶⁶ Фазата на стабилизација се достигнува кога играчите кондициски се подготвени на највисоко ниво и кога благовремено ја достигнале спортската форма, односно тоа е време кога екипата успешно и со леснотија ги изведува те-та-деј кои се значајни за успехот на екипата. Додека, под фаза на автоматизација се подразбира интегрирано изведување на добиените антропомоторички навика и техничко - тактичките знаења, а таквите движења се добро усвоени и секогаш се правовремени, рационални и адекватни на ситуацијата на теренот. Кај автоматизираните движења напаѓачот е способен за време на изведување на техничко-тактичкиот елемент во последен момент, непредвидлив за противникот да изврши промена на движењето и со тоа да го надигра противничкиот играч. Изведувањето на автоматизираните движења можат да бидат нарушени само под специфични околности, како што се замор, голем притисок, стрес и друго.

Одигрување на контролни натпревари. Овој период служи како подготовка за главното натпреварување, поради тоа што преку контролните натпревари се врши проверка на подготвеноста на играчите, се добива натпреварувачко искуство, се воигруваат тактички варијанти, се воигрува екипата во целина. Исто така, преку контролните натпревари играчите многу добро се запознаваат и воигруваат затоа што се принудени меѓусебно да соработуваат и да си ги откриваат своите добри и лоши страни. Во овој период посебно треба да се води сметка за спроведувањето на тактиката, па поради тоа потребно е да се одиграат контролни натпревари со посилни противнички екипи од себе. Таквите натпревари овозможуваат да се запознае екипата со својата немоќ во поедини моменти од играта, односно со тоа што ја очекува за време на натпреварите.⁶⁷

3. *Натпреварувачки период.* Овој период се карактеризира со две фази:

- Фаза на одржување на спортската форма;
- Фаза на подготовка за претстојниот натпревар и планирано спуштање и подигнување на спортската форма.

Фазата на одржување на спортската форма се карактеризира со постигнување на стабилизација на спортската форма, а тоа значи постојано прикажување на добри игри и постигнување на добри спортски резултати. Бидејќи натпреварувачкиот период во споредба со другите периоди е најважен и најдолго трае, во него треба спортистите да влезат максимално подготвени за да можат да прикажуваат ефективни и ефикасни игри и што е можно подолго време да ја задржат спортската форма. Одржувањето на спортската форма во текот на натпреварувачкиот период се спроведува со мали или поголеми падови. Во натпреварувачкиот период доминира интензитетот на оптоварувањата со антропомоторичките способности силата, брзината и брзинската издржливост, како и специфичните ситуациско - кондициски вежби. Таквиот начин на работа овозможува на најдобар начин да се поврзуваат функционалните, антропомоторичките и те-та-деј од кои најмногу зависат натпреварувачките резултати. Исто така, во овој период големо внимание и се посветува на тактичката подготовка на играчите и екипата во целина.⁶⁸

За што поуспешно одржување на спортската форма потребно е да се подели целиот натпреварувачки период на мезоциклуси и микроциклуси, така што во секој мезоциклус ќе се планира да се спроведе по еден или два ударни микроциклуси, каде што ќе се зголемува интензитетот на работата на специфичната издржливост преку интервалниот метод на тренинг. Клучна улога во таквата работа имаат „ударните“ тренажни процеси. Во оваа фаза од натпреварувачкиот период техничко-тактичките дејствија треба да се изведуват во отежнати услови, со максимална брзина, комплексно и во услови на игра. Додека, кондициските тренажни процеси треба да се изведуваат секоја втора недела со цел да се обезбеди обновување на аеробната издржливост, а во таквите тренажни процеси треба да се применува дисконтинуиран метод. Исто така, треба да се води сметка на зголемувањето и намалувањето на интензитетот. Тоа значи кога се игра со полесен противник од себе во текот на неделата треба да се спроведе ударен микроциклус, а кога се игра со посилен противник од себе во текот на неделата треба да се спроведат тренажни процеси со понизок интензитет, за да може екипата поодморена да го започне натпреварот.⁶⁹

Фазата на подготовка за претстојниот неделен натпревар трае седум дена, каде што тренажните процеси се насочуваат кон неделниот натпревар. За времетраењето на неделниот микроциклус, оперативниот менаџер треба да

обезбеди што повеќе информации за противничките играчи и екипата во целина. Доколку се работи за значаен натпревар оперативниот менаџер може на лице место да ја гледа играта на противничката екипа, за да ја види поединечната и екипната форма на противничките играчи. Врз основа на сознанијата и добиените информации, оперативниот менаџер гради соодветна тактика на игра, која во текот на микроциклусот ја воигрува и укажува на опасностите кои можат да се појават во текот на натпреварот. Контролниот натпревар треба да се одигра со противник кој има приближни квалитети на противникот, или да се одигра со својата втора екипа која ќе ја имитира целосно играта на противничката екипа, или играта на противничките натпросечни поединци.

Фазата на планирано спуштање и подигнување на спортската форма се карактеризира со свесно и постапно рушење“ на спортската форма и градење на нова спортска форма со подлабоки темели и на повисоко ниво. Таквиот начин на „рушење“ и подигнување на спортската форма дава можности навреме и на повисоко ниво да се темпира спортската форма, односно да се насочи во период кога се игра значаен натпревар од државното првенство или значаен меѓународен натпревар.⁷⁰

4. *Преоден период.* Основната цел на овој период е организмот на спортистите да се одмори од големите оптоварувања што ги имал во текот на полусезоната, како и да овозможи санирање или оперативно лечење на разни заболувања или повреди, ако е тоа неопходно. Преодниот период се дели на две фази:

- Фаза на активен одмор;
- Фаза на пасивен одмор.

Фазата на активниот одмор започнува веднаш по завршувањето на полусезоната со постепено намалување на бројот и интензитетот на тренажните процеси. Погрешно е ако веднаш по завршувањето на првенството се прекине со тренажни процеси. Во овој период најдобро е да се работи со игри кои имаат забавен карактер, таквата форма на тренинзи пред сè има за цел да се решат следниве задачи:

- психичко и нервно-мускулно релаксирање на играчите;
- рехабилитација на повредените играчи;
- отстранување на поединечни недостатоци на играчите, но без поголемо трошење на енергија и време.

Фазата на пасивниот одмор започнува оној момент кога спортистите ќе добијат потполна слобода од оперативниот менаџер спрема обврските на тренажните процеси и клубот. И покрај целосното ослободување на спортистите од обврските, многу е штетно за нивната спортска кариера ако во оваа фаза не применуваат рекреативна спортска активност. Таквите случаи можат да доведат до зголемување на телесната тежина, како и намалување на функционалните и антропомоторичките способности. Таквиот однос спрема пасивниот одмор ќе доведе до отежнато вклучување во редовните тренажни процеси. Поради наведеното за овој период, а зависно од годишното време, се предлагаат дополнителни спортски активности, и тоа: пливање, веслање, скијање, пешачење, планинарење, рекреативно трчање и други спортски активности. Овој период има за цел да му обезбеди на организмот активен одмор, за да може добиените способности и особини од претходниот период да се задржат во поголем процент. Со овој период се обезбедува спортистите да ја започнат следната сезона од повисоко скалило.⁷¹

2.7.2. Тренажни форми на оперативното планирање

Основни и најзастапени форми на работа во оперативното планирање се микроциклусите и мезоциклусите кои претставуваат клуч за успех на секоја спортска игра. Во оперативното планирање микроциклусите и мезоциклусите не се одвојуваат еден од друг, туку се планираат истовремено. Должината на траењето на микроциклусите и мезоциклусите зависи од задачите и целите на тренажите процеси. Во принцип, мезоциклусите се подолги ако акцентот на работата е поставен на обемот на оптоварувањето, а ќе бидат пократки ако се работи со специфични задачи, поврзани пред сè за поголем интензитет на работа или за некое натпреварување. Должината на траењето на мезоциклусите исто така зависи и од тоа колку пати одреден микроциклус треба да се повтори во мезоциклусот, во процесот на вршењето на значајните трансформациски промени. Структурата на мезоциклусот е во корелација со бројот и видовите на микроциклусите, каде што се одредува обемот и интензитетот на оптоварувањето и опоравувањето. Различните видови на микроциклуси служат како градежен материјал од кои се градат мезоциклусите. Вклопувањето на микроциклусите во

мезоциклусот претставува една од битните задачи во конструирањето на мезоциклусите.⁷²

Со оперативното планирање преку мезоциклусните и микроциклусните тренажни процеси, првенствено се настојува да се извршат трансформациско - адаптациски промени, со кои се настојува да се промени постојаната состојба на спортистите, како и да се изврши приспособување на новонастанатата состојба на организмот. За да се спроведат успешни трансформациски и адаптациски промени, потребно е да се програмираат нестандартни тренажни процеси блиски до натпреварувачката игра, односно да се применат координациски отежнати вежби на кои спортистите не се навикнати. За што поуспешно адаптирање на спортистите на новите состојби, потребно е да се спроведат вежби со голем број повторувања. Таквата форма на работа ќе овозможи да се создаде нова, на повисоко ниво енергетска состојба, да се подобрат функционалните, антропомоторичките, техничко-тактичките, психолошките способности и особини и друго.

ГЛАВА III ОРГАНИЗИРАЊЕТО КАКО ФУНКЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ

Сите организации се хиерархиски уредени. Луѓето на секое ниво се подредени на тие што се над нив. Поради тоа, организацијата претставува структурирана институција. Доколку, не е структурирана, таа претставува само толпа од луѓе. Таква толпа не може ништо да создаде, таа може само да уништува работи.

Teodor Levit

Организирањето е една од четирите основни функции на менаџментот, која логички доаѓа после планирањето, и покрај тоа што не постои ограничување на хронолошкиот ред. Организирањето има многу важно место и значајна улога во менаџментот. Неговата основна цел е да создаде организациски услови за ефективно и ефикасно функционирање и остварување на организациските цели. Во стварност е потребно да се изврши дизајнирање на организациската структура, а потоа и управување со човечките ресурси на соодветен начин. Во случај на значајни промени во окружувањето, организацијата мора да изврши радикални промени (редизајнирање) на организациската структура за што поуспешно остварување на зацртаните цели на организацијата.¹

Организирањето за да се разгледува како процес, потребно е да се анализираат неколку основни начела, и тоа:²

Прво, структурата мора да ги одразува целите и плановите, од коишто потоа произлегуваат и активностите.

Второ, таа мора да го рефлектира и овластувањето, односно управувањето со организацијата.

Трето, организациската структура, како и секој план, мора да го одразува своето окружување.

Четврто, со оглед на тоа дека организацијата ја сочинуваат луѓе, при групирањето на активностите и создавањето на релации на овластувања во рамките на организациската структура, таа треба да води сметка за човековите

ограничувања и обичаи. Тоа не значи дека организациската структура мора да се оформи според поединците, наместо според целите и тековните активности. Меѓутоа, треба да се има предвид структурата на луѓето кои ја сочинуваат организацијата.

Добро организираната компанија успешно работи и се стекнува со поголем профит на вложениот капитал. Менаџментот на компанијата го користи организирањето за ефикасно поврзување на човечките и материјалните ресурси, за што подобро да се адаптира на условите и окружувањето на компанијата. Организирањето се манифестира како свесно подготвителни активности на компанијата и нејзината улога доаѓа до израз веднаш по воспоставувањето на бизнис-целите. Бидејќи целите на работата на компанијата се утврдуваат во процесот на планирање, овие две функции на менаџментот се меѓусебно комплементарни, односно се надополнуваат. Така, според плански утврдените цели, менаџментот пристапува на обезбедување на условите за хармонична рамнотежа помеѓу човечките ресурси со материјалните елементи на производството.

Организацијата, како елемент на менаџментот, доаѓа до израз преку организациската структура и организацисконата форма, како соодветни активности за остварување на хармонично поврзување на деловите во целината на деловниот систем на компанијата.

Во текот на XVIII и XIX век во Англија почнува организирање на локални натпреварувања во коњички трки, крикет, голф, фудбал, трчање и тенис. Во тие активности учествувале добро образовани млади луѓе од урбаните градови и спортот станал дел од „модерниот стил на живеење“. Поврзаноста помеѓу спортот и економијата никогаш сериозно не е доведена во прашање, иако карактерот на таа поврзаност се менувал. Професионализацијата и комерцијализацијата на спортските организации нерамномерно се одвивала. Професионалните клубови, лигите, турнирите најпрво се развиле во Англија и САД уште во XIX век, додека комерцијализацијата во спортот, вклучувајќи ги спонзорите, започнала подоцна, средината на XX век. Додека во Европа се развивала аматерската форма на организирање во спортот, во САД започнува професионализација и комерцијализација на спортот.³

3.1. ПОИМ, ДЕФИНИРАЊЕ И ЗНАЧЕЊЕ НА ОРГАНИЗИРАЊЕТО

Организирањето е процес на создавање на организациска структура. Тоа се однесува на утврдување на работата, воспоставување на односи меѓу претпоставените и подредените низ пренесените задачи и делегирање на авторитетот. Организирањето е обид да се развие организациска структура за унапредување на извршувањето на активностите од подредените. Важноста на организирањето се гледа во поделбата на работата што треба да се изврши, дефинирање на обврските и одговорностите, како и делегирање на авторитетот, потребен за извршување на обврските и одговорностите. Без организација, присутен е хаос. Без организација нема ефикасен начин со кој можат да се спречат дуплирањата на активностите.⁴

Организирањето е процес на поделба на работата во спортската организација на поединечни и групни меѓузависни задачи, со кои менаџерите ги одредуваат одговорностите во рамките на поединечните и групните задачи, како и нивните меѓусебни односи.⁵ Во организирањето се ангажираат луѓе и ресурси за остварување на организациските цели за да може организацијата што подолго да се одржи во функција.

Процесот на организирање подразбира приспособување на активностите во организацијата на начини кои ќе придонесат за остварување на поставените цели. Организирањето ја зголемува ефикасноста на менаџментот, ги намалува конфузијата и недоразбирањата во текот на извршувањето на работата. Организацискиот процес го унапредува координирањето во организацијата, и вклучува здружување на ресурсите, луѓето, капиталот и опремата, на најефикасен начин за да се остварат целите.

Според Voich & Wren⁶, организирање е создавање ефикасна организација која е структурирана од авторитет, одговорност и комуникациски врски што се неопходни за реализација на организациските цели. Врз основа на наведеното дефинирање може да се констатира дека целта на организирањето на луѓето се гледа во вршењето на одредени работи кои во организирани групи се многу ефикасни и целисходни за реализација.

Организирањето е процес на создавање на организациската структура. Тоа вклучува групирање на активностите во работи, воспоставување односи меѓу претпоставените и подредените низ пренесените задачи и делегирање на

авторитетот. Организирањето е обид да се развие организациска структура за унапредување на извршувањето на активностите од подредените. Значењето на организирањето се огледа во: ⁷

- Поделба на работата што треба да се изврши,
- Дефинирање на обврските и одговорностите и
- Делегирање на авторитетот, потребен за извршување на обврските и одговорностите.

Без организација, присутен е хаос и нема ефикасен начин да се спречи дуплирањето на активностите.

Менаџерите, преку менаџмент-функцијата организирање и нејзиниот резултат организацисконата структура, се интересираат за односите на релација активност-авторитет. Затоа е потребно активностите за остварување на целите на претпријатието да се групираат и за секоја група да се определи менаџер со потребен авторитет за нивно набљудување. Оттука, организирањето вклучува создавање односи на авторитет за вертикална и хоризонтална координација.

Организирањето се однесува на: ⁸

- Определување конкретни активности кои се потребни за остварување на планираните цели;
- Групирање на активностите во логични групи или структура;
- Пренесување на активностите на конкретни позиции и луѓе.

Користа од добрата организација е повеќекратна: ⁹

- Го определува текот на работата, а оттука и влијанието на организационата ефикасност;
- Обезбедува водич за индивидуално извршување;
- Помага во планирањето и во контролата преку креирање рамки;
- Воспоставува канали за комуницирање и за одлучување;
- Избегнува дуплирање на работата и конфликти од службената надлежност;
- Заштедува напор преку поврзување на сите активности до саканата цел;
- Утврдува скала за унапредување и основи за оценување и плаќање на работниците;
- Определува ментор за секој вработен и идентификува каде ќе бидат потребни помошни служби.

3.1.1. Организација и организирање

Организациите се смислени системи на луѓе кои постојат за да се остварат одредени цели. Структурата на организацијата покажува што се очекува од нејзините членови во однос на описите на работните места, моделите на комуникација и главните правила. Колку правилата се поформални и колку ефикасноста на организацијата повеќе зависи од хиерархијата, контролата на процесите, стандардизацијата, писмената комуникација и одржувањето на документите, толку организацијата е повеќе „бирокарска“.¹⁰ Сите организации донекаде зависат од бирократските методи, но степенот на бирократија се менува зависно од целите на организацијата, задачите кои мора да се извршат, големината и околината во која функционираат. Меѓутоа, за да се дојде до ефективна и ефикасна организација што е насочена кон целите, потребно е најпрво да спроведе соодветна организациска структура. Под соодветна организациска структура се подразбира формално обликување на заедничките дејствија и нивно насочување, координирање и поврзување на поединечните и групите работни задачи кои се наоѓаат на различни позиции во организацијата.

За ефикасно и успешно реализирање на планираните организациски цели се одговорни менаџерите кои имаат за цел да ги водат процесите во склад со утврдените мерки и стандарди. Поради сè поголемата конкуренција организациите мораат да го оптимализираат своето работење, да пронаоѓаат нови начини, средства и пристапи за да ја подобрат својата ефикасност на работењето, односно добивката. Еден од таквите пристапи е и ориентацијата на работните процеси, симбол на современото работење. Современото работење значајно се разликува од традиционалното во три работи:¹¹

Прво, вработените се многу подобро информирани, подобро образовани и се многу подговорни спрема работата. Веќе не е доволно само да се постигнуваат добри резултати, туку многу е важени начинот на кој тие се постигнуваат;

Второ, значајно се има сменето начинот на работењето:

- физичката работа е заменета со интелектуална и е поставена на голем број информации и знаења;
- директното надгледување сè помалку е присутно и заменето е со

објективни мерни инструменти;

- услужниот сектор ја презема доминацијата над производството;

Трето, побрзите промени сè повеќе бараат одлуките да се носат за време на работата, односно со појавата на проблемот, бидејќи конкуренцијата ги уништува организациите кои мислат дека имаат можност одлуките да ги носат низ длабока хиерархија.

Во согласност со новата бизнис-филозофија, организацијата треба да биде организирана на начин кој овозможува вертикален и хоризонтален проток на информации што се неопходни за остварување на организациските цели.¹² Ако се гледа надвор од функционалните граници на дефинираната организациска структура, можат да се видат процесите, односно начините на кои се врши работа. Организациите создаваат свој излез (output) низ разни функционални процеси, како што е процесот на обликување на новиот производ, процесот на продажба или процесот на производство. Нејзината успешност се гледа во успешноста на нејзините процеси. Поради тоа, единствен начин за да се разбере функционирањето на организацијата е хоризонталниот процесен поглед кон организацијата. Рамнотежата помеѓу функционалната (вертикална) хиерархија и процесот на (хоризонтална) ориентација е потребен за краткорочно, но и за долгорочно успешно работење на организацијата. Поточно, примената на процесот како начин на организирање и работење ја подобрува внатрешната координација и ја руши функционалната крутост која постои во голем број организации.¹³

Секоја организациска единица придонесува за успехот на организациските единици на повисоко ниво, а со тоа и на мисијата на организацијата. Единиците од најниско ниво претставуваат елементарни задачи, што значи дека нивните активности не можат да се разложат на помали подзадачи.¹⁴ Преку испитување на различни организациски нивоа, се доаѓа до потреба за дефинирање на организациската структура, чија дефиниција содржи три елементи:¹⁵

- Организациската структура содржи формални линии на одговорност, вклучувајќи го и бројот на хиерархиските нивоа и распонот на контрола на менаџерите и контролорите;
- Организациската структура го идентификува начинот на групирањето на поединци во одделенија и оддели на целокупната организација;

- Организациската структура вклучува дизајнирање на системот кој овозможува ефикасна комуникација, координација и интеграција на напорите на различни оддели.

Трите наведени елементи на организациската структура содржат и вертикални и хоризонтални аспекти на организирање. Првите два елемента претставуваат структурна рамка, односно вертикална хиерархија. Додека третиот елемент е врзан за начинот на интеракција помеѓу вработените. Добрата структура ги охрабрува вработените за навремено давање хоризонтални информации и координации таму каде што е потребно.

Како и во другите организации така и во спортот работата е поделена. Сите вработени во спортската организација не можат да ги вршат сите работи и затоа постои потреба различните работни процеси да се поделат, да се структурираат и на крај се групираат по специфичности. Без поделба и структурирање на работата поединците би работеле сè и сè што и тоа што можат и не можат. Без соодветна поделба на работата настанува хаос во спортската организација. Заедничко за сите организации е свесно поврзување и меѓусебно складно групирање на луѓето кои со соодветни материјални ресурси ги остваруваат поставените цели. Процесот на проектирање на организација е процес со кој се создава оптимална организациска структура и се поставуваат потребни одговорности и авторитети на менаџментот, за секој составен дел во организациската структура, за да можат најдобро да се остварат поставените цели. Вубле го дефинира проектирањето на организацијата како процес на градење на организациска структура, утврдување на организациските постапки и примена на организациски средства.¹⁶

Организациите се општествени единки кои се насочени кон целта и имаат свесно структуриран систем на активности со дефинирани граници.

Клучни елементи на организациите се:¹⁷

1. Општествена единка. Организациите се составени од луѓе и од група луѓе. Носечките столбови на една организација се луѓето и нивните улоги. Луѓето соработуваат меѓу себе за да вршат значајни функции на организацијата;
2. Ориентирани се кон целта. Организациите постојат за да остварат определена намера. Организацијата и нејзините членови се обидуваат да остварат резултат. Учесниците може да имаат различни цели од оние на

организацијата, а организацијата може да има неколку цели. Но, организациите постојат за една или повеќе намери, без кои ќе престанат да постојат;

3. Свесно структуриран систем на активности. Тоа значи дека се поделени и одговорностите за нивно извршување на членовите на организацијата. Организациите извршуваат работни активности. Задачите на организацијата се свесно поделени според способностите. Поделбата е направена за да се оствари ефикасност во процесот на работата;

4. Дефинирани групи. Границите идентификуваат кои елементи се внатре, а кои се надвор од организацијата. Видливите граници се потребна карактеристика на организирањето.

За да се сфати суштината на организацијата треба да се дознае нејзината хиерархија која наметнува искуство, обврски и одговорности. Покрај големите злоупотреби и критики што ги имала низ вековите, хиерархијата до ден денес опстанала. Поради наведеното, организацијата не треба да се занимава како да ја елиминира хиерархијата, туку како да има „здрава“ хиерархија и структура која ќе ги задоволи потребите на организацијата за XXI век преку: брзина, флексибилност, иновативност и интеграција.¹⁸ Со други зборови хиерархијата претставува внатрешна распределба на функциите на луѓето. Сето тоа упатува на сложеност на самиот избор, воспоставување на прав хиерархиски однос во организациската форма.

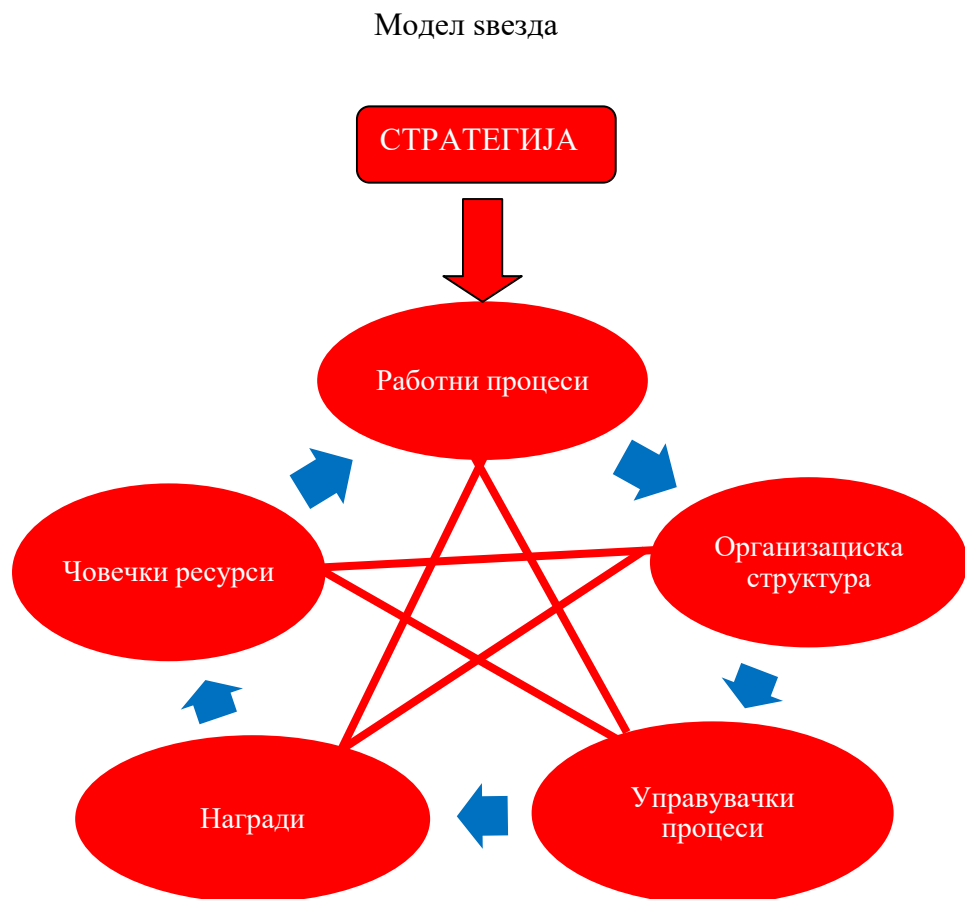
Врвните менаџери знаат дека доброто организациско решение создава конкурентска предност и дека треба добро да се знаат принципите и алатките на организацискиот дизајн доколку сакаат нивната организација да биде најдобра.¹⁹ Организацискиот дизајн (organization design) е процес во кој менаџерите ја менуваат организациската структура за што поуспешно остварување на целите на организацијата. Бидејќи постојат голем број организациски дизајни, како најблизок до спортот го земаме моделот на дизајнот на Galbbratih, наречен ѕвезда. Како и повеќето други модели, така и овој модел ги дефинира елементите на организацијата кои треба да се усогласат за да може организацијата да биде ефикасна. Дизајнирањето на организацијата претставува процес на хармонизирање на организациските елементи кои овозможуваат да поттикнат успех во работењето, да го подобри задоволството

на потрошувачите, како и производителите. Во моделот звезда, правилата и политиката на организацискиот дизајн се поделени во пет категории: ²⁰

1. Работни процеси;
2. Организациска структура;
3. Управувачки процеси;
4. Систем на наградување;
5. Компетентност на вработените.

Над овие категории или елементи е поставена стратегијата која ја одредува насоката во која организацијата ќе се движи и од која произлегуваат наведените елементи (Слика 3.1.).

Слика 3.1



Извор : Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey - Bass, San Francisco, p. 10.

Стратегијата претставува формула за успех. Со неа се поставуваат целите што треба да се постигнат, како и вредностите кои треба да се

почитуваат. Таа има голема улога во процесот на организацискиот дизајн, бидејќи ги дефинира критериумите за избор помеѓу различните организациски решенија. Стратегијата нагласува кои се клучните активности за организацијата и поставува основа за спроведување на оптимални размени помеѓу различните организациски елементи и единици. За успешно и ефикасно функционирање на организацијата, моделот ги предлага следниве елементи: ²¹

Работните процеси претставуваат јадро на спроведувањето на активностите во организацијата. Основната поделба е на клучни и на потпорни работни процеси, иако многу често се говори и за вертикални и хоризонтални работни - деловни процеси. Првиот се користи во распределба на недоволните финансиски ресурси и способни луѓе. Вториот е познат уште и под името странични, кој е фокусиран на текот на работа. Целта е да се идентификуваат клучните работни процеси кои создаваат вредност. Тие најчесто се поврзани во синџирот на вредности и се од голема важност за организацијата.

Организациската структура определува со кои од клучните димензии треба да се управува (функции, производи, процеси, клиенти, географски области и друго). Со неа се определуваат формалните овластувања во организацијата, односно се позиционира моќта на одлучувањето. Политиките кои се однесуваат на структурата можат да се класифицираат во следниве категории: специјализација, форма, дистрибуција на моќта, департаманизација (организациска шема која го опишува групирањето на позициите, познати како департмани).

Управувачките процеси се тесно поврзани со организациската структура. Поточно, ако структурата е скелетот на организацијата, тогаш управувачките процеси се нејзиниот крвоток. Управувачките процеси, исто така, можат да бидат вертикални и хоризонтални, и со нив се утврдува како се одредуваат целите на организацијата и начинот на кој тие скалесто се спуштат на пониско ниво. Исто така, управувачките процеси опфаќаат и прашања на носењето на одлуки, комуникација и управување со знаењето.

Целта на системот на наградување е усогласување на организациските цели со индивидуални цели на секој вработен. Тоа влијае врз мотивацијата и обезбедува мотивација за остварување на стратегиските идеи. Моделот ѕвезда сугерира дека системот на наградување треба да се усогласи со организациската структура и работните , со цел да влијаат врз остварувањето на

стратегиските идеи и цели.

Како компетентност на вработените што се опфатени со вештините, знаењето и искуството на вработените, во време на големи промени, потребно е да се оценат кои компетенции во блиска иднина се очекуваат од вработените за да можат спремно да ги дочекаат претстојните промени. Исто така, овој организациски елемент се занимава и со развој на кариерата и посветеноста на вработените во спроведувањето на стратегијата.

Имено, спортските клубови се натпреваруваат на спортскиот терен и настојуваат да го победат противникот, но истовремено и соработуваат надвор од спортските терени за да обезбедат долгорочно постоење на клубовите и лигата во којашто се натпреваруваат. Во пазарното натпреварување на бизнис-организациите конкурентската рамнотежа е поинаква, кај нив целта е да се обезбеди најголемо учество на пазарот преку цена и квалитет, дури одат до тамо на уништување на конкуренцијата. Додека, во спортот на спортските екипи им е потребна конкуренција за да бидат постојано на цена и да бидат атрактивни за работа што ја извршуваат во текот на натпреварувањата. Натпреварувачката неизвесност покрај тоа што одржува голема посетеност и интерес на публиката за секој одигран натпревар, расте мобилноста на целокупниот менаџмент и спонзорите во клубот. Доколку, сето тоа е проследено со прикажување на добри игри и постигнување на добри резултати, во таков случај расте добивката на клубот и играчите, расте интересот за влегување на нови спонзори, расте потребата за поголеми вложувања и маркетинг во клубот и друго.²²

Спортскиот производ кој се реализира како игра или натпреварување е од променлив квалитет. Мора да постои неизвесност во натпреварувањата за да се одржува интересот на публиката. Имено, резултатите од играта се непредвидливи и во голема мерка променливи, и тоа:²³

- Постојат случаи кога екипата е доминантна во лигата на натпреварувањето, но сепак таквата доминантност може да има негативни последици со можност да се намали посетеноста и атрактивноста на натпреварите;
- Постојат случаи кога екипата има квалитет и игра, а нема резултат;
- Постојат случаи кога екипата има квалитет, а нема резултат;

Во такви случаи маркетингот презема соодветни активности да го

подигне интересот кај публиката за понатамошните натпрецарувања, со намалување на цените на билетите, наградни игри и дополнителни привилегии - попусти за нивните посетители и друго.

Исто така, спортот „ужива“ висок степен на лојалност на својот производ или брендот што го има создадено кај своите навивачи – публиката, додека, бизнис-организациите во споредба со спортот на пазарот мораат постојано да нудат производ со одреден квалитет, па ако се случат промени во квалитетот или цената, потрушувачите може брзо да реагираат и да го променат производителот и да си изберат нов бренд додека спортските навивачи - публиката не го менува клубот поради лошо одиграните натпревари. Спортските симпатизери покажуваат висок степен на лојалност и оптимизам кога нивниот клуб одигрува лоши натпревари и постигнува слаби резултати. Таквиот оптимизам може да биде мотив повеќе за сопствениците и менаџерите да обезбедат нови играчи и тренери кои повторно ќе го вратат клубот на славата и брендот што го имал претходно.

Спортската организација, како дел од науката за организација, сконцентрирана е на луѓето и нивните меѓусебни релации и односи, коишто го сочинуваат предметот на процес на организирање. Во процесот на организирање на спортската организација спаѓаат и меѓусебните односи на луѓето со другите ресурси. Односите сами за себе не мора да бидат суштината на спортската организација, но нивната корелација, компетентност и функционалност ја прават неопходна, а со тоа и во сферата на предметот на интерес на самиот процес на организирање. Денес голем број научни дисциплини се занимаваат со проучување на однесувањето на луѓето во организацијата. Добиените резултати се користат за зголемување на организациска ефикасност. Секоја современа организација, во склад со својата основна дејност, формира свој модел на однесување со луѓето. Ефикасноста на организацијата во голема мерка зависи и од организациската култура, која влијае врз извршувањето на менаџерските функции: планирање, организирање, човечките ресурси, водење, контролирање и друго.

Кога би имале можност на избор, повеќето луѓе би сакале да работат во организација која го има окружувањето Б, а не А (Табела 3.1). Во таквата организација поединецот може да учествува во процесот на одлучување, кој го оценуваат врз основа на критериумот - работна ефикасност, а не врз основа на

пријателството. На тој начин комуникациските канали му се отворени во сите насоки, дадена му е можност во голема мерка сам да се контролира.

Табела. 3.1

Илустрација на организациската култура и практика во менаџментот

Окружување А	Окружување Б
Планирање	
Целите се поставуваат автократски	Цели се поставени со многу учество
Одлучувањето е централизирано	Одлучувањето е децентрализирано
Организирање	
Овластувањата се централизирани	Овластувањата се децентрализирани
Овластувањата се тесно дефинирани	Овластувањата се дефинирани широко
Вработен кадар	
Луѓето се избираат врз основа на пријателство	Луѓето се избрани врз основа на критериуми на работна ефикасност
Обука за строго дефинирани области	Обука во многу функционални области
Водење	
Менаџерите имплементираат директно раководство	Менаџерите спроведуваат партиципативно раководство
Протокот на комуникација е главно од врвот кон дното	Текот на комуникацијата е одозгора кон долу, одоздола кон горе, хоризонтална и дијагонална
Контролирање	
Надредените вршат строга контрола	Значајна е мерката на самоконтрола
Во средината се финансиските критериуми	Во центарот се повеќе критериуми

Извор: Tajlor Cox, Jr. (1991). "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*. p. 35.

3.2. ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Развојот на организацијата може да се следи и да се проучува врз основа на историските остатоци од древните времиња на постоењето на човекот (една од првите форми на организација била ловот во групи), на крајот од XIX век со

појавата на Taylor и Fayol, се дошло до сознание дека организацијата треба да се постави врз основа на одредени научни методи, принципи и закони.

Различни автори различно гледаат на организацијата, секој гледа од свој агол и од времето во кое живее, така што постојат голем број теориски правци во развојот на организацијата. Но, сепак тешко е потполно да се разграничат одредени теории бидејќи временски и содржински се преклопуваат, но за сите ни е заедничко тоа што сите се емпириски.

3.2.1. Модел на Weber за бирократската организација

Кога зборуваме за класичните теории на менаџментот, освен Taylor Fayol, треба да се истакне и моделот на Weber, бидејќи овој признат научник и социолог оставил длабока трага во организациските науки. Неговиот бирократски модел го добил името од имињата на одделенијата во управувачкиот апарат, а термините бирократија и бирократизам се белези на XX век. Кога повеќето луѓе ќе го слушнат зборот бирократија, автоматски помислуваат на проблеми со голем број правила, на тесни размислувања и префрлување на тежината на работата на други. Терминот „бирократија“ сам за себе не е ни „лош“ ни „добар“, туку тоа е дефинирање на организацијата која ги има следниве својства: ²⁴

- Хиерархиска врска и комуникација помеѓу претпоставените и подредените, каде што секој знае на кој му е одговорен. Комуникацијата тече вертикално, односно информациите одат одоздола кон горе - претпоставените, а информациите и наредбите одат кон долу - подредените;
- Базичен пристап на работата се карактеризира со одреден број процедури за да се најде решение за проблемот и правила кои одредуваат што луѓето треба да работат. Употребата на правилата и процедурите можат да ги забрзаат носењата на одлуките. Исто така, се зголемува предвидливоста на однесувањето на сите лица во организацијата, што му дава предност на раководителот.

Според Weber има три вида авторитети, значајни за успешна примена на моделот во која било организациска структура: ²⁵

- Првиот е рационален правен авторитет кој зависи од позицијата во

менаџментот;

- Вториот е традиционален авторитет кој зависи од правното овластување на личноста да командува;
- Третиот е авторитет на харизма кој зависи од личната доверба на следбеникот и од верувањето на лидерот.

Основни карактеристики на Веберовиот модел се : ²⁶

- Поделба на работата - води кон зголемување на ефикасноста преку специјализација;
- Специфично подрачје на конкуренција - се однесува на обврската и потребниот авторитет за извршување на функциите. Добро дефинираната хиерархија на авторитет е важна за рационално контролирање на однесувањето на вработените;
- Хиерархија на авторитетот - јасно формулираната верига на команда која придонесува за пренесување на авторитетот од највисокото до најниското ниво во организацијата. Во организацијата се следи принципот на хиерархија, што значи дека пониското ниво е под контрола и надзор од повисокото ниво;
- Формални правила - ги покриваат правата и должностите на вработените. Ефикасноста на вработените ќе се зголеми со формалните правила и прописи. Сите вработени се под влијание на формалните правила кои се однесуваат на извршувањето на нивните должности. Правилата и прописите се од пресудна важност за функционирањето на бирократската форма на организација;
- Разграничување на сопственоста - во организацијата треба да се раздвојат сопствениците од менаџерите поради остварување на поголемо производство. На таков начин, одлуките ќе имаат помала субјективност.
- Формална селекција - промоцијата и изборот на вработените се врши врз основа на техничката способност;
- Безличност - правилата и прописите се безлични и еднакво применливи во сите ситуации;
- Писмено формулирање - документите на менаџментот, одлуките и формулираните правила се писмено формулирани;
- Форми на авторитет - официјалниот авторитет може да биде применет

во различни форми. Ако се спореди бирократската организација со другите форми на организирање, може да се забележи дека таа има потенцијали за супериорно остварување на организациските цели.

Посебно го истакнуваме моделот на Weber на бирократска организација, поради тоа што тој бил прифатен и вграден речиси половина век во некои делови од организациониот систем на спортот, во таканаречените земји на „социјалистичка демократија“. Токму поради таквиот модел социјалистичките земји имаат постигнато многу врвни спортски резултати на меѓународните натпреварувања, а неспорно е дека врз таквите резултати значајно влијание имал бирократскиот модел на организација на Weber. Моделот на Weber на бирократската организација свое место нашол и во спортската практика во Германија, Италија, Шпанија и донекаде во Франција. Моделот на бирократската организација во спортот се заснова главно на варијанта на Weber на рационалниот карактер на власта.²⁷

Бирократската организација има позитивни резултати кога се применува во идеална форма, а некои од позитивните ефекти се:²⁸

- Однесувањето на вработените е конзистентно бидејќи постојат политика, процедура и правила;
- Конфликтните работни задачи се елиминирани бидејќи задачите јасно се дефинирани;
- Однесувањето е предвидливо со оглед на постоењето на хиерархија на авторитетот;
- Наемањето и промоцијата на вработените се базираат врз заслуги и знаења;
- Вработените покажуваат знаења во поглед на нивната работа, поради нивната специјализација во таа работа;

Постои континуитет во организацијата бидејќи таа ја истакнува позицијата, а не личноста. Кога една личност ја напушта позицијата се претпоставува дека друга личност ќе ја заземе истата позиција.

Слабости на бирократската организација се:

- Постои изразена бирократска рутина и премногу пишуван материјал;
- Вработените не се грижат за организацијата;

- Вработените се третираат безлично, според правилата;
- Прописите имаат за последица потчинето однесување;
- Со потпирањето на правилата и на политики, се задушува растот на вработените.

Бирократската организација која пропишува сакано однесување, ги намалува креативноста и иницијативата на вработените. Поради тоа вработените во оваа форма на организираност се третираат како машини, а не како индивидуи со различни потреби и мотиви.

3.2.2. Модел на организација според Ichak Adizes

Ichak Adizes ги критикува менаџментските и организациските модели, внесувајќи свои погледи во оваа проблематика, така што со право може да се зборува за теорија на организацијата и менаџментот на Adizes. Adizes е на мнение дека организацијата е систем на меѓусебни зависности што се формираат за да се задоволат некои и нечии потреби. Тие меѓусебни зависности се меѓучовечки, физички компоненти, економски големини, правни, политички и социјални сили, технолошки фактори и други големини кои често ниту ги разбираме, ниту можеме да ги утврдиме. Сите тие фактори влијаат врз сето останато, што на одреден начин и во одредена мерка влијае врз самата организација.²⁹

Според Adizes секоја организација, како и луѓето, така и организацијата има свој животен циклус. Без разлика за каков вид на организација се работи таа се раѓа, расте, созрева и умира. Организациите во својот раст и развој минуваат како и живите организми, низ предвидливи модели на однесување, кои на Adizes му послужиле за создавањето на методологија која овозможува предвидување на промените во организацијата. Методологијата овозможува лесно да се уочат разликите помеѓу „нормалните“ проблеми во одредена фаза од животниот циклус на организацијата, кои пак можат да се решат со внатрешни сили и „ненормални“ проблеми кои бараат интервенција од надвор. Предвидливите модели на однесување во текот на растот и развојот на организацијата овозможуваат дефинирање на менаџментските активности и по потреба организациска терапија. Методологијата на Adizes која се спроведува низ консултанска работа, има четири циклуси кои стимулативно се остваруваат

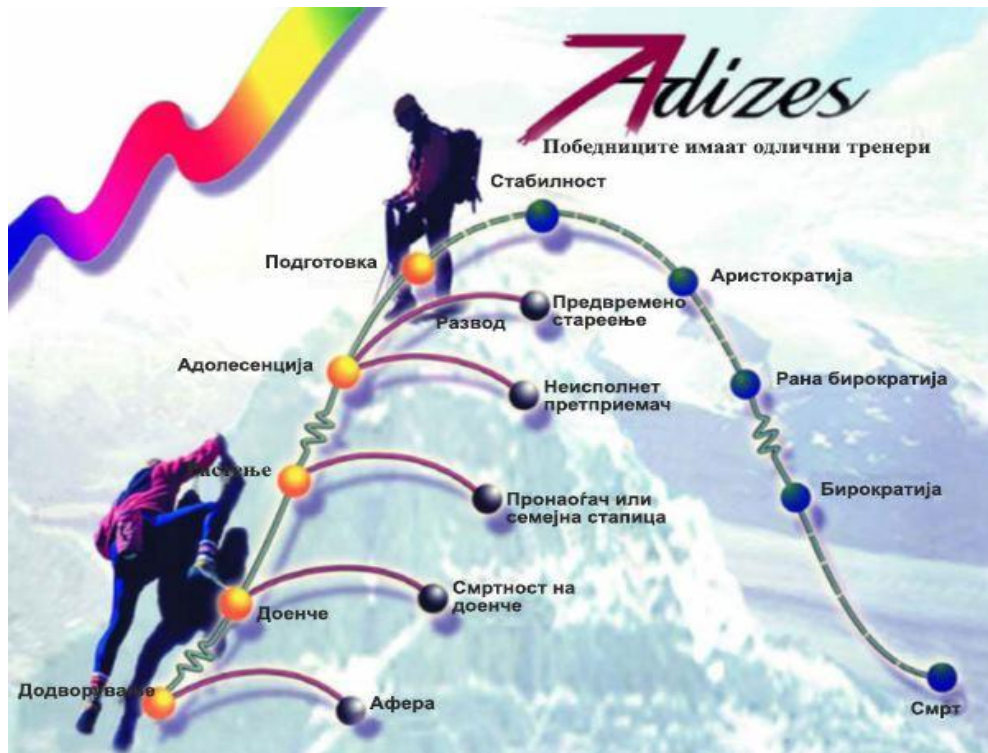
и се карактеристични за сите фази на организациска трансформација:³⁰

1. Решавање на проблемите;
2. Градење тимска работа;
3. Обука и развој на менаџерски способности;
4. Збогатување на менаџерските стилови.

За секоја организација се карактеристични промените и токму поради нив се јавуваат и проблемите. За да се управува успешно со организацијата, потребно е континуирано решавање на проблемите. Според Adizes, управувањето со организацијата се сведува на управување со промените.

Сл.3.2

Животни стадиуми според Адидежес - однос на флексибилност и стареење



Извор: Adizes NEWS Southeast Europe (2006). "Gdje je vaša kompanija u životnom ciklusu?", lipanj, 2006. p.7.

Како што може да се види од Сликата 3.2, според Adizes, организацијата во својот развој може да се најде на следните животни циклуси: додворување, доенче, растење, адолесценција, топ-форма, стабилност, аристократија, рана бирократија и смрт.

Првата фаза, започнува со додворување. Во оваа фаза организацијата

физички не постои, основачот е преокупиран со идеи и можности кои ги овозможува средината и иднината. Во оваа фаза паѓа одлуката - се откажува работата (flert), или се прифаќа идејата за работата. Во фазата на додворување, основачот треба да одговори на следниве прашања: ³¹

- ❖ Со што ние навистина ќе се занимаваме?
- ❖ Како ќе го постигнеме тоа?
- ❖ Кога треба да го направиме тоа?
- ❖ Кој ќе го направи тоа и зошто?

Карактеристично за втората фаза е однесувањето на организацијата „новороденчето“ или „доенчето“ е ориентација на акцијата за да може да ја преживее „организацијата во повој“, а за сето тоа потребни се две работи: ³²

1. Периодични инфузии од млеко, ако не го добие ќе умре;
2. Родителска љубов (решеност на основачите), ако тоа го нема, исто така организацијата може да умре.

Доколку, „организацијата во повој“ ги надмине наведените проблеми, влегува во фаза на животниот циклус на „растење“, во која готовинскиот прилив и активностите донекаде се стабилизираат. Организацијата која е во фаза на „растење“, Адизес сликовито ја споредува со бебе кое почнува да лази - која насекаде ја има. Организацијата во оваа фаза на животниот циклус не гледа никаде проблеми, гледа само можности. Организацијата и нејзиниот основач стануваат арогантни со „стотина“ приоритети, што може да доведе до „расплинување“ на активностите, пад во „основачката“ или „семејната стапица“ и пропаѓање на организацијата.

Во следната фаза од животниот циклус на организацијата, доколку ја преброди „семејната стапица“, организацијата влегува во адолесценција, фаза на второ раѓање и полнолетство, во која се преминува кон професионален менаџмент. Тоа е фаза во која организацијата мора да ги префрли своите цели од „колку повеќе толку подобро“ на „колку подобро толку повеќе“. Менаџер-администраторот работи во рамките на правилата, се креира деловната политика која не се почитува. Конфликтите во фазата на адолесценција имаат повеќе димензии: ³³

- ❖ Конфликт помеѓу староседелците и новодојдените;
- ❖ Конфликт на основачите и професионалниот менаџер;

- ❖ Конфликт на основачите и организацијата;
- ❖ Конфликт помеѓу заедничките и индивидуалните цели.

Доколку менаџер-администраторот успее да го институционализира раководењето и успее да го спаси, за да не дојде до „зголемено губење на заемната доверба и почитување“, отпуштање на најдобриот кадар, истиснување на основачите, има претпоставки организацијата да влезе во „топ-форма“, односно точката на оптимизација на кривата од животниот циклус, кога организацијата постигнува рамнотежа помеѓу самоконтрола и флексибилност. Основни карактеристики на организацијата во топ-форма се:³⁴

- ❖ Функционални системи и организациска структура;
- ❖ Институционализирана визија и креативност;
- ❖ Ориентација спрема резултатите, организацијата ги задоволува потребите на купувачите;
- ❖ Организацијата прави планови, а потоа се труди и да ги следи;
- ❖ Организацијата, како што се очекува, работи сè подобро;
- ❖ Организацијата започнува нова организација.

„Топ-форма“ е посакувана фаза во животниот циклус на развојот на организацијата. Во оваа фаза организациите знаат што работат, каде одат и како да стигнат до таму, односно организациите се радуваат на промените. „Топ-форма“ значи дека организацијата уште расте, претставува процес, па претставува голема вештина на менаџментот да ја одржува организацијата што подолго во „топ-форма“.

„Стабилна“ фаза во животниот циклус на организацијата претставува навлегување на организацијата во стареење. Организацијата сè уште е силна, но почнува да ја губи флексибилноста спрема промените, а тоа претставува карактеристика на организациите кои растат.

Аристократијата, како фаза во животниот циклус на организацијата, ги има следниве карактеристики: краткорочна ориентација на резултатите; парите се трошат за контролен систем и награди; атмосферата е во релативна стагнација, се почитува „како“ сте го направиле тоа, а не што и зошто сте го направиле; внатрешни иновации има сè помалку; се живее од резултатите што се постигнати во минатото и на стара слава; кодексот на облекување, состаноците и користењето на просториите, комуникациите и меѓусебното

поздравување и решавање на конфликтите е исто така специфичност за аристократијата, како фаза на животниот циклус на организацијата. Се намалува желбата за какви било промени.

Фазата на „рана бирократија“ претставува понатамошно стареење и намалување на флексибилноста на организацијата. Оваа фаза се карактеризира со опаѓање на побарувачката и профитот на организацијата. Во внатрешните односи на организацијата фокусот е на внатрешните судири и борби, наместо да се борат против конкуренцијата.

Периодот на „бирократија“ настапува тогаш кога организацијата е исцрпена од внатрешните судири. Бирократијата настојува да се изолира од средината каде што организацијата работи. Бирократската организација е неорганизирана. Секогаш се бара нов, дополнителен документ од клиентите.

Фазата на „смрт“ на организацијата може да се случи многу брзо, но и да настапи по неколку години. „Смртта“ настапува тогаш кога, по правило никој од стејхолдерите не е заинтересиран организацијата да преживее.

Блискоста со концептот на животниот циклус на организацијата и предвидливите шеми на однесување на менаџерите, им дава можност за идентификација на фазата и управувањето, со преземањето на активностите. Менаџерите за да ја задржат својата организација како вечно „млада“ и флексибилна, потребно е по пат на поволна атмосфера да се оспособат за континуиран раст и развој.

3.2.3. Современи теории и спортска организација

Голем број принципи и законитости кои биле донесени за класичната теорија на организација се применети и во современите теории. Современата теорија претставува обединување на организациската структура и однесувањето.

Според многу автори, квантитативниот метод претставува една иновација во развојот на менаџментот кој им дава средства за анализа и оцена на завршената работа на менаџерите, како и техника за предвидување на иднината.³⁵ За разлика од организацијата на економските системи кои се појавиле многу порано и имале поинаков развој, спортските организации почнале да се формираат од крајот на XIX век сè до почетокот на XXI век, кога

достигнале некое ниво на конститутивност. Во денешните современи услови на работење спортските организации постигнале висок степен на развиеност, а според постигнатите спортски и бизнис-резултати може да се споредуваат со организации коишто имале голема предност и реноме од самото формирање. Според разновидноста на спортските организации во светското спортско движење, спортските организации претставуваат респектабилен систем на глобално ниво.

Организацијата претставува смислено распоредување на луѓето за да се реализира одредена цел.³⁶ Ако сме членови на некоја организација, тогаш нашето однесување не може да се објасни со некои обичаи, закони, традиција, туку само со нашето членство во таа организација. Може да се каже дека организацијата содржи три елементи и тоа:³⁷

- членови;
- „правила“;
- цели.

Членови - организацијата се состои од луѓе, што значи дека главна и најзначајна цел на организацијата е водењето на луѓето. Но, организацијата не е само збир на луѓе, дури и ако тие имаат иста цел. Луѓето кои гледаат некое професионално спортско случување во некој локал или во трговски центар, имаат заедничка цел, но тие не се членови на иста организација. Членството во некоја организација подразбира дека вашето однесување донекаде ќе биде под влијание на нејзините „правила“.

Под „правила“ се подразбираат сите структури и процедури кои одлучуваат кој и што ќе работи во рамките на организацијата и за начинот на меѓусебно договорените односи на страните. Овие „правила“ може службено или неформално да се утврдат, без оглед на тоа, тие ги одредуваат:

- Задачите, улогата и одговорноста - кој за што е одговорен. Една од предностите на организацијата е тоа што тие имаат корист од поделбата на работата, по пат на специјализирани работни места. Службениот опис на местата често точно ја одредуваат одговорноста на секој вработен. На пр., кој во крикетскиот клуб одредува каков вид трева ќе се сее: градинарот, менаџерот на крикетот или менаџерот на стадионот?
- Начинот на комуникација - дали се пренесуваат важните информации

усно или писмено? Можат ли луѓето слободно да комуницираат со сите во организацијата, или сè мора да се движи според некој одреден систем од еден менаџер, преку друг и назад? Тоа е поврзано со:

- Односи на авторитет - едноставно кажано, кој е кому шеф или кој кому може да му даде наредба. Тоа формално се нарекува линк - поврзаност на „надредени и подредени“ („супериорни и субординирани“) или „линии на одговорност“. Постојат ли во организацијата многу слоеви на менаџментот, што комуникацијата ја прават вертикална, или хоризонтална, со низок степен на управување? Во вториот случај, сосема е јасно дека секој менаџер е одговорен за повеќе луѓе и повеќе активности и „распонот на контролата“ е поголем.

Организациите треба да сфатат дека на тие што не се нивни членови, ништо не им значат разликите помеѓу нивните рангирања и авторитети. На купувачот или публиката во спортот најбитна им е личноста која им се обраќа на влезот или преку телефонот, таа личност многу повеќе им ја претставува целата организација, отколку главниот извршен директор.

Сите правила и системи имаат свои посебни намени, па затоа одговорниот раководител треба да обезбеди нивна соодветна примена, таквиот начин ќе овозможи сите нејзини членови да дадат свој придонес во остварувањето на поставените цели. Целите, навидум се многу јасни во спортските клубови - да се биде успешен во одреден спорт. Но, во стварноста тоа не е така лесно и едноставно. Ако единствена цел е „победата“, тогаш според природата на таа дејност многу мал е бројот на успешните спортски организации, бидејќи повеќето од нив никогаш не освојуваат трофеи. На локално ниво, главна цел на аматерските клубови е давање можност на што повеќе луѓе да се занимаваат со спорт и да рекреираат. Крикетскиот клуб, како што е Warwickshire CCC ³⁸, не само што посакувал да создаде квалитетна домашна лига, туку и да придонесе за развојот на крикетот во тој регион. Со тоа, имал голема предност во рамките на стадионот во Edgbaston кој може да се користи и за други активности шот не се неповрзани со крикетот. Постојат многу комерцијални спортски клубови кои паѓаат во тешки финансиски кризи. Кога ќе западне клубот во такви исклучителни случаи, спортските резултати стануваат споредни во однос на финансиските потреби, за да се покријат

одредени загуби или истите да се намалат. Во текот на 2003 год. Leeds United, голем англиски фудбалски клуб на Premier League, морал да продаде одреден број од своите најдобри играчи во други клубови. Со продажбата на играчите се намалиле трошоците на клубот и се обезбедила готовина за плати на играчите и за тековно работење на клубот. Тоа придонело клубот да се доведе во незавидна состојба и како резултат на таквата состојба да постигнува лоши фудбалски резултати.

3.3. ПРИРОДА И КАРАКТЕР НА СПОРТСКАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

На спортот и на спортските организации не е доволно да се гледа само од аспект на организација, односно управување со нејзините функции и процеси, туку треба да се гледа пошироко како општествен, економски, па и политички феномен. Без оглед на дефинираноста на сопствените цели и без оглед на тоа во каков правен статус се наоѓа спортската организација, сакала или не, таа претставува јавен општествен интерес. По својата дефиниција, таа ги задоволува, општите општествени и поединечни човечки потреби, произведувајќи силен социјален ефект.

Меѓутоа, самата идеја за организацијата е значен аналитички концепт и потребна е поголема прецизност во концепциската употреба на зборот. Технички, концептот на организацијата има две значења. Двете значења се важни при изучувањето на менаџментот:³⁹

Секоја спортска организација е конституирана од одредени потсистеми кои имаат особини и својства да ја дефинираат како независен систем и да ја одвојат од другите потсистеми. Не постои општа организациска структура која е прифатлива за сите форми и нивоа на организации со оглед на тоа дека самата цел на постоењето и целите на организацијата ја утврдуваат нејзината структура, поради тоа секоја организациска целина има свои специфичности кои ја одвојуваат од другите. Спортската организација се основа како:⁴⁰

- Здружение или непрофитна организација и
- Претпријатие или профитна организација.

Здружение или непрофитна организација, претставува форма на слободно здружување на граѓаните поради остварување одредени спортски интереси и развивање на различни спортски активности. Тие својата добивка ја

задржуваат и инвестираат во развој на спортот и организацијата со што ги задоволуваат и општествените потреби. Во овој случај добивката е само една од стратегиите за доаѓање до целта. Непрофитната организација може да биде приватна, мешана или државна сопственост, но сите тие имаат еднаков третман без разлика на сопственоста.

Kotler, непрофитните организации ги дефинира како посебна група луѓе кои имаат актуелни или потенцијални интереси и/или влијателни на организацијата, а ги структурирал во четири основни подрачја:⁴¹

- Влезна јавност (спонзори, донатори, купувачи и добавувачи, регулатори како држава и др.);
- Интерна јавност (членство, менаџмент, спортисти, работници, управен одбор, волонтерски работници и др.);
- Интермедијална јавност (агенции за посредување во работата, масовно медиумски организации, организации маркетинг, помошни организации и др.);
- Консументи (потрошувачи) јавност (приматели на услуги, општа јавност, општа спортска јавност, локална спортска јавност - навивачи, масовна медиумска јавност, конкурентска јавност и др.).

Претпријатие или профитна организација, можат да бидат физички лица, разни организации и институции (спортска федерација, спортски сојуз, спортски клуб и др.). За ваквиот начин на основање на организација најбитна им е добивката затоа што таа ја претставува целта на секој бизнис. Профитот главно се вложува во постигнување на што пооптимални спортски резултати кои повторно претставуваат нов ресурс за бизнис и остварување профит.

Без разлика за каква форма на спортска организираност се работи, според најновите законски прописи сите професионални екипи се здружени во систем на акционерско друштво, а аматерските во здружение на граѓани.

Спортските организации (спортски федерации, сојузи или клубови) најчесто имаат правна и економска независност да остваруваат приходи со работа да ги покриваат оперативните трошоци, но не остваруваат профит од работењето. Според Законот тие спаѓаат во непрофитни организации, а нивното работење овозможува остварување на приход кој се вложува во нивен развој. Остварениот вкупен приход на спортскиот клуб, федерација или сојуз го

прикажува успешното финансиско работење во одреден временски период. Додека вкупниот приход на спортската организација се остварува од буџетот, членарината, влезниците, издавањето на деловни простории, поставувањето на реклами, спонзорствата, каматата и др.. Најдобра положба во остварувањето на приходите имаат најквалитетните клубови во најпопуларните спортови како што се фудбалот и кошарката. Најчести расходи - трошоци во спортските организации се материјалните трошоци, енергетските, услужните, амортизацијата и други.⁴²

Целта на која било наука, така и на науката за организирањето, е да ги открие законитостите што владеат помеѓу појавите и законитостите каде што тие појави се случуваат. Во врска со тоа, целта на науката за организацијата е:

43

- Да ги открие законитостите помеѓу појавите кои се појавуваат во организацијата и законитостите што владеат во процесите на организирањето и во функционирањето на организацијата;
- Врз основа на тие законитости се поставуваат закони според кои се одредува комплетната организација за конкретните услови и за конкретната цел;
- Врз основа на тие закони се овозможува предвидување на промените на ефектот во зависност од промените на појавата што се организира и промените на постапката во процесот на организирањето;
- Да овозможи мерење на секоја применета организациска мерка;
- Овие цели тешко која наука може во потполност да ги оствари, па така и науката за организацијата.

Спортската организација, засега како некоја имагинација, сè уште не е во состојба во целост да одговори на овие цели. Оттука и во доскорешната практика создавани се *ad hoc* методи и претставуваат некаков одговор на дневните предизвици кои доаѓаат од надворешната средина и барањата за задоволување на своите спортски потреби, кои ги истакнуваат поединци и групи. Тоа наведува на фактот дека дефинирањето или проектирањето на спортската организација е повеќе резултат на интуитивните способности на менаџерите и организаторите во спортот, отколку што е плод на научните сознанија и законитостите кои би можеле да се применат кај неа.

Спортската организација како институционална форма, подлежи подеднакво на функционирање на своите организациски структури, но и на својата традиција, организациска култура, својот идентитет, имиџот и репутацијата која ја има во надворешното окружување.

