

Prof. dr Milan B. Nešić¹

Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,

Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

DETERMINANTE KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU

SAŽETAK: Novi koncept pristupa ljudskim resursima u poslovnoj sferi, sa kojom savremeni sport ima brojnih dodirnih tačaka, izuzetno ističe značaj znanja, obrazovanja i sposobnosti kadrova. Dakle njihovih ukupnih kompetencija, kao ključnog faktora za razvoj određene organizacije, kao i sportske oblasti u celini. Pojedini potencijali čoveka se moraju unapređivati obrazovanjem i inovacijom znanja, koje treba permanentno razvijati, usavršavati i promovisati, kako bi se ti potencijali transformisali u kapital (vrednost), odnosno svesnu i svrsishodnu aktivnost u svim radnim procesima. Drugim rečima, savremene koncepcije menadžmenta u sportu afirmišu i potenciraju značaj ljudskih resursa u ostvarivanju željenih i postavljenih ciljeva organizacije (pre svega sportskih organizacija – klubova, ali i drugih organizacionih oblika neophodnih za egzistenciju sportske delatnosti), gde je kvalitet kadrovskog potencijala direktno odgovoran za koordinaciju i usmeravanje upravljačkih procesa, odnosno neposredno utiče na sve aktivnosti u sportu.

Menadžmentske aktivnosti u sportskim organizacijama neizostavno su direktno povezane sa radnom efikasnošću, što u prvi plan stavlja pitanje kompetencija ljudskih resursa. Na taj način se one pojavljuju kao veoma merljiva kategorija, koja se evaluira odgovarajućim (prihvaćenim) organizacijskim standardima. Dakle, posmatrano i sa pozicija menadžmenta u sportu, može se konstatovati da kompetencije predstavljaju vrlo

¹ milan.nesic@tims.edu.rs

„merljivu” kategoriju u konkretnom sportskom sistemu. Na njihovo poboljšanje se može uticati permanentnom edukacijom (unapređenjem znanja), tako da se, u suštini, glavnim komponentama kompetencija ljudskih resursa u sportu mogu smatrati: znanje, veštine, stavovi i vrednosti.

Ključne reči: kompetencije, sport, sportski menadžeri

UVOD

Ljudski resursi angažovani u radu jedne sportske organizacije suštinski predstavljaju ključ njenog uspeha. Nažalost, aktuelna sportska praksa pokazuje da većina sportskih organizacija kod nas (u gotovo svim sportskim granama) još uvek ne prepoznaje ovu činjenicu. To je naročito uočljivo kada je reč o kontekstu menadžmenta sportskih organizacija. U Srbiji, još uvek, njihovi upravljački delovi ne uspevaju da odaberu, ali i zadrže, kvalitetan menadžerski kadar (u svim nivoima menadžmentske strukture). Na taj način ostaju uskraćeni, u prvom redu, za potencijale koji omogućavaju kvalitetnu konkurentsku prednost. Jer, da bi se odabrao kvalitetan kadar (kako upravljački, tako i stručni) neophodno je dobro organizovati sam proces selekcije i izabrati kandidate koji su spremni da budu efikasni u svom radu, a istovremeno i lojalni svojoj (sportskoj) organizaciji.

Selekcija kadrova u sportu predstavlja proces identifikacije i angažovanja (zapošljavanja) najboljih pojedinaca (kvalifikovanih kandidata koji su potencijalno u stanju da odgovore svim zahtevima vizije, misije i ciljeva konkretne sportske organizacije), od ukupnog prethodno generisanog broja potencijalnih i raspoloživih „kandidata”. Naravno, u skladu sa važećom zakonskom regulativom u konkretnoj oblasti. Stoga se pitanje kompetencija ljudskih resursa angažovanih za rad u menadžmentu sportske organizacije mora postaviti na nivo ključnog faktora njenog upravljanja.

Jedan broj radova posvećenih kontekstu ključnih kompetencija u poslovnim organizacijama, a koji mogu biti aplikativni i u sportskoj delatnosti, jasno govore o značaju identifikacije glavnih činilaca kompetencija ljudskih resursa. Na osnovu njih i ukupnih kompetencija organizacije. Tako, na primer, Dalton (1997) definiše model kompetencija kao *motive, obeležja i skup željenih ponašanja pojedinca za određeno radno mesto ili organizacijski nivo*. Kao takav, osnovu ovog modela kompetencija dominantno određuje „obrazovni profil” (najčešće razvijen za pojedinačno zanimanje, ali i kao individualna nadogradnja ljudskih resursa). U svakom slučaju, modeli kompetencija se mogu koristiti kao polazište za izjednačavanje specifikacije posla sa strategijama organizacije (Popović,

Kuzmanović i Martić, 2012). U tom kontekstu one se mogu tretirati kroz odslikavanje karaktera „zajedničkog jezika” koji se koristi za identifikovanje ključnih faktora uspeha (sportske) organizacije (*Heijke, Meng and Ris, 2003; Lievens et al., 2004*).

Sa aspekta menadžmenta u sportu kompetencije se mogu posmatrati kao skup povezanih znanja, stavova, veština i drugih individualnih karakteristika ljudskog potencijala u sportskoj organizaciji koji utiče na glavna atributivna svojstva obavljanja određenog posla. Međutim, među autorima menadžment teorija još ne vlada opšti konsenzus oko jedinstvenog definisanja pojma kompetencija, pa tako i u oblasti sportskog menadžmenta. Odnosno, ne samo da nema jedinstvene definicije, već različiti autori kreiraju svoju vlastitu sliku o tome šta one jesu i šta obuhvataju (*Bahtijarević-Šiber, 1999; Shippmann et al., 2000*).

