

Predavanje i prezentaciju pripremio:
prof. dr Stevo Popović
stevop@ucg.ac.me



LIDERSTVO U NEPROFITNOM SPORTU

LIDERSTVO U SPORTU



Polazne perspektive

- Ovo predavanje je **koncentrisano na neformalni i volonterski sektor**, drugim riječima, na različite sportske organizacije koje bi bile klasifikovane kao neprofitne.
- **Mnogi termini su korišćeni za imenovanje neprofitnih organizacija** koje funkcionišu u različitim industrijskim sektorima i državama širom svijeta.
- Među tim terminima su volonterski, neprofitni, nevladini, zajednički, bazirani na klubovima, udruženja, kooperative, prijateljska društva, civilna društva, i treći sektor.



Polazne perspektive

- Za svrhu ovog predavanja **korišćen je termin „neprofitne organizacije“** za opis onih organizacija koje su institucionalno odvojene od države, koje ne vraćaju profit vlasnicima, vode se samoupravom, imaju značajan element dobrovoljnog doprinosa, i formalno su uključeno.
- **Neprofitni sektor čine organizacije koje su istaknuto drugačije od državnih organizacija, kao i od profitom motivisanih organizacija.**



Polazne perspektive

- Nefitne organizacije **variraju po veličini, fokusu i sposobnosti** i uključuju grupe koje su različite kao što su udruženja zajednica, trgovinske komore, privatne škole, humanitarna društva i fondacije, socijalne službe i sportske organizacije.
- Nefitne organizacije su **glavni dio mnogih industrija** u zdravstvenim službama, obrazovanju, domaćinstvu, socijalnim ustanovama, kulturi i sportu.



» Neprofitni sektor i društvo

- Neprofitne organizacije **postoje radi razvoja zajednica, ispunjavanja potreba identifikovanih i izolovanih grupa u tim zajednicama, i rade u korist javnog dobra umjesto na kreiranju bogatstva za pojedince.**
- Neprofitne organizacije **su se razvile da popune praznine u primjeni usluga kao što je socijalna pomoć koju ne pruža država ili tržišni sektor,** i uglavnom su vođene naporima dobrovoljaca sa povremenom podrškom plaćenog osoblja.



» Neprofitni sektor i društvo

- Nedavna **revizija neprofitnih organizacija u Kanadi** istakla je brojne jedinstvene aspekte neprofitnih organizacija i doprinos koji pružaju kanadskom životu (Kanadska Statistika, 2004).
- Najistaknutije među tim aspektima bilo je priznanje da su te organizacije **sredstvo za uključenost građana** – omogućavaju pojedincima da svojim talentom, energijom i vremenom budu uključeni u grupne aktivnosti i ciljeve koje u drugom slučaju ne pružaju javni ili privatni sektori.



» Nefitni sektor i društvo

- Nefitnim organizacijama generalno upravljaju **volonteri**, one funkcionišu pomoću vremena i novca koje obezbjeđuju volonteri, i omogućavaju volonterima da doprinesu unapređenju lokalnih, regionalnih, nacionalnih i globalnih zajednica.
- Nefitni sektor predstavlja **veći dio ekonomskih aktivnosti u mnogim zemljama** i igra vodeću ulogu u uključivanju ljudi u socijalne, religijske, dobrotvorne, filantropske i aktivnosti vezane za sport.



» Neprofitni sektor i društvo

- Neprofitne organizacije se obično fokusiraju na pružanje usluga određenim grupama populacije ili unutar definisanih geografskih oblasti.
- Mnoge od njih pružaju usluge ciljnim grupama a samo nekoliko se fokusira isključivo na pružanje usluga članovima.