Спортските организации се релативно неподготвени за прифаќање на новите технологии во спортот. Во овој поглед, спортските организации може да се карактеризираат како конзервативни и поврзани со традицијата повеќе отколку другите организации. Сегашните услови на работа во спортот значително се разликуваат од условите пред 50, 30 или 20 години. Спортските организации кои го следеле чекорот на промените во научните спортски сознанија и спортската индустрија ја зголемиле својата ефикасност и со тоа позитивно влијаеле врз сите сегменти во развојот на спортот и во постигнувањето на подобри спортски резултати.⁴⁴

Форма на организирање големи натпреварувања. Според Hanlon организациите кои организираат големи и специјални спортски настани ги нарекол „пулсирачки организации“.⁴⁵ Под „пулсирачка организација“ се подразбиратаква форма на спортска организација која во организацијата на спортската активност кај поголемиот дел од вработените се ангаџирани со полно работно време, а само пред и за време на настанот се ангажираат волонтери и привремено платени лица. Такви примери има во: организирањето на Олимписките игри, годишниот Карневал на мелбурнскиот куп или Гранд при британските трки на мотори, тоа се добри примери на такви пулсирачки организации. Се разбира дека таквата организациска форма има големо влијание врз видот на организациската структура.⁴⁶

3.3.1. Поим и дефинирање на спортската организација

Зборот организација често е во употреба и упатува на определено претпријатие или група луѓе кои работат заедно.

Поголемиот дел од истражувањето на структурата на спортските организации е развиена од страна на Trevor Slack и други канадски научници и академици. Во неговата книга за спортски организации Slack ја дава следнава дефиниција на спортски организации и ја опишува нивната посебна природа: „Спортска организација е општествен субјект што е вклучен во спортската

индустрија, тоа е директната цел - режија, со свесно структуриран систем на активност и релативно препознатливи граници.“⁴⁷

Sofer дал дефиниција според која организацијата е „ создадено тело со одредена цел, во кое егзистираат повеќе учесници кои се платени и координирани спрема заедничко остварување.“⁴⁸

Според Visković организацијата е дефинирана како група луѓе кои имаат заеднички цели, кои меѓусебно ја делат работата, воспоставуваат хиерархија и користат одредени средства поради остварување на поставените цели со одредени правила.⁴⁹

Според Bahtijarević, Šiber, F. Sikavica под организација се подразбира свесно здружување на луѓето кои имаат за цел со најмал вложен напор и со соодветни средства да извршат одредени задачи, со која било форма на поврзаност и со група луѓе кои работат заедно за да ги остварат поставените цели.⁵⁰ Организацијата е синоним за стабилност и ред, а се разгледува како процес и како негов резултат. Таа треба да биде динамичен, отворен и неограничен социјален систем кој има за задача остварување на поставените цели, односно трансформација на влезот и излезот кои се наменети за корисниците.

Според Daft, R. L., организацијата претставува општествена единка која вклучува двајца или повеќе луѓе, кои работат заедно на остварување на личните цели и целите на организацијата.⁵¹ Во врска со новите сфаќања за организацијата, таа треба да биде организирана на начин кој овозможува вертикален и хоризонтален проток на информации, неопходни за остварување на организациските цели.

Според Jones, G.R., под организација се подразбира формален систем на должности и овластувања со кои се контролираат луѓето како ги координираат своите активности и како ги користат ресурсите за постигнување на организациските цели.⁵²

Според Žugaj, M., Schatten M., под организација се подразбира свесна активност што е насочена на приспособување на човечките и материјалните фактори на производство. Врши проучување на материјалните фактори (средства и предмети за работа) спроведува технолошки процеси, води кадровска политика и сестрано ги разгледува различните фактори на самата

организација.⁵³

Според Parks, J., Quarterman, J., Thibault, L., под спортска организација се подразбира способност за идентификување на нејзините влезови, нејзините трансформациони процеси и нејзините резултати.⁵⁴

Според Malasco и Rađo, организацијата е дефинирана како поврзување на поедини делови во една целина за да можат успешно да функционираат.

Спортските организации служат за спроведување разни спортски активности, со цел вклучување на што поголем број членови и постигнување на што подобри спортски резултати. Спортските организации се дел од општествениот систем, односно тие се едни од формите на општествените надградувања. Тие се потпираат на окружувањето и на односите помеѓу нив и како таква е дел од општиот спортски систем.⁵⁵

Во процесот на дефинирањето на спортската организација, важно е да се направи внимателна и објективна процена на сопствената дејност и нејзините цели. Овие самопроценувачки процеси се познати како мисија. Мисијата може да се дефинира како термин кој се однесува на идентификација на сегашните и идните дејности на организацијата. Во спортската организација, мисијата треба да се сфати како примарна цел, таа дава јасно дефинирани активности, што треба да се постигне и како тоа најдобро да се реализира. Менаџментот на спортската организација мора да ја одреди:⁵⁶

- Крајната цел;
- Специфични цели и целите на нивните активности.

Основно во дефинирањето на изјавата за мисијата е поставувањето на прашања: Во каков вид на активности сме? Каква е работата со која се занимаваме? Со утврдувањето на мисијата, спортската организација може слободно да го направи следниот чекор кон стратегиско планирање, каде што се дефинира основната филозофија на организацијата. Преку ова дефинирање треба да им се објасни на членството, вработените, спонзорите и сите други заинтересирани за организацијата, како таа сака да дејствува. Дали стратегијата се темели врз брзи натпреварувачки резултати по секоја цена или постепен развој на сопствениот спортски потенцијал. Воспоставената соработка ќе даде одговор каков однос сакаме да негуваме со публиката, спонзорите и симпатизерите? Какво влијание и соработка сакаме да имаме со локалната

заедница? Дали сакаме да учествуваат волонтери или професионалци? Одговорите на овие и на многу други прашања се потребни поради ориентација на сите припадници на спортската организација во текот на донесувањето на секојдневните одлуки и координација на однесување со генералната ориентација на организацијата.

Следниот чекор бара да се постават јасни цели кои треба да ги насочуваат активностите по зацртаната патека којашто е утврдена со мисијата на спортската организација. Клучните функции од зацртаните цели можат да се содржат во следниве точки:⁵⁷

- Даваат оправдување или ја легитимираат активноста на организацијата;
- Го концентрираат вниманието и поставуваат граници за однесувањето на членството;
- Ја утврдуваат природата на организацијата и обврските кои произлегуваат;
- Ја намалуваат несигурноста, објаснувајќи врз какви темели организацијата е поставена;
- И помага на организацијата да учи и да се приспособува, покажувајќи на разликите помеѓу целите и оствареното, преку повратната врска добива сознанија за степенот на напредувањето на организацијата;
- Служи како стандард за проценување на членовите на организацијата;

Создава модел за формирање и успешно работење на организацијата. За успешно реализирање на целите, потребно е воспоставување и постигнување на неколку посебни критериуми, и тоа:⁵⁸

- Јасни, кратки и достижни - објективни цели;
- Да бидат мерливи целите;
- Да имаат датум на завршување на целите;
- Да содржат одговорности за преземените активности;
- Да бидат распоредени според нивните значајни вредности во распоредот на првенството.
- Треба да се знае и да се почитува дека секоја задача треба да се вгради во хиерархиската мрежа, и дека само на тој начин заедно можат да придонесат во остварувањето на крајните цели.

За да се обезбеди напредок, но и опстанок на спортската организација,

менаџерите покрај соодветната организациска структура, морат да бидат способни да ги обезбедуваат и одржат човечките, финансиските и другите ресурси. Исто така, тие мора да имаат реални и мерливи цели, и план кој ќе ја поткрепи структурата со цел да се обезбеди развој и одржливост.

Денешниот свет е свет на брзина, каде што се околу нас постојано и могу брзо се менува, нова технологија, нови луѓе, нова средина, нови услови, нови начини на работа итн.. Таквиот свет постојано нè „бомбардира“ со различни информации, а истовремено нè принудува на брзо снаоѓање и приспособување на променетите услови. Сето тоа потребно е да влезе во нашиот „иден план“ со цел адекватно и квалитетно да се дејствува, бидејќи нема резултат без активности, ниту има квалитетни резултати без точни и правовремени информации. Тоа што во денешниот свет најмногу се цени е да се добијат навремени и точни информации за финансиската состојба, ако сакаме да добиеме права слика за предметот на нашиот интерес.

Секој врвен менаџер, пред да се прифати со амбициозна и одговорна задача за преземање на одредена спортска организација или клуб, потребно е најпрвин да изврши: анализа на спортска организација, односно потребно е да собере соодветни информации за деловните активности и за оперативни планови. Таквите податоци опфаќаат различни економски и други информации, и тоа: запознавање на минатото на организацијата, запознавање на карактерот на работата со која спортската организација се занимава, како и запознавање на актуелните планови и плановите за иднината. Првиот чекор на менаџерот треба да биде насочен кон анализа на организациската и деловната структура на спортската организација. За да се реши кој било проблем, прво треба да се одредат и одвојат темелните активности кои се во корелација со целите. По пат на соодветно одбрани параметри за следење на финансиската состојба на спортската организација се проценува затекнатата состојба, со цел носење адекватни одлуки за оптимализирање на функционирањето на спортската организација.

Откако ќе се изврши подробна анализа на спортската организација следуваат соодветни предлози за нејзино успешно работење, а тие ќе бидат насочени кон:⁵⁹

- Намалување на притисокот од долгорочни обврски, таквиот начин на

работа во голема мерка ќе помогне да се растовари комплетното работење на спортската организација;

- Преземање на соодветни активности кои ќе помогнат да се зголеми ликвидноста. Таквиот начин ќе овозможи акумулација на капиталот, потребен за сите деловни активности, а најмногу за бонитетот на организацијата и за евентуалните вложувачи;
- Значајно намалување на деловните расходи во сите можни форми, за да се овозможи зголемување на бруто и нето-добивката.

Наведените цели можат да се реализираат преку следниов пример: продажба на мал број играчи, од 1 до 2, од кои може да се добие најголема цена. Таквиот начин ќе овозможи да се зачува интегритетот на екипата и нема да доведе до поголеми резултатски падови на екипата. Потоа треба во поголема мерка да се отвори простор за нови активности (обезбедување сигурен спонзор, издавање просторни услови, поставување рекламни паноа, градење нов бренд).

По извршената анализа во спортската организација, според Wilson треба да следува методотот сценарио на планот кој е „клуч за успешен стратегиски менаџмент во овие несигурни времиња, како и клуч за создавање на нова иднина“. Со стратегијата на спортската организација треба добро да бидат запознати и стеикхолдерите: ⁶⁰

- Кои се можностите и опасностите кои дејствуваат во нашата околина?
- Какво ќе биде влијанието на современата технологија врз нашата тренажна програма?
- Кои се нашите конкуренти, на кое ниво се и кои се нивните предности?

Одговор на овие прашања треба да даде визијата на спортската организација преку предложениот план на организацијата.

3.3.2. Системски пристап на спортската организација

Не го прави системот човекот голем,
туку човекот е оној кој може да го направи
системот голем.

Konfucie

Два нови начина на гледање во менаџерската теорија заслужуваат посебно внимание. Едниот е популаризација на систематското размислување, додека другиот е формализација на идејата синџир од вредности.⁶¹

Систематската перспектива нагласува дека сè е поврзано со сè и дека многу е корисно да се моделира таква организација и работни процеси кои низ текот на вршењето на работата ќе даваат повратни информации.⁶² Систематското размислување ја нагласува поврзаноста, односите и протокот на активностите. Тоа значи дека многу е значаен придонесот на секој вработен, на секоја организациска единица или на дел од еден поголем ентитет, како овие субјекти со заедничко дејствување самите себе се оправдуваат преку резултати кои ги постигнуваат.⁶³

Менаџментот на спортската организација може да се постави на два научни начина, и тоа: системски и ситуациски пристап. Системскиот пристап ја нагласува анализата на елементите на спортската организација и сложените односи помеѓу нив.⁶⁴

Според Mullins, системскиот пристап главно се фокусира на целината на организацијата и меѓусебното нејзино влијание, односите и поврзаноста помеѓу деловите на целината и помеѓу деловите и самата целина и на внатрешните и на надворешните релации.⁶⁵

Спортската организација претставува систем, составен од повеќе потсистеми и затоа може да се разгледува од аспект на системски пристап. Од посебно значење е системскиот пристап во процесот на организирање на спортската организација, којашто во окружувањето на различните системи е во повеќестрана корелациска врска. Таа претставува сама за себе систем и претставува дел од општиот, повисокиот систем. Структурирана е од потсистемот, како меѓусебни делови на една целина. Во исто време таа

претставува отворен и динамичен систем спрема надворешното окружување, без коешто тешко би можела да опстане.

Системот е збир на објекти или елементи, поврзани со релации на тој начин што формираат целина. Објектите ја сочинуваат целината поради заедничките цели.⁶⁶ Својството систем треба да се разгледува од аспект на својствата на деловите на целината, иако целината поседува различни карактеристики од својствата на нејзините делови. Тоа практично значи дека карактеристиките на деловите на целината градат автономно и новосоздадено својство на целината, кое е сосема различно од она што го имаат градителите на еден систем.

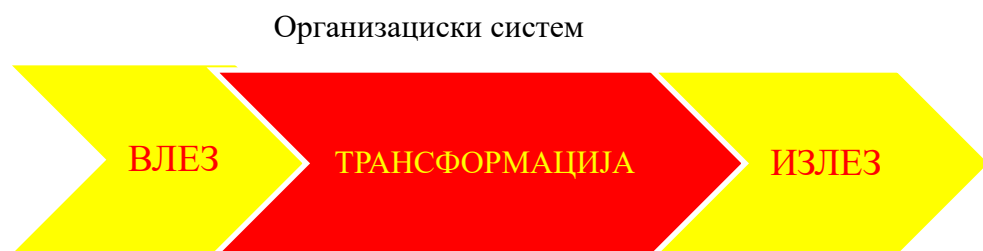
Збирот на потсистемите го сочинуваат системот, кој со механичко и динамичко поврзување на потсистемот добива сосема нови карактеристики. Така, формируваниот систем поседува сопствен, автономен интегритет и идентитет.⁶⁷

Системот се дефинира како збир на меѓусебно поврзани елементи и нивните односи. Проблемот систем функционира поединечно, но заедно дејствува како интегрална функционална целина.

Секој систем е составен од три блока (Слика 3.3):⁶⁸

- Влез;
- Трансфер;
- Излез.

Слика 3.3



Извор: Parks, J., Quarterman, J. and Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics. p.318.

Односите помеѓу елементите на системот се сведуваат на примање и давање информации (енергија, ресурси) и на тој начин - создавање на структура (врска, релација).

Значењето на елементите во потсистемот е различен, тие кои се примарни воедно ги диктираат промените во системот. Основната цел на системот е задоволување на функцијата во смисла на промена на состојбата, односно соодветен трансфер на способностите и особините кај спортистите.

Суштината на системскиот пристап во теоријата на организацијата се наоѓа во фактот што таа му овозможува на менаџментот, организацијата да ја разгледува како динамичка, отворена и сложена структура. Системската теорија ги отфрла стереотипите, додека појавите и процесите ги објаснува со помош на мултиваријантна анализа. Тоа значи дека набљудува повеќе варијабли што влијаат врз промените во организацијата, а не само една варијабла од која што зависат промените. Дефинирајќи го поимот организација, Chester Barnard⁶⁹ посветил посебно внимание на тоа дека формалната организација е систем од свесно координирани активности на две или повеќе лица. Тоа значи дека оваа теорија го истакнува системот и луѓето чии активности се складни. Теоријата на системот третира прашања за отвореноста на еден систем како неопходна и нагласена врска помеѓу организацијата и надворешното окружување, таквата поврзаност претставува еден од нејзините основни белези.

Секоја современа спортска организација е дефинирана со системски пристап. Оттаму, современиот теориски концепт на организацијата како систем е неопходен за секоја спортска организација.

Промените во окружувањето, како и промените на самото окружување, коишто неприметно и брзо се случуваат, придонеле за појава на модерни и современи теории на организирање, а влијаеле врз создавањето на теорискиот концепт на организацијата како систем. Концептот на системот дава соодветни разјаснувања и објаснувања за одредени организациски проблеми и појави во услови на турбулентни промени во надворешното окружување, создавајќи безбедна и широка теоретска и практична подлога за формирање и функционирање на организацијата. Во таа смисла постои интерактивност помеѓу две теории и тоа теорија на системот и теорија на организацијата, со тоа што секоја има свои предмети на изучување, коишто во еден дел се поклопуваат.

Спортската организација како систем е изградена од неколку потсистеми. Потсистеми на спортскиот клуб претставуваат: системот тренинг, системот на економско и маркетиншко организирање, систем на објекти,

систем на финансирање, систем на натпреварување и др.. Секој потсистем во однос на спортската организација има свои карактеристики и својства кои го детерминираат како независен систем и го издвојуваат од другите потсистеми. Така анализирана, спортската организација е организиран систем кој има регулирана структура и односи, и тоа на таков начин што е способна да ги реализира целите поради кои и е формирана. Спортската организација воедно е и систем преку кој го организира сопственото функционирање, како што и организацки ги подредува односите со окружувањето. Влијае врз него, го организира со мерка која е потребна за постигнување на нејзините цели.

Спортската организација, како отворен систем е дел од општиот спортски систем, така што таа во исто време е потсистем на спортскиот систем, во потесна и поширока смисла.

3.3.3. Ситуацискиот пристап, значаен сегмент во спортската организација

Еден сегмент од современата теорија за изучување на проблемите на организацијата и управувањето со организациите претставува ситуацискиот пристап кој се појавил во практиката на компаниите, најпрво во САД, а потоа и во Велика Британија. Ваквиот пристап претставувало откритие за организациите на модерното и мобилното време, а пак тие морале брзо и ефикасно да се приспособат на предизвиците од променливото окружување. Овој пристап е многу користен во анализата на различните менаџерски активности што се поврзани со функциите планирање, организирање, воспоставување на организацко однесување и друго.⁷⁰

Според Mullins, ситуацискиот концепт го поставува акцентот на конкретната ситуација и условите на окружувањето, кои ги детерминираат алтернативните решенија на организацијата и нејзиното управување.⁷¹

Секоја промена во окружувањето е ситуациско, во кое се случуваат одредени промени создавајќи на тој начин нова ситуација на што спортската организација треба брзо, ефикасно и соодветно да одговори. Ситуациското окружување е најизразено во надворешното окружување, како такво дава значајни и корисни сигнали за организацијата на кои таа мора да реагира.

Според Random House,⁷² „окружувањето е збир на окружувачките предмети, услови и влијанија...“. Па поради тоа на окружувањето може да му се препише сè што постои и сè што се случува надвор од организацијата - технологијата, конкуренцијата, клиентите, географскиот распоред на пазарот и местата на кои дејствува, дури и метеоролошката клима во која е принудена да дејствува.

За организациското структурирање - организацискиот дизајн, големо значење има сознанието за конкретното дејствување и влијание на надворешната средина врз организацијата. Со други зборови, потребно е да се има предвид не само окружувањето како такво, туку и способноста на организацијата да работи во него, да го предвиди, разбере и да излезе на крај со неговата разновидност, како и на крај оперативно да реагира на него.

Постои традиционална поделба на окружувањето на надворешно и внатрешно. Кај спортските организации во надворешното окружување разликуваме општо и оперативно окружување и нив ги анализираме како фактори на создавање ситуацииска клима на која секоја спортска организација одговара со своите можности и способности на приспособување.

Општото надворешно окружување на спортската организација е одредено со државната политика во спортот, општествените и спортските вредности, општествените норми, економските движења и тенденции за развој на економијата. Оперативното надворешно окружување е под силно дејство на новите спортски технологии кои влијаат врз промените во окружувањето. Спортските организации секојдневно се приспособуваат на своите членови, клиенти и спортскиот аудиториум, како основа на спортскиот пазар. Таа одговара на влијанието на спортската конкуренција, донаторите, спонзорите, деловните и други партнери, кои се појавуваат како делови на окружувањето на спортската организација. Во литературата може да се најдат показатели од надворешното окружување, кое, помеѓу останатите, го анализира и Mintzberg. Модифицирајќи различни пристапи и решенија приспособливи на спортските организации и самиот спорт, ќе ги истакнеме следните показатели на надворешното окружување:⁷³ стабилност, сложеност, ширење на пазарот и непријателство.

1. Анализирајќи го факторот стабилност, мора да се тргне од фактот дека

организациската структура на спортската организација одговорила на неговото окружување. Неопходно е да се земе предвид сознанието за тоа колку брзо и колку значајно се менува надворешното окружување, што значи дека е потребно да се оцени зачестеноста, обемот и предвидливоста на промените. Во зависност од спомнатите фактори кои го определуваат степенот на промените, надворешното окружување на спортската организација може да биде: стабилно, променливо и турбулентно - динамично.

Стабилноста на надворешното окружување се движе од стабилно до динамично. Динамичноста не значи секогаш променливост, најчесто значи непредвидливост, затоа што променливоста може да се предвиди. На пример, можно е да се предвиди постепениот раст на интересот за фудбал во Русија. Стабилното окружување се одликува со тоа што не постојат изненадувања и непредвидливи промени. Тоа подразбира дека спортските организации немаат потреба да ја менуваат или приспособуваат својата организациска структура на произлезените ситуации од надворешното окружување, определувајќи се за стабилна организациска структура на долг рок.

Примери во спортот за стабилно окружување и стабилна спортска организација има многу. Тие се однесуваат на големите професионални лиги во фудбал, кошарка, бејзбол, хокеј, рагби, американски фудбал. Меѓународните асоцијации во фудбал и кошарка исто така претставуваат стабилна спортска организација. Стабилната спортска организација главно функционира во стабилни општества, каде што постојат минимални промени во окружувањето. Единствените промени во организациската структура зависат од внатрешното и оперативното надворешно окружување, каде што постојат промени поврзани за измената на технологијата, промена на големината на организацијата или промена на конкурентското окружување.

Променливото окружување го карактеризираат предвидливи тенденции и ситуации во окружувањето кои им овозможува на спортските организации навреме да се подготват за промените. Која од спортските организации ќе го примени ситуацискиот пристап на организирање на најдобар начин, во даден случај, може да се заклучи дека создала ефикасна организациска структура.

Динамично или турбулентно окружување го карактеризираат брзи, чести и радикални промени кои се појавуваат, како по правило, без никакво

предупредување или знаци за таквите тенденции. Тоа подразбира брзи, чести и радикални промени во конкурентното окружување, во спортските асоцијации, меѓу донаторите и спонзорите итн.. Турбулентното окружување предизвикува и трајни промени во спортските организации и нејзината организациска структура, според принципот: што понестабилно окружување, толку попроста организациска структура, со недостаток на демократија.

2. Сложеноста како фактор. Надворешното окружување може да варира од просто до сложено, во зависност од бројот и интензитетот на варијаблите кои влијаат врз организациската структура. Врз основа на изнесеното, може да се дадат соодветни хипотези, поврзани за реакцијата на организацијата на ситуацијата во надворешното окружување. На пр. двете хипотези на Henri Mintzberg гласат: „Колку е окружувањето подинамично, толку организациската структура е сè повеќе органска“ (односно структура која не е класично формализирана и нормирана). „Колку што надворешното окружување е посложено, толку организациската структура е децентрализирана.“

3. Ширење на пазарот. Глобалниот светски спортски пазар се освојува од поедини големи спортски организации кои имаат за цел да го шират пазарот и да бараат место за пласман на своите спортски производи. Американската професионална лига во кошарка NBA ги бара патиштата на влијание врз глобален план, пред сè во Европа, Кина и Јапонија. Проширувањето на гледаноста на NBA низ Европа и светот е тесно поврзана со продажбата на лиценцирани права на NBA, врзувајќи го за себе светскиот пазар и големата заработувачка. Првите години од XXI век се поврзани со излез на фудбалот на светскиот пазар, а најголеми претставници се FC Manchester United и FC Real Madrid кои бараат патишта за освојување на светскиот пазар на Далечниот Исток, Јапонија и Кина, во што веќе имаат и успех.

4. Непријателство. Спортот е сам за себе високо конкурентска област. Секако, почитувањето на противникот и самопочитувањето се принципи на глобалното управување во спортот. Меѓутоа, жарот на борбата, желбата за престиж, вклучување на голем капитал и профит во спортот, доведоа до тоа конкуренцијата да не е баш пријателски расположена спрема другите спортски организации.

Во некои средини политичкиот фактор ја определува мерката на

пријателството и непријателството спрема поединечни спортски организации и репрезентации.

„Крајното непријателско окружување ги принудува организациите да пристапат на привремена централизирана структура"- гласи една од хипотезите на Н. Mintzberg.⁷⁴

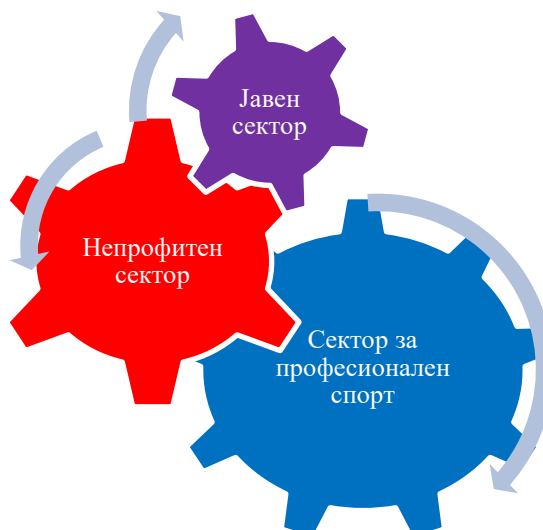
3.3.4. Видови спортски организации

Спортот како игра сè повеќе се заменува со спортот како натпреварување според точно утврдени правила во кои освен спортисти, се вклучуваат тренери, лекари, педагози, политичари и др.. Според тоа, спортот станува активност во која се вклучени разни области од општеството. Тоа може да се прикаже како активност која функционира преку три различни, но поврзани сектори (Слика 3.5) :⁷⁵

- Државен или јавен сектор;
- Непрофитен или доброволен сектор и
- Сектор на професионални или комерцијални организации.

Слика 3.4

Три модели - сектори на спорт



Извор: Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*.p.19.

Државниот или јавен сектор ги вклучува: државната, регионалната и локалната самоуправа, агенцијата за развој на спортот и спортските објекти кои ги контролираат спортот и спортските организации;

Непрофитниот или доброволен сектор ги опфаќа аматерските клубови, асоцијации и разни управувачки тела кои ги организираат спортските манифестации;

Професионалниот сектор ги вклучува професионалните или комерцијални спортски организации, професионални лиги и нивните членови, медиумските компании и компании за управување со спортските случувања.

Секоја современо организирана спортска активност се одвива во некоја конкретна, посебна спортска организација, најчесто во нејзината институционална форма на спортски клуб. Спортски клуб претставува еден вид на здружување, групирање на лицата кои се здружиле поради физичко вежбање, тренирање и натпреварување, како заедничка намера или цел.

Всушност спортските клубови според природата на здружување, содржината на активностите и начинот на постигнување на поставените цели, може значително да се разликуваат. Мнозинството на спортските организации претставуваат здруженија. Тој израз ја означува организацијата која го опфаќа своето членство, исклучувајќи ги единствено лицата чии интереси и потреби се различни од интересите и потребите на типичните членови. Спортската организација може да биде компанија која е во тесна соработка, која вклучува потесна цел, поцврста поврзаност на членовите и нивното активно учество, како и поумерени критериуми за избор на членство.⁷⁶

Клубот претставува здружение на лица кои повремено се собираат, поради дружење или реализирање на заедничките интереси, посебно во политиката, во некоја професија или некоја форма на рекреација – спорт. Тој се карактеризира со приватност бидејќи пристапувањето во неговото членство е условено од изборот и кандидирањето, исто така ги вклучува и просториите за собири и разонода на членовите и затоа називот „клуб“ обично се однесува како на зградата и просториите, така и на организацијата. Членството во клубот може да биде бројчано ограничено или селективно. Новите членови обично се избираат по пат на гласање од постоечкото членство, после прифаќањето на пристапници од страна на одборот на членовите.

Некои клубови се сопственички, односно се наоѓаат во нечие сопствеништво или се водени поради профитот на некој поединец или група на лица - ортаци.⁷⁷

Аматерски спортски клуб. Го основаат заинтересираните лица како здружение на граѓани, зачленувањето е условено со прифаќањето на соодветните правила на однесување - права и обврски, главните одлуки ги донесува општината, односно членовите - активисти (статут, овластување на извршните органи, финансиски план). Одлуките за прием на членство ги донесува општината или овластениот орган на општината, уписнината и членарината наменети се за финансирање на вкупните дејности на организацијата, а не за покривање на трошоците од договорената програма.⁷⁸

Приватно спортско претпријатие. Го основаат и ги водат најчесто приватници, поединци или партнери, поради остварување на финансиската корист, зачленувањето е отворено за сите лица кои што се подготвени да платат соодветен надоместок како против услуги на договорената програма за вежбање и придружните подобности, рекреација, спорт за сите.

Професионалниот спортски клуб како акционерско друштво. Го основаат поединци или група граѓани, главните одлуки ги донесува Собранието на акционери (избор на управување, инвестиции, распределба на остварениот профит), воден од професионален менаџмент со цел да се постигне профитабилност. Некои сопственици со продажба на клубот по повисока цена наплатуваат за профит, профитот се постигнува со продажба на спортистот, со наплатата за продажба на правата за пренос на натпреварите, платена реклама, спортска опрема, сувенири, карти за следење на натпреварот и друго.⁷⁹

Во наши услови, главна пречка за неефикасно работење на клубовите е управувачкиот кадар кој со своите лоши одлуки не зема никакви одговорности, а таму каде што нема одговорност има лоши резултати, домаќинско работење, лично богатење, голем број злоупотреби и други негативности. Недостатокот на контрола на управување доведува до голем пад на интересот на потенцијалните спонзори и инвеститори за сериозни вложувања во спортските клубови. Денес, едноставно, не постои компанија или поединец кој сака да инвестира, спонзорира или донира таму каде што нема потполна контрола на потрошените средства.

Клубовите кои се организирани како акционерски друштва, со нив

управуваат претставници на акционери или самите акционери зависно од висината на своите акции. Додека, клубови кои имаат статус на здружение на граѓани, кај кои организациската форма е многу поинаква, исто така настојуваат на што поефикасен начин да ги дефинираат правилата на раководење и да воспостават форма на материјална одговорност.

Клубовите кои се во сопственост на поединци или моќни фамилии раководат само сопствениците. За квалитетот и исправноста на своите одлуки одговораат со сопствениот имот. Споменатите клубови можат да ангажираат и професионални менаџери кои за резултатите на својата работа ќе одговораат пред работодавачот. Интересот на сопственикот или вложувачот е врзан за резултат или профит на нивниот клуб кој го остварува на спортскиот и бизнис-пазарот. Клубовите кај кои јасно се дефинирани сопственичките односи, многу е едноставно да се воспостави систем на контрола на управување.

3.3.5. Карактеристики на спортската организација

Целта на постоењето и зацртаните цели на организацијата ги одредуваат и нејзините карактеристики. Карактеристиките претставуваат збир белези кои имаат значење за анализа и истражување на спортската организација. Тие се од големо значење за анализа и истражување на функциите, процесите и структурата на организацијата.

Ни една организација не може да постои без луѓе. Луѓето, се принудени да соработуваат за да ги остварат личните цели, колку попрофесионално и постручно се организирани луѓето во тимови, толку поуспешно ќе бидат остварени нивните цели.

Основни карактеристики на спортските организации:⁸⁰

1. Насоченост кон целта. Активностите, акциите и процесите на организацијата треба директно да бидат насочени кон целта. Односно, спортската организација организира такви активности кои директно кореспондираат со реализирањето на поставените цели. Оваа карактеристика го означува насочувањето кон целта, односно подразбира организирање акции, активности и процеси, неопходни за реализирање на целите.

2. Структура и структурна поврзаност. Организацијата ја градат организациски единици кои се одговорни за вршење на основните и помошните функции на една спортска организација. Поделбата на работата на специфични сегменти, пренос на авторитетот, децентрализација на одлучувањето, обем на менаџментот, департаментализација и односи помеѓу менаџерските и неменаџерските личности, претставуваат столбови на структурата на спортската организација.
3. Отвореност. Постигнувањето на организациските цели е под директно влијание на факторите на окружувањето. Окружувањето ја поставува спортската организација низ економски, општествени, правни, политички и други ограничувања. Ограничувањата доаѓаат од надворешното и внатрешното окружување на спортската организација. Надворешното окружување ги наведува неопходните потреби на коишто спортската организација мора да одговори соодветно. Функционирањето на спортските организации се мери со исполнување на значајните активности што се потребни за постигнување на спортските резултати, односно спортските производи и услуги. Спортската организација функционира како отворен систем. Поради тоа спортската организација е во релација на повратна врска со окружувањето.
4. Адаптираност и предизвикување на промените. Оваа карактеристика претставува процес на регулација и адаптација на спортската организација на внатрешните и надворешните промени. Тоа значи дека односите помеѓу функциите на организацијата - внатрешното окружување и помеѓу спортската организација и надворешното окружување мора да се следат, водат, контролираат и по потреба да се пренасочуваат поради реализирање на организациските цели. Ефикасноста на спортската организација подразбира способност на приспособување на промените спрема условите од надворешното окружување - реактивност, кои влијаат врз реализирањето на спортските и деловните резултати. Најефикасни се оние спортски организации кои со своите спортски резултати сами предизвикуваат промени во своето спортско и друго надворешно окружување – проактивност.

5. Трансформација на ресурсите. Претставува карактеристика на спортската организација која овозможува на соодветните процеси, создадени и присутни во самата спортска организација, влезните ресурси да се трансформираат во уште поупотребливи излезни ресурси. Тоа практично значи дека спортската организација ја извршува трансформацијата на ресурсите во употребливи општествени и економски производи и услуги. Воедно трансформацијата на ресурсите претставува технолошки, организациски и менаџментски процес, кој овозможуваат добивање на новосоздадената и зголемената вредност во излез. Во спортските процеси на тренинзи и натпреварувања таквите „влезови“ се трансформираат во вид на одговор „излези“ – новосоздадена трајна вредност, најчесто искажана преку спортски резултати. Помеѓу „влезот“ и „излезот“ стои процесот на тренажна технолошка подготовка, каде што спортистите се подготвуваат за постигнување на врвни натпреварувачки резултати. Сите процеси во отворениот систем на спортската организација се во интерактивна поврзаност со интерното и екстерното окружување.
6. Статус на организациите. Спортските организации може да бидат приватни и јавни, од профитен и непрофитен карактер. Врвни спортски резултати се постигнуваат и кај едните и кај другите видови на организирања, што значи дека тие не претставуваат критериум при одлучувањето, односно при изборот на видот и начинот на организирање. Изборот на организацискиот статус зависи пред сè од мисијата и целите кои ги дефинираат и ги поставуваат основачите или сопствениците на спортските организации.
7. Неотуѓива компетитивност. За да опстанат, спортските организации, како и сите други организации, мора да ги прифатат условите на пазарните законитости, како и соодветно да одговорат на конкурентската борба. Меѓутоа, ако спортската организација тежнее исклучиво спрема монополското учество на пазарот или во системот на спортските вредности, таквата тенденција ќе ја доведе спортската организација до самоуништување. Без присуство на „другиот“ во

спортот и без докажување на вистинските вредности, како и согледување на сопствената вредност, сè друго води кон уништување на основната цел на спортот, а тоа е натпреварувањето коешто во себе носи неизвесност и самодокажување.

8. Синергетски ефект. Оваа карактеристика овозможува добивање на додатна вредност, односно со помош на синергизам се остварува дополнителна ефикасност и ефективност, и тоа врз основа на концептот на обединување. Тргувајќи од наведеното, синергетскиот ефект е причина за формирањето на управувачки тимови во спортските организации, како современ начин на работа на менаџерите во спортот. Прашањето на тимска работа во спортот е значајно прашање и вреди да му се посвети големо внимание. Тимската работа во спортот денес претставува основа на функционирање на спортските групи, но и управувачките механизми. Без изучувањето на релациите и организацијата на деловите со целината не можат да се донесуваат валидни заклучоци.

3.3.6. Трансформација на ресурсите во спортската организација

Можете да сонувате, создавате, осмислувате и да изградите најубаво место на светот, но тоа што го претворува сонот во стварност се луѓето.

Walt Disney

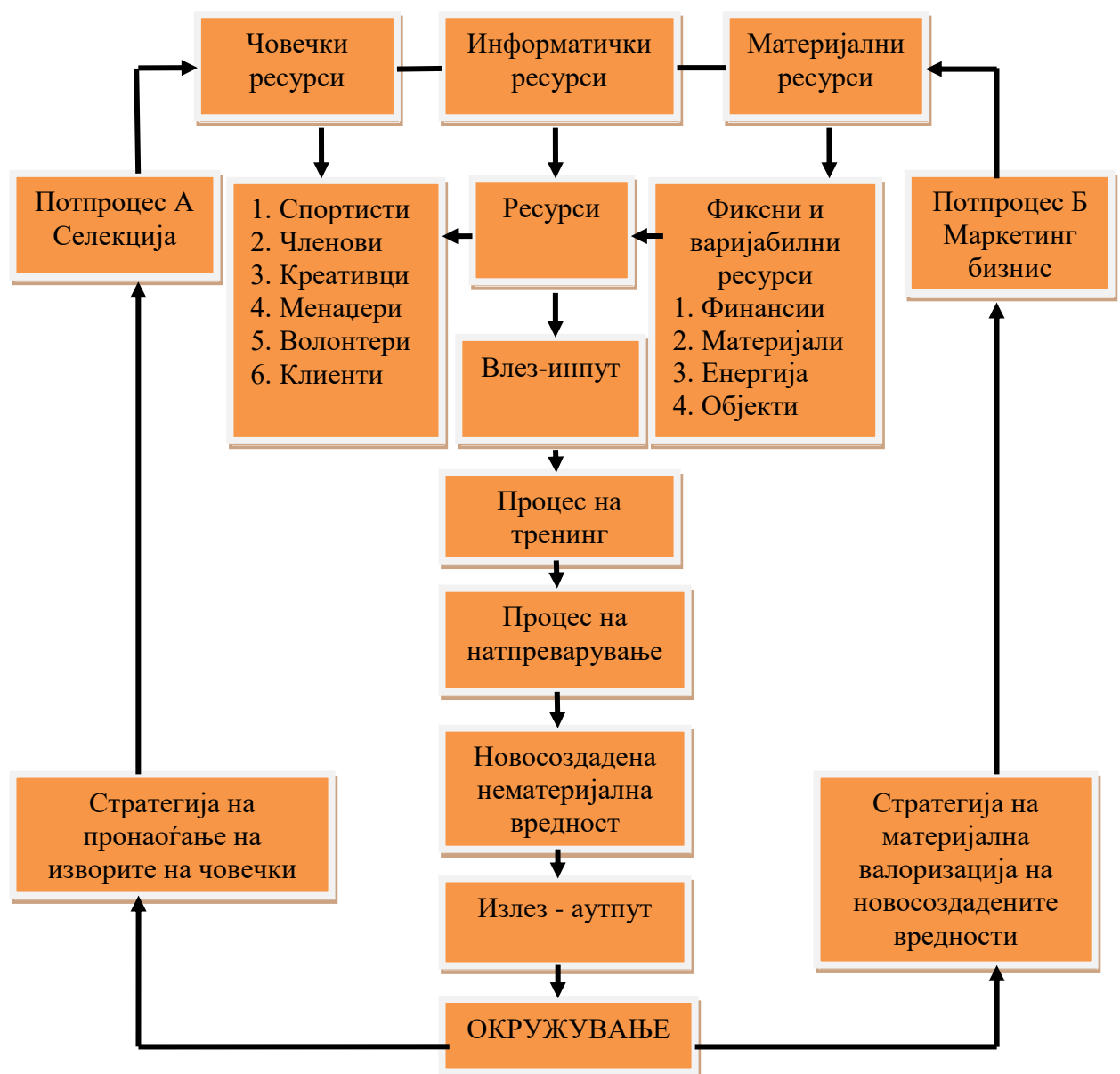
Ни една спортска организација не може да ги постигне своите цели без соодветни ресурси, кои во голема мерка помагаат во текот на тренажните и натпреварувачките процеси да се спроведе трансформација на значајните способности и особини. Трансформацијата на ресурсите во спортската организација не може да се спроведуваат без присуство на соодветни процеси (Слика 3.6). Новосозданиот производ или услуга во спортот најчесто се претставени како спортски резултат или новосоздадена спортска вредност, која сама за себе претставува нов ресурс. Новосоздадената вредност е еден од најзначајните услови да се постигнат поставените цели.

Ресурсите ги претставуваат материјалните и нематеријалните средства

кои овозможуваат остварување на трансформациските процеси на посакуваните параметри. Тие во спортската организација ги претставуваат оние средства кои со посебни процеси во организацијата можат да се трансформираат во некои други ресурси, а потоа помагаат во остварувањето на поставените цели.

Ресурси на спортската организација можат да бидат: луѓето како ресурси, материјални средства како ресурси, податоците и информациите како ресурси.

Слика 3.6 Трансформација на ресурсите во спортските организации



Извор: Miner, J., Crane, D. (1995). *Human Resource Management: The Strategic Perspective*. New York: HarperCollins Publishers.

Треба да нагласиме дека значењето на човечките ресурси е неоспорно, дури, се тврди, дека никогаш не биле толку значајни како што се денес. Човечките ресурси се најзначајните ресурси со кои располага спортската организација, бидејќи човекот истовремено е и објект и субјект на два многу значајни „производствени процеса“: тренинг и натпреварување. Гледано од аспект на процес „производството“ првенствено се однесува на создавање и развој на спортисти-натпреварувачи. Создавањето на „спортски производ“ или спортски резултат се остварува по пат на тренажни и натпреварувачки технолошки процеси. Наведените процеси се спроведувани и управувани од луѓето, но исто така и трансформациските процеси се спроведуваат на луѓе - спортисти, по пат на input - влез и output - излез. Луѓето преку своето знаење, вештини, креативни и творечки способности, како и со помош на материјални и информатички ресурси спроведуваат трансформациски процеси. Од човечките ресурси, најзначајни се оперативните менаџери и врвните менаџери, односно нивните тимови.⁸¹

Ресурсите на спортската организација можат да бидат:⁸²

1. Човечки ресурси. Кога зборуваме за човечките ресурси мислиме на луѓе кои ги извршуваат оние работи чие извршување ѝ обезбедува на спортската организација постигнување на зацртаните цели.

За да можат да одговорат на динамичните и променливите деловни окружувања во XXI век, човечките ресурси треба во потполност да посветат внимание на:⁸³

- Совладување на практиката со „високи перформанси“ (HPWP - high - performance work practices) која има за цел постигнување на подобри индивидуални, екипни и организациски квалитети, како и подобрување на посветеноста и вклученоста на вработените во реализацијата на поставените цели на организацијата;
- Градење флексибилна организација која во своето работење се потпира на своите вработени и на свои знаења, како и вложувањето во човечките ресурси нема да го смета за трошок, туку за инвестиција;
- Спроведување на тимските организациски процеси на работа, континуирано надградување на вработените, групно решавање на проблемите, подобрување на функционалната флексибилност, тимско

дизајнирање на организациските процеси и давање на корисни и специфични знаења меѓу вработените;

- Внимателно бирање и селектирање на вработувањата;
- Подготвеност за постојани и непрекинати промени кои ги бара глобалната економија и континуиран технолошки развој;
- „Организација која учи“ - дефинирана како организација која мотивира и охрабрува учење на сите нивоа и на тој начин се грижи за континуирани промени на самата себе;
- Менаџмент на знаење како користење идеи и искуства на вработените, клиенти и деловни партнери поради подобрување на професионалниот однос спрема работата;
- Лидерство кое иницира и реагира на промени и постигнување високи резултати во работата.

Наведените карактеристики на човечките ресурси можат да најдат голема примена во спортот и да помогнат во одржување и добивање конкурентска предност над противничките екипи и репрезентации.

2. Материјалните ресурси можат да бидат фиксни и ресурси за еднократна употреба. Фиксните материјални ресурси се предмети кои луѓето ги направиле за подоцна да ги употребуваат при конверзија на другите ресурси во производната роба и услуги. На пример, магацини и работен простор, апарати за физичка конверзија или трансформација на сировини, уреди за превоз или пренос на сировини или роба во процесот на производство или готови производи. Во спортските организации тоа се спортските објекти, опрема и реквизити за различна намена во спортските процеси на тренингот и натпреварувањата. Ресурсите за еднократна употреба се користат, претвораат и заменуваат неколку пати во текот на еден циклус на производство или давање услуги. Основни видови на ресурси за еднократно користење се потрошни материјали, делови, инвентар на основните спортски процеси на тренинзите и натпреварувањата, прибор за работа и др..
3. Податоци и информации се ресурси без кои спортот како дејност не би можел да опстане. Податоците се збир на факти за некоја категорија на знаење. Тоа е потенцијално средство кое менаџерите го користат поради

донесувањето на одлуки во корелација со протокот на ресурси. Обработката на податоците се состои од класификација, сортирање, обработка или сумирање на податоците коишто можат да имаат своја употреблива вредност. Информациите се најсоодветна форма за претставување на податоците кои одговораат за одредени потреби на менаџерите, односно видовите на одлуки кои мора да се донесат. Информацијата најчесто егзистира како излез на системот во кои податоците се јавуваат како влезен ресурс.

4. Финансиските ресурси во спортот се многу значајни како ефикасно средство со чија помош се доаѓа до целта. Парите се универзален ресурс кој може да се замени за кој било друг ресурс. Има потенцијална вредност да се замени за ресурси кои можат да создадат производ или услуга. Парите претставуваат општа куповна моќ која може да се употреби на различни начини и која служи како општа залиха на „вредности“.

Една од најзначајните карактеристики на доктрината на управување во системот на спортските организации е наоѓање на прав модел на процесот на трансформација на различните ресурси кои се одвиваат пред сè во спортските процеси на тренингот и натпреваувањето. Трансформацијата на ресурсите не би можела да се анализира и објасни без одговор на многу прашања што се поврзани заради дефинирањето на односот и корелацијата на спортската организација со надворешното окружување. Во таа смисла, спортската организација може да се разгледува во основа тристрано и тоа:⁸⁴

- Како збир на процеси кои претставуваат збир на сите спортски и деловни дејства, а воедно и самиот процес, бидејќи дизајнирањето на нејзината организациска структура претставува траен процес;
- Како појава, бидејќи организираниот спорт во современите услови е општествен, политички и економски феномен и
- Како систем кој е изграден од потсистеми, кој пак е отворен кон надворешното окружување и со кој мора професионално да се управува.

Со тројниот аспект на набљудување на спортската организација и се овозможува релација со надворешното окружување, а пак тоа ѝ дава најширока феноменолошка и егзистенцијална димензија. Надворешното окружување

претставува регулациски механизам на квалитетот за трансформација на ресурсите на спортската организација. Поединечните и групните цели на спортската организација се реализирани до крај само во случај кога имаат употребливи вредности во надворешното окружување. Трансформацијата на влезните ресурси во излезните ресурси се завршува со создавањето на нови трајни вредности, кои ги претставуваат во спортски резултати. Со тие менаџментски, но и маркетиншки финеси, спортските организации го заокружуваат својот потсистем во еден отворен систем на организирање. Отворениот систем на спортската организација е основа за квалитетна трансформација на ресурсите и тие заедно прават нераскинлива врска за надворешното окружување.

Трансформацијата претставува карактеристика на организацијата во која процесите во рамките на организацијата, влезните резултати (човечки ресурси, финансии, енергија, материјал) се трансформираат во уште поупотребливи излезни резултати. Разработувајќи ги овие ресурси во организацијата, Miner дошол до заклучок дека со парите, процесите во организацијата можат да се претворат во профит или губиток, материјалните ресурси во добра, а човечките ресурси даваат услуги преку соодветните процеси. Меѓутоа, воопштено гледајќи ги „влезовите“ во организацијата како материјал, енергија и информации се изразени по пат на работа, пари, материјали, опрема и податоци, даваат во „излезот“ производи, услуги и нови информации.⁸⁵

Во спортот, најзначајни се оние „влезови“ кои го третираат човекот со своите психофизички потенцијали. Исто така, без материјални ресурси, пред сè финансиски вложувања во развојот на спортистите и спортските екипи, не може да се замисли трансформационски процес. Во спортските процеси на тренингот и натпреварувањата таквите „влезови“ се трансформираат во соодветни „излези“ - новосоздадени трајни вредности, искажани најчесто по пат на спортските резултати, кои се од нематеријални вредности и тие го претставуваат организациски нематеријалниот капитал. Помеѓу „влезот“ и „излезот“ во спортот стои процесот на подготвување на спортистот - означен како тренинг и процес на реализирање на оптималните резултати - означени како натпреварување. Тоа се основните спортски процеси.

Излезниот ресурс во овој процес на трансформација е содржан во новосоздадената трајна вредност, преточен е преку конкретни спортски

резултати и се наоѓа во подеднаква комуникација со надворешното и внатрешното окружување.

Двете окружувања го валоризираат спортскиот резултат на различни начини и различни нови процеси во заокружениот систем на организирање, сфатени како потпроцеси на трансформирање на ресурсите. Се истакнуваат два клучни потпроцеса на трансформација на ресурсите со коишто спортскиот резултат се валоризира на различни начини, воедно претставен како излез во новите влезни ресурси.

Првиот потпроцес се однесува на акцијата на пронаоѓање извори на човечките ресурси со примена на принципот на селекција. Тој потпроцес подеднакво се однесува на спортистите, тренерите и менаџерите. Процесот на селекција дава нов дефиниран човечки ресурс како влез кој е повторно предмет на новиот процес на трансформации на ресурсите, со неизвесен исход на неговиот квалитет и квантитет.

Вториот потпроцес е насочен на материјалната валоризација на спортскиот резултат, а го чинат пред сè, маркетиншки и бизнис-активности. Тие се насочени на создавање материјални ресурси, најпрво пари, материјали, енергија и работа. И двата процеса во влез подеднакво ги внесуваат информациите како ресурси. Информациите можат најпрво да бидат спортски, но и работни.

3.3.7. Нематеријален капитал на спортската организација

Во време на големи промени, иднината ја наследуваат тие кои учат. Тие кои мислат дека се научиле оспособени се да живеат во светот кој повеќе не постои.

Eric Hoffer

Покрај другите ресурси, како главен двигател на спортот треба да биде интелектуалниот капитал во создавањето на вредности. XXI век бара ефикасно управување со знаењето кое конечно стана клучен фактор за создавањето на нови вредности во спортот. Најголемиот проблем со кој се соочуваат

спортските организации е тоа што знаењето е „невидливо“, па поради тоа голем број спортски организации не му даваат значење на интелектуалниот капитал. Таквите спортски организации однапред се осудени на неуспех, се додека не постават објективни критериуми за вреднување на интелектуалниот капитал и влез во клубовите на едуцирани луѓе кои работат во интерес на спортот. Знаењето е моќ само таму каде што има поставено објективни критериуми за негово вреднување, и таму може да дојде до израз и навистина да стане моќ.

Во секое современо работење нематеријалните фактори станаа најважни двигатели во создавањето на нови вредности. Таквото работење во преден план го има знаењето како резултат на квалитетни образовни и истражувачки едукативни процеси. Течничко-технолошкиот развој во спортот е можен само таму каде што постои интензивен развој на добивање нови знаења и научно-истражувачки процеси.

Факт е дека значајноста на знаењето помеѓу другите фактори постојано се зголемува, а како резултат на таквото зголемување расте потребата од нематеријалниот капитал. Во креирањето на идентитетот на организацијата и во процесот на создавањето на вредност, предност треба да им се даде на нематеријалните средства во споредба со физичките и материјалните. Во текот на последните неколку години нематеријалните средства станаа значаен извор кој обезбедува конкурентска предност помеѓу спортските организации. Како значаен дел на нематеријалните средства се смета знаењето на менаџерите на сите нивоа (врвни, функционални и оперативни), вклучувајќи ги тука тренерите на сите возрастни категории. Средствата кои го сочинуваат интелектуалниот капитал се викаат нематеријални средства, бидејќи тие не се вклучени во книгата на сметки. Иако не постои консензус за дефиницијата на интелектуалниот капитал, мислењата и дефинициите според природата се комплементарни едни со други. Според Edvinsson, интелектуален капитал е збир на професионални вештини, односи со клиенти, организациска технологија, искуство и знаење за да се создаде конкурентска предност на пазарот во споредба со другите спортски организации⁸⁶.

И покрај тоа што има различни дефиниции за интелектуалниот капитал, според Roos, во врска со концептот на дефинирањето можат да се извлечат следниве општи заклучоци:⁸⁷

- Интелектуалниот капитал е збир на „скриени“ средства кои не може да се најдат во билансот на состојбата на организацијата;
- Интелектуален капитал е основниот извор за да се обезбеди одржлива конкурентна предност на организацијата;
- Менаџментот на интелектуалниот капитал во организацијата е значајна менаџерска одговорност;
- Растот и падот на интелектуалниот капитал може да се нарече интелектуален перформанс;
- За да се измери интелектуалниот капитал е потребен систематски пристап.

Интелектуалниот капитал се состои од меѓусебно зависни нематеријални ресурси. Според Roos, интелектуалниот капитал вклучува човечки капитал и структурен капитал. Тие се поделени на човечки капитал и надлежности, права на интелектуална агилност и став, поврзаност во структурниот капитал, како и организација, обновување и развој.

Edvinsson го дели интелектуалниот капитал на човечки капитал и структурен капитал. Преземањето на класификацијата од страна на Bassi, интелектуалниот капитал на спортската организација го поделил на три главни компоненти: човечки капитал, структурен капитал и релациски капитал⁸⁸.

Човечкиот капитал може да се опише како индивидуални вештини како што се: талентот, искуството, знаењето и компетентноста на вработените и менаџерите во организацијата. Но во карактеристиките на човечкиот капитал исто така се вклучува и мотивацијата, во прилог на знаењето и вештините.⁸⁹

Постои растечка свест дека интелектуалниот капитал е клучна предност за финансиски успех на спортските клубови. Во спортската индустрија нематеријални извори се фановите, талентираните играчи, искуството и знаењето на менаџерските тимови кои сè повеќе стануваат значен дел во создавањето на нови вредности. Интелектуалниот капитал е најприсутен во фудбалската индустрија, како и во фудбалските клубови затоа што во нив се присутни во најголема мерка нематеријалните ресурси. Пр.: долгорочниот успех на фудбалскиот клуб е во корелација со неговата ефикасност, бројот на освоените шампионски титули, бројот на неговите фанови, бројот на создадени талентирани играчи, вештините на менаџерите и други параметри кои

придонесуваат за создавањето на нови вредности, а тие не се вклучени во финансиските извештаи.⁹⁰

Основната структура на нематеријалниот капитал на спортската организација го сочинуваат: човечките ресурси, технологијата, стратегијата, спортската репутација, организациската култура и однесувањето.

Човечките ресурси претставуваат движечка сила на секоја спортска организација. По пат на знаење, умешност, навики и способности на членовите на спортската организација и нивните можности да се приспособат на промените во организацијата и нејзиното окружување. Нематеријалниот капитал е врзан за човечките ресурси во спортската организација која ја сочинуваат спортистите, тренерите, менаџерите, експертите, специјалистите, волонтерите и други спортски работници.

Технологијата претставува многу значаен нематеријален капитал кој претставува сопствен модел и начин на кои спортската организација ги решава основните процеси, меѓу кои најзначајни се тренажните и натпреварувачките процеси. Врз технологијата можат да влијаат и други процеси, меѓу кои позначајни се: финансиските, маркетиншките и административните. На светско ниво, мнозинството на спортски организации имаат свои авторски и лиценцирани права, тајни во производството и специјална технологија со која се знае како да се постигне зацртаната стратегија.

Стратегијата спаѓа во нематеријалниот капитал затоа што секоја спортска организација ги реализира зацртаните цели преку соодветно избраната стратегија и на тој начин создава предност во однос на останатите конкурентни спортски организации. Дека стратегијата е многу значаен нематеријален капитал, најдобар показател може да биде обезбедувањето на спортската организација менаџер со стручно - научни способности во својата структура, кој ќе може да ја поврзе науката со практиката. Таквиот оперативен менаџер во својата стратегија, преку соодветен план и програма за работа предвидува навремена и соодветна контрола, примена на најсоодветни методи и средства за остварување на поставените цели на спортската организација.

Организациската култура и однесувањето опфаќаат изградени вредности, симболи и други формални и неформални норми на однесувања на членовите на спортската организација.

Спортска репутација претставува насобран капитал на спортски резултати, односно имиџ на спортската организација, граден во долга низа години од надворешното окружување. Таквиот капитал претставува збир на различни вредности, меѓу кои најзначајни се: спортските резултати, односот со спонзорите, донаторите, членовите на спортската организација, квалитетот на спортската услуга, односот со јавноста, клиентите, потрошувачите и др..

Нематеријалните способности се искажуваат преку менаџерската работа, каде што квалитетниот менаџер го подигнува на повисоко ниво спортскиот производ и услуга, на тој начин обезбедува конкурентска предност во однос на другите спортски организации, и тоа на домашниот и странскиот спортски пазар. Карактеристичните спортски услуги и производи кои овозможуваат конкурентска предност во спортот, имаат пазарна вредност и можат да се поврзат со поимот „нематеријален капитал“. Таквиот капитал ни оддалеку не може да се измери ниту оцени со пари, но неговото постоење во услови на пазарна и спортска конкуренција е многу значаен за инвеститорите и за самиот менаџмент на спортската организација. Неопходноста од градење и развој на нематеријалниот капитал и неговото претставување на спортскиот пазар е резултат на „теорија на ресурсите во организацијата“, чија смисла се состои во тоа што менаџментот е обврзан да ги користи организациските ресурси за максимално да го зголеми нематеријалниот капитал.

Постои растечка свест дека интелектуалниот капитал е клучната предност за финансиски успех во клубовите. Во современиот начин на работење во спортот, многу се значајни нематеријалните фактори во процесот на создавањето на вредности. Нематеријалните вредности на спортските организации имаат во основа четири димензии врз коишто се потпираат.

Прво, спортските организации во излезот на трансформациските процеси, како излезни резултати, добиваат главно новосоздадени спортски вредности кои обично се од нематеријален карактер. Нематеријалноста се гледа во произведената услуга или во конкретниот спортски резултат, кој е од духовна и недопирлива вредност. Во последно време спортските организации што имаат висок бренд, лиценцираат своја спортска марка или со сопствени сили го контролираат производството, на тој начин што во излезот добиваат конкретни производи кои физички се допирливи и имаат употреблива

материјална вредност, како што се сувенири, спортска опрема со сопствен производствен печат и друго.

Второ, многу спортски организации во долга низа години од своето дејствување создале соодветна репутација која им помага во градењето на сопствениот глобален имиџ, потоа создале соодветно ниво на организациска култура и однесување, како и сопствен модел на реализирање на технолошките тренажни и натпреварувачки процеси. Сите тие аспекти не се резултат од еден циклус на трансформациони процеси или од повеќе трансформациони процеси во еден краток временски период. Како резултат на долгогодишни вложувања на нематеријален капитал, создадена е сопствена и препознатлива технологија на создавање квалитетни спортисти.

Трето, нематеријалниот капитал може да им помогне на спортските организации да ја постигнат клучната конкурентска предност на спортскиот пазар. Таквиот капитал може да има одлучувачка улога на спортскиот пазар со конкурентите, односно на спортските борилишта, потоа препознатлив за пазарот на донатори, или помагатели, како и за спонзорите и деловните партнери и на крајот на пазарот на клиентите и потрошувачите на спортските услуги и производи. Нематеријалниот капитал се мери со демонстрирање на моменталниот потенцијал и тенденција на пазарен раст, како и со значајно учество на меѓународниот пазар. Менаџерите мораат постојано да ја докажуваат својата способност не само со задржувањето на позицијата на пазарот - излез во европските натпреварувања, туку и со подобрување на постигнатите резултати.

Четврто, спортската организација најмногу добива како резултат на нематеријалниот капитал во излез, но истовремено може да се користи и како влез во новиот процес на трансформацијата на ресурсите. Нематеријалниот капитал учествува во зголемената спортска вредност, но истовремено служи и како сопствено зајакнување.

Во споредба со други видови на капитал, денес најмногу се цени знаењето и способностите на човечките ресурси, како и брендот и партнерските односи со потрошувачите. Способностите на човечките ресурси и знаењето се меѓу најзначајните услови за постигнувањето на високи спортски резултати. Знаењето претставува најефикасен начин за подигнување на нивото на

нематеријалниот капитал, како и за совладување на конкурентската способност и освојување на спортскиот пазар. Таквиот пристап на градење на вредностите на спортската организација практично значи дека постоењето на нематеријалниот капитал е елемент за создавање конкурентска предност во однос на другите спортски организации. Современиот спортски пазар е базиран врз знаење и претставува еден од најсигурните извори за достигнување на конкурентската способност на спортските организации, а спаѓа во најефикасните средства за развивање на нематеријалниот капитал. Спортска организација која учи е организација во која вработените на сите нивоа, како на индивидуален така и на колективен план, континуирано ги подобруваат своите знаења и квалитети, сè со цел да да ги остварат резултатите кои ги посакуваат. Во минатото на спортските организации се гледало како на конзервативни институции кои тешко ги менуваат своите конзервативни погледи за развојот на спортот. Учењето во минатото било одвоено од спортот, а на иновации се гледало како потреба, но која носи немир во промените. Денес, спортските организации кои имаат визија како да се постигнат добри спортски резултати, во голема мерка инвестираат во учење и во нови сознанија, сè со цел да можат успешно да ги следат постојаните промени во окружувањето. Еден од најзначајните фактори за развој на секоја организација, а со тоа и на спортската, е знаењето кое се гради и надградува со учење. Денешните - современи промени не се мерат во години, како некогаш, туку денес тие се мерат во месеци.⁹¹

За првпат во 1980 год. официјално почнало да се зборува за компетенциите на знаењето и на способностите, каде што посебен акцент се става на учењето. Концептот на учење го прифатија организациите кои се подготвени да воспостават рамнотежа помеѓу промените и стабилноста, односно помеѓу новите и старите сфаќања за развој на спортот. Спортските организации кои го прифатија процесот на учење како услов за успех ги креираат своите резултати и својата иднина, негуваат нови и поуспешни начини на размислување како индивидуални, така и колективни и постигнува очекувано добри резултати. Во процесот на спортската организација која учи постојат пет основни дисциплини, и тоа:⁹²

1. Лично усовршување - самоконтрола;

2. Менталени модел - модел на свеста;
3. Тимско учење;
4. Заедничка визија и
5. Систематско размислување.

