

JAPANSKI MENADŽMENT U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA – REALNOST ILI TEORIJSKA FIKCIJA

Milan Nešić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Sažetak

Savremeni menadžment je karakterističan po specifičnom generičkom kontekstu, te predstavlja osnovni razvojni potencijal svake organizacije, pa tako i sportske. Zbog toga su osnovne funkcije menadžmenta (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola) pod stalnim obuhvatom razmatranja savremenih teorija menadžmenta. Bez obzira na istorijski redosled njihovog nastanka, danas još uvek ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena teorija. Posebno u kontekstu problematike koja je područje razmatranja sportskog menadžmenta. One evoluiraju, međusobno se dopunjuju, a nekada i spajaju. Najčešće se koristi eklektički pristup kao kombinacija principa iz različitih teorija, što je karakteristika modernih teorijskih pristupa menadžmentu. Mada su se u sportskoj delatnosti izdiferencirala dva dominantna sportsko-organizaciona modela: evropski i američki, još uvek se ne može eksplicitno govoriti o autentičnom evropskom ili američkom modelu sportskog menadžmenta. Zbog toga se razmatranje i proučavanje različitih savremenih menadžment teorija, odnosno identifikacija mogućih „tačaka” aplikativnosti, nameće kao neophodan proces koji doprinosi razvoju i unapređenju teorije (i prakse) sportskog menadžmenta. Dve teorije na koje se usmerava pažnja u ovom radu jesu: japanski menadžment i Teorija „Z”, kao orijentacija za moguće modele primene u sportskom menadžmentu.

Cljučne reči: sportski menadžment, sportske organizacije, japanski menadžment.

JAPANESE MANAGEMENT IN SPORT ORGANIZATIONS – REALITY OR THEORETICAL FICTION

Abstract

Modern management is characterized by specific generic context that represents the main developing potential of every organization, as well as the sporting one. Because of that, basic functions of management (planning, organising, leading and control) are under constant scrutiny of modern theories of management. Regardless of the historical order of their occurrence, no unique and generally accepted theory exists today. Especially in the context of the problematics that sport management deals with. They evolve, complement one another, and, sometimes, merge. The most commonly used approach is an eclectic one, as a combination of principles from different theories, which is characteristic of new theoretical approaches to management. Although two dominant sport-organizing models have surfaced in the field of sport – the European and American one, one still cannot explicitly speak about the authentic

European or American model of sport management. Because of that, consideration and study of different modern management theories, as well as identification of possible "points" of applicability, become a necessary process that contributes to the development and promotion of sport management theory (and practice). Two theories that this paper treats are Japanese management and "Z" theory, as orientations for models potentially applicable in sport organizations.

Keywords: Sport management, Sport organizations, Management theories

TIMS Acta (2017) 11, 121-131

Uvod

Poslednja decenija XX veka i početak novog milenijuma nametnuli su nove determinante životnog i radnog okruženja koje je karakteristično po ubrzanju promena, uticaju globalizacije na poslovne procese, odnosno globalnih fenomena u kompleksnim performansama savremenog biznisa. To je postavilo u prvi plan potrebu modernog upravljanja procesima u poslovnim sistemima (organizacijama), ali i u svim drugim aspektima ljudskog rada i života. Savremeni menadžment, dakle, neizostavno izražava potrebu za izgradnjom (i primenom) različitih teorijskih pristupa i modela. Danas se na menadžment sve više gleda kao na generičku funkciju i osnovni razvojni resurs svake organizacije, koji determiniše znanje kao fokus u primeni njegovih osnovnih funkcija (planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole).

Još je „otac“ modernog menadžmenta Piter Draker (1998) istakao da teorija poslovanja (biznisa) obuhvata sledeće ključne činioce: (1) pretpostavke o okruženju organizacije, (2) pretpostavke o specifičnoj misiji organizacije i (3) pretpostavke o jezgru kompetentnosti potrebnog za ostvarenje organizacione misije. Zbog ubrzanja promena, potrebno je da ova tri dela teorije poslovanja budu prilagođena stvarnosti koja oblikuje nove poslovne paradigme. Stoga je validnost savremenih menadžment teorija (i koncepata) zasnovana na pretpostavci obezbeđivanja egzistencije sledećih činilaca: (a) shvatanju značaja okruženja, misije i suštine kompetentnosti koje odgovaraju stvarnosti, (b) pretpostavkama konzistentnosti sva tri područja, (c) prepoznatljivosti i suštinskom shvatanju teorija poslovanja u okviru preduzeća (organizacije) i (d) stalnom testiranju (proveri) osnovnih pretpostavki u realnom okruženju (Mašić, Džunić, & Nešić, 2013).

Bez obzira na istorijski redosled nastanka različitih teorija menadžmenta, danas ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena teorija. One evoluiraju, međusobno se dopunjuju, a nekada i spajaju. Koristi se eklektički pristup kao kombinacija principa iz različitih teorija, što je karakteristika savremenih teorijskih pristupa (Mašić, Džunić, & Nešić, 2013). Izazovi sa kojima se susreće i savremeni sportski menadžment (tehnološki, ekonomski, politički, društveni, sportsko-tehnički, organizacioni i sl.), traže odgovore u vidu formulisanja novih teorija, koncepata, pristupa i tehnika u menadžmentu. Ovakve tendencije, dakle, ne mogu mimoći ni savremeni kontekst menadžmenta u sportu. Posebno kada se sagledavaju procesi promena u sportskoj delatnosti gde je značaj poznavanja (i prepoznavanja) razvoja misli o teoriji menadžmenta neophodno tretirati kao pomoć u izbegavanju „zamki“ koje često prate teoretičare (ali i praktičare) sportskog menadžmenta, a to je da ponovo „otkrivaju“ već poznate ideje.