» Neprofitni sektor i društvo

- **Aktivnosti koje obavljaju neprofitne organizacije su vrlo raznovrsne**, od pružanja sportskih usluga do finansiranja bolnica i pružanja medicinskih usluga, pa samim tim i izvori prihoda, osnovni troškovi, broj plaćenog osoblja i volontera i savremenih menadžerskih sistema takođe variraju.
- **Neprofitni sektor nije bez ikakvih problema.**



» Neprofitni sektor i društvo

- Veće organizacije kao što su nezavisne škole, fakulteti i bolnice primaju **većinu finansiranja** kao i skoro polovina finansija za većinu neprofitnih organizacija od vlade.
- Pružanje sredstava neprofitnim organizacijama u nekim sektorima **nastavlja da bude neadekvatno** jer se bore da izađu na kraj sa tražnjom, pogotovo u sektorima socijalne pomoći, domaćinstva i humanitarnom sektoru.



» Neprofitni sektor i društvo

- Daleko najveći problem sa kojim se neprofitne organizacije suočavaju je nemogućnost da ispune svoje **misije** usljed problema u osiguranju dovoljnog broja volontera, finansiranju članova odbora, i privlačenju dovoljno održivih sredstava.
- Kako **vlade širom svijeta teže da smanje svoje troškove** i prebace odgovornost za pružanje usluge na privatne i neprofitne sektore, bez adekvatnog finansiranja tih usluga, neprofitnim organizacijama je vrlo teško da obavljaju svoj posao.



» Neprofitni sektor i sport

- Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija ima posviječenu kategoriju za sportske i rekreativne organizacije.
- Ova kategorija uključuje **tri široke grupe**:
 - (1) **sportove** uključujući amaterski sport, trening, aerobik i sportske ustanove i sportska takmičenja i događaje;
 - (2) **rekreativne i društvene klubove** kao što su seoski klubovi, terenska udruženja, vozački klubovi i klubovi za odmor;



» Neprofitni sektor i sport

(3) **uslužne klubove** kao što su Lions, Rotary, klubovi itd.

- **Od posebnog su značaja one organizacije koje funkcionišu na neprofitnoj osnovi u sportu** uključujući profesionalne uslužne organizacije, industrijske grupe lobista, organizacije sportskih događaja i upravna tijela u sportu.
- **Neprofitne profesionalne uslužne organizacije funkcionišu u sportu na sličan način kao i profesionalna udruženja** u smislu akreditovanja medicinskih odbora, ili udruženja advokata i knjigovođa.



» Neprofitni sektor i sport

- Ove organizacije pomažu u postavljanju praktičnih standarda u svojim odgovarajućim industrijama, pružaju profesionalnu asocijaciju za kvalifikovane članove i nude prilike za profesionalni razvoj kroz konferencije, seminare ili programe obuke.
- Funkcionišu na način sličan preduzećima ali im je **cilj da vrate profit članovima kroz isporuku poboljšane usluge umjesto kroz kreiranje bogatstva za vlasnike.**



» Neprofitni sektor i sport

- **Brojne industrijske grupe lobista**, predstavljajući interese neprofitnih sportskih organizacije, takođe su aktivne širom sveta.
- Neke od najvećih i najuticajnijih organizacija sportskih događaja na svijetu funkcionišu na neprofitnoj osnovi, uključujući **Međunarodni Olimpijski Komitet (MOK)**.
- **MOK je osnovan 1894 od strane Barona Pierre-a de Coubertin-a**, i predstavlja nezavisnu neprofitnu organizaciju koja služi kao pokroviteljska organizacija Olimpijskog Pokreta.



