

SPORTS ORGANIZATION AT THE LOCAL GOVERNMENT LEVEL

Radomir Simić

Faculty of business economy, Valjevo, Serbia, simbeva@gmail.com

Aleksandar Ivanovski

Higher sports and health school, Belgrade, Serbia, ivanovski@vss.edu.rs

Bojan Ugrinić

Higher sports and health school, Belgrade, Serbia, bojan.ugrinic@vss.edu.rs

Ivana Markov Čikić

Higher sports and health school, Belgrade, Serbia, ivana.markov-cikic@vss.edu.rs

Abstract: The subject of this research includes a comparative analysis of the organization and operation of sports organizations at the local level (City of Valjevo) and the model of the organization of sport in developed countries - for example: the CUNYAC sports conference (University of New York). The meaning and purpose of the basically qualitative and comparative analysis is to construct a model of organization of sport in the Republic of Serbia at the local level, e.g. the possibility of improving of the organization of sport by applying the positive working experience at the CUNYAC Conference. The focus of the research work is directed towards a comparative, qualitative and quantitative analysis of the organizational structure and functioning of sport in the city of Valjevo and CUNYAC Conference (University of New York) and finding solutions for the improvement of sport at the local level in Serbia. The positive experiences of organizing sport at CUNY University (New York), as a prominent sports model, can be used in improving the organization of sports in Valjevo. The proposed model of organization of sport is reflected in the construction of a new organizational structure, the basis of which is the improvement of infrastructure, as a basis for the development of sport, from grassroots to the top, the formation of the Sports Association, which will lead to: better human resources and organizational structure, verified through normative acts, the better control and rational use of budgetary resources, greater interest in sports, greater concern for talents and creating conditions for work and training of sports experts.

Keywords: Model of the organization of sports; Sports organization; Sports infrastructure; Local self-government; Top sport.

ORGANIZACIJA SPORTA NA NIVOU LOKALNE SAMOUPRAVE

Radomir Simić

Fakultet za poslovnu ekonomiju, Valjevo, Srbija, simbeva@gmail.com

Aleksandar Ivanovski

Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd, Srbija, ivanovski@vss.edu.rs

Bojan Ugrinić

Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd, Srbija, bojan.ugrinic@vss.edu.rs

Ivana Markov Čikić

Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd, Srbija, ivana.markov-cikic@vss.edu.rs

Sažetak: Predmet ovog istraživanja obuhvata uporednu analizu organizacije i funkcionisanja sportskih organizacija na lokalnom nivou (Grad Valjevo) i model organizacije sporta naprednih zemalja – primer: kroz CUNYAC konferenciju sporta (University of New York). Smisao i svrha ove u osnovi kvalitativne i komparativne, analize je konstruisanje modela organizacije sporta u Republici Srbiji na lokalnom nivou, odnosno mogućnost unapredjenja organizacije sporta primenom pozitivnog iskustva u radu CUNYAC Konferencije. Fokus istraživanja rada je usmeren na komparativnu, kvalitativnu i kvantitativnu analizu organizacione strukture i funkcionisanja sistema sporta u Gradu Valjevo i CUNYAC Konferencije (University of New York) i pronalaženju rešenja za unapredjenje sporta na lokalnom nivou u Republici Srbiji. Pozitivna iskustva organizacije sporta CUNY University (New York), kao uglednog modela sporta mogu se iskoristiti u unapredjenju organizacije sporta u Valjevu. Predlog modela organizacije sporta ogleđa se u izgradnji nove organizacione strukture čiju osnovu čini poboljšanje infrastrukture,

kao osnov za razvoj sporta, od masovnog do vrhunskog, formiranje Sportskog saveza, što će uzrokovati: bolju kadrovsku i organizacionu strukturu, verifikovanu kroz normativna akta, bolju kontrolu i racionalnije trošenje budžetskih sredstava, masovnije bavljenje sportom, veću brigu za sportske talente i stvaranje uslova za rad i usavršavanje sportskih stručnjaka.

Ključne reči: model organizacije sporta, sportska organizacija, sportska infrastruktura, lokalna samouprava, vrhunski sport.

1. UVOD

Različite sredine ne poklanjaju istu pažnju vrednostima sporta, jer postoje značajne razlike u sredinskim faktorima, mentalitetu, običajima, navikama, a to je sve od značaja za njegovu popularnost u određenoj sredini. Organizacija sporta u SAD-u se u osnovnim principima znatno razlikuje od evropskog modela sporta. Po *Drewes M. (Locked Out, Why Work Stoppages in Major League Sports are Frequent in North America but Rare in Europa, 2005.)* u Severnoj Americi je prisutan drugačiji način organizovanja i takmičenja sportskih organizacija. U SAD-u dominiraju profesionalni klubovi koji se udružuju u asocijacije, a igrači su takođe povezani u svoje organizacije koje štite svoje interese. Amaterski sport zastupljen je na univerzitetima i koledžima i predstavlja bazu iz koje se nakon višegodišnjeg skautinga i procene psihofizičkih mogućnosti selektuju sportisti za profesionalne lige. U tom smeru se racionalno biraju trenažne metode i sredstva treninga. (*Operating manual CUNY, 2008.-2009.*) U sportskim organizacijama ne postoji unapred konstruisan sistem zasnovan na striktnim pravilima po kome se vrši uspostavljanje organizacione strukture, jer svaka organizaciona celina ima svojih specifičnosti. (*Mihajlović M.: Menadžment sportskih organizacija, 2005.*) Opština, grad predstavljaju prostor u kome se susreću masovni, vrhunski, školski, nacionalni sport, sport osoba sa invaliditetom i fizičko vaspitanje. Iskustvo moderno organizovanog sistema sporta (University of City New York) efekuirano u značajnim sportskim rezultatima i krunisano kontinuiranim uspehom, pruža okvirne smernice i mogućnost za poboljšanje modela organizovanja i upravljanja sportskih aktivnosti na lokalnom nivou u Republici Srbiji i njegovog približavanja standardima razvijenog sveta.