Личното усовршување - самоконтролата, е една од основните дисциплини што се потребни за градење на спортската организација која учи. Тоа претставува одговорност на сите вработени и на организацијата која учи за да го поттикнува личното усовтшување и да ги поддржува иновациите. Овој процес се однесува на индивидуално учење. Senge потенцира дека организацијата не може да учи сè додека нејзините членови не почнат да учат. Овој начин се состои од две компоненти:⁹³

- мора да се дефинира која цел се сака да се постигне и
- мора точно да се знае колку е блиску целта.

Менталниот модел е поглед кон светот, рамка за когнитивните процеси на нашиот разум. Во процесот на учењето луѓето го менуваат својот ментален модел. Со други зборови, тој одредува како размислуваме, како се однесуваме и како дејствуваме. Според Argyris, повеќето луѓе практикуваат одбранбено резонирање, а бидејќи организациите се составени од луѓе, тоа ќе значи дека и организациите ја прават истата грешка⁹⁴. Со прикривањето на вистината и бегањето од одговорност се спречува и учењето. Учењето произлегува само од јасно согледување на реалноста и светот на вистината. Мора да се научи да се каже што се мисли и да се прифати критиката без барање на одбранбен став. Луѓето и организациите учат да ги препознаат грешките и да ги коригираат. Доколку се самозалажуваме дека никогаш не сме имале грешки, не можеме да напредуваме.

Тимското учење се појавува како потреба за понатамошен развој на спортскиот менаџмент и им овозможува на вработените работејќи заедно да ги постигнуваат целите, како и да ги развиваат и подобруваат своите способности. Тимот се фокусира на способност на групно учење. Се верува дека индивидуалците кои имаат контрола во вршењето на работата ќе бидат многу позадоволни во својата работа и подобро ќе ја извршуваат. Кога таквите индивидуалци работат заедно во тимови, даваат извонредни резултати. Тимовите и тимската работа се дел од темелот на развојот на спортската

организација. Тимското учење е процес на складно развивање на способностите на тимот за да функционира како целина, да мисли и да дејствува како на нов синергетски начин и да креира резултати кои се посакувани од тимот.

Заедничката визија е основа околу која вработените се собираат и на тој начин ја постигнуваат својата интегративност. Под заедничка визија се подразбира сила која ги мобилизира сите членови на спортската организација да придонесат за целосно остварување на поставените цели. Визијата е патоказ кој насочува, интегрира и ги контролира работните процеси.

Последните години во литературата на менаџментот на развиените земји најчесто користени поими се управување со знаењето, организација која учи, постојана едукација и далечинско учење. Разликата помеѓу успешните и неуспешните организации се гледа во тоа што колку тие ги користат и применуваат наведените термини. Квалитет се создава само преку процес на учење. Најуспешни организации во иднина ќе бидат „организациите на знаење“, со изградена способност за предвидување, реагирање и со соодветно дејствување во сложените и неизвесните постојани промени на пазарот и окружувањето. Постојаното учење спаѓа во една од најзначајните форми на управување во развојот на човечките ресурси.

Денес, не е доволно индивидуално учење туку потребно е да се развие организациско учење, доколку организацијата не сака да ја доживее судбината на диносаурусите. Значаен предуслов за учење се информациите и подробен план за спроведување на активностите. Решение за опстанок и развој на секоја организација е градење на систем на знаење низ систем на учење. Се мисли на знаење кое може да доведе до трансформациски промени во значајните фактори за успех на спортската организација. Спортската организација ја сочинуваат луѓето кои се носители на сите нејзини активности и движечка сила за нејзин понатамошен развој. Поединци од спортската организација можат да бидат носители на прогресот, но и на заостанувањето на организацијата. Луѓето по природен пат се спротиставуваат на промените и со тешко срце ги прифаќаат, до толку повеќе тие се за нив апстрактни.

Организација која сака да опстои и во иднина мора во секој дел од нејзината структура да ги вгради менаџмент промените. Таа мора да го имплементира како процес учењето, така и процесот на обучувањето, односно

напуштањето на стариот начин на работа. Организацијата на иднината мора да знае да го искористи знаењето и да го развива кај следната генерација. Исто така, организацијата на иднината мора да научи да иновира, а иновациите да ги вклучи во самиот процес, а тие треба да бидат со високо технолошко ниво и препознатливи на пазарот. Клучен елемент на ваквиот пристап треба да биде учењето, односно способноста за приспособување на променливите прилики во окружувањето. Според Binney, G. & Williams, C., организациите кои сакаат да бидат лидери во своето подрачје, потребно е да спроведат радикални промени кои вклучуваат учење за сите во организацијата. Таквиот процес авторите го нарекле „стремење спрема иднината“, а како клуч на лидерите им предлагаат „учење низ акција“. ⁹⁵

3.4. ПРОЦЕС НА ОРГАНИЗИРАЊЕ

Организирањето како една од функциите на менаџментот, овозможува ефикасно реализирање на тоа што е дефинирано во процесот на планирањето. За организирањето велите дека е процес на поделба на работата во спортската организација на поединечни задачи и групни меѓузависни задачи, со кои менаџерите ги одредуваат одговорностите во рамките на поединечните и групните задачи, како и нивните меѓусебни односи.

Првата средба со спортската организација бара нејзино запознавање како систем, а тоа значи запознавање на нејзините витални елементи и нејзината структура, како и на начините на кои таа дејствува, нејзините ресурси, предности и слабости во процесот на управувањето.

Постојат повеќе пристапи на дефинирањето на структурата, природата и карактерот на спортската организација, најмногу поради фактот дека нема општа организациска структура што е прифатлива за сите организации, но и поради различноста на целта и постоењето, односно мисијата која ја имаат во општествениот и економскиот систем. Смеслата на постоењето и целите на организацијата ја одредуваат и нејзината структура.

3.4.1. Организациска структура

Организациската структура е рамка која истакнува како задачите се

поделени, групирани и координирани во рамките на една организација.⁹⁶

Организациската структура е рамка која ги дефинира односите помеѓу различните позиции во организацијата, како и линиите на командување и контрола. Таа претставува систем на задачи, тек на работата, линии на командување и канали на комуникација кои ги поврзуваат различните делови на организацијата.⁹⁷

Организациската структура е формална поделба на работата во организацијата. Врз основа на адекватниот систем на комуникација, таа треба да овозможи ефикасна употреба на сите расположливи ресурси (материјални, финансиски, информатички и човечки), како и рационално користење на стручните знаења и вештини на менаџерите и на другите вработени. Освен наведеното, организацијата треба да биде доволно флексибилна за да може да се приспособи на промените во окружувањето и на вработените да им овозможи да работат во тимови или на проекти, кога е потребна соработка помеѓу различните функции во организацијата. Терминот „организациска структура“ претставува дефинирање на начинот на кој им се доделени задачите на вработените, како и поврзаноста, координацијата и механизмите на контрола коишто се застапени во одредена организација. Организациската структура претставува формален систем на задачи и овластувања кои контролираат на кој начин вработените луѓе ги координираат своите акции и ги користат ресурсите за постигнување на целите на организацијата.⁹⁸

Во изборот на најсоодветната организациска структура, најчесто менаџментот пред себе има четири дилеми, а тие се:⁹⁹

1. Централизација или децентрализација. Тоа се факторите кои ја одредуваат организациската структура во однос на нивото на носење на одлуките во спортската организација. Тоа значи дека треба да се избере какво ќе биде одлучувањето на спортската организација, централизирано или децентрализирано, односно дали врвниот менаџер ќе го задржи кај себе и за себе целиот авторитет, од кој ќе произлегуваат овластувањата и одговорностите или еден дел ќе бидат делегирани на пониско ниво на менаџмент. Постојат аргументи „за“ и „против“ централизирана или децентрализирана структура на спортската организација. Но, не треба да постои нивна остра поделба. Секоја спортска организација треба да одлучи до каде и во кои делови ќе ја користи

децентрализацијата, а во кои централизацијата за поедини менаџментски функции. На пр. централизацијата може да се користи во планирањето и контролата, додека децентрализацијата во организирањето, кадровската политика и раководењето.

2. Реализирање и економичност. Реализирање значи способност на организацијата квантитативно и квалитативно што повеќе и подобро да ги оствари поставените цели. Пример, остварувањето на целите во спортската организација се однесуваат во најголема мера на постигнувањето на спортски резултати на одредено натпреварување. Постигнувањето на посакуваните резултати е во корелација со надворешното окружување, па поради тоа потребно е дизајнирањето на организациската структура да одговара на надворешните услови на окружувањето. Додека, економичноста на спортската организација се однесува на внатрешното операционализирање и на степенот на користење на човечките, материјалните, паричните и другите ресурси. Економичноста е насочена кон разработка на внатрешната ефикасност и рационалност и контрола на сите операции во клучните процеси на спортската организација.

3. Експертизам или менаџерство. Многу дилеми постојат кај врвните менаџери за одлуката на концепцијата на кадровската политика, како важен елемент за функционирање на организациската структура. Дилемата е специјалисти или експерти за одредено подрачје (стручњак за одредено подрачје). Тие треба да бидат носители на нови технологии и технолошки процеси, нови методи на работа во спортските организации. Наспроти нив, се професионалните менаџери, на кои по дефиниција им недостасуваат специјалистички стручни знаења, но затоа можат многу успешно да работат со луѓе, многу добро ги координираат односите помеѓу луѓето, како и активностите во градењето на целината. Тие многу подобро ги согледуваат перспективите на спортската организација, а тоа значи дека и имаат подобро концептуално и стратегиско размислување од луѓето со тесна специјализација. Експертите гледаат подлабоко, а менаџерите подолго. Тренерот треба да биде експерт и менаџер, бидејќи управува со најзначајните процеси во спортската организација, индиректно преку планирање, контрола, организирање и директно преку тренажните и натпреварувачките процеси.

4. „Железна“ дисциплина или слободно дејствување. „Железната“ дисциплина во спортската организација подразбира многу строга контролана на активностите и резултатите во процесот на остварувањето на целите. Овој модел не остава простор за самостојно дејствување на играчите за време на натпреварите и тренажните процеси. На другата страна е слободата на дејствување која се сфаќа како можност за самостојно одлучување, вклучувајќи тука и носење одлуки кои се значајни за организацијата. Таквиот пристап може да го поттикне слободното спортско творештво на менаџментот, за ефикасно и брзо изнаоѓање на решение на промени во надворешното окружување. Но, тоа не значи дека таквиот пристап не може да биде избрзан, несоодветен или погрешен. Ни едната, ни другата крајност не се добредојдени и не можат да бидат ефикасни. Поради тоа најдобар избор е комбинација помеѓу двата стила на управување со организациската структура, во поединечни делови на структурата и во поедини фази и на одреден степен на развој на спортската организација, за да се избере најдоброто решение во дадениот момент. Тоа практично значи дека дилеми не постојат дали треба да се примени строга дисциплина или слободно дејствување. Нормално е спортските тренери - оперативните менаџери да имаат слобода во дејствувањето, за да ги покажат своите творечки способности, значајни за спортската организација. Но, истовремено е потребна „железна“ дисциплина во реализацијата на донесените одлуки, кои бараат големи самооткажувања и кои се услов за зголемување на ефикасноста и ефективноста во работата на спортската организација, а со тоа и постигнување на поставените цели.

Со оглед на тоа дека во спортот не постојат креирани шеми за воспоставување на организациска структура, секоја организациска целина има свои специфичности кои ја издвојуваат од другите и ја прават „оригинална“. Оригинални организации се тие кои имаат пронајдено свој сопствен пат, изграден врз основа на причини за нивното постоење, цели и стратегија, со која се остваруваат поставените цели. Тргувајќи од наведеното, туѓите искуства не треба слепо да се прифаќаат и пренесуваат во својата спортска организација. Специфичните потреби на организацијата претставуваат најдобри показатели во изборот на организациска структура, која мора да биде приспособена на потребите на организацијата и на вработените. Организациите меѓу себе се

разликуваат според целите, намената, големината, дејноста и подрачјето на дејствување и друго. Што значи, без разлика на тоа колку добра структура ќе одберат менаџерите, ако не можат да ја координираат и спроведат, во таков случај организациската структура е безначајна за остварувањето на поставените цели и за другите значајни фактори на организацијата.

Одлуката за правилен избор на организациска структура во спортската организација зависи од многу фактори, а најмногу од мисијата, целите и задачите кои се поставени од спортската организација (техничко-технолошките, потенцијалот на човечките ресурси, материјалните и другите ресурси, големината и имиџот на организацијата, способностите на менаџерските структури, способноста на организацијата да се спротистави на промените на надворешното окружување, конкурентските способности на организацијата, знаењето, вештините и искуството на членовите на организацијата, квалитетот на спортистите и на другите вработени во спортската организација).

Спортската организација во својата функционална структура треба да биде изградена од одреден број потсистеми во зависност од карактерот, големината, насоченоста и мисијата на спортската организација, за да стане способна, доволно одговорна, комуникативна и ефикасна за реализација на организациските цели. Од друга страна, за да се обезбеди постојан и сигурен развој или опстанок на спортската организација, потребно е да се обезбедат и одржуваат човечките, финансиските и материјалните ресурси. За да се постигне тоа, потребно е да се постават реални и мерливи цели, како и да се има соодветен план на кој ќе се потпира поставената структура.

Теоретски гледано, спортската организација е како и секоја друга организација, насочена кон структурата, функциите и процесите во неа. Најчесто во спортската практика, организациската структура се прикажува како шема, нацрт на органите на управата, поделба на работата и надлежностите, од аспект на вертикално и хоризонтално ниво на организираност. Зборот структура значи збир на елементи, поврзување и воспоставување на односи меѓу нив, карактеризирајќи го системот во целина. Секоја структура со која се управува ја карактеризираат нејзините специфичности и особини кои во значајна мерка влијаат врз однесувањето, ефикасноста и ефективноста во работата на организацијата.

Но, сепак, познавањето на организациската структура на спортската организација може да обезбеди подобро разбирање за начинот на кој таа функционира и зошто некои организации се поефикасни од другите. Таквото разбирање може да им помогне на менаџерите поефикасно да ја анализираат и да ја постават дијагнозата на проблемите со кои се соочуваат, како и да им овозможи правовремено реагирање и изнаоѓање на соодветното решение според можностите кои ги имаат. Поради наведеното, основната цел на секој менаџмент е креирање на структурата на спортската организација која ќе биде способна да ги постигне поставените цели.

Секоја спортска организација има структура која дава преглед на задачите кои треба да се спроведат од страна на поединци и тимови. Поставувањето на соодветна структура за една организација вклучува барања за формализирање на процедурите, како и поттикнување на иновациите и креативноста. Наоѓањето на „правата“ структура обезбедува адекватна контрола на активностите во спортската организација без прекумерно да се влијае врз мотивацијата и ставовите во работата. Таквиот начин на поставеност на структурата обезбедува информациските и комуникациски линии да функционираат беспрекорно, а тоа овозможува намалување на непотребните и скапи менаџментски постапки. Структурата на секоја спортска организација е значајна затоа што обезбедува постапки за донесување одлуки, обезбедува успешна соработка, го обезбедува нивото на одговорност и овозможува редовен извештај, потоа ги дефинира улогите на вработените и волонтерите каде и како да се вклопат „едни со други“ во однос на работните задачи. Со други зборови, структурата на организацијата го трасира патот за тоа како позициите во рамките на една организација се поврзани и кои задачи се извршуваат од поединци и работни тимови во рамките на организацијата.¹⁰⁰

Главна задача на менаџерите е да воспостават организациска структура која ќе обезбеди максимална ефективност и ефикасност во работата на спортската организација. Значајно е да сфатат менаџерите дека не постои „волшебна формула“ за успех, па затоа полесно ќе биде ако раководството е свесно дека организациската структура, комуникацијата, културата, методите на раководење со луѓе и носењето на одлуки се дел од еден „систем“. Тргувајќи од наведеното, структурата на организацијата има големо влијание

и врз однесувањето на луѓето кои работат во неа, начинот на кој комуницираат и „културата“ на организацијата. Однесувањето на луѓето кои работат во групи треба да биде под влијание на природата на групните задачи, големината и поврзувањето на групите, како и стандардите кои ги имаат групите. „Културата“ на организацијата, или супкултурата на нејзините делови, им овозможува на членовите на организацијата заедничка психолошка рамка низ која тие толкуваат што се случува и како би требало да реагираат. Комуникацијата во организацијата може да постои во неколку форми. Соодветната комуникација зависи од добиените информации, нивната цел, структурата и културата на организацијата, како и границата на нивото на пораките кои треба да бидат испратени.¹⁰¹

Структурата на организацијата ја чинат нејзината статика, а процесите кои се одвиваат во неа се динамиката на организацијата. Секако, дека процесите во организацијата не треба да се мешаат со процесот на организирање. Процесот на организирање има бројни фази и постапки, а се состои од различни активности чија цел е успешно извршување на работните задачи на организацијата.

Основни фази и постапки на процесот на организирање се:¹⁰²

- Поделба на работата во организацијата;
- Поделба на задолженијата во организацијата;
- Поделба и идентификација на авторитетни членови;
- Поделба на одговорностите кај членовите во организацијата;
- Утврдување на распонот и компетенциите на контролата;
- Рационализација на работењето во организацијата.

3.5. ВИДОВИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА ВО СПОРТОТ

Теоретски гледано, спортската организација како и секоја друга организација, поставена е на структура, функции и процеси кои се спроведуваат во неа, така што функционирањето на организацијата во остварувањето на поставените цели се спроведува под одредени услови, правила, законитости и под одредени процедури. Меѓутоа, бидејќи еден вид на организациска структура не може да ги задоволи потребите на широкиот круг од спортски

организации, во кои се присутни различни фактори, коишто на различни начини ги одредуваат видовите на спортските организации, идентификувани се пет основни вида на организациски структури кои најчесто се сретнуваат во спортската практика, а тие се: ¹⁰³

- Проста организациска структура;
- Функционална организациска структура;
- Секторска организациска структура;
- Комбинирана организациона структура;
- Матрична организациска структура.

Наведените форми на организациска структура имаат свои специфичности и не можат да се применат во секоја ситуација, бидејќи секоја од нив има свои предности и недостатоци. Поради наведеното менаџерите, за да одберат соодветна организациска структура, треба да ги познаваат нивните предности и користа што ќе се добие со нивната примена. Основните разлики помеѓу нив се групирањата на вработените и линијата на наредување. Организациската структура може некогаш да биде пресуден фактор за успехот на организацијата, па поради тоа е потребно повремено преиспитување на организациската структура и по потреба може да се менува за да биде во функција со промените во окружувањето.

3.5.1. Проста организациска структура

Простата организациска структура се спроведува во мали спортски организации кои се поставени на мисија и цели, а се карактеризираат со отсуство на организациски единици, обем и ниво на менаџмент. Покрај наведеното, простата спортска организациска структура се карактеризира со тоа што механизмот на контрола се наоѓа во рацете на еден човек (сопственик, основач) кој е воедно и врвен менаџер. Таквата форма на организациска структура лесно се приспособува на промените во надворешното окружување.

Предностите на простата организациска структура се: ¹⁰⁴

- Брзо носење на одлуките;
- Голема можност за флексибилно реагирање на промените;

- Едноставен систем на контрола и др..
- Недостатоците на простата организациска структура се:
- Линеарно стратешко планирање;
 - Преголеми работни обврски на врвниот менаџер и др..

3.5.2. Функционална структура на спортската организација

Функционалната структура на спортската организација претставува вид на департаментализација (поделба на работата) каде што позицијата е соодветно групирана според нејзините главни функционални подрачја или активности. Таа се карактеризира со: долгорочна, прецизна и стабилна поделба на работата. Оваа форма на организациска структура на менаџментот многу полесно ги завршува своите задачи затоа што е олеснета вертикалната комуникација, има единствен управувачки механизам, поголема специјализација на менаџерите, спортистите и вработените, а како резултат на тоа има зголемена ефикасност на целата организација и др..

Функционалната организациска структура е една од најстарите организациски структури и најчесто се користи кај малите и средните спортски организации. Поради нивните тесно стручни специјализации во работата може да доведе до одредени проблеми. Недостатокот од комуникација и координација помеѓу различните функции, како и од нивниот тесен видик доведува до недоволна соработка и до неможност на согледување на целокупната состојба во организацијата. Кога ќе се појават проблемите, обично тие се префрлуваат одоздола кон горе, сè до врвниот менаџер, наместо да се решаваат таму каде што се појавиле. Бавното одлучување и решавање на проблемите можат да доведат до губење на конкурентската предност. Исто така, на функционалната структура може да му се забележи како недостаток и бавното регистрирање на промените кои доаѓаат од окружувањето и од недостатокот на одговорност.¹⁰⁵

Предностите на функционалната спортска структура се:

- Долгорочна и стабилна поделба на работата;
- Лесно завршување на задачите;
- Многу подобра вертикална комуникација;
- Подобрена ефикасност;

- Развој на вештините и работните способности;
- Ефикасно користење на ресурсите и др..

Недостатоците на функционалната спортска структура се:

- Можност од појава на погрешни активности на врвниот менаџмент;
- Можност од гушење и задржување на одлуките;
- Бавно уочување и решавање на функционалните проблеми;
- Бавно и отежнато носење на одлуките и др..

3.5.3. Секторска структура на спортската организација

Организациските единици кои се структурирани на секторски принцип обично се релативно самостојни и дејствуваат како самостојни единици во рамките на една поголема структура.¹⁰⁶ Секторската организациска структура има за цел да создаде мали единици во организацијата со кои многу е полесно да се управува.¹⁰⁷

Секторската структура на спортската организација се карактеризира со тоа што работните активности се групираат според сличностите на технолошкиот процес, способностите и особините на селектираните спортисти, спортскиот производ, спортскиот пазар, спортските проекти и др.. Оваа форма на организациска структура се користи кај големите спортски организации кои имаат голем број селекции, кои пак користат различни технолошки тренажни процеси, настапуваат на различни натпреварувања, во и надвор од државата, имаат голем број производи и услуги, како и постојан контакт со голем број потрошувачи и симпатизери.

Во секторската структура на спортската организација се создаваат посебни организациски единици или сектори, кои имаат висок степен на самостојност. Тие најчесто располагаат со сите потребни ресурси за нивно непречено и самостојно функционирање. Менаџерите на секторите се одговорни за постигнатите резултати пред врвниот менаџмент. Секторската структура на спортската организација најмногу се однесува на секторските организациски единици во поединчни функции на спортската организација, а само во ретки случаи се однесува на структурирање на целата организација. Секторската структура на спортската организација се карактеризира со

самостојност на организациските единици - сектори, добра координација помеѓу единиците, јасна одговорност на менаџерите на секој сектор и др.¹⁰⁸

Предностите на секторската структура на спортската организација се:¹⁰⁹

- Брзо уочување на промените во окружувањето;
- Олеснета координација;
- Растовареност на врвниот менаџмент од оперативни задачи и др..

Недостатоци на секторската структура на спортската организација се:

- Дуплирање на работните обврски;
- Секторската борба за добивање на ресурсите;
- Проблем на одредување на степенот и обемот на овластувањата и одговорностите;
- Одбегнување на општите цели од страна на секторот и форсирање на сопствените и др..

3.5.4. Комбинирана структура на спортската организација

Сложените спортски организации често се одлучуваат за комбинирање на функционалните и секторските структури, формирајќи на тој начин комбинирана и матрична структура, како изведена од основните видови на организациски структури на спортската организација. Комбинираната структура подразбира обединување на функционалната и секторската структура на исто ниво на менаџмент, а таа може да се претстави како комбинација на функционални и секторско производствени, регионални и технолошки структури. Недостатоците на комбинираната структура на спортска организација се: лесно доаѓање до конфликти помеѓу функционалните структури и секторските, преголеми управувачки трошоци, несовесно работење, бавни одговори од незадоволства во работењето и др..¹¹⁰

Типичен пример на комбинирана структура на спортска организација е FIFA која е поставена како комбинација на функционална (финансии, безбедност, постојаните комитети, биро за „World Cup“, судиски тела и др.) и секторска регионална структура (организирање на сите континентални фудбалски федерации).

Моделот на комбинирана структура на спортската организација може да се примени на оние сложени системи кои имаат:

- Тенденција на понатамошна децентрализација, или пак диверсификација на работата;
- Потреба од образование на секторот и одделението во рамките на организациската единица, поради тенденција на квантитативно зголемување на работата.

Таков пример на комбинирана структура на спортска организација постои во NBA (National Basketball Association). NBA лигата е една од најорганизираните и најпрофитабилните спортско - деловни организации во САД и во светот. Таа функционира како сложен корпоративен систем. Самата асоцијација на NBA законски е поставена како спортска - непрофитна организација која директно ги обединува сите клубови во заедничко натпреварување.¹¹¹

Предности на комбинираната структура на спортската организација:¹¹²

- Општа усогласеност на организациските и секторските цели;
- Функционални работни вештини и/или работна ефикасност;
- Брзо адаптирање;
- Флексибилност во секоја организациска единица.

Недостатоците на комбинираната структура на спортската организација се:

- Можност за содавање конфликти на релација функционални и секторски структури;
- Прекумерни управувачки трошоци;
- Бавни одговори на промените и др..

3.5.5. Матрична структура на спортската организација

Матричната структура на спортската организација е комбинација од функционална и проектна структура, со цел да се искористат нивните предности, а да се намалат нивните слабости. Ваквите форми на структурни организации користат тимска работа што е составена од различни функции. Матричната структурна организација е многу пофлексибилна од класичната.

Оваа форма на организациска структура најчесто ја користат глобалните корпорации поради постигнување на симултани координации на различни производи во различни региони. Вкупното работење на организацијата се спроведува по пат на различни проекти. Секој проект има свој тим што е составен од различно квалификувани експерти, со големи способности и вештини кои успешно го решаваат добиениот проект. Проектното работење е присутно кога организацијата ќе се најде во многу сложен и тешко решлив проблем, па поради тоа треба брзо да се реагира и брзо да се најде решение од тимот на стручњаци. По завршувањето на проектот, тимот од специјализирани експерти се распушта.¹¹³

Како најефикасни начини во изборот, односно креирањето на структурата на спортската организација, се земаат следниве фактори:¹¹⁴

- Подрачје во кое дејствува спортската организација;
- Големина на организациската структура;
- Големина на спортските и другите постигнувања;
- Мисијата и целите на спортската организација;
- Сопственичките односи;
- Техничко-технолошки тренажни процеси;
- Состојба и потенцијалните ресурси - материјални, човечки и други;
- Конкурентност;
- Услови во окружувањето и др..

Една од потешките и значајни задачи за спортските организации е избор и назначување на управувачкиот кадар. Таквиот кадар има за задача зацртаните планови и политики да ги претвори во конкретна акција, преку соодветно координирање и управување на спортската организација. Меѓутоа, глобалните промени во целите и плановите предизвикуваат нови потреби во знаења и способности, што можат да влијаат и врз промена на менаџерот, тимот на стручни лица или комплетно на целата организациска структура.

ГЛАВА IV КОНТРОЛАТА КАКО ФУНКЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПОРТОТ

Контролата како функција на менаџментот претставува процес на „следење на активностите за да се осигура дека тие се извршени како што е планирано, како и исправање на значајните отстапувања."

Robbins, S.P., Coulter,

Контролата како функција на менаџментот ги мери, контролира и потврдува процесите на извршување на зацртаните цели во планот и програмата за работа. Една од првите дефиниции на менаџмент-контролата била дадена од основоположникот на функционалниот менаџмент Henri Fayol, според кој контролата содржи верификација дали нештата се случуваат во согласност со прифатениот план, со издадените инструкции и со поставените принципи.¹¹⁵ Таа има за цел да укаже на слабостите и на грешките со намера да ги исправи и да го спречи нивното повторување. Оттогаш, па до денес, развиени се различни концепти на контрола, на пример: како функција на менаџментот, како процес, како систематски напор, како функција на системот и како регулирање на активностите.

Современиот спортски менаџмент гледа на контролата како на активност без која не може да се замисли успешно управување со спортската организација, а уште помалку со нејзино пазарно работење. За да одговори контролата на новите предизвици, неопходно е да се овозможи континуирано проверување и модифицирање на донесените одлуки. Таа благовремено укажува на недостатоците на тренажните процеси и навреме спречува продолжување со неефикасно и нерационално работење. Од наведеното може да се констатира дека контролата претставува една од најзначајните функции на менаџментот и поради тоа треба да има постојана и активна улога во управувањето со спортската организација. Според Stoner, контролата претставува „процес на предвидување дека активноста која се спроведува одговара на целите кои се планирани“.

Процесот на контрола го мери степенот на напредување во постигнатите цели, ги открива отстапувањата од планот и предлага корективна акција.¹ Во современиот менаџмент-контролата опфаќа разни видови мерења, анализи и споредувања, како и давање на извештај за постигнатите резултати. Контролата во спортските организации мора да биде застапена поради тоа што менаџментот не е во состојба се да предвиди, и покрај големиот придонес што го овозможува контролата, тоа не значи дека успехот однапред е загарантиран и дека тој доаѓа сам по себе.

4.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ КОНТРОЛА ВО СПОРТОТ

Зборот контрола потекнува од францускиот збор „contre-rolе“ кој значи противуслуга.² Тоа значи дека со контролата се врши спротиставување и споредување на тоа што е добиено и тоа што треба да се добие. Односно, основата на контролата ја сочинуваат активности на проверување и споредување. За поимот контрола се употребуваат и други зборови кои се застапени во теоријата и практиката, а тие се: верификација, проверка, надгледување, мониторинг и др..

Контролата се дефинира на различни начини. Основна карактеристика на сите форми на контрола е во тоа што таа е посебна активност, со која се следи и проверува правилното работење и отстапување од стандардите на зацртаните цели. Општата функција на контролата е да ги следи, насочува и коригира активностите со цел успешно остварување на поставените задачи. Контролата не се појавува сама и случајно, туку таа мора да се воведат и да се вгради во организацијата како алатка без која нема прогрес и успех. Воведувањето на контрола се планира и организира, бидејќи само таква контрола е ефикасна. Ако неправилно е организирана, неплански осмислена и нестручно водена, контролата обично е неефикасна и непотребна.

Контролираното работење на организацијата, како една од фазите на процесот на управување, има за цел да обезбеди дали постигнатите резултати во работењето на организацијата одговараат на планираните. Поради наведеното, контролата може да се дефинира како „следење на активностите за да се осигура дека тие се извршени како што било планирано и исправање на сите значајни отстапувања“.³ Прикажаната дефиниција од Robbins P. Stephen и Coulter Mary

во голема мерка е прифатлива и за спортскиот менаџмент, од тие причини ја прикажавме во подглавата дефинирање на поимот контрола во спортот. Во литературата на менаџментот можат да се сретнат голем број дефиниции што се поврзани за поимот контрола.

Поради специфичноста на контролата во спортот во оваа глава ќе бидат прикажани само достапните дефиниции за контрола на спортскиот менаџмент, а тие се:

Според Srđić, V. (2009), под поимот контрола во тренажниот процес се подразбира утврдување, мерење и споредување на резултатите со поставените параметри во планот.⁴

Според Tomić, M. (2007), под контрола на тренажниот процес се подразбира активност со која се утврдуваат, мерат и споредуваат резултатите на спортската организација во однос на намерата и целите што се искажани во организациските плански документи.⁵

Според Hellriegel et al., (2005), под поимот контрола се подразбира свесно следење на ефикасноста и преземање корективни активности, затоа што контролата овозможува плановите да се спроведуваат како што е предвидено, а како резултат на тоа се осигурува дека целите на спортската организација се постигнуваат.⁶

Според Velebit, R. (2003), под контрола на тренингот во фудбалот се подразбира проверување на развојот на примарните антрополошки карактеристики кои се дијагностицирани и опфатени во тренажните процеси, како и проверување на развојот и степенот на совладаност на планираната кондициска, техничка, тактичка и моторичка подготвеност.⁷

4.2. ПОТРЕБА ОД КОНТРОЛА

Контролата е дисциплина која наоѓа примена во различни подрачја и организации. Потребата од контрола како функција на менаџментот, е независна од големината на организацијата. Контролата е потребна како на големите, така и на малите и средните организации. Таа претставува постојан процес кој насочува кон ефикасно и ефективно извршување на поставените задачи, односно завршување на работите како што биле планирани. Секое неправилно работење

навреме се открива и со соодветни методи и постапки на работа, успешно се отстрануваат грешките и причините за таквото работење.⁸

Потреба од контрола не би постоела кога менаџерскиот тим би бил во состојба прецизно да ја предвиди иднината на организацијата, па соодветно на тоа да ги постави планот и програмата за работа, од кои во практиката нема да има отстапување. Меѓутоа, такви предвидувања не се можни, ниту е можно да се изработи таков план. Предлагањето на планот и неговото прифаќање не е гаранција дека тој со сигурност ќе се оствари. Без разлика на начинот на кој менаџерите го подготвиле планот и програмата за работа, тие можат да се постават и да се спроведат на безброј различни начини. За доброто на организацијата, менаџерите се принудени понекогаш свесно да отстапат од зацртаниот план и програма за работа. Отстапувањето од планот и програмата за работа во поголема или помала мерка е редовна појава.⁹ Со помош на контрола-менаџерскиот тим има можност навреме да добие информации дали работната организација се движи според зацртаниот пат и во која мерка се остварени зацртаните цели. Доколку не се, ги открива причините зошто не се постигнати.

Во потесна смисла на зборот, контролата се сфаќа како серија на постапки каде што менаџерскиот тим презема активности за да се убеди дека правилно работи и дека е на правиот пат. Потребата од контрола, како менаџмент-функција, се гледа во следново:¹⁰

1. Контролата го прави планот ефикасен. Ако нема мерење на сработеното, нема повратна спрега и нема обид за насочување на активноста и употребените ресурси во согласност со планот, па ќе тогаш постои мала веројатност за успех;
2. Контролата воспоставува принуда врз организациските активности. Постапките обезбедуваат определени организациски активности да бидат постојано извршувани, без политики, процедури и други ограничувања за контролирање на активноста;
3. Контролата ја прави организацијата ефективна. Ефективноста на контролата овозможува остварување на она што е планирано. Контролата овозможува организацијата да ги оствари своите цели и мисијата, концентрирајќи се на активностите и на нивниот краен исход;

4. Контролата ја прави организацијата ефикасна. Таа го иницира добивањето на соодветните ресурси во организацијата. Ефикасноста, која ги определува другите главни одговорности на менаџментот, повеќе зависи од контролата отколку од која било друга менаџмент-функција;
5. Контролата обезбедува повратна спрега. Таа е збир на мерења на извршувањето и обезбедувањето на повратна спрега до учесниците. Повратната спрега има силно влијание врз однесувањето и е суштински составен дел на процесот на контролата;
6. Контролата го помага одлучувањето. Крајната намера на контролата е да им помогне на менаџерите да подготват подобри одлуки. Контролата им дозволува на надгледувачите да знаат како напредува извршувањето и да ги предупреди менаџерите кога се случуваат девијации или проблеми.

Како менаџерска функција, контролата се разгледува од различни аспекти, но таа секогаш е менаџерски процес во кој со соодветни менаџерски активности се вршат одредени мерења и корекции на очекуваните резултати. Често се користи и поимот „управувачка контролна функција“, а се дефинира како процес со кој менаџерите влијаат врз преостанатите членови од организацијата заради остварување на стратегијата на организацијата. Управувачката контролна функција вклучува и планирање, но исто така овозможува и отстапување од зацртаните планови, ако менаџерите констатираат дека пронашле подобри начини за реализација на стратегијата од предвидените планови. Контролата како менаџерска функција не се врши изолирано, туку таа се изведува во соработка со другите менаџерски функции. Контролата и планирањето се тесно поврзани меѓусебно за што поуспешно да ја прикажат целината. Само кога дејствуваат заеднички, тие се најефикасни во постигнувањето на високи работни резултати. Но и покрај тоа, планирањето има своја страна, а контролата своја страна во менаџерскиот процес. Меѓусебната поврзаност и различност на овие две менаџерски функции се гледаат во следниве карактеристики:¹¹

1. Планирањето претставува формален процес на донесување одлуки за поставување на целите, стратегиите, тактиките и човечките ресурси, додека менаџерската контрола претставува мерка со која се осигурува

- складност на активноста и резултатите со планирањето, целите и стандардите;
2. Планирањето го опишува саканото однесување за постигнување на саканите резултати, а менаџерската контрола го потпомогнува одржувањето или пренасочувањето на актуелните однесувања за поуспешно постигнување на зацртаните резултати;
 3. Менаџерите не можат ефективно да планираат без точни, правовремени и соодветни информации, а процесите на контролата се средство кое им помага на менаџерите да добијат значајни информации;
 4. Менаџерите не можат ефективно да ја контролираат работата во организацијата без адекватен план, поради тоа планирањето и контролата си потпомагаат и се надополнуваат.

Контролата и планирањето се во висока корелација и поради тоа тие се поддржуваат меѓу себе. Доколку го споредиме планираното со постигнатото и констатираме дека е постигнато зацртаното, тоа ќе значи дека контролата е завршена, но ако зацртаното не е постигнато, тоа ќе значи дека треба да се бараат причините зошто не е постигнато и дали тоа може да се исправи. Ако со контролата се докажат несакани отстапувања, кои одмагаат во постигнувањето на зацртаните цели, во такви случаи мора веднаш да се преземат соодветни корективни активности за да се отстранат причинителите. Прикажаните четири карактеристики за поврзаноста помеѓу планирањето и контролата во потполност се прифатливи и за спортскиот менаџмент и како такви можат да дадат значаен придонес во ефикасноста и ефективното спроведување на тренажните и натпреварувачките процеси.

На наведениот начин се воспоставува синџир на контролирање кој има хиерархиски однос. Без разлика на квалитетот на менаџерскиот тим, нивната работа без користење на соодветна контрола нема да биде толку успешна каква што е кога се применува контролата. Основната причина за нивниот неуспех ќе биде немањето на доволно информации за состојбата на спортистите и за објективното дозирање на тренажните процеси. Контролниот процес во спортот го спроведува оперативниот менаџерски тим, задолжен за тренажните и натпреварувачките активности. Додека, одговорноста за извршената или неизвршената контрола паѓа на сите менаџери, независно од нивото на кое се

наоѓаат. Сите менаџери се одговорни не само за спроведување на контролите, туку и за постигнатите резултати. Одговорноста во воспоставувањето на контрола ја има менаџментот во спортската организација, додека сите вработени имаат за цел, според своите способности и можности, да помагаат во успешно спроведување на контролата.

Контролата има најголема примена во професионалниот спорт каде што постојано се контролираат тренажните и натпреварувачките процеси. Таквиот однос спрема контролата помага да се подобри виталноста и перспективноста на организацијата, да се подигне мотивираноста на спортистите, да се добијат суштински информации за моменталните способности на спортистите, како и да се согледа дали тренажните процеси оставиле позитивен трансфер врз спортистите, онаков каков што се очекувало. Исто така, добиените показатели се еден вид гаранција дека неизвесноста на зацртаните цели, односно постигнувањето на слаби спортски резултати со ваков начин на работа не се можни, а како резултат на контролираниот начин на работа спортската форма навреме се постигнува, а со тоа и зацртаните цели.

На менаџерските тимови од најквалитетните европските лиги многу добро им е познат придонесот што го дава контролата во остварувањето на поставените цели, па поради тоа неа ја издвојуваат за основна алатка врз која ги темелат и надградуваат постигнатите резултати. Кај таквите спортски организации, вложувањата на средства, труд и време се преголеми и тие не смеат да си дозволат неодговорна и неконтролирана работа. Со други зборови, колку спортската организација е поорганизирана, толку ќе има поголема потреба од контрола, а паралелно со тоа и поголеми можности за постигнување подобри спортски резултати. Таму каде што спортскиот клуб е лошо организиран и каде што нема контрола во работата, нема ни целосно извршување на поставените цели. Без соодветна контрола менаџерскиот тим нема да биде во можност брзо и навреме да реагира на лошото работење и на постигнувањето на лоши резултати, па поради тоа клубот брзо ќе заостане зад другите клубови и како резултат на неспособноста на менаџментот, брзо ќе замине од спортската сцена.

4.3. КАРАКТЕР НА КОНТРОЛАТА

Контролата покрај тоа што претставува една од стратегиско-управувачките функции, таа долго време била запоставувана, па дури имало и периоди кога била нарекувана „нужно зло“. Зборот контрола во организациите и во општеството од поединци е негативно сфатен. „Тој често се интерпретира како сила, набљудување, стражарење, манипулирање, забранување и друго. Ваквиот став спрема контролата делумно се должи на нашето силно верување во културните вредности на индивидуализмот и на силата на законот. Сепак, вредноста на индивидуализмот се потпира на самоконтрола или на надворешна контрола какви што се законите“.¹²

Контролата најчесто се злоупотребува од менаџери кои не се доволно упатени во функциите на менаџментот, а посебно во контролата како функција на менаџментот. Како последица на одбегнување или несоодветно применување на контролата се доаѓа до несакани ефекти кои тешко можат да се поправат, или пак создаваат големи проблеми, поврзани со нови трошоци и со неуспеси на организацијата. И денес има поединци кај кои постои погрешно разбирање за процесот на контролата, таквите поединци во денешното модерно општество, во име на демократијата и слободата имаат негативно мислење за контролата и лесно ја злоупотребуваат. „Контролата како поим е спротивен на слободата, и во демократското општество слободата е добра, а контролата лоша. Сè уште, секојдневниот живот на поединецот е многу контролиран. Речиси на секој човек личниот живот му е контролиран од две страни, внатре и надвор од организацијата во која работи. Надвор, личноста треба да ги следи формалните правила и неформалните норми на културното однесување. Внатре, во организацијата, поединецот, исто така, има многу правила и норми кои треба да ги почитува и спроведува, и тоа: мора да исполни одреден број норми за да добие целосен личен доход, прецизирано време кога да го поднесе извештајот, кога да го отчука времето на доаѓање и одење, да ја почитува безбедносната регулатива, да се придржува на кодексот на облекување и друго.“ Контролата го смалува степенот на слобода во носењето на одлуки и преземањето на индивидуални акции кои не се во интерес на организацијата.¹³

Постојат голем број причини зошто луѓето имаат одбивност спрема контролата. Исто така, постојат средства кои може да ги употреби менаџерот за

да помогне да се намали отпорот спрема контролата. Негативните реакции од контролата може да бидат совладани ако таа е: оправдана, разбирлива, реална, навремена, точна и др.. Намерата на контролата е да ја насочува организацијата да работи во рамките на стандардите што се поставени од окружувањето, внатрешно и надворешно. Врз основа на наведеното, контролата е процес кој го елиминира хаосот, а обезбедува складност во организацијата со намера целите да бидат остварени. Таа е многу битна за ефикасноста на менаџментот и работењето, а истовремено е сигнал за предупредување на менаџментот.

Контролата е функција на менаџментот која обезбедува извршување на работите во согласност со планот и програмата за работа, а истовремено овозможува мерење и оценување на успешно извршената работа. Извршувањето може да биде проценето само со определувањето на стандарди. Стандардите се потребни за да се изврши споредување на сработеното. Спроведувањето на контролата е врзано со различни проблеми според нивната природа: тешкотии во мерењето на резултатот, ненавремено вклучување на информациите во feedback - каналот и поставувањето на соодветни стандарди.

Успешноста на контролата во организацијата зависи од разбирањето на нејзината суштина. Клучните идеи кои треба да ги имаат менаџерите се следниве:¹⁴

1. Намерата на контролата е да постави основа за акција, која им помага на менаџерите да ги извршуваат работите во организацијата на успешен и профитабилен начин;
2. Контролата претставува најдобро „учење“ или образовно средство кое им стои на располагање на менаџерите. Исто така, контролата обезбедува клима во која треба да има место за акцијата. Таа помага во начинот на комуницирање на менаџментот за работите, за начинот на извршување и за остварениот успех од нивното извршување;
3. Контролата има позитивна вредност бидејќи им помага на менаџерите за самопроценување. Вредноста на самопроценувањето се зголемува со вклучувањето на идентификацијата на критичните или стратегиските фактори кои придонесуваат за успех на организацијата;
4. Контролата е неизбежна за односите, за споредувањето и за оценувањето. Всушност, контролата ги споредува извршените работи наспроти некои

норми или стандарди. Во оваа смисла, контролата е мерка која споредува две или повеќе работи;

5. За најголем број менаџерски работи, контролата треба да биде разбрана во однос на тренд-односите, а помалку во однос на апсолутните или поединечните вредности;
6. Ефикасната контрола на менаџерите бара флексибилност, а не непоколеблива преданост за кој било даден план на акција. Таа вклучува утврдување и мерење на голем број можни алтернативи;
7. Систематско следење и ревизија се битни за кој и да е ефективен систем на контрола. Процесот на оценување и мерење е, всушност, ревизија.

Менаџерскиот тим треба да креира таков контролен процес кој ќе има за цел да придонесе да се зголеми веројатноста за остварување на поставените плански цели и подобрување на вкупната ефикасност и ефективност во работата, а таквиот механизам се нарекува контролен систем. Една од посебните одлики на контролниот систем е да настојува да користи различни видови, методи и техники на контрола. Исто така, контролата во голема мерка помага да се зголеми ефективноста и ефикасноста на работата, а истовремено ја отсликува работата и способноста на менаџерскиот тим.

Во процесот на работата нема гаранција дека активностите ќе се одвиваат на начин кој е планиран и дека предвидените цели и задачи лесно ќе се постигнат. Токму затоа контролата се карактеризира за единствен начин со кои можат да се измерат и утврдат варијаблите кои придонесуваат за остварување на зацртаните цели односно критериуми. За да нема отстапувања од зацртаните цели или ако се појават тие треба да бидат во границите на дозволеното. За тоа да се постигне мора да се применуваат современи и проверени контроли, што значи нема успешен менаџер без успешна контрола. Со право може да се заклучи дека целта на успешно спроведување на контролата е во нејзиниот соодветен број и во нејзиното стручно изведување. Тоа значи дека преголемиот број на контроли, како и нестручно изведените контроли се штетни во остварувањето на поставените цели, а соодветниот број и стручно поставените контроли во голема мерка помагаат во постигнувањето на поставените цели. Според еден афоризам – „Контролата е како отров, која во мали дози лечи, а во големи убива“. Јас би го модифицирал афоризмот за негова посоодветна

примена во спортскиот менаџмент. „Контролата е како отров и лек, кога е спроведена од стручно-научен тим - лекува, а кога е спроведена од нестручен тим и кога се одбегнува - убива.“

Во денешниот современ спорт, контролата е средство без кое не е можен успех. Поради големото значење на контролата за спортот таа мора да се предвиди со планот и програмата за работа. Без успешна контрола тренажните процеси се безвредни, затоа што се нема сознание за нивното влијание и за нивниот трансформациски придонес.

Контролата треба да ја третираме како средство за следење на спортистите за што поуспешно воспоставување на ред, дисциплина и одговорност во клубот. Таквиот начин на контрола најчесто е поврзана со наградување и казнување на играчите. Речиси во сите екипи е практика играчите да се казнуваат за секој добиен жолт или црвен картон ако е „неоправдано добиен“ и да се наградуваат за успешно завршените задачи, под услов ако се постигне посакуваниот резултат. Исто така, играчите се казнуваат и наградуваат за секој изгубен или добиен натпревар или серија од неколку натпревари. Покрај правилникот за казни и награди има и исклучителни случаи каде што играчите можат дополнително да бидат наградени или казнети, еден од таквите случаи е кога се одигрува значаен натпревар за клубот и неговиот имиџ.

4.4. КАРАКТЕРИСТИКИ НА КОНТРОЛАТА

Зборот контрола за да нема непријатна конотација и да не се злоупотребува од поединци - вработени или играчи, потребно е да биде насочен кон превентивна или корективна активност. Тоа значи дека контролата треба првенствено да биде ефективна и ефикасна и да одговара на потребите на организацијата, што значи дека треба да помогне во остварувањето на зацртаните цели на организацијата. За времетраењето на контролата треба да се овозможи непречено извршување на сите работни обврски. Основната карактеристика на сите форми на контрола се гледа во тоа што таа е посебна активност, со која се следи и проверува правилното работење и отстранување на неправилностите во него. Контролата има функција да ги следи и коригира сите активности кои се поврзани со постигнување на поставените цели.

Во почетокот од процесот на контролата, потребно е да се дефинира тоа што треба да се контролира. Контролата не смее да биде исклучително насочена кон наоѓање само на недостатоци во работата на организацијата или поединецот, туку првенствено да биде насочена кон целокупниот процес на работа и кон постигнувањето на поставените цели. Речиси во секоја работа, во помала или поголема мека, се појавуваат грешки во извршувањето на работните задачи. Таквиот начин на работа обезбедува многу поголема мобилност во успешното работење и во откривањето на неправилното работење.¹⁵

Контролата е многу значаен процес за успешно управување со организацијата, поради тоа што овозможува навремено предупредување на менаџментот за лошото работење. Секоја организација има потреба од систем за контрола, за да може успешно да го следи текот на работењето во остварувањето на поставените цели. Без соодветна контрола организацијата нема сознание колкав е степенот на ефикасност и ефективност и дали е статистички значаен во процесот на остварувањето на целите. Секој менаџер сака да има ефективен, ефикасен и адекватен систем на контрола кој треба да му помогне во успешноста на совладувањето на усвоените планови и програми на организацијата, а со тоа и остварување на поставените цели. Врз основа на добиените резултати од контролата, менаџерскиот тим ги утврдува моделните карактеристики на врвните спортисти врз кои се изработува соодветен план и програма за работа. Потоа ги насочува спортистите од клубот со индивидуални тренажни процеси што повеќе да ги намалат разликите на поставените стандарди, а по можност и во поединечни параметри, да ги надминат.

Системот за контрола што го користат менаџерите не одговара секогаш и за секакви прилики за остварување на поставените цели. Бидејќи принципите за контрола се универзални, тоа значи дека треба да се изработи посебен план. Влијанието на овие квалитети варира од ситуација до ситуација. Па сепак, може да се констатира дека ефективната контрола има единаесет карактеристики, прикажани на Слика 4.1, а тие се:¹⁶

- Прифатена од вработените. Вкупниот квалитет на контролата е ефективен, бидејќи менаџерите се сконцентрирани на вклучување на вработените на организацијата во процесот на контролата. Системот на контрола треба да мотивира, а не да демотивира. Системот на контрола

треба да постави стандарди и да обезбеди повратни информации што се значајни за понатамошниот тек на работата;

- Точност. Системот на контрола треба да обезбеди точни информации со цел да се откријат девијациите и да се преземе корективна акција.
- Флексибилност. Ефективната контрола треба да биде доволно флексибилна за да овозможи приспособување на промените во окружувањето. Мал е бројот на организациите кои работат во релативно стабилно окружување. Флексибилноста може да се постигне со алтернативни планови за различни варијантни ситуации. Организацијата дејствува во променливо окружување. Интерните цели и стратегии се менуваат како одговор на промените во окружувањето;
- Навременост. Системот на контрола треба да обезбеди доволно информации за да им дозволи на менаџерите да подготват навремена промена. Корективната акција нема вредност доколку утврдувањето на фактите е задоцнето. Поради тоа, ефективната контрола треба да обезбеди навремени информации;
- Информира за отстапувањата. Ефективната контрола ги открива можните отстапувања пред тие навистина да се случат. Отстапувањата од стандардите треба да бидат што е можно побргу идентификувани. Информациите за отстапувањата треба да стигнат до менаџерот колку што е можно побрзо, така што тој ќе може да преземе корективна акција и да ги спречи неуспесите;
- Ориентирана кон напред. Во секојдневното работење на менаџерот постои јаз меѓу девијациите и корективната акција. Поради тоа, менаџерот бара техники кои ќе ги предвидат девијациите навреме за да преземе корекција пред проблемот да се случи. Менаџерот ќе даде предност на предвидувањето за тоа што ќе се случи веројатно наредната недела или месец;
- Непристрасност. Кога контролата е субјективна, подредените може да ги извршуваат неточно задачите. Објективната контрола треба да биде дефинирана и определена на јасен и позитивен начин. Објективните стандарди може да бидат квантитативни, како на пример: трошоци,

термини на комплетирање на работата, норматив на трудот на единица производ и друго;

- Конзистентност. Оваа карактеристика означува дека контролата треба да биде во согласност со целите, со политиките и со плановите на организацијата;
- Економичност. Контролата е економична кога произведува поголема корист од трошоци за нејзино спроведување. Економската корист од формалниот систем на контрола претставува разлика помеѓу трошоците за контрола и унапредувањето во извршувањето што го создава контролата;
- Разбирлива. Контролата нема вредност доколку не е разбирлива. Некои системи на контрола, посебно оние кои се базираат врз математички формули, графикони на прекршување, детална анализа, статистички методи, не се доволно разбирливи за менаџерот кој треба да ги употребува. Неразбирливата контрола произведува фрустрација кај вработените, непотребни грешки и или нејзино непочитување;
- Корективна акција. Системот на контрола кој ги открива девијациите од целите, политиките и од плановите ќе има помала вредност доколку не сугерира преземање корективна акција која треба да ги елиминира девијациите. Ефективната контрола треба да открие каде се случуваат слабостите, кој е одговорен за нив и што треба да се направи.

Слика 4.1



Извор: Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент*. Скопје. стр. 346.

Контролата е во висока корелација со преостанатите функции од процесот на менаџментот и дава повратни информации за извршувањето на планираните активности во организацијата. Контролата претставува значајна функција на менаџментот во кој се споредува постигнатото со планираното. Ако во контролниот процес се откријат отстапувања, се преземаат корективни акции. Суштината на контролата е во тоа да ги открие отстапувањата во самиот почеток. Во стварност, контролата претставува процес со кој се обезбедува поклопување на вистинските активности со планираните.¹⁷

Контролата се карактеризира со систематизирано и постојано стручно-научно надгледување на играчите, а се темели врз истражување, споредување и оценување на постигнатите резултати. Поради наведеното, таа претставува една од најзначајните функции на спортскиот менаџмент и затоа треба да има постојана активна улога во управувањето со организацијата. Со право можеме да кажеме дека нема ефикасно управување со спортската организација - клубот ако нема ефикасна контрола. Клубови кои немаат ефикасен систем на контрола, се карактеризираат со голем ризик на неправилно работење, со неуспешно натпреварување и со излегување од повисок во понизог ранг на натпреварување. Врниот менаџмент на клубот е директно одговорен за воспоставување ефективен и ефикасен контролен систем. Тоа е дел од неговата одговорност која произлегува од неговата положба како личност на која му е доверено управувањето со клубот.

4.5. ПРОЦЕС И ФАЗИ НА КОНТРОЛАТА

Контролата како менаџерска функција не се спроведува изолирано, тука таа е во висока корелација со функциите планирање, организирање и водење на екипата. Наведените функции помагаат во остварувањето на целите, додека контролата помага целите да се остварат така како што ги посакуваме. Контролата не е само надгледување, односно процес на констатирање на грешки, туку нејзината улога е во тоа што таа помага да се пронајдат начини и да се преземат акции со чија помош ќе ги остварат поставените цели.¹⁸

Контролата е континуиран процес на приспособување на очекувањата. Процесот на контрола и покрај тоа што различно е разработен во литературата, во суштина останува ист без оглед на активностите и специфичностите на

организацијата. Според Mokler, контролата претставува систематски напор да се постават стандарди за ефикасно остварување на планираните цели, да се воспостави систем на повратни информации, да се утврди дали има отстапување и да се измери значајноста на отстапувањето, како и да се преземат сите мерки за да се осигура дека сите ресурси се користат на најефикасен и најефективен начин во постигнувањето на заедничките цели. Во процесот на спортската контрола најзастапени се четирите фази кои се предложени од Mokler. Тие се: ¹⁹

- Утврдување на стандардите (норми - критериуми);
- Мерење на постигнатите резултати;
- Споредување на постигнатите резултати со нормираните стандарди;
- Преземање на корективни тренажни процеси.

Наведените фази од општиот менаџмент во потполност се прифатливи и за спортскиот менаџмент, зависно од специфичноста на спортската дисциплина тие можат да се надградуваат со специфични спортски карактеристики.

1. Утврдување на стандардите (норми). Прва и основна фаза во процесот на контролата е поставување на стандардите - нормирани резултати или критериуми, кои ќе служат за вреднување на извршената работа. За оваа фаза се вели дека е примарна за контролата, затоа што ако нема утврдени стандарди, тогаш нема да има ни објективна контрола. Стандардите го претставуваат резултатот кој е посакуван, тие се нивоа на најпосакувани постигнувања од страна на спортистите и оперативниот менаџерски тим во спортската организација. Стандардите претставуваат однапред дефинирани големини со кои се проценуваат остварените цели на екипата или поединечни задачи на играчите. Нормите, односно стандардите се менлива категорија и поради тоа треба постојано да се проверуваат, а доколку е потребно, да се коригираат во согласност со новонастанатата ситуација. При поставувањето на стандардите, потребно е да се води сметка тие да бидат мерливи и што попрецизни и посоодветни. Стандардите не треба да се „вадат од ракав“, туку тие треба да произлегуваат од студиозна процена на реалните потенцијали на клубот. Поради нивната значајна улога тие треба да бидат јасно и прецизно дефинирани и приспособени со целите и стратегијата на клубот како организациски систем. Стандардите, односно критериумите можат да бидат поставени како еден, два или повеќе, а колку ќе бидат поставени ќе зависи од стратегијата на екипата. Она

што ќе се дефинира како стандард - критериум ќе зависи од тоа што сака да постигне спортската организација, односно кои цели ги има зацртано. Стандардите се однесуваат првенствено на планираниот резултат, гледан од аспект на усогласеност со посакуваната и реализираната цел. Под поимот стандард се подразбира изработка на мерки и критериуми за оцена на спортската организација и нејзините делови и поединци, како и нивните можности за успешно да ги реализираат поставените цели.²⁰ Стандардите се студиозна оцена на реалните потенцијали на спортската организација, нејзините делови, а посебно спортската екипа или поединечно играчите, искажани преку посакуваните цели.

Најголема грешка може да направи организацијата ако постави нејасни и немерливи цели во планирањето. Секогаш, кога е можно стандардите треба да се прикажуваат бројчано, за да се намали субјективноста во процесот на контролата. Воопштени фрази треба да се избегнуваат како на пример, успешно се завршени подготовките, добро е подготвена и воиграна екипата, екипата е во полна спортска форма или подигнато е нивото на играта и др.. Таквите општи заклучоци се премногу општи и треба да се заменат со конкретни - мерливи вредности кои можат да се искажат со бројки.

Примерокот од кој е добиен како стандард се вика нормиран примерок, а добиениот стандард на таквиот тест се нарекува нормиран тест. Нормираниот примерок мора да исполнува некои услови за да има тежина на нормиран примерок. Примерокот кој се зема како мерка треба да е репрезентативен за да може да биде претставник на целата популација од која е земен. Во спротивно, мерењето нема да биде реално, па ни самиот систем на контрола нема да биде објективен. Пример: ако се земе примерок од спортисти кои припаѓаат во група на врвни спортисти, во таков случај и спортистите за кои е наменет овој тест треба да припаѓаат на иста група според возраст, квалитет, пол и друго. Овие се основни релевантни белези на воспоставување норми на примерокот. Ваквите белези се многу битни, а и многу различни, некаде е значаен полот, некаде возраста, некаде квалитетот и друго. Со други зборови не може да се земат за стандарди тестовите од врвните спортисти и да се споредуваат или да се бара да ги постигнат просечни спортисти - аматери. Нормираниот тест не може да биде

универзален стандард ниту треба да се настојува тоа да стане, туку тој ќе важи само за популацијата од која е добиен.

Стандардите можат да бидат групирани во квантитативни и квалитативни вредности (мерливи и немерливи). Мерливите - квантитативни стандарди се прикажуваат бројчано, а немерливите се врзуваат за стандарди кои се проценуваат од „око“. Квантитативните стандарди се однесуваат на физички единици, потрошувачка на кислород, анаеробен праг, концентрација на млечна киселина, пулс и друго. Наведените стандарди лесно се класифицираат. На квантитативните - физичките стандарди им се дадени бројки, како на пример: релативна потрошувачка на кислород е 70 ml/min/kg, тоа е рамката во која треба да се движи дефинираниот стандард. Квалитативните стандарди се неквантифицирани начини на мерење на резултатот, нешто што има субјективна вредност како на пример: борбеност, упорност, навремено покривање, креативност, статичка игра, преземање на играч, прелевање на играчите од една во друга зона и друго. Наведените вредности ако се постават за критериуми ќе треба да се отценуваат од „око“, но доколку се работи за врвен стручњак тие можат успешно да бидат вреднувани, иако не се мерени со прецизен инструмент.