Determinante japanskog menadžmenta

Današnji svet se aktivno susreće sa kompleksnim i brzim promenama koje su intenzivirale tokove globalnih poslovnih procesa. Naravno, u ovom kontekstu treba posmatrati i savremeni sport. U globalnom biznisu, svet se posmatra kao jedinstveno tržište, tako da se i „sportsko tržište“ ponaša u skladu sa opštim savremenim tendencijama (gde je karakteristična težnja za ukidanjem svih vrsta barijera za protok ljudi i kapitala). Kompanije postaju sve manje nacionalne i multinacionalne, a sve više globalne. Regionalizacija i globalizacija svetske privrede, kao i sve veći značaj geoeconomike, najupečatljiviji su dokazi da egzistira novi svet u kome nacionalno polako gubi značaj u odnosu na globalno (Jovanović & Langović-Milićević, 2006).

Globalna privreda u savremenom svetu počiva na principima modernog menadžmenta. Sjedinjene američke države, kao stožer globalnih ekonomskih odnosa, nametnule su se kao svetski lider u razvoju teorije menadžmenta i njegove praktične primene. Na taj način je tzv. *američki menadžment* postao gotovo svetski standard. Evropski menadžeri u najvećem broju slučajeva prihvataju i realizuju principe, metode i standarde američkog menadžmenta (naročito u oblastima strateškog planiranja, decentralizacije odlučivanja i sistema motivacije zaposlenih). Uključivanje tzv. *zemalja u razvoju* u globalne međunarodne tržišne tokove suštinski se zasniva na sticanju i primeni znanja o filozofiji menadžmenta, principima marketinga, strateškog planiranja, organizovanja i rukovođenja kroz izučavanje savremenih modela menadžmenta (Šurbatović, 2014). Ovo se naročito odnosi na, danas još uvek dominantne, opšte modele američkog i evropskog menadžmenta. Njihove osnovne konceptijske karakteristike su sledeće (Šurbatović, 2014):

- a) Američki model menadžmenta je orijentisan na profit i zasniva se na konkurentnosti, profesionalizmu i individualizmu. Planiranje je na kratak rok, odlučivanje je uglavnom individualno, dok se odluke donose brzo. Visoko je izražen upravljački stil, a rukovodilac u američkoj kompaniji je vođa grupe. Komunikacija ide od vrha ka dole, kontrola je usmerena na pojedinca, dok je odgovornost individualizovana i precizna. Organizacione strukture su formalne, uz veliku mobilnost kadrova, a menadžeri se radije identifikuju sa profesijom nego sa kompanijom (orijentacija je na sopstvenu karijeru). Američki menadžeri imaju bogato iskustvo, budući da često menjaju firme i uvek idu „tamo gde je bolje“;
- b) Evropski model menadžmenta karakterističan je po jedinstvu i diversifikaciji. Orijentisan je na ljude i insistira na pregovaranju na svim organizacionim nivoima. Mada se evropski menadžeri radije ugledaju na američke, evropski model menadžmenta nije striktno „prepisan“ iz američkog okruženja, već predstavlja njegovu „mekšu“ formu (može se reći da je, na neki način, kombinacija američkog

i japanskog menadžmenta). Podjednako je zastupljeno i dugoročno i kratkoročno planiranje, uspostavljena je relativna ravnoteža između individualizma i pripadnosti grupi. Mada je lojalnost organizaciji manja nego u Japanu, znatno je izraženija (veća) u odnosu na američki model. Evropski model menadžmenta nije jedinstven i monolitan (zbog razlika u načelima poslovanja članica EU i postojanja anglosaksonskog, latinskog i nemačkog pristupa menadžmentu).

Međutim, savremene tendencije promena u evropskom menadžmentu determinisale su određene postulate koji su sve aplikativniji i u nekim američkim kompanijama. To je posebno vidljivo u sledećim elementima (Zakić, 2008): (1) individualizam (samostalno rešavanje problema); (2) težnja ka brzom karijeri (počinje već od srednjoškolskih dana, prenosi se na fakultet, a kasnije i na posao); (3) specijalizacija (obučavanje i napredovanje u okviru uže radne oblasti); (4) izraženi lični interesi (pojedinaac stavlja svoje interese iznad interesa kompanije); (5) materijalna motivacija iznad moralne (novac je najznačajniji motivator); (6) nepostojanje identifikacije sa kompanijom (jedna od karakteristika koja je u potpunoj suprotnosti sa japanskim stilom menadžmenta, a to znači da je za Evropljane kompanija samo mesto na kome se radi, ali ne i mesto sa kojim se oni identifikuju, zbog koga rade; kompanija je samo sredstvo za ostvarenje individualnih ciljeva, a dobrobit kompanije ne mora biti i njihova); (7) poštovanje hijerarhije u procesu odlučivanja (jasno je i precizno određeno ko je nadređeni, a ko podređeni i kakva su u skladu sa tim pravila ponašanja).

Međutim, sve je veći broj zemalja u svetu koje prihvataju (ili bar delimično primenjuju) model menadžmenta poznat kao *japanski menadžment*. Najbolji primer su Hong Kong, Južna Koreja i Tajvan koji su svoj veliki ekonomski prosperitet u novije vreme ostvarili upravo primenom koncepta ove vrste menadžmenta, odnosno primenom njegove filozofije. Japanski menadžment nastao kao kreativna sinteza japanskog nasleđa (duhovnog i društvenog) i poslovnih iskustava najrazvijenih zemalja Zapada, se formatirao kao jedan od ključnih činilaca privrednog uspona Japana.

To je poslednjih godina skrenulo pažnju istraživača na intenzivniju detekciju osobenosti japanskog načina vođenja kompanija, odnosno načina upravljanja. Te osobenosti se, generalno, mogu pripisati sledećim faktorima: (1) duhovnom nasleđu, (2) sociološkoj evoluciji japanskog društva, i (3) poreklu modernog preduzetništva (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžment u Japanu se, kao i sve ostale sfere života, dominantno zasniva na tradiciji koja je snažno vezana za duhovne oslonce japanskog društva. konfučijanizam, šintoizam i budizam (posebno Zen budizam), kao tri duhovna oslonca japanskog naroda, značajno su oblikovali način mišljenja i ponašanja ljudi u Japanu. Time su, svakako, uticali i na način

Tabela 1. Karakteristike duhovnih oblika učenja kao podloga japanskog menadžmenta