2. METOD RADA

Ovo istraživanje je sistematsko i neeksperimentalnog karaktera. U osnovi korišćeni su komparativni metod a kao pomoćni, spekulativno-bibliografski metod Za prikupljanje podataka, u najvećoj meri, su korišćeni metod posmatranja, metod intervjua i studija slučaja. Za formiranje baze podataka su korišćeni zvanični dokumenti lokalne samouprave Grada Valjevo, dokumenti Ministarstva za sport i omladinu RS, zvanični dokumenti CUNYAC Konferencije, razgovori sa zvaničnicima i trenerima City college i sportskih organizacija u Valjevu.

Istraživanjem su obuhvaćeni uporedne analize modela organizacije sporta Grada Valjevo i model organizacije univerzitetskog sporta na CUNY University Grada New York. Korišćeni su sledeći kriterijumi: Principi organizovanja modela sporta, uređenost sistema sporta, opremljenost sportskom infrastrukturom, sportski rezultat i finansiranje sistema sporta i sportskih organizacija (budžetska izdvajanja, sponzorstva, donatorstva, korišćenje raspoloživih finansijskih sredstava,...). Uzorci koji su analizirani u okviru sistema sporta lokalne samouprave Grada Valjevo su organi lokalne samouprave, javne ustanove sa sportskom delatnošću, sportske organizacije (savezi, klubovi,...), dok je uzorak CUNYAC Konferencije analiziran na osnovu zvaničnih dokumenata.

Varijable istraživanja su podeljene na: *Društvene varijable* koje se opserviraju na osnovu procene ukupnog društvenog uređenja i afirmisanosti sportskih grana, *Ekonomske varijable* koje se opserviraju na osnovu procene razvijenosti sistema sponzorstva, stanja u medijima i publike, *Tehnološke varijable* koje se opserviraju na osnovu procene stanja sportske infrastrukture odnosno sportskih objekata (industrija sporta). Organizacije sporta i njihove delatnosti se, prikazuju i na osnovu analize internog okruženja, tj. analize broja sportskih organizacija, treninga, administracije, vlasničkih odnosa i dr.

3. REZULTATI

Na osnovu analize determinanti kvaliteta rada u sportu, stanje sporta u Republici Srbiji se potpuno implementira u organizaciju sistema sporta u Gradu Valjevu. Nacionalni granski savezi i vrhunski sport, kao i ostale forme sporta u Republici Srbiji, nalaze se na prekretnici, kako organizacionog usavršavanja, tako i sistemskog uobličavanja. Sport, a naročito vrhunski, susreće se sa velikim brojem problema, koji direktno utiču, ne samo na njegov budući razvoj, već i na održavanje dostignutog nivoa razvoja. Problemi koji opterećuju sport su različiti i pripadaju, kako

unutrašnjim, oni koji su svojstveni samoj sportskoj organizaciji, tako i spoljašnjim, među kojima treba izdvojiti, pre svih, neadekvatnost prostornih i materijalno tehničkih uslova za trening kojim se gradi sportski rezultat. Adekvatan oporavak sportista, zdravstvena zaštita, obrazovanje, sportska i radna karijera, samo su deo velikog broja nerešenih problema koji zahtevaju brzo rešavanje. Položaj trenera, njihova stručna izgradnja, profesionalni i socijalni status deo su aktuelne situacije koja nije stigla ni do nivoa brige društva i samog sistema sporta. Činjenica je da se ne vodi evidencija o stručnoj spremi u oblasti sporta u Valjevu, što pokazuje da se ne vodi računa o osnovnoj determinanti kvaliteta rada u sportu. Na taj način je zanemareno i kadrovanje i rukovodjenje (motivisanje), osnovne funkcije koje je nauka o menadžmentu indetifikovala kao neizostavne opšte uslove upravljanja svakom organizacijom. Naučni pristup procesu sportske pripreme i primenjena istraživanja u sportu bi sigurno značajno uticala na sportske rezultate valjevskih sportskih selekcija, međutim ne postoje podaci u sportskim organizacijama u Valjevu o bilo kakvoj primeni nauke i razvojnih istraživanja te novih tehnologija u planiranju i programiranju trenažnih procesa u ovim sportskim organizacijama. Ovakav model organizacije sporta nema mogućnost za promociju sporta, čija je jedna od najvažnijih uloga socijalizacija i formiranje ličnosti pojedinaca i generacija u celini. Mali broj sportskih trenera poseduje visoko obrazovanje, pogotovo u oblasti sporta što se, često negativno odražava na vaspitanje i obrazovanje sportista. Sport sam po sebi nije vaspitna kategorija i usled toga nije svejedno ko radi sa sportistima.