Нивото на стандардите може да се намалува и наголемува зависно од новонастанатите ситуации во спортската организација - клубот, односно кога ќе биде очевидно дека поставените стандарди не се повеќе реални. Пример: нивото на стандардите се намалува во следниве случаи: кога дадената вредност како стандард има значајно отстапување од добиените резултати, кога се работи со екипа од понизок ранг на натпреварување, кога се работи со екипа од ист ранг на натпреварување со мали материјални и финансиски средства и со послаб квалитет на играчи, како и со екипа на која и откажал главниот спонзор или ако некои од играчите што се носители на играта се повредени или болни. Во таков случај потребно е стандардите да се редефинираат според вистинските можности во дадениот период.

Кога се врши споредување помеѓу стандардите и постигнатите резултати, врвниот менаџер мора да знае објективно да го процени придонесот на екипата - играчите, како и придонесот на тренерот. Таквиот придонес може да се дознае само ако е извршена контрола на значајните способности и особини на играчите пред почетокот на подготвителниот период и на крајот од натпреварувачкиот

период, за да се види колкави се остварените трансформациски процеси. Во спротивно, оперативниот менаџер може да си го препише целиот успех на себе.

2. Мерење на постигнатите резултати. За да се оправда значајниот придонес на контролата во остварувањето на поставените цели, процесот започнува со мерења на постигнатите резултати. Тоа има значајна улога во развојот на научните сознанија за спортските игри. Мерењето на резултатите претставува траен репетитивен процес. Целта на секое мерење е преку добиените резултати од тренажните процеси да се утврди нивото на тренираноста на играчите, да се споредат постигнатите резултати со поставените стандарди, да се формираат хомогени групи и друго. При мерење на добиените резултати треба строго да се води сметка тие да бидат значајни за успехот на екипата и да бидат во корелација со поставените стандарди, за да можат да се остварат посакуваните трансформациски процеси. Мерења кои не се значајни и не се директно врзани за стандардите, создаваат погрешни информации и погрешно насочување на тренажните процеси, а како резултат на таквото работење се постигнуваат лоши резултати.

Според Campbell, мерење е давање бројки на појавите или својствата на објектите врз основа на одредени правила, а давањето на бројчани вредности значи квантитативен опис на промените.²¹ Со други зборови нема објективност во мерењето ако нема квантитативни показатели. Мерењето се дефинира како утврдување на индивидуалните разлики. Ваквата дефиниција е прифатлива за емпириските истражувања во спортските и антрополошките научни активности. Во спортот голема примена има квантитативното мерење. Пример: мерењето на функционалните и моторичките способности спаѓа во квантитативните начини на вреднување (бројчано), а добиените резултати се хомогени. Додека, мерењето на тактичките дејствија спаѓаат во квалитативни начини на вреднување на резултатите „од око“, а таквите добиени резултати се проследени со големи варирања.

Напоменуваме дека во мерењето постојат точно дефинирани правила кои мора доследно да се почитуваат. Поради наведеното мерач не може да биде кој било, туку тоа треба да биде стручно и специјално оспособено лице кое треба да ги познава и да се придржува на сите правила и процедури на мерењето. Благодарение на денешната висока технологија, најчесто при тестирање на

спортистите се користат електронски мерни инструменти, со кои можат прецизно да се вреднуваат промените до кои се дошло во тренажните процеси. Современата мерна апаратура треба да ја користат добро оспособени мерачи кои имаат искуство во работата со современи електронски инструменти.²²

3. Споредување на постигнатите резултати со нормираните стандарди. По дефинирањето на стандардите и мерењето на постигнатите резултати следува клучната фаза во процесот на спортската контрола, каде што се вршат споредувања на постигнатите резултати со нормираните вредности. Споредувањето ќе ја постигне својата цел ако стандардите се добро одбрани, а резултатите точно измерени, во спротивно ќе се добијат погрешни информации. Во одредени временски интервали, неопходно е да се врши интегрална компарација помеѓу тоа што е планирано и тоа што е реализирано. Без такви постапки и анализи кои се базираат врз егзатност, односно врз објективна анализа и процена, секоја понатамошна операционализација би била бесмислена бидејќи нема да се знае во која насока ќе оди развојот и оптимализацијата на тренажните технолошки процеси. Само со компарација помеѓу планираните и реализираните спортски резултати, како краен резултат на променетиот технолошки процес се доаѓа до објективни сознанија за континуираното подобрување на спортските резултати. Добиените позитивни резултати од споредувањето имаат многу значајно влијание врз понатамошната работа за да се продолжи и понатаму со вложување на напор, време и средства во тренажни процеси за уште поголеми спортски постигнувања. Споредувањето на добиените резултати со моделот на врвни спортисти овозможува да се видат разликите и да се констатира колкаво е приближувањето или оддалечувањето од моделот, а истовремено се добива и објективна „слика“ за подготвеноста на играчите. Исто така, се вршат споредувања на добиените резултати помеѓу своите играчи. А, врз основа на добиените резултати од споредувањата се врши селекција на играчите за состав на екипата и се даваат соодветни улоги на играчите.

Ако се дојде до констатација дека се постигнати посакуваните резултати, односно промени, во такви случаи е потребно и понатаму да се продолжи со истиот начин на работа, како резултат на проверените квалитетни тренажни процеси.

Ако при споредувањето на добиените резултати со критериумот се добијат мали и незначајни разлики, може со право да се констатира дека се дошло до приближување на добиените резултати до критериумот. Оваа фаза од контролата оправдано се одбегнува, а тоа значи дека е дозволено нејзино прескокнување во случаи кога отстапувањата од стандардите се во границите на толеранцијата и како такви не бараат интервенција на менаџерскиот тим. Со оглед на тоа дека отстапувањата претставуваат редовна појава во практиката, значајно е да се утврди нивната прифатлива толерантна граница. Границата на толеранција покажува големина или мерка до која отстапувањето од планираната големина може да се движи, а да не влијае битно врз крајниот резултат. Дозволената граница на отстапување од стандардите е потребно да се утврди уште во постапката на изработката на стандардите - критериумите. Не постои екипа во која сите играчи имаат идеални способности и особини и каде што планираните и постигнатите резултати во потполност се поклопуваат кај сите играчи.²³

Во двата случаја е потребно да се продолжи со работа со проверениот начин, поради тоа што тренажните процеси биле правилно насочени кон приближувањето до критериумот и ги дале очекуваните резултати. Таквите тренажни процеси довеле до успешни трансформации на почетната состојба во новоформирана состојба, со која се обезбедило повисоко ниво на спортски вредности и приближување до зацртаниот модел. Тоа не значи дека менаџерскиот тим треба целосно да биде задоволен од планот и програмата на тренажните процеси, туку треба и понатаму да го надградува и да работи на индивидуалниот развој на спортистите, сè со цел да се изедначат разликите или да се надмине критериумот.

Единствен проблем се појавува тогаш кога се јавуваат недозволените отстапувања надвор од граничната вредност, а за таквите отстапувања менаџерскиот тим треба брзо да реагира и да преземе соодветни тренажни процеси за нивно отстранување. Врз основа на отстапувањата од критериумот, менаџерскиот тим одлучува дали да се прифати начинот на работа, да се коригира начинот на работа или да се отфрли начинот на работа.²⁴

4. Преземање корективни тренажни процеси. Четвртиот и завршниот процес на контролата е логично продолжение на претходните фази на контролниот

процес. Целта на контролата е да се дојде до информации врз кои ќе се преземат нови акции за понатамошна надградба на трансформациските процеси или преземање акција за коригирање на тренажните процеси. Со други зборови, контролата нема за цел само мерење, споредување и коригирање на добиените резултати, туку контролниот процес го заокружува планираниот циклус со давање оценка за реализираните цели, а потоа за да започне со планирање на нов циклус, уште поефикасен.

Доколку, менаџерскиот тим уочи девијации под граничната вредност на толеранција, потребно е да преземе соодветни корективни акции, односно да примени соодветни методи, средства и начини на тренажни процеси, за да ги доведе девијациите во границите на толеранција.²⁵ Применетото лошо и нестручно планирање и програмирање на тренажните процеси довело до заостанување на екипата зад претходно зацртаниот модел, кој е окарактеризиран како критериум. Како резултат на таквите тренажни процеси биле постигнати слаби резултати, а поради наведеното, најпрво менаџерскиот тим треба да ги открие причините кои довеле до значајно оддалечување од поставениот модел. Во таков случај е потребно добро да се проанализира девијацијата, да се утврдат нејзините причинители и истите да се отстранат, а потоа да се подигне нивото на тренажните процеси и да се достигне спортската форма. По откривањето на причините и во спроведувањето на корекциите, не треба да се губи време, туку треба што побрзо да се започне со нивно остранување. За таа цел менаџерскиот тим спроведува дополнителни тренажни процеси со способностите и особините во кои тие најмногу заостануваат во однос на моделот, сè со цел да ги елиминира слабостите и да овозможи успешно приближување до критериумот. Таквата корекција треба да доведе до посакувани трансформациски промени.

Првата постапка е преземање соодветни дополнителни тренажни процеси, со кои се има за цел уочените слабости што побрзо да се отстранат или намалат на минимум, односно што побрзо да се подигне посакуваното ниво и да се приближат играчите до зацртаните стандарди. Ако корективната акција се спроведува за време на натпреварувачкиот период, најдобро е таа да се изведува во „од“, а за време на нејзиното изведување да се преземат мерки за спречување на постигнувањето на слаби резултати, односно губење на натпреварите. За да се избегнат неуспешните настапи на екипата и губење на натпреварите, потребно е

неподготвените играчи (технички, тактички, кондициски и психолошки) да се заменат и да се стават како резервни играчи, сè додека не се отстранат недостатоците во нивната игра. Таквите играчи можно е да играат со мала минуџа во натпревари во кои екипата има постигнато убедливо водство или во натпревари каде што победникот е познат.

Втор начин на исправање на грешките е преку пренасочување на ресурсите. Тоа значи прекомандување на одредени оперативни менаџери во клубот, од еден погон во друг, на припомош.

Третиот начин на исправање на недостатоците се постигнува преку стимулирање на спортистите и менаџерскиот тим со поголеми парични награди (преку зголемување на премиите или поврзување на освоените бодови со големи премии).

Во постапката на утврдувањето на мерки за отстранување на девијацијата, менаџерскиот тим може да заклучи дека појавата на девијациите е како резултат на нереално поставените стандарди - критериуми. Во таков случај корекцијата се врши во поставените стандарди, затоа што во текот на студиозниот контролен процес е утврдено дека стандардите се несоодветни, односно дека се превисоко или прениско поставени. Исто така, врвниот менаџер може да го подигне нивото на поставените стандарди како резултат на засилувањето на екипата, на создадените подобри услови за работа, на подигнатото ниво на тренажно-технолошкиот процес и друго. За жал, голем број оперативни менаџери ги прескокнуваат наведените четири фази или бегло – на брза рака ги поминуваат. Таквите менаџери претставуваат „постојана кочница“ и никогаш не го откриваат правиот причинител за пожарот, туку се задоволуваат со постојано префрлување на вината на играчите или на судијата. Таквите екипи со такви оперативни менаџери во нормални услови никогаш не постигнуваат добри резултати.

Ако при споредувањето на постигнатите резултати и критериумот се утврдат големи и значајни разлики, во таков случај потребно е темелно да се бараат причините за неуспехот. Најчесто во такви случаи генералниот менаџер (директорот на клубот) заедно со управниот одбор носат одлука дека екипата неоправдано заостанува зад претходно зацртаниот модел. Како резултат на таквите заостанувања, екипата губи планирани бодови, има лош пласман на

табелата и го намалува имиџот на клубот. Поради наведеното се преземаат ригорозни мерки, а тие најчесто се насочени кон засилување на екипата со нови и квалитетни играчи, менување на оперативниот менаџерски тим, редефинирање на поставените цели на екипата и друго.

4.6. ПРИНЦИПИ НА КОНТРОЛАТА

Бидејќи контролата обезбедува успешно работење нејзиното спроведување треба да биде ефективно и ефективно изведено. Контролата треба да се изведува со мали трошоци и мора да ги опфати параметрите кои имаат значајно влијание врз успехот на организацијата. За да биде контролата ефективна е потребно да има конкретни ситуации кои се последица на одредени принципи, и тоа: ²⁶

1. Контролата се врши врз основа на веродостојни информации. Додека неверодостојните информации можат само да ја влошат состојбата. Добиените веродостојни и соодветни информации се едни од најзначајните обврски кои менаџерот ги врши во процесот на контролата;
2. Времето е кратко, а информациите мора да се соберат, класифицираат и да се оценат за да може навреме да се преземат соодветни акции. Задоцнетото реагирање обично има контрапродуктивно дејство;
3. Контролата мора да биде објективна и сеопфатна, а добиените информации од контролата мора да бидат разбирливи и доследно спроведени. Доколку процесот на контрола е неразбирлив, доведува до конфузија и фрустрација кај тие што треба да го спроведат. Ако пак, доследно не се спроведе контролата нема да ги даде очекуваните и вистинските резултати;
4. Контролата е фокусирана на елементите кои имаат стратегиско значење. Насочувањето на контролата мора да биде кон подрачјето каде што се вршат отстапувања од стандардите, или каде што отстапувањата доведуваат до најголеми негативни ефекти. Исто така, процесот на контрола мора да биде насочен кон оние акции кои на најнефективен начин ги отстрануваат девијациите;
5. Контролата мора да биде економски оправдана. Трошоците на контролата мора да бидат мали од користа која ја носи контролата. Најдобар начин да

- се намалат трошоците на контролата е да се селектираат најзначајните предикторски варијабли кои влијаат врз остварувањето на целите. На пример, за да ја утврди поединечната и екипната подготвеност на екипата, најдобар параметар на оперативниот менаџер е да го одреди анаеробниот праг;
6. Контролата мора да биде во согласност со зацртаните цели и стратегијата на организацијата. Системот на контрола мора да биде компатибилен со организациските потреби. На пример, секој играч мора да игра колективно, каде што секое индивидуално изведување на те-та-деј мора да го приспособи на што поефикасно завршување на колективната акција;
 7. Контролата мора да биде во согласност со бизнисот на организацијата. Најмалку две причини условуваат согласност на контролата со работниот бизнис, и тоа:
 - секоја активност има свој придонес и влијае на свој начин врз успехот или неуспех на целокупниот процес во бизнисот;
 - контрола на значајните информациите имаат сите поединци кои се носители на одлуки, а со тоа и на целокупниот бизнис;
 8. Контролата мора да биде флексибилна, а флексибилно поставената контрола овозможува брзо реагирање на промените и на окружувањето на организацијата;
 9. Контролата мора да биде применлива. Применливоста и ефикасноста на контролата се гледа во тоа што по констатирањето на отстапувањето од стандардите, мора да биде во состојба да предложи соодветни корективни дејствија. Предложените корективни мерки мора да бидат дадени во таква форма којашто ќе овозможи брзо и ефикасно отстранување на недостатоците.
 10. Контролата мора да биде прифатена од целокупниот менаџерски тим. Системот на контрола е прифатен од членовите на менаџерскиот тим само ако е во согласност со поставените цели. На пример, примарниот интерес на врвниот менаџер е ако процесот на контрола во преден план ги поставува финансиските резултати на организацијата - клубот, кои се во корелација со постигнатите резултати и уфрлувањето во екипата на млади и талентирани спортисти.

4.7. ВИДОВИ НА КОНТРОЛА

Менаџерите од сите дејности имаат потреба од знаење за видовите на контрола за да можат успешно да ги применат во соодветни ситуации. Процесот на контрола постојано функционира во спортот, а како таков најзастапен е во тренажните и натпреварувачките процеси.

Во денешната современа литература постојат голем број различни видови на контроли, кои се различно класифицирани зависно од критериумите кои се земаат како основа за нивна поделба. Според времето на спроведување, контролата може да биде превентивна, едновремена и feedback контрола.

4.7.1. Превентивна контрола

Превентивната контрола спаѓа меѓу најпосакуваните контроли, затоа што се изведува пред самиот почеток на активноста и се фокусира исклучително на спречување на очекуваните проблеми. Понекогаш, оваа контрола се нарекува преелиминарна, претконтрола, проактивна, антиципативна или управувачка, а нејзината намера е организацијата да се осигура дека со нивното влегување нема да се создадат проблеми во извршувањето на зацртаните задачи. Оваа контрола се обидува да ги идентификува и да ги спречи девијациите пред тие да се случат, а поради наведеното, превентивната контрола има широка примена во сите активности.

Авторите предлагаат практичен водач за примена на превентивната контрола: ²⁷

1. Потребно е современо планирање и анализа;
2. Треба да се примени внимателно размислување при селектирањето на влезните варијабли;
3. Превентивниот систем мора да се одржува динамички;
4. Треба да се развие модел на систем на контрола;
5. Податоците на влезните варијабли мора да се прибираат редовно;
6. Податоците на влезните варијабли мора да се проценуваат редовно;
7. Превентивната контрола бара акција.

Превентивната контрола има голема примена во сите дејности меѓу кои и во спортот, поради тоа што ги спречува и ги антиципира проблемите. Оваа

контрола се фокусира на спречување на очекуваните проблеми, па затоа се спроведува пред самиот почеток на активноста, каде што менаџерскиот тим ги идентификува девијациите и веднаш презема акција за отстранување на проблемите, пред тие да се појават. Овој вид на контрола во спортот има за цел превентивно да дејствува во спречување на постигнување на лоши спортски резултати. Предвремената контрола бара големо предзнаење, навремени и точни информации за да може однапред да преземе акција за спречување на девијациите. На прв поглед оваа контрола изгледа многу едноставна, но не е така, затоа што многу е тешко да се дојде до навремени и точни информации.

Организираните спортски клубови поради својот професионален однос и поради големите вложувања неминовно ја применуваат превентивната контрола. Пример: оваа контрола има голема примена во спортот при купување на играч/и од друг клуб. Купувачите не се задоволуваат само со квалитетот на играчите, кој е неспорен, туку како превентива вршат разни контролни прегледи и тестирања со цел да ги проверат и да се убедат во нивните здравствени и други способности, пред да потпишат договор. Овој вид на контрола бара време, софистицирана апаратура и точни информации, што е тешко некогаш навреме да се добијат. Друг пример, примена на превентивната контрола за време на натпревар. Суштината на контролата пред самиот натпревар е во тоа што менаџерскиот тим ги предвидува грешките кои можат да се појават за време на лоши атмосферски услови или поради одредени предности на противничките спортисти, се преземаат соодветни акции за да се спречат можните грешки пред да се доведе екипата до пораз. Ако натпреварот се игра на фудбалски терен на кој паднало многу дожд, менаџерот пред почетокот на натпреварот им укажува на фудбалерите дека теренот е лизгав и дека топката добива забрзување ако падне под кос агол, па поради тоа на играчите им препорачува: ²⁸

- Контролата на топката е намалена, па затоа играчите треба да бидат внимателни, како во одбрана така во напад;
- Да се избегнува додавање на топката од големи далечини, освен во исклучителни случаи;
- Голманот да избегнува фаќање на топка која е силно упатена кон голот поради нејзината лизгавост, таквите топки треба да се одбиваат со дланки или боксови;

- Напаѓачите да изведуваат удари на гол од поголеми далечини поради лизгавиот терен;
- Да се внимава на должината и бројот на крампоните на копачките поради мекиот терен и друго.

Но, сепак превентивната контрола има најголема примена во спроведувањето на тактиката на играта, бидејќи таа се поставува исклучително пред самиот натпревар каде што треба да се предвиди развојот на натпреварот. За да се предвиди успешен развој на натпреварот, потребни се големи стручни знаења, искуство, точни информации за противникот, опремата и друго.

За значењето на превентивната контрола најдобро зборува следната поговорка: подобро е да се спречи опасноста, отколку да се лечат последиците.

4.7.2. Едновремена контрола

Едновремената контрола уште е наречена заштитна, а се применува додека активноста е во тек на остварување за да убеди дека таа е во согласност со стандардите на организацијата. Таа содржи набљудување на активностите на вработените, со цел да се обезбеди тие да се конзистентни со планираните стандарди. Менаџерот е во позиција да преземе корективна акција за соодветниот проблем во „од“, пред неговата корекција да биде многу скапа или потешка за коригирање.

Едновремената контрола вклучува и самоконтрола од страна на вработените за нивното однесување во извршувањето на работните задачи. Најпозната форма на едновремена контрола е директно надгледување. Во ситуација кога менаџерот директно ги набљудува акциите на вработените, во таков случај тој може едновременно да ги набљудува нивните активности и истовремено да презема корективни мерки за отстранување на појавениот проблем. Покрај тоа што постои мало задоцнување помеѓу извршувањето на активноста и одговорот на менаџерот, сепак со преземањето на благовремена корективна акција, доцнењето е минимално. Тоа значи дека проблемот може навреме да биде откриен пред многу ресурси да бидат ангажирани или да настани поголема штета.²⁹

Овој вид на контрола има многу голема примена во спортските тренажни и контролни натпревари каде што најбезболно можат да се коригираат

појавените грешки од техничко-тактичка природа. Најчесто настанатите грешки се коригираат на лице место во „од“, пред тие да се продлабочат и зацврстат или да добијат други димензии, па да поминат во навики. Под поимот корективни мерки во спортот се подразбира преземање соодветни и правовремени исправки во тренажните процеси, планот и програмата за работа, како и нивна навремена реализација. Едновремената контрола е присутна секојдневно, а се спроведува преку набљудување на тренажните и контролните процеси со цел да се обезбеди тие да се конзистентни со планираните стандарди. Секојдневната контрола покрај тоа што ги следи спортистите како ги поднесуваат тренажните и натпреварувачките оптоварувања, таа посебно е насочена кон постојано коригирање на техничко-тактичките и креативните способности на тренинзите и натпреварите. Целта на таквата контрола е да се утврди колку техниката е успешно совладана и дали играчите го одигруваат најдоброто решение во дадената ситуација, односно што треба да се менува - коригира за да се постигнат поставените цели - стандарди. За време на тренинг - натпревар (игра помеѓу првата екипа и резервите) едновремениот контролен тренажен процес го спроведува менаџерот на следниот начин. Тренинг-натпреварот го суди менаџерот, за да може индиректно да учествува во играта и во коригирањето на техничко-тактичките дејствија. За времетраењето на натпреварот – играта, менаџерот по потреба ја прекинува играта со примена на методот „стоп“ за да укаже на направената грешка.³⁰

По прекилот на играта се врши реконструкција на акцијата, а тоа значи:

- Се укажува на погрешно одиграната акција;
- Се враќаат играчите на претходните позиции, пред да се одигра погрешната акција;
- Се укажува каде треба да продолжи акцијата и
- Неколку пати се повторува правото решение за да остави траги во изборот на најдоброто продолжение на акцијата.

4.7.3. Контрола со повратна врска - Feedback control

Контролата со повратна врска се концентрира на резултатите што ги постигнува организацијата. Понекогаш таа се нарекува постакција или излезна

контрола, а е ориентирана на крајниот производ. Контролата со повратна спрега е корисна бидејќи им дозволува на менаџерите да ги употребат информациите на минатото извршување, за да може идното извршување да биде во согласност со целите. Таа уште се нарекува „факти“ и е многу значајна за процесот на контролата. Честопати влезните големини не се мерливи или не може да се откријат со превентивната контрола, па затоа најголем број системи на контрола се насочени кон излезните варијабли. Менаџментот често чека додека не се случи криза за потоа да преземе корективна акција. Во суштина, во излезната контрола вистинското извршување треба постојано да биде мерено наспроти очекувањата за определување на потребната корективна акција. Честопати контролата со повратна спрега е наречена: постконтрола - отпосле контрола, ретроактивна, постациска контрола или излезна контрола.

Контролата со повратна спрега има две предности во однос на превентивната контрола, и тоа: ³¹

- Прво, повратната спрега му овозможува на менаџерот значајни информации за тоа колку бил ефективен напорот на планирањето. Доколку повратната спрега укаже на мали варијации меѓу стандардите и стварното извршување, евидентно е дека планирањето било во насока на задачата. Ако пак девијацијата е голема, менаџерот може да ја користи оваа информација кога формулира нови планови за да ги направи поефикасни и
- Второ, контролата со повратната спрега може да ја зголеми мотивацијата на вработените. Луѓето сакаат информации за тоа колку добро ги извршиле своите стандарди. Контролата со повратна спрега обезбедува такви информации.

Повратната спрега има критична улога во процесот на контролата. Таа содржи влезни информации во организацијата кои покажуваат колку добро е извршена работата и претставуваат водач за понатамошните операции. Во суштина, излезната контрола треба да се измери и да даде одговор за извршената работа, а потоа да се спореди со очекуваните резултати. Без повратни информации за степенот на научената задача не можат да се обезбедат квалитетни ефекти на програмираното усовршување. Контролата со повратна

спрега создава можности за објективно наградување според постигнатите резултати.

Како и претходните две контроли, така и контролата со повратна спрега има голема примена во спортските организации, а посебно е значајна за клубовите од спортските игри. Повратната спрега е важен дел од контролата, затоа што има критична улога во нејзиниот процес. Таа содржи влезни информации за изведените тренажни процеси и покажува колку успешно или неуспешно биле спроведени. Контролата со повратна спрега првенствено има за цел да ги открива грешките на контролираните варијабли на излезот од системот. Поединечни грешки, односно способности и особини можат брзо да се отстранат, но има и такви способности и особини кои многу потешко се отстрануваат затоа што за нив е потребно многу време, труд и соодветни тренажни процеси.

Нејзината најголема и најзначајна примена доаѓа до израз при одигрувањето на контролни и првенствени натпревари, каде што најчесто успешно или неуспешно спроведените тренажни процеси се реперкуираат на резултатот на натпреварите. Бидејќи влезните големини за време на тренажните процеси не можеле објективно да се проценат и измерат, пренасочувањето е кон излезните варијабли кои имаат значајно влијание врз критериумската варијабла - победата. Повратната спрега е составен дел на секој натпревар (контролен процес), затоа што обезбедува информации со кои можат успешно да се коригираат направените грешки (кои се полесно совладливи).

Оперативниот менаџер често е принуден преку излезните параметри со задоцнување да констатира дека неговата екипа не ги постигнала очекуваните резултати и се оддалечила од зацртаните цели (освојување на посакуваното место на табелата), поради тоа што биле изгубени натпревари кои биле планирани да се добијат. Менаџерскиот тим е принуден преку анализи на одиграните натпревари да ги бара причините за лошите резултати и да преземе соодветни корективни мерки. Добиените информации од повратната спрега во некои случаи можат да бидат задоцнети, затоа што излезните варијабли со големо задоцнување информираат за значајните недостатоци на екипата, коишто во натпреварувачкиот период тешко можат да се исправат или да се компензираат.

4.7.4. Визуелна контрола

Има способности и особини во спортот кои можат да се мерат исклучително со визуелна контрола, но тоа не дава за право оваа контрола да биде користена како единствена. Овој вид на контрола во голема мерка е субјективна, па поради тоа не треба да се претерува со нејзината примена. Визуелната контрола за да ја отстрани субјективноста паралелно треба да користи и други форми на контроли, по можност и објективни мерни инструменти. Македонските спортски менаџери во најголем број случаи ја злоупотребуваат визуелната контрола, затоа што во тренажните процеси ја користат како единствена контрола. Причина за преголемата примена на визуелната контрола во македонскиот спорт е поради тоа што оваа контрола не бара никакви предзнаења, самостојно се спроведува, добиените резултати не се јавни, не е поврзана со инструменти и финансии, нема пишани докази за промена на иницијалната состојба и за трансформациските процеси кај спортистите. Поради наведеното остава голем простор за манипулации. Користењето само на овој вид на контрола овозможува краткотрајно залажување на оперативниот менаџер дека успешно го завршил подготвителниот и преднатпреварувачкиот период, како и тоа дека успешно ќе игра неговата екипа во натпреварувачкиот период каде што се очекуваат и остварување на поставените цели.

Визуелната контрола има најголема примена при контролирање на способностите и особините кои можат да се мерат единствено на визуелен начин, и тоа: успешното изведување на техничко-тактичките дејствија (те-та-деј), чување на играчот, дуел-игра, навремено и соодветно проигрување, преземање играч, креативност во текот на играта, одговорност во играта, асистенции во текот на играта, самодоверба во играта, смисла за соработка и др.. Овој вид на контрола најчесто е спроведувана од оперативниот менаџер, но по потреба може да учествуваат два и повеќе негови соработници ако се следат истовремено повеќе способности и особини. Кај таквата контрола секој тренер следи и оценува најмногу една до две способности или особини за кои е најстручен - експерт.³² Со извршената анализа менаџерот добива прецизни информации за успешно или неуспешно изведените техничко-тактички дејствија или за односот на играчите спрема играта.

Визуелната контрола е најупотребувана во преднатпреварувачкиот и натпреварувачкиот период и тоа при контрола и анализа на натпреварувачките активности. Оваа контрола може да биде многу ефикасна ако се користи како дополнителна контрола на контролите кои користат инструменти.

Во групата на визуелни контроли спаѓаат интегралната контрола, парцијалната контрола, антиципативна контрола, самоконтрола и секојдневна контрол.

Интегрална контрола. Интегралната контрола првенствено има за цел да ја одреди тренираноста на спортистите во целина. Исто така, оваа контрола има превентивен карактер бидејќи му дава можност на менаџерот навреме (пред почетокот на натпреварувачката сезона) да ги открие недостатоците - грешките во играта и до почетокот на првенството да ги коригира.³³ Овој вид на контрола најдобро може да се примени во натпреварување, односно во игра помеѓу две екипи, бидејќи само низ игра на најспецифичен начин се манифестираат сите значајни способности и особини на играчите (техничко-тактички, моторички, функционални, когнитивни и конативни). Интегралната контрола е единствената контрола која ја проверува тренираноста на спортистите во целина. Покрај големиот број на позитивни особини има една негативна особина која произлегува од субјективната проценка на ефикасноста.

Интегралната контрола има голема и значајна примена во спортските игри, а е најуспешна кога се применува во содејство со другите контроли кои користат електронски мерни инструменти. И покрај субјективноста, овој вид на контрола е неизбежна и е од голема корист за екипата, и со право може да се каже дека е незаменлива затоа што ја контролира во целина ефикасноста и воиграноста на екипата. Методот на игра овозможува најсоодветни услови за примена на интегралниот контролен процес, кој се изведува во најспецифични услови на игра. Овој вид на контрола во споредба со другите контролни процеси најблиску е до натпреварувачката игра за бодови и голови, затоа што во целост го имитира натпреварот.³⁴ Оваа контрола овозможува брзо откривање и навремено отстранување на грешките, па затоа тоа претставува единствен можен начин за проверување, коригирање и доведување на екипата до спортска форма, што е основен услов за постигнување на поставените цели. Натпреварувањето е процес каде што се постигнуваат поставените цели, па затоа е потребно

прецизно и реално да се дефинираат целите, адекватно на можностите на спортистите и квалитетот на екипата.

Менаџерите кои несоодветно ја применуваат интегралната контрола однапред се осудени на неуспех, затоа што создаваат услови да се повторуваат грешките, играчите бавно да напредуваат, а екипата да постигнува слаби резултати. За време на одигрувањето на контролните натпревари со интегрална контрола постојано се вршат контроли на играта и се забележуваат најчестите и најзначајните грешки, а врз основа на добиените информации се вршат корективни тренажни процеси со кои постепено се исправаат грешките.

Парцијална контрола. Парцијалната контрола користи мерни инструменти за поединечно и пообјективно презентирање на тренираноста на играчите и трансформациските промени (функционални и антропомоторички способности). Овој вид на контрола не дава доволно објаснување за играта, бидејќи се проверуваат само одредени делови на тренираноста. Парцијалната контрола кај некои играчи може да покаже слаби резултати на одредена способност, а таквите играчи на терен можат да покажат многу повеќе од играчите кои биле подобри во спроведените тестирања.³⁵ Таквите резултати се одраз на исклучителната смисла за игра, за голема одговорност и дисциплина во текот на играта, како и постојана мотивираност за докажување и друго.

Антиципативна контрола. Антиципативната контрола е насочена однапред да се предвиди проблемот. Овој вид на контрола се состои од постапки со кои се настојува резултатите од активноста да се предвидат, а корективните акции да се изведат за времетраење на процесот. Антиципативната контрола помага навреме да се избегнат грешките, а нејзината најголема примена е во тактиката на играта. Овој вид на контрола најголема примена има кога натпреварот се игра во лоши временски услови (дожд, снег, магла, како и на туѓ терен).

Самоконтрола. За да не се соочат со казни играчите мораат самите да ги контролираат своите постапки. Имено, поради минимално задоцнување на играчите на тренинг или на натпревар се казнуваат и најчесто не им се дозволува да присуствуваат на тренинг или натпревар. Покрај наведените казни играчите можат да бидат казнети и за непочитување на правилата на играта, како и за други непристојни случаи кои го нарушуваат имиџот на клубот.

Секојдневна контрола. Менаџерските тимови се задолжени и секојдневно да вршат контрола на точноста на доаѓањето на тренинзите, дисциплината и залагањето за време на тренажните процеси. Исто така, секојдневно се контролираат играчите надвор од тренажните и натпреварувачките процеси, а тука спаѓаат предвиденото време за одмор во домот или хотелот, како и времето за легнување. Врз основа на добиените информации од секојдневните активности на спортистите се утврдуваат ефектите на тренажните процеси, односот на спортистите спрема тренажните процеси и спрема предвиденото време за одмор.

4.7.5. Научна контрола

Научната контрола се изведува со помош на инструменти и тестови, а е проследена со медицинска контрола. Овој вид на контрола се изведува врз основа на податоците кои се добиени со лабораториски и оперативни тестирања на терен, и тоа:³⁶

- Со лабораториски тестирања се утврдува моменталната состојба на физичката подготвеност и моменталната здравствена состојба на спортистите. Ваквите тестирања се спроведуваат на почетокот од подготвителниот период и врз основа на добиените резултати се одредува главно насочувањето, интензитетот и обемот на тренажната работа во воведниот мезоциклус. Тестирањето се изведува со примена на стандардизирана батерија на специфични тестови за видот на спортската активност.
- Оперативно тестирање (тестирања на терен). Овој вид на тестирање се спроведува во преднатпреварувачкиот период (некои го именуваат како специфичен дел на подготвителниот период). Оперативната контрола се врши со цел да се види нивото на трансформациските промени, поднесувањето на тренажните и натпреварувачките оптоварувања, колку организмот се адаптирал на таквите оптоварувања и анализа на техничко-тактичките дејствија од одиграните натпревари. Овие тестирања овозможуваат благовремено констатирање на отстапувањата и нивно коригирање. Оваа контрола овозможува да се утврдат недостатоците на функционалните и антропомоторичките способности,

како и на техничко-тактичките дејствија, кондициската подготвеност и воиграноста на играчите. Целта на ваквата контрола е да се добијат „брзи повратни информации“, за да можат навреме да се извршат корекции. Во овој вид на контрола се користат специфични тестови кои се изведуваат на самиот терен - игралиште.

Научната контрола нема за цел да дојде само до голи информации со кои се утврдува степенот на отстапување или поклопување на постигнатите со планираните резултати, туку континуирано да се утврдува причината, обемот и интензитетот на евентуалните девијантни состојби.

Со овој вид на контрола се проверува: ³⁷

- Адаптацијата на организмот на тренажните процеси;
- Степен на напредување на тренажните процеси - трансформациските промени;
- Поднесувањето на тренажното - натпреварувачко оптоварување;
- Степенот и времето на опоравувањето и друго.

За да можат да се избегнат грешките во тренажните и натпреварувачките процеси е потребно да се вршат тестирања на екипата - играчите, за да се добие објективна слика за нивните способности и за тоа како понатаму да се продолжи. Благодарение на денешната современа електронска техника, тест-контролата дава многу јасни и прецизни показатели, па поради тоа крајно е неодговорно таа да не се користи.

Наведените контролни процеси се во корелација со самоконтролата. Самоконтролата е систем на кој често се потпира контролата. Овој систем на контрола има свое значење, затоа што им овозможува на спортистите да ги контролираат своите постапки, без присила, длабоко свесни и потполно мотивирани дека тоа што го работат може само ним да им користи, за нивниот социјален статус и за нивно брзо напредување. Оваа форма на работа треба повеќе да се афирмира и да се поттикнува, затоа што овозможува сигурен и ефикасен начин на извршување на тренажните и натпреварувачките процеси.

4.8. СПОРТСКА И ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА

4.8.1. Контрола во спортот

Контролата во спортот претставува една од најзначајните функции во спортскиот менаџмент и затоа треба да има постојано активна улога во управувањето со спортската организација. Тренажните и натпреварувачките процеси тешко можат успешно да се остварат ако навреме не се спроведат соодветни контроли. Контролата не се формира сама и спонтано, туку таа мора да се воведи и вгради во спортската организација - клубот. Ако таа не е правилно организирана, плански осмислена и стручно водена, контролата не е ефикасна.

Ако контролите од кои било причини изостанат во спортската екипа, во таков случај очекуваните резултати, како и целокупниот напор, време, средства и другите фази од работата можат да се доведат под знак на прашање. Со други зборови контролата е единствениот пат кој води до целта.³⁸

Дијагностицирањето е еден од најзначајните процеси на контролата. За да се отстранат импровизациите, субјективностите и стихијноста на тренажните и трансформационските процеси во спортските игри, потребно е да се спроведат соодветни дијагностички процедури. Без нивна примена денес не може да се замисли современ тренажен процес, а уште помалку постигнувањето на врвни спортски резултати. Секој оперативен менаџерски тим за да спроведе успешни тренажни и натпреварувачки процеси, потребно е да знае како поединечно се подготвени играчите и екипата во целина. За да ја дознае подготвеноста на играчите, оперативниот менаџерски тим е потребно да изврши соодветна контрола (дијагностицирање на моменталната состојба). Под поимот дијагностика во современиот тренажен процес се подразбира изведување на низа постапки со кои се утврдуваат индивидуалните карактеристики на испитаниците со тестирање на клучните способности и особини, со коишто се проценуваат морфолошките особини, состојбата на моторичките и функционалните способности, како и нивото на специфичните поединечни перформанси.³⁹

Добиените резултати од тестирањата можат да се употребат за:⁴⁰

- Утврдување на постоечката состојба и изработка на соодветна програма за понатамошна работа;

- Контрола и оценка на квалитетот на тренажните трансформациони процеси (информација за настанатите промени во однос на очекувањата);
- Прогноза на спортскиот потенцијал (идентификација на талентот), селекција или насочување на децата кон одредени спортски дисциплини;
- Следење и контролирање на значајните способности и особини;
- Утврдување на моменталната состојба на спортската форма и преземање соодветни корективни дејствија;
- Доедукација на менаџерскиот тим и друго.

4.8.2. Финансиска и електронска контрола во спортот

Не помалку значајни за професионалните спортски клубови се и контролата на финансиското и материјалното работење, како и вложувањата во спортските клубови.

Финансиската контрола во спортот има за цел да врши споредување и мерење на спортските и бизнис-резултати. Со овој вид на контрола може да се добие увид во остварените резултати на организацијата и врз основа на добиените резултати можат да се вршат прогнози. Финансиската контрола на работењето е од големо значење за успешно функционирање на секоја спортска организација. А, од егзистенцијално значење е за спортските клубови, затоа што нивното учество во спортските натпреварувања е зависно од финансиските средства, односно од постигнатите позитивни резултати.

Колку е значајна контролата на клубовите кои се учеснички во европските натпреварувања најдобро зборува финансиската контрола што ја спроведува UEFA, која со своето постојано надгледување овозможува успешно клупско законско работење, добро функционирање, ефикасно управување и контрола над средствата. Воспоставувањето и спроведувањето на системот за финансиско управување и контрола, вклучува носење правила кои имаат за цел постигнување на ефикасно, ефективно и економично користење на расположливите средства. На наведениот начин UEFA ги контролира сите професионални фудбалски клубови.⁴¹ Додека, пак немањето на финансиска контрола во спортските организации го намалува на минимум интересот на потенцијалните спонзори и инвеститори за сериозни вложувања во клубовите.

Професионалните фудбалски клубови се обврзани да водат деловни книги како стопански субјекти и да доставуваат ревизорски извештаи еднаш годишно до соодветните институции. За пример ќе го земеме професионалниот фудбал каде што е воспоставена строга финансиска контрола. Со одлука на UEFA, професионалните фудбалски клубови се обврзани да поднесуваат редовни ревизорски извештаи.⁴² За таа цел UEFA наложила да се изработи проект за лиценцирање на клубовите за европските натпреварувања. Проектот е изработен кај една од водечките светски ревизорски куќи - (PricewaterhouseCoopers), кој се применува од 1 јануари 2005 година. Со овој проект UEFA ги пропишала обврските на клубовите да водат книговодство како компаниите. Целта на наведените постапки е следна:⁴³

- Да се воведат ред во бизнисот на клубовите;
- Да се обезбеди потполна транспарентност во бизнисот и
- Да се елиминираат сите финансиски трансакции.

Секој професионален клуб се третира како компанија и мора да функционира како компанија, да има свои служби за финансии и сметководство и да подлегува на ревизија. Тоа значи, дека за UEFA не е значаен формалниот статус на клубовите (дали се организирани како акционерско друштво или здружение на граѓани), туку дека постојат и водат книги како компанија. Наведените обврски на клубовите имаат за цел да спречат неправилности во нивното работење, во склучувањето на нераелни трансфери и во нивни преголеми задолжувања.

Покрај менаџерите, финансискиот извештај го користат акционерите, спонзорите, донаторите, а пред сè UEFA. Најдобар пример за значењето на финансискиот извештај е неговата примена од страна на UEFA. Извештајот е еден од начините менаџерите да измерат колку добро организацијата работела во одреден период, пример: да ги споредат најновите финансиски извештаи со претходните, како и со извештаите на конкурентите. Врз основа на информациите од извештајот може да се утврди каде е потребно да се изврши корективна акција. Акционерите и спонзорите имаат можност преку извештајот да донесат одлука дали да вложуваат во одреден клуб или да не вложуваат.

Финансискиот извештај е финален производ на сметководството, тој е процес и основен извор на финансиски информации. Извештајот овозможува да

се види движењето на готовинските средства, односно извештајот дава информации за изворите и користењето на средствата и претставува преглед на финансиските резултати на организацијата - клубот, кои покажуваат од каде потекнуваат готовите пари или средства и за што се користат. Врз основа на финансискиот извештај може да се процени и работата на спортската администрација.⁴⁴

Преку финансискиот извештај финансиската контрола ги следи сите влегувања и излегувања на финансиските вредности за играчите и услугите во клубот. Со извештајот се следат следниве три значајни финансиски услови:⁴⁵

1. Ликвидност: способност да се заменат средствата за готови пари за да се решат моменталните финансиски потреби и обврски;
2. Општа финансиска состојба: долгорочна рамнотежа меѓу долгот и капиталот (средствата кои ќе останат по одбивањето на обврските) и
3. Профитабилност: способност во подолг временски период постојано да се профитира.

Финансиската контрола спортската федерација ја врши преку независна ревизорска куќа, додека внатрешната контрола на работењето во клубовите ја врши надзорен одбор. Надзорниот одбор ги контролира деловните односи и функционирањето на органите на клубот. За голем број нестручни лица терминот ревизија значи откривање на неправилно работење. Покрај тоа што откривањето на недозволено работење е значаен елемент за ревизијата, тоа сепак не е единствениот и најзначајниот елемент. Ревизијата може да се искористи за различни цели, од заверка на точноста на финансиските податоци до давање на критички основи за одлуките на менаџерскиот тим. Ревизијата може да биде екстерна (надворешна) и интерна (внатрешна).

Според одлуката на Меѓународната фудбалска федерација (FIFA) од 1 октомври 2010 година, официјално почна да се применува електронскиот систем на контрола во фудбалските трансфери (Transfer Matching Sistem - TMS).⁴⁶ Со овој начин FIFA се одлучи да направи голем чекор кон користење на предностите што ги овозможуваат информатичките технологии во регулирањето на трансферите, а се со цел меѓународните трансфери да бидат транспарентни.

На овој начин FIFA настојува да му застане на патот на перењето на пари, односно плаќање на трансферите на играчите од „црни фондови“, како и да ја

спречи досегашната практика „сопствениците“ на играчите да бидат агенти или менаџери, а не клубовите во кои играат.

Одлука за користење на електронскиот систем за контрола на фудбалските трансфери (TMS) е донесена на конгресот на FIFA во 2008 година, со цел да ги замени старите процедури каде што договорите биле потпишувани на хартија. Електронската контрола на регулирање на трансферите ја прифатија сите фудбалски клубови во светот. Со новиот систем на контрола се оспособени 4600 клуба од 208 земји и сите фудбалски федерации во светот кои се под патронат на FIFA.⁴⁷ Новиот систем на евидентирање на фудбалските трансфери се однесува „само“ на регулирање на меѓународните трансфери, односно нема да ги опфати „домашните“ трансфери помеѓу клубовите од исти федерации, како ни трансферите на играчите кои го задржуваат аматерскиот статус. Исто така, се евидентираат сите трансфери на играчи од аматерски во професионален статус.

За да биде трансферот правилно евидентиран, потребно е двата клуба кои се вклучени во купопродажбата на играчи да ги дадат сите информации кои се потребни за трансферот, како што се:⁴⁸

- Името на клубот кој продава и кој купува;
- Името на фудбалските федерации каде што се членови;
- Информации за играчот (име, средно име, презиме, датум на раѓање, националност);
- Видот на трансферот (постојан, позајмен, размена);
- Висина на трансферот, податоци за евентуална компензација, рок на исплата (еден или повеќе);
- Распоред на плаќање (датум, уплатена вредност, примач);
- Името на агентот или правниот застапник кој посредува во трансферот и неговата провизија;
- Должината на траењето на договорот на клубот со играчот;
- Подробни плаќања (сметка од која е платено, вредност, датум на уплата, примач и друго).

Трансферот нема да се спроведе ако клубот кој го купува играчот не ја исплати договорената сума на пари на сметката на клубот кој го продава играчот, со својата банковна сметка. Покрај тоа, во случај податоците на клубовите кои ги навеле во формуларите да не се поклопуваат, следува истрага

од страна на FIFA и адекватна казна за клубот што направил грешка, во форма на одземање на бодови, префрлување во понизок ранг на натпреварување или забрана на продажба и купување играчи на одредено време.

Преку новиот електронски систем се спроведува контрола на фудбалските трансфери, а ги врши квалификуван и воигран тим на луѓе со помош на додатни „алатки“ - програми и апликации, кои го надгледуваат секој трансфер и по потреба испраќаат предупредување ако внесените податоци не се соодветни, контрадикторни или ако нешто недостасува.⁴⁹

V ГЛАВА АНАЛИЗА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО МАКЕДОНСКИТЕ СПОРТСКИ КЛУБОВИ И ФЕДЕРАЦИИ

Во време на големи промени, иднината ја наследуваат тие кои учат. Тие кои мислат дека сè научиле, оспособени се да живеат во светот кој повеќе не постои.

Eric Hoffer

5.1. СОСТОЈБАТА НА МАКЕДОНСКИОТ СПОРТ ВО ТРАНЗИЦИСКИОТ ПЕРИОД

За да ја согледаме состојбата на менаџментот во спортските клубови и федерации во Македонија и да ја докажеме поврзаноста и влијанието на третираните индикатори врз критериумските варијабли го извршивме ова истражување. Истражувањето го спроведовме во периодот јануари - мај, 2013 година. Со него е опфатен примерок од 90 високопозиционирани активни врвни и оперативни менаџери. Во истражувањето беа опфатени 41 клуб и 4 федерации од најпопуларните и најатрактивните спортски игри во Македонија (фудбал, кошарка, ракомет и одбојка), во периодот од натпреварувачката сезона 2012/13 год.. Од секој клуб беа анкетирани врвниот и оперативниот менаџер. Додека, од федерациите беа анкетирани секретарите, освен ФФМ, каде што беше анкетирани претседателот на федерацијата и селекторите на репрезентациите. За успешно спроведување на истражувањето беа подготвени 4 вида анкетни прашалници, кои се дадени во прилог на Анекс 1.

Со осамостојувањето на македонската држава 1990/91 година, македонскиот спорт се подели од југословенскиот. Потоа го снеса самоуправното организирање и престана финансирањето на сизовите, без да се направи концепт и да се донесе соодветна законска регулатива според која спортот ќе се финансира. Претходниот систем има оставено длабоки корени и траги кај луѓето кои тешко се менуваат, но сакаат и понатаму да работат како што работела во претходниот систем. А тоа значи, некој постојано да одвојува средства, а некој постојано да ги троши. Во минатото тоа беше централната власт, а сега е локалната самоуправа.

Од осамостојувањето на Македонија па сè до денес спортот е во постојан транзициски период, поврзан со чести „реформи“ кои се насочени кон концептуални пренасочувања од еден во друг систем (од социјализам во капитализам), односно премин од договорна економија во пазарна. Претпоставката дека спортот ќе се финансира од донации и спонзори со соодветно ослободување од данок - пропадна, додека членарината е недоволна за неговото функционирање. Во изминатите години на транзиција, добивме само охрабрувања и ветувања, поврзани за спортот, а сè друго води кон потценување на неговите вредности.

Лесно можат да се уочат бројните економски, политички, социјални, културолошки и други проблеми со кои се соочува нашето општество во транзицискиот период. Истите проблеми се присутни и во спортот само се изразени во други форми. Македонија е една од државите кои имаат најдолг и според многу параметри, најнеуспешен транзициски период во спортот, во споредба со државите од бившите југословенски простори. Транзицијата во поглед на развој на спортот се јавува како ограничувачки фактор, па поради тоа таа треба што побрзо да се надмине. Долгата и крајно неуспешна транзиција создаде еден волшебен круг, од кој не се гледа излез како да се премине од државното, институционално управување на спортот кон пазарно. За да се приближиме кон европските и светските спортски резултати, потребно е што побрзо да заврши транзицијата во спортот, а целокупните спортски активности да се реформираат низ општествената политика во соодветни закони, приспособени на економските, политичките, научните, моралните, социјалните и други општествени вредности. Можеме да констатираме дека досега за спортот во Македонија многу малку е направено што може да го помрдне од дното во нагорна насока. Транзициските процеси треба да му помогнат на спортот за да се подобри ефикасноста во него, а тоа значи да се оспособат спортските организации и менаџерите „да работат подобро“ отколку што работела до сега. Со други зборови промените не треба да се цел самите за себе или пак ќе се решат сами по себе со поставување на млади луѓе, туку е потребно да се постават компетентни лица за да се подобри ефикасноста и ефективноста во работата и да се создаде конкурентска предност.

Со појавата на професионализмот и со осамостојувањето, македонскиот спорт во транзицискиот период како да пропадна во бездна.

Луѓето кои беа поставени да ја спроведат транзицијата во спортот, го насочија во неутврдена насока. Сето тоа се спроведуваше и сè уште се спроведува без концепција и без стратегија, така што се изгуби и тоа малку што го имавме - масовноста, училишниот спорт и релативниот квалитет. Не станува збор само за кризата во управувањето и финансирањето во спортот, туку пред сè за криза во толкувањето на вредностите кои ја дезориентираат младата популација и потенцијалните инвеститори.

На поставеното прашање на анкетираниите врвни и оперативни менаџери дали транзицијата во македонскиот спорт предолго трае, 97 % од нив се изјасниле дека транзицијата предолго трае, а само 3 % се изјасниле дека е нормално да трае долго.

Поради намалувањето на буџетските средства, опстанокот на спортистите, клубовите и спортските федерации сè повеќе зависат од спонзорите и локалната власт. Во денешни - транзициски услови, тешко се обезбедуваат финансиски средства за клубовите и федерациите. За да можат да опстанат во новите „пазарни услови“, тие мораат одговорно да почнат да се занимаваат со подигнување на нивото на спортот. Само со квалитетна поставеност и работа во спортот може успешно да функционира менаџментот и маркетингот во клубовите и федерациите, во спротивно за спортот и понатаму ќе нема финансиски средства. Во современиот спорт маркетингот е една од клучните функции на секоја спортска организација. Но, сепак треба да се знае дека маркетингот не е „волшебно стапче“ кое на секој клуб ќе му овозможи брзо и лесно да дојде до финансиски средства, туку дека тој е само алатка која на маркетинг-менаџерот му овозможува да работи успешно, зависно од неговите креативни способности. Во современиот врвен спорт маркетингот има многу значајна улога во привлекувањето на средства, неопходни за негово успешно функционирање.

Од истражувањето што го спроведовме, 95% од менаџерите се изјасниле дека Законот за спорт не е во функција на спортот и дека ги спречува сите кои сакаат да вложуваат во спортот и кои гледаат бизнис во него. Најголем интерес за влез на бизнисот во спортот е профитот, независно дали е директен или индиректен. Дека, законот за донации и спонзорства не е во интерес на потенцијалните спонзори доволно зборува бавната и сложена процедура за спонзорирање на спортот и истата не е во интерес на спонзорот и спортот. Ако тргнеме од интересот на спонзорот дека тој вложува за да заработи, тогаш е јасно

дека таквите спонзори во македонскиот спорт не можат да најдат свој интерес, поради премалите даночни олеснувања. Тргувајќи од наведеното Законот за донации и спонзорства не е во функција на инвестирањето во спортот.

Покрај специфичноста на ова подрачје, во ниту еден член од Законот за донации и спонзорства не се прецизно регулирани правилата на вложување и заштита на интересите на вложувачот и на спортскиот клуб. За да влезе приватниот капитал во спортот потребно е:

1. Прецизно дефинирани договори за купопродажба на играчи;
2. Прецизно дефинирани договори и соодветни бенефиции на спонзорствата во спортот;
3. Заштита на договорите. Државата, преку судските органи треба да ги гарантира потпишаните договори, како и можноста за заштита на меѓународните договори.

За да профункционира Законот за донации и спонзорства потребно е наведените три обврски да се вградат како членови во законот и да бидат во склоп со правилата на меѓународните спортски организации. Таквите законски правила треба однапред да им бидат познати на сите, а тоа ги прави законските процеси јавни, транспарентни и ги олеснува донесените одлуки или недоразбирања.

Ако пак уште на ова се додаде дека во законот за спорт никаде не е дефиниран поимот спортски менаџмент, спортски менаџер, маркетинг-менаџер во спортот и друго, тогаш таквата состојба доволно јасно зборува за спортот и спортскиот менаџмент во Македонија. Додека спортот во Европа и светот сè повеќе се развива во насока на бизнис и сè повеќе се застапени економските принципи, во Македонија не се ни помислува спортот да стане бизнис.

Законот за спорт е единствената можност со која ќе се стави јасна рамка во која ќе функционираат клубовите и федерациите, а со тоа ќе се озакони и ќе се среди целокупната состојба во спортот. Дека Законот за спорт не се почитува и непрецизно е дефиниран, најдобро зборува член 27 од Законот за спорт на Р.М. Цитат: "стручни кадри во смисла на овој закон, се лица кои имаат завршено најмалку више образование во областа на спортот, или стекнато лиценци добиени од соодветна меѓународна спортска асоцијација". Овој закон е спротивен со високото образование, од причина што:

- вишо образование не постои;
- во спортските клубови задолжително е поседување на лиценца, а не се

вреднува соодветното образование и покрај тоа што во Законот за спорт стои дека можат да работат лица со најмалку вишо образование. Тоа значи дека членот 27 од Законот за спорт не се почитува во целост, поради тоа што тие што сакаат да работат во спортските клубови единствен критериум им е поседувањето на лиценца, а не диплома за соодветно образование. Со овој член од Законот за спорт се негира образовниот систем во државата.

Дека Законот за спорт не е во функција на спортот и спортистите кажува и членот 52 од Законот за спорт на Р.М., кој вели, цитат: "Здравствената контрола на учесниците во спортските активности ја врши лекар специјалист по спортска медицина. Во општините во кои нема специјалист по спортска медицина, здравствената контрола на спортистите ќе ја врши лекар - специјалист по општа медицина или специјалист по внатрешни болести". Овој член ни кажува колку неодговорно и непрофесионално се третираат спортистите кои се инволвирани во професионалниот спорт, а ваквиот несоодветен третман на спортистот не дозволува градење на професионален однос кон спортот и покажува голем недостаток во функционирањето на спортските клубови. Недозволно е во професионален спортски клуб здравствената контрола на спортистите да ја врши лекар - специјалист по општа медицина или специјалист по внатрешни болести, кои во нашата држава како такви не постојат. Ваквите несоодветности во овој член треба во најскоро време да се изменат и прегледите на спортистите исклучиво треба да ги извршуваат само лекари - специјалисти по спортска медицина.

Со Законот за изменување и дополнување на Законот за спорт ("Службен весник на Република Македонија" бр.18/2011), Член 16 стои: "Постојните спортски клубови кои се натпреваруваат во највисокиот степен на натпревари во сениорска конкуренција во спортови во кои се организира сениорски систем на натпревари во повеќе степени во фудбал, кошарка и ракомет ќе се регистрираат во акционерски друштва согласно со членот 1 од овој закон, најдоцна до 31 јули 2012 година. Постојните спортски клубови кои се натпреваруваат во највисокиот степен на натпревари во сениорска конкуренција во спортови во кои се организира сениорски систем на натпревари во повеќе степени во одбојка ќе се регистрираат во акционерски друштва согласно со членот 1 од овој закон најдоцна до 31 јули 2016 год." Со овој член од Законот за спорт се прави обид да се трансформираат спортските клубови од аматерски начин на работа во професионален начин на работа, односно да се трансформираат од здружение на граѓани во акционерски

друштва, со што спортистите и тренерите ќе бидат заштитени и соодветно третирали.

Ваквата наша констатација за Законот за спорт во Македонија реално е дека има слабости. Меѓутоа, потенцираните слабости и недостатоци на законот се добронамерни со цел да се преземе иницијатива истите да се изменат за состојбата во спортот да се подобри. Сепак, наше мислење е дека не е толку неизвесно и нерешливо и дека Законот за спорт и Законот за донации и спонзорства може во догледен период да се дополни и да профункционира професионализмот и комерцијализацијата во спортот.

5.2. СТРУКТУРА И НИВО НА ЗАСТАПЕНОСТ НА СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО СПОРТСКИТЕ КЛУБОВИ И ФЕДЕРАЦИИ

Кој ја спроведува практиката без теорија, тој е како кормилар кој се качува на брод без капетан и компаси и никогаш нема да биде сигурен каде плови.

Leonardo da Vinči

Промените со кои се трансформира спортот во светот имаат влијание не само врз структурата на спортските организации, туку и врз окружувањето во кое тие работат. Иако постојат голем број истражувања и предлози за спортски организациски структури, сепак нема единствена спортска организациска структура која е предложена како најефикасна. Поради тоа, секој спортски клуб својата организациска структура ја поставува, зависно од неговите можности и способности.

Причини за вакво истражување имаше многу, но сепак една од причините е структурата и нивото на застапеност на спортскиот менаџмент во спортските клубови и федерации во Македонија.

Од истражувањето што го извршивме во македонските спортски клубови, дојдовме до сознание дека многу мал дел од клубовите имаат структура на професионален клуб. Таму каде што делумно ја има структурата таа е формално поставена, од причина што неа ја сочинуваат некомпетентни лица и лица коишто високата функцијата ја извршуваат во втор план, затоа што професионално се ангажирани на друго работно место.

Анализирајќи ги сознанијата до кои дојдовме од различни аспекти, можеме да ги дефинираме причините и проблемите кои најчесто се споменуваат како неспособни и „вечни“ управи, локална власт и др.. Локалната власт може и мора да го промени односот спрема спортот за да се подобри состојбата во која се наоѓаат спортските клубови кои се под нејзина ингеренција. Во најголем процент, дури 64% од анализираните спортски клубови се директно зависни од локалната власт, додека околу 36% се финансирани од приватни лица - бизнисмени.

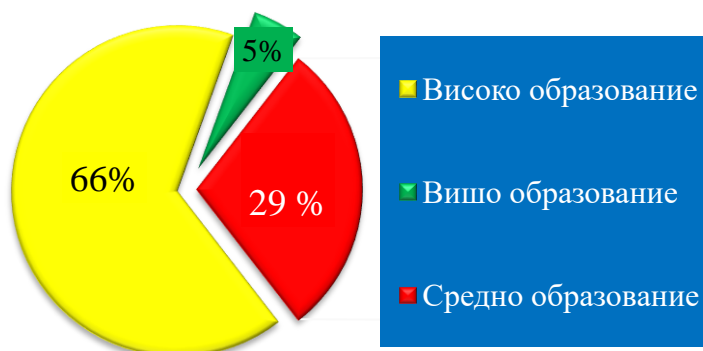
Од добиените резултати, потоа ќе се извлечат заклучоци кои ќе помогнат во подигнувањето на нивото на менаџерите, а со тоа и на менаџментот во македонските спортски клубови. Во истражувањето беа опфатени највисоко позиционираните менаџери на спортските клубови и федерации.

5.2.1 Застапеност на образованието кај македонските врвни менаџери во третираните спортски клубови

Од обработените податоци на поставеното прашање во анкетниот прашалник за степенот на образованието и насоката на врвните менаџери во спортските клубови ги добивме следните резултати, кои се прикажани на Слика 5.1.

Слика 5.1

Застапеноста на образованието кај врвните менаџери на спортските клубови



Извор: сопствени согледувања

Од прегледот на Слика 5.1 може да се види дека состојбата на образованието на врвните менаџери е релативно добра, поради тоа што:

- 66% од врвните менаџери имаат високо образование;
- 5% од врвните менаџери имаат вишо образование;
- 29% од врвните менаџери имаат средно образование.