Konfučijanizam	Šintoizam	Zen budizam
<i>Način ponašanja ili opšti pristup životu</i>	<i>Zvanično prihvaćena religija</i>	<i>Praksa negovanja uma; škola meditacije i prenošenja „žive“ mudrosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Odnos prema vladaru – vladar od svojih podanika očekuje apsolutnu lojalnost i poslušnost. - Odnos žene i muža – muž vlada svojom ženom, poput Boga koji vlada ljudima. - Odnos roditelja i dece – deca moraju biti poslušna i bez pogovora slušati svoje roditelje. - Odnos mlađih prema starijima – mlađi naraštaji moraju poštovati starije zbog njihovih godina i starosti; ovaj postulat je ključni element konfučijanske etike. - Odnos prijatelja prema prijatelju – ovo je jedini odnos u okviru konfučijanizma gde vlada jednakost. Prijatelji treba da budu jedni prema drugima iskreni, lojalni i spremni da se uzajamno pomažu. 	<p>Po šintoizmu su Japanci božija deca, i kao takvi se razlikuju od ostalih naroda. Jedna od najvažnijih dogmi šintoizma je ta da mora vladati harmonija između svega i svakoga: u prirodi, u društvu, u porodici, kompaniji, državi. Održavanje ove harmonije je od suštinskog značaja za dobro funkcionisanje japanskog društva (a time i poslovanja).</p>	<p>Zen budizam je u Japanu vezan za ratnike – samuraje, kao priprema za borbu. Suština se ogledala u tome da se vežbaju meditacija i koncentracija. S obzirom na to da se danas u Japanu menadžeri često porede sa samurajima, jer se oni bore za dobrobit svoje kompanije, mnogi praktikuju budizam kao tehniku koja im omogućava da bolje razmišljaju i donose odluke.</p>

(Izvor: Zakić, 2008; Prilagodio: autor)

poslovanja kompanija. Spremnost na žrtvovanje za zajednicu, poslušnost prema starijima (i caru), težnja za harmonizacijom sa prirodom i drugim ljudima, osnovni su postulati duhovne osnove japanskog društva, pa tako i poslovnog ponašanja (Tabela 1).

Dakle, može se konstatovati da je japanski menadžment, u suštini, prioritarno fokusiran na ljudske resurse. Efikasnost poslovanja današnjih japanskih kompanija koje primenjuju ovaj model menadžmenta leži, pre svega, u uspešnoj sintezi domaćeg nasleđa i najuspešnijih stranih iskustava u privređivanju. Naravno, uz dominantno prisustvo konfučijanizma kao suštinskog obeležja japanskog menadžmenta. Temelj konfučijanske humane nauke i suština njenog moralnog kredoa ogleda se u nekoliko suštinskih principa (Jovanović & Langović-

Milićević, 2006): (1) *harmonija* u društvenim odnosima, (2) *kolektivizam* i saradnja u interpersonalnim odnosima, (3) *želja za učenjem i spoznajom* čije su okosnice: negovanje modela ponašanja zasnovanog na humanizmu – „zen“ (*zhen*), osećanju dužnosti i obaveza – „ji“ (*yi*), (4) *poštovanju starijih ljudi* – „siao“ (*xiao*), (5) *odanosti* – „čung“ (*chung*) i (6) *osećaju za zajednički i porodični život* – „li“ (*li*).

Osnovni model japanskog menadžmenta (koji je, doduše, u novije vreme pretrpeo određene korekcije i redukcije) zasniva se na dvanaest karakteristika (Ichimura, 2015): (1) stabilnost zaposlenja, (2) zavisnost zarade u odnosu na staž, (3) napredovanje prema stažu, (4) rotiranje po poslovima, (5) naglasak na idealima, (6) fleksibilno rukovođenje, (7) grupno donošenje odluka,

(8) grupna odgovornost, (9) naglasak na međuljudskim odnosima, (10) *ringi* sistem (*rin* – podnošenje predloga na odobrenje pretpostavljenom i *gi* – većanje ili raspravljanje), (11) minimalne razlike, i (12) aktivnosti malih grupa.

Pod uticajem brzine globalnih promena i tržišne propulzivnosti (roba i usluga) poslednjih godina ova verzija je pretrpela izvesne redukcije, tako da se danas u gotovo 50% kompanija u Japanu primenjuje

redizajnirani model japanskog menadžmenta koji podrazumeva egzistenciju sledećih organizacionih elemenata: (1) doživotno zaposlenje, (2) kolektivno odlučivanje i odgovornost, (3) postupno napredovanje u organizacionoj hijerarhiji, (4) indirektnu kontrolu, (5) nespecijalizovanu profesionalnu karijeru i (6) brigu o svim zaposlenima u kompaniji (u kontekstu njihove ličnosti) (Babić, 2007).

Tabela 2. : Korespondentnost različitih modela menadžmenta i Teorije „Z”

Karakteristike	Teorija A(merička)	Teorija J(japanska)	Teorija „Z”
Trajanje zaposlenosti	Uglavnom kratko, ali različito	Životno vreme za muškarca	Dugo
Odlučivanje	Individualno od strane menadžera	Konsenzus između više mogućnosti	Konsenzus između više mogućnosti
Odgovornost	Individualna	Kolektivna	Individualna
Ocena i promocija	Brza i osnova uspeha je glavna	Spora i u osnovi je glavna lojalnost	Spora i u osnovi je glavna lojalnost
Kontrolni sistem	Formalno formulisan i napisan	Neformalan i neeksplicitno formulisan	Neformalan, ali sa eksplicitnim standardima
Karijera	Unutar specijalizovanih područja (specijalizovana)	Kretanje kroz mnogo područja (nespecijalizovana)	Manje specijalizovana nego u teoriji A
Širina nadzorne brige	Segmentirana i fokusirana samo na uspeh	Za sve zaposlene i sve aspekte života	Za sve zaposlene i sve aspekte života (uključujući i njihove porodice)

(Izvor: Mašić, Džunić, & Nešić, 2013:46. Prilagodio: autor)

Jedan od autoriteta teorije japanskog menadžmenta Vilijem Ouči (Ouchi, 1981) među prvima je pokušavao da objasni fenomen uspeha japanske privrede i, sa njom u vezi, karakteristike uspešnog menadžmenta. Upoređujući američki i japanski model, nastojao je da identifikuje njihove osnovne nedostatke. Na osnovu utvrđenih njihovih „loših” strana, definisao je novi stil menadžmenta kroz svoju poznatu Teoriju „Z” (Tabela 2).