U Gradu Njujorku se nalazi najstariji nacionalni urbani univerzitet (CUNY) na kome se školuje preko 420.000 studenata iz celog sveta. Ovaj univerzitet postoji kako bi edukovao stanovništvo 5 okruga u kojima trenutno živi preko 12 miliona ljudi. Činjenica da se CUNY nalazi u „centru zbivanja“ savremenog sporta, (okružen je vrhunski organizovanim profesionalnim ligama, NBA - košarka, NHL - hokej, NFL – američki fudbal, čiji značajni predstavnici egzistiraju upravo u Njujorku, Kneeks-košarka, Rangers-hokej i Yaents-američki fudbal), omogućilo je stvaranje dobro organizovanog modela sporta koji promovise univerzitet i postiže značajne uspehe na nacionalnom nivou. Univerzitet Grada Njujorka (CUNY) u svom sastavu ima 11 četvorogodišnjih koledža, 6 državnih viših škola (u trajanju od dve godine) jedan fakultet, pravni fakultet and Sofi Dejvis Biomedicinski Fakultet. Objekti u CUNY, 19 modernih kampusa, u svih pet opština Grada Njujorka, uključuju tradicionalno i inovativno. Više od 280 zgrada na blizu 2,1 kvadratnih kilometara uključujući modrene kompjuterske centre, naučne i jezičke laboratorije, gimnastičke dvorane, pozorišta, staklenike, astronomske observatorije i mnoge druge objekte. Sportska Konferencija Univerziteta Grada Njujorka (CUNYAC), koju sada čini deset institucija u diviziji četvorogodišnjih koledža i pet institucija u diviziji za više državne škole, prvi put je začeta ranih 70-ih godina prošlog veka. Od 1972. godine, kada je formirana Konferencija, ostvareni su glavni naponi asocijacije, a to je bilo stvaranje organizovane strukture Konferencije od postojećih sportskih aktivnosti. Stalno poboljšavanje organizacije uvrstilo je CUNYAC Konferenciju na nivo Divizije NCAA 3 (treća po rangu sportska asocijacija koledž sporta u SAD) i omogućilo je da promovise najviše standarde sportskih takmičenja koledža ovog nivoa. U odnosu na početak kada je Konferencija nastala CUNYAC ima 50% više šampionata, ukupno 23, što svedoči o stalnom razvoju sporta (*na osnovu časopisa CUNY Con Edison basketball championship*). Veliki doprinos stalnom napredovanju i razvoju sporta daju **korporativni sponzori** i to: KON EDISON – okružni distributer električne energije (33 godine saradnje sa CUNYAC), Bolnica za specijalnu hirurgiju Njujork, Sportska oprema MODEL, DELL computers, PEPSI, EMBLEM HEALT.

CUNY sportska Konferencija je postigla brojne uspehe na nacionalnom nivou, posebno prethodnih nekoliko godina. Uspehi su postizani u mnogim sportovima a Konferencija je dobila značajne nagrade uključujući i nagrade na nivou SAD, akademske nagrade na istom nivou, timske, regionalne i nacionalne nagrade. Ovi uspehi obuhvataju svaku instituciju koja je član CUNYAC. Prema *časopisu CUNY Con Edison Basketball Championships, 2009. godine*, u CUNYAC Konferenciji se takmiči ukupno 29 košarkaških timova CUNY koledža od kojih je 15 muških košarkaških timova i 14 ženskih košarkaških timova. U ovim košarkaškim timovima radi ukupno 98 košarkaških trenera od kojih je, 29 glavnih trenera, koji poseduju visoko obrazovanje iz oblasti sporta, i 69 pomoćnih trenera od kojih je 29 zaposleno sa pola radnog vremena, 17 je zaposleno honorarno i 23 trenera radi volonterski. U košarkaškom Šampionatu CUNYAC Konferencije u 2009. godini učestvovalo je 193 studenta košarkaša i 163 studentkinje košarkašice, što znači da na svaka 3,63 košarkaša dolazi po jedan trener. Model organizovanja ove konferencije se pokazao izuzetno uspešan zahvaljujući stručnosti i posvećenosti ljudi koji su delovi ove sportske organizacije i njihove spremnosti za svakodnevni rad. Statut CUNYAC donet je 1978. godine i označio je početak funkcionisanja ove sportske Konferencije. Statut u potpunosti reguliše cilj, članstvo i upravljačku strukturu konferencije, kao i obaveze i zadatke koji su u skladu sa ciljem koji treba dostići. Statut na sveobuhvatan način uređuje oblast sporta na CUNYAC-u i predviđa rešenja koja su efikasna, savremena i vrlo precizna što

onemogućava improvizaciju, zloupotrebu i različito tumačenje i primenu. Statut CUNYAC-a pre svega utvrđuje misiju ove sportske organizacije, čime definiše sledeći korak strategijskog planiranja a to je definicija osnovne filozofije. Ova formulacija jasno objašnjava članstvu, zaposlenima, sponzorima i svima zainteresovanim za organizaciju, kako organizacija želi da deluje. Statut CUNYAC-a takodje olakšava proces organizovanja jer definiše upravljačku strukturu organizacije i u okviru nje podelu dužnosti, dodelu odgovornosti, dodelu autoriteta i utvrđivanje širine kontrole.(Grafikon.) Na osnovu člana 4. Statuta CUNYAC-a (Upravljačka struktura), može se zaključiti da je organizaciona struktura CUNYAC-a najbliža mrežnom (net) tipu menadžmenta. Ovaj tip menadžmenta primeren je funkcionalnoj organizaciji, koja teži decentralizaciji, ali je bliži divizionnoj organizacionoj strukturi. Upravni Odbor CUNYAC-a nema ključnu upravljačku ulogu jer pre svega deluje po preporukama i predlozima Izvršne komisije, Komisije za članstvo, Privremene komisije i Stalne komisije. Upravni odbor CUNYAC-a ima funkciju predstavljanja konferencije prema okruženju. Glavni nosioci vlasti u organizaciji su Komisije CUNYAC-a koje se bave ključnim, strateškim pitanjima poslovanja organizacije a odlučivanje o manje važnim problemima preko Upravnog odbora konferencije delegiraju na niže organizacione nivoe, Direktora Konferencije i Upravne odbore divizija. One svoju moć mogu (delimično), da prenesu i na niže upravljačke nivoe (predsednici divizija), a informacije se, kreću u svim pravcima i smerovima. Medjutim njihova koordinacija uz pomoć Stalnih komiteta CUNYAC-a omogućuje kontrolu i obezbeđuje razgranat sistem komunikacija, što sprečava greške na nivou operativnog menadžmenta. Zaključak je da je menadžment CUNYAC-a u stalnom, neprekidnom razvoju.