Dosadašnja istraživanja koja su se bavila kompetencijama menadžera u sportu Srbije gotovo da i ne postoje, tako da se ovoj problematici sportskog menadžmenta mora posvetiti daleko veća pažnja. Jedino relevantno istraživanje (*Maksimović, 2008*) realizovano kao pilot-studija na uzorku predstavnika sportskih klubova iz AP Vojvodine, ukazalo je na dominantne indikatore individualnih kompetencija (sposobnost uspostavljanja međuljudskih odnosa; visokim skalarnim prosecima vrednovane su i kompetencije koje se odnose na sposobnost planiranja, odnosno sposobnost učenja; relativno najmanji značaj se pripisuje kompetencijama sposobnosti samostalnog rada i rada u interdisciplinarnom timu). S druge strane veći broj istraživanja stranih autora (*Kan, Wang and Chaoping, 2002; Horch and Schutte, 2003; Barcelona and Ross, 2004; Balduck, Rossem and Buelens, 2009; Koenigsfeld, Kim, Cha and Cichy, 2012*) ukazuje da se mogu kreirati modeli kompetencija sportskih menadžera koje, u najvećem broju slučajeva, dominantno obuhvataju karakteristike: menadžerski uticaj, organizaciona posvećenost, inicijativnost, orijentacija na kvalitet usluga, samopouzdanje i razvoj ličnih kompetencija povezanih sa poslom koji obavljaju. Odnosno, moguće je u modelima definisati faktore kompetencija, gde se kao polazišta nalaze: tehnike upravljanja/rukovođenja, programiranje sportskih/rekreativnih sadržaja, tehnike poslovne administracije, teorijsko znanje sportsko/rekreativne oblasti i značaj permanentnog obrazovanja kao faktor podizanja kompetencija (individualnih i organizacijskih).

KOMPETENCIJE I KOMPETENCIJSKI PRISTUP UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U SPORTU

U najopštijim razmatranjima pojmova *kompetencija* i *kompetentnost*, može se poći od njihovog najopštijeg određenja, odnosno semantičke osnove.

Tako, pojam *kompetencija* (lat. *competentia*) označava nadležnost, merodavnost, polje rada nekog nadležstva; područje u kojem neka osoba poseduje znanja, iskustva i veštine. S druge strane, pojmovna odrednica *kompetentan* povezana je, takođe, sa nadležnošću i merodavnošću osobe, ali i sa formalnom i/ili stvarnom osposobljenošću za neki posao (Jovanović, 2006).

Neke od definicija kompetencija se mogu videti kroz stavove pojedinih autora. Bojatis (*Boyatzis, 1982*) je definisao da kompetencija predstavlja *osnovnu karakteristiku osobe koja rezultira u efikasnom i/ili superiornom obavljanju posla... može biti osobina, motiv, veština, aspekt slike o sebi ili socijalne uloge, kao i korpus znanja koju ona/on koristi*. Vudruf (*Woodruffe, 1991*) smatra da su kompetencije *skup ponašanja koje osoba mora izvesti da bi zadatke i funkcije posla obavila kompetentno*, dok Var i Koner (*Warr and Conner, 1992*) smatraju da se kompetencija za neki posao posmatra kao *skup ponašanja, znanja, procesa mišljenja i/ili stavova za koje je verovatno da se reflektuju u obavljanju posla, a koji dosežu do prethodno definisanih elementarnih, bazičnih i visokih nivoa standarda*. S druge strane Grin (*Green, 1999*) smatra da su *individualne kompetencije merljive radne navike i lične veštine koje se koriste za postizanje radnih ciljeva*, a Kurc i Bartram (*Kurz and Bartram, 2002, str. 229*) stoje na stanovištu da kompetencije obuhvataju *skupove ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda*.

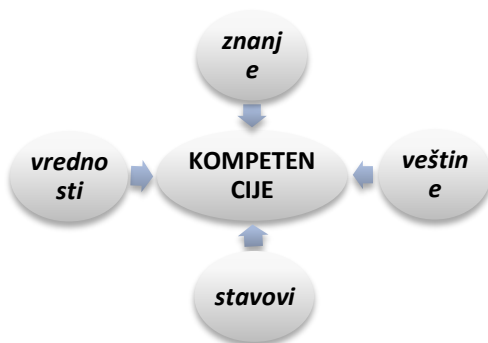
Bez obzira na različite autore i njihove pristupe, može se smatrati da u teoriji egzistiraju dve relativno samostalne grupe stavova. Prvu čine one definicije koje se odnose na *kvalifikacije ili standarde obavljanja posla*, dok se druga grupacija odnosi na posmatranje kompetencija kao odrednice za *visoku uspešnost na poslu ili superiorno obavljanje posla*.