Jedna od osnovnih ideja (i predloga) Teorije „Z” jeste da svi menadžeri (bez obzira na vrstu kompanije i njeno geografsko okruženje) mogu „pozajmiti” ideje drugih menadžera iz bilo kog dela sveta. Oučijeva istraživanja su jedna od mnogobrojnih studija koja pokazuju „moć adaptacije dobrih ideja nezavisno od originala” (Mašić, Džunić, & Nešić 2013). Savremene japanske kompanije su često imitirale mnoge poželjne aspekte iz američke menadžment filozofije i prakse, kao što su i američke firme imitirale njih. Zbog toga ovaj Oučijev pristup, mada

definiše relativno mladu teoriju koja još uvek nije dovoljno eksplicitno ocenjena, predstavlja dobru podlogu za dalje proučavanje i primenu, odnosno komparaciju i u drugim oblastima (sport, turizam, neprofitne organizacije, i sl.).

Sportska organizacija kao ambijent egzistencije menadžmenta

Savremeno organizovane sportske aktivnosti predstavljaju kompleksan sistem koji egzistira u zakonski određenoj i pravno uobličenoj organizacionoj formi. Konkretne sportske organizacije su, u najširem obliku, institucionalizovane kroz sportske klubove koji su po svom karakteru (u najvećem broju slučajeva) formirani kao sportska udruženja. Na taj način, oni suštinski čine sistem grupisanja lica koja su se organizovala radi fizičkog vežbanja, treniranja i takmičenja kao zajedničke svrhe/cilja (Nešić & Nešić, 2012). Ovakav koncept udruživanja,

mada podrazumeva određenu formalno-pravnu determinisanost, omogućava sportskim organizacijama relativno širok spektar različitih mogućnosti ispoljavanja kreativnosti u oblikovanju poslovnih performansi i tržišnog usmerenja (osnova za definisanje misije sportske organizacije). To znači da forma sportske organizacije podrazumeva uređivanje, koordinaciju i vođenje svih delova celine (funkcija, procesa i odnosa u njima) koji su u funkciji ostvarivanja, prvenstveno, sportskih ciljeva, ali i svih ostalih poslovnih dometa koji omogućavaju njegovo svrsishodno ostvarenje (Tomić, 2007).

Neophodno je da sportska organizacija kao sistem ima odgovarajuću organizacionu strukturu, koja se, u prvom redu odnosi na jasno definisane fizičke elemente i informacione veze (Nešić, 2008). Osnov definisanja strukture sportske organizacije i odnosa organizacionih resursa u delovima i celini čine funkcije sportske organizacije. One se, u organizacionom pogledu prožimaju kroz tzv. „organizacione blokove“, gde se u praksi sportskog menadžmenta uočavaju dve celine koje determinišu: a) *sportsku funkciju* (sportsko-funkcionalni podsistem) i b) *poslovnu funkciju* (poslovni podsistem). Interaktivnost ova dva dela sistema je neophodan uslov za funkcionisanje sportske organizacije kao celine i proizvodi njeno „ponašanje“, što znači da se sportskom organizacijom kao sistemom mora upravljati (modelovati odgovarajući koncept menadžmenta).

Sa aspekta sportskog menadžmenta, funkcija organizovanja se, prvenstveno, treba posmatrati kroz egzistenciju procesa koji omogućavaju adekvatnu podelu rada u sportskoj organizaciji (klubu) na pojedinačne zadatke i grupe međuzavisnih poslova. Na taj način, upravljačkim strukturama se jasno određuju odgovornosti u okviru pojedinih grupacija aktivnosti, kao i njihovi međusobni odnosi. Efikasan menadžment sportske organizacije mora da vodi računa o najracionalnijim oblicima rada (što je jedna od osnovnih uloga organizovanja kao menadžment funkcije), s obzirom na to da njena organizaciona struktura može bitno da utiče na načine odvijanja poslovnih procesa i radnih aktivnosti.

Zbog toga se može govoriti o specifičnom organizacionom dizajnu u sportskoj delatnosti koji treba da obezbedi, pre svega, ostvarivanje društvene uloge sporta, ali i komplementarnost realizacije ciljeva sportske

organizacije (u skladu sa njenom utvrđenom vizijom i misijom u konkretnom okruženju). Jedan od modela organizacionog dizajna koji se zasniva na savremenom konceptu „učee sportske organizacije“ karakterišu sledeći elementi (Nešić & Nešić, 2012): (1) *optimalna specijalizacija poslova i zadataka* (podrazumeva nastojanja ka određivanju njihovog optimalnog nivoa koje pojedinac treba da obavlja u okviru organizacije, shodno svojim sposobnostima, interesovanju i ambicijama. Posebno kod trenerskog kadra, gde se moraju stvarati uslovi za disperziju specijalnosti u okviru trenerskog rada); (2) *osposobljenost za različite funkcije* (razvijanjem većeg broja različitih veština, sposobnosti i znanja obezbeđuje se da članovi sportske organizacije mogu obavljati ne samo svoju, već i funkcije koje su dodeljene drugim pojedincima i organizacionim delovima); (3) *raznovrsnost procesa i metoda rada* (standardizaciju i formalizaciju je potrebno smanjiti na najmanju moguću meru, a izvršiocima treba dozvoliti samostalnost u izboru metoda za obavljanje konkretnih poslova i zadataka); (4) *balans kontrole i autonomije* (kontrola je funkcija bez koje nema uspešne organizacije, a posebno je značajna u trenažnom procesu; međutim potrebno je dozvoliti i relativnu samostalnost u radu, jer se samo u takvoj atmosferi mogu stvarati i primenjivati nova znanja, posebno u procesu vođenja trenažnih aktivnosti; zato je neophodno uspostaviti balans između kontrole i samostalnosti); (5) *minimalizam hijerarhijskih nivoa* (ovo bi bilo preporučljivo da bude princip i kod sportskih organizacija, jer se tako skraćuje put vertikalne komunikacije u organizacionoj strukturi, čime ona dobija na brzini i efikasnosti); (6) *adhokratski pristup timskom radu* (za obavljanje određenih zadataka i kreiranje i primenu novih znanja, sportska organizacija može formirati timove i van postojeće organizacione šeme; u sportu je ovakav pristup prepoznatljiv kroz pojam „adhokratije“); (7) *intenzivna komunikacija* (kao najvažnija karakteristika strukture uspešne sportske organizacije podrazumeva otvorenost, iskrenost, zasnovanost na poverenju i stalnoj dostupnosti informacija; protok informacija treba da je visoko intenzivan, višesmeran i slobodan, kako u vertikalnom, tako i u horizontalnom organizacionom smeru); (8) *propulzivnost internih granica* (poboljšanje komunikacije i koordinacije između pojedinaca i organizacionih