» Neprofitni sektor i sport

- **Primarna uloga** MOK-a je **nadgledanje organizacije ljetnjih i zimskih Olimpijskih igara.**
- **MOK finansira svoje operacije kroz doprinose od strane vlada koje su domaćini igara, i kroz prodaju međunarodnih prava na reklamiranje, korporativnog sponzorstva, kroz prodaju karata, licenciranje i prodaju robe.**
- Postoji, **takođe veliki broj specijalnih neprofitnih organizacija koje se fokusiraju na izolovane grupe u zajednicama.**



» Neprofitni sektor i sport

- Najistaknutija među njima je **Međunarodni paraolimpijski komitet (MPK)** koji je međunarodna reprezentativna organizacija elitnih sportista za sportiste sa invaliditetima.
- MPK organizuje, nadgleda i koordiniše Paraolimpijske igre i druga sportska takmičenja za ljude sa invaliditetima na elitnom nivou (www.paralympic.org).
- Naš fokus se odnosi na neprofitne sportske organizacije koje omogućavaju sportska takmičenja ili prilike za učestvovanje u događajima za svoje članove i druge članove javnih – sportskih upravnih organa i sportskih klubova.



» Neprofitni sektor i sport

- U zemljama kao što su Australija, Velika Britanija, Kanada, Novi Zeland, Hong Kong i druge sa klubovima zasnovanim na sportskim sistemima, **skoro svi sportski timovi i takmičenja se organizuju od strane neprofitnih sportskih organizacija** (Lyons, 2001).
- **Ove organizacije poprimaju različite oblike.**



» Neprofitni sektor i sport

- One uključuju (1) **male lokalne klubove** koji mogu ugostiti nekoliko timova u lokalnom fudbalskom takmičenju; (2) **regionalna udruženja** su koordinatori takmičenja između klubova; i (3) **državne ili okružne organizacije** koje ne samo da organizuju takmičenja, već takođe upravljaju razvojem trenera, uočavanjem talenata, obukom volontera, marketingom i sponzorstvom.



» Neprofitni sektor i sport

- **Takođe su obuhvaćene nacionalne sportske organizacije** koje regulišu pravila takmičenja u državi, koordinišu nacionalne šampionate između državnih ili okružnih timova, upravljaju programima za elitne sportiste, zapošljavaju razvojne stručnjake za vršenje ispitivanja, i vrše mnoge druge zadatke koji omogućavaju učestvovanje u sportu.
- **Konačno, postoje međunarodne sportske federacije** koje koordinišu razvoj sporta širom svijeta i utvrđuju promjene pravila i zakona između država vezano za pitanja kao što su međunarodna takmičenja.



» Neprofitni sektor i sport

- **Zajednički element za sve ove sportske organizacije je njihov neprofitni fokus** – postoje da bi obezbeđivale sportske prilike za svoje članove koji mogu biti individualni sportisti, treneri, zvaničnici ili administratori, klubovi, udruženja, ili druge sportske organizacije.
- **Takođe su međuzavisne**, oslanjajući se jedni na druge radi pružanja igračkih talenata, informacija o pristupanju takmičenjima, resursa za trenere, zvaničnike i razvoj igrača i finansiranja za podršku njihovim aktivnostima.



» Neprofitni sektor i sport

- Važno je istaći da su **volonteri u srcu svake od ovih organizacija**, igrajući značajnu ulogu u pružanju usluge i donošenju odluka na svim nivoima neprofitnih sportskih organizacija.
- Ipak u isto vrijeme, mnoge velike neprofitne sportske organizacije **sadrže značajan broj plaćenog osoblja** koje podržava njihovu tekuću administraciju i isporuku usluga udruženjima i klubovima koji su njihovi članovi.



» Upravni organi u sportu

- **Sportski klubovi se takmiče** protiv drugih klubova u takmičarskim strukturama koje pružaju regionalne ili državne/okružne sportske organizacije.
- **Državni timovi se takmiče** na takmičenjima organizovanim od strane nacionalnih sportskih organizacija, a nacije se takmiče u ligama ili događajima koje organizuju internacionalne sportske federacije, kao što je Federation Internationale de Football Udruženja (**FIFA**), ili organizatori većih takmičenja kao što su Međunarodni Olimpijski Komitet.