Međutim, u teorijskim razmatranjima, pored problema definisanja koncepta, otvorena pitanja za raspravu u vezi sa kompetencijama čini i bliskost sa pojmom *kompetentnost*. Naime, neki autori koriste termin *competence* (nadležnost i/ili sposobnost), a drugi *competency* (delokrug), odnosno koristeći ih kao sinonime. Mada se većina slaže da su to povezani i komplementarni pojmovi, ipak ih diferencira kao relativno samostalne odrednice. Dok *competence* u suštini označava umešnost (stručnost) u odnosu na neke specifične radne aktivnosti i prema unapred definisanom standardu, *competency* se u prvom redu odnosi na ponašanja koja podržavaju uspešno obavljanje određenih radnih aktivnosti (ne na specifikaciju veština i znanja, već na način primene, tj. kako se te veštine i znanja koriste pri obavljanju radnih aktivnosti) (*Kurz and Bartram, 2002*). Isti autori (str. 235) ova dva pojma razlikuju u sledećim aspektima: (1) kompetencije se definišu u akcionim i ciljno orijentisanim terminima; (2) kompetencije predstavljaju repertoare ponašanja ljudi, dok je stručnost 'stanje' nivoa postignuća; (3)

stručnost se odnosi na postignuće (stečena znanja, veštine, kvalifikacije i iskustva) i uvek se posmatra u prošlom vremenu (šta je neka osoba do sada postigla, dok ništa ne govori o tome šta bi sve još mogla postići); (4) kompetencije se mogu, takođe, tretirati unazad (tzv. kružno procenjivanje, sa povratnom informacijom), ali se prvenstveno posmatraju u sadašnjosti (u kontekstu aktuelne procene), kao i u budućnosti (kao kompetencijski potencijal); (5) povezanost kompetencije i stručnosti ogleda se u njihovoj međusobnom korelaciji, tako što se individualna stručnost demonstrira primenom odgovarajuće kompetencije unutar radnog okruženja, na način da se efikasno i efektivno ostvaruje postavljeni cilj.

Dakle, posmatrano i sa pozicija menadžmenta u sportu, može se konstatovati da kompetencije mogu biti tesno povezane sa radnom efikasnošću, što ih čini veoma merljivom kategorijom, a koja se evaluira opšte prihvaćenim organizacijskim standardima. Na njihovo poboljšanje se može uticati permanentnom edukacijom, tako da se, u suštini, glavnim komponentama kompetencija ljudi u sportskim organizacijama smatraju: 1) znanje, 2) veštine, 3) stavovi i 4) vrednosti (Slika 1).

Slika 1 – Osnovne komponente kompetencija u sportskom menadžmentu



Izvor: autor

Upravljanje ljudskim resursima u savremenim organizacijama postaje sve važnije pitanje njihovog razvoja, odnosno samog opstanka na tržištu. Među više različitih modela i pristupa ovom problemu, u poslednje vreme sve više pažnje se posvećuje tzv. *kompetencijskom pristupu* upravljanja ljudskim resursima, koji može biti aplikativan i u sportskim organizacijama.

Razvoj ovog modela počeo je krajem dvadesetog veka, odnosno od kako se u poslovnim okruženjima intenzivnije počelo razmišljati o pojmu kompetencija zaposlenih. Ovaj pristup u proučavanju i praksi upravljanja ljudskim resursima, veoma popularan u Americi i Velikoj Britaniji, poslednjih desetak godina se počeo intenzivnije širiti na prostoru Evropske unije, pre svega Skandinavije, ali i u azijskom području, gde se u pojedinim

zemljama primenjuje i na nacionalnom nivou (*Sparrow*, 1997). Osnovna ideja razvijanja modela usmerena je na definisanje sistema za efikasno ponašanje pojedinaca sa ciljem da se odaberu pravi ljudi za ulazak u (sportsku) organizaciju, te uspostave standardi njihove edukacije. Nakon toga i definisanje standarda njihovog individualnog (i kolektivnog) razvoja na način koji najviše odgovara ciljevima organizacije. To, svakako, treba da prati i adekvatnost nagrađivanja, kao i razvoja standarda za upravljanje njihovim karijerama. Naravno, sve ovo je u skladu sa nastojanjima (sportske) organizacije da bude što efikasnija i efektivnija kao celina.

Bitnu ulogu u pojavljivanju i prihvatanju kompetencijskog modela upravljanja ljudskim resursima odigrao je kontekst promena u poslovnom okruženju u poslednjih dvadeset godina. Poslovni ambijent je postao sve intenzivniji, turbulentniji i podložan brzim promenama, što je stvorilo uslove za pojavu sve veće brige za kompetencije zaposlenih (ljudskih resursa) kao odgovora na promene do kojih je dolazilo. Ovakve tendencije nisu mimoišle ni sport, kao sastavnog dela globalnog tržišta (posebno profesionalnog sporta), tako da dotadašnja tradicionalna (rigidna) podela poslova postaje neodrživa i štetna za kompetitivnost većine organizacija (i sportskih organizacija). U savremeno koncipiranim i struktuiranim radnim organizacijama poslovi postaju difuzniji, bez jasnih granica; zaposleni se sve više biraju za pripadnost organizaciji, selekcija se usmerava na uklapanje u postojeću organizacijsku strukturu posmatranu kao celina, koja poseduje svoju organizacijsku klimu i kulturu baziranu na učenju i znanju, umesto na dosadašnje biranje pojedinca za fiksni posao, odnosno konkretno radno mesto (*Sparrow*, 1997). Aplikativnost ovakvih pojava na sportske organizacije je, dakle, više nego očigledna. Iz ovih razloga, dakle, organizacijska identifikacija znanja, veština, sposobnosti, vrednosti, kao i drugih karakteristika pojedinaca, koje su bitne za sportsku organizaciju kao celovit sistem (time i za njenu efikasnost), dobija na svojoj značajnosti.