Ако тргнеме од придонесот што го дава образованието на врвните менаџери во подобрувањето на ефикасноста и ефективноста во работата, оправдана е вербата во образованието.

Но, откако ја проанализиравме соодветноста на образованието на истите врвни менаџери од кои сме задоволни за нивното образование, добивме вчудоневидени резултати:

- само 5% од менаџерите имаат соодветно образование со насока менаџмент,
- 95% се од други подрачја кои немаат ништо заедничко со менаџментот, а уште помалку со спортскиот менаџмент.

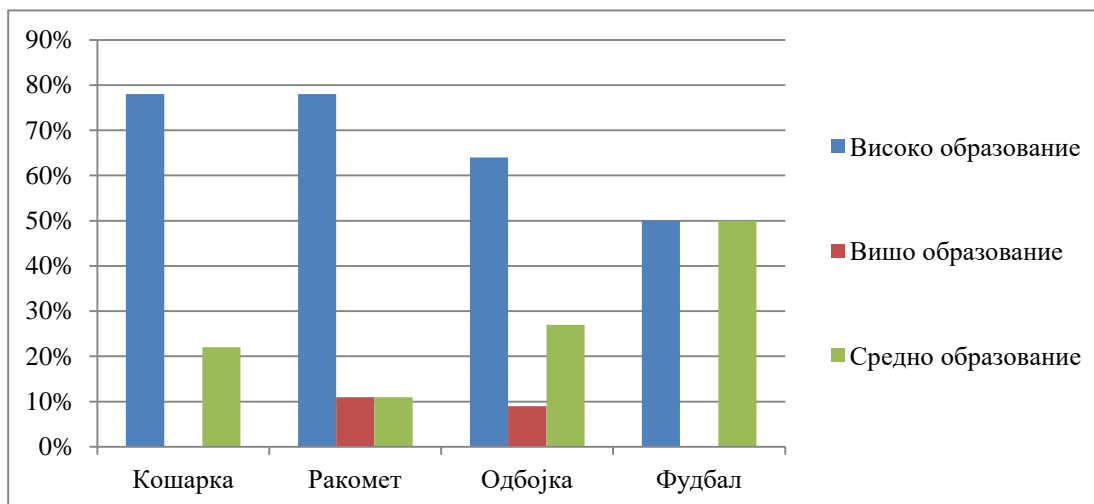
5.2.2. Застапеност на образованието кај врвните менаџери

по спортски дисциплини

Застапеноста на образованието кај врвните менаџери по спортски дисциплини е прикажана на Слика 5.2.

Слика 5.2

Застапеност на образованието кај врвните менаџери во спортските клубови по спортски дисциплини



Извор: Сопствени согледувања

Од добиените резултати на наведената слика може да се забележи следното ниво на образование кај врвните менаџери во спортските клубови по спортски дисциплини:

- најголем процент на застапеност на високо образование имаат врвните

менаџери во кошаркарските и ракометните клубови од 78%;

- најмал процент на застапеност на високо образование имаат врвните менаџери на фудбалските клубови од 50%.

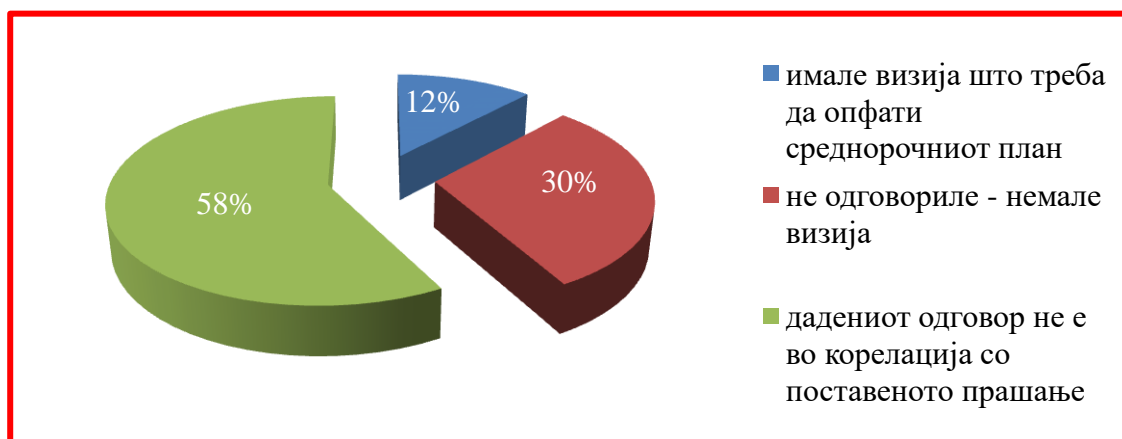
Од Слика 5.2 може да се констатира дека од врвните менаџери со високо образование најголем процент од 80% имаат кошаркарските и ракометните клубови, а најмал процент од 50% на високо образование имаат врвните менаџери од фудбалските клубови. Ниското ниво на образование од 50% на врвните менаџери е показател дека фудбалот се движи во погрешна насока и не случајно постигнува ниски резултати на меѓународните натпреварувања, во споредба со кошаркарските и ракометните клубови.

5.2.3. Застапеност на развојниот среднорочен план во спортските клубови

На прашањето за врвните менаџери дали имаат развоен среднорочен план, а ако имаат накратко да ги наведат најзначајните цели, ги добивме резултатите од истражувањето кои се прикажани на Слика 5.3.

Слика 5.3

Развоен среднорочен план на спортските клубови



Извор: сопствени согледувања

Од подробната анализа на наведената слика може да се забележи:

- 12% од врвните менаџери имале визија за среднорочниот план, односно оваа група на врвни менаџери, можеме да констатираме дека работи според среднорочниот план на клубот;

- 30% од врвните менаџери не одговориле на поставеното прашање. Оваа група на врвни менаџери е загрижувачка поради фактот што немаат никаква визија за развоен среднорочен план;

- 58% од врвните менаџери не одговориле соодветно на поставеното прашање. Оваа група на врвни менаџери е уште позагрижувачка, затоа што мислат дека имаат развоен среднорочен план, а нивните одговори не се во никаква корелација со поставеното прашање.

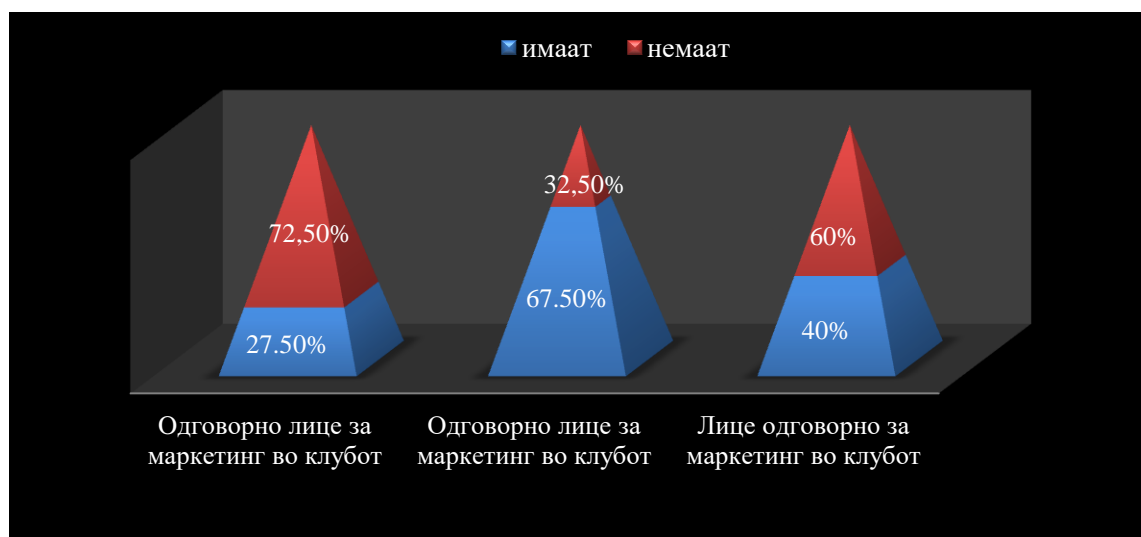
Врз основа на прикажаните резултати на Слика 5.3 можеме да заклучиме дека во македонските спортски клубови се работи стихижно, инцидентно и неплански. За потврда на наведениот заклучок зборува малиот број на одговори на врвните менаџери за остварувањето на развојните цели на структурата и стратегијата на спортската организација, за конкретизација на задачите од планот, за утврдениот редослед и динамиката на активностите и др..

5.2.4. Застапеност на функционалниот менаџерски тим во спортските клубови

Функционалните менаџерски тимови во македонските спортски клубови во најголема мерка се формално застапени, што се потврдува со дадените одговори на анкетните прашалници на врвните менаџери, кои се прикажани на Слика 5.4.

Слика 5.4

Застапеност на соодветни лица за маркетинг, финансии и односи со јавноста во спортските клубови



Извор: сопствени согледувања

Од наведената слика може да се види дека македонските спортски клубови се многу далеку од професионалните спортски клубови, поради тоа што:

- само 27,50% од клубовите имаат одговорно лице за маркетинг во клубот, а 72,50% немаат такво лице;
- 67,50% од клубовите имаат одговорно лице за финансиите во клубот, а 32,50% немаат такво лице;
- 40% од клубовите имаат лице за односи со јавноста, додека 60% немаат такво лице.

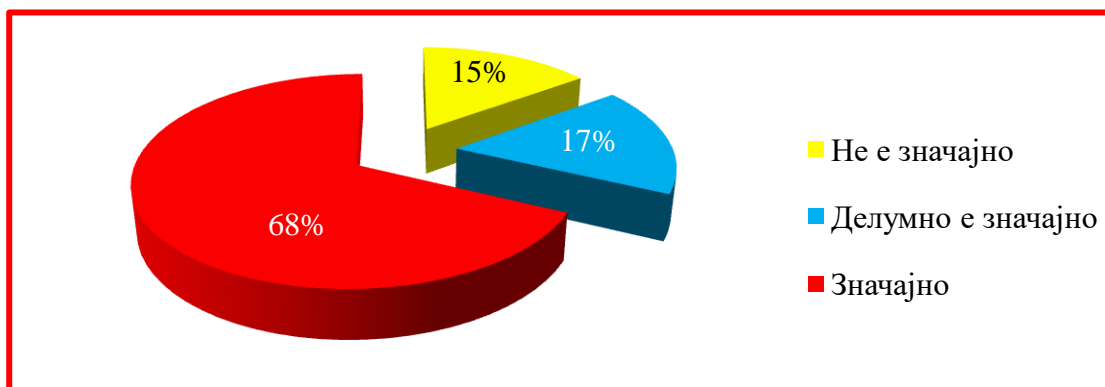
Ако на наведените проценти се додаде дека најголемиот број од функционалните менаџери се формално поставени и дека немаат соодветно образование, а уште помалку познавање од спортскиот маркетинг, финансиите и односите со јавноста, во тој случај овој процент би бил многу помал.

5.2.5. Ставови на врвните менаџери за значењето на образованието на оперативните менаџери

Врз основа на добиените одговори од врвните менаџери за значењето на образованието на оперативните менаџери во постигнувањето на високи спортски резултати, добиени се следниве три групи на одговори, прикажани на Слика 5.5.

Слика 5.5

Ставови на врвните менаџери за значењето на образованието на оперативните менаџери за постигнување високи спортски резултати



Извор: Сопствени согледувања

Од наведената слика можат да се забележат следниве три групи одговори:

- 15% од врвните менаџери се изјасниле дека образованието на оперативните

менаџери не е значајно за постигнување високи спортски резултати;

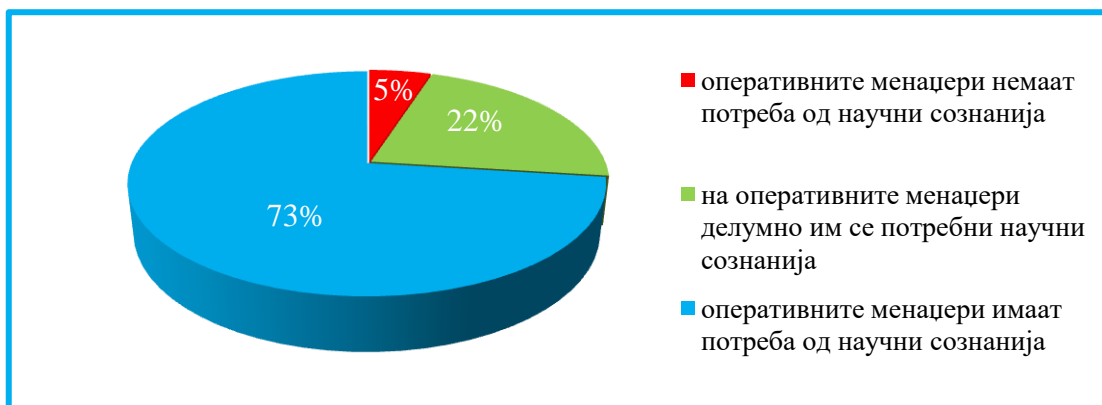
- 17% од врвните менаџери се изјасниле дека образованието на оперативните менаџери делумно е значајно за постигнување високи спортски резултати;
- 68% од врвните менаџери се изјасниле дека образованието на оперативните менаџери е значајно за постигнување високи спортски резултати, но и покрај таквото нивно мислење, тие тоа не го спроведуваат во практика и се одлучуваат за необразовани оперативни менаџери. Во македонските спортски клубови најголеми импровизатори се врвните менаџери и директни виновници за ниското ниво на спортот во Македонија.

5.2.6. Ставови на врвните менаџери за потреба од научни сознанија на оперативните менаџери

Од анализата на одговорите од врвните менаџери на прашањето дали на оперативниот менаџер му се потребни научни сознанија за постигнување високи спортски резултати, ја утврдилме следната состојба прикажана на Слика 5.6.

Слика 5.6

Ставови на врвните менаџери за потребата од научни сознанија на оперативните менаџери за постигнување високи спортски резултати



Извор: Сопствени согледувања

Од подробната анализа на наведената слика може да се констатира дека:

- 73% од врвните менаџери се изјасниле дека оперативните менаџери имаат потреба од научни сознанија. Покрај високиот процент на изјаснување на врвните менаџери дека на оперативните менаџери им се потребни научни сознанија за постигнување високи спортски резултати, практиката тоа не го

потврдува. Во практиката врвните менаџери во спортските клубови поставуваат необразовани оперативни менаџери кои немаат ништо заедничко со научни сознанија за спортската дисциплина во која работат;

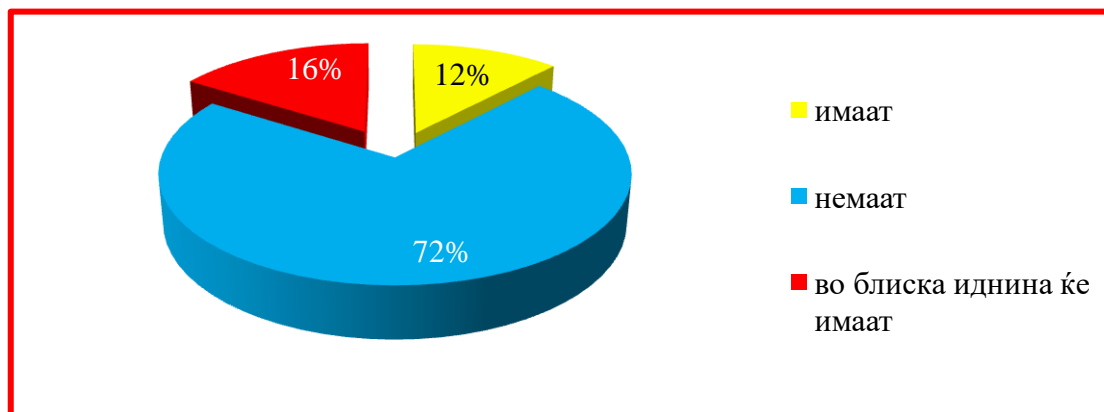
- 22% од врвните менаџери се изјасниле дека оперативните менаџери делумно имаат потреба од научни сознанија;
- 5% од врвните менаџери се изјасниле дека оперативните менаџери немаат потреба од научни сознанија.

5.2.7. Ставови на врвните менаџери за потреба од стручно - научен соработник во спортскиот клуб

На прашањето до врвниот менаџер дали имаат стручно - научен соработник кој се грижи за поврзување на науката со практиката и подигнување на нивото на тренажната технологија и ако немаат, според нив дали треба во блиска иднина да имаат, ги добивме резултатите кои се прикажани на Слика 5.7.

Слика 5.7

Ставови на врвните менаџери за потребата од стручно - научен соработник за подигнување на нивото на тренажната технологија



Извор: Сопствени согледувања

Од прегледот на наведената слика можеме да констатираме дека:

- 72% од врвните менаџери се изјасниле дека немаат потреба од стручно - научен соработник. Во Македонија, врвните спортски менаџери не покажуваат интерес за поврзување на практиката со науката и за подигнување на нивото на тренажните технолошки процеси;
- 12% од врвните менаџери се изјасниле дека имаат потреба од стручно -

научен соработник;

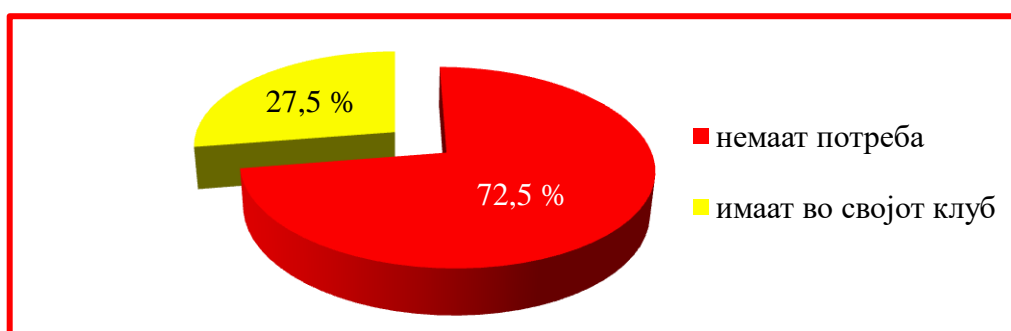
- 16% од врвните менаџери се изјасниле дека во блиска иднина ќе имаат стручно - научен соработник.

5.2.8. Ставови на врвните менаџери за потребата од специјализиран оперативен менаџер за физичка подготовка на спортистите

Денешниот современ професионален спорт не може да се замисли без физичка подготовка на спортистите, никогаш како сега не доаѓала до израз и не била толку значајна како што е денес. Додека, во македонските спортски клубови многу малку се посветува внимание на физичката подготовка на спортистите, а тоа може да се види од добиените резултати прикажани на Слика 5.8.

Слика 5.8

Ставови на врвните менаџери за потребата од специјализиран оперативен менаџер за физичка подготовка на спортистите



Извор: Сопствени согледувања

Од наведената слика може да се констатира дека се добиени следните резултати од истражувањето:

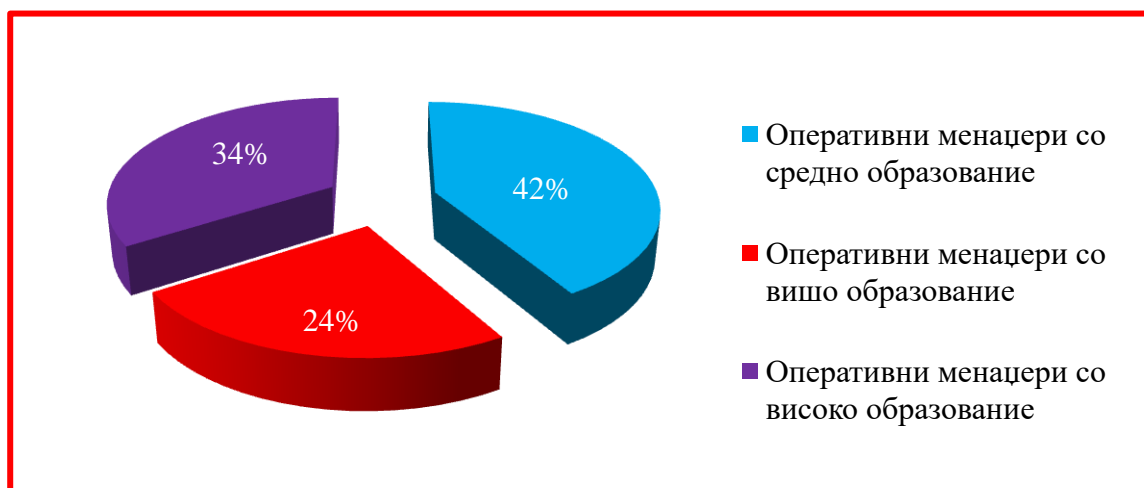
- 72,50% од истражуваните врвни менаџери одговориле дека клубот нема потреба од специјалист по физичка подготовка;
- 27,50% од истражуваните врвни менаџери одговориле дека имаат специјалист по физичка подготовка во сениорската екипа. Ако од наведените проценти се одземе дека тие што работат со физичка подготовка се помошници на оперативниот менаџер, кои не се едуцирани или несоодветно едуцирани за физичка подготовка, во голем процент овој број ќе се намали.

5.2.9. Застапеност на образованието кај македонските оперативни менаџери во спортски клубови

Ако образованието е еден од критериумите за постигнување високи спортски резултати во спортот во таков случај не можеме многу да очекуваме од сегашниот состав на оперативните менаџери во македонскиот спорт, а тоа најдобро може да се види од Слика 5.9.

Слика 5.9

Степен на образование на оперативните менаџери во спортските клубови



Извор: Сопствени согледувања

Од прегледот на наведената слика може да се констатира состојбата на образованието на оперативните менаџери:

- 42% од оперативните менаџери имаат средно образование. Со оглед на придонесот на образованието во постигнувањето на врвни спортски резултати, со голема веројатност може да се констатира дека не можеме ни во иднина да очекуваме подобри резултати во спортските клубови.
- 34% од оперативните менаџери имаат со вишо образование;
- 24% од оперативните менаџери имаат високо образование.

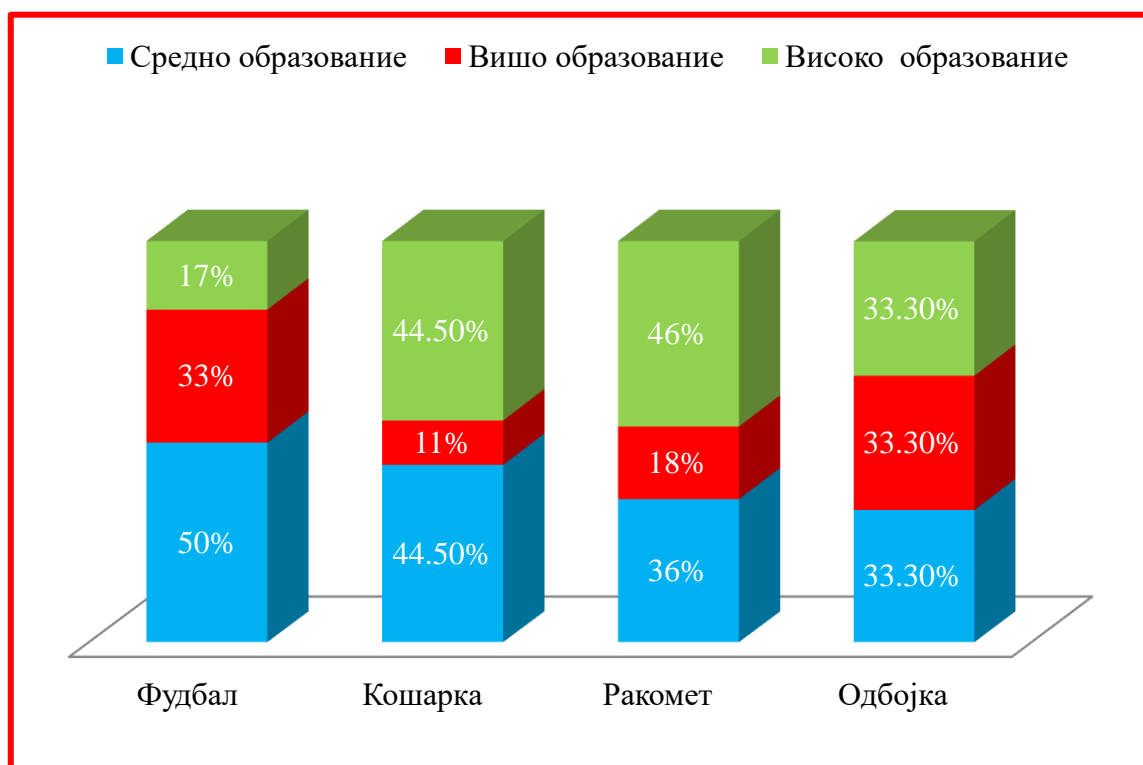
5.2.10. Застапеност на образованието кај оперативните менаџери според спортски дисциплини

Од анализираните резултати на застапеноста на образованието кај оперативните менаџери според спортски дисциплини е добиен следниот сооднос

кој е прикажан во проценти на Слика 5.10.

Слика 5.10

Ниво на образование на оперативните менаџери во спортските клубови
според спортски дисциплини



Извор: Сопствени согледувања

Од прегледот на добиените резултати на наведената слика може да се види дека:

- Во фудбалот, со средно образование се 50% од оперативните менаџери, 33% се со вишо образование, а само 17% се со високо образование. Како еден од факторите за ниското ниво на постигнатите спортски резултати на фудбалските клубови е ниското ниво на образование на оперативните менаџери;
- Во кошарката со средно образование се 44,50% од оперативните менаџери, 11% се со вишо образование, а 44,50% се со високо образование;
- Во ракометот со средно образование се 36% од оперативните менаџери, 18% се со вишо образование, а 46% се со високо образование;
- Во одбојка со средно образование се 33,30% од оперативните менаџери, 33,30% се со вишо образование, а 33,30% се со високо образование.

5.2.11. Стручна надградба на оперативните менаџери

За вложувањата на оперативните менаџери во својата стручно надградба, може да се види на Слика 5.11.

Слика 5.11

Стручна надградба на оперативните менаџери преку интернет, домашна и странска литература и стручно-научни списанија



Извор: Сопствени согледувања

Тргувајќи од прикажаните резултати на наведената слика може да се констатира дека:

- 44% од оперативните менаџери користат интернет, а 56% не користат;
- 31% од оперативните менаџери користат домашна и странска литература, а 69% не користат;
- оперативните менаџери воопшто не користат стручно-научни списанија.

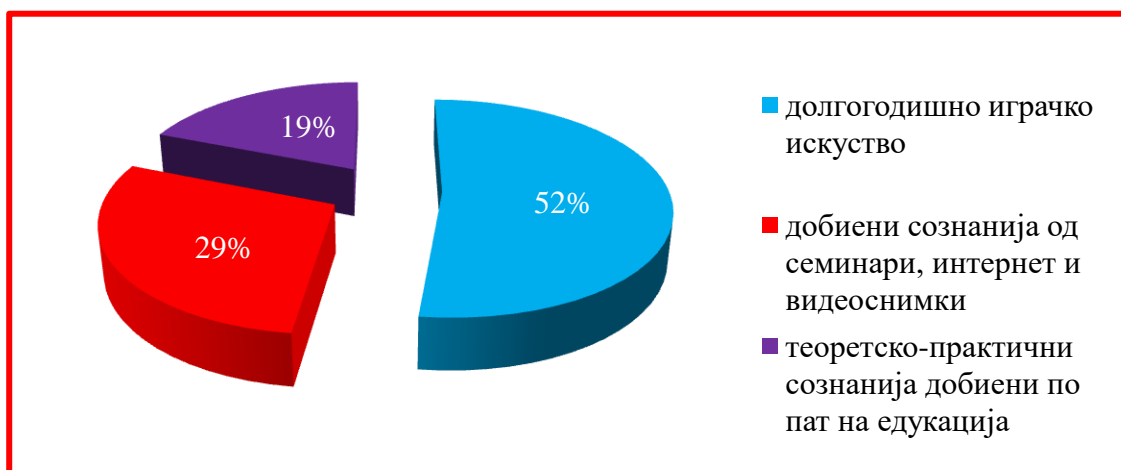
Од наведените резултати можеме да забележиме дека оперативните менаџери не покажуваат интерес за нивно надградување, запознавање со иновации и со современи технолошко-тренажни процеси во спортските игри, а за користење на научните списанија не ни помислуваат. Наведените согледувања доволно зборуваат дека оперативните менаџери во Македонија ги поставуваат тренажните процеси на прениско ниво и од таков состав на оперативни менаџери не може да се очекуваат постигнувања на високи спортски резултати.

5.2.12. Поставување на тренажните процеси на оперативните менаџери

Начинот на поставување на тренажните процеси на оперативните менаџери во македонските спортски клубови е прикажано на Слика 5.12.

Слика 5.12

Поставување на тренажните процеси врз основа на следните сознанија



Извор: Сопствени согледувања

Од прегледот на прикажаните резултати на наведената слика може да се забележи дека оперативните менаџери ги поставуваат тренажните процеси на:

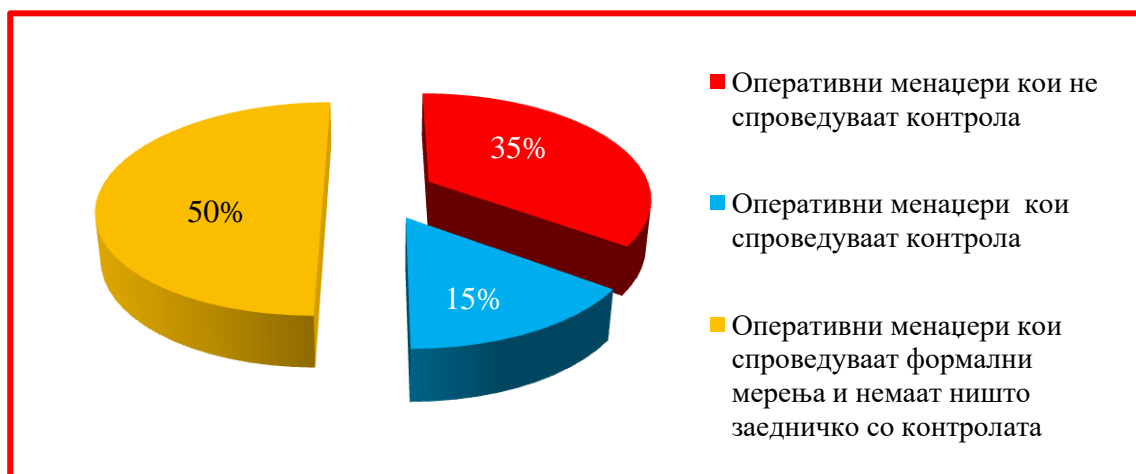
- долгогодишно играчко искуство - 52%. Овој начин на работа го поставува спортот на занаетчиско ниво, без можности за негов развој, за прифаќање на професионално - комерцијализираната поставеност на спортот и приближување до европското ниво. Таквите оперативни менаџери не прифаќаат нивно постојано надградување или дообразување за добивање нови сознанија за спортската дисциплина во која работат;
- добиени сознанија од семинари, интернет и видеоснимки - 29% и
- теоретско-практични сознанија, добиени по пат на едукативни процеси - 19%.

5.2.13. Однос на оперативните менаџери спрема контролата

Врз основа на добиените резултати за односот на оперативните менаџери од македонските спортски клубови спрема контролата, извршено е нивно класифицирање кое е прикажано на Слика 5.13.

Слика 5.13

Застапеност на контролата во спортските клубови



Извор: Сопствени согледувања

Од прикажаната слика може да се констатира дека оперативните менаџери се групирани како:

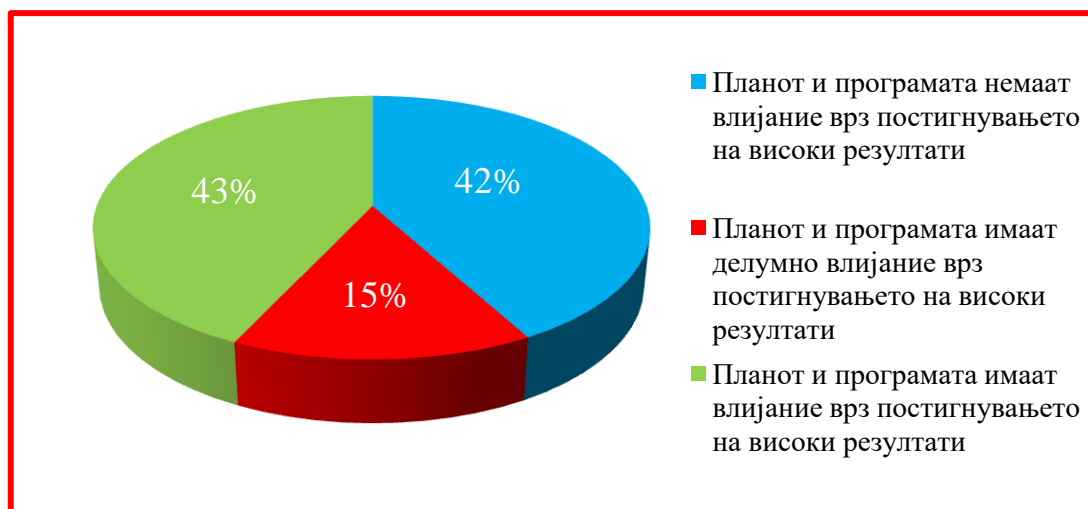
- оперативни менаџери кои спроведуваат контрола - 15%;
- оперативни менаџери кои не спроведуваат контрола - 35%, ако на нив се додаде уште 50% од оперативните менаџери кои спроведуваат формални мерења кои се далеку од тоа што го бара контролата, ќе ја добиеме правата слика колку неодговорно и нестручно се работи во македонските спортски клубови.
- оперативни менаџери кои спроведуваат формални мерења - 50%, а истите немаат ништо заедничко со контролата.

5.2.14. Однос на оперативните менаџери спрема планот и програмата

Истражувањето на мислењето на оперативните менаџери во македонските спортски клубови за влијанието на планот и програмата врз постигнувањето на високи спортски резултати, прикажани се на Слика 5.14.

Слика 5.14

Односот на оперативните менаџери спрема планот и програмата за работа



Извор: Сопствени согледувања

Од прикажаната слика може да се види каков е односот на оперативните менаџери спрема планот и програмата за работа во спортските клубови:

- 43% од оперативните менаџери се изјасниле дека планот и програмата за работа имаат влијание врз постигнувањето на високи спортски резултати. Покрај тоа што тие мислат дека имаат „влијание“, премал е процентот на оперативните менаџери кои имаат изработено свој план и програма за работа. И малиот процент од нив што изработуваат, нема кој да им го разгледа, а уште помалку да ги анализира и оценува нивните квалитети. Сево ова наведува дека планирањето е формално поставено во клубовите.
- 42% од оперативните менаџери се изјасниле дека планот и програмата за работа немаат влијание врз постигнувањето на високи спортски резултати. Кај оваа група оперативни менаџери е присутен отпор спрема иновативните процеси, па според нив тоа претставува губење на драгоцено време. Меѓутоа, главната причина за таквит отпор е во недостатокот на

соодветно образование и фонд на знаење на оперативните менаџери.

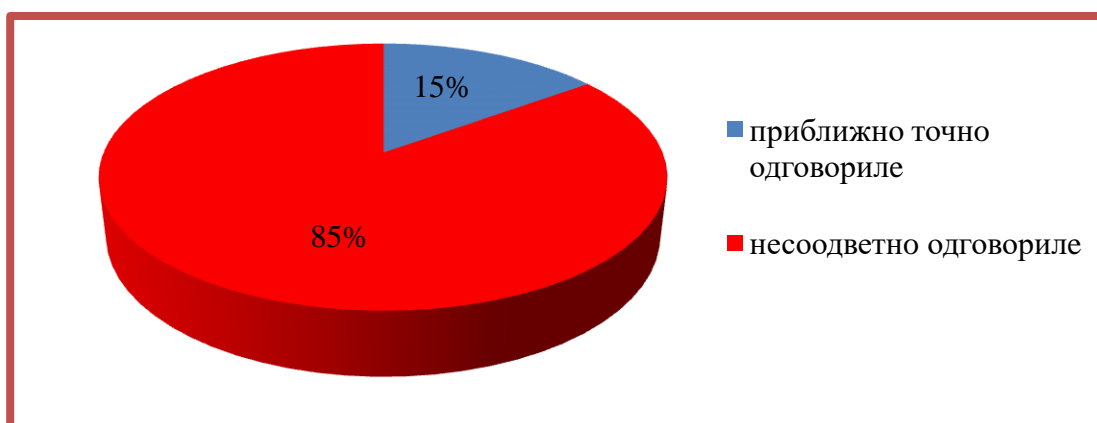
- 15% од оперативните менаџери се на мнение дека планот и програмата за работа имаат делумно влијание.

5.2.15. Оцена на знаењето на оперативните менаџери за функционалните способности на спортистите

Добиените резултати од покажаното знаење на оперативните менаџери во македонските спортски клубови за функционалните способности кај спортистите, се прикажани на Слика 5.15.

Слика 5.15

Покажано знаење на оперативните менаџери за функционалните способности кај спортистите



Извор: Сопствени согледувања

Од прегледот на добиените резултати прикажани на слика 5.15, може да се констатира дека:

- само 15% од оперативните менаџери приближно точно одговориле на поставеното прашање.
- додека 85% на оперативните менаџери одговориле несоодветно. Преголемиот процент на незнаење што го покажаа оперативните менаџери е загрижувачки и зачудувачки, затоа што целокупните тренажни процеси се темелат врз законитости на функционалните способности на играчите.

Ако наведеното ниско ниво на знаење се поврзе со планирањето, контролата, физичката подготовка, како и со спроведувањето на технолошко-

тренажните процеси, мислењето за оперативните менаџери ќе падне на уште многу пониско ниво. Тргувајќи од наведеното не е воопшто чудно што македонскиот спорт е на многу ниско ниво во споредба со помали и посиромашни држави од Македонија.

5.2.16. Оцена на поставеноста на структурата на македонскиот спорт

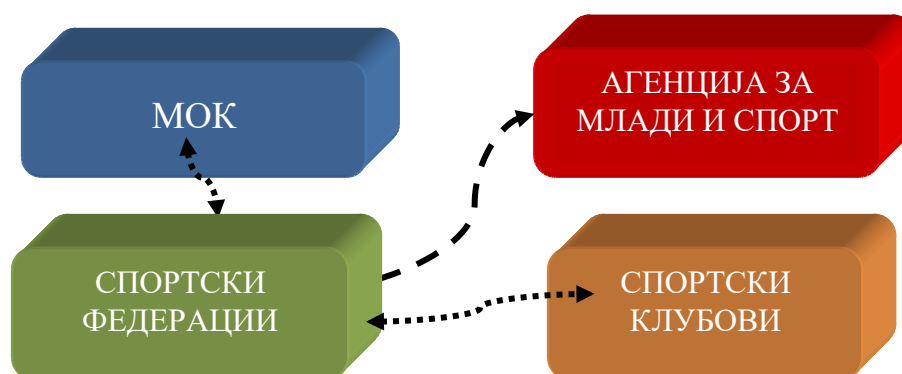
Организациската структура во спортот претставува основна форма на организирање на спортската дејност, која во Македонија е претставена по „раштимуван“ редослед:

- Агенција за млади и спорт;
- Спортските клубови;
- Спортските федерации;
- МОК;

Сепак, денешната хиерархиска структурна поставеност на спортот во Македонија, функционира некоординирано, што може да се види од Слика 5.16.

Слика 5.16

Некоординирана и несоодветна поставеност на структурата на спортот во Македонија



Извор: Сопствени согледувања

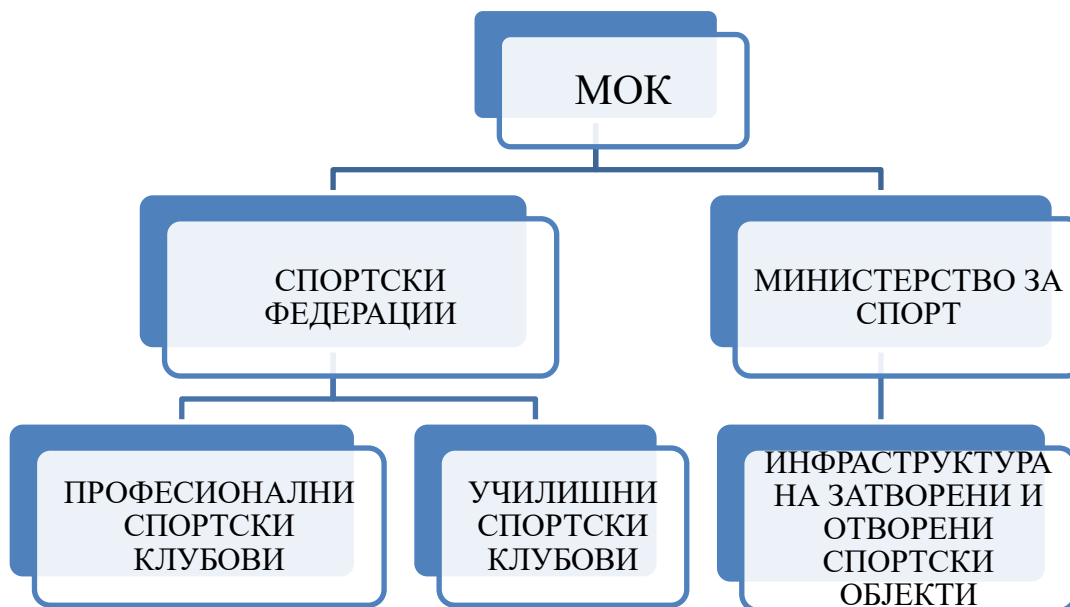
Од наведената слика се гледа дека спортските институции, спортските федерации и клубовите во Македонија немаат изградено рационален, ефикасен и ефективен систем на функционална структура на меѓусебно функционирање. Повр-заноста која е наведена помеѓу наведените форми на спортски организации е многу лабава и непостојана што се потврдува со добиените резултати од истражувањето, каде што врвните и оперативните менаџери, како што се

претставниците на спортските клубови на Македонија, незадоволни се од соработката со соодветната федерација со висок процент од 65%. Оттука и причините за ниското ниво на спортот и нерешениот статус на менаџерите во спортските клубови и федерации во Македонија.

Според логика на работите, горенаведената структурна поделба на спортот треба да функционира беспрекорно и да е во постојана и нераскинлива поврзаност, така што хиерархијата на поставеноста на структурата во спортот би требало да изгледа како на Слика 5.17.

Слика 5.17

Предлог-систем на поставеност на структура на спортот во Македонија

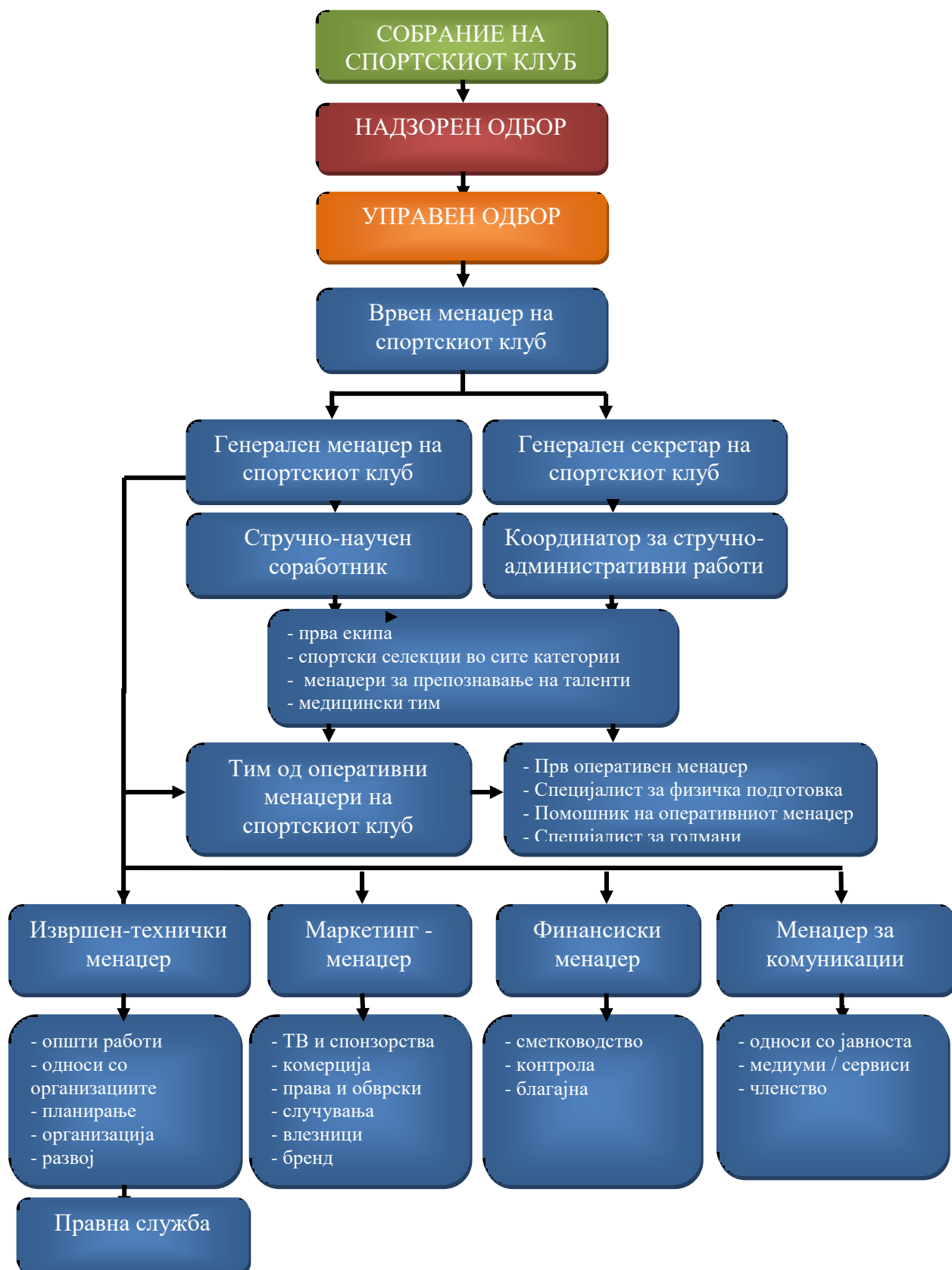


Извор: Сопствени согледувања

Според нашите сознанија и според барањата кои ги наметнуваат организациските промени на окружувањето, како и од потребата на професионален однос спрема спортските клубови, ја предлагаме следнава структура на професионален клуб, Слика 5.18.

Слика 5.18

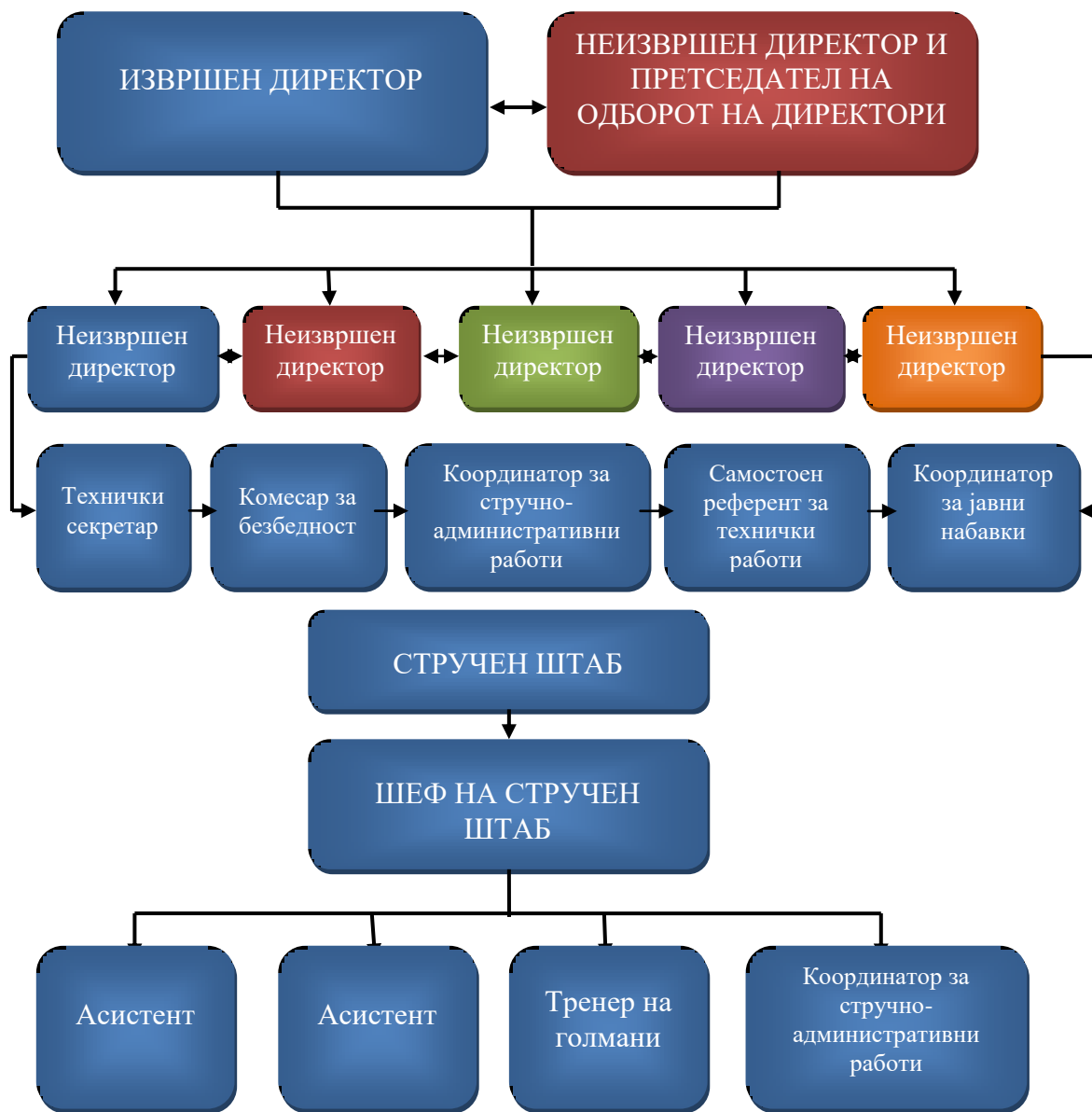
Предлог за структура на професионален спортски клуб



Извор: Сопствени согледувања

Слика 5.19

Структура на релативно најорганизиран спортски клуб во Македонија - ФК Вардар



Извор: <http://new.fkvardar.mk/Management.aspx?page=inner>(accessed 25th of May 2013).

Покрај тоа што ФК Вардар има релативно најдобро поставена структура во споредба со другите македонски клубови, според наша констатација таа не функционира како професионална структура, поради тоа што е формално и нерационално поставена.

5.3. УТВРДУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ ВРЗ УСПЕХОТ НА СПОРТСКИТЕ КЛУБОВИ И ФЕДЕРАЦИИ

Кој ја спроведува практикаата без теорија, тој е како кормилар кој се качува на брод без капетан и компаси и никогаш нема да биде сигурен каде плови.

Leonardo da Vinči

За да се согледа состојбата на спортот во Македонија го извршивме ова истражување, со цел да се добие претстава за целокупната состојба на спортот во транзицискиот период. Добиените резултати покажуваат дека состојбата е многу полоша отколку што очекувавме, па затоа најпрвин ќе ја прикажеме вистинската состојба на спортот во Македонија, потоа ќе предложиме насоки како да се движи спортот во Македонија. Таквиот однос ќе овозможи да се намалат или одбегнат последиците од транзицијата.

Добиените податоци од ова истражување се прикажани по оној редослед кој го презентира најсликовитиот начин во давање одговор на поставените хипотези од кои ќе произлезат одреден број на заклучоци. Затоа резултатите се прикажани на табели, проследени со коментар. Во табелите и коментарот се изнесени само оние податоци, што содржат значајни информации за потврдување или отфрлање на поставените хипотези. Токму факторската анализа, регресивната анализа, методот чекор по чекор и непараметриската корелација ги даваат одговорите на поставените хипотези и произлезените заклучоци, поради тоа и најголемо внимание е посветено на нивната интерпретација.

5.3.1. Факторска структура на менаџментот на спортските клубови

Со применетата факторска анализа во спортските игри (ракомет, кошарка, фудбал и одбојка) имавме за цел, големиот број на меѓусебно поврзани индикатори - варијабли да ги кондензираме и редуцираме на помал број меѓусебно релативно независни латентни варијабли, кои ќе дадат одговор на поставените хипотези.

Врз основа на матрицата на интеркорелација на применетите варијабли кај менаџментот на спортските клубови е пресметана нејзината карактеристична

равенка и добиени се карактеристични корени (ЛАМБДА), кои ја објаснуваат заедничката варијанса на секоја изолирана главна компонента.

Со факторизација на матрицата на интеркорелација на менаџментот на спортските клубови, изолирани се шест карактеристични корени (ЛАМБДА), поголеми од 1,00 и се прикажани на Табела 5.1.

Главните компоненти и комуналитети на менаџментот во спортските клубови се прикажани на Табела 5.2. Од прегледот на наведената табела, може да се забележи дека сите вредности имаат значајно влијание врз дефинирањето на системот, без разлика што распонот се движи од средни до високи вредности, од 48 до 86.

Табела 5.1

Карактеристични корени и објаснети делови на заедничките варијанси

ЛАМБДА	ВАРИЈАНСА %	КУМУЛАТИВНО %
10,87	38,83	38,83
2,41	8,62	47,45
1,75	6,24	53,69
1,48	5,28	58,97
1,35	4,81	63,78
1,13	4,05	67,83

Од инспекцијата на комуналитетите може да се утврди дека сите манифестни варијабли имаат значаен придонес во дефинирањето на системот, без разлика што нивниот распон се движи од средни до високи вредности. Во шестте изолирани фактори најмало учество во сатурацијата имаат индикаторите (МИРИСКЛ и ПОТСЦФОД).

За интерпретација на факторите, најголема значајност има ротираната факторска матрица што е прикажана на Табела 5.3, затоа е земена како основа за дефинирање на изолираните фактори.

Првиот фактор е дефиниран како ПОСТАВУВАЊЕ НА МЕНАЏИРАЊЕТО НА СПОРТСКИОТ КЛУБ ВРЗ ОСНОВА НА ДОЛГОГОДИШНО АКТИВНО СПОРТУВАЊЕ. Оваа латентна димензија е дефинирана од варијаблите ПОНСРЗМ, БРРЕПЕ, НИЗДТИ, НИМЕМТИ, УСЛРСК, ОТИРСК, БУЏЕТСК, АНГСТСК, НИОРГРСК и НИСЕЛСК - кратенките од сите варијабли се прикажани

во Анекс 2. Наведениот фактор има најголемо влијание врз успешноста на менаџментот во спортските клубови. Менаџерите кои се одликуваат со наведените способности и особини постигнуваат успешни резултати во спортските клубови. Колку помалку од наведените варијабли поседуваат менаџерите, за толку нивните можности за успех ќе бидат помали.

Вториот фактор е дефиниран од следниве варијабли: ТСЗДСТР, ОВСЕС-ТДР, УЧСЕДРСТ, КОРИСТРУ, КОРЛСТРУ и КОСПОСИГ. Наведените варијабли имаат високи проекции на оваа латентна димензија која ја дефинираме како ПРОЦЕС НА ПОСТОЈАНО УЧЕЊЕ И КОНТРОЛА ВО РАБОТАТА.

Овој фактор има голем придонес во успешното работење на спортските менаџери и во остварувањето на поставените цели на менаџментот. Ако овој фактор се иземе во текот на менаџерската работа, во таков случај мали се можностите спортскиот клуб да постигнува забележителни резултати на подолг период. Таквиот начин на работа наликува на пловење на брод на отворено море без кормилар. Како резултат на таквата менаџерска работа, спортскиот клуб за кратко време исчезнува од спортската сцена.

Третиот фактор е заситен од варијаблите МРИСКЈЛ, НЗАОБНА, КОРСТЈА и ВРИНКА. Наведените варијабли имаат средно - високи проекции на оваа латентна димензија, а првенствено се насочени на највисокото соодветно образование и на интелектуалниот капитал како основна движечка сила на современиот спортски менаџмент.

Од наведените причини овој фактор може да го дефинираме како ИНТЕЛЕКТУАЛЕН КАПИТАЛ - МОЌНО СРЕДСТВО ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ ВИСОКИ СПОРТСКИ РЕЗУЛТАТИ. Овој фактор треба да претставува темел на секоја спортска организација затоа што овозможува конкурентска предност и создавање на услови за постојано надградување и приспособување на промените на окружувањето. Наведениот фактор овозможува распоредување на работните задачи според способностите и нивно обединување во една целина, составена од компетентни луѓе кои се во можност да спроведат современа тренажна технологија. Предноста на овој фактор е во тоа што за подигнување на нивото на спортскиот клуб користи технолошки информации, како и креативност и иновативност.

Четвртиот фактор е дефиниран како ПОСТАВУВАЊЕ НА СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПРОВЕРЕНИ ЗАКОНИТОСТИ, а него најдобро го

дефинираат проекциите на варијаблите ПЛПГРСК, ВЛТРАСК, ВИПОДКВК и КОЕФСРУП. Денешниот современ спорт не може да се замисли без користење на овој фактор, затоа што тој овозможува поставување на објективна визија, изготвување на соодветен план и програма за работа и контрола на работата во спортскиот клуб. Овој фактор има значајно влијание врз остварувањето на поставените хипотези и цели, затоа што се карактеризира со рационалност и ефикасност во тренажните и натпреварувачките процеси.

Петтиот фактор е интерпретиран како ТЕСНО СПЕЦИЈАЛИЗИРАНА МЕНАѢЕРСКА РАБОТА, а неговото дефинирање произлегува од варијаблите ПСТРНУСР и ПОТСЦФПД. Наведените варијабли имаат средно - високи проекции на оваа латентна димензија, а се насочени кон подигнување на нивото на работата и успешното остварување на поставените цели. И покрај големиот придонес на овој фактор, тој е минимално застапен во македонскиот спорт, од причина што најголемиот број на менаѢери кои работат со специфична подготовка во македонскиот спорт се необразовани и работата ја поставуваат на чиста импровизација. Ваквиот начин на работа зборува дека спортот во Македонија е поставен и се спроведува на најниско можно ниво. За нивната поставеност и работа најдобро зборуваат слабите резултати што ги постигнуваат македонските спортски клубови и репрезентации на меѓународните натпреварувања. Се рабира дека во Европа не може да се замисли спортски клуб без специјализирано лице за физичка подготовка, поради тоа што тоа претставува основен критериум за успешно изведување на техничко-тактичките дејствија и одржување на висок интензитет во текот на целиот натпревар.

Шестиот фактор може да се дефинира како СУБЈЕКТИВНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА МЕНАѢЕРСКАТА РАБОТА. Дефинирањето на оваа латентна димензија произлегува од варијаблите ИГИСДРСТ и ВМЕТСРКО. Овој фактор исклучително е присутен во земјите на транзиција, поради тоа што менаѢерите се поставуваат без дефинирани критериуми и стандарди. Овој фактор укажува дека менаѢирањето во спортските клубови се спроведува според субјективни критериуми и од таков начин на вреднување на резултатите не може да се очекуваат високи спортски резултати. Ваквиот начин на работа уште многу долго време ќе опстојува во македонскиот спорт, поради тоа што не постои законска регулатива за спортот и спортскиот менаѢмент.