Glavne karakteristike organizacione strukture konferencije su: **standardizacija**, koja definiše okvire izvan kojih ponašanje pojedinaca i timova ne sme da ide. Medjutim ona ne utiče na kreativnost sportskih direktora koledža i sportskih trenera i ne sprečava efikasno delovanje koledža u veoma promenljivom okruženju; **nivo autoriteta** je prilagodjen dinamici rada konferencije, odluke se donose od strane Komisija, Stalnih komiteta, Direktora konferencije itd. i prilagodjavaju se novonastalim situacijama;

profesionalizacija, strogo profesionalan rad je osnov funkcionisanja konferencije, postoji i veliki broj plaćenih poslova u sportu na samim koledžima koji omogućuju studentima sportistima da steknu dodatna sredstva; Komiteti CUNYAC-a, odnosno njihovi članovi, donose važne odluke za razvoj ove sportske organizacije. Sportsku organizaciju mora neko da «vodi». Članovi Komiteta CUNYAC-a i sportski komesari koledža su lideri ove organizacije, koji realizuju funkcije bitne za kvalitet poslovanja celokupne organizacije: funkciju rešavanja problema i funkciju uspostavljanja prijateljskih odnosa sa zaposlenima. Za uspeh sportske organizacije, važnu ulogu ima timski rad, interakcija izmedju menadžmenta – stručnog štaba – sportista, stil rukovodjenja u organizaciji, menadžera i trenera, medjusobni odnosi sportista u igri i van terena, odnosno celokupna grupna dinamika. Članovi organizacije su u medjusobnoj interakciji, rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva, potrebno je uspostaviti ravnotežu izmedju ličnih potreba i ciljeva tima, što sve ukazuje na potrebu primane znanja iz menadžmenta. (Woodman, Hardy, A case Study of organizational Stress in Elite Sport, 2001.). Svi članovi Komiteta i sportski komesari koledža poseduju stručnost neophodnu za obavljanje funkcija. (www.cunyathletic.com) Direktor konferencije odnosno pomoćnik direktora je *ex-officio* (po službenoj dužnosti) član u svim komitetima. Delovanje ovih komiteta je usmereno na stalno poboljšanje organizacije konferencije u cilju uspostavljanja, održavanja i realizacije najviših standarda takmičenja i upravljanja sportskim aktivnostima članova. Svaki stalni komitet sastaje se najmanje jednom u toku akademskog semestra, a po potrebi češće. Opšti pravilnik CUNYAC na sveobuhvatan način uređuje sportske aktivnosti koledža, članica Konferencije. Pravilnik značajno doprinosi uređenju samim tim funkcionisanju sporta i sportskih aktivnosti na Univerzitetu Grada Njujork..Menadžment koji ne vodi računa o ovim neformalnim strukturama, nailazi na teškoće u upravljanju svojom formalnom organizacijom. Sa stanovišta sistemske dinamike, otkrivanje povratnih uzročno-posledičnih veza u sportskom sistemu ima dalekosežan značaj. U svakom sistemu postoje često nezapažene povratne/kružne medjuzavisnosti koje mogu da iskoriste u upravljanju ponašanjem sistema u dužem vremenskom periodu. Ako neka od takvih povratnih sprega izmedju strukturnih elemenata sistema izmakne kontroli, sistem može da ispolji dugoročnu nestabilnost, sa velikom amplitudom porasta i opadanja ključnih tokova, na primer, takmičarskih rezultata.

Opšti pravilnik CUNYAC-a promovise pravila i propise koji se strogo primenjuju i odredjuju ponašanje svih učesnika sportskih događaja u okviru konferencije. Podnošenje sportskih izveštaja je uređeno od strane sportske informativne kancelarije CUNYAC-a koja takođe propisuje obavaze koledžima, članicama konferencije, u pogledu unapređenja Divizije 3 sportista, studenata unutar CUNYAC sistema. Poštovanje ovih pravila omogućilo je stvaranje kvalitetnog website) sa svim podacima za praćenje informacija učesnika i zainteresovanih osoba, koji

omogućuje stalno prikazivanje sportskih dešavanja među koledžima u najjednostavnijoj formi. Na taj način se promoviše sport i značaj sportskih aktivnosti na ovim koledžima, kao i zdrav način života studenata. Najvažniji zahtev prilikom razvijanja efektivnog pristupa predviđanju i planiranju je uspostavljanje sistema informisanja sportske organizacije. Razvijanje dobrog sistema informacija je dinamičan proces. Sportska informativna kancelarija CUNYAC-a je utvrdila koje informacije je neophodno sakupljati i kako ih prihvatiti. Prva linija prikupljanja informacija su zaposleni i članstvo u sportskoj organizaciji. Zajedničkim snagama (članstvo, zaposleni i menadžeri) moguće je razraditi razumni spisak svega što zaslužuje da bude obuhvaćeno informacionim sistemom. U svakom informacionom sistemu uvek se koriste različiti izvori. Informacija na CUNYAC-u se prikupljaju u vidu dokumenata koji se upotrebljavaju u svakodnevnom vođenju poslova (spiskovi, statistički podaci sa utakmica i sl.), zatim informacije se takodje prikupljaju iz periodično objavljivanih materijala, novina, knjiga, preko internet servisa, od stručnjaka iz oblasti sporta. Svi prikupljeni podaci se sažimaju i analiziraju. Cilj CUNY sportske konferencije je da obezbedi najbolje moguće prostorije za konferenciju za organizovanje 23 šampionata. Prioritet je iskoristiti univerzitetske prostorije, osim ako ne ispunjavaju standarde koje su postavile NCAA (asocijacija koledž sportova) odnosno NJCAA (asocijacija koledž sportova). Posebni slučajevi, kada se koriste profesionalni stadioni, moraju biti odobreni od strane Odbora Konferencije. Kada Odbor Konferencije odredi mesto održavanja šampionata, dužnost je izvršnog direktora CUNYAC-a da organizuje sve što taj turnir zahteva. Svi sportski događaji zahtevaju dobro planiranje i organizovanje. To znači da menadžer sportskog objekta u kojem se događaj organizuje mora da usmerava organizatore događaja prema osnovnim principima planiranja i organizovanja. Pravilima Organizacije šampionata CUNYAC-a se obezbeđuje pristup organizovanju sportskih događaja koji zahteva postupanje prema sledećih deset etapa planiranja u životnom ciklusu važnog događaja značajno za uspešan menadžment takvih događaja: 1. Formulacija politike; 2. Studija izvodljivosti i donošenja odluke; 3. Utvrđivanje ciljeva; 4. Imenovanje organizacionog komiteta i kordinacije načelnika jedinica; 5. Budžetiranje/finansijski plan; 6. Struktura organizacije; 7. Štabski personal; 8. Detaljno planiranje; 9. Prezentovanje događaja, uključujući pripremanje, zatvaranje i raspremanje; 10. Vrednovanje, povratne informacije i modifikovanje za buduće događaje.