Različite individualne karakteristike ljudskih resursa u sportskoj organizaciji, prema ovom konceptu, traže jasan izraz i menadžmentsku orijentaciju ka novom pristupu u kojem dominira ograničeni, ciljno usmeren i relativno manji broj kompetencija pojedinaca. Promena organizacijskog fokusa (sa zahteva posla na karakteristike pojedinca), traži promenu metoda i procesa u upravljanju ljudskim resursima. Tako da se u ovom kontekstu razvijaju i novi modeli upravljanja ljudskim resursima, orijentisani na pojedinca. Upravo je ta ideja univerzalnosti i široka primenljivost kompetencija na celu organizaciju razlog rastuće popularnosti kompetencijskog modela u praksi poslovnih organizacija (Štimac, 2006).

U aktuelnoj literaturi iz oblasti menadžmenta ističu se tri relativno različita pristupa kompetencijskom modelu, koji, svaki za sebe, mogu biti

dobra podloga za dalja proučavanja ovog pristupa i na području sportskog menadžmenta.

Prvi se zasniva na istraživanjima Bojatisa (*Caldwell*, 2010) koji polazi od pretpostavke da efikasnost i napredak organizacije zavisi, u prvom redu, od njenih menadžera, odnosno da su karakteristike osoba koje vode organizaciju ključene za njen uspeh. Takođe, on uočava da se menadžeri u praksi biraju na osnovu implicitnih teorija koje govore o modelu „uspešnog menadžera”. Polazi od stava da postoji određeni fiksni broj *kompetencija* u odnosu na koje se svi menadžeri razlikuju, te na osnovu istraživanja (obuhvatilo oko 2000 menadžera, u 41 različitom poslu) definiše 21 kompetenciju bitnu za posao menadžera. Primenjujući *JCAM* metod (*Job Competence Assessment Method*) tih 21 kompetencija razvrstao je dve grupe: (1) *osnovne granične kompetencije* koje predstavljaju minimalne preduslove za uspešan rad menadžera, ali one ne obezbeđuju izvrsnost u obavljanju posla i ne utiču bitno na nju; tako da je neophodna (npr: logičko razmišljanje, tačna procena sebe, spontanost, slef. koncept, i sl.) i druga grupa, a to su (2) *superiorne kompetencije* koje dovode do efikasnog, vrhunski realizovanog kvaliteta posla (postize ih tek svaki deseti menadžer; npr: orijentacija na efikasnost, interes za uticaj, upravljanje grupnim procesima, istrajnost, prilagodljivost, i sl.) (prema: *Wood and Payne*, 1998). Dakle, reč je o pristupu orijentisanom na pojedinca.

S druge strane Prahalad i Hamel (*Prahalad and Hamel*, 1990, str. 82) u svom modelu polaze od organizacijskog nivoa. Definišu pojam *ključne kompetencije* kojima je obuhvaćen jedinstveni skup tehničkih veština, a koje su bitne za efikasnost organizacije. Dakle, ovde je u prvom redu reč o *kompetencijama organizacije*, a ne samo pojedinca. Ključne kompetencije na organizacijskom nivou reflektuju se i na fundamentalne osobine pojedinaca (*KSAO: Knowledge – znanje; Skills – veštine; Abilities – sposobnosti; Other characteristics – ostale karakteristike pojedinca* potrebne da bi se posao dobro obavio). Ove osobine pojedinca, koje su integrisane u ključne kompetencije organizacije, omogućavaju joj da se brzo prilagođava na promene u okruženju (na tržištu). Za organizaciju, kompetencija se u prvom redu odnosi na učenje i razvoj, odnosno „kolektivno učenje u organizaciji” (Štimac, 2006).

Treći pristup se zasniva na jednom od, u literaturi, zapaženijih savremenih modela Robertsona, Kalinana i Bartrama (*Robertson, Callinan and Bartram*, 2002) koji je utemeljen na tzv. *ponašajnim kompetencijama*. Faktorizacijom su izdvojili četiri grupe varijabli značajnih za uspešno obavljanje posla: (1) *kompetencijski potencijal* (individualne karakteristike osobe neophodne za realizaciju željenih ponašanja), (2) *kompetencije* (skup poželjnih ponašanja, pri čemu je poželjno ponašanje definisano kroz ishode prema kojima su ta ponašanja usmerena), (3) *kontekst* (situacioni faktori koji određuju koja su to ponašanja i ishodi poželjni; zasnivaju se na

karakteristikama organizacije i na karakteristikama socijalnih odnosa u organizaciji), i (4) *rezultati i ishodi* (kroz interakciju kompetencijskog potencijala s jedne strane i kontekstualnih uticaja s druge, razvijaju se kompetencije kao efikasni odgovori na zahteve posla).

Ono što može predstavljati značajnu odrednicu prilikom razmatranja pitanja kompetencija u sportskim organizacijama jesu prednosti koje pojedini kompetencijski modeli imaju na dugoročnu orijentisanost sportske organizacije. Tačnije na realizaciju njene vizije i misije, što je usko povezano sa organizacijskim opredeljenjima koja usmeravaju pažnju na povezanost obavljanja posla sa strateškim ciljevima organizacije.