Табела 5.2

Главни компоненти и комуналитети на менаџментот во спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	ФАКТОРИ						h ²
	1	2	3	4	5	6	
МРИСКЛ	,418	,049	-,330	-,181	-,404	-,029	,48
ИГИСДРСТ	,230	,385	,059	,227	-,659	,181	,72
ТСЗДСТР	,696	,370	,330	-,078	-,116	,034	,75
ПОНСРЗМ	,570	-,213	,092	-,029	-,371	,257	,58
ОВСЕСТДР	,311	,440	,568	-,069	,254	,004	,68
НЗАОБНА	,664	,116	-,365	-,310	,012	,017	,68
КОРСТЈА	,639	,046	-,201	-,431	,047	-,057	,64
УЧСЕДРСТ	,694	-,011	,423	-,192	-,101	,087	,72
ПЛПГРСК	,527	,208	,027	,158	-,032	-,555	,66
БРРЕПЕ	,515	-,446	,268	-,151	,105	,312	,67
КОРИСТРУ	,737	,222	,098	-,197	-,132	-,012	,66
КОРЛСТРУ	,689	,331	,260	-,020	-,151	-,148	,70
НИЗДТИ	,670	-,430	-,106	,317	,042	-,004	,75
КСПОСИГ	,687	,350	,197	,015	-,018	,058	,64
НИМЕМТИ	,834	-,212	-,085	,033	,018	-,099	,76
УСЛРСК	,721	-,349	,034	,063	-,110	-,059	,66
ВРИНКА	,866	-,060	-,239	-,207	-,016	-,027	,86
ОТИРСК	,788	-,196	-,289	-,049	-,099	-,003	,76
ПСТРНУСР	,417	,322	-,221	-,031	,287	,548	,71
БУЏЕТСК	,684	-,362	,108	,143	,173	,112	,67
ВМЕТСРКО	,436	,083	,077	-,438	,412	-,240	,62
АНГСТСК	,669	-,251	,261	,115	,172	-,121	,64
ПОТСЦФЦД	,607	,043	-,132	,070	,204	,357	,56
НИОРГРСК	,800	-,187	-,200	,152	,013	-,130	,76
ВЛТРАСК	,423	,256	,099	,609	,187	,113	,67
ВИПОДКВК	,185	,572	-,481	,154	,213	,027	,66
КОЕФСРУП	,646	,393	-,245	,273	,094	-,126	,73
НИСЕЛСК	,651	-,258	,018	,320	,038	-,130	,61

Табела 5.3

Ротирана факторска матрица на менаџментот во спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	ФАКТОРИ					
	1	2	3	4	5	6
МРИСКЛ	,135	,025	,614	,068	-,015	,288
ИГИСДРСТ	-,043	,289	,134	,128	,016	,777
ТСЗДСТР	,228	,761	,259	,085	,133	,167
ПОНСРЗМ	,460	,212	,312	-,275	,122	,371
ОВСЕСТДР	-,029	,780	-,161	,058	,137	-,157
НЗАОБНА	,244	,177	,704	,161	,256	-,076
КОРСТЈА	,233	,268	,675	,020	,150	-,193
УЧСЕДРСТ	,406	,646	,249	-,248	,079	,061
ПЛПГРСК	,332	,394	,227	,478	-,329	-,033
БРРЕПЕ	,557	,212	,108	-,476	,252	-,103
КОРИСТРУ	,285	,568	,477	,064	,114	,097
КОРЛСТРУ	,273	,693	,286	,189	-,027	,154
НИЗДТИ	,843	-,016	,146	,073	,086	,047
КОСПОСИГ	,274	,639	,233	,189	,216	,127
НИМЕМТИ	,714	,240	,420	,099	,069	-,033
УСЛРСК	,720	,189	,310	-,075	-,027	,069
ВРИНКА	,534	,260	,674	,099	,186	-,048
ОТИРСК	,615	,089	,580	,087	,141	,066
ПСТРНУСР	,071	,182	,202	,163	,778	-,001
БУЏЕТСК	,755	,194	,099	-,089	,202	-,084
ВМЕТСРКО	,122	,401	,350	,037	,043	-,567
АНГСТСК	,686	,370	,061	-,017	-,008	-,154
ПОТСЦФПД	,414	,190	,216	,105	,545	,008
НИОРГСК	,721	,140	,396	,231	,066	,012
ВЛТРАСК	,405	,299	-,284	,465	,298	,183
ВИПОДКВК	-,148	,024	,209	,674	,377	,001
КОЕФСРУП	,329	,309	,276	,632	,207	,085
НИСЕЛСК	,741	,156	,094	,164	-,016	,037

5.3.2. Факторска структура на оперативните менаџери во спортските клубови

Врз основа на матрицата на интеркорелација на оперативните менаџери е пресметана нејзината карактеристична равенка и се добиени карактеристични корени (ЛАМБДА) кои ја објаснуваат заедничката варијанса на секоја изолирана главна компонента. Со факторизација на матрицата на интеркорелација, изолирани се три карактеристични корени, поголеми од 1.00 и се прикажани на Табела 5.4.

Табела 5.4

Карактеристични корени и објаснети делови на заедничките варијанси

ЛАМБДА	ВАРИЈАНСА %	КУМУЛАТИВНО %
5,37	41,33	41,33
1,60	12,28	53,61
1,45	11,18	64,79

Трите фактори придонесуваат 64,79% од вкупната варијабилност на системот. Додека, поединечниот придонес во објаснувањето на заедничката варијанса за првата латентна димензија изнесува 41,33%, за втората - 12,28% и третата - 11,18%.

Главните компоненти и комуналитети на оперативните менаџери се прикажани на Табела 5.5. Од прегледот на комуналитетите може да се забележи дека варијансата кај најголемиот број на варијабли има средно - високи вредности, освен кај варијаблата БРРЕПЕ каде што е добиена најниска вредност од ,32. За интерпретација на факторите најголема важност има ротираната факторска матрица, прикажана на табела 5.6, затоа е земена како основа за дефинирање на изолираните фактори.

Првиот фактор е дефиниран врз основа на значајното влијание на варијаблите СТЕОБТР, ИЗРПЛПРР, КОСПОСИ, РТМПКТЕЗ, ВЛОИНКА и КОННАТ. Врз основа на степенот на образованието, интелектуалниот капитал, континуираното надградување, поставувањето на работата на практично - теоретски сознанија, контролата на способностите и особините на играчите, како и изготвувањето на планот и програмата за работа, имаме право овој фактор да го дефинираме како ПОСТАВУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА МЕНАѢРСКА РАБОТА НА ДОБИЕНИ ЗНАЕЊА ПРЕКУ ОБРАЗОВНИ ПРОЦЕСИ. Оваа латентна димензија во најголема мерка е присутна кај современите, рационалните и ефикасните оперативни спортски менаџери. Ваквата поставеност на работата на оперативните менаџери во најголема мерка придонесува да се постигнуваат високи спортски резултати.

Табела 5.5

Главни компоненти и комуналитети на оперативните менаџери во спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	ФАКТОРИ			
	1	2	3	h ²
РАНГТРСК	-,09	-,39	,72	,68
НАЈСУСИГ	,30	,66	-,22	,57
НАЈСУСТР	,59	,38	,53	,77
СТЕОБТР	,77	-,31	-,20	,73
ПРИСВЈА	,63	-,08	,37	,53
ИЗРПЛПРР	,57	-,14	-,19	,38
БРРЕПЕ	,46	,22	,25	,32
БРСТИЕ	,74	,22	,07	,60
КОСПОСИ	,73	-,24	-,41	,77
РТМПКЗ	,45	,65	,08	,63
РТМПКТЕЗ	,93	-,05	-,09	,87
ВЛОИНКА	,85	-,19	-,21	,81
КОННАТ	,74	-,35	,30	,76

Вториот фактор е дефиниран како ПОСТАВУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА МЕНАџЕРСКА РАБОТА НА РЕПРЕЗЕНТАТИВНИ и СТРАНСКИ ИГРАЧИ. Овој фактор најдобро го дефинираат варијаблите НАЈСУСТР, ПРИСВЈА, БРРЕПЕ, БРСТИЕ и РТМПКЗ. Основата на дефинирањето на оваа латентна димензија ја даваат варијаблите, бројот на репрезентативци и бројот на странски играчи во екипата. Оваа латентна димензија во македонскиот спорт е присутна кај клубовите зад кои најчесто стојат актуелни политичари кои се на власт, како и градоначалници со политичка идеологија, а и „бизнисмени“ кои преку спортот се претставуваат како негови „спасители“, а во стварност бараат своја брза афирмација. Ваквото поставување на спортот е од личен и краток интерес, поради тоа што таквите клубови немаат стратегија, а уште помалку иднина.

Третиот фактор е дефиниран како МЕНАџИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ ВРЗ ИГРАЧКО ИСКУСТВО, а него го објаснуваат варијаблите РАНГТРСК и НАЈСУСИГ. Наведените варијабли имаат средно - високи проекции на оваа

латентна димензија, а се произлезени од играчкото искуство, а не од стручно научни сознанија што се добиени по пат на образовни процеси.

Табела 5.6

Ротирана факторска матрица на оперативните менаџери во спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	ФАКТОРИ		
	1	2	3
РАНГТРСК	-,16	,13	,80
НАЈСУСИГ	,04	,43	-,62
НАЈСУСТР	,13	,86	,10
СТЕОБТР	,85	,12	,03
ПРИСВЈА	,43	,51	,30
ИЗРПЛПРР	,60	,12	-,07
БРРЕПЕ	,20	,53	,02
БРСТИЕ	,49	,58	-,13
КОСПОСИ	,86	,03	-,18
РТМПКЗ	,05	,68	-,39
РТМПКТЕЗ	,82	,43	-,08
ВЛОИНКА	,86	,24	-,06
КОННАТ	,66	,38	,42

5.3.3. Факторска структура на врвните менаџери во спортските клубови

Врз основа на матрицата на интеркорелација на врвните менаџери, пресметана е нејзината карактеристична равенка и се добиени карактеристични корени (ЛАМБДА), коишто ја објаснуваат заедничката варијанса на секоја изолирана главна компонента.

Со факторизација на матрицата на интеркорелација, изолирани се четири карактеристични корени, поголеми од 1.00 и се прикажани на Табела 5.7.

Табела 5.7

Карактеристични корени и објаснети делови на заедничките варијанси

ЛАМБДА	ВАРИЈАНСА %	КУМУЛАТИВНО %
5,87	39,09	39,09
1,98	13,20	52,29
1,42	9,44	61,73
1,18	7,85	69,58

Четири фактори придонесуваат 69,58% од вкупната варијабилност на системот. Додека, поединечниот придонес во објаснувањето на заедничката варијанса за првата латентна димензија изнесува 39,09%, за втората - 13,20%, за третата - 9,44% и за четвртата - 7,85%. Главните компоненти и комуналитети на врвните менаџери се прикажани на Табела 5.8.

Табела 5.8.

Главни компоненти и комуналитети на врвните менаџери во спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	ФАКТОРИ				h ²
	1	2	3	4	
РАНГВМСК	-,08	,23	,81	-,10	,73
СТЕОБВМ	,48	,65	,02	,39	,81
ПРИСВЈА	,43	,65	-,19	,42	,84
РАСРПЕЛ	,68	,04	-,18	-,36	,63
НИЗДТИ	,73	,09	-,23	,22	,64
НИЗАСМЕ	,83	-,30	,01	-,05	,77
ВИВМСК	,62	-,01	-,10	-,51	,65
БУЏЕТСК	,69	,15	,28	-,26	,65
КРИЗМЕТИ	,58	,20	-,18	-,19	,44
ВЛИНКА	,76	,32	-,14	-,18	,74
АНГЛИМАК	,68	-,49	-,05	,24	,77
АНГЛИФИК	,59	-,46	,11	,09	,58
АНГЛИОДЈ	,50	-,60	-,08	,38	,76
ЗАСКОМЕК	,48	-,05	,64	,23	,69
НИОРСК	,82	,05	,24	-,03	,74

Од прегледот на комуналитетите може да се забележи дека варијансата кај најголемиот број на варијабли има средно - високи вредности кои се движат од ,44 до ,84. За интерпретација на факторите најголема значајност има ротираната факторска матрица прикажана на Табела 5.9, затоа е земена како основа за дефинирање на изолираните фактори.

Првата латентна димензија е дефинирана од варијаблите РАСРЕПЛ, ВИВМСК, БУЏЕТСК, КРИЗМЕТИ, КРИЗИНКА и НИОРСК, кои имаат средно високи корелации со оваа латентна димензија. Оттука произлегуваат и латентните информации кои ни даваат за право овој фактор да го дефинираме како **ПОСТАВУВАЊЕ НА СРЕДНОРОЧНАТА СТРАТЕГИЈА ОД ВРВНИОТ МЕНАѢЕР, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ**. Овој фактор создава големи можности екипата успешно да настапува во подолг временски период, а за нејзино остварување пред сè се потребни долгорочно решено финансирање, добра визија, објективно и квалитетно изготвен среднорочен план за работа.

Втората латентна димензија ја градат варијаблите НИЗАСМЕ, АНГЛИМАК, АНГЛИФИК и АНГЛИОДЈ. Наведените варијабли имаат значајно влијание за оваа латентна димензија која може да се интерпретира како фактор на **ПОСТАВУВУВАЊЕ НА ФУНКЦИОНАЛЕН МЕНАѢЕРСКИ ТИМ УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ**. Овој фактор има значаен придонес во денешниот современ спорт. Ефикасноста на оваа латентна варијабла во најголема мерка зависи од маркетинг-тимот, кој треба да обезбеди спортските и работните функции да се спроведуваат рационално, економично и ефикасно. Во денешниот современ врвен спорт, маркетингот игра многу важна улога, поради тоа што има можности да привлекува значајни средства, потребни за успешно функционирање и понатамошно надградување на спортот.

Мошне проблематично е дефинирањето на третиот фактор кој најголема поврзаност има со варијаблите СТЕОБВМ, ПРИСВЈА и НИЗДТИ. Наведените варијабли произлезени од способностите и особините на менаѢерските тимови во голема мерка му помагаат на врвниот менаѢер успешно да го менаѢира спортскиот клуб и да воспоставува добра соработка со внатрешното и надворешното окружување во и надвор од државата. Образованието и познавањето на светските јазици имаат значаен придонес во успешното спроведување на денешниот современ спортски менаѢмент. Од наведените причини оваа латентна димензија ја

дефинираме како НАСОКАТА НА ОБРАЗОВАНИЕ НА ВРВНИОТ МЕНАѢЕР, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ.

Четвртата латентна димензија е дефинирана како ПОСТАВЕНИОТ КОНТРОЛЕН СИСТЕМ ОД ВРВНИОТ МЕНАѢЕР, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ. Оваа латентна димензија има релативно високи проекции на варијаблите РАНГВМСК и ЗАСКОМЕК. Управувањето со спортскиот клуб може успешно да се спроведе, само ако покрај менаѢерското искуство врвниот менаѢер има и соодветен контролен систем.

Табела 5.9

Ротирана факторска матрица на врвните менаѢери во спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	ФАКТОРИ			
	1	2	3	4
РАНГВМСК	-,063	-,238	-,063	,814
СТЕОБВМ	,172	-,005	,862	,188
ПРИСВЈА	,142	-,019	,903	-,032
РАСРЕПЛ	,754	,208	,108	-,062
НИЗДТИ	,411	,449	,513	-,103
НИЗАСМЕ	,567	,661	,087	,089
ВИВМСК	,792	,140	-,052	-,002
БУѢЕТСК	,651	,183	,176	,404
КРИЗМЕТИ	,585	,112	,281	-,057
ВЛИНКА	,729	,137	,434	,022
АНГЛИМАК	,247	,836	,077	-,009
АНГЛИФИК	,274	,697	-,055	,139
АНГЛИОДЈ	,010	,865	,016	-,086
ЗАСКОМЕК	,087	,417	,180	,694
НИОРСК	,580	,428	,296	,371

5.3.4. Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај менаѢментот на спортските клубови

Резултатите од регресивната анализа на системот од 28 варијабли, применети како предиктори и критериумската варијабла освоени бодови на завршната табела (ОСВБЗАТА), се прикажани на Табела 5.10.

Табела 5.10

Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај менаџментот на спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	R	PART-R	ВЕТА	T	Q (ВЕТА)
НЕЗНАЧАЈНИ ВАРИЈАБЛИ					
МРИСКЛ	,16	-,04	-,03	-,26	,79
ИГИСДРСТ	,05	-,07	-,05	-,53	,60
ТСЗДСТР	,36	-,01	-,01	-,07	,94
ПОНСРЗМ	,30	,07	,05	,49	,63
ОВСЕСТДР	,10	-,09	-,07	-,63	,53
НЗАОБНО	,28	-,20	-,19	-1,52	,13
КОРСТЈА	,25	-,18	-,17	-1,37	,18
УЧСЕДРСТ	,36	-,01	-,01	-,05	,96
ПЛПГРСК	,19	-,13	-,10	-,98	,33
КОРИСТРУ	,45	,11	,12	,83	,41
КОРЛСТРУ	,33	,05	,05	,38	,70
НИЗДТИ	,42	,01	,02	,10	,92
КОСПОСИГ	,34	,12	,13	,87	,39
НИМЕМТИ	,49	,04	,04	,26	,79
УСЛРСК	,39	-,09	-,09	-,66	,51
ВРИНКА	,53	,13	,22	,98	,33
ОТИРСК	,44	-,14	-,15	-1,03	,31
ПСТРНУСР	,33	,06	,05	,46	,65
ВМЕСТРО	,34	,11	,09	,81	,42
АНГСТСК	,32	-,17	-,16	-1,25	,22
ПОТСЦФПД	,45	,09	,09	,68	,50
НИОРГРСК	,44	,13	,15	,93	,36
ВЛТРАСК	,23	-,14	-,11	-1,02	,31
ВИПОДКВК	,10	,23	,18	1,70	,09
КОЕФСРУП	,31	,09	,09	,66	,51
НИСЕЛСК	,34	-,12	-,11	-,91	,36
ЗНАЧАЈНИ ВАРИЈАБЛИ					
БРРЕПЕ	,69	,38	,38	2,99	,00
БУЏЕТСК	,71	,43	,50	3,47	,00

RM = ,86 Δ = ,73 Ф КОЕФИЦИЕНТ = 5,16 Ф СИГНИТИКИКАНТНО = ,00

Од прегледот на наведената табела може да се констатира дека е добиена висока мултипла-корелација (MR = ,86), меѓу применетиот систем на

предикторски варијабли и критериумот.

Добиениот коефициент на детерминација, покажа дека целиот систем на предикторски варијабли статистички значајно влијае врз прогнозирањето на резултатот од критериумската варијабла. Таквото влијание може да се објасни со околу 73% на варијабилност меѓу предикторските варијабли и критериумската варијабла. Остатокот од 27 % ја објаснува вкупната варијабилност на критериумот, што може да се препише на други карактеристики и способности, коишто не се опфатени во ова истражување. Високата статистичка значајна поврзаност може да се потврди со вредноста ($SIG-F = ,00$).

Големото влијание на предикторскиот систем врз критериумот се потврдува со добиените значајни и многу високи коефициенти на мултипла-корелација и детерминација, кои веројатно се последица на добро селектираните способности и особини на менаџерите, окарактеризирани како предикторски варијабли. Добиените резултати се многу високи, посебно ако се има предвид претпоставката дека се добиени од релативно мал примерок на испитаници - оперативни и врвни менаџери.

Од наведените менаџментски индикатори, дефинирани како предикторски варијабли најголем придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла имаат варијаблите број на репрезентативци во екипата (БРРЕПЕ) со ($BETA = ,38$) на ниво на значајност ($Q (BETA) = ,00$) и буџет на спортски клуб (БУЏЕТСК) со ($BETA = ,50$) на ниво на значајност ($Q (BETA) = ,00$).

Од третираните предикторски варијабли во истражувањето изолирани се две значајни варијабли кои се одлучувачки фактори во менаџмент на спортските клубови, а тоа се бројот на квалитетни играчи дефинирани како репрезентативци и буџетот на спортскиот клуб. Истражуваните резултати се добиени во транзициски период и со аметрски начин на работа. Во вакви услови и на овој начин работа "најквалитетните" македонските екипи на меѓународната сцена излегуваа уште во првиот круг, исклучок се само екипите кои имаат голем број на странци.

5.3.5. Регресија во латентен простор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај менаџментот на спортските клубови

Резултатите од регресивната анализа на шестте фактори се прикажани на Табела 5.11. Од наведената табела може да се констатира дека третираните фактори имаат значајно влијание во прогнозирањето на успехот на

критериумската варијабла. Таквата прогноза има ($SIG-F = ,00$). Добиениот коефициент на мултипла-корелација ($RM = ,69$) укажува на средна мултипла поврзаност на третираните фактори и критериумската варијабла. Коефициентот на детерминација, укажува на значајното влијание на предикторскиот систем врз критериумската варијабла. Таквото влијание може да се објасни со околу 47 % меѓу предикторите и критериумот, што може да се претпостави дека на значајноста на коефициентот на детерминација имаат влијание и други, за нас непознати фактори.

Од добиените шест латентни димензии сосема нормално е да немаат сите исто значење, со регресивна анализа во латентен простор ги издвоивме како значајни следниве 4 фактори:

ФАК. 1 ПОСТАВУВАЊЕ НА МЕНАѢИРАЊЕТО НА СПОРТСКИОТ КЛУБ ВРЗ ОСНОВА НА ДОЛГОГОДИШНО АКТИВНО СПОРТУВАЊЕ;

ФАК. 2 ПРОЦЕС НА ПОСТОЈАНО УЧЕЊЕ И КОНТРОЛА ВО РАБОТАТА;

ФАК. 3 ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ МОЌНО СРЕДСТВО ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ ВИСОКИ СПОРТСКИ РЕЗУЛТАТИ;

ФАК. 5 ТЕСНО СПЕЦИЈАЛИЗИРАНА МЕНАѢЕРСКА РАБОТА.

Првиот фактор е дефиниран како ПОСТАВУВАЊЕ НА МЕНАѢИРАЊЕТО НА СПОРТСКИОТ КЛУБ ВРЗ ОСНОВА НА ДОЛГОГОДИШНО АКТИВНО СПОРТУВАЊЕ. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор се прикажани на стр. 293. Првиот фактор во голема мерка е поставен на долгогодишно искуство, добиено во текот на натпреварувањата, кое е проверено како ефикасен систем на менаѢирање. МенаѢерите кои се одликуваат со наведените способности и особини постигнуваат успешни резултати во спортските клубови. Колку повеќе од наведените варијабли поседуваат менаѢерите, за толку нивните можности за успех ќе бидат поголеми. Поради изразената нагласеност на значајноста на спортот, можеме да претпоставиме дека овој фактор ги претставува поранешните постари и поискусни спортисти, кои по завршувањето на кариерата се вклучуваат во спортскиот менаѢмент како оперативни менаѢери.

Вториот фактор е дефиниран како ПРОЦЕС НА ПОСТОЈАНО УЧЕЊЕ И КОНТРОЛА ВО РАБОТАТА. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор се прикажани на стр. 295. Овој фактор има голем придонес во успешното работење на спортските менаѢери и во остварувањето на поставените цели. Врз основа на

наведените показатели, може многу лесно да се препознае дека се работи за високо образовани спортски менаџери кои доаѓаат на голема врата во спортскиот менаџмент. Ако овој фактор се иземе во текот на менаџерската работа, во таков случај мали се можностите да се постигнуваат забележителни резултати на спортскиот клуб на подолг период. Овој фактор го претставуваат помладите, поамбициозните и образованите спортски менаџери.

Третиот фактор го дефинираме како ИНТЕЛЕКТУАЛЕН КАПИТАЛ, МОКНО СРЕДСТВО ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ ВИСОКИ СПОРТСКИ РЕЗУЛТАТИ. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор се прикажани на стр. 295. Овој фактор треба да претставува темел на секоја спортска организација затоа што овозможува конкурентска предност и создавање на услови за постојано надградување и приспособување на промените на окружувањето. Наведениот фактор овозможува распоредување на работните задачи според способностите и нивно обединување во една целина, а е составена од луѓе кои се во можност да спроведат современа тренажна технологија. Предноста на овој фактор е во тоа што за подигнување на нивото на тренажната технологија користи технолошки информации, креативност и иновативност.

Петтиот фактор е интерпретиран како ТЕСНО СПЕЦИЈАЛИЗИРАНА МЕНАѢРСКА РАБОТА. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор се прикажани на стр. 296. Наведените варијабли кои го дефинираат овој фактор првенствено се насочени кон подигнување на нивото на тренажната технологија, која постојано се надградува и се менува со нови и научно проверени законитости. Тргувајќи од наведеното за овој фактор, потребни се соодветно едуцирани спортски менаџери кои со своето знаење се гаранција за успех, а сè помалку се под влијание на случаен успех. Таквите оперативни менаџери стручно-научно ги поставуваат тренажните процеси кои се точно дозирани, рационални и ефикасни поради тоа што најголемо внимание им се посветува на факторите кои имаат значајно влијание врз успехот, како и навремена и соодветна контрола и многу прецизно предвидување на успехот на екипата и спортистите. Така, потребата од специфична подготовка е толку позначајна колку што повеќе сакаме да се изведуваат беспрекорно техничко-тактичките дејствија, во текот на целиот натпревар. И покрај големиот придонес на овој фактор тој е минимално застапен во македонскиот спорт, од причина што најголемиот број на менаџери кои работат со специфична подготовка во македонските спортски клубови се необразовани и

работата ја поставуваат на чиста импровизација. Кај таквите екипи нивото на аеробните и анаеробните способности е на многу пониско ниво, како и примарните антропомоторички способности, мускулната маса и општата здравствена состојба на играчите. За нестручната работа најдобро зборуваат слабите резултати што ги постигнуваат македонските спортисти на меѓународните натпреварувања. Покрај тоа што потребата за стручно-научен соработник е голема во македонските спортски клубови, тој речиси не е присутен во ниеден македонски спортски клуб. Поради тоа нема кој да ја поврзе практиката со науката и на тој начин да го подигне нивото на тренажно-технолошките процеси. Со ваквите сфаќања на врвните менаџери спортот нема иднина.

Наведените четири значајни фактори треба да имаат доминантно место во спортскиот менаџмент, а таквиот начин на работа ќе овозможи постигнување на високи спортски резултати.

Табела 5.11

Регресивна анализа во латентен простор на критериумската варијабла
ОСВБЗАТА кај менаџментот на спортските клубови

ФАКТОРИ	R	PART-R	BETA	T	Q (BETA)
ЗНАЧАЈНИ ФАКТОРИ					
ФАК 1	,50	,56	,50	6,00	,00
ФАК 2	,21	,28	,21	2,53	,01
ФАК 3	,17	,22	,16	1,97	,05
ФАК 5	,37	,45	,37	4,36	,00
НЕЗНАЧАЈНИ ФАКТОРИ					
ФАК 4	-,10	-,40	-,10	-1,23	,22
ФАК 6	-,08	-,11	-,08	-,97	,34

$RM = ,69$ $\Delta = ,47$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 11,09 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00

5.3.6. Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери на спортските клубови

Резултатите од регресивната анализа на варијаблата освоени бодови на

завршната табела (ОСВБЗАТА), се прикажани на Табела 5.12.

Од прегледот на наведената табела може да се констатира дека е добиена релативно висока мултипла-корелација ($MR = ,72$), меѓу применетиот систем на предикторски варијабли и критериумот. На наведената табела е видно дека добиениот коефициент на детерминација статистички е значаен, што ни дава за право да констатираме дека применетиот предикторски систем има значајно влијание врз критериумот. Таквото влијание може да се објасни со околу 52% на варијабилност меѓу предикторските варијабли и критериумската варијабла, каде што е добиено $SIG-F = ,04$.

Табела 5.12

Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери на спортските клубови

ВАРИЈАБИЛИ	R	PART-R	ВЕТА	T	Q (ВЕТА)
НЕЗНАЧАЈНИ ВАРИЈАБЛИ					
РАНГТРСК	-,14	-,19	-,17	-1,00	,33
НАЈСУСИГ	,26	,05	,05	,26	,79
НАЈСУСТР	,37	,23	,26	1,24	,23
СТЕОБР	,29	-,26	-,36	-1,38	,18
ПРИСВЈА	,35	,16	,16	,85	,40
ИЗПЛПРР	,26	,05	,05	,28	,78
БРСТИГЕ	,31	-,10	-,12	-,51	,62
КОСПОСИ	,24	,07	,09	,39	,70
РТМПКЗ	,09	-,30	-,31	-1,65	,11
РТМПКТЕЗ	,38	,11	,26	,56	,58
ВЛОИНКА	,33	,12	,22	,63	,53
КОННАТ	,27	-,11	-,13	-,55	,59
ЗНАЧАЈНА ВАРИЈАБЛА					
БРРЕПЕ	,61	,52	,53	3,17	,00

$RM = ,72$ $\Delta = ,52$ Φ КОЕФИЦИЕНТ =2,21 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,04

Од наведените предикторски варијабли, единствено статистички значајно влијание врз критериумската варијабла има варијаблата БРРЕПЕ со $ВЕТА = ,53$ на ниво на значајност $Q (ВЕТА) = ,00$. Со добиените резултати од истражувањето се

потврди дека кај оперативните менаџери во македонските спортски клубови единствено влијание врз критериумската варијабла освоени бодови на завршната табела има бројот на репрезентативците, додека другите фактори се покажаа како незначајни.

5.3.7. Регресија во латентен простор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери на спортските клубови

Резултатите од регресивната анализа на трите фактори се прикажани на Табела 5.13. Од наведената табела може да се констатира дека третираните фактори имаат значајно влијание во прогнозирањето на успехот на критериумската варијабла. Таквата прогноза има $SIG-F = ,02$. Добиениот коефициент на мултипла-корелација ($RM = ,49$), укажува на средна поврзаност на третираните фактори и критериумската варијабла.

Додека, процентот на објаснетата заедничка варијанса меѓу критериумот и третираните фактори е релативно низок. Таквото мало влијание изнесува околу 24%, што може да се претпостави дека на значајноста вра коефициентот на детерминација имаат влијание и други, за нас непознати фактори.

Од добиените три фактори два се статистички најзначајни, и тоа:

ФАК 1 ПОСТАВУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА МЕНАѢРСКА РАБОТА НА ДОБИЕНИ ЗНАЕЊА ПРЕКУ ОБРАЗОВНИ ПРОЦЕСИ;

ФАК 2 ПОСТАВУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА МЕНАѢРСКА РАБОТА НА РЕПРЕЗЕНТАТИВНИ И СТРАНСКИ ИГРАЧИ.

Првиот фактор е дефиниран како ПОСТАВУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА МЕНАѢРСКА РАБОТА НА ДОБИЕНИ ЗНАЕЊА ПРЕКУ ОБРАЗОВНИ ПРОЦЕСИ. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор се прикажани на стр. 299. Оваа латентна димензија во најголема мерка е присутна кај успешните оперативни менаџери кои доаѓаат од спортот и имаат соодветна едуцираност, рационалност и ефикасност во нивната работа. Ваквата поставеност на работата на оперативните менаџери во најголема мерка придонесува за постојан развој на клубот и за постигнување на високи спортски резултати.

Вториот фактор е дефиниран како ПОСТАВУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА МЕНАѢРСКА РАБОТА НА РЕПРЕЗЕНТАТИВНИ И СТРАНСКИ ИГРАЧИ. Основата на дефинирањето на оваа латентна димензија ја даваат варијаблите бројот на репрезентативци и бројот на странски играчи во екипата. Оваа латентна

димензија во македонскиот спорт претежно ја претставуваат искусни поранешни спортисти, кои своето „знаење“ го добиле преку семинари. Овој вид на оперативни менаџери најчесто водат клубови зад кои стојат актуелни политичари кои се на власт или претставници на локалната власт. Ваквото поставување на спортот е од личен и краток интерес, поради тоа што таквите клубови немаат стратегија, а уште помалку иднина.

Табела 5.13

Регресивна анализа во латентен простор на критериумската варијабла
ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери на спортските клубови

ФАКТОРИ	R	PART-R	БЕТА	T	Q (БЕТА)
ЗНАЧАЈНИ ФАКТОРИ					
ФАК 1	,29	,31	,29	2,00	,05
ФАК 2	,39	,41	,39	2,72	,01
НЕЗНАЧАЕН ФАКТОР					
ФАК 3	-,06	-,07	-,06	-,41	,68

$R_M = ,49$ $\Delta = ,24$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 3,85 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,02

5.3.8. Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери на спортските клубови

Резултатите од регресивната анализа на системот од 15 варијабли, применети како предиктори и критериумската варијабла освоени бодови на завршната табела (ОСВБЗАТА), се прикажани на Табела 5.14. Од прегледот на наведената табела може да се констатира дека е добиена висока мултипла-корелација ($M_R = ,87$), меѓу применетиот систем на предикторски варијабли и критериумот.

Добиениот коефициент на детерминација, покажа дека целиот систем на предикторски варијабли статистички значајно влијае врз прогнозирањето на резултатот од критериумската варијабла. Таквото влијание може да се објасни со околу 76% на варијабилност меѓу предикторските варијабли и критериумската варијабла. Остатокот од 24% ја објаснува вкупната варијабилност на критериумот, тоа се

карактеристики и способности кои не се опфатени во ова истражување. Високата статистичка значајна поврзаност може да се потврди со вредноста $SIG-F = ,00$.

Табела 5.14

Регресивна анализа на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери на спортските клубови

ВАРИЈАБЛИ	R	PART-R	БЕТА	T	Q (БЕТА)
НЕЗНАЧАЈНИ ВАРИЈАБЛИ					
РАНГВМСК	,09	-,16	-,10	-,80	,43
ПРИСВЈА	,28	,22	,19	1,13	,27
РАСРЕПЛ	,08	-,23	-,19	-1,17	,25
НИЗДТИ	,41	,11	,09	,56	,58
НИЗАСМЕ	,27	-,10	-,10	-,53	,60
КРИЗМЕТИ	,11	-,11	-,09	-,57	,57
ВЛИНКА	,41	,02	,02	,08	,94
АНГЛИМАК	,25	-,33	-,35	-1,74	,09
АНГЛИФИК	,33	-,24	-,21	-1,22	,23
АНГЛИОДЈ	,10	,25	,23	1,28	,21
ЗАСКОМЕК	,04	-,34	-,26	-1,86	,08
НИОРСК	,49	-,22	-,22	-1,10	,28
ЗНАЧАЈНИ ВАРИЈАБЛИ					
БУЏЕТСК	,71	,66	,80	4,34	,00
ВИВМСК	,48	,43	,39	2,41	,02
СТЕОБВМ	,45	,47	,50	2,63	,01

$RM = ,87$ $\Delta = ,76$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 5,38 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00

Големото влијание на предикторскиот систем врз критериумот се потврдува со добиените значајни и многу високи коефициенти на мултипла-корелација и детерминација, кои веројатно се последица на добро селектираните способности и особини на врвните менаџери, окарактеризирани како предикторски варијабли и критериумот. Добиените резултати се многу високи, посебно ако се има предвид претпоставката дека се добиени од релативно мал примерок на врвни менаџери.

Од наведените менаџерски способности и особини, дефинирани како предикторски варијабли, најголем придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла имаат варијаблите буџетот на спортскиот клуб (БУЏЕТСК) со $BETA = ,80$, на ниво на значајност $Q (BETA) = ,00$, визија на врвниот менаџер на спортскиот клуб (ВИВМСК) со $BETA = ,39$, на ниво на значајност $Q (BETA) = ,01$ и степен на образование на врвниот менаџер (СТЕОБВМ) со $BETA = ,50$, на ниво на значајност $Q (BETA) = ,02$. Буџетот, визијата и образованието имаат значаен придонес врз успешноста на македонските врвни менаџери во спортските клубови.

5.3.9. Регресивна анализа во латентен простор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери на спортските клубови

Резултатите од регресивната анализа на четирите фактори се прикажани на Табела 5.15.

Табела 5.15

Регресивна анализа во латентен простор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери на спортските клубови

ФАКТОРИ	R	PART-R	BETA	T	Q (BETA)
ЗНАЧАЈНИ ФАКТОРИ					
ФАК 2	,28	,33	,28	2,12	,04
ФАК 3	,29	,35	,29	2,25	,03
ФАК 4	,41	,46	,41	3,14	,00
НЕЗНАЧАЕН ФАКТОР					
ФАК 1	,23	,28	,23	1,75	,09

$RM = ,62$ $\Delta = ,38$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 3,85 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,02

Од наведената табела може да се констатира дека третираните фактори имаат значајно влијание врз прогнозирањето на успехот на критериумската варијабла. Таквата прогноза има $SIG-F = ,00$. Добиениот коефициент на мултипла-корелација ($RM = ,62$) укажува на средна мултипла-поврзаност на третираните фактори и критериумската варијабла. Додека, процентот на објаснетата заедничка

варијанса меѓу критериумот и третираните фактори е релативно низок. Таквото мало влијание изнесува околу 38%, што може да се претпостави дека врз значајноста на коефициентот на детерминација имаат влијание и други, за нас непознати фактори.

Од прикажаните четири фактори, трите се статистички значајни, додека четвртиот е блиску до значајноста, значајни фактори се:

ФАК 2 ПОСТАВУВАЊЕ ФУНКЦИОНАЛЕН МЕНАѢРСКИ ТИМ, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ;

ФАК 3 НАСОКАТА НА ОБРАЗОВАНИЕ, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ;

ФАК 4 ПОСТАВЕНИОТ КОНТРОЛЕН СИСТЕМ ОД ВРВНИОТ МЕНАѢР. УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ.

Втората латентна димензија е дефинирана како ПОСТАВУВАЊЕ ФУНКЦИОНАЛЕН МЕНАѢРСКИ ТИМ, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор се прикажани на стр. 302. Овој фактор има значаен придонес во денешниот современ спорт. Ефикасноста на оваа латентна варијабла во најголема мерка зависи од маркетинг-тимот кој треба да им обезбеди услови на спортските и работните функции да се спроведуваат рационално, економично и ефикасно. Во денешниот современ врвен спорт маркетингот игра многу важна улога, поради тоа што тој има можности да привлекува значајни средства, потребни за успешно функционирање и понатамошно развивање на спортот.

Третиот фактор е дефиниран како НАСОКАТА НА ОБРАЗОВАНИЕ, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор се прикажани на стр. 302/3. Наведените варијабли се произлезени од способностите и особините на менаѢрските тимови, кои во голема мерка му помагаат на врвниот менаѢр успешно да го менаѢра спортскиот клуб и да воспостави добра соработка со внатрешното и надворешното окружување, во и надвор од државата. Образованието и познавањето на светските јазици имаат значаен придонес во успешното спроведување на денешниот современ спортски менаѢмент.

Четвртата латентна димензија е дефинирана како ПОСТАВЕНИОТ КОНТРОЛЕН СИСТЕМ ОД ВРВНИОТ МЕНАѢР, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ. Варијаблите кои го дефинираат овој фактор

се прикажани на стр. 303. Управувањето со спортскиот клуб може успешно да се спроведе, само ако покрај менаџерското искуство врвниот менаџер има и соодветен контролен систем. Наведените фактори треба да имаат доминантно место во спортскиот менаџмент, ако долгорочната стратегија на екипата е постигнување високи спортски резултати.

5.4. ЕКСТРАХИРАНИ МОДЕЛИ ЗА СПОРТСКА ФЕДЕРАЦИЈА И ЗА СПОРТСКИ КЛУБ

Во современиот спорт, современите модели можат да ги управуваат само добро едуцирани менаџери, поради тоа што денешниот концепт на технолошките тренажни процеси се поставени пред сè на добро познавање на стручно-научните законitosti. Со други зборови во моделот треба се да се вклопи сè што може да му помогне на крајниот резултат, односно остварувањето на планираните цели.

Како важни предуслови за постигнување на високи спортски резултати се спомнуваат материјалните услови на клубот и федерацијата (личните доходи на вработените, премиите и целосно исполнување на договорите на директните учесници во спортските натпревари и друго). Но, сепак таквите услови не се доволни да се постигнат високи спортски резултати ако структурниот модел на управување не работи тимски и не користи современи знаења од спортскиот менаџмент. Од наведеното, најголема поука треба да извлечат македонските менаџери и да сфатат дека материјалниот капитал е предуслов, а не услов за успех. Условот за успех е во нематеријалниот капитал. Како значен дел на нематеријалните средства се издвојува знаењето на менаџерите на сите нивоа (врвни, функционални и оперативни), вклучувајќи ги тука оперативните менаџери за сите возрастни категории. Во креирањето на идентитетот на организацијата и во процесот на создавањето на вредности, предност треба да им се даде на нематеријалните средства во споредба со материјалните. Во последните неколку години, нематеријалните средства станаа значен извор кој обезбедува конкурентска предност помеѓу спортските организации.

5.4.1. Непараметриска корелација на индикаторите на спортскиот менаџмент кај критериумската варијабла РНЛСМГФЕ на спортските федерации

Поради малиот број на испитаници и поради специфичноста на истражувањето, во обработката на податоците од спортските федерации (ракомет, кошарка, фудбал и одбојка) применет е статистичкиот метод на непараметриска корелација на критериумската варијабла (РНЛСМГФЕ) ранг - листа од меѓународните федерации ИФ, ФИВА, ФИФА и ФИВВ. Резултатите од истражувањето на непараметриската корелација се прикажани на Табела 5.16.

Табела 5.16

Непараметриска корелација на критериумската варијаблата РНЛСМГФЕ кај спортските федерации

КРИТЕРИУМСКА ВАРИЈАБЛА			
ВАРИЈАБЛИ	N	R	SIG
ЗНАЧАЈНИ ВАРИЈАБЛИ			
НСООБМ	8	,84	,01
НИМЕФЕ	8	,93	,00
РЕДВДР	8	,51	,04
ВИУСПРНС	8	,70	,05
ВРИНКА	8	,72	,04
НИОРГР	8	,72	,04
УСЕВСВНТ	8	,90	,00
НЕЗНАЧАЈНИ ВАРИЈАБЛИ			
УСЛРМАТИ	8	,27	,51
БУЏЕТФЕ	8	,26	,54

Со понатамошната анализа на наведената табела може да се утврди влијанието на предикторските варијабли врз критериумската варијабла. Од третираните предикторски варијабли може да се забележи дека статистички значајно влијание на критериумската варијабла имаат следните предикторски варијабли: највисоко соодветно образование (НСООБМ) со $R = ,84$ на ниво на значајност $SIG = ,01$,

ниво на менаџмент на федерацијата (НИМЕФЕ) со $R = ,93$ на ниво на значајност $SIG = ,00$, репрезентативци со двојно државјанство со $R = ,51$ на ниво на значајност $SIG = ,04$, визија за успешно презентирање на нацијата (ВИУСПРНЦ) со $R = ,70$ на ниво на значајност $SIG = ,05$, вреднување на интелектуалниот капитал (ВРИНКА) со $R = ,72$ на ниво на значајност $SIG = ,04$, ниво на организирање на работата (НИОРГР) со $R = ,72$ на ниво на значајност $SIG = ,04$ и успеси на европски и светски натпреварувања (УСЕВСВНТ) со $R = ,90$ на ниво на значајност $SIG = ,00$. На слика 5.20 е прикажан модифициран модел на критериумската варијабла РНЛСМГФЕ.

Слика 5.20

Модел - произлезен од добиените значајни варијабли на менаџментот на спортските федерации



Извор: Сопствени согледувања

Прикажаниот модел на работа на македонските спортски федерации, е добиен во транзициски период и од аматерски начин на работа. Доколку истражувањето беше спроведено со клубови каде нема транзиција и каде се работи на професионален начин на работа, веројатно би добиле други резултати. Поради наведеното добиените резултати од работата на македонските спортски

федерации имаат одредени недостатоци. Врз основа на добиените резултати од истражувањето, законитостите на спортскиот менаџмент и нашето искуство вршме модификација на добиениот начин на работа и предлагаме модел на федерација кој е прикажан на Слика 5.21.

Слика 5.21

Предлог модел на поставеност на менаџментот на спортската федерација



Извор: Сопствени согледувања

5.4.2. Екстархирани модели со регресивна анализа на методот чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери во спортските клубови

Резултатите од регресивната метода чекор по чекор на варијаблата (ОСВБЗАТА) на врвните менаџери, прикажани се на Табела 5.17. Од наведената табела може да се забележи дека се добиени три модели на врвни менаџери. Кај првиот модел е добиена релативно висока мултипла-корелација ($R_M = .71$), меѓу применетиот систем на предикторски варијабли и критериумот. Додека, коефициентот на детерминација, покажа дека целиот систем на предикторски варијабли статистички значајно влијае врз успехот на критериумската варијабла. Ова влијание може да се објасни со 51% на варијабилност меѓу предикторите и критериумот, со $SIG-F = ,00$.

Табела 5.17.

Регресивна метода чекор по чекор на критериумската варијабла ОББЗТА на врвните менаџери во спортските клубови

МОДЕЛИ	R	PART-R	БЕТА	T	Q (БЕТА)
ЗНАЧАЈНИ МОДЕЛИ					
I - МОДЕЛ					
БУЏЕТСК	,71	,71	,71	6,29	,00
II - МОДЕЛ					
БУЏЕТСК	,71	,78	,87	7,60	,00
ВИВМЦК	,24	-,45	-,35	-3,10	,00
III - МОДЕЛ					
БУЏЕТСК	,71	,75	,79	7,00	,00
ВИВМЦК	,14	-,48	-,36	-3,34	,00
СТЕОБВМ	,45	,36	,24	2,34	,02

I $R_M = ,71$ $\Delta = ,50$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 30,00 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00

II $R_M = ,78$ $\Delta = ,60$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 19,00 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00

III $R_M = ,81$ $\Delta = ,66$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 13,41 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00

Во моделот I најзначајно влијание врз критериумската варијабла има предикторската варијабла буџет на спортскиот клуб (БУЏЕТСК) со $БЕТА = ,71$ на

ниво на значајност Q ($BETA$) = ,00.

Првиот модел укажува дека спортскиот менаџмент ја поставува целокупната своја работа на буџетот на клубот. Ваквиот начин на менаџирање на клубот однапред е осуден на неуспех, а доколку има успех тој е краткотраен. Вакви примери во македонскиот спортски менаџмент има многу, а како причини можат да се наведат:

- вложување без јасна визија;
- вложување поради различни лични интереси, со општествени средства.

Ваквиот модел најчесто е „фамилијарен“ или составен од „блиски луѓе“ кои немаат познавање од спортскиот менаџмент и истите нема пред кого да одговораат за лошото работење на клубот.

Во моделот 2 најзначајно влијание врз критериумската варијабла имаат предикторските варијабли БУЏЕТСК кој претходно е објаснет и визија на врвниот менаџер на спортскиот клуб (ВИВМСК) со $BETA = -,36$ на ниво на значајност Q ($BETA$) = ,00. Во овој модел спортскиот менаџмент ја гради својата работа врз основа на визијата на врвниот менаџер. Во македонските спортски клубови најголемиот број на врвни менаџери применуваат автократски стил на менаџирање на клубот, со што ја намалуваат иницијативата кај останатите вработени со понизок степен на функција, а со тоа и ефективноста и ефикасноста на клубот.

Кај овој вид на менаџери, визијата зависи исклучително од буџетот на клубот и од личното убедување на врвниот менаџер, а тоа значи дека врвниот менаџер не покажува интерес да создаде нова вредност и да го подобри буџетот, туку чека некој друг да обезбеди средства за тој да ги троши „како експерт за високи резултати“. Зависно од големината на буџетот овој модел може за кратко време да даде добри резултати, но поради кратковидноста на визијата и овој модел е од краток век. Овој модел на спортски менаџмент е присутен во македонскиот спорт, а во него најчесто се вложува од следниве причини:

- ❖ Поради своја лична и брза афирмација во општеството;
- ❖ Поради големата популарност на спортот, најчесто локалната власт со средствата на граѓаните го спонзорираат спортот, за остварување на своите лични цели. Таквиот модел на управување со спортот нема иднина, затоа што ненаменски се трошат парите;
- ❖ Поради немањето на визија на врвниот менаџер или поради лоша визија

имаме и такви случаи во македонските спортски клубови, каде што екипата го освојува првото место или купот на Македонија, а потоа се откажува од понатамошни натпреварувања поради немање на финансиски средства, односно поради откажување на спонзорот;

- ❖ Вложувањата во спортот без стратегиска и економска оправданост нема иднина. Како поткрепа на наведеното ќе спомнеме дека ниеден клуб во Македонија нема програма со посебен буџет и стратегија за вложување во млади категории на кои треба да се темели иднината на клубот и репрезентацијата преку која се афирмира државата, а со тоа и нацијата.

Додека, кај третиот модел е добиена значајна и многу висока мултипла-корелација ($R_M = .81$), меѓу применетиот систем на предикторски варијабли и критериумот. А, коефициентот на детерминација, покажа дека целиот систем на предикторски варијабли статистички значајно влијае врз успехот на критериумската варијабла. Ова влијание може да се објасни со 66% на варијабилност меѓу предикторските варијабли и критериумот. Остатокот од 34% ја објаснува вкупната варијабилност на моделот, што може да се препише и на други варијабли. Таквата поврзаност има $SIG-F = ,00$.

Во моделот 3 управувањето со спортскиот клуб се гради врз основа на буџетот на спортскиот клуб (БУЏЕТСК), визија на врвниот менаџер на спортскиот клуб (ВИВМСК) и степен на образование на врвниот менаџер (СТЕОБВМ). За придонесот на првите две варијабли во остварувањето на критериумската варијабла е доволно кажано во горниот дел од текстот. Додека, третата предикторска варијабла степен на образование на врвниот менаџер (СТЕОБВМ) со $BETA = ,24$ на ниво на значајност $Q (BETA) = ,02$ има одлучувачки придонес за долготрајно остварување на критериумската варијабла. Третиот модел е најзастапен кај професионалните спортски клубови. Овој модел може да најде примена и во македонските спортски клубови само ако врвниот менаџер има добра визија и соодветна едукација. Наведените способности на врвниот менаџер ќе овозможат рационален, ефективен и ефикасен систем на работа, а истовремено постигнување добри резултати на долг период и остварување на поставените цели на клубот. Третиот модел овозможува: визија на клубот, постојано надградување на човечките ресурси како еден од најважните ресурси за успех на клубот, инвестирање во интелектуалниот капитал, инвестирање во млади категории, тимска работа и друго.

5.4.3. Екстрахирани модели со регресија во латентен простор на методата чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај врвните менаџери во спортските клубови

Резултатите од регресивната анализа во латентен простор на методата чекор по чекор, на критериумската варијабла ОСВБЗАТА на врвните менаџери, се прикажани на Табела 5.18.

Табела 5.18

Регресивен метод чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА на врвните менаџери во спортските клубови

МОДЕЛИ	R	PART-R	ВЕТА	T	Q (ВЕТА)
ЗНАЧАЈНИ МОДЕЛИ					
I - МОДЕЛ					
ФАК 4	,41	,41	,41	2,81	,00
II - МОДЕЛ					
ФАК 4	,41	,43	,41	2,93	,00
ФАК 3	,29	,32	,29	2,10	,04
III - МОДЕЛ					
ФАК 4	,41	,45	,41	3,05	,00
ФАК 3	,29	,34	,29	2,18	,04
ФАК 2	,28	,32	,28	2,07	,04

I $RM = ,41$ $\Delta = ,17$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 7,90 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00
 II $RM = ,50$ $\Delta = ,26$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 6,49 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00
 III $RM = ,58$ $\Delta = ,33$ Φ КОЕФИЦИЕНТ = 6,13 Φ СИГНИФИКАНТНО = ,00

На наведената табела можат да се забележат три модели на фактори, и тоа:

Во моделот 1 најзначајно влијание врз критериумската варијабла има ФАК 4 кој е дефиниран како ПОСТАВЕНИОТ КОНТРОЛЕН СИСТЕМ ОД ВРВНИОТ МЕНАџЕР, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ со $ВЕТА = ,41$ на ниво на значајност $Q (ВЕТА) = ,00$. Ова латентна димензија има релативно високи проекции на варијаблите работен ангажман на врвниот менаџер во спортскиот клуб (РАНГВМСК) и застапеност на контролата во менаџментот на клубот (ЗАСКОМЕК). Овој модел укажува дека врвниот менаџер целокупната своја

работа ја поставува на менаџерското искуство и на автократски стил на менаџирање на спортскиот клуб. Најчесто со наведениот начин на управување врвниот спортски менаџер целкупната контрола во клубот ја има под своја ингеренција. Таквиот врвен меџер за неуспешните настапи на екипата целосно го обвинува оперативниот менаџер и најчесто за решени бара во менување на оперативниот менаџер. Таквите менаџери целосно се ослободуваат себеси од вина за лошо менаџирање на клубот, со образложение дека на оперативниот менаџер му беа обезбедени сите услови за работа.

Во моделот 2 најзначајно влијание врз критериумската варијабла има ФАК 4 кој претходно го објаснивме и ФАК 3 НАСОКАТА НА ОБРАЗОВАНИЕ, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ со ВЕТА = ,29 на ниво на значајност $Q (ВЕТА) = ,04$. Оваа латентна димензија е дефинирана од варијаблите степенот на образование на врвните менаџери (СТЕОБВМ), примена на светски јазици (ПРИСВЈА) и нивото на застапеност на менаџментот (НИЗАСМЕ).

Вториот модел укажува дека врвниот спортски менаџер својата работа покрај тоа што ја поставува на менаџерското искуство исто така, големо внимание посветува на знаењата добиени од образовните процеси. Овој модел е многу поефикасен и поефективен во споредба со претходниот.

Во модел 3 најзначајно влијание врз критериумската варијабла имаат ФАК 4, ФАК 3 и ФАК 2. Факторите четири и три претходно се објаснети, додека факторот два е претставен како ПОСТАВУВАЊЕТО НА ФУНКЦИОНАЛЕН МЕНАѢЕРСКИ ТИМ, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ со ВЕТА = ,28 на ниво на значајност $Q (ВЕТА) = ,04$. Втората латентна димензија ја градат варијаблите нивото на застапеност на менаџментот (НИЗАСМЕ), ангажирано лице за маркетинг во клубот (АНГЛИМАК), ангажирано лице за финансии во клубот (АНГЛИФИК) и ангажирано лице за односи со јавноста (АНГЛИОДЈ). Овој фактор има значаен придонес во денешните современи спортски клубови. Без наведениот фактор не може да се замисли професионален спортски клуб.

Ако ги споредиме трите модели ќе утврдиме дека моделот 3, произлезен од наведените фактори 4, 3 и 2 му овозможува на врвниот менаџер остварување на критериумската варијабла, односно освојување на најмногу бодови на завршната табела. Ефикасноста на оваа латентна варијабла во голема мерка зависи од ангажираното лице за маркетинг-клубот.

5.4.4. Екстрахирани модели со регресивна анализа на методот чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери во спортските клубови

Со регресивната метода чекор по чекор имавме за цел да ги екстрахираме индикаторите на спортскиот менаџмент кои имаат најзначајно влијание врз критериумската варијабла и да предложиме модел кој овозможува рационален и ефикасен начин на работа кај оперативните менаџери. Исто така, со регресивната метода чекор по чекор имавме за цел да го утврдиме досегашниот начинот на работа на спортскиот менаџмент во македонските спортски клубови.

Резултатите од регресивната метода чекор по чекор на варијаблата ОСВБЗАТА на оперативните менаџери во спортските клубови, се прикажани на Табела 5.19.

Табела 5.19

Регресивна метода чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА на менаџментот во спортските клубови

МОДЕЛИ	R	PART-R	ВЕТА	T	Q (ВЕТА)
ЗНАЧАЈНИ МОДЕЛИ					
I - МОДЕЛ					
БУЏЕТСК	,71	,71	,71	8,92	,00
II -МОДЕЛ					
БУЏЕТСК	,71	,44	,45	4,42	,00
БРРЕПЕ	,69	,39	,38	3,77	,00
III - МОДЕЛ					
БУЏЕТСК	,71	,40	,39	3,89	,00
БРРЕПЕ	,69	,42	,40	4,05	,00
ПСТРНУСР	,33	,28	,19	2,56	,01

I RM = ,71 Δ = ,50 Ф КОЕФИЦИЕНТ = 79,50 Ф СИГНИФИКАНТНО = ,00
 II RM = ,76 Δ = ,58 Ф КОЕФИЦИЕНТ = 53,43 Ф СИГНИФИКАНТНО = ,00
 III RM = ,78 Δ = ,61 Ф КОЕФИЦИЕНТ = 40,31 Ф СИГНИФИКАНТНО = ,00

Во наведената табела на моделот 1 може да се забележи релативно висока мултипла корелација ($RM = ,71$) меѓу применетиот систем на предикторски варијабли и критериумот. Така, коефициентот на детерминација покажа дека целиот систем на предикторски варијабли статистички значајно влијае врз прогнозирањето на резултатот од критериумската варијабла, односно врз освоените бодови на завршната табела. Таквото влијание може да се објасни со 50% на варијабилност меѓу применетиот систем на предикторските варијабли и критериумот, со $SIG - F = ,00$. Остатокот од 50% ја објаснува вкупната варијабилност на критериумот, што може да се препише на други способности и особини на менаџерите. Во моделот 1 најзначајно влијание врз критериумката варијабла (освоени бодови на завршната табела) има предикторската варијабла буџет на спортскиот клуб (БУЏЕТСК) со $BETA = ,71$ на ниво на значајност $Q (BETA) = ,00$. Овој модел укажува дека спортскиот менаџмент целокупните свои спортски активности ги поставува на буџетот на клубот. Ваквиот начин на менаџирање на клубот однапред е осуден на неуспех, а доколку има успех тој е краткотраен. Наведениот начин на работа е несоодветен за професионалните спортски клубови, поради тоа што во потполност ги запоставува другите вредности кои се исто така значајни за остварување на поставените цели. Најчесто таквите клубови завршуваат со откажување на спонзорство, враќање на клубот во понизок ранг или со нивно престанување да постојат.

Вакви примери во македонскиот спортски менаџмент има многу, а како најчести причини можат да бидат наведени:

- вложување без јасна визија;
- вложување поради различни интереси.

Од прегледот на Табела 5.19 во моделот 2 може да се забележи релативно висока мултипла корелација ($RM = ,76$), меѓу применетиот систем на предикторски варијабли и критериумот. Исто така, од наведената табела може да се забележи дека е добиен статистички значаен коефициент на детерминација, што ни дава за право да констатираме дека предикторскиот систем има значајно влијание врз критериумот. Таквото влијание може да се објасни со 58% на варијабилност меѓу предикторските варијабли и критериумската варијабла. Остатокот од 42% ја објаснува вкупната варијабилност на критериумот, што може да се препише на други способности и особини на менаџерите. Наведениот сооднос има $SIG - F = ,00$.

Во моделот 2 најзначајно влијание врз критериумската варијабла имаат предикторските варијабли буџетот на спортскиот клуб (БУЏЕТСК) и број на репрезентативци во клубот (БРРЕПЕ) со $BETA = ,38$ на ниво на значајност $Q (BETA) = ,00$. Во овој модел спортскиот менаџмент својата работа ја гради врз основа на буџетот и купувањето на репрезентативци, играчи со проверен квалитет. Зависно од големината на буџетот овој модел може за кратко време да даде високи резултати, но поради кратковидноста на визијата и немањето на стратегија на клубот и овој модел е од краток век. Овој модел на спортски менаџмент е присутен во македонскиот спорт, а во него најмногу се вложува од следниве причини:

- Поради своја лична и брза афирмација во општеството;
- Поради големата популарност на спортот, локалната власт со средствата на граѓаните го спонзорира спортот, но не е проблемот во тоа што вложува, туку проблемот е во тоа што несоодветни луѓе управуваат со спортскиот клуб. Таквиот модел на управување со спортот нема иднина, затоа што ненаменски се трошат парите и нивните познавања од спортот и спортскиот менаџмент се на многу ниско ниво.

Секое вложување во спортот без изградена стратегија и економска оправданост, нема иднина и е од краток век.

Од наведената табела може да се забележи дека во моделот 3 е добиена највисока мултипла корелација ($R^2 = ,78$), што ни дава можност да се согледа значајното влијание на третираните варијабли во прогнозирањето на резултатот од критериумот. Ова влијание може да се објасни со околу 78% на варијабилност меѓу предикторите и критериумот. Таквото влијание има $SIG - F = ,00$. Остатокот од 22 % ја објаснува вкупната варијабилност на моделот, што може да се препише и на други варијабли. Во наведениот модел најзначајно влијание врз критериумската варијабла има предикторската варијабла буџетот на спортскиот клуб (БУЏЕТСК) и бројот на репрезентативци во екипата (БРРЕПЕ) кои претходно се објаснети, како и варијаблата потребна од стручно - научен соработник (ПСТРНУСР) со $BETA = ,33$ на ниво на значајност $Q (BETA) = ,01$.

Во моделот 3 управувањето со спортскиот клуб се гради врз основа на буџетот на клубот, инвестирањето во проверени играчи - репрезентативци и во потребата од стручно-научен соработник. За придонесот на двете претходни варијабли во остварувањето на критериумската варијабла доволно е кажано во претходните анализи. Додека, третата предикторска варијабла потребата од стручно

- научен соработник (ПСТРНУСР) има одлучувачки придонес за долготрајно остварување на критериумската варијабла.

Третиот модел во македонскиот спортски менаџмент воопшто не е присутен. Една од основните причини што не е присутен овој модел во македонскиот спортски менаџмент е во тоа што во македонските клубови се работи стихијно, без објективна визија и стратегија за развој на спортот. Третиот модел се предлага како решение за подигнување на нивото на македонскиот спорт, таквиот модел е поставен на проверени законитости за работа во европските професионални клубови. Одликата на третиот модел е во тимската работа, а тимот го сочинуваат врвниот менаџер, научно - стручниот соработник и оперативните менаџери. Ваквата тимска соработка ја покрива слабата страна на врвниот менаџер со стручност, а истовремено ја покрива и слабата страна на оперативниот менаџер со стручно - научни сознанија. Најголем придонес за овој модел е учеството во тимот на стручно - научниот соработник. Неговото учество во спортскиот клуб е гаранција дека во клубот ќе бидат застапени: планирањето, организирањето на работата, контролата во работата и управувањето со клубот, кои ќе овозможат радио-нална, ефективна и ефикасна работа, а таквиот начин на работа ќе овозможи на долг период остварување на поставените цели на клубот. Стручно-научниот соработник првенствено има за цел да ја поврзе науката со практиката и да постави постојан контакт со врвниот и оперативниот менаџер.

5.4.5. Екстрахирани модели со регресија во латентен простор на методот чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА кај оперативните менаџери во спортските клубови

Резултатите од регресијата во латентен простор на методот чекор по чекор на критериумската варијабла ОСВБЗАТА на оперативните менаџери, се прикажани на Табела 5.20.

На наведената табела можат да се забележат три модели, добиени од најзначајните фактори, и тоа:

Во моделот 1 најзначајно влијание врз критериумската варијабла има ФАК 1. Овој фактор е дефиниран како ПОСТАВУВАЊЕ НА МЕНАѢИРАЊЕТО НА СПОРТСКИОТ КЛУБ НА ДОЛГОГОДИШНО АКТИВНО СПОРТУВАЊЕ со $BETA = ,50$ на ниво на значајност $Q (BETA) = ,00$.