delova bi bilo poželjno da se obavlja preko integrativnih mehanizama u strukturi sportske organizacije, npr: rukovodioca projekata, šefa stručnog štaba, brend i PR menadžera i sl.); (9) *propusnost eksternih granica* (u većini sportskih organizacija manji deo znanja se kreira u samoj organizaciji, dok se najveći deo znanja pribavlja iz okruženja; za prenos informacija preko eksternih granica organizacije značajnu ulogu imaju njeni članovi koji su u direktnom kontaktu sa spoljnim okruženjem; npr: u višim instancama granskog organizovanja sporta, sportsko-naučnim organizacijama, strukovnim udruženjima, i sl.).

U aktivnostima menadžmenta sportskih organizacija, kao subjekata koji pružaju specifične usluge klijentima (posebno korisnicima programa fizičkog vežbanja), duže vreme je vladalo mišljenje da je najvažnije imati dobar „proizvod“ (atraktivan i/ili moderan program usluge – vežbanja, treninga, i sl.) koji će privući korisnike (klijente), a oni će za njega odvojiti novac („kupiti uslugu“). Međutim, koncept holističkog marketinga određuje da je to samo jedan od preduslova koji omogućava realizaciju krajnjeg cilja – „posedovati“ dobrog i lojalnog klijenta u dužem vremenskom periodu (Nešić & Zubanov, 2015). A ono što klijenta sportske organizacije čini „dobrim“ jeste upravo njegova vernost i lojalnost organizaciji (i njenim uslugama), koja se, pored ostalog, ogleda i u činjenici da klijent „veruje“ sportskoj organizaciji (a ukoliko joj „veruje“ duže se zadržava kao konzument njenih usluga - i ne samo sportskih). S druge strane, i unutrašnja struktura ljudskih resursa sportske organizacije, između ostalog, podrazumeva organizacijsku lojalnost zaposlenih, kao i odgovarajući stepen njihovog zadovoljstva (neophodan za kvalitetno obavljanje poslova koji efektivno i efikasno zadovoljavaju potrebe neposrednih korisnika/klijenata).

Sportska organizacija i japanski menadžment – kontekst aplikativnosti

Da bi se omogućilo razmatranje pojedinih savremenih modela menadžmenta i njihove aplikativnosti u sportu, potrebno je imati u vidu i egzistenciju različitih modela organizovanja sporta u svetu. U poslednje dve decenije na globalnom nivou su se izdiferencirala dva dominantna modela sporta – evropski i američki.

Sa početkom novog milenijuma u Evropi se jasnije profilisao model evropskog sporta, tako da se može govoriti o njegovim relativno jedinstvenim karakteristikama. U zapadnim zemljama Evrope izgrađen je *mešoviti model*, sa paralelnim postojanjem državnih i nedržavnih organizacija. Mada je nastojanje da se uspostavi čvrsta veza delovanja javnog i privatnog sektora, u pojedinim regionima Evrope se mogu uočiti i različiti pristupi u realizaciji ovog modela. Tako, na primer, u severnoevropskim zemljama je državna regulacija neznatna, dok u južnim zemljama država ima izraženu regulativnu ulogu u sportu (Nešić, 2008). Karakteristike *evropskog modela* sporta ukratko se mogu predstaviti kroz najznačajnija pitanja na kojima se temelji razvoj sporta u Evropi (Maksimović & Raič, 2005): (1) Organizacija evropskog sporta ima piramidalnu strukturu sa klubovima u bazi, koji deluju kao amaterska udruženja, sa neplaćenim stručnim i upravljačkim kadrom i promovišu sport dostupan svima. Negujući amatersku aktivnost, sportski klubovi imaju važnu funkciju socijalne inkluzije – integracije stanovništva; (2) Razvoj sporta je utemeljen na klupskom nivou, na kojem se organizuje sport, uz inicijativu neprofesionalaca i neplaćenih volontera, bez povezivanja sa biznisom i državom; (3) Važna karakteristika evropskog modela sporta je sistem promocije i ispadanja iz takmičenja. To je izraz nezavisnosti nivoa piramidalne strukture na čijim svim nivoima se organizuju takmičenja. Ispadanje iz sistema takmičenja je standardna karakteristika evropskog modela sporta na svim nivoima; (4) Sport u Evropi ima istaknutu društvenu važnost, posebno ulogu u oblikovanju nacionalnog i regionalnog identiteta i okupljanju naroda (u tom smislu evropski sport se konfrontira globalizaciji); (5) Nacionalni timovi deluju kao predstavnici nacija nastupajući na međunarodnim takmičenjima. Ova takmičenja promovišu nacionalne kulture i tradiciju, čuvaju kulturnu različitost; (6) Značaj sporta za Evropu i dosadašnji evrocentrizam sporta izražava se koncentracijom međunarodnih sportskih mega događaja u evropskim zemljama, kao i činjenicom da je većina međunarodnih sportskih organizacija locirana u Evropi. Evropski model sporta prevladava u svetu, zahvaljujući tome što je prihvaćen u nekadašnjim kolonijalnim prekomorskim zemljama (osim Severne Amerike).