» Upravni organi u sportu

- Te organizacije su poznate kao **upravni organi sporta**, koji imaju odgovornost za upravljanje, administraciju i razvoj sporta na globalnom, nacionalnom, državnom/okružnom nivou ili regionalnom nivou.
- Važno je zapamtiti da su **ove sportske upravne organizacije volonterski zasnovane**, sa volonterima uključenim u odlučivanje na svakom nivou od klubova do međunarodnih federacija.



» Upravni organi u sportu

- **Neprofitne sportske organizacije NE funkcionišu prema hijerarhijskoj moći** od vrha ka dnu, sa klubovima koji uvijek poštuju regionalne direktive, ili nacionalnim upravnim organima koji se uvijek slažu sa međunarodnim političkim inicijativama.
- Komunikacija i slaganje mogu biti vrlo teški između ovih organizacija koje mogu imati **konkurentne prioritete i lokalizovane probleme.**



» Upravni organi u sportu

- **Duh saradnje i pregovora** je neophodan da bi neprofitni sportski sistem funkcionisao efektivno.
- **Jednostavni zamor vlasti u tradicionalno organizovanoj hijerarhiji** nije prikladan za većinu neprofitnih sportskih organizacija.



» Okruženje sportskih klubova

- U centru sportskog razvoja u zemljama kao što su Kanada, Novi Zeland, Australija i Velika Britanija nalaze se lokalni ili sportski klubovi iz zajednica.
- Vrijedi odvojiti neko vrijeme za osvrt na ulogu sportskih klubova, na to kako volonteri i osoblje rade u klupskom okruženju i kako klubovi doprinose razvoju sporta.
- **Temeljni izveštaj početno pripremljen 2001. i ažuriran 2002. godine za škotski sport pruža presjek sportskih klubova u Škotskoj** (Allison, 2002).



» Okruženje sportskih klubova

- **Najupadljivija stvar** vezana za lokalne sportske klubove je njihova raznovrsnost.
- Sportski klubovi imaju mnoge funkcije, strukture, resurse, vrijednost i ideologije i pružaju ogroman broj prilika za učestvovanje da bi ljudi bili uključeni u sport.
- Većina klubova pruža aktivnost u jednom sportu, i njihov je fokus na **uživanje u sportu, prije nego na takmičarski uspjeh**.



» Okruženje sportskih klubova

- Sportski klubovi u Škotskoj javljaju se u različitim veličinama, sa prosječnim brojem članova od 133, a većina njih brine i o juniorskim i o odraslim učesnicima.
- Funkcionišu sa minimalnim osobljem, strukturama, prihodima i troškovima, i često se oslanjaju na malu grupu plaćenih ili neplaćenih pojedinaca pri radu.
- Veći dio prihoda kluba dolazi iz plaćanja članarina, tako da uglavnom funkcionišu prilično autonomno.



» Okruženje sportskih klubova

- Karakteristike lokalnih sportskih klubova u drugim državama su slične.
- Velika većina sportskih klubova oslanja se skoro isključivo na volontere u vođenju, uređenju i upravljanju njihovim organizacijama i u pružanju treninga, predstavljanja i generalne pomoći u treniranju, usklađeno sa dnevnim funkcijama i prikupljanjem sredstava.



» Okruženje sportskih klubova

Administratori

- Administratori koji obavljaju uloge kao odabrani ili dodijeljeni članovi uprave **imaju odgovornost za generalno vođenje, usmjeravanje i nadgledanje organizacije.**
- Prema Australijanskoj sportskoj komisiji (2000) odgovornost uprave sportskih klubova prostire se na:

[1] **vršenje dugoročnog planiranja** budućnosti kluba,



» Okruženje sportskih klubova

- [2] razvoj politika i procedura za klupske aktivnosti,
- [3] upravljanje eksternim odnosima sa drugim sportskim organizacijama, lokalnim vlastima ili sponzorima,
- [4] upravljanje finansijskim resursima i zakonskim problemima u korist kluba,
- [5] iznošenje preporuka članova,



» Okruženje sportskih klubova

- [6] **informisanje članova** o trenutnim problemima ili razvojjima,
- [7] **procjenu učinka zvaničnika, zaposlenih** (ako ih ima), i drugih snabdevača uslugama,
- [8] **osiguranje čuvanja odgovarajućih podataka** za budući prenos odgovornosti na nove članove uprave,
- [9] **djelovanje u ulozi primjera za druge članove** kluba.