Organizacija šampionata je poverena kancelariji CUNYAC-a i instituciji domaćina turnira sa jasno definisanim obavezama i odgovornostima. Organizacija je u skladu sa mogućnostima CUNYAC-a pri čemu su svi zadaci raščlanjeni na manje zadatke i doprinose ukupnoj organizaciji turnira. Kancelarija CUNYAC-a jasno iskazuje svoje zahteve u odnosu na domaćina sportskog događaja, čime mu olakšava programiranje sportskog objekta i planiranje kombinacija aktivnosti radi zadovoljavanja želja i potražnji šire korisničke publike. Primetno je da se posebno vodi računa da budu ispunjeni standardi u pogledu sveobuhvatnosti objekata (prostorija) za takmičenje, čime se studentima takmičarima obezbeđuju uslovi za postizanje optimalnog nivoa pripremljenosti kao osnove za uspešnu radnu aktivnost, uz očuvanje zdravlja i niz pozitivnih psiholoških efekata. CUNYAC organizacija sportova propisuje pravila koja obezbeđuju nesmetano obavljanje sportskih aktivnosti (za svaki sport pojedinačno) koja se odnose na regulisanje adekvatnog prostora (objekta), odgovarajuću opremu, odgovarajućih stručnih saradnika u zavisnosti od vrste sportova kao i obezbeđivanje punih uslova u pogledu bezbednosti sportista prilikom obavljanja sportske aktivnosti. Funkcionisanje sportskog objekta obuhvata kompleks procesa proizvodnje niza glavnih (sportskih, rekreativnih...), dopunskih (ugostiteljske usluge....) programa odnosno usluga. Upravljanje ovim procesima zahteva niz aktivnosti: kontrola kvaliteta usluga; održavanje opreme; pronalaženje optimalnog miksa programa/usluga koji nastoji da rasporedi raspoložive ljudske, materijalne i vremenske resurse na različite programe aktivnosti; unapređivanje rada, optimizacija operativnih efikasnosti putem smanjenja vremena, napora - troškova. U sportskom objektu postoji više materijalnih komponenti (zaliha) raspoređenih u nekoliko vrsta: sirovine kao najprostiji oblik materijala koji, pre upotrebe, zahteva preradu u samom objektu; poluproizvodi, materijali najčešće u vidu rezervi delova nekih kompleksnijih proizvoda; gotovi proizvodi, materijali i dobra spremni za neposredno korišćenje; trajna dobra, nekretnine i oprema koji pružaju usluge tokom dugog perioda; zalihe običnih dobara koja nisu deo osnovnog procesa proizvodnje ali na neki način omogućuju njegovu realizaciju.

Svaki sport u okviru CUNYAC ima stabilno finansiranje na duži vremenski period koje je obezbeđeno od samih koledža i korporativnih sponzora. (Con Edison je 33 godine sponzor CUNYAC-a). Svaki od sportova zastupljenih u okviru CUNYAC sportske Konferencije ima svoje specifičnosti. Ove specifičnosti ogledaju se u raznolikosti sistema takmičenja, učesnicima (broj učesnika i pol), trajanju i vremenu održavanja takmičenja (turniri, liga takmičenja sa pley off-om), sistemu nagrađivanja i sl.

Odsek za sportove CCNY Koledža se **finansira** iz budžeta koledža koji je sponzor svih vrsta sportova na koledžu. Odgovornost za organizaciju Odseka za sport je na Direktoratu Atletik sporta koji sprovodi organizaciju u