Američki model sporta karakteriše jasna podela na profesionalni i univerzitetski sport. Telo koje vodi američki amaterski sport je *National Collegial Athletic Association (NCAA)* i ono ima jasna pravila za očuvanje amaterizma studentskog sporta. Studentima sportistima je zabranjeno da primaju pare ili bilo koju drugu vrstu finansijske kompenzacije. Ako se to ipak desi, oni se suočavaju sa posledicama gubitka prava takmičenja na univerzitetskom nivou (Simović & Ilić, 2014).

Jedna od karakterističnih razlika između evropskog i američkog modela je u sferi profesionalnog sporta (njegove „horizontalne solidarnosti“ u američkom modelu). Sportski proizvod se smatra zajedničkim dobrom, tako da pravima prenosa upravlja liga i dobit je ravnomerno raspoređena po timovima, a čak i prihodi od ulaznica su ravnomerno podeljeni između domaćeg i gostujućeg tima. Ova pravila imaju za cilj da se izbegne hegemonija najbogatijih klubova. Opšte mišljenje u svim velikim američkim ligama jeste da sam ključ uspeha leži u uravnoteženosti takmičenja. Američke lige su takođe i „hermetički zatvorene“, što znači da su male mogućnosti za uključivanje novih timova. Isto tako ne postoji ni mogućnost ispadanja u niži nivo takmičenja (Krüger, 2005).

Kako bi se moglo odgovoriti na pitanje aplikativnosti u sportu nekog od modela savremenog menadžmenta, važno je apostrofirati značaj pojedinih funkcija menadžmenta koji su neophodni činioci za egzistenciju sportske organizacije.

Pre svega se mora imati u vidu funkcija *organizovanja*, koja se u sportu odnosi na proces podele rada u sportskoj instituciji na pojedinačne zadatke i grupe međuzavisnih zadataka (Nešić & Lolić, 2008). Posmatrano sa pozicije upravljanja sportskom organizacijom, neophodno je ovladati osnovnim informacijama koje govore o njenim elementima i strukturi, načinu delovanja, resursima, karakteristikama upravljanja, pa i mogućim uzrocima nastanka problema (koji neizostavno prate rad svake sportske organizacije). Efikasan menadžment sportske organizacije mora da vodi računa o najracionalnijim oblicima rada kluba (što je jedna od osnovnih uloga organizovanja kao menadžment funkcije). Svrshodno organizovanje, bazirano na podeli rada u sportskoj instituciji (klubu, društvu, asocijaciji), treba da uvažava i primenjuje određenu hronologiju

pri preduzimanju aktivnosti, što podrazumeva sledeće organizacijske korake: (1) *podelu rada* (na principu uže određenosti poslova koje pojedinac treba da izvrši - specijalizacija izvršilaca; struktura poslova podrazumeva: osnovni zadatak, odgovornost za konkretan zadatak ili skup zadataka i slobodan pristup resursima); (2) *grupisanje poslova* (planska aktivnost koja omogućava sistem koordinacije; može se vršiti po različitim principima, npr: funkcionalnog organizovanja – slični poslovi u jednu grupu; vrste usluge; karaktera korisnika; mesta pružanja usluge, itd.); (3) *raspored nadležnosti* (lanac komandovanja – potrebno je da resursi neophodni za realizaciju zadataka organizacije budu međusobno povezani; podrazumeva obezbeđivanje adekvatnog rasporeda nadležnosti ili *raspored autoriteta*, odnosno i *delegiranje autoriteta*). Organizovanje u sportskom klubu je proces koji ima više faza i postupaka, u zavisnosti od primenjenog modela menadžmenta, čime se artikulišu različite vrste aktivnosti. Međutim, opšteprihvaćenim fazama i postupcima mogu se smatrati: (a) unutrašnja podela rada, (b) raspodela zaduženja, (c) identifikacija autoriteta i odgovornosti, (d) kompetencija i raspon kontrole, i (e) racionalisanje poslovanja (Nešić, 2008).

Kao druga važna funkcija menadžmenta, značajna za efikasnost upravljanja sportskom organizacijom, svakako je rukovođenje koje svoju utemeljenost zasniva na odnosima pojedinaca i grupa unutar organizacije. Ono je, u suštini, pokretač sportskog kluba kao sistema, stavlja ga u aktivan pogon i daje potrebnu „energiju“ (Nešić & Lolić, 2008). Rukovođenje (*leadership*) u najopštijem smislu predstavlja alokaciju i usmeravanje ponašanja ljudi u organizaciji koji su neposredno odgovorni za proces dostizanja definisanih ciljeva. Rukovođenjem se sportska organizacija „obraća“ prvenstveno ljudskom potencijalu. Zbog toga je za uspešno rukovođenje u sportskoj organizaciji od suštinskog značaja proces uspostavljanja međuljudskih odnosa. Mada se sa aspekta centralnog dela sportskog sistema – treninga, gde dominira odnos trener-sportista, može govoriti o *vođenju* (kao prisnijem, demokratičnijem međuljudskom odnosu učitelja i učenika), sveobuhvatnost menadžment funkcija, gde spada i vođenje (rukovođenje) kompletne sportske organizacije, sa svim njenim resursima i ciljevima, pojmu rukovođenja daje potrebnu širinu, budući da se u sportu efikasnost učinka neposrednih protagonista meri, ne

samo sportskim parametrima, već i drugim, poslovnim referencama. Rukovođenje u sportu predstavljeno je aktivnostima pojedinaca ili grupa koje shodno svojoj ulozi u organizaciji (pravima, ovlašćenjima, autoritetom, učinkom, itd.) doprinose ostvarivanju postavljenih ciljeva. Zbog toga ovom funkcijom menadžmenta dominiraju tri međuzavisne komponente, koje su vezane za aktivnost menadžera: (1) komunikacije, (2) motivisanje i (3) liderstvo (Nešić, 2008).