Bez obzira na to što se sportske organizacije i, uopšte, sportsko organizovanje u nekom okruženju, međusobno mogu znatno razlikovati (u odnosu na granu sporta, strateško usmerenje, teritorijalni obuhvat, i sl.), što sa sobom nosi i egzistenciju njihovih različitih potreba, mogu se evidentirati neki zajednički imenitelji koji su prepoznatljivi u većini modela kompetencija. Jedan broj modela insistira na organizacijskim vrednostima i strategijama, dok drugi ističu ulogu kompetencija u kontekstu olakšavanja rada i komunikacije kod zaposlenih, odnosno definišu očekivanja od ljudskih resursa (uz utvrđivanje osobine, znanja i veština koje su važne za obavljanje poslova i zadataka) (Štimac, 2006). Zbog toga su vidljiva dva glavna područja u kojima se očekuju poboljšanja u aktivnostima ljudskih resursa uvođenjem kompetencijskih modela. Naime, cilj razvijanja konkretnog modela je da, s jedne strane odražava organizacijske vrednosti i strategije, što olakšava njihovo prihvatanje u svim segmentima rada (sportske) organizacije (i od svih zaposlenih), a s druge strane da svim njenim članovima omogući jasno razumevanje očekivanja koja se postavljaju pred njih, te na osnovu toga objektivizuju ocene njihovog radnog učinka.

Mada su različiti kompetencijski modeli, kako je već i rečeno, različito postavili osnovu određenja kompetencija, posebno kod modela koji se zasnivaju na individualnim kompetencijama (karakteristike pojedinca – jedni insistiraju na znanju i veštinama, dok drugi u prvi plan postavljaju ponašanja i motivaciju) zajedničke odrednice su im: vrednosti, interesi, sposobnosti, iskustva, osobine i stavovi (Kurz and Bartram, 2002) (Slika 2). Dakle, može se konstatovati da je osnovni cilj kompetencija (njegovog modeliranja, primene i razvoja) usmeren na razvoj ljudskih resursa u (sportskim) organizacijama (Storey, 2016).

Slika 2 – Kompetencijski model – sadržajna struktura u sportskoj organizaciji



Prema: Kurz and Bartram, 2002; prilagodio: autor

ZNANJE KAO DETERMINANTA RAZVOJA KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU

Savremeno organizovane sportske organizacije (sportski sistemi), pred koje se danas postavljaju visoki zahtevi sportske delatnosti u celini (kako u domenu sportsko-trenažne tehnologije, tako još više u prostoru upravljanja organizacijama), nameću i neophodnost obezbeđivanja visoko stručnih ljudskih resursa, koji poseduju specifična znanja i primenljive veštine. Zbog toga je sportski menadžment danas još uvek suočen sa problemom i pitanjem kako zadovoljiti veliku potražnju za kvalitetnim kadrovima u sportu. Odnosno sa kakvim će znanjima, umećem i sposobnostima, odnosno kompetencijama, stručni kadrovi obavljati sve složenije i odgovornije poslove u sportskim organizacijama kao složenim sistemima (Nešić i Nešić, 2012).

U različitim teorijskim konceptima i metodama kojima se nastoji izvršiti sistematizacija znanja, posmatrano sa aspekta menadžmenta u sportu, mogu se veoma aplikativnim uzeti one klasifikacije koje doprinose razvoju ideje o važnosti znanja u sportu, odnosno one koje su značajne za kontekst poslovanja i funkcionisanja sportskih organizacija.

Tako, na primer, prema Zaku (Zack, 1999) osnovna podela sadrži pet tipova znanja: (1) deklarativno – u osnovi podrazumeva spoznaju o tome „šta treba znati o nekome ili nečemu” (u menadžmentu popularno nazvano *know-*

what); (2) proceduralno – podrazumeva poznavanje procedura i metodologije (znati *kako* – *know-how*); (3) kauzalno – poznavanje konteksta aktivnosti i sadržaja prema kojem je usmereno znanje (znati *zašto* – *know-why*); (4) kondicionalno – sve ono što može da identifikuje vremenske parametre primene znanja (znati *kada* – *know-when*); i (5) relaciono – poznavati odnose i relacije aktera koji učestvuju u realizaciji znanja (znati *ko/šta*; s *kim/čim* – *know-who*, *know-where*).

Navedeni tipovi znanja se mogu smatrati i ključnim komponentama menadžerskog znanja u sportu, posebno posmatrano sa aspekta razvoja menadžerskih kompetencija. Posebno se to odnosi na primenu znanja u realizaciji menadžment funkcija u sportskim organizacijama, a naročito funkcije planiranja, gde se vidi direktna korespodentnost navedenih tipova znanja sa sadržajima planiranja. Naime, u procesima izrade planskih dokumenata u sportskoj organizaciji, u osnovi, mora se odgovoriti na „šest pitanja” koja usmeravaju plansku aktivnost, a to su: *zašto* se nešto radi (definiše konture/konceptualizaciju plana), *šta* se radi (određuje cilj), *kada* se radi (definiše vremenske parametre i rokove), *kako* se radi (determiniše metodologiju rada, tj. realizacije planskih zadataka koji su u funkciji efikasnog ostvarivanja ciljeva), *ko* radi (identifikuje neposredne izvršioce i njihove odgovornosti) i *gde* se aktivnost pretežno obavlja (identifikuje poslovno okruženje) (Tabela 1).