» Okruženje sportskih klubova

- Važno je istaći da će sposobnost kluba da obavlja efektivno ove zadatke varirati u skladu sa resursima, kulturom i kvalitetom ljudi voljnih da se uključe.
- Važne administrativne uloge unutar lokalnih sportskih klubova su **predsjedavajući ili predsjednik, sekretar, blagajnik i koordinator volontera.**
- **Druge uloge uprave mogu uključivati odgovornost za trenere, zvaničnike, reprezentativne timove, ispunjenje dnevnih dogovora, prikupljanje sredstava ili marketing.**



» Okruženje sportskih klubova

- **Predsjedavajući ili predsjednik** treba da bude onaj koji će odrediti plan prema kojem će uprava funkcionisati, koji će raditi **na ravoju strateških smjernica kluba**, voditi **sastanke uprave**, i koordinisati rad drugih članova komiteta.
- **Sekretari kluba** su administrativna veza između članova, uprave i drugih organizacija, i **imaju odgovornost za vođenje korespondencije, podataka, i informacija o klupskim aktivnostima**.



» Okruženje sportskih klubova

- **Blagajnik** je odgovoran za pripremu godišnjeg budžeta, praćenje troškova i prihoda, planiranje budućih finansijskih potreba i upravljanje operativnim problemima kao što su novac u blagajni, isplate i bankarski poslovi.
- Položaj **koordinatora za volontere** uključuje razvoj sistema i procedura za upravljanje volonterima kao što su **planiranje, selekcija, obuka i priznanje**.



Okruženje sportskih klubova

Treneri

- Treneri koji rade u sistemu sportskih klubova **mogu biti neplaćeni ili plaćeni**, zavisno od prirode sporta i resursa pojedinih klubova.
- **Uloga trenera je centralna za razvoj vještina i znanja sportista**, za pomoć sportistima da nauče taktike za ostvarenje uspjeha, i da uživaju u sportu.



» Okruženje sportskih klubova

- Treneri takođe imaju **ulogu primjera za igrače i sportiste.**
- Većina sportova pruža **struktuirani trening i program akreditacije da bi treneri razvili svoje vještine i iskustvo** da vode timove na lokalnim, državnim/okružnim, nacionalnim ili internacionalnim nivoima.



Okruženje sportskih klubova

Zvaničnici

- Sportski zvaničnici su oni ljudi koji se nalaze u ulozi pomoćnih sudija, arbitara, sudija, brojača poena ili onih koji vode računa o vremenu radi kontrole toka igre ili događaja.
- Većina zvaničnika je neplaćena, ali neki sportovi plaćaju zvaničnike na svim nivoima, omogućavajući im da zarade značajno visoku platu zbog prisustva tokom cijele utakmice.



» Okruženje sportskih klubova

- Sportski zvaničnici su **krucijalni za omogućavanje uključenosti ljudi u sport** ali, takođe je te pozicije najteže popuniti bez neprofitnog sportskog sistema jer zahtijevaju dosta vremena i često imaju nizak status.
- Svi sportovi pružaju **struktuiranu obuku i program akreditacije za zvaničnike** skoro na isti način kao za trenera da bi razvili svoje vještine i iskustvo na lokalnim, državnim/okružnim, nacionalnim ili internacionalnim nivoima.