skladu sa odredbama Statuta i Pravilnika CUNYAC konferencije, vodeći računa o stalnim promenama u smislu poboljšanja koje predlažu Stalni komiteti CUNYAC-a. Atletik direktor CCNY je istovremeno i član Upravnog Odbora Konferencije, član komiteta šampionata i Sportski komesar za mušku i žensku košarku (Jackie Meadow)(www.ccnysports.com). Atletik direktor objedinjuje uloge idejnog pokretača, koordinatora i nadzornika u organizaciji Odseka za sport na CCNY koledžu i daje veliki doprinos celokupnom organizacionom timu. Poseduje karakteristike koje su potrebne timskom radu (po Beblinu), kreativnost, zrelost, podsticanje donošenja odluka, razboritost, strateška orijentisanost, tačno prosudjivanje. (Ilić, V. *Upravljanje kvalitetom*, (2007.)) Pomoćnik direktora Odseka za sport CUNY-a direktno je odgovoran za poslovne sportske funkcije, odnosno, poslove sportsko-poslovnog menadžmenta, koje obavlja uz pomoć marketing direktora, sportskog direktora za informacije, biznis atletik menadžera. Važna karakteristika organizacije Odseka za sport CCNY koledža je **efikasnost timskog rada**. Organizacioni tim CCNY koledža karakteriše visok stepen međuzavisnosti prema ostvarenju zajedničkog cilja i ostvarenju zadataka i svi članovi tima su posvećeni razvoju i uspehu drugih članova organizacionog tima. Uspeh se zasniva ne samo na jasno definisanim ciljevima i zadacima, nego i na zadovoljstvu svih ljudi koji rade u organizaciji Odseka za sport CCNY koledža. Podela posla (u kojoj su pojedinci zaduženi za ograničen broj aktivnosti), hijerarhija (prikaz većeg broja nivoa organizacione strukture sa menadžerom na vrhu), podela na sektore (slične aktivnosti su grupisane u sektore), su četiri kamena temeljca za donošenje odluka u organizaciji Odseka za sport CCNY-a. Poslovi operativno-uslužnog menadžmenta su povereni Glavnim trenerima u sportovima na CCNY, koji **su zaposleni sa punim radnim vremenom** i zajedno sa pomoćnim trenerima, koji su zaposleni sa pola radnog vremena, sprovode programe trenažne tehnologije u zavisnosti od sporta (na CCNY koledžu je zaposleno 15 trenera sa punim radnim vremenom i 19 trenera sa pola radnog vremena). Glavni treneri su specijalizovani za sportove (na pr. Glavni trener košarkaškog tima Andy Stampfel je dipl. Trener košarke i master u oblasti menadžmenta u sportu) (www.ccnysports.com), u kojima upravljaju takodje visoko specijalizovanim trenerskim timovima i karakteriše ih liderstvo, disciplinovanost, komunikativnost, posvećenost poslu, sposobnost da svoje ideje pretvaraju u praksu. Sportski trening se bazira na temelju visokih kriterijuma kvaliteta i praćenju visoko kvalitetnih rešenja u području naučno-istraživačke delatnosti u sportu. Proces sportske pripreme je utemeljen na nauci koja odavno predstavlja jedini relevantan kriterijum uspešnosti rada u sportu. Ovakav način rada olakšava blizina profesionalnih liga i profesionalnih timova (NHL, Rangers, NFL, Yankies, NBA, Knicks, Nets), zahvaljujući kojoj treneri na CCNY imaju mogućnost neprekidnog usavršavanja u skladu sa visokim kriterijumima profesionalnog sporta. (www.ccnysports.com) Studenti sportisti se motivišu za timski rad i posvećenost koledžu pre svega efikasnom komunikacijom sa trenerima, efikasnim rešavanjem konflikata, isticanjem pozitivnih osobina članova sportskih timova, podsticanjem i nagradjivanjem uspeha pojedinaca. Postizanje vrhunskih sportskih rezultata nije prioritetni cilj Odseka za sport CCNY koledža, ali se poštuju principi selekcije (pravovremenost, kompleksnost, diferenciranost, praćenje dinamike priraštaja dominantnih osobina i sposobnosti) u skladu sa specijalizacijom studenata sportista. Svaki student sportista koji učestvuje u treninzima se podvrgava medicinskim pregledima kojim se ustanovljava njegovo zdravstveno stanje i određuje sposobnost za određenu sportsku aktivnost. U skladu sa tim je na koledžu stalno zaposlen lekar specijalista, i sportski fizioterapeut koji imaju obavezu da prisustvuju treninzima sportskih timova a u okviru Sportskog objekta (Nat Holmann Gymnasium) postoji savremeno opremljen medikalni kabinet. Na ovaj način menadžment Odseka za sport CCNY koledža skida sa sebe odgovornost ukoliko dodje do neželjenih posledica na treningu. Svaki od sportova ima određene **standarde** koji se tiču psihofizičke i tehničke pripreme i moraju se dostići od strane studenata sportista u pripremnom periodu. U tom smeru se racionalno biraju trenažne metode i sredstva treninga. Posebno se vodi računa da sportske obaveze ne ometaju akademske obaveze studenata sportista. Pravilo je da studenti ne mogu trenirati ni nastupati za bilo koji tim koledža ukoliko je njihov prosek ocena ispod dozvoljenog nivoa. **Cilj** je, pre svega, stvaranje izuzetnog sportskog okruženja i širenje školskog sportskog duha, i taj cilj se postiže timskim radom, interakcijom između menadžmenta-trenera-studenata sportista. Sportom se promoviše ne samo CCNY Koledž nego i CUNY Univerzitet.

Sportski objekti koji stoje na raspolaganju studentima na CCNY Koledžu su visoko standardizovani. Može se sa sigurnošću tvrditi da su Nat Holman Gymnasium (sportska sala) i Wingejt fitnes Centar (teretana) među najkvalitetnijim sportskim objektima CUNY Univerziteta. Nat Holman Gymnasium ispunjava uslove za obavljanje treninga (zatvorenog tipa) bejzbola kao i atletske treninge (poseduje atletsku stazu sa odgovarajućim dimenzijama). (www.ccnysports.com) Pored ovih objekata studenti CCNY mogu koristiti i bazen (Jeremijah H. Mahoney pool), National tennis centar, Frederic Johanson park tennis courts i Metropolitan oval (stadion za fudbal). Bazen i stadion za fudbal nalaze se u okviru koledža, odnosno koledž kampusa, dok ostali objekti su vlasništvo grada New York-a i