Tabela 1 – Korespodentnost komponenti znanja sa menadžerskim aktivnostima planiranja u sportskim organizacijama

Komponente znanja znati:	Elementi planiranja znati definisati u planu:
<i>zašto</i>	<i>konceptualizacija</i> plana
<i>šta</i>	definisanje <i>cilja/ciljeva</i>
<i>kako</i>	<i>metodologija</i> rada
<i>kada</i>	<i>vremenski rokovi</i>
<i>ko</i>	<i>izvršioци</i>
<i>gde</i>	identifikacija <i>okruženja</i>

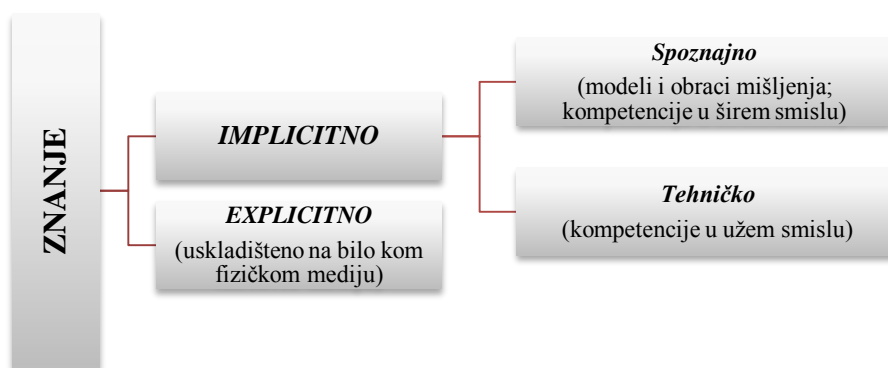
Izvor: autor

Takođe, znanje se može podeliti i sa aspekta kolektiviteta, tako da postoji: (a) *individualno* (obuhvata znanje pojedinaca i ono može biti *opšte* i *posebno*; opšte se odnosi na poznavanje određenih oblasti koje su predmet interesovanja šire populacije i kao takvo dostupno je svima, a uglavnom se stiče tokom procesa osnovnog obrazovanja; dok posebno znanje obuhvata poznavanje nekih užih oblasti interesovanja, te za razliku od opšteg znanja nije svima dostupno, već je „privilegija” onih koji imaju više obrazovne nivoe) i (b) *kolektivno* (znanje koje poseduje neka organizaciona celina). U

ovom kontekstu sportsku organizaciju treba posmatrati kao skup pojedinaca, što usmerava na zaključak da je kolektivno znanje jednako kumulativu znanja pojedinaca koji konstituišu određenu sportsku organizaciju. Takođe, ovako shvaćeno kolektivno znanje neizostavno ubuhvata i sinergijsku komponentu, koja podrazumeva da pojedinci pored sopstvenog znanja, u svom aktivnom saradničkom odnosu, stvaraju i dodatno znanje koje je rezultat kognitivnog procesa i odnosi se na unapređenje znanja. Za sportske organizacije je jako značajno da u svom sastavu imaju ljude koji poseduju širi dijapazon znanja, ali i veći broj pojedinaca koji su poznavaoi nekih specifičnih oblasti značajnih za rad i egzistenciju konkretne sportske organizacije (posebno je u ovom smislu značajno trenersko znanje).

Nadalje, kada se sagledava strategija upravljanja znanjem (i kompetencijama) u sportskim organizacijama tada se kao determinanta nameće podela na: *implicitno* (*tacit*; personalno znanje oličeno u individualnom iskustvu i uključuje neopipljive faktore kao što su: lična uverenja, perspektive, vrednosti i sl.) i *eksplicitno* (*explicite*; znanje koje može da bude izraženo u formalnom jeziku i razmenjivano između pojedinaca) (Murray and Smolnik, 2011). U kontekstu menadžerskih kompetencija u sportu (i njihovog razvoja) posebno je značajan kontekst implicitnog znanja, gde se kroz prostor *spoznajnog* znanja kreiraju modeli i obrasci mišljenja (suštinski predstavljaju kompetencije u širem smislu), dok se u prostoru *tehničkog* nalaze sve neophodne determinante znanja koje čine suštinsku podlogu za uspešno obavljanje stručnih poslova ljudskih resursa u sportu (kompetencije u užem smislu) (Slika 3).

Slika 3 – Vrste znanja kao osnova menadžerskih kompetencija u sportu



Izvor: Nešić, 2008, str. 305

Upravljanje znanjem u sportskim organizacijama treba da obezbedi uspešno kreiranje adekvatnog procesa kojim se sva raspoloživa, a za

konkretnu organizaciju relevantna znanja, mogu uspešno prikupljati, sistematizovati, te u potrebnom trenutku i distribuirati. To, u krajnjem ishodu, dovodi do stvaranja adekvatnih organizacijskih kompetencija. Kako će izgledati sistem upravljanja znanjem, odnosno na koji način će se on uspostaviti i kako će funkcionisati, to zavisi isključivo od konkretne situacije u kojoj se sportska organizacija nalazi.

Modeli upravljanja znanjem su brojni i različiti. Međutim, u dosadašnjoj sportskoj praksi, posebno u sportskim organizacijama lokalnog nivoa i značaja, nisu uočeni neki jasno definisani modeli upravljanja znanjem (a time i modeli razvoja kompetencija). Stoga se kao teorijski aplikativan može posmatrati jedan od osnovnih modela uzetih iz organizacijskih teorija (Savić i Stefanović, 2006) koji podrazumeva četiri međusobno povezane faze: (1) *kreiranje znanja* (unos novog znanja u organizaciju, koji obuhvata podfaze: otkrivanja, prikupljanja i razvoja novog znanja), (2) *čuvanje znanja* (skup aktivnosti koji se odnosi na pravilno „skladištenje” prikupljenog znanja i njegov opstanak unutar organizacijskog sistema), (3) *transfer znanja* (aktivnosti prenošenja znanja između delova organizacije i pojedinaca) i (4) *korišćenje znanja* (aktivnosti koje se odnose na praktičnu primenu stečenih znanja u svakodnevnim aktivnostima sportske organizacije).