Табела 5.20

Регресивна анализа во латентен простор на критериумската варијабла

ОСВБЗАТА на менаџментот во спортските клубови

МОДЕЛИ	R	PART-R	ВЕТА	T	Q (ВЕТА)
ЗНАЧАЈНИ МОДЕЛИ					
I - МОДЕЛ					
ФАК 1	,50	,50	,50	5,11	,00
II - МОДЕЛ					
ФАК 1	,50	,53	,50	5.60	,00
ФАК 5	,37	,42	,37	4,14	,00
III - МОДЕЛ					
ФАК 1	,50	,55	,50	5,78	,00
ФАК 5	,37	,44	,37	4,27	,00
ФАК 2	,21	,27	,21	,2,48	,01

RM = ,50 Δ = ,25 Ф КОЕФИЦИЕНТ = 26,07 Ф СИГНИФИКАНТНО = ,00

RM = ,62 Δ = ,38 Ф КОЕФИЦИЕНТ = 24,85 Ф СИГНИФИКАНТНО = ,00

RM = ,65 Δ = ,43 Ф КОЕФИЦИЕНТ = 19,26 Ф СИГНИФИКАНТНО = ,00

Оваа латентна димензија е дефинирана од варијаблите постигнати највисоки спортски резултати како менаџер (ПОНСРЗМ), број на репрезентативци во екипата (БРРЕПЕ), ниво на здравствен тим (НИЗДТИ), ниво на менаџментско менаџерскиот тим (НИМЕМТИ), услови за работа на спортскиот тим (УСЛРСК), оценка на тимската работа во спортскиот клуб (ОТИРСК), буџет на спортскиот клуб (БУЏЕТСК), ангажирање на странци во спортскиот клуб (АНГСТСК), ниво на организирање на работата во спортскиот клуб (НИОРГРСК) и ниво на селекции во спортскиот клуб (НИСЕЛСК). Ваквиот вид на менаџери својата работа ја поставуваат на своето минато и на внатрешното и надворешното окружување. Овој вид на оперативни менаџери ако имаат резултати, тие сеоглавно случајни и од кратка природа.

Во моделот 2 најзначајно влијание врз критериумската варијабла имаат ФАК 1 кој претходно го објаснивме и ФАК 5 кој е дефиниран како ТЕСНО СПЕЦИЈАЛИЗИРАНА МЕНАџЕРСКА РАБОТА со ВЕТА = ,37 на ниво на значајност Q (ВЕТА) = ,00. Вториот модел укажува дека спортскиот менаџмент ја

поставува целокупната своја работа на специјализираните ресурси. Најголемо влијание на дефинирањето на петтиот фактор има варијаблата потреба од стручно - научен соработник (ПСТРНУСР) и потреба од специјалист за физичка подготовка (ПОТСЦФПД). Овој фактор е значаен за секој спортски клуб кој работи одговорно и на долги патеки. Ваквите видови на менаџери се голема реткост во македонските спортските клубови. Кај овој вид на менаџери зборот импровизација не постои и е заменет со соодветна и стручна работа.

Во модел 3 најзначајно влијание врз критериумската варијабла имаат ФАК 1, ФАК 5 и ФАК 2. Факторите еден и пет претходно се објаснети, додека факторот два е претставен како ПРОЦЕС НА ПОСТОЈАНО УЧЕЊЕ И КОНТРОЛА ВО РАБОТАТА со $BETA = ,50$ на ниво на значајност $Q (BETA) = ,00$. Вториот фактор е дефиниран од варијаблите теоретски сознанија што се добиени во државата и странство (ТСЗДСТР), оценка за влијанието на семинарите во странство и во државата (ОВСЕСТДР), учество на семинари во државата и странство (УЧСЕДРСТ), користење на интернетот за стручно усовршување (КОРИСТРУ), користење литература за стручно усовршување (КОРЛСТРУ) и контрола на способностите и особините на играчите (КСПОСИГ). Овој фактор има голем придонес во успешното работење на спортските менаџери и во остварувањето на поставените цели, затоа што врвните и оперативните менаџери постојано учат и се надградуваат. Ако овој фактор се изостави во текот на менаџерската работа, во таков случај мали се можностите да се постигнат забележителни резултати на спортскиот клуб на подолг период.

Ако ги споредиме трите модели со право можеме да констатираме дека моделот 3 е најсоодветен, најефективен и најефикасен и поради тоа што овозможува остварување на критериумската варијабла, односно освојување на најмногу бодови на завршната табела. Поради наведеното, третиот модел го предлагаме како најприфатлив за постигнување високи спортски резултати на македонските спортски клубови.

5.4.6. Прифаќање или неприфаќање на поставените хипотези

X0. - Основната хипотеза од која се тргнува во ова истражување е потполно прифатена, што може да се потврди со резултатите на регресивната анализа на критериумската варијабла освоените бодови на завршната табела (ОСВБЗАТА),

каде што е утврдено дека системот на предикторските варијабли има висока поврзаност и значајно влијание на менаџментот во прогнозирањето на успехот. Високото влијание се потврдува со добиените значајни високи коефициенти на мултипла-корелација и детерминација, кои веројатно се последица на успешно избраните индикатори, третираните како предиктори и добро поставениот проблем на истражувањето. Исто така, основната хипотеза се потврдува и со непараметриската корелација, каде што е утврдено дека системот на предикторските варијабли има голема поврзаност и влијание врз критериумската варијабла ранг-листа на меѓународните федерации (РАЛТМЕФЕ).

X1. Првата хипотеза во потполност е потврдена со регресивната анализа. Од третираните индикатори на спортскиот менаџмент најголем придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла има варијаблата „број на репрезентативци во екипата“ (БРРЕПЕ).

X2. Втората хипотеза е потврдена со факторската анализа на менаџментот на спортскиот клуб, каде што втората латентна димензија е дефинирана како фактор **ПОСТАВУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА МЕНАѢРСКА РАБОТА НА РЕПРЕЗЕНТАТИВНИ И СТРАНСКИ ИГРАЧИ**. Основата на дефинирањето на оваа латентна димензија ја даваат варијаблите „бројот на репрезентативци,“ и „бројот на странски играчи во екипата“.

X3. Третата хипотеза во потполност е потврдена со регресивната анализа. Од третираните индикатори на спортскиот менаџмент на спортскиот клуб, статистички значаен придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла има варијаблата „буџет на спортски клуб“ (БУЏЕТСК).

X4. Четвртата хипотеза во потполност е потврдена со регресивната анализа. Од третираните индикатори на спортскиот менаџмент на спортскиот клуб статистички значаен придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла има варијаблата степенот на образованието на врвниот менаџер (СТЕОБВМ).

X5. Петтата хипотеза во потполност е потврдена со регресивната анализа. Од третираните индикатори на спортскиот менаџмент на спортскиот клуб статистички значаен придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла има варијаблата „визија на врвниот менаџер на спортскиот клуб“ (ВИВМСК).

X6. Шесттата хипотеза се отфрла, односно може да се заклучи дека извршеното истражување не ги дало очекуваните аргументи за докажување на влијанието на планирањето како предикторска варијабла врз критериумската варијабла „освоени бодови на завршната табела“ (ОСВБЗАТА).

X7. Седмата хипотеза се отфрла, односно може да се заклучи дека извршеното истражување не ги дало очекуваните аргументи за докажување на влијанието на контролата како предикторска варијабла врз критериумската варијабла.

Покрај тоа што планирањето, организирањето и контролата спаѓаат меѓу најзначајните функции на спортскиот менаџмент, во ова истражување тие статистички се незначајни. Нивното незначајно влијание како предикторски варијабли е резултат на немањето на добро остручен менаџерски тим во спортските клубови во Македонија. Наведеното може да се поткрепи со бројки ако се погледаат сликите (5.3; 5.13 и 5.14).

X8. Осмата хипотеза во потполност е потврдена со непараметриската корелација. Од третираните индикатори на спортскиот менаџмент на спортската федерација, значаен статистички придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла има варијаблата „највисоко соодветно образование на менаџерите (НСООБМ).

X9. Деветтата хипотеза во потполност е потврдена со непараметриската корелација. Од третираните индикатори на спортскиот менаџмент на спортската федерација, значаен статистички придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла има варијаблата „репрезентативците со двојно државјанство“ (РЕДВДР).

X10. Десеттата хипотеза се отфрла, односно може да се заклучи дека извршеното истражување не ги дало очекуваните аргументи за докажување на влијанието на буџетот на федерацијата како предикторска варијабла врз критериумската варијабла. Со применетата непараметриска корелација кај спортската федерација, утврдено е дека буџетот на федерацијата (БУЏЕТФЕ) нема статистичко значајно влијание врз критериумската варијабла ранг - листа на меѓународните федерации (РАЛТМЕФЕ).

X11. Единаесеттата хипотеза во потполност е потврдена со непараметриската корелација. Од третираните индикатори на спортскиот менаџмент, значаен стати-

стички придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла има варијаблата „вреднувањето на интелектуалниот капитал“ (ВРИНКА).

X12. Дванаесеттата хипотеза во потполност е потврдена со регресивниот метод чекор по чекор, каде што се екстрахирани индикатори на спортскиот менаџмент кои имаат најзначајно влијание врз критериумската варијабла и се предложени како модел на менаџмент за оперативните менаџери:

- Буџетот на спортскиот клуб (БУЏЕТСК);
- Бројот на репрезентативци во екипата (БРРЕПЕ);
- Потребата од стручно - научен соработник (ПСТРНУСР).

Додека со регресијата во латентен простор на методот чекор по чекор, екстрахирани се три латентни димензии кои имаат значајно влијание врз критериумската варијабла и предложени се како модел за оперативните менаџери:

ФАК 1. ПОСТАВУВАЊЕ НА МЕНАѢИРАЊЕТО НА СПОРТСКИОТ КЛУБ НА ДОЛГОГОДИШНО АКТИВНО СПОРТУВАЊЕ;

ФАК 5. ТЕСНО СПЕЦИЈАЛИЗИРАНА МЕНАѢЕРСКА РАБОТА;

ФАК 2. ПРОЦЕС НА ПОСТОЈАНО УЧЕЊЕ И КОНТРОЛА ВО РАБОТАТА.

X13. Тринаесеттата хипотеза во потполност е потврдена со регресивниот метод чекор по чекор, каде што се екстрахирани индикаторите на спортскиот менаџмент кои имаат значајно влијание врз критериумската варијабла и предложени се како модел за врвен менаџер:

- Визија на врвниот менаџер на спортскиот клуб (ВИВМСК);
- Степен на образование на врвниот менаџер (СТЕОБВМ);
- Буџет на спортскиот клуб (БУЏЕТСК).

Додека со регресијата во латентен простор на методот чекор по чекор, екстрахирани се три латентни димензии кои имаат значајно влијание врз критериумската варијабла и предложени се како модел за врвните менаџери во спортските клубови:

ФАК 4. ПОСТАВУВАЊЕ НА КОНТРОЛЕН СИСТЕМ ОД ВРВНИОТ МЕНАѢЕР, УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ;

ФАК 3. НАСОКАТА НА ОБРАЗОВАНИЕ УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ;

ФАК 2. ПОСТАВУВАЊЕТО НА ФУНКЦИОНАЛЕН МЕНАѢЕРСКИ ТИМ Е УСЛОВ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ КЛУБ.

5.4.7. Модели на врвен и оперативен менаџер, произлезени од начинот на работа во македонските спортски клубови

Денешниот традиционален начин со кој се управува во македонските спортски клубови е на прениско ниво за да изврши значајни промени. Благодарение на спортскиот менаџмент кој е револуционерен во развојот на спортот, акцентот во постигнувањето на врвни резултати го гледа во моделите кои овозможуваат ефикасен и ефективен начин на работа. Во создавањето на модел за врвни и оперативни менаџери применета е регресивна анализа на методата чекор по чекор и регресија во латентен простор на методот чекор по чекор.

Врз основа на обработените податоци од истражувањето добиен е следниот модел за врвни менаџери, прикажан на Слика 5.21.

Слика 5.21

Модел произлезен од истражувањето на врвните менаџери во спортските клубови





Извор: Сопствени согледувања

Модел за оперативни менаџери добиен од истражувањето . Во денешниов современ спорт, оперативните менаџери се соочуваат со голем пораст на научните и стручните информации, со забрзан технолошки развој на спортските тренажни процеси, со постојани трансформациски процеси и брзо закрепнување на спортистите. Врз основа на обработените податоци од истражувањето на оперативните менаџери го добивме следниов модел за оперативни менаџери, прикажан на Слика 5.22.

Слика 5.22

Модел произлезен од истражувањето на оперативните менаџери во спортските клубови



Извор: Сопствени согледувања

Бидејќи не постои идеален модел сосема е нормално да се очекуваат недостатоци на добиените модели, до толку повеќе што овој модел е добиен во транзициски период и од непрофесионални клубови и непрофесионални врвни и оперативни менаџери. Сигурно добиените резултати би изгледале многу поинаку, кога ваков вид на истражување би било спроведено со професионални екипи и професионални и соодветно едуцирани врвни и оперативни менаџери.

5.4.8. Предлог на модифицирани модели на врвни и оперативни менаџери за спортски клубови

Предлог модел за врвни менаџери. Модифицираниот модел произлегува од претходниот модел на врвниот менаџер, од сознанијата добиени од спортскиот менаџмент и спортското и теоретско искуство за спортските клубови, Слика 5.23.

Слика 5.23

Предлог на модифициран модел за врвни менаџери во спортските клубови



Извор: Сопствени согледувања

Прикажаниот модел е поставен на дванаесет параметри произлезени од спортскиот менаџмент, а кои се значајни за ефикасноста и ефективноста на врвниот менаџер, а со тоа и за остварување на поставените цели.

Предлог модел за оперативни менаџери. Денес, традиционалниот начин на работа, односно „занаџискиот“ начин на производство на спортисти е премал за

да изврши трансформациски процеси и да создаде квалитет кој може да се продаде на меѓународниот спортскиот пазар. Благодарение на спортскиот менаџмент кој е револуционерен во развојот на спортот, акцентот во постигнувањето на врвни резултати го гледа исклучително во создавањето на квалитетни модели. Од наведените причини го предлагаме следниот модел за оперативни менаџери, Слика 5.24.

Слика 5.24

Предлог на модифициран модел за оперативни менаџери во спортските клубови



Извор: Сопствени согледувања

Прикажаниот модел е поставен на дванаесет параметри кои се произлезени од спортскиот менаџмент, а се значајни за ефикасноста и ефективноста на оперативните менаџери, а со тоа и за остварување на поставените цели.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Врз основа на она што е изложено во трудов, како функции на спортскиот менаџмент, добиените резултати од поставената цел, задачите и хипотезите на истражувањето, можат да се извлечат следниве заклучни согледувања:

1. Спортскиот менаџмент е основна движечка сила во спортот. Од него во голема мерка зависат постигнатите спортски резултати, а со тоа и развојот на спортскиот клуб и спортската федерација. Основната улога на спортскиот менаџмент претставува зголемување на спортската продуктивност, како и преземање на одговорност за функционирање на сите процеси и ресурсите кои се најодговорни за менаџирање на процесите и функциите, каде што идеите се преточуваат во цели на спортскиот клуб и спортската федерација. На овој начин, спортскиот менаџмент обезбедува беспрекорно функционирање на целокупниот систем на спортскиот клуб и спортската федерација, и тоа: обезбедува материјални и финансиски средства, создава општи услови за високи достигнувања, создава систем на селекција на млади таленти, обезбедува високо ниво на стручно-научна работа, успешно настапување на екипата на спортските натпреварувања, како и овозможување на транспарентност и коректна комуникација со спортската јавност и друго. Без спортски менаџмент, спортската организација претставува „раштиман оркестар“, каде што секој свира како што знае и како што сака. Процесот на менаџментот во спортот се спроведува во рамките на систем кој го сочинуваат организации кои дејствуваат во форма на спортски клубови и федерации.

2. Спортот како еден од феномените на здрав и современ начин на живеење има голема популарност во светот, па затоа масовно е прифатен и е во постојан раст. Сигурно е дека спортот е една од најприфатените и најприменуваните активности во светот, речиси да не постои човек кој не е вклучен во спортот, како активен учесник или како член, соработник, навивач, општествен спортски работник, корисник преку електронските и печатените медиуми за спорт и друго. Односите во спортот се менувале и се менуваат паралелно со општествените прилики, па така денес спортистите имаат различни интереси: некои се поради добра заработувачка, други за одржување и подобрување на антропомоторичките, функционалните и здравствените способности, а некои за забава и друго. Не постои земја во светот која на спортот не му посветува посебно и големо внимание, и каде што спортските терени не добиваат белези на полигони на кои државите, со посредство на своите спортисти, го проверуваат, потврдуваат и наметнуваат својот доминантен престиж и надмоќ. Меѓународните спортски натпревари се можност за

промоција на развиеноста на државите, а тоа посебно е нагласено во големите и богатите земји. Спортските успеси, рекорди, како и спортската дипломатија, денес се рангираат како највисоки општествени вредности и неслучајно спортистите се нарекуваат најголеми амбасадори на државата.

3. Носители на спортската дејност во спортските клубови се менаџерите, пред сè врвниот и оперативниот менаџер, кои имаат за цел успешно да го координираат ефикасното и ефективното извршување на работните активности. Врвниот менаџер тежнее да создаде стабилни услови за работа во клубот или федерацијата и на тој начин да му обезбеди на оперативниот менаџер да се насочи исклучително на постигнување на зацртаните цели. Менаџерската работа е таква професија која има висок степен на одговорност, бара големи и специфични способности, жртвување и многу енергија, време и внимание, но затоа носи и големи привилегии: висок статус, моќ, положба, пари, чувство на висока класа, перспективност, дружење, награди, патувања, бенефиции и др.. Своите спортски активности менаџерите ги поставуваат на рационален пристап, кој е во висока корелација со планирањето и контролата на значајните спортски активности. Основна задача на спортските менаџери е координирање на работните активности, кои треба да се извршат ефикасно и ефективно во спортската организација. Без остварување на работните активности не е можно да се остварат ниту спортските цели. Покрај остварувањето на зацртаните спортски цели, менаџерите се одговорни исто и за остварените приходи, покриеноста на сите трошоци, инвестирањето во играчи, тренери и друго. Ако не се остварат планираните цели, ќе изостанат и спортските резултати. Поради наведеното работата на спортските менаџери е постојана грижа за постигнување на поставените цели, затоа што без постигнати резултати нема приход, односно профит.

4. Спортските менаџери без исклучок во сите европски земји се образуваат на високо образовни институции, специјализирани за спортски менаџмент. Поради својата сложеност, професионалниот спорт бара квалитетна кадровска структура во која рамномерно се застапени различни видови знаења, способности и вештини од областа на менаџментот, маркетингот, финансиите, правото, претприемаштвото и друго. Едуцираните врвни спортски менаџери со своите управувачки способности се во можност да носат прави и правовремени одлуки и постојано да ја подобруваат организациската ефикасност. Додека, едуцираните оперативни спортски менаџери, преку своите соодветни тренажни процеси значајно влијаат врз трансформациските

промени, а таквите начини на работа придонесуваат остварување на поставените цели. Спортските клубови и федерации за да обезбедат квалитетна работа, треба да ангажираат и вработуваат квалитетен и образован стручен кадар за сите натпреварувачки возрасни категории. Во денешни услови на работа, неприфатливо е спортски клуб или федерација да ја водат необразовани менаџери.

5. Основната цел на секоја екипа и федерација е остварување на зацртаниот спортски резултат, до него водат различни постапки кои заедно се нарекуваат стратегија. Успешното формулирање на стратегијата е предуслов за нејзино успешно извршување. Стратегиските одлуки ги донесува компетентен тим, составен од врвен менаџер, стручно-научен соработник и оперативен менаџер, кој е способен да оствари успех за спортската организација. Критичен елемент за успех на спортската организација е да има во тимот стручно-научен соработник, во спротивно стратегијата има мали можности за успех. Со стратегијата се има за цел да се одредат генералните стратешки патишта кои водат до успех, без добро и успешно спроведена стратегија нема успех. Стратегијата не го трасира само патот по кој треба да се движи акцијата за да ја оствари целта, туку овозможува и мерење на преземените постапки во акцијата. И најдобро формулираната стратегија може да не ги даде саканите резултати, поради проблемот во нејзиното извршување. Стратегијата може да даде добри резултати само ако доследно се спроведе.

б. Ресурсите се од големо значење за развојот на секоја спортска организација. Ни една спортска организација не може да ги постигне своите цели без соодветни ресурси, кои во голема мерка помагаат во текот на тренажните и натпреварувачките процеси заради спроведување успешни трансформациски процеси на значајните способности и особини. Новосозданиот производ или услуга во спортот најчесто е претставен како спортски резултат или новосоздана спортска вредност, која сама за себе претставува нов ресурс. Ресурси на спортската организација можат да бидат: луѓето како ресурси, материјални средства како ресурси, податоците и информациите како ресурси. Човечките ресурси се најзначајните ресурси со кои располага спортската организација, бидејќи човекот истовремено е и објект и субјект на два многу значајни „производствени процеса“ - тренинг и натпреварување. Ресурсите ги претставуваат материјалните и нематеријалните средства кои овозможуваат остварување на трансформациските процеси, а со тоа и на поставените цели. Нематеријалниот капитал е врзан за човечките ресурси во спортската организација. Покрај другите ресурси, како главен

двигател на спортот треба да биде интелектуалниот капитал во создавањето на вредности. Таквото работење во преден план го има знаењето како резултат на квалитетни образовни и истражувачки едукативни процеси. Во текот на последните неколку години, нематеријалните средства станаа значаен фактор кој обезбедува конкурентска предност помеѓу спортските организации. Како значаен дел на нематеријалните средства се истакнува знаењето на менаџерите на сите нивоа (врвни, функционални и оперативни), вклучувајќи ги тука тренерите на сите возрастни категории. Во секое современо работење нематеријалните фактори станаа најзначајни двигатели во создавањето на нови вредности.

7. Со факторска анализа се издвоени 6 латентни димензии кај менаџментот на спортските клубови, а потоа со понатамошна обработка на факторите, со регресија во латентен простор бројот на факторите е намален на 4, односно изолирани се следните четири значајни фактори:

ФАК 1 Поставување на менаџирањето на спортскиот клуб врз основа на долго-годишно активно спортување;

ФАК 2 Процес на постојано учење и контрола во работата;

ФАК 3 Интелектуалниот капитал - моќно средство за постигнување на високи спортски резултати;

ФАК 4 Тесно специјализирана менаџерска работа.

8. Со факторска анализа кај врвните менаџери најпрво се добиени 4 фактори, а потоа со понатамошна обработка на факторите, со регресија во латентен простор издвоени се 3 значајни фактори кои се дефинирани како:

ФАК 1 Функционален менаџерски тим;

ФАК 2 Насоката на образование услов за успешно менаџирање на спортскиот клуб;

ФАК 3 Успех што е зависен од менаџерското искуство и контролата во спортскиот клуб.

9. Со факторска анализа кај оперативните менаџери се добиени 3 фактори, а потоа со понатамошна обработка на факторите, со регресија во латентен простор, издвоени се 2 значајни фактора, и тоа:

ФАК 1 Поставување на оперативната менаџерска работа врз добиени знаења преку образовни процеси;

ФАК 2 Поставување на оперативната менаџерска работа врз репрезентативни и странски играчи.

Наведените фактори се дефинирани од индикатори на спортскиот менаџмент кои ја создаваат структурата на успешното менаџирање на спортските клубови, а се одговорни во голема мера за успехот на екипите, односно за освоените бодови на завршната табела од домашното првенство. Изолираните фактори го трасираат патот по кој треба да се движат спортските менаџери доколку сакаат да постигнуваат високи спортски резултати.

10. Со регресивна анализа е утврдена значајна и висока мултипла-корелација, помеѓу применетиот систем на индикатори на менаџментот, третиран како 28 предикторски варијабли и варијаблата „освоени бодови на завршната табела“, окарактеризирана како критериумска варијабла. Од третираните индикатори, претставени како предикторски варијабли значајно влијание врз освоените бодови на завршната табела имаат следните варијабли:

- Број на репрезентативци во екипата и
- Буџет на спортски клуб.

Врз основа на добиените значајни варијабли можеме да констатираме дека успешноста на менаџментот во спортските клубови во Македонија, во најголема мера зависи од изолираните две варијабли. Поради нивното значајно влијание врз освоените бодови на завршната табела, треба да се обезбеди постојан и сигурен извор на буџет и проверени и квалитетни репрезентативци во екипата. Анализирајќи ги целокупно третираните предикторски варијабли, како и добиените значајни варијабли, можеме да констатираме дека за македонските спортски клубови важат сосема други критериуми. Со добиените резултати од ова истражување можеме да заклучиме дека за македонските спортски клубови не е значајна стручната и квалитетната работа на менаџерите, туку дека е значаен само буџетот со кој тие располагаат, а купувањето на квалитетни играчи - репрезентативци е директно зависен од буџетот. Ваквиот пристап на менаџирање на клубовите е од краток век и не може да се очекува добра иднина за македонските спортски клубови и за македонските репрезентации, односно спортскиот менаџмент и стручната работа во најголемиот дел од македонските спортски клубови само формално се присутни.

11. Со регресивна анализа кај врвните менаџери е утврдена значајна и висока мултипла-корелација, меѓу применетиот систем на 15 индикатори, окарактеризирани како предикторски варијабли и варијаблата „освоени бодови на завршната табела, окарактеризирана како критериумска варијабла. Од третираните

индикатори, дефинирани како предикторски варијабли, најголем придонес во објаснувањето на успехот на критериумската варијабла имаат варијаблите:

- Буџетот на спортскиот клуб;
- Визија на врвниот менаџер во спортскиот клуб и
- Степен на образование на врвниот менаџер.

Според добиените резултати од истражувањето буџетот, визијата и образованието имаат значаен придонес во успешноста на врвните менаџери.

12. Со регресивна анализа кај оперативните менаџери е утврдена значајна и висока мултипла-корелација, меѓу применетиот систем на предикторски варијабли и критериумската варијаблата „освоени бодови на завршната табела“. Од третираните предикторски варијабли – индикатори, значајно влијание „врз освоените бодови на завршната табела“ има следнава варијабла:

- Бројот на репрезентативци во екипата.

Од применетиот систем на предикторски варијабли кај оперативните менаџери во македонските спортски клубови, единствено значајно влијание врз критериумската варијабла „освоени бодови на завршната табела“ има варијаблата „бројот на репрезентативците“, додека другите варијабли се покажаа како незначајни. Како образложение за ваквото влијание на предикторските варијабли врз критериумската варијабла може да се бара во транзицискиот период и во аматерската поставеност и работа во спортските клубови.

13. Врз основа на добиените резултати од истражувањето можеме да заклучиме дека во Македонија односот на врвните и оперативните спортски менаџери спрема планирањето и контролата во спортот се движи од потполн отпор до крајно нејзино поддржување и прифаќање. Сè уште е голем бројот на врвните и оперативните менаџери кои се спротиставуваат на изготвувањето на план за работа и спроведување на контрола. Според добиените резултати од истражувањето, постојат следните односи на врвни и оперативни менаџери спрема планирањето и контролата:

- Врвни и оперативни менаџери кои имаат позитивен однос спрема планирањето и контролата;
- Врвни и оперативни менаџери кои имаат негативен однос спрема планирањето и контролата;
- Врвни и оперативни менаџери кои имаат пасивен однос спрема планирањето и контролата;

- Врвни и оперативни менаџери кои „актерски“ презентираат знаење и загриженост спрема планирањето и контролата.

Во првата група најчесто спаѓаат едуцираните оперативни менаџери кои се најмалкубројни и најсовесни во изготвувањето на план за работа и во спроведувањето на контролата. Додека пак, во втората група спаѓаат неедуцираните менаџери кои се спротиставуваат на вршењето на контрола во клубот во кој работат, поради тоа што слепо веруваат на традицијата, во која нивните претходни менаџери не вршеле контрола, а постигнувале „добри резултати“. Во третата група спаѓаат менаџерите на кои им е сеедно дали во клубот се спроведува контрола или не. Доколку се спроведе контрола и се тестираат спортистите, таквите оперативни менаџери ќе реагираат незаинтересирано на добиените резултати, а коишто најчесто ги имаат само на хартија и ги чуваат во „фиока“. Во четвртата група спаѓаат менаџерите кои привидно покажуваат интерес спрема планирањето и контролата. Таквите менаџери свесно ги прикриваат своите незнаења и неспособности, затоа што не знаат да ги читаат и толкуваат добиените резултати, а и не знаат што да преземат по добивањето на резултатите. Контролата и планирањето се тесно поврзани меѓусебно за што поуспешно да ја прикажат целината. Само кога дејствуваат заеднички се најефикасни во постигнувањето на високи спортски резултати.

14. Истражувањето за изработка на среднорочен план од врвните менаџери во спортските клубови укажува дека многу мал дел од нив изработуваат среднорочен план, додека најголемиот дел на врвни менаџери не изработуваат развоен среднорочен план. Добиеените резултати потврдуваат дека врвните менаџери кои имаат некаков среднорочен план не работат според него, туку формално гледаат на него или воопшто не го ни погледнуваат.

15. Истражувањето на функционалните менаџерски тимови во македонските спортски клубови покажа дека лицата што се одговорни за маркетинг, за финансии и за односи со јавноста, формално се застапени и немаат соодветно образование, а уште помалку познавање за функцијата која треба да ја спроведуваат во клубот на професионален начин. Поради наведеното, можеме да констатираме дека во македонскиот спорт, сè уште во права смисла не е застапен спортскиот менаџмент.

16. Во истражувањето 68% од врвните менаџери се изјасниле дека за оперативните менаџери образованието е значајно за постигнување високи спортски резултати. Додека, за 17% од врвните менаџери образованието на оперативните

менаџери делумно е значајно за постигнувањето на високи спортски резултати, а за 15% од врвните менаџери образованието на оперативните менаџери не е значајно за постигнувањето на високи спортски резултати. Но и покрај високото мислење на врвните менаџери за значајноста на образованието, тие тоа не го спроведуваат во практика и се одлучуваат за необразовани оперативни менаџери.

17. Во истражувањето 73% од врвните менаџери се изјасниле дека на оперативните менаџери им се потребни научни сознанија за постигнување високи спортски резултати, додека 22% се изјасниле дека делумно им се потребни научни сознанија, а 5% изјавија дека оперативните менаџери немаат потреба од научни сознанија. Покрај високиот процент на изјаснување на врвните менаџери дека на оперативните менаџери им се потребни научни сознанија за постигнување високи спортски резултати, практиката тоа не го потврдува. Во практиката врвните менаџери во спортските клубови поставуваат необразовани оперативни менаџери кои немаат ништо заедничко со научни сознанија за спортската дисциплина во која работат.

18. Според мислењето на врвните менаџери за потребата од стручно-научен соработник за подигнување на нивото на тренажната технологија, добиените резултати од истражувањето покажаа дека 72% од врвните менаџери се изјасниле дека немаат потреба од стручно-научен соработник, додека 12% од врвните менаџери се изјасниле дека имаат потреба од стручно-научен соработник, а 16% од врвните менаџери се изјасниле дека во блиска иднина планираат да имаат стручно-научен соработник. Ваквата состојбата не дава надеж дека во блиска иднина мислењето на врвните менаџери ќе се промени на подобро. Сознанијата што ги имаме за поставеноста на спортот ни даваат за право да констатираме дека состојбата е многу полоша отколку што покажуваат горенаведените проценти.

19. Според мислењето на врвните менаџери за потребата од специјализиран оперативен менаџер за физичка подготовка на спортистите, добиените резултати од истражувањето покажаа дека 72,50% од истражуваниите врвни менаџери одговориле дека клубот нема потреба од специјалист по физичка подготовка, а 27,50% од истражуваниите врвни менаџери одговориле дека имаат специјалист по физичка подготовка во сениорската екипа. Ако од наведените проценти се одземе дека тие што работат со физичка подготовка се помошници на оперативниот менаџер, кои не се едуцирани или несоодветно едуцирани за физичка подготовка, во голем процент ќе се намали бројката 27,50%. Врз основа на добиените резултати и контактите што

ги имавме со врвните и оперативните менаџери во македонските спортски клубови, дојдовме до сознание дека тие не се подготвени за прифаќање на новите технолошко-тренажни процеси и за влез на специјализирани оперативни менаџери. Тргувајќи од односот на спортските организации, односно на врвните менаџери спрема стручниот кадар, можеме да констатираме дека тие се конзервативно ориентирани, поради тоа што спортот го поставуваат на традиционална - „занаемска“ и импровизациска основа.

20. Добиените резултати од истражувањето за образованието на врвните менаџери во спортските клубови укажува дека високото образование е најзастапено кај врвните менаџери на кошаркарските и ракометните клубови, а најмала е застапеноста на високото образование кај врвните менаџери на фудбалските клубови. Ниското ниво на образование на врвните менаџери е показател дека фудбалот се движи во погрешна насока и не случајно постигнува ниски резултати на меѓународните натпреварувања, во споредба со кошаркарските и ракометните клубови. Така, според одговорите на оперативните менаџери за степенот на образованието по спортски дисциплини, добиените резултати од спроведеното истражување покажуваат дека во фудбалот 50% од оперативните менаџери имаат средно образование, 33% - вишо образование, а само 17% имаат високо образование. Во кошарка 44,50% од оперативните менаџери имаат средно образование, 11% - вишо образование, а 44,50% имаат високо образование. Во ракомет средно образование имаат 36% од оперативните менаџери, 18% имаат вишо образование, а 46% - високо образование, а во одбојка 33,30% од оперативните менаџери имаат средно образование, 33,30% - вишо образование, а 33,30% имаат високо образование. Од наведените резултати може да се забележи дека оперативните менаџери во фудбалските клубови имаат најнизок степен на образование во споредба со другите клубови. Ова е еден од показателите за ниските резултати кои ги постигнуваат фудбалските клубови во споредба со другите спортски клубови. Образованието е моќно средство, само таму каде што има поставено објективни критериуми за негово вреднување, а бидејќи истражувањето покажа дека во македонскиот спорт не постојат критериуми за вреднување на образованието, а спортот го менаџираат необразовани и несоодветно образовани „менаџери“.

21. Од истражувањето на вложувањето на оперативните менаџери во својата стручна надградба, добиените резултати укажуваат дека 44% од оперативните менаџери користат интернет, а 56% не користат, додека 31% од оперативните

менаџери користат домашна и странска литература, а 69% не користат литература. Оперативните менаџери воопшто не користат стручно-научни списанија. Од наведените резултати можеме да забележиме дека оперативните менаџери не покажуваат интерес за нивно надградување, запознавање со иновации и со современи технолошко-тренажни процеси во спортските клубови, а за користење на научни списанија не ни помислуваат. Наведените согледувања доволно зборуваат дека оперативните менаџери во Македонија, тренажните процеси ги поставуваат на прениско ниво и од таков состав на оперативни менаџери не може да се очекуваат постигнувања на високи спортски резултати.

22. Од истражувањето на оперативните менаџери за поставувањето на тренажните процеси, добиените резултати покажуваат дека 52% од тренажните процеси ги поставуваат врз долгогодишното играчко искуство, а 29% на сознанијата се добиени од семинари, интернет и видеоснимки, додека 19% на теоретско-практични сознанија, добиени по пат на едукативни процеси. Врз основа на добиените резултати можеме да заклучиме дека најголемиот процент од оперативните менаџери ги поставуваат тренажните процеси вр база на сеќавањата на тоа што некогаш го „работеле“ како играчи. Таквиот начин на работа не дава можност за развој на спортската дисциплина, а уште помалку за прифаќање на професионално-комерцијализираната поставеност на спортот.

23. Истражувањето за односот на оперативните менаџери спрема контролата укажа дека само 15% на оперативните менаџери спроведуваат контрола. Додека, процентот на оперативните менаџери кои не спроведуваат контрола е преголем и изнесува 35%. Ако на нив се додаде уште 50% од оперативните менаџери кои спроведуваат формални мерења кои се далеку од тоа што го бара контролата, ќе ја добиеме правата слика како се „работи“ во македонските спортски клубови. Несоодветниот однос на оперативните менаџери спрема контролата произлегува од нивната неедуцираност и непознавањето на функциите на спортскиот менаџмент. Современиот спортски менаџмент на контролата гледа како на активност без која не може да се замисли успешно управување со спортскиот клуб и спортската федерација, а уште помалку на нивното пазарно работење. Таа благовремено укажува на недостатоците на тренажните процеси и навреме го спречува продолжувањето на неефикасно и нерационално работење, па поради тоа треба да има постојана и активна улога во управувањето со спортската организација. Без разлика на квалитетот на менаџерскиот тим, нивната работа без користење на

соодветна контрола нема да биде толку успешна како што е кога се применува контролата. Контролата не се појавува сама и случајно, туку таа мора да се предвиди и да се вгради во планот и програмата за работа, како алатка без која нема прогрес и успех. Ако неправилно е организирана, неплански осмислена и нестручно водена, контролата обично е неефикасна и неупотреблива. Со помош на контролата, менаџерскиот тим има можност навреме да добие информации дали спортската организација се движи по зацртаниот пат и во која мера се остварени зацртаните цели. Колку спортската организација е поорганизирана толку ќе има поголема потреба од контрола, а паралелно со тоа и поголеми можности за постигнување подобри спортски резултати.

24. Од истражувањето на односот на оперативните менаџери спрема планот и програмата за работа, добиените резултати укажуваат дека за 43% од анетираните оперативни менаџери - планот и програмата за работа има влијание врз постигнувањето на високи спортски резултати, додека за 42% од оперативните менаџери, планот и програмата за работа нема влијание врз постигнувањето на високи спортски резултати, а пак, за 15% од оперативните менаџери - планот и програмата за работа имаат делумно влијание. Добиените резултати од истражувањето и комуникацијата што ја имавме со врвните и оперативните менаџери покажаа дека сè уште е присутен отпор на менаџерите спрема процесот на планирање и програмирање на тренажните и натпреварувачките процеси. Таквиот однос спрема планирањето и програмирањето произлегува од недостатокот на соодветно образование и фондот на знаење на врвните и оперативните менаџери. Планирањето е високо-стручна и софистицирана функција на менаџментот која многу често во практиката претставува непремостлива пречка за повеќето „менаџери“. Дека формално се гледа на планирањето, доволно зборуваат доставените планови и програми од оперативните менаџери. Тие се такви поради тоа што нема кој да ги разгледува, а уште помалку кој да ги анализира и да го оценува нивниот квалитет.

25. Од истражувањето на знаењето на оперативните менаџери за функционалните способности на спортистите, добиените резултати укажуваат дека само 15% од оперативните менаџери приближно соодветно одговориле на поставеното прашање, додека 85% од оперативните менаџери одговориле несоодветно. Преголемиот процент на незнаење што го покажаа оперативните менаџери е загрижувачки и зачудувачки, затоа што целокупните тренажни процеси

се темелат врз законитости на функционалните способности на играчите. Ако наведеното ниско ниво на знаење се поврзе со планирањето, контролата, физичката подготовка, како и со спроведувањето на технолошко-тренажните процеси, мислењето за оперативните менаџери ќе падне на уште многу пониско ниво. Тргувајќи од наведеното не е воопшто чудно што македонскиот спорт е на многу ниско ниво во споредба со помали и посиромашни држави од Македонија.

ПРИЛОЗИ

АНЕКС 1 - ПРИМЕНЕТИ ПРАШАЛНИЦИ

- Генерален менаџер на спортска федерација
- Генерален менаџер на спортски клуб
- За селектори - оперативни менаџери
- За тренери - оперативни менаџери

АНЕКС 2 - ПРИМЕНЕТИ ВАРИЈАБЛИ

- Варијабли за оперативните менаџери
- Варијабли за менаџментот на спортските клубови
- Варијабли за врвните менаџери
- Варијабли за федерациите

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

1. Генерален менаџер на спортска федерација

Ве молиме заеднички да го пополниме овој анкетен прашалник, според Вашите согледувања за тренажните и натпреварувачките процеси. Анкетата е анонимна со загарантирана дискреција во поглед на информациите што ќе ги добиеме, истите ќе бидат применети за научно-истражувачки цели. Резултатите ќе бидат употребени за согледување на моменталната состојба во најпопуларните спортски игри во Р. Македонија (фудбал, кошарка, ракомет и одбојка)

1. Пол м/ж возраст _____

2. Колку време работите како генерален менаџер во спортската Федерација ?

- А. Од 1 до 4 години
- Б. Од 4 до 8 години
- В. Од 8 до 12 години
- Г. Над 12 години

3. Наведете ги највисоките спортски резултати што ги имате постигнато:

- Како играч

- Како тренер

- Како генерален менаџер со федерацијата

4. Наведете го највисокото завршено образование и насока?

А. Средно _____

Б. Вишо _____

В. Високо _____

5. Кои од наведените светски јазици ги користите ?

- А. Англиски
- Б. Германски
- В. Шпански
- Г. Француски
- Д. Италијански

6. Според Вашето искуство што треба да се смени во Законот за спорт за подобро да функционира Федерацијата ?

7. Дали имате изработено развоен среднорочен план на федерацијата за постигнување на подобри резултати на репрезентацијата и клубовите ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете ги накратко целите

8. Колкумина од менаџментот се во редовен работен однос во Федерацијата ? __

9. Колкумина од менаџментот во Федерацијата работат хонорарно ? _____
10. Колкумина од менаџментот во Федерацијата се волонтери ? _____
11. Ваше мислење за причините на ниското ниво на спортот во кој работите ?
А. Нерешениот статус на играчите и тренерот
Б. Лошата финансиска состојба на клубовите и федерацијата
В. Немање на соодветна стручна литература во државата
Г. Недоволната едуцираност на тренерите
12. Дали имате стандарди - критериуми за избор на селектор ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете ги

13. Дали распишувате конкурс и дали ги објавувате условите за негов избор ?
ДА или НЕ
14. Дали Федерацијата потпишува договор со селекторот
ДА или НЕ
Ако е ДА, дали се почитува договорот и дали се преземаат санкции за прекршителот на договорот ?

15. Дали се обврзани тренерите и селекторите да Ви достават план и програма за работа ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете што преземате за тие кои не Ви доставиле

16. Дали федерацијата има :
А. Сопствени простории
Б. Изнајмени простории
17. Што и недостасува на Федерацијата за успешно да работи ?

18. Според Ваше мислење дали периодот на транзиција во спортот во кој Ви работите е предолг ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете ги најзначајните причини

19. Според Ваше мислење дали образованието на селекторите има значаен придонес во постигнување на добри резултати на репрезентацијата ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете колкаво е влијанието 1, 2, 3, 4, 5. и кое

образование

20. Според Вас дали на селекторот му се потребни научни сознанија ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колкаво е влијанието на науката 1, 2, 3, 4, 5.

21. Дали имате странци со двојно државјанство во репрезентацијата ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колку

22. Наведете ја Вашата визија, што треба да направите за репрезентацијата и клубовите да постигнуваат добри резултати ?

23. Дали имате стручно - научен соработник за поврзување на науката со праксата и подигнување на нивото на тренажната технологија ?

ДА или НЕ

Ако е НЕ, според Вас дали треба во блиска иднина да имате ДА или НЕ

24. Како генерален менаџер на федерацијата дали работите тимски ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете го тимот со кој работите

25. Дали имате вработено стручно лице за маркетинг? _____

26. Дали имате стручно лице кое се грижи за финансиите на федерацијата ? _____

27. Дали имате стручно лице кое е одговорно за односи со јавноста ? _____

28. Кој од наведените човекови ресурси - стручни лица се професионално ангажирани во федерацијата :

А. Лекар специјалист по спортска медицина

Б. Специјалист - нутриционист

В. Физиотерапевт

Г. Психолог

29. Дали за сите категории на селекции имате професионално ангажирано кондиционен тренер :

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете во кои категории на селекции

30. Наведете го годишниот буџет и изворот на финансирање на федерацијата за 2012/13 !

Буџет _____

А. Генерален спонзор

Б. МОК

В. АМС

Г. Локална самоуправа,

- Д. Котизација
- Ѓ. Влезници
- Е. Игри на среќа
- Ж. UEFA, FIBA, FIVB, EHF.

31. Дали во Р. Македонија за селекторите и тренерите има литература на свој мајчин јазик ?

ДА или НЕ

Ако е Не, што ќе преземете во иднина да се обезбеди

32. Дали издавате свое стручно списание за запознавање на селекторите и тренерите со нови сознанија и нови тренажни технологии ?

ДА или НЕ

Ако е Не, кои се причините

33. Во која мерка врвниот менаџер е директно одговорен за воспоставување на ефикасен и ефикасен контролен систем ?

1, 2, 3, 4, 5.

34. Во која мерка ефикасното управување со клубот зависи од контролата ?

1, 2, 3, 4, 5.

35. Дали за Вас е доволен доказ визуелниот метод дека екипата е добро подготвена ако за време на подготвителниот период игра добро и постигнува добри резултати

1, 2, 3, 4, 5.

36. Кој е највисок орган на управување во федерацијата ?

37. Кој го избира највисокиот орган во федерацијата ?

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

2. Генерален менаџер на спортски клуб

Ве молиме заеднички да го пополниме овој анкетен прашалник, според Вашите согледувања за тренажните и натпреварувачките процеси. Анкетата е

анонимна со загарантирана дискреција во поглед на информациите што ќе ги добиеме, истите ќе бидат применети за научно-истражувачки цели. Резултатите ќе бидат употребени за согледување на моменталната состојба во најпопуларните спортски игри во Р. Македонија (фудбал, кошарка, ракомет и одбојка) .

1. Пол м/ж возраст _____

2. Работен стаж во спортскиот клуб :

А. Од 1 до 2 години

Б. Од 2 до 4 години

Г. Од 4 до 8 години

Д. Над 8 години

3. Наведете ги највисоките спортски резултати што ги имате постигнато :

- Како играч _____
- Како тренер _____
- Како генерален менаџер со клубот _____

4. Наведете го највисокото завршено образование и насоката?

А. Средно _____

Б. Вишо _____

В. Високо _____

5. Кои од наведените светски јазици ги користите ?

А. Англиски

Б. Германски

В. Шпански

Г. Француски

Д. Италијански

6. Според Вашето искуство што треба да се смени во Законот за спорт за подобро да функционираат клубовите ?

7. Дали имате изработено развоен среднорочен план на клубот за постигнување на подобри резултати ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете ги накратко целите _____

8. Колкумина од менаџментот се во редовен работен однос во клубот ? _____

9. Колкумина од менаџментот работат хонорарно во клубот ? _____

10. Колкумина од менаџментот се волонтери во клубот ? _____

11. Според Ваше мислење која е причината за ниското ниво на спортот во кој работите ?

А. Нерешениот статус на играчите и тренерот

Б. Лошата финансиска состојба на клубовите

В. Немање на соодветна стручна литература на тренерите во државата

Г. Недоволната едуцираност на тренерите

12. Дали имате стандарди - критериуми за избор на тренер ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете ги

13. Дали распишувате конкурс и дали ги објавувате условите за избор на тренер?

ДА или НЕ

14. Дали клубот потпишува договор со тренерот ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, дали се почитува и дали се преземаат санкции за прекршителот на договорот ?

15. Дали се обврзани тренерите да Ви доставуваат план и програма за работа?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете што преземате за тие кои не Ви доставиле _____

16. Дали сте задоволни од условите во кои работите ?

ДА или НЕ

Ако е Не, наведете ги причините

17. Што му недостасува на клубот за да работи многу поуспешно ?

18. Според Ваше мислење дали периодот на транзиција во спортот во кој Ви работите е предолг ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете ги најзначајните причини

19. Според Ваше мислење дали образованието на тренерите има значаен придонес во постигнување на добри резултати на клубот ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колкаво е влијанието 1, 2, 3, 4, 5 и кое образование

20. Според Ваше мислење дали на тренерот му се потребни научни сознанија ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колкаво е влијанието на науката 1, 2, 3, 4, 5.

21. Наведете ја Вашата визија, што треба да направите за клубот да постигнува добри резултати

22. Дали имате стручно-научен соработник кој се грижи за поврзување на науката со праксата и подигнување на нивото на тренажната технологија ?

ДА или НЕ

Ако е НЕ, според Вас дали треба во блиска иднина да имате ДА или НЕ

23. Како генерален менаџер на клубот дали работите тимски ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете го тимот со кој работите _____

24. Дали имате вработено стручно лице за маркетинг ДА НЕ

25. Дали имате стручно лице кое се грижи за финансиите на клубот ? ДА НЕ

26. Дали имате стручно лице кое е одговорно за односи со јавноста ? ДА НЕ

27. Кој од наведените човекови ресурси - стручни лица се професионално ангажирани во клубот :

- А. Лекар специјалист по спортска медицина
- Б. Специјалист - нутриционист
- В. Физиотерапевт
- Г. Психолог

28. Во кои категории на селекции имате професионално ангажирано кондициони тренери :

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете _____

29. Наведете го годишниот буџет и изворот на финансирање на клубот за 2012/13

Буџет _____

- А. Генерален спонзор
- Б. МОК
- В. АМС
- Г. Локална самоуправа,
- Д. Котизација
- Г. Влезници
- Е. Игри на среќа

30. Во каква форма на сопственост е клубот ?

31. Дали ги обврзувате тренерите од клубот да вршат контрола на функционалните способности?

ДА или НЕ

Ако е ДА, дали ги анализирате и во каков состав

32. Колку тренери во клубот работат со првата екипа, а колку со младите категории

I - Екипа _____

Младите категории _____

33. Во која мерка врвниот менаџер е директно одговорен за воспоставување на ефективен и ефикасен контролен систем ? 1, 2, 3, 4, 5.

34. Во која мерка ефикасното управување со клубот зависи од контролата ? 1, 2, 3, 4, 5.

35. Дали за Вас е доволен доказ визуелниот метод дека екипата е добро подготвена ако за време на подготвителниот период игра добро и постигнува добри резултати ? 1, 2, 3, 4, 5.

36. Кој е највисок орган на управување во клубот ? _____

37. Кој го избира највисокиот орган во клубот ? _____

38. Наведете ја сумата на котизацијата која ја плаќа клубот на Федерацијата! _____

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

3. За селектори - оперативни менаџери

Ве молиме заеднички да го пополниме овој анкетен прашалник, според Вашите согледувања за тренажните и натпреварувачките процеси. Анкетата е анонимна со загарантирана дискреција во поглед на информациите што ќе ги добиеме, истите ќе бидат применети за научно-истражувачки цели. Резултатите ќе бидат употребени за согледување на моменталната состојба во најпопуларните спортски игри во Р. Македонија (фудбал, кошарка, ракомет и одбојка).

1. Пол м/ж возраст _____
2. Колку време работите како селектор ?

3. Дали претходно сте биле селектор ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете каде и која година

4. Во кои клубови претходно сте биле тренер дома и во странство ?

5. Според Ваше мислење во колкава мерка влијае меѓународното играчко искуство на тренерот за да ги постигне зацртаните цели како селектор
1, 2, 3, 4, 5.
6. Наведете ја лиценцата која ја имате ? _____

7. Вашето највисоко завршено образование и наведете ја институцијата !
А. Средно _____
Б. Вишо _____
В. Високо _____
8. Дали имате потпишано договор со федерацијата ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете на колку години 1, 2, 3, 4
9. Дали сте задоволни од Вашето наградување и наградувањето на играчите ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете во колкава мерка 1, 2, 3, 4, 5.
10. Кои од наведените светски јазици ги користите за Ваше стручно усовршување ?
А. Англиски
Б. Германски
В. Шпански
Г. Француски
Д. Италијански
11. Дали последните три години сте посетиле меѓународен семинар ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете каде

12. Дали Федерацијата Ви организира семинари за стручно усовршување ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колку сте задоволни од добиените сознанија
1, 2, 3, 4, 5.

13. Според Ваше мислење во колкава мерка придонесуваат семинарите кои ги посетувате за да ги постигнете зацртаните цели како селектор

1, 2, 3, 4, 5.

14. Дали сте обврзани како селектор да му доставувате план и програма за работа на претседателот на федерацијата ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колкаво е влијанието на добро подготвениот план и програма за работа
1, 2, 3, 4, 5.

15. Дали имате странци во вашата репрезентација ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колку _____

16. Наведете ги највисоките резултати што ги имате постигнато :

А. Како играч _____

Б. Како тренер и _____

В. Како селектор _____

17. Колку сте задоволни од соработката со Федерацијата ? 1, 2, 3, 4, 5.

18. Дали вршите контрола-тестирање на способностите и особините на играчите во репрезентацијата?

ДА или НЕ

Ако е ДА, според Вас кои од значајните способности и особини ги тестирате - мерите ?

19. Според Вас која е причината за ниските резултати што ги постигнуваат македонските репрезентации ?

А. Нерешениот статус на репрезентативците и селторот

Б. Лошата финансиска состојба на федерацијата

В. Недоволната едуцираност на селекторите

Г. Ниското ниво на квалитет во домашното натпреварување

20. Дали користите интернет за Ваше стручно усовршување ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете ги web страните кои ги користите

21. Дали користите странска или домашна литература за Ваше стручно усовршување

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете го авторот и насловот на учебникот _____

22. Дали користите стручно - научни списанија за да бидете во тек со иновативните технолошко - тренажни процеси ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете кои _____

23. Врз кои сознанија ги поставувате тренажните процеси ?
- А. Долгогодишното играчко искуство
 - Б. Сознанија добиени од семинари, интернет и видео снимки
 - В. Теоретско - практични сознанија добиени од соодветен образовен процес

24. Според Ваше мислење колкав е придонесот на соодветно образованиот селектор во постигнувањето на зацртаните цели ? 1, 2, 3, 4, 5.

25. Според Ваше мислење кој вид на тренажни процеси ви се послаба страна ?
- А. Кога работите на техничко-тактичка подготовка
 - Б. Кога работите на тактичка подготовка
 - В. Кога работите на кондициска подготовка

26. Според Ваше мислење кои од наведените тренажни процеси ви се посилна страна

- А. Техничко -тактичка подготовка
- Б. Тактичка подготовка
- В. Кондициска подготовка

27. Како селектор дали работите тимски ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете го тимот со кој работите

28. Колку посветувате внимание на микроциклусите во натпреварот кој следува 1, 2, 3, 4, 5.

29. Според Ваше мислење колкав е придонесот на практичните сознанија во остварувањето на поставените цели 1, 2, 3, 4, 5.

30. Според Ваше мислење колкав е придонесот на теоретските сознанија во остварувањето на поставените цели 1, 2, 3, 4, 5.

31. Дали го анализирате секој завршен натпревар ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете кој ден и во чие присуство _____

32. Дали имате соработник специјалист за кондициска подготовка ?

ДА или НЕ

Ако е НЕ, наведете ги причините _____

33. Дали за Вас е доволен доказ визуелниот метод дека екипата е добро подготвена ако за време на подготвителниот период игра добро и постигнува добри резултати?

1, 2, 3, 4, 5.

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

4. За тренери - оперативни менаџери

Ве молиме заеднички да го пополниме овој анкетен прашалник, според Вашите согледувања за тренажните и натпреварувачките процеси. Анкетата е анонимна со загарантирана дискреција во поглед на информациите што ќе ги добиеме, истите ќе бидат применети за научно-истражувачки цели. Резултатите ќе бидат употребени за согледување на моменталната состојба во најпопуларните спортски игри во Р. Македонија (фудбал, кошарка, ракомет и одбојка).

1. Пол м/ж возраст _____
2. Колку време работите како тренер во клубот ?
 - A. Од 1 до 6 месеци
 - B. 1 година
 - B. 2 години
 - Г. 3 и повеќе години
3. Во кои клубови сте биле тренер дома и во странство

4. Според Ваше мислење во колкава мерка влијае меѓународното играчко искуство на тренерот за да ги постигне зацртаните цели со екипата
1, 2, 3, 4, 5.
5. Наведете ги највисоките спортски резултати што ги имате постигнато :
 - Како играч _____
 - Како тренер _____
6. Според Ваше мислење во колкава мерка придонесуваат семинарите кои ги посетувате за да ги постигнете зацртаните цели ?
1, 2, 3, 4, 5.
7. Наведете ја лиценцата која ја имате! _____
8. Вашето највисоко завршено образование и како се вика институцијата ?
 - A. Средно _____
 - B. Вишо _____
 - B. Високо _____
9. Дали имате потпишано договор со клубот ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете на колку години
1, 2, 3, 4
10. Дали сте задоволни од Вашето наградување и наградувањето на играчите ?
ДА или НЕ
Ако е ДА, наведете во колкава мерка
1, 2, 3, 4, 5.
11. Кои од наведените светски јазици ги користите за Ваше стручно усовршување
 - A. Англиски
 - B. Германски
 - B. Шпански
 - Г. Француски

Д. Италијански

12. Дали последните три години сте посетиле меѓународен семинар ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете каде

13. Дали Федерацијата Ви организира секоја полусезона семинари за стручно усовршување?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колку сте задоволни од добиените сознанија

1, 2, 3, 4, 5.

14. Дали сте обврзани како тренер да му доставувате план и програма за работа на клубот - генералниот менаџер ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колкаво е влијанието на добро подготвениот план и програма за работа

1, 2, 3, 4, 5.

15. Дали имате репрезентативци во вашата екипа ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колку _____

16. Дали имате странци во вашата екипа ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете колку _____

17. Колку сте задоволни од соработката со Федерацијата ? 1, 2, 3, 4, 5.

18. Колку сте задоволни од објективноста на судењето во лигата ? 1, 2, 3, 4, 5.

19. Дали вршите контрола-тестирање на способностите и особините на играчите во клубот ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, според Вас кои од значајните способности и особини ги тестирате - мерите ?

20. Според Вас која е причината за ниското ниво на спортот во кој работите ?

А. Нерешениот статус на играчите и тренерот

Б. Лошата финансиска состојба на клубовите

В. Немање на соодветна стручна литература во државата

Г. Недоволната едуцираност на тренерите

21. Дали користите интернет за Вашто стручно усовршување ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете ги web страните кои ги користите

22. Дали користите странска или домашна литература за Ваше стручно усовршување?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете го авторот и насловот на учебникот _____

23. Дали користите стручно - научни списанија за да бидете во тек со иновативните технолошко - тренажни процеси ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете кои

24. Врз кои сознанија ги поставувате тренажните процеси ?

А. Долгогодишното играчко искуство

Б. Сознанија добиени од семинари, интернет и видео снимки

В. Теоретско - практични сознанија добиени од соодветен образовен процес

25. Според Ваше мислење кој вид на тренажни процеси ви се послаба страна ?

А. Кога работите на техничка подготовка

Б. Кога работите на тактичка подготовка

В. Кога работите на кондициска подготовка

26. Според Ваше мислење кои од наведените тренажни процеси ви се посилна страна?

А. Техничка подготовка

Б. Тактичка подготовка

В. Кондициска подготовка

27. Како тренер дали работите тимски ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете го тимот со кој работите

28. Колку посветувате внимание на мезоциклусите и микроциклусите во натпреварувачкиот период 1, 2, 3, 4, 5.

29. Според Ваше мислење колкав е придонесот на практичните сознанија во остварувањето на поставените цели 1, 2, 3, 4, 5.

30. Според Ваше мислење колкав е придонесот на теоретските сознанија во остварувањето на поставените цели 1, 2, 3, 4, 5.

31. Според Вашите сознанија и искуство дали претпоставените во клубовите вршат притисоци врз тренерите за состав на екипата или за начинот на игра ?

А. ДА

Б. НЕ

В. Многу ретко

Ако е ДА, заокружете една од причините :

А. Затоа што тренерите немаат авторитет

Б. Затоа што тренерите не се доволно стручни

В. Затоа што се поставени по пријателска, роднинска, партиска или друга поврзаност.

32. Дали го анализирате секој завршен натпревар ?

ДА или НЕ

Ако е ДА, наведете во кој ден и во чие присуство

33. Со тестирањето на спортистите на кои функционални способности најмногу посветувате внимание ?

34. Дали за Вас е доволен доказ визуелниот метод дека екипата е добро подготвена ако за време на подготвителниот период игра добро и постигнува добри резултати 1, 2, 3, 4 и 5.

35. Според Вас кои 5 екипи се најквалитетни во лигата ?

1.

2.

3.

4.

5.