njih studenti koriste nakon što koledž izvrši zakup objekta već prema potrebama studenata. Lokacija ovih sportskih objekata je uskladjena sa životnim uslovima u lokalnoj zajednici (Harlem, Njujork), blizinom tržišta, transportnim uslovima. Raspored sadržaja i opreme u sportskim objektima, prilagodjen je kretanjima korisnika/publike, od ulaska, svlačionica, sportskih terena, sala, do izlaska korisnika/publike. Tehnološka efektivnost sportskih objekata je na visokom nivou. (www.ccnysports.com) Upravljanje sportskim objektima na CCNY koledžu je povereno organizacionom timu Odseka za sport, koji, pre svega, vodi računa o zahtevima CUNYAC Konferencije, a zatim i o povezanosti organizacije (koledža) sa okruženjem (tržištem). Vodeći računa o činjenicama od kojih zavisi kvalitet rada i nivo rezultata u sportu a u koje se ubrajaju: treneri i stručni kadrovi kao činioci kvaliteta rada u sportu, način finansiranja sporta kao pretpostavka kvaliteta rada u sportu, sportski objekti i oprema u funkciji podizanja kvaliteta rada u sportu, sistem brige o sportistima, naučni i stručni rad kao obaveza bez koje se ne može postići kvalitet rada u sportu, može se zaključiti da organizacija Odseka za sport CCNY koledža osigurava kvalitetan rad u sportu kroz stalni proces osiguravanja uslova za programiranje i sprovođenje trenažnih aktivnosti u cilju maksimiziranja činjenica sportske uspešnosti. Na kvalitet rada se deluje u sklopu determinanti uspeha u sportu kao što su nivo stručne spreme, stručna znanja trenera, dostupnost i kvalitet sportskih objekata i sportske opreme, način finansiranja, sistem brige o sportistima, istorijski, sociološki i kulturološki uticaji. Kvalitetna promocija CCNY koledža kao i CUNYAC Konferencije kao prioritetni cilj Odseka za sport CCNY koledža se potvrđuje kroz stalno angažovanje novih studenata sportista.

DISKUSIJA

Stanje sporta u Republici Srbiji se potpuno implementira u organizaciju sistema sporta u Gradu Valjevu. Nacionalni granski savezi i vrhunski sport, kao i ostale forme sporta u Republici Srbiji, nalaze se na prekretnici, kako organizacionog usavršavanja, tako i sistemskog uobličavanja. Sport, a naročito vrhunski, susreće se sa velikim brojem problema, koji direktno utiču, ne samo na njegov budući razvoj, već i na održavanje dostignutog nivoa razvoja. Problemi koji opterećuju sport su različiti i pripadaju, kako unutrašnjim, oni koji su svojstveni samoj sportskoj organizaciji, tako i spoljašnjim, među kojima treba izdvojiti, pre svih, neadekvatnost prostornih i materijalno tehničkih uslova za trening kojim se gradi sportski rezultat. Adekvatan oporavak sportista, zdravstvena zaštita, obrazovanje, sportska i radna karijera, samo su deo velikog broja nerešenih problema koji zahtevaju brzo rešavanje. Položaj trenera, njihova stručna izgradnja, profesionalni i socijalni status deo su aktuelne situacije koja nije stigla ni do nivoa brige društva i samog sistema sporta. Sportski objekti nalaze se u prilično lošem stanju koje je prouzrokovano dugogodišnjom ekonomskom krizom i nedovoljnim ulaganjem „vlasnika“ i korisnika u održavanje i izgradnju sportskih objekata. Veliki broj važnih sportskih objekata je blizu granice amortizacije, što će u bliskoj budućnosti stvoriti potrebu za izgradnjom novih sportskih objekata. Čak i objekti koji se nalaze u znatno boljem stanju od onih za koje se može reći da su pri kraju veka eksploatacije, zastareli su i iziskuju znatne popravke i amortizaciju. Dalji razvoj sporta u Republici Srbiji zahteva kompletnu reviziju, a potom i plansku rekonstrukciju i izgradnju infrastrukture sportskih objekata. Nepostojanje baze podataka o broju sportskih terena i sportskih objekata u Republici, kao i njihovoj vlasničkoj strukturi dovodi do stihijskog i neplanskog finansiranja rekonstrukcije postojećih i izgradnje novih sportskih objekata. Sport u lokalnoj samoupravi (opština, grad) u potpunosti zavisi od interesa ljudi koji upravljaju organima jedinice lokalne samouprave i njihovim afinitetima prema sportu. Obrazovanje i nauka o sportu kao ključni faktor razvoja sportskog sistema, pri čemu napredak svakog sportskog sistema, u velikoj meri, zavisi od primena naučnih saznanja i učešća obrazovnih institucija u naučnim programima. Sa druge strane, sistem organizacije CUNYAC Konferencije, koja je predstavljena u ovom radu, jednostavno se ne susreće sa ovakvim problemima iz razloga potpune uređenosti kompletnog sistema sporta u Sjedinjenim Američkim Državama. Više je nego primetno da postoje nacionalni standardi ovladanosti programima sporta. Statut i Pravilnici CUNYAC Konferencije uređuju do najsitnijih detalja sve segmente sportsko-poslovne aktivnosti na Univerzitetu grada Njujorka. Postoji hijerarhija u upravljanju pri čemu su ciljevi usmereni na promovisanje, uspostavljanje, održavanje i realizaciju najviših standarda takmičenja, interesa, integriteta i efikasnosti u upravljanju sportskim aktivnostima članova – dvadeset tri koledža Univerziteta grada Njujorka. Komiteti za šampionate i restruktuiranje vodi računa da, organizacija šampionata kao i delovanje Odseka za sport na koledžima bude u skladu sa standardima CUNYAC Konferencije. Konferencija, takođe promoviše dobro sportsko ponašanje studenata sportista, trenera i gledalaca. Sportski objekti koji su vlasništvo koledža i u kojima se održavaju sportske aktivnosti su, vrhunskog kvaliteta.