Ljudski potencijali sportske organizacije predstavljaju ključnu kariku u lancu faktora koji obezbeđuju njenu punu egzistenciju i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Bez kvalitetnog ljudskog resursa nijedna funkcija menadžmenta ne bi mogla biti adekvatno realizovna. Zbog toga funkcija *kadrovanja* (upravljanja ljudskim resursima) predstavlja „ključ“ uspešnog menadžmenta. Kvalitet kadrovskog potencijala može direktno da utiče na koordinaciju i usmeravanje upravljačkih procesa u sportskoj organizaciji. U suštini, konkretna aktivnost sportske organizacije otpočinje angažovanjem ljudi određenih radnih karakteristika i kvaliteta na poslove i zadatke predviđene osnivačkim aktom (Nešić & Lolić, 2008). Stoga je jedna od osnovnih aktivnosti uspešnog

menadžmenta u sportskim organizacijama vezana za adekvatan model upravljanja ljudskim resursima. U sportskoj delatnosti se, u principu, može govoriti o četiri osnovna pravca aktivnosti unutar organizacije koji obuhvataju: (1) izbor i obezbeđenje kadrova, (2) kadrovsku orijentaciju, (3) trening kadrova, i (4) razvoj ljudskih resursa.

Prema tome, kada se imaju u vidu navedeni ključni činioci funkcionisanja sportske organizacije, moguće je razmatrati korespondentnost nekih modela menadžmenta i njihove „životvornosti“ u sistemu sportske organizacije. Posmatrano sa aspekta determinanti japanskog menadžmenta, uočava se da potpuna aplikativnost nije moguća, ali da se pojedini principi mogu preporučiti za primenu u sportskim organizacijama. To se, pre svega, odnosi na: (a) *odlučivanje* - konsenzus između više mogućnosti, ali je poželjna primena principa „demokrate“ (Adižes, 2016) koja podrazumeva demokratičnost u donošenju odluka, ali autokratiju u njihovom sprovođenju; (b) *obuhvat nadzora i pažnje (brige)* – usmerena prema svim članovima sportske organizacije (posebno sportistima), ali i zaposlenima, u svim aspektima njihovog života (Tabela 3). Sve ostalo što

Tabela 3. Aplikativnost Teorije „Z“ i japanskog menadžmenta u upravljanju sportskom organizacijom

Karakteristike	Teorija „Z“	Aplikativnost	Menadžment sportskih organizacija (Srbija)	Aplikativnost	Japanski menadžment
Trajanje zaposlenosti (angažovanja)	Dugo	Moguća →	Dobri rezultati organizacije su mogući samo dugotrajnim radom u sportskoj organizaciji.	Nije održiva	Životno vreme za muškarca.
Odlučivanje	Konsenzus između više mogućnosti	Sasvim moguća →	Konsenzus između više mogućnosti; poželjna primena modela „demokrate“.	← Sasvim moguća	Konsenzus između više mogućnosti.
Odgovornost	Individualna	Moguća →	Individualna, u okviru timskog delovanja.	Nije održiva	Kolektivna
Ocena i promocija	Spora i u osnovi je glavna lojalnost.	Delimično moguća →	Ocena brza; neophodna lojalnost sportskoj organizaciji.	← Delimično moguća	Spora i u osnovi lojalnost je glavna.
Kontrolni sistem	Neformalan, ali sa eksplicitnim standardima.	Moguća →	Neformalan, često bez eksplicitnih standarda.	← Moguća	Neformalan i neeksplicitno formulisan.
Karijera	Manje specijalizovana nego u teoriji „A“.	Delimično moguća →	Karijera specijalizovana; osobenosti sporta su ključni činioci.	Nije održiva	Kretanje kroz mnogo područja (nespecijalizovana).
Širina nadzorne brige	Za sve zaposlene i sve aspekte života (uključujući i njihove porodice).	Sasvim moguća →	Za sve članove organizacije i sve aspekte života.	← Moguća	Za sve zaposlene i sve aspekte života.

(Izvor: Autor)

karakteriše japanski menadžment (kao teoriju i praksu) gotovo da nije moguće direktno primeniti u našim sportskim organizacijama. Jedan od osnovnih razloga je, svakako, sam model evropskog sporta (čija struktura i principi su sadržani u sistemu sporta Srbije).

Sa druge strane, Teorija „Z“ ima mnogo veću fleksibilnost kreiranja i dizajniranja u menadžmentu sportskih klubova. Sama činjenica da je ovaj teorijski koncept zasnovan na najboljim iskustvima američkog i japanskog menadžmenta, te kao takav preporučuje

i karakterističan „miks“ njihovih fleksibilnih principa (zasnovanih na savremenom funkcionisanju globalnog tržišta). Odnosno, otvara jasnije perspektive za moguću primenu i u našim sportskim organizacijama. To se, pre svega, ogleda u mogućnosti direktne (ili sa manjim korekcijama) primene svih sedam principa koji su karakteristični za Teoriju „Z“. Tako je: (a) potpuna korespondentnost vidljiva kod činilaca: *odlučivanja* i *širine nadzora* u organizaciji; (b) mogućnost primene u visokom procentu kod: *trajanja angažovanja*, *odgovornosti* i

Tabela 4. Aplikativnost Teorije „Z“ u menadžmentu sportske organizacije

Karakteristike	Teorija „Z“	Aplikativnost	Menadžment sportskih organizacija (Srbija)
1) Trajanje zaposlenosti (angažovanja)	Dugo	Moguća	Dobri rezultati organizacije su mogući samo dugotrajnim radom u sportskoj organizaciji.
2) Odlučivanje	Konsenzus između više mogućnosti.	Sasvim moguća	Konsenzus između više mogućnosti; poželjna primena modela „demokrate“.
3) Odgovornost	Individualna	Moguća	Individualna, u okviru timskog delovanja.
4) Ocena i promocija	Spora i u osnovi je glavna lojalnost.	Delimično moguća	Ocena brza; neophodna lojalnost sportskoj organizaciji.
5) Kontrolni sistem	Neformalan, ali sa eksplicitnim standardima	Moguća	Neformalan, često bez eksplicitnih standarda.
6) Karijera	Manje specijalizovana nego u teoriji „A“.	Delimično moguća	Karijera specijalizovana; osobenosti sporta su ključni činioči.
7) Širina nadzorne brige	Za sve zaposlene i sve aspekte života (uključujući i njihove porodice).	Sasvim moguća	Za sve članove organizacije i sve aspekte života.