Takođe, može se aplikativnim za sportske organizacije uzeti i Mejov model (Premović i Premović, 2009) koji definiše da je za efikasno upravljanje organizacionim znanjem, neophodno obezbediti funkcionisanje pet elemenata: (1) posvećivanje pažnje permanentnom učenju, (2) kombinovanje znanja i iskustva, (3) podela postojećeg organizacionog znanja, kroz međusobnu saradnju i komunikaciju, (4) stalna prisutnost i dostupnost informacija, i (5) korišćenje i razvijanje postojećeg znanja. U ovom modelu prioritetna važnost se pridaje nematerijalnim organizacijskim vrednostima (u odnosu na materijalne), uz permanentni razvoj intelektualnog kapitala (sportske) organizacije putem vrednovanja individualnih sposobnosti, individualne i kolektivne motivacije, organizacione klime i efektivnosti radnih grupa (timova, ekipa, i sl.). Takođe, ovde do izražaja dolazi značaj individualnog učenja i razvoja kroz unapređenje kompetencija, uz odgovarajuće vrednovanje i poklanjanje pažnje iskustvu, kao i sistemima organizacijske baze podataka.

ZAKLJUČAK

Uspešno obavljanje menadžerskih (rukovodnih) aktivnosti u sportu značajno je uslovljeno, sa jedne strane, znanjem i sposobnostima svakog pojedinca angažovanog u ovoj oblasti, dakle njihovim kompetencijama. Sa druge strane, karakter sportske organizacije (klub, savez, asocijacija, i sl.),

sportske grane ili društvene pozicije sportske organizacije (razvijenost sporta, popularnost, pozicioniranost u međunarodnim okvirima, lokalnom nivou, i sl.) kao i sama menadžerska pozicija, uslovljava nivo osposobljenosti, znanja i kompetencija svakog menadžera. Naravno, pored znanja neophodna karika u lancu menadžerske uspešnosti jeste i „posedovanje” individualnog talenta i određenih veština za ovaj posao.

Da bi uspešno odgovorili kompleksnim zadacima i realizovali postavljene ciljeve, menadžeri u sportskim organizacijama moraju da steknu određeni fond znanja (teorijskih i praktičnih). A da bi se stečeno znanje moglo adekvatno realizovati u neposrednom radu, neophodno je posedovanje određenih kompetencija koje im omogućavaju efikasno izvršavanje postavljenih zadataka.

Imajući u vidu prethodne opservacije u ovom radu, može se smatrati da je aplikativnost kompetencijskog modela u sportskim organizacijama sasvim moguća. Posebno ako se ima u vidu dosadašnja teorijska podloga sportskog menadžmenta koja determiniše da kompetencije kadrova u sportu (ljudskih resursa) predstavljaju akcionu podlogu za realizaciju radnih zadataka u sportskoj organizaciji. Stoga se kao osnova za definisanje hipotetskog kompetencijskog modela u sportskom menadžmentu mogu smatrati sledeće grupe kompetencija sportskih menadžera: 1) *Konceptualne* kompetencije (jasno razumevanje uloge sporta u celini, kao i sportske organizacije i njenog okruženja; sposobnost kreiranja i kontrole planova rada; konceptualne sposobnosti menadžerima omogućavaju da objedine (vide) celinu organizacije, funkcije i procese u njima, te omogućavaju razumevanje načine na koje različite funkcije organizacije se međusobno mogu dopunjavati; konceptualne sposobnosti omogućavaju menadžerima da sagledaju međusobne odnose u organizaciji, analiziraju ih i integrišu, te donose odluke koje omogućavaju skladan razvoj sportske organizacije u neposrednom okruženju); 2) Kompetencije *interpersonalne interakcije* (sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost adekvatne komunikacije sa korisnicima, saradnicima i okruženjem; sposobnosti koje omogućavaju posredovanje među ljudima); i 3) *Tehničke* kompetencije (sposobnost realizacije tehničko-stručnih problema u sportskoj organizaciji; posebno u kontekstu vođenja administrativno-upravljačkih aktivnosti – organizovanje i vođenje sednica, koncipiranja i realizacije budžeta, promocije sportske organizacije, korišćenja informatičko-tehničkih sredstava, znanje stranih jezika, itd.).

Pored navedenog opšteg okvira kompetencija, menadžeri u sportu treba da iskazuju i izvesne specifičnosti, koje ih donekle razlikuju od menadžera u biznis organizacijama. One se odnose na sledeće aspekte kompetentnosti (Nešić, 2008): (1) *dobro poznavanje sportske delatnosti* (poznavanje prilika u domaćem i međunarodnom sportskom okruženju, posebno u nesporednoj