4. ZAKLJUČAK

Organizacija sporta u okviru lokalne samouprave gledano kroz prizmu Grada Valjevo ukazuje da je neophodno izvršiti korenite promene počevši od ciljeva i aktivnosti u njihovoj realizaciji. Prevažadni ciljevi u okviru sistema sporta u lokalnoj samoupravi su sledeći: utvrđivanje realnih mogućnosti u vezi investiranja u sportsku infrastrukturu, utvrđivanje namene sportskih objekata i formiranje strategije razvoja sportskih grana koje imaju prioritet sa obzirom na tradiciju i mogućnosti sportske infrastrukture, uspostavljanje kategorije školskog sporta, kao baze za funkcionisanje sportske reprodukcije, edukacije i stvaranja “zdrave” populacije, usmeravanje rada svih sportskih klubova ka stvaranju kvalitetne sportske reprodukcije i finansiranje sportskih organizacija u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima i njihova striktna primena i kontrola. Unapređenje organizacije sporta u lokalnoj samoupravi praktično je prikazan kroz Model organizacije sportskih aktivnosti. Osnovni deo modela čine poboljšanje sportske infrastrukture i formiranje Sportskog saveza na lokalnom nivou, kao nosioca organizacije i budućeg razvoja sporta, čiji ciljevi se ogledaju u poboljšanju komunikacije i koordinacije između članica Saveza, formiranju stabilne, razvojne baze za finansiranje sporta kroz kategorizaciju sportskih grana, stipendiranje talentovanih sportista i pomoć klubovima u osposobljavanju stručnog kadra i promocija sporta u gradu i okolini (organizovanje sportskih manifestacija, stručnih skupova, pronalaženju sponzora i donatora,...). U skladu sa reafirmisanjem piramidalnog sistema sporta, lokalna samouprava bi trebalo da pruži potrebnu podršku i preneti nadležnosti raspodele i distribucije budžetskih sredstava Sportskom savezu. Na taj način će se postići transparentnost u finansiranju sporta u gradu/opštini, kao i mogućnost da sportske organizacije, preko svojih predstavnika u Skupštini Saveza, učestvuju u kreiranju politike i strategije razvoja sporta u opštini. Predlog organizacione strukture sporta predstavlja unapređen (inoviran) pozitivan primer organizacije sporta kakve srećemo u pojedinim lokalnim samoupravama u Srbiji sličnih demografskih karakteristika. Ovakva organizacija omogućava formiranje i primenu kriterijuma za kategorizaciju (bodovanje) ekipnih i pojedinačnih sportova. Na osnovu ovih kriterijuma treba planirati sredstva za finansiranje članica sportskog saveza na veoma uspešan način. Težište organizacije sporta treba usmeriti ka školskom sportu u smislu stvaranja što boljih uslova tokom redovnog školovanja, kao baze za funkcionisanje sportske reprodukcije, edukacije i stvaranja “zdrave” populacije. Razvoj školskog sporta ogleda se kroz trenažni proces i organizaciju takmičenja što većeg broja učenika. Ovakav model organizacije školskog sporta zasnovan je na pozitivnom primeru CUNYAC Konferencije, prilagođeno našim uslovima. Grad Valjevo se nalazi pri samom dnu Srbije po većini ekonomskih parametara (prosek primanja, loše funkcionisanje privrednih sistema i sl.) tako da je za razvoj sporta, naročito vrhunskog sporta, neophodno obezbediti kvalitetnu sportsku reprodukciju. Isključivo oslanjanjem na sopstvene snage (igrače ponikle u klubu) mogu se obezbediti kontinuirani sportski rezultati. Redovno sakupljanje informacija o sportskim organizacijama, takmičenjima, rezultatima, efikasnosti sistema treninga, upoređivanjem postignutih rezultata sa planiranim i svih ostalih pokazatelja koji su u vezi sa usavršavanjem sportista i sportskih ekipa je neophodno radi kvalitetnog planiranja razvoja pojedinih sportskih grana i razvoja sporta uopšte. Dobar sistem informisanja pruža mogućnost za donošenje pravovremenih odluka.

LITERATURA

- [1] Broussard, M., Carter, C. (1999.): *Official NBA guide 1999-2000*, NBA
- [2] Cevich, I (2007.): *Human resurs menagement mcgror hill. International edition Tenth dition*
- [3] CUNY athletics (2008/2009): *Operating manual*
- [4] Đurđević, N. (2004.): *Uloga lokalnih zajednica u oblasti sporta. Uprava za sport, Beograd*
- [5] E.S.P.N. (2008): *College Hoops Preview, NewYork*
- [6] Grupa autora (1996.): *Zakon o sportu. Sl. Glasnik RS 52/96, Beograd*
- [7] Ilić, V. (2007.) *Upravljanje kvalitetom, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd*
- [8] Jovanović, M.(2004.) *Interkulturni menadžment. Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd*
- [9] Maslov, A. (2001.): *O životnim vrednostima – Izabrani eseji o psihologiji vrednosti. IP Žarko Albulj, Beograd*
- [10] Mihajlović, M. (2005.): *Menadžment sportskih organizacija. Fakultet za menadžment u sportu, Beograd*
- [11] Michael, E. Porter. (2007.): *Konkurentna prednost. Asee books, Novi Sad*
- [12] NCAA (2007/2008): *Division III Manual, Constitution Operating Bylaws, Administrative Bulaws*
- [13] Sengi, P. (2003.): *Peta disciplina – umeće i pravila organizacije koja uči. Adizec, Novi Sad*