(Izvor: Autor)

sistema kontrole; (c) uz određena prilagođavanja i kod: karijere menadžera i ocene (valorizacije)/promocije (Tabela 4).

Zaključak

Menadžment kao teorija i praksa nastao je, pre svega, kao odgovor na ekonomski kontekst poslovanja, tako da se danas njegova primarna asocijativnost vezuje za ekonomsku nauku. U tom okruženju posebno se izučavaju dva osnovna tipa menadžmenta – evropski i azijski (razlozi su, prvenstveno, istorijske prirode jer su na ovom prostoru nastajale poslovodne veštine koje su se naknadno proširivale na ostatak sveta). Osobnosti evropskog menadžmenta (Jurčić, 2008)

su: (1) individualizam, (2) težnja ka brznoj karijeri, (3) specijalizacija, (4) dominantni lični interesi, (5) materijalna motivacija (iznad moralne), (6) nepostojanje čvrste identifikacije sa kompanijom, (7) poštovanje hijerarhije u odlučivanju. Ovi osnovni postulati evropskog menadžmenta su se u velikoj meri inkorporirali i u menadžmentske procese u Americi, što i nije za čuđenje, s obzirom na činjenicu da je hrišćanstvo u velikoj meri oblikovalo način poslovanja na evropskom i američkom kontinentu (Zakić, 2008).

Mada evropski model menadžmenta nije sasvim jednoobrazan i univerzalan, menadžment u Aziji je, na neki način, eksplicitnije diferenciran kroz tri osnovna (dominantna) pravca: (1) kineski (očuvanje tekovina domaće veštine privređivanja i sposobnost asimilacije

stranih iskustava vođenjem politike „otvorenih vrata“), (2) indijski (koji je razvijen pod uticajem anglosaksonskog ekonomskog okruženja) i (3) japanski (po svojoj suštini i autentičnosti suštinski se razlikuje od prethodna dva).

S druge strane, nauka o menadžmentu je danas postala aplikativna naučna disciplina gotovo u svim oblastima čovekovog delovanja, pa tako i u sportu (što je dovelo do konstituisanja područja – sportskog menadžmenta). Mada su se u sportskoj delatnosti izdiferencirala dva dominantna modela sporta: evropski i američki, još uvek se ne može eksplicitno govoriti o autentičnom evropskom ili američkom modelu sportskog menadžmenta. Zbog toga se razmatranje i proučavanje različitih savremenih teorija menadžmenta, odnosno identifikacija mogućih „tačaka“ aplikativnosti, nameće kao neophodan proces koji doprinosi razvoju i unapređenju teorije (i prakse) sportskog menadžmenta.

Jedna od takvih je i Teorija „Z“ koja svojim osobenostima predstavlja veoma korespondentan model za primenu u sportskim organizacijama. Kako i sama počiva na osnovnoj ideji *da svi menadžeri ovog sveta mogu pozajmiti ideje menadžera iz drugih delova sveta*, jasno usmerava asocijativnost ka osnovnoj karakteristici savremenog sporta, a to je njegoja globalna pojavnost i univerzalna uloga u društvu. Kako je i osnova Oučijevog modela – *moć adaptacije dobrih ideja nezavisno od originala*, to se praksi sportskog menadžmenta može preporučiti da ovaj pristup dalje intenzivnije proučava i pokuša da primeni, posebno u sportskim organizacijama na području Republike Srbije (klubovima, savezima, asocijacijama i sl.), gde se koncept japanskog menadžmenta i/ili sa njime komplementarnih modela upravljanja do sada nije mogao uočiti.

IZJAVA

Autor je svojom izjavom potvrdio nepostojanje bilo kakvog sukoba interesa.

LITERATURA

Adižes, I. (2016). *Upravljanje promenama, revidirano i dopunjeno izdanje*. Novi Sad: ASEE.

Babić, B. (2007). *Ekonomija Azije*. Beograd: Megatrend.

Drucker, F. P. (1998). *Peter Drucker on the profession of management*. Boston, Mass.:Harvard Business School Press.

Ichimura, Sh. (2015). *Japan and Asia: Economic Development and Nation Building*. Singapore: World Scientific press.

Jovanović, M., & Langović-Milićević, A. (2006). *Interkulturni izazovi globalizacije*. Beograd: Megatrend.

Jurčić, A. (2008). *Evroazijski menadžment u uslovima globalizacije; interkulturni aspekti*, Magistarski rad, Beograd: Megatrend univerzitet.

Krüger, Z. J. (2005). *Corporate structures of the professional sport clubs and ownership restriction*. (Leiden University LL. M. in International Business Law, Jun 2005). Leiden, NL: Leiden University.

Maksimović, N., & Raič, A. (2005). *Evropski model sporta i razvoj sporta u Srbiji*. U: Nićin, Đ. (ured.) *Menadžment u sportu, Zbornik radova* (str. 269-275). Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.

Mašić, B., Džunić, M., & Nešić, S. (2013). *Savremena teorija menadžmenta – škole i novi pristupi*. Beograd: Data Status.

Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.

Nešić, M., & Lolić, V. (2008). *Osnove menadžmenta u sportu*. Banja Luka: Apeiron.

Nešić, M., & Nešić, B. (2012). Učeca sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 443-463.

Nešić, M., & Zubanov, V. (2015). Zadovoljstvo korisnika sportskih usluga kao činilaca lojalnosti sportskoj organizaciji. *Poslovna ekonomija*, XVI(1), 335-354.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.

Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: DataStatus.

Sikavica, P., & Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.

Simović, S., & Ilić, G. (2014). *Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu*. Banja Luka: Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta.

Šurbatović, J. (2014). *Menadžment u sportu*. Beograd: Zavod za udžbenike.

Zakić, K. (2008). Japanski menadžment: sinteza domaćeg nasleđa i stranih iskustava. *Megatrend revija*, 5(2), 91-109.

Datum prijave: 12.01.2017.

Datum prihvatanja: 25.05.2017.

Kontakt

Milan Nešić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad,
Radnička 30a

E-mail: milan.nesic@tims.edu.rs