» Okruženje sportskih klubova

Generalni volonteri

- Sportski klubovi, takođe zavise od ljudi koji obavljaju svoje **uloge u prikupljanju sredstava, upravljanju reprezentacijama, pomažući u ispunjenju dnevnih obaveza kao što su parkiranje ili usluga, ili pomažući u marketing kluba.**
- Većina generalnih volontera **ima postojeću vezu sa sportskim klubom** bilo zato što je roditelj djeteta koje igra u klubu, preko nekih drugih porodičnih veza, ili preko prijatelja i kolega s posla koji su uključeni u klub.



» Okruženje sportskih klubova

Vladina intervencija

- Značajna sredstva dodijeljena neprofitnim sportskim organizacijama od strane vlasti radi podrške njihovim aktivnostima u oblastima masovnog učestvovanja ili elitnog performansa znače da **vlasti sve više pokušavaju da utiču na način funkcionisanja neprofitnog sportskog sektora.**





Problemi neprofitnog sektora u sportu

- Postoje **brojni izazovi** za neprofitni sportski sektor širom svijeta.
- **Najistaknutiji među njima je zavisnost od volontera** koji održavaju sportske sisteme u oblastima kao što su treniranje, administracija i rukovođenje.
- Postoji dokaz koji govori da **stopa volontiranja opada** za uloge rukovođenja i administracije u sportu.



» Problemi neprofitnog sektora u sportu

- Vladine i neprofitne sportske organizacije će **morati da rješavaju ovaj problem** ako žele da ostvare međusobno zavisne ciljeve povećanja učešća u organizovanim sportovima.
- Sve spornija priroda društva i prateća **povećanja troškova osiguranja** za neprofitne sportske organizacije direktno utiču na troškove učestvovanja.



» Problemi neprofitnog sektora u sportu

- Dodatni problem za neprofitne sportske organizacije je **trend udaljavanja od učestvovanja u tradicionalnim sportovima**, organizovanim kroz klubove i udruženja, ka više neformalnom šablonu učestvovanja.
- Neki ljudi nisu voljni da se posvijete sezoni sportskog učestvovanja, i **traže načine da se uključe u sportske i fizičke aktivnosti na neobavezniji način**, bilo kroz kratkoročne komercijalne usluge ili pomoću prijatelja u spontanim ili usputnim sportovima (Stewart et al., 2004).



» Problemi neprofitnog sektora u sportu

- **Povećanje mogućnosti koje su dostupne mladim ljudima** a na koje će trošiti svoje rekreativne dolare, eure ili funte takođe predstavlja izazove za neprofitne sportske organizacije u promovisanju sebe kao privlačne mogućnosti.
- Neprofitne organizacije, uključujući neprofitne sportske organizacije **suočavaju se sa značajnim problemom kapaciteta**.



» Problemi neprofitnog sektora u sportu

- Često su **ograničene veličinom svojih ustanova ili djelokruga**, i mogu se boriti za privlačenje dovoljno kvalitetnih ljudi koji bi upravljali operacijama u njihovim organizacijama.
- **Takođe su ograničene međuzavisnom prirodom sporta** – potrebni su im drugi klubovi, timovi i organizacije za organizovanje takmičenja – tako da moraju da saraduju sa drugim neprofitnim sportskim organizacijama da bi proširile svoj „proizvod“.



» Adekvatna literatura

- Chalip, L., Johnson, A. & Stachura, L. (Eds.) (1996). *National Sports Policies: An International Handbook*. Westport: Greenwood Press.
- Chalip, L. & Thoma, J.E. (1996). *Sport Governance in the Global Community*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Lyons, M. (2001). *Third sector: The Contribution of Nonprofit and Cooperative Enterprises in Australia*. Crows Nest, NSW, Australia: Allen & Unwin.



➤ Relevantne internet prezentacije

- Nabrojane internet prezentacije su korisne kao polazne osnove za prikupljanje naprednih informacija vezanih za obrađenu problematiku:
 - Paraolimpijski komitet
www.paralympic.org
 - Bogatstvo zajedničkih igara
www.commonwealthgames.com



Hvala na pažnji!