ПРИМЕНЕТИ ВАРИЈАБЛИ

I. ВАРИЈАБЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА СПОРТСКИТЕ КЛУБОВИ

1. Менаџерско работно искуство во спортски клуб	МРИСКЛ
2. Играчко искуство во државата и странство	ИГИСДРСТ
3. Теоретски сознанија добиени во државата и странство	ТСЗДСТР
4. Постигнати највисоки спортски резултати како менаџер	ПОНСРЗМ
5. Оцена за влијанието на семинарите во странство и државата	ОВСЕСТДР
6. Највисоко завршено образование и насока	НЗАОБНА
7. Користење на светски јазици	КОРСТЈА
8. Учество на семинари во државата и странство	УЧСЕДРСТ
9. План и програма за работа на спортскиот клуб	ПЛПГРСК
10. Број на репрезентативци во екипата	БРРЕПЕ
11. Користење на интернет за стручно усовршување	КОРИСТРУ
12. Користење на литература за стручно усовршување	КОРЛСТРУ
13. Ниво на здравствен тим	НИЗДТИ
14. Контролата на способностите и особините на играчите	КОСПОСИГ
15. Ниво на менаџментско менаџерскиот тим	НИМЕМТИ
16. Условите за работа на спортскиот клуб	УСЛРСК
17. Вреднување на интелектуалниот капитал	ВРИНКА
18. Оцена на тимската работа во спортскиот клуб	ОТИРСК
19. Потребност од стручно-научен соработник	ПСТРНУСР
20. Буџет на спортскиот клуб	БУЏЕТСК
21. Визуелниот метод како средство на контролата	ВМЕТСРКО
22. Ангажирање на странци во спортскиот клуб	АНГСТСК
23. Потребност од специјалисти за физичка подготовка	ПОТСЦФПД
24. Ниво на организирање на работата во спортскиот клуб	НИОРГРСК
25. Влијанието на транзицијата на спортскиот клуб	ВЛТРАСК
26. Визија за подигнување на квалитетот на клубот	ВИПОДКВК
27. Контролата како ефикасно средство за управување	КОЕФСРУП 28.
Нивоа на селекции во спортскиот клуб	НИСЕЛСК

ПРИМЕНЕТИ ВАРИЈАБЛИ

II. ВАРИЈАБЛИ НА ОПЕРАТИВНИ МЕНАѢЕРИ

1. Работен ангажман на тренерот во спортскиот клуб	РАНГТРСК
2. Најголеми спортски успеси како играч	НАЈСУСИГ
3. Најголеми спортски успеси како тренер	НАЈСУСТР
4. Степен на образование на тренерот	СТЕОБТР
5. Примена на светски јазици	ПРИСВЈА
6. Изработка на план и програма за работа	ИЗПЛПРР
7. Број на репрезентативци во екипата	БРРЕПЕ
8. Броја на странски играчи во екипата	БРСТИГЕ
9. Контрола на способностите и особините на играчите	КОСПОСИ
10. Работа темелена на практично знаење	РТМПКЗ
11. Работа темелена на практично-теоретски знаења	РТМПКТЕЗ
12. Вложување во интелектуален капитал	ВЛОИНКА
13. Континуирано надградување на тренерот	КОННАТ

ПРИМЕНЕТИ ВАРИЈАБЛИ

III. ВАРИЈАБЛИ НА ВРВНИТЕ МЕНАѢЕРИ

1. Работен ангажман на врвните менаѢери во спортскиот клуб	РАНГВМСК
2. Степен на образование на врвниот менаѢер	СТОБВМ
3. Примена на светски јазици	ПРИСВЈА
4. Развоен среднорочен план	РАСРЕПЛ
5. Ниво на здравствен тим	НИЗДТИ
6. Ниво на застапеност на спортскиот менаѢмент	НИЗАСМЕ
7. Визија на врвниот менаѢерво спортскиот клуб	ВИВМСК
8. БуѢет на спортскиот клуб	БУѢЕТСК
9. Критериуми и стандарди за избор на менаѢментски тимови	КРИЗМЕТИ
10. Вложување во интелектуалниот капитал	ВЛИНКА
11. Ангажман на лице за маркетинг во спортскиот клуб	АНГЛИМАК
12. Ангажман на лице за финсии во спортскиот клуб	АНГЛИФИК
13. Ангажман на лице за односи со јавноста во спортскиот клуб	АНГЛИОДЈ
14. Застапеност на контролата во менаѢментот на спортскиот клуб	ЗАСКОМЕК
15. Ниво на организирање на спортскиот клуб	НИОРСК

ПРИМЕНЕТИ ВАРИЈАБЛИ

IV. ВАРИЈАБЛИ НА ФЕДЕРАЦИИТЕ

1. Условите за работа и маркетинг тимот	УСЛРМАТИ
2. Највисоко соодветно образование на менаџерите	НСООБМ
3. Ниво на менаџментот во федерацијата	НИМЕФЕ
4. Репрезентативци со двојно државјанство	РЕДВДР
5. Визија за успешно презентирање на нацијата	ВИУСПРНЦ
6. Вреднување на интелектуалниот капитал	ВРИНКА
7. Буџет на федерацијата	БУЏЕТФЕ
8. Ниво на организирање на работата	НИОРГР
9. Успеси на европски и светски натпреварувања	УСЕВСВНТ

ЛИТЕРАТУРА

1. Adižes, I. (1989). *Kako riješiti krizu upravljanja*. Zagreb, Globus.
2. Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). "Sport sponsorship as distinctive competence". *European journal of marketing*. 33(3-4), pp.250-272.
3. Armstrong M., (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London.
4. Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1991). "Leading in the 1990 's: The four I's of transformational leadership". *Journal of European Industrial Training*, 15.
5. Aćimović, D., Marković, S. (2006). "Function of management and managers in sport". *II nd INTERNATIONAL CONFERENCE MANAGEMENT IN SPORT*(collection of papers), Beograd.
6. Bahtijarević & Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
7. Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmmedia.
8. Bartoluci, M. (2002). "Introduction to the management of sport and tourism". U D.Milanović i F. Prot (ur.), *Proceedings Book of the 3-rd International Scientific Conference "Kinesiology – New Perspectives"*, Opatija, September 25-29, Faculty of Kinesiology.
9. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator, Kineziološki fakultet.
10. Bartoluci, M. i sur. (1996). *Management i poduzetništvo u sportu i fitnessu*. Fakultet za fizičku kulturu, Zagreb, DSSV, Hamburg.
11. Bartoluci, M. , Skoric, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Kineziološki fakultet, Zagreb.
12. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Beech, J., S. Chadwick, (2004). *The business of Sport Management*. Essex:Pearson Education.
14. Bennis, W. (1997). *Leaders: Strategies Taking Change*. Harper Business, New York.
15. Benus, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. Harper and Row Publishers, New York.
16. Bester, P.(2012). "The business environment of sport organisations: A review". *African Journal of Business Management* Vol.6 (46), pp. 11530-11535.
17. Bjelica, D. (2004). "Sport u XXI vijeku". *Sport Mont, Podgorica*, br.10-11, str. 24-27.
18. Bogičević, B. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
19. Bonacin, Da., & Bonacin, D. (2007 a). "Upravljanje i kreacija u sportu". U Đ. Nićin (Ur.) *3rd international conference: Management in sport*, Belgrade.
20. Bonacin, Da., & Bonacin, D. (2007b). "Upravljačko redizajniranje transformacijskog procesa u svrhu maksimizacije ciljanih svojstava angažiranih entiteta". U N. Smajlović (Ur.) *2nd international symposium of New technologies in sport*. Sarajevo, 2007, (pp. 257-261).

21. Bonacin, D., & Bonacin, Da. (2007). "Model cjelovitog djelovanja menadžmenta u sportu". U Đ. Nićin (Ur.) *3rd international conference: Menagement in sport*. Belgrade.
22. Bonacin, Da. i sur. (2007). "Relacije značajni sportskih menadžera viših razina i izvora finansiranja sportskih organizacija". *Acta Kinesiologica* 1.
23. Boucher, R.L. (1991). "Enlightened management of sport in the 1990 s-a review of selected theories and trends". *ELSEVIER SCIENCE PUBLISHERS B.V. (Medical Division), Sport for All*, P.Oja and R.Telama, editors.
24. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons, New York.
25. Božinov, M. J., Živković, M., Cvetkovski, T. (2003). *Organizaciono ponašanje*. Megatrend, Beograd.
26. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija, Zagreb.str.2.
27. Byars L.L., Rue L.W. (2000). *Human Resource Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc, Boston.
28. Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. OXFORD, UNIVERSITY PRESS.
29. Coakley, J.(1990). *Sport in society: Issues and controversies*, U: Standeven, J. i De Knop, P. (1999). *Sport tourism*.Champaign, IL:Human Kinetics.
30. Covey, S. (2000). *Principi uspešnog liderstva*. Beograd, Grmeć privredni pregled.
31. Chelladurai, P. (1994). "Sport Management: Defining the Field". *European Journal for Sport Management*, 1.
32. Damjanović, M. (1990). *Menadžerska revolucija*. Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
33. Di Kamp, R. (2000). *Menadžer 21 stoljeća*. Zagreb, MEP Consult .
34. Dimitrov, D., Helmenstein, C., Kleissner, D., Moser, B., Schindler, J. (2006). "Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa", *Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport*, Wien.
35. Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment, ideje koje su unapredile menadžment*. Novi Sad, ASEE Books.
36. Dejon, W. (1978). *Principles of management; Text and cases*. The Benjamin/Cummings Publishing company, Inc., California.
37. Дракер, П. (1992). *Новите реалности*. Хр. Ботев, Софија.
38. Drucker, P. (1995). *Menadžment za budućnost*. Beograd. Grmeć privredni pregled.
39. Džeba, K. & Serdaručić, M. (1995). *Sport i novac*. Zagreb: Reta.
40. Edwards, A., Skinner, J. and Gilbert,K. (2004)." Menadžment sporta pripovijedanjem osmišljena djelatnost menadžera". *Kinesiology*, 36, str. 220-232.
41. Erić. D. (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd, Čigoja štampa.
42. EU Commissions White Papers on Sport, (2006).
43. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Sir ISAAC Pitman & Sons, Ltd., London.
44. Forsyth, P. (2003). *Successful Time Management*. London, Kogan Page.
45. Gabrielić.M. (1964). *Nogomet*. Zagreb.
46. Glueck, W.F. (1980). *Management*. 2nd ed. Hinsdale, IL: Dryden Press.
47. Greenberg, J., Baron, R.A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. (prevod sa engleskog), Želnid, Beograd.
48. Griffin, R. W. (2008). *Management*. Houghton Mifflin Company.
49. Gruić, I.,Vuleta, D., Šimenc, Z. (2003). "Elementarne igre u funkciji specifične i situacijske kondicijske pripremljenosti rukometaša". *Međunarodni znanstveno - stručni skup KONDICIJSKA PRIPREMA SPORTAŠA* Zagrebački velesajam, Zagreb.

50. Gulick, L. (1965). "Management is a science". *Academy of management journal*, Vol.8, No.1.
51. Živanović, N. (2006). "Sport u 21 veku". *Sport Mont, Podgorica*, br.10-11.
52. Životić, D (2007). *Menadžment u sportu*. Beograd.
53. Haberberg, A., Rieple, A. (2001). *The strategic management of organizations*. England: Financial Times & Prentice Hall.
54. Hackman, J.R. (1987). *The desing of work teams*. In. J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
55. Hadžiahmetović, Z., Kulenović, Dž.& Jurešić, S. (2007). *Menadžment putokaz za menadžere*. Zenica, Mašinski fakultet.
56. Harvey, F. (2005). *First Professional Baseball Team*. Flashback.
57. Henry, I. & Lee, P.C. (2004). *Governance and ethics in sport*, in J. Beech & S. Chadwick (Eds), *The business of sport management*, England: Prentice Hall.
58. Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport management, principles and applications*. Butterworth-Heinemann.
59. Đurić, M. (1992). *Public Relations, Ključ uspešnog nastupa na tržištu*. Beograd: Institut za tržišna ispitivanja.
60. Inić, B. (2007). *Menagement I*. III izdanje. Beograd, Finograf.
61. Kapidžić, A., Smajić, M. i Tomić, B. (2010). Odnose između morfoloških karakteristika i situaciono motoričkih sposobnosti u nogometu. *Sport Mont, Podgorica*, br. 21-22/VII.
62. Kastratović, E. (2003). *Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu*. Beograd, Institut MSP.
63. Katz, R.L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business School Publishing Corporation.
64. Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York.
65. Крсмановиќ, В. (2006). *Социологија спорта*. Београд.
66. Lambrecht, K. (1987). "An Management , of the Competences of Sport and Athletic Club Managers". *Journal of Sport Management*, 1 (2).
67. Lynn, V. D. W. (2001). *Event management, for tourism, cultural, business and sporting events*. Melbourne, Hospitality Press.
68. Luthans, F., Schonberger, R., Morey, R. (1976). *Introduction to management: A contingency approach*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
69. Lloria, M.B.(2007). "Differentiation in knowledge-creating organizations". *International Journal of Manpower* 28(8).
70. McFarland, E. D., (1964). *Management, Principles and practice*. The McMillan Company, Inc., New York.
71. Magnane, G. (1964). *Sociologie du Sport*. Pariz: Galimard.
72. Maguire, J.A. (2005). *Power and global sport: Zones of prestige emulation and resistance*. London Routledge.
73. Maksimović, N. (2005). *Strategijski menadžment i planiranje u sportu*. Novi Sad: Old commerce.
74. Malacko, J., & Rađo, I. (2006). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo.
75. Malacko, J.(2008). "Modelovanje strategijskog menadžmenta u sportu". *Sport Science*, 1:12-17.
76. Manifest über den Sport aufgestellt vom ICSSPE in Zusammenarbeit mit den UNESCO. (1968).
77. Margerison, Ch., (1994). "Individual Development Plans". *Librarian Career Development*, Vol. 2 No1.

78. Marković, E. sa sar. (2007). *Kognitivne osobine ličnosti kao činioci preferencije stilovi rukovođenja*. Učiteljski fakultet – Leposavić.
79. Masterman, G.(2004). *Strategic sports event management*. Elsevier Limited.
80. Matković, B., Knjaz, D., Ćosić. (2003). "Smjernice fizičke pripreme u košarci". *Međunarodni znanstveno - stručni skup KONDIČIJSKA PRIPREMA SPORTAŠA*. Zagrebački velesajam, Zagreb.
81. Mašić, B.(2010). *Menadžment, principi, koncepti i procesi*. 4 izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd.
82. McIntosh, P.C. (1971). "An Historical View of Sport and Social Control". *International Review of Sport Sociology*, 6.
83. Mcintosh, P. (1971). *Sport in Society*. Watts, London.
84. Milanović, D. i sar. (2003). *Planiranje i programiranje u području sportu*. Kineziološki fakultet Sveučilište u Zagrebu.
85. Milanović, D., Jukic, I., Ćustonja, Z. i Šimek, S. (2005). "Kvaliteta rada u sportu". *15 Ljetna škola kineziologa Hrvatske*.
86. Milijević, A. (2004). "Preferencije stilova rukovođenje u sportskim organizacijama". *I Srpski kongres pedagoga fizičke kulture i II Evropski kongres FIEP-a*, Vrnjačka Banja, Zbornik radova, str.130.
87. Metcalf, H. C., Urwick. (1940). *Dynamic Administration: The collected Paper of Mary Parket*, Harper & Row, New York.
88. Нешиќ, М. (2005). *Спорт и менаџмент*. Бачка Паланка, Тимс-Логос.
89. Нешиќ, М. (2007). *Менаџмент спортских догађаја*. Бачка Паланка, Логос.
90. Нешиќ, М. (2006). *Resursi u sportu*. Ваќка Palanka, Logos.
91. Нешиќ, М., Lolić, V. (2008). *Osnove menadžmenta u sportu*. prvo izdanje, Panevropski Univerzitet , Banjaluka.
92. Nixon II, H.L. (1978). "Sport and Social Organization". *The Bobbs - Studies in Sociology series, Indianapolis*.
93. Vujić, D. (2003). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
94. Wadhwa, S., Saxena, A., & Chan, F.T.S. (2008). "Framework for flexibility in dynamic supply chain management". *International Journal of Production Research* 46 (6).
95. Weihrich, H., Koontz, H. (2004). *Essentials of Management*. Seventh Edition, The McGraw - Hill.
96. Wissel, H. (1990). *Becoming a basketball player, Individual drills*. Springfield, MA: Basketball World.
97. Parks, J.B., Quarterman, J. & Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*. 3th ed., Human Kinetics.
98. Pedersen, P., Parks, J.B., Quarterman, J. & Thibault, L. (2011). *Contemporary Sport Management*. 4th ed., Human Kinetics.
99. Petit, T.A. (1975). *Fundamentals of management coordination: Supervisors, middle managers, and executives*. New York: Wiley.
100. Petrović, M. (1994). *Menadžment, funkcije i procesi*. FON, Beograd.
101. Raič, A. (1994). *Osnove ekonomike fizičke kulture i sportskog menadžmenta*. Novi Sad: S.A.I.
102. Ravishankar, M.N., & Pan, S.L. (2008). "The influence of organizational identification on organizational knowledge management ". *Omega* 36 (2).
103. Reperger, Š. (2009). "Globalni procesi i uticaji na sport". *Fakultet za sport i turizam, TIMS, Acta* 3. Novi Sad.
104. Rodan, Ž. (1970). *Kratka povjest sporta*. Zagreb.

105. Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport management, principles and application*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
106. Schwarz, C. E., Hall, S., Shibli, S. (2010). *Sport facility operations management a global perspective*. First ed. Butterworth - Heinemann, Elsevier.
107. Segić, S. (2004). *Menadžment i menadžeri u tranziciji sporta*. Centar za stručno obrazovanje i usavršavanje trenera, Banja Luka.
108. Skinner, Stewart and Edwards. (1999). "Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations". *Sport Management Review*, Vol 2.
109. Shilbury, D., & Kellet, P. (2011). *Sport management in Australia : an organisational overview*. 4th ed., Allen & Unwin, Crows Nest, N.S.W.
110. Slack, T.(1997). "Studying the commercialization of sport: The need for critical analysis". *International Committee for the Sociology of Sport Conference in Oslo, Norway, June 30th, 1997*.
111. Симев, В. (1987). Влијанието на техничко-тактичките дејствија врз успехот на фудбалската игра кај екипите учеснички на Дванаесеттото светско фудбалско првенство и екипите учеснички од првата и втората сојузна фудбалска лига на бивша Југославија. *Докторска дисертација*. Универзитет Св. Кирил и Методиј - Скопје.
112. Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations a strategic human resource management perspective*. Butterworth - Heinemann, Elsevier.
113. Taylor, V. F. (1967). *Naučno upravljanje*. prevod, Rad, Beograd.
114. Templar., R. (2011). *Rules of management*. Expanded edition. New Jersey.
115. Tomić, M. (2001). *Menadžment u sportu*. Beograd: Astimbo
116. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd, Data status.
117. Torrington, D., Hill, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Data status.
118. Tudor, G. (2006). *Menadžer i pobjednički tim*. Zagreb: M.E.P. Consult.
119. Časlavova, E. and Berka, P. (2005). "The financial management of sports clubs in the Czech Republic". *Kinesiology* 3,2, pp.204-213.
120. Šugman, R., Bednarik, J. i Kolarič, B. (2002). *Športni menađment*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakultet za šport.
121. Šiljak, V. (2007). *Istorija sporta*. Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment u sportu, Beograd, str. 41.
122. Шуклев, Б. (2008). *МЕНАЏМЕНТ. 5и*. Скопје, Економски факултет.
123. Šunje, A. (2000). *Top menadžer, vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.

ФУСНОТИ ОД I ГЛАВА

-
- ¹ Šiljak, V. (2007). *Istorija sporta*. Beograd, str. 41.
- ² McIntosh, P.C. (1971). "An Historical View of Sport and Social Control". *International Review of Sport Sociology*, 6, pp. 5-16.
- ³ <http://en.wikipedia.org/wiki/Management#History> (accessed 26 January 2013).
- ⁴ Šugman, R., Bednarik, J. i Kolarič, B. (2002). *Športni menadžment*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakultet za šport.
- ⁵ Chelladurai, P. (1994). "Sport Management: Defining the Field". *European Journal for Sport Management*, 1, pp.7-21.
- ⁶ Parks, J.B., Zanger, B.R.K. & Quarterman, J. (1998). "Introduction to Sport Management". In J.B. Parks, B.R.K. Zanger & J.Quarterman (Eds.), *Contemporary Sport Management* Champaign, IL: Human Kinetics.p.p. 1-13.
- ⁷ Pitts, B. & Stotlar, D. (2002). *Fundamentals of Sport Marketing*. (2nd Edition). USA: Morgantown: Fitness Information Technology Inc.
- ⁸ Quarterman, J. & Li, M. (1998). "Managing Sport Organizations". *Contemporary Sport Management Champaign, IL: Human Kinetics*.pp.103-118.
- ⁹ Raič, A., Maksimović, N. (2001). *Sportski menadžment*. drugo izdanje.Fakultet fizičke kulture, Novi Sad.
- ¹⁰ Bartoluci, M. (2002). "Introduction to the management of sport and tourism". U D.Milanović i F. Prot (ur.), *Proceedings Book of the 3-rd International Scientific Conference "Kinesiology – New Perspectives"*, Opatija, September 25-29, Faculty of Kinesiology. pp. 813-819.
- ¹¹ Šugman, R., Bednarik, J. i Kolarič, B. (2002). *Športni menadžment*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- ¹² Kastratović, E. (2004). *Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu*. Institut MSP, Beograd, str. 60.
- ¹³ Segić, S. (2004). *Menadžment i menadžeri u tranziciji sporta*. Centar za stručno obrazovanje i usovršavanje trenera, Banja Luka, str.12.
- ¹⁴ Aćimović, D., Milenković, V. (2007). "Sportski menadžment i njegovo značenje danas". *III Međunarдна konferencija "Menadžment u sportu" (zbornik radova)*. Beograd. str.27
- ¹⁵ Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. prvo izdanje, Data status, Beograd, str.29.
- ¹⁶ Nešić, M., Lolić, V. (2008). *Osnove menadžmenta u sportu*. prvo izdanje, Panevropski Univerzitet , Banjaluka, str.66.
- ¹⁷ Luthans, F., Schonberger, R., Morey, R. (1976). *Introduction to management: A contingency approach*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, p.18.
- ¹⁸ Dalton, E. McFarland. (1964). *Management. Principles and practies*. The McMillan Company, Inc., New York, p. 13.
- ¹⁹ Metcalf, H. C, Urwick. (1940). *Dynamic Administration: The collected Paper of Mary Parket, Harper&Row*". New York. p.28.
- ²⁰ Margerison, Ch., (1994). "Individual Development Plans". *Librarian Career Development, Vol. 2 No1*. pp. 4-10.
- ²¹ Wren, D.A., Voich, G., (1994). *Menadžment: proces, struktura i ponašanje*. Grmeč-Privredni pregled. str. 37-38.
- ²² Griffin, R. W.(2008). *Management*. Houghton Mifflin Company. p.17.
- ²³ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент* . 5 и ,Скопје. стр.17-19.
- ²⁴ Dejon, W. (1978). *Principles of management.Text and cases*. The Benjamin/Cummings publishing company, Inc., Menlo park, California. pp. 8-9.
- ²⁵ Gulick, L. (1965). "Management is a science". *Academy of management journal*, Vol.8, No.1. pp.10-11.
- ²⁶ Koontz, H., O'Donnell, C.(1976). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, , p.11
- ²⁷ Boucher, R.L. (1991). "Enlightened management of sport in the 1990 s-a review of selected theories and trends". *ELSEVIER SCIENCE PUBLISHERS B.V. (Medical Division), Sport for All*, P.Oja and R.Telama, editors, pp. 517-526.
- ²⁸ Boucher, R.L. (1991). "Enlightened management of sport in the 1990 s-a review of selected theories and trends". *ELSEVIER SCIENCE PUBLISHERS B.V. (Medical Division), Sport for All*, P.Oja and R.Telama, editors, pp. 517-526.

- ²⁹ Lambrecht, K. (19887). "An Management , of the Commpetences of Sport and Athltic Club Managers". *Journal of Sport Management*, 1 (2), pp. 116 - 128.
- ³⁰ Parkhouse, B., Uirich, D. (1979). "A paradigm for theoretical development, scientific inguiry and professional application". *Quest*, p.31.
- ³¹ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент* . 5 и , Скопје. стр.20-21.
- ³² Koontz, H., O'Donnell, C. (1976). *Principles of management: An analysis of managerial functions*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, p.13.
- ³³ <http://sh.wikipedia.org/wiki/Intuicija>. (accessed23th of February 2013).
- ³⁴ Koontz, H., O'Donnell, C. (1976). *Principles of management: An analysis managerial functions*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, p.10.
- ³⁵ Mašić, B.(2010). *Menadžment, principi, koncepti i procesi*.4 izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd str.71-72.
- ³⁶ Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Sir ISAAC Pitman&Sons, Ltd., London. pp.19-41.
- ³⁷ Koontz, H., O'Donnell, C. (1976). *Principles of management: An analysis managerial functions*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, p.10.
- ³⁸ Henry, I. & Lee, P.C. (2004). Governance and ethics in sport, in J. Beech & S. Chadwick (Eds), *The business of sport management*, England: Prentice Hall.
- ³⁹ Beech, J. (2004). Introduction. J. Beech, S. Chadwick. *The business of Sport Management*. Essex:Pearson Education. pp. 3-24.
- ⁴⁰ Rodan, Ž. (1970). *Kratka povjest sporta*. Zagreb.
- ⁴¹ Bartoluci, M. , Skoric, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb, str. 11-12.
- ⁴² <http://www.olympic.org/content/museum/mosaic/sport-equipment/pierre-de-coubertin/> (accessed 21th of May 2012).
- ⁴³ Hendrickson, R. (1997). *Encyclopedia of Word and Phrase*. Facts on file,Inc. New York. p.636
- ⁴⁴ 1968. Manifest über den Sport aufgestellt vom ICSSPE in Zusammenarbeit mit den UNESCO.
- ⁴⁵ Magnane, G. (1964). *Sociologie du Sport*. Pariz: Galimard.
- ⁴⁶ Coakley, J.(1990). *Sport in society: Issues and controversies*, U: Standeven, J. i De Knop, P. (1999). *Sport tourism*. Champaign, IL:Human Kinetics.
- ⁴⁷ (COE, 2005).
- ⁴⁸ Beech, J. (2004). *The business of Sport Management*. Essex:Pearson Education. pp.10-20.
- ⁴⁹ Bussels. (2005). "The EU & Sport Matching Expetations" .
- ⁵⁰ D. Dimitrov / C. Helmenstein / A. Kleissner / B. Moser / J. Schindler.(2006). *Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa*, Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport, Wien.
- ⁵¹ EU Commissions White Papers on Sport, 2006.
- ⁵² Maguire, J.A. (2005). *Power and global sport: Zones of prestige emulation and resistance*. London Routledge.pp.2-5.
- ⁵³ Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport management, principles and applications*. Butterworth-Heinemann. pp. 5-7.
- ⁵⁴ Jović, M. (1997). *Međunarodni marketing, od izvoznog ka globalnom konceptu*. Trim/Soft Trade, Beograd, str. 127.
- ⁵⁵ Goldblatt, J. (1997). *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*, 2nd ed. John Wiley & Sons, New York, p.132.
- ⁵⁶ Maguire, J.A. (2005). *Power and global sport: Zones of prestige emulation and resistance*. London Routledge.pp.2-4.
- ⁵⁷ Reperger, Š. (2009). "Globalni procesi i uticaji na sport". Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, *TIMS, Acta* 3, 102-103.
- ⁵⁸ Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport management, principles and applications*. Butterworth-Heinemann. pp. 51-55.
- ⁵⁹ Gabrielić.M. (1964). *Nogomet*. Zagreb, str. 36.
- ⁶⁰ Симев, В. (1987). Влијанието на техничко-тактичките дејствија врз успехот на фудбалската игра кај екипите учеснички на Дванаесеттото светско фудбалско првенство и екипите учеснички од првата и втората сојузна фудбалска лига на бивша Југославија. (*Докторска дисертација*), стр. 3-4.
- ⁶¹ Parks, J.B. , Quarterman, J. & Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics. pp. 27-29.
- ⁶² Milanović, D., Jukic, I., Čustonja, Z. i Šimek, S. Kvaliteta rada u sportu. (2005). *15 Ljetna škola kineziologa Hrvatske*, str. 36.

- ⁶³ Kapidžić, A., Smajić, M. i Tomić, B. (2010). "Odnose između morfoloških karakteristika i situaciono motoričkih sposobnosti u nogometu". *Sport Mont, Podgorica, br. 21-22/VII*, str. 283.
- ⁶⁴ www.fifa.com (accessed 18th of November 2011).
- ⁶⁵ http://www.uefa.com/uefa/index.html (accessed 6th of February 2012).
- ⁶⁶ http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/8085391.stm (accessed 13th of January 2013).
- ⁶⁷ Matković, B., Knjaz, D., Ćosić. (2003). Smjernice fizičke pripreme u košarci. *Međunarodni znanstveno - stručni skup KONDICIJSKA PRIPREMA SPORTAŠA*. Zagrebački velesajam, Zagreb.
- ⁶⁸ Wissel, H. *Becoming a basketball player*. pp.5-6.
- ⁶⁹ Mašanović, B. (2005). "Razlike antropometrijskog statusa vrhunskih rukometaša i nesportista". *Sport Mont, Podgorica, br. 18,19 i 20*, str. 569.
- ⁷⁰ Gruić, I., Vuleta, D., Šimenc, Z. (2003). "Elementarne igre u funkciji specifične i situacijske kondicijske pripremljenosti rukometaša". *Međunarodni znanstveno - stručni skup KONDICIJSKA PRIPREMA SPORTAŠA* Zagrebački velesajam, Zagreb.
- ⁷¹ http://www.eurohandball.com/(accessed 19th of January 2013).
- ⁷² Janković, V., Marelić, M., Đurković, T. i Rešetar, T. (2005). "Modeliranje programa za razvoj na anaerobne i laktatne izdržljivosti u odbojci". *Sport Mont, Podgorica, br. 18,19 i 20*, str. 235-237.
- ⁷³ http://www.cev.lu/ calendar.aspx (accessed 6th of February 2013).
- ⁷⁴ Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport management, principles and application*. Butterworth-Heinemann. Oxford. pp.7-8.
- ⁷⁵ Supek, R. (1975). "Sociološki značaj amaterizma", 1-2, *Kulturni život, br. 1-2*, Beograd, str. 24.
- ⁷⁶ Lefebvre, H. (1988). *Kritika svakodnevnog života*. Naprijed, Zagreb.
- ⁷⁷ Lukač, S. (1986). "Nagluvi novinari i ćutlivi pedagozi", *Fizička kultura*, br.5, Beograd, str. 319.
- ⁷⁸ Skinner, Stewart and Edwards. (1999). *Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations*. Sport Management Review, Vol 2. pp.173-192.
- ⁷⁹ Mcintosh, P. (1971). *Sport in Society*. Watts, London, p. 177.
- ⁸⁰ Harvey, F. (2005). *First Professional Baseball Team*. Flashback.
- ⁸¹ Nixon II, H.L. (1978). "Sport and Social Organization". *The Bobbs - Studies in Sociology series, Indianapolis*, pp. 53-54.
- ⁸² Bartoluci, M. , Skoric, S. (2009). *Menadžment u sportu*.str.22.
- ⁸³ Marjanović, R. (1979). "Socijalne funkcije sporta", Sociologija, Beograd.
- ⁸⁴ Bester, P.(2012). The business environment of sport organisations: Areview. *African Journal of Business Management* , Vol.6 (46), pp. 11530-11535, 21 November 2012.
- ⁸⁵ Slack, T.(1997). "Studying the commercialization of sport: The need for critical analysis." *International Committee for the Sociology of Sport Conference in Oslo, Norway, June 30th, 1997*.
- ⁸⁶ Yang, H. & Zheng, Q.L. (2005). " Citation analysis of Space Medicine & Medical Engineering". *Space Med. Eng.*, 18: 308.
- ⁸⁷ Pokrajac, B.(2006). "Trenerski rad kao primena nauke i umetnost". Univerzitet „Braća Karić, Fakultet za menadžment u sportu, II Međunarodna konferencija „Menadžment u sportu“ , Zbornik radova, “str.437
- ⁸⁸ Velemirović, M. (1968). *Ilustrovani leksikon tehničkih znanja*. Panorama, Zagreb, 614.
- ⁸⁹ Živanović, N. (2006). "Sport u XXI veku". *Sport Mont, Podgorica, br.10-11*, str. 27-36.
- ⁹⁰ Bjelica, D. (2004). "Sport u XXI vijeku". *Sport Mont, Podgorica, br.2-3*, str. 24-30.
- ⁹¹ Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator.
- ⁹² Bartoluci, M.&Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu. str.78.
- ⁹³ Petrović, M. (1994). *Menadžment, funkcije i procesi*. FON, Beograd. str.13.
- ⁹⁴ Parks, J.B. , Zanger, B.R.K. & Quarterman, J. (1998). *Introduction to Sport Management. Contemporary Sport Management*. Champaign, IL: Human Kinetics. pp.1-13.
- ⁹⁵ Bartoluci, M. , Skoric, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Kineziološki fakultet, Zagreb.str.82.
- ⁹⁶ Parks, J.B. , Quarterman, J. & Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics. p. 347.
- ⁹⁷ Нешић, М. (2008). *Спорт и менаџмент*. Нови Сад, стр. 85.
- ⁹⁸ Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator.*Harvard Business Review*, 52 (5). pp. 90-102.
- ⁹⁹ Petit, T.A. (1975). *Fundamentals of management coordination: Supervisors, middle managers, and executives*. New York: Wiley.
- ¹⁰⁰ Mohrman, S.A., Cohen, S.C. and Mohrman, A, M. (1995). Designing Team-Based Organizations, jossey-Bass, San Francisco, 49., in: Lawler, E.E., From the Ground Up. jossey-Bass, San Francisco (2000), 100.

- ¹⁰¹ Grundy, J., Ginger, J. (1998). "Global teams for the millenium", *Global Teamwork Associates, Management Decision*. 38/1, 31-33.
- ¹⁰² Margerison, Ch., "Team taks and management development".(1995). *American Journal of Management Development*, Vol o1, Issue, pp. 1-5
- ¹⁰³ Greenberg, J., Baron, R.A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. (prevod sa engleskog), Želnid, Beograd, str. 274.
- ¹⁰⁴ Kozlowski, S. W. J., Gully, S.M., Nason, E.R. & Smith, E.M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time, Ilgen, D.R. & Pulakos, E.D. (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, San Francisco, Jossey - Bass, pp. 240-242.
- ¹⁰⁵ Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). *Work groups from the Hawthorne studies to work teams of the 1990's and beyond*, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4. pp.44-67.
- ¹⁰⁶ Templar., R. (2011). *Rules of management*.Expanded edition.New Yersey.
- ¹⁰⁷ Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. Gower.
- ¹⁰⁸ Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992)." Training and development in work organisations". *Annual Review of Psychology*, 43. pp.399-441.
- ¹⁰⁹ Bennis, W. (1997). *Leaders: Strategies Taking Change*. Harper Business, New York.
- ¹¹⁰ Jovanović, P. (2007). *Menadžer, lider i motivacija za rad*.
- ¹¹¹ Parks, J.B. , Quarterman, J. & Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics. pp. 344-345.
- ¹¹² Benus, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders*. Harper and Row Publishers, New York, p.13.
- ¹¹³ Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1991). "Leading in the 1990 's: The four I's of transformational leadership". *Journal of European Industrial Training*, 15. pp. 9-16.
- ¹¹⁴ Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ¹¹⁵ Parks, J.B. , Quarterman, J. & Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics. p.8.
- ¹¹⁶ Herr, E.L., Cramer, S.H., & Niles, S.G. (2004). *Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic approaches* (6th ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- ¹¹⁷ Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (2nd ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.

ФУСНОТИ ОД II ГЛАВА

- ¹ Robbins, S.P., Coulter. (2003). *Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Lersey, p. 176.
- ² Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*.The Free Pres, New York.
- ³ Schermerhorn, J. (1996). *Management*. Sth edn., John Wiley, New York.
- ⁴ Milićević, V.(1993). *Strategijsko poslovno planiranje, menadžment pristup*. Kultura, Beograd, str. 16.
- ⁵ Michael H. Moskow.(1987). *Strategic pplaning in business and government*. Committee for economic development. New York. p. 36
- ⁶ Drucker, P. (1977). *Management*. Pan, Books, London.
- ⁷ Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management, Princples and Applications*. Butterworth-Heinemann.p.70.
- ⁸ Schermerhorn, J. (1996). *Management*, Sth edn., John Wiley, New York.
- ⁹ Vander Zwaag, H. (1984). *Sport management: sport management in schools and colleges*. John Wiley Sons, New York.
- ¹⁰ Нешиќ, М. (2007). *Спорт и менаџмент*. ТИМС, Нови Сад.стр.129.
- ¹¹ Milanović, D. , Jukić, I., i Vuleta, D. (2011). *Planiranje i programiranje u području sporta*.str.1.
- ¹² Srdić, V. (2009). *Trenažni proces kao factor sportskog menadžmenta*. *Magistarski rad*. Banja Luka.
- ¹³ Milićević, V.(1993). *Strategijsko poslovno planiranje, menadžment pristup*. Kultura, Beograd, str. 20.
- ¹⁴ Schermerhorn, J. (1996). *Management*. Sth edn., John Wiley, New York.
- ¹⁵ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент*. Скопје. стр. 153-155.
- ¹⁶ Нешиќ, М. (2007). *Спорт и менаџмент*. ТИМС, Нови Сад.стр.133.
- ¹⁷ Beech, J.& Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. 01 Edition, Pearson Education Limited. p.31.
- ¹⁸ David, F. R. (1997). *Concept of Strategic Management*. 6thedn., London, Prentice Hall.

- ¹⁹ Jones, G.R.(2004). *Organizational theory, design, and change.Text and cases*. Upper Saddle River, NJ:Pearson Prentice Hall.
- ²⁰ Jones, G.R.(2004). *Organizational theory, design, and change.Text and cases*. Upper Saddle River, NJ:Pearson Prentice Hall.
- ²¹ Certo, C. S. & J. Peter, P.(1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. McGraw-Hill. p. 154-161.
- ²² Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент*. Скопје. стр.200.
- ²³ Bowerman, J. W. & Freeman, H. W.(1991). *High - performance training for track and field*. 2nd ed.Champaign, Illinois.
- ²⁴ Milišić, B. (2003). *Upravljanje treningom*. str. 20-31.
- ²⁵ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент*. Скопје. стр. 200-201.
- ²⁶ Šurbatović, J. (2010). *Menadžment u sportu*.str.3.
- ²⁷ Evans, M. (1997). *Endurance Athlete's Edge*. Human Kinetics.
- ²⁸ Friel, J. (1998.). *The triathlete's training bible*. Velopress, Boulder-Colorado,USA.
- ²⁹ Evans, M. (1997). *Endurance Athlete's Edge*. Human Kinetics.
- ³⁰ Hoye,R., Nicholson, M., Aaron C.T. Smith, Stewart, B., and Westerbeek, H. (2012). *Sport management – principles and applications*. third edition.
- ³¹Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management, Principles and Applications*. Butterworth-Heinemann.pp.71-72.
- ³² Wilson, I.(1995). "Envisioning (and Inventing) the Future." *On the Horizon*, 3 (3), 1-2.
- ³³ Srdić, V. (2009). *Trenažni proces kao faktor sportskog menadžmenta*. *Magistarski rad*. Banja Luka.str.47.
- ³⁴ Steiner, G. (1969). *Top Management Planning*. The Mc Millan Co. London, p. 33.
- ³⁵Ibid, p. 33.
- ³⁶ SWOT анализа се однесува на Strengths (предности), Weaknesses (слабости), Opportunities (прилики) и Threats (закани).
- ³⁷ Steiner, G. (1969). *Top Management Planning*. The Mc Milan Co. London, p.33.
- ³⁸ Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd, str. 320-322.
- ³⁹ Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd, str. 322.
- ⁴⁰ Johnson, Gerty, Scholes, Keven (1988). *Exploiting Corporate strategy*. Prentice Hall, p. 16.
- ⁴¹ Greenley, G (1989). *Strategic Management*. Prentice Hall, New York, p. 18.
- ⁴² Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2002). *Strategic management and business policy*. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- ⁴³ Beech, J. & Chadwick. (2004). *The business of sport management*. Pearson Education Limited.
- ⁴⁴ Howard, G. Haas, with Bob Tamarkin, (1992). *The Leader Within.*, Harper Colins, New York, p.115.
- ⁴⁵ Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press, p.89.
- ⁴⁶ Нешиќ, М. (2007). *Спорт и менаџмент*. Нови Сад, стр. 141-142.
- ⁴⁷ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент*. Скопје. стр. 165.
- ⁴⁸ Нешиќ, М. (2007). *Спорт и менаџмент*. Нови Сад, стр. 142-143.
- ⁴⁹ Šugman, R. Rednarik, J. i Kolarič, B. (2002). *Športni menadžment*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakultet za šport, Inštitut za šport.
- ⁵⁰ Раич, А., Максимовић Н. (2003). *Спортски менаџмент*. ФФК, Нови Сад.
- ⁵¹ Voich, D., Wren, D. (1984). *Management, Proces, Structure and Behavior*. Wiley, New York, p. 82.
- ⁵² Mc Farland, Dalton (1974). *Management Principles and Practices*. Mc Milan Publishing, New York, p. 349
- ⁵³ Pearce, A. John II, Robinson, B. Richard (2005). *Strategic Management, Formulation, implementation and Control*. 9th edition, Business Week, pp.29-31.
- ⁵⁴ Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management, Principles and Applications*. Butterworth-Heinemann. pp. 82-84.
- ⁵⁵Ibid, pp. 86-87.
- ⁵⁶ Canefor, R. A. & Callaphon, D.W. (1985). *Strategic management: Text and Tools and Cases for Busines Polcy*. Kent Publishing Company, Boston, p.13.
- ⁵⁷ Симев. В. (2005). *Современа фудбалска тактика*. Скопје. стр. 22-23.
- ⁵⁸ Milanović, D., Jukić, I. (2004). "Vrednovanje u vrhunskom sportu". *Zbornik radova 13.letnja škola kineziologa Republike Hrvatske* str.29.
- ⁵⁹ Findak, V. i Marković, M. (2011). "Programiranje u području edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije". *Zbornik radova 11 letna škola kineziologa Republike Hrvatske, Rovinj*. str. 2-3.
- ⁶⁰ Milanović, D. , Jukić, I., i Vuleta, D. (2011). *Planiranje i programiranje u području sporta*.str.2-3.

- ⁶¹ *Вотра, О. Т. (2006). Periodizacija - Teorija i metodologija treninga. GOPAL D.O.O., Zagreb.*
- ⁶² Milanović, D., Jukić, I., i Vuleta, D. (2002). *Planiranje i programiranje u području sporta. Zagreb, Hrvatski kineziološki savez.*
- ⁶³ Симев, В. (1984). Републички семинар на фудбалски тренери. *Сојуз на здруженија на фудбалски тренери, Скопје, стр.5-12.*
- ⁶⁴ Bjelica, D. (2006). *Sportski trening. Filozofski fakultet - Nikšić Crnogorska sportska akademija - Podgorica, str. 174.*
- ⁶⁵ Hadžić, R. i Petković, J. (2009). "Fizička priprema sportista - metode i principi". *Zbornik naučnih stručnih radova II međunarodni simpozijum, „Sport i zdravlje “, Tuzla . str.149-150.*
- ⁶⁶ Milišić, B. (2003). *Upravljanje treningom. Beograd, str. 8.*
- ⁶⁷ Симев, В. (1984). "Републички семинар на фудбалски тренери". *Сојуз на здруженија на фудбалски тренери, Скопје, стр.8-9.*
- ⁶⁸ Šamija, D., Vučetić, K. (2009). "Periodizacija treninga izdržljivosti nogometaša". *7. godišnja međunarodna konferencija Kondiciska priprema sportaša, Zagreb, str. 345.*
- ⁶⁹ Velebit, R. (2003). *Savremeni fudbalski trening - teorija sa osnovama metodike. Beograd, str.432-435.*
- ⁷⁰ Симев, В. (2005). *Современа фудбалска тактика. Скопје. стр.40-41.*
- ⁷¹ Šamija, D., Vučetić K. (2009)." Periodizacija treninga izdržljivosti nogometaša". *7. godišnja međunarodna konferencija Kondiciska priprema sportaša, Zagreb, str. 346.*
- ⁷² Bjelica, D. (2006). *Sportski trening. Filozovski fakultet -Nikšić, Podgorica, str. 174-176.*

Фусноти од III ГЛАВА

- ¹ Mašić, B. (2010). *Menadžment. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221.*
- ² David P. Hanna. (1998). "*Designing Organizations For High Performance*".
- ³ Menke, F.G. (1975). *The Encyclopedia of Sports, A.S. Barners and Co., Inc., New Jersey.*
- ⁴ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент. Скопје. стр. 220.*
- ⁵ Bittel, L. (1989). *The McGraw-Hill 36-Hour Management Course. New York, McGraw-Hill Publishing Company. p. 11.*
- ⁶ Voich, D., Wren, D. (1984). *Management, Proces, Structure and Behavior. Wiley, New York, p.199.*
- ⁷ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент. Скопје.стр.220.*
- ⁸ Ibid, стр.221.
- ⁹ Howard M. Carlisle.(1982). *Management: Concepts, methods and applications, Science research associates. Inc., Chicago.p.478.*
- ¹⁰ Beech, J. & Chadwick, S.(2010). *Sportski menadžment. MATE d.o.o., Zagreb.str.88.*
- ¹¹ Tenner, A.R., DeToro, I.J. (1996). *Process Redesign: The Implementation Guode For Managers, Prentice Hall, New Jersey, pp. 14 -15.*
- ¹² Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design. Thomson, Mason, Ohio, p. 88.*
- ¹³ McCormack, K. P., Johnson, W.C. (2001). *Business Process Orientation - Gaining the E - Business Competitive Advantage, St. Lucie Press, Florida, p. 44.*
- ¹⁴ Kai, S.A. (1994). Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering, *Magistarski rad, Göteborg, p. 46.*
- ¹⁵ Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design. Thompson South - Westem, Mason, Ohio, p. 86.*
- ¹⁶ Buble, B. (1993). *Management. Ekonomski fakultet, Split.*
- ¹⁷ Richard L., Daft (1988). *Organisation theory and design. West publishing company, Ltd., St. Pauli, p.p. 9-10.*
- ¹⁸ Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S. (2002). *The Boundaryles Organization. Jossey - Bass, San Francisco, p. 42.*
- ¹⁹ Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guode to Strategy, Structure, and Process. Jossey - Bass, San Francisco, p.1.*
- ²⁰ Ibid, p. 10.
- ²¹ Ibid, p.p. 9-11.
- ²² Covell, D., Walker, Sh., Siciliano, J. and Hess, P. (2003). *Managing sports organizations: responsibility for performance. Mason, OH: Thomson South-Western.pp.104-112.*
- ²³ Ibid. pp.104-112.
- ²⁴ Beech, J. & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management. Pearson Education Limited.*
- ²⁵ Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization, translatet by A. M. Henderson, Talcott Parsos, The free press Collier MacMillan publishers, London, p. 330.*
- ²⁶ Ibid, pp. 330-333.

-
- ²⁷ Weber, M. (1976). *Privreda i društvo*. Prosveta.
- ²⁸ Hitt A. M., Middlemist, R. D., Mathis, L. R. (1986). *Management. Concepts and effective practice*. West publishing company, Saint Pail, pp. 50-51.
- ²⁹ Adžes, I. (1989). *Kako riješiti krizu upravljanja*. Globus, Zagreb. str. 280.
- ³⁰ Adžes, I. (1996). *Težnja ka Top formi: kako da primenom Adžesovog programa učinite vašu organizaciju uspešnom*. Novi Sad.
- ³¹ Adžes, I. (1989). *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall. pp.11-19.
- ³² Ibid. pp.20-33.
- ³³ Ibid. pp.34-56.
- ³⁴ Ibid. pp.56-60.
- ³⁵ Petković, M. sar. (2004). *Organizacija, teorije, dizajn, ponašanje, promene*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 42.
- ³⁶ Beech, J. & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. Pearson Education Limited. p.70.
- ³⁷ Ibid, p.71.
- ³⁸ Cricket Country Club
- ³⁹ Dalton, E. McFarland (1964). *Management: Principles and practices*. The McMilan, Inc., New York, p. 237.
- ⁴⁰ Malacko, J., i Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i sportskog treninga.
- ⁴¹ Kotler, P. (1982). *Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- ⁴² Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator i Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- ⁴³ Stefanović, Ž. (2000). *Organizacija preduzeća, teorije, structure, ponašanje, razvoj*. Deseto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, str.8-9.
- ⁴⁴ Hums & MacLean. (2004). *Governance and policy in sport organizations*. Holcomb-Hathaway Publishing, Phoenix. pp. 3-4.
- ⁴⁵ Hanlon, C. (2002). "Managing the Pulsating Effect in Major Sport Event Organisation", neobjaven doktorski trud, Victoria University, Avstralija.
- ⁴⁶ Beech, J. & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. Pearson Education Limited. p.325
- ⁴⁷ Slack, T. (1997). "Understanding sport organizations: The application of organization theory," *Champaign, IL, Human Kinetics*. p.5.
- ⁴⁸ Sofer, C. (1977). *Organizations in theory and practice*. Basic Books Inc., Publishers, New York.
- ⁴⁹ Visković, N. (1997). *Država i pravo*. 2. izdanje. Zagreb: Birotehnika, Centar za dopisnoobrazovanje.
- ⁵⁰ Bahtijarević, Šiber, F., Sikavica, P (2001). *Leksikon menadžmenta*. Masmmedia, Zagreb, str. 373.
- ⁵¹ Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Thompson, Mason, Ohio, p. 88.
- ⁵² Jones, G.R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. Text and cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- ⁵³ Žugaj, M., Schatten M. (2005). *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždinske toplice.
- ⁵⁴ Parks, J., Quarterman, J., Thibault, L. (2006). *Contemporary Sport Management*, Third Edition. Human Kinetics. p.317.
- ⁵⁵ Malacko, J., i Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i sportskog treninga.
- ⁵⁶ Parks, J., Quarterman, J., Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*, Third Edition. Human Kinetics. pp. 315-322.
- ⁵⁷ Jones, G.R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. Text and cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. p. 10.
- ⁵⁸ Sack, A.L., & Nadim, A. (2002). "Strategic choices in a turbulent environment: A case study of Starter Corporation". *Journal of Sport Management*, 16. pp. 36-53.
- ⁵⁹ Bancin, D., Dacić, M., Bonacin D. (2008). "Procjena zatečenog stanja u profesionalnoj sportskoj organizaciji na temelju odabranih finansiskih pokazatelja". *Sport Science*, br. 1. Sarajevo, str. 43.
- ⁶⁰ Wilson, I. (1996). "The Practical Power of Vision ." *On the Horizon*, 4, p.3.
- ⁶¹ Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, p. 20.
- ⁶² Ibid, p. 20.
- ⁶³ Ibid., p. 21.
- ⁶⁴ Segić, S. (2004). *Menadžment i menadžeri u tranziciji sporta*. str.39.

- ⁶⁵ Mullins, L. (2004). *Management and organizational behaviour*. 7 Edition, Financial Times, Prentice Hall.
- ⁶⁶ Jones, G.R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. Text and cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- ⁶⁷ Jones, G.R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. Text and cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- ⁶⁸ Parks, J., Quarterman, J., Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*, Third Edition. Human Kinetics. pp.317-318.
- ⁶⁹ Anicich, A. (2009). Management Theorist: Chester, Barnard's Theories of Management. *Doctoral Research Papers*, University of Maryland University College, DMGT 800,(2).p.7.
- ⁷⁰ Daft, R.L. (2007). *Organization theory and design* (9th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- ⁷¹ Mullins, L. (2004). *Management and Organizational Behaviour*. Seventh ed., Financial Times, Prentice Hall.
- ⁷² Random, H. (1983). Random House Dictionary.
- ⁷³ Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives, Designing, Effective Organizations*, Prentice Hall International, Inc., p.p. 242-243.
- ⁷⁴ Ibid, p. 244.
- ⁷⁵ Parks, J., Quarterman, J., Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*, Third Edition. Human Kinetics. p.318
- ⁷⁶ Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. pp.18-19.
- ⁷⁷ Ibid, p. 50.
- ⁷⁸ Hillary Commission (2000). "The growing business of sport and leisure: The impact of the physical leisure industry in New Zealand". *Wellington, New Zealand: Hilary Commission*. p. 2.
- ⁷⁹ Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. Butterworth-Heinemann, pp.61-62.
- ⁸⁰ Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives, Designing, Effective Organizations*, prentice Hall, International, pp. 243-244.
- ⁸¹ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human resource management*. sixth edition. Prentice Hall. pp.174-175.
- ⁸² Jones, G.R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. Text and cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- ⁸³ Henderson, L. (2008). *Human Resource Management for MBA students*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, pp. 27-28.
- ⁸⁴ Hernández, A.R. (2002). *Managing Sport Organizations*. 1st edition. Human Kinetics.
- ⁸⁵ Miner, J., Crane, D. (1995). *Human Resource Management: The Strategic Perspective*. New York: HarperCollins Publishers.
- ⁸⁶ Edvinsson, L. (1997). "Developing intellectual capital at Skandia". *Long Range Planning*. pp. 366-372.
- ⁸⁷ Roos, G., Roos, J., (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, Vol. 30, no. 3, pp 413 - 426.
- ⁸⁸ Bassi, L.J. (1997). "Harnessing the power of intellectual capital". *Training and Development*, Dec., Vol.51, N.12, pp. 25 - 31.
- ⁸⁹ Roos, G., Roos, J., (1997). "Measuring your company's intellectual performance". *Long Range Planning*, Vol. 30, no. 3, pp 413 - 426.
- ⁹⁰ Pınar Gürel, Y. Aytül Dağlı Ekmekçi, İlhan Küçük Kaplan Gürel et al. (2013). "Measuring intellectual capital for football clubs: evidence from Turkish first division football league". *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, Vol.4, No.1, pp. 36-47.
- ⁹¹ Škunca, D. (2006). "Sportska organizacija kao organizacija koja uči". Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment u sportu, *II Međunarodna konferencija „Menadžment u sportu“*, *Zbornik radova*, str. 498 - 505.
- ⁹² Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York, Currency Doubleday.
- ⁹³ Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York, Currency Doubleday.
- ⁹⁴ Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard business Review.
- ⁹⁵ Binney, G. Williams, C. (1997). *Leaning into the Future*. Nichols Brewley Publishing, London, pp.121-125.

- ⁹⁶ Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I. & Coulter, M. (2004). *Management*. (3rd ed). Pearson Education, Sydney, Australia.
- ⁹⁷ Schermerhorn, J. R. Jr. (2004). *Core Concepts of Management*. Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ, p.117.
- ⁹⁸ Jones, R., G., George, M., J. (2004). *Essentials of Contemporary Management*. Third Edition, McGraw-Hill Irwin.
- ⁹⁹ Daft, R.L. (2007). *Organization Theory and Design* (9th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- ¹⁰⁰ Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. Butterworth-Heinemann.
- ¹⁰¹ Beech, J. & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. MATE d.o.o., Zagreb.str.88.
- ¹⁰² Slack, T. & Parent, M.(2005). *Understanding sport organizations* - 2nd Edition.Human Kinetics Publishers.
- ¹⁰³ Slack&Parent. (2005). *Understanding Sport Organizations* - 2nd Edition.Human Kinetics.
- ¹⁰⁴ Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*.Third edition.Butterworth-Heinemann.pp.100-111.
- ¹⁰⁵ Schermerhorn, J.R..Jr. (2004). *Core Concepts of Management*. Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ, p.121.
- ¹⁰⁶ Robey, D., Sales, C. A. (1994). *Designing organizations*. Irwin, Boston, p. 187.
- ¹⁰⁷ Jones, G. R. (2004).*Organizational Theory. Design, and Change*, Prentice Hall, New Jersey, p. 167.
- ¹⁰⁸ Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*. Ekonomski fakultet Beograd, Viša škola za sportske trenere Beograd, str. 359.
- ¹⁰⁹ Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). "Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations". *International Review for the Sociology of Sport*, 26, pp. 83-97.
- ¹¹⁰ Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I. & Coutler, M. (2004). *Management*. 3rd edn. Pearson Education, Sydney, Australia.
- ¹¹¹ Cunningham, G. B., & Rivera, C.A. (2001). "Structural designs within American intercollegiate athletic departments". *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (4), pp. 369-390.
- ¹¹² Russell, H., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. Third edition.Butterworth-Heinemann.p.98.
- ¹¹³ Amis, J., T. Slack, and C. R. Hinings, (2002) "Values and organizational change." *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (4), pp. 436-465.
- ¹¹⁴ Smith, A. (2004)."Complexity theory and change management in sport organizations". *Emergence: Complexity and Organization*, 6, pp. 70-79.

ФУСНОТИ ОД IV ГЛАВА

- ¹¹⁵ Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Sir ISAAC Pitman & sons, Ltd., London, p.107
- ¹ Stoner, J. and E. Freeman (1989). *Management*. 4 th ed., Prentice-Hall, New Jersey, str.556.
- ² Matić S. (1987). *Kontrola i revizija*. Beograd,str.44.
- ³ Robbins P. S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Data status, Beograd, str. 443-444.
- ⁴ Srdić, V. (2009). Trenažni proces kao factor sportskog menadžmenta. *Magistarski rad*, BanjaLuka, str. 49.
- ⁵ Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Data status, Beograd, str. 629.
- ⁶ Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H., Louw, L. and Oosthuizen, T. (2005). *Management*. Second South African Edition. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- ⁷ Velebit, R. (2003). *Savremeni fudbalski trening - teorija sa osnovama metodike*. Beograd, str. 600.
- ⁸ Šehić, D., Rahić Z.(2009). *Menadžment*. Sarajevo, str. 292.
- ⁹ Mašić, B. (2010). *Menadžment*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 469.
- ¹⁰ Carlile, H. M. (1982). *Management, Concepts, methods and applications*. Science research associates, Inc., Chicago. p.p. 282-283.
- ¹¹ Holjevac, I. A. (1998). *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija, str. 2.
- ¹² Hellriegel, D., Slocum W. J. (1974). *Management*. Contingency approach. Addison-Wesley publishing company, Reading, Massachusetts, p. 244.

- ¹³ Luthans, F., Schonberger R., Morey, R. (1976). *Introduction to management*. A contingency approach, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, p. 143.
- ¹⁴ Travers, Wm., Jerome III (1961). *Executive control - The Catalyst*, John Wilery & sons, Inc., New York, pp. 30-31.
- ¹⁵ Životić, D. (1999). *Upravljanje u sportu*. Beograd, str.17.
- ¹⁶ Шуклев, Б. (2008). *Менаџмент*. Скопје, стр. 346-347.
- ¹⁷ Čeko, B. (2009). Uloga interne kontrole u procesu menadžment odlučivanja. *Magistarski rad*, Banja Luka, str. 18.
- ¹⁸ Robins, P., Stephen, P. (2005). *Menadžment*. Mate, Zagreb.str.460.
- ¹⁹ Mokler, R. (1968). *Management Control Models*. Holt, New York, p.2.
- ²⁰ Jones, G and George, J. (2009). *Essentials to Contemporary Management*. (3rd Edition). McGraw-Hill: New York.
- ²¹ Мијановић, М. (2007). "Мјерење - тестирање, скалирање - нормирање". *Acta Kinesiologica* , str. 97
- ²² Robbins, S.P. & Mukerji, D. (1990). *Managing organizations. New Challenge and perspectives*. Prentice-Hall, Pty. Ltd., Sydney, pp.359-360.
- ²³ Mašić, B. (2010). *Menadžment*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 476.
- ²⁴ Robbins, S.P. & Mukerji, D. (1990). *Managing organizations. New Challenge and perspectives*. Prentice-Hall, Pty. Ltd., Sydney, pp.359-360.
- ²⁵ Mašić, B. (2010). *Menadžment*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 477.
- ²⁶ Čeko, B. (2009). Uloga interne kontrole u procesu menadžment odlučivanja. *Magistarski rad*, Banja Luka, str. 38.
- ²⁷ Koontz, H., Bradspies W. R. (1972)." Managing through feedforward control ". *Business horizons*, p.29.
- ²⁸ Симев, В. (2005). *Современа фудбалска тактика*. Скопје, стр. 32-34.
- ²⁹ Robbins, P. S., Coulter, M. (2002). *Management*. 7th edition, Prentice-Hall, New Jersey, p. 506.
- ³⁰ Симев, В. (2005). *Современа фудбалска тактика*. Скопје, стр. 296.
- ³¹ Robbins, S., Mukerji, D. (1990). *Managing organizations. New Challenge and perspectives*, Prentice-Hall, Pty. Ltd., Sydney, p. 364.
- ³² Velebit, R. (2003). *Savremeni fudbalski trening - teorija sa osnovama metodike*. Beograd, str. 602.
- ³³ Ibid, str. 601.
- ³⁴ Симев, В. (2005). *Современа фудбалска тактика*. Скопје, стр. 241.
- ³⁵ Velebit, R. (2003). *Savremeni fudbalski trening - teorija sa osnovama metodike*. Beograd, str. 601-602.
- ³⁶ Ibid, str. 602.
- ³⁷ Ibid, str. 603
- ³⁸ Нешић, М. (2007). *Спорт и менаџмент*. Факултет за спорт и и туризам, Нови Сад, стр.265.
- ³⁹ Vučetić, V., Šentija, D. (2005). "Dijagnostički postupci za procjenu energetskih kapaciteta sportaša". *Sportsko dijagnostički centar*, Kineziološki fakultet u Zagrebu, str.1.
- ⁴⁰ Sudarov, N. i Frantić F.(2010). "Dijagnostika treniranosti sportaša". *Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta*, Novi Sad.
- ⁴¹ <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>(accessed 17 th of april 2013).
- ⁴² http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf (accessed 12 th of march 2013).
- ⁴³ <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/news/newsid=1174575/index.html> (accessed 10 th of januar 2013).
- ⁴⁴ Heermann, P. W. (2013). Related Parties nach den UEFA Financial Fair Play - Regulations. In: *Causa Sport* : die Sport-Zeitschrift für nationales und internationales Recht sowie für Wirtschaft; vol. 9, afl. 2, p.p. 131-145.
- ⁴⁵ Šehić Dž.i Rahić Z., (2009). *Menadžment*. Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 304.
- ⁴⁶ <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/news/newsid=1174575/index.html> (accessed 15 th of januar 2013).
- ⁴⁷ <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/transfermatchingsystem.html> (accessed 15 th of januar 2013).
- ⁴⁸ <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/transfermatchingsystem.html> (accessed 15 th of januar 2013).
- ⁴⁹ <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/news/newsid=1117381/index.html> (accessed 13 th of march 2013).