lokalnoj zajednici), (2) *sposobnost analitike* (da se na osnovu analize činjenica rešavaju svakodnevni upravljački problemi organizacije, uz mogućnost adekvatnog korišćenje različitih kvantitativnih naučnih metoda), (3) *kreativnost i odlučnost* (u sportskoj delatnosti ne postoje unapred definisani standardi i „recepti” koji garantuju visoku efikasnost i efektivnost obavljanja menadžerskog posla; uspeh u sportu je često rezultat osetljivih odluka koje su bazirane na maštovitim i inovativnim tehnikama upravljanja, te je poželjno da menadžer u sportu bude „čovjek od ideje”, dobar analitičar okruženja i procesa u društvu; odlučnost podrazumeva da se u određenim situacijama brzo prosuđuje i donose efikasne odluke (da se preduhitri konkurencija), jer stalne promene u okruženju sportske organizacije, kao i ponašanje korisnika usluga sporta, često primoravaju menadžere na donošenje neplaniranih odluka), (4) *fleksibilnost* (sposobnost prilagođavanja promenljivim uslovima u okruženju, kao i kontinuitet u prilagođavanju stalnim promenama trendova, navika i želja korisnika sportskih usluga), (5) *inicijativnost* (posedovanje stvaralačkih sposobnosti i preduzimljivost u akcijama), (6) *lična organizovanost* (visok nivo samoorganizovanosti je uslov za egzistenciju uspešnog menadžera u sportu; kvalitet se ogleda u sposobnosti da se uočavaju prioriteti u radu i osnovni pravci za sprovođenje akcija) i (7) *snošenje rizika* (spremnost na preuzimanje odgovornosti za donete odluke i ostvarene rezultate).

SUMMARY

DETERMINANTS OF COMPETENCE OF MANAGERS IN SPORT

New concepts access of human resources in business sphere, with who modern sport have great number of touch points, remarkably emphasizes the importance of knowledge, education and abilities of personnel. So their total competences, as key factor for development of specific organization, also as sport areas in global. Some of human potential needs to be improved through education and innovation of knowledge, which need permanent develop, improvement and promotion, so those potentials could transform into a capital (value), respectively conscious and rational activity in all working processes. In other words, modern management conceptions in sport affirm and potentiate importance of human resources in achieving of wanted and settled objectives of organization (primarily sport organizations – clubs, but also other organisational types necessary for existence of sport activity) where is quality of personnel potential directly responsible for coordination and routing of management processes, respectively immediately influence on every activity in sports.

Management activities in sport organizations unavoidably are directly connected with working efficiency, which in first plan puts question of competences of human resources. In that manner they appear as very measurable category, which is evaluating with corresponding (accepted) organizational standards. So, observed from the position of management in sport, it can be stated that competences represents very „measurable” category in concrete sport system. On their improvement it can be influenced with permanent education (improvement of knowledge), so that, in essence, main components of competences of human resources in sport organizations be considered as: knowledge, skills, attitudes and values.

Key words: competency, sport, sports managers

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Barcelona, B., Ross, C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(4), 25–42.
3. Balduck, AL., Rossem, A., Buelens, M. (2009). Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 170–181.
4. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
5. Caldwell, R. (2010). Are HR Business Partner Competency Models Effective. *Applied H. R. M. Research*, 12(1), 40–58.
6. Dalton, M. (1997). Are Competency Models a Waste? *Training and Development*, 51(10), 46–50.
7. Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Horch, H. D., Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70–84.
9. Heijke, H., Meng, C., Ris, C. (2003). Fitting to the Job: The role of generic and vocational competencies in adjustment and performance. *Labour Economics*, 10(2), 215–229.
10. Jovanović, R. (2006). *Veliki leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Alnari.

11. Kan, S., Wang J., Li Chaoping, L. (2002). Assessment on Competency Model of Senior Managers. *Acta Psychologica Sinica*, 3, 43–52.
12. Koenigsfeld, P. J., Kim, S. H., Cha, J., Cichy, F. R. (2012). Developing a competency model for private club managers. *Inetrantional Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633–641.
13. Kurz, R., Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (225–255). Chichester: John Wiley.
14. Lievens, F., Sanchez, J. I., De Corte, W. (2004). Easing the Inferential Leap in Competency Modeling: The Effects of Task-related Information and Subject Matter Expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881–904.
15. Maksimović, N. (2008). Kompetencije sportskih menadžera. *Aktuelno u praksi*, 20(7), 121–127.
16. Murray, E. J., Smolnik, S. (2011). *Strategic for Knowledge management Success: Exporing Organizational Efficacy*. New York: Information Science Reference.
17. Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Tims.
18. Nešić, M., Nešić, B. (2012). Učeca sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 443–463.
19. Premović, J., Premović, T. (2009), Upravljanje znanjem i stručno obrazovanje u Srbiji. *Norma*, 14(2), 161–178.
20. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.
21. Popović, M., Kuzmanović, M., Martić, M. (2012). Određivanje preferencija ključnih kompetencija biznis menadžera od strane donosioca odluke o zapošljavanju korišćenjem Conjoint analize. *Management*, 63, 17–26.
22. Robertson, T. I., Callinan, M., Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
23. Savić, V., Stefanović, I. (2006). Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija. U: A. Marković (ur.). *Međunarodni simpozijum „SymOrg”*, Zbornik radova, 1–8. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
24. Storey, J. (2016). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. New York: Routhled, Taylor & Francis Book.
25. Sparrow, P. R. (1997). Organizational Competencies: Creating a Strategic Behavioural Framework for Selection and Assessment. In N. Adnerson & P. Herriot (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 343–368). Chichester: John Wiley.

26. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P. & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
27. Štimac, V. (2006). *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*. Zagreb: Filozofski fakultet. Diplomski rad.
28. Zack, M. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45–58.
29. Wood, R., Payne, T. (1998). *Competency-based Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley & Sons.
30. Warr, P., Conner, M. (1992). Job Competence and Cognition. *Research in Organizational Behavior*, 14, 91–127.
31. Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23 (9), 30–34.

Ovaj rad je primljen **27.12.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **04.12.2017.** godine.