



Branislav Jevtić

Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja i Olimpijski komitet Srbije

Upravljanje programima za učešće na mega sportskom događaju

UDK: 796.032.2:005.51

DOI: 10.7595/management.fon.2012.0012 (english version)

Olimpijske igre (OI) su specijalni i mega sportski događaj koji se održava svake četvrte godine i koji je otvoren za kvalifikovane sportiste (timove i pojedince) nacionalnih olimpijskih komiteta (NOC). Učešće najboljih sportista sveta i kontekst događaja kojim se promovišu olimpijske vrednosti čine dva ključna faktora koja opredeljuju OI kao primarni multisportski događaj. U pripremi za učešće na Igrama, Olimpijski komitet Srbije (OKS) realizuje olimpijske programe koji se odvijaju po fazama i periodima životnog ciklusa olimpijade i kroz koje se usavršava sportska i poslovna funkcija samog OKS, ali i celine sistema sporta Srbije. Olimpijski programi, kao predmet ovog rada, sadrže inovacionu strategiju OKS kojom su obuhvaćeni svi oni koji vladaju kompetentnostima esencijalnim za učešće na OI (sportske, organizacione, upravljačke...). Programi predstavljaju inovaciju u delu proizvoda (rezultat, tim, učešće, kompetentna sportska organizacija), procesa (primena novih tehnologija), afirmacije postojećih i stvaranja novih – olimpijskih – vrednosti.

Ključne reči: Olimpijske igre, menadžment, upravljanje olimpijskim programima.

1. Olimpijske igre - mega sportski događaj

U prostoru organizacije specijalnih događaja sve više interesovanja se pridaje menadžmentu sportskog događaja. I dok se u menadžmentu javlja jedan broj nedoumica u opisu i definisanju samog specijalnog događaja (u odnosu na veličinu, značaj, redovnost održavanja, specifični, mega, veliki i mali sportski događaji, povremeni, ad-hoc) [26], dotle teorija sporta OI vidi kao primarni multisportski događaj. U prostoru menadžmenta specijalni događaj, Igre, čine „skup projektovanih radnji i aktivnosti, da bi se u datom vremenu i mestu, oko zajednickog razloga okupio projektovani profil i broj ucesnika radi ostvarenja zadatih ciljeva.“ [32]. U teoriji sporta Igre su događaj koji integriše veći broj sportova, disciplina, formata takmičenja. Letnje igre traju 16 dana, okupljuju najbolje sportiste sveta koji se u skladu sa vrednostima olimpijskog pokreta (priateljstvo, poštovanje, fer plej, odličnost...) takmiče u 28 sportova i 302 discipline [19]. Olimpijske igre su događaj na kome se teži pobedi, jedinstvu, zajedništvu. One su i referentno mesto u procesu promena i kulturni događaj (uključujući sportski i komercijalni) sa jasnim karakterom, popularnošću i međunarodnim značajem [28].

Današnji status OI crpe kako iz antičkog sveta, tako i iz uloge u razvoju savremenog društva i civilizacije. Igre modernog doba se organizuju od 1896 godine kao manifestni oblik olimpijskog pokreta - Olimpizam (1894), za koga Pjer de Kuberten, njegov osnivač, kaže da je ideologija, skup ideja o svrsi života u zajednici, društvenim ciljevima, raspodeli resursa i odnosima između društva i pojedinca [16]. Olimpizam polazi od načela da sport podstiče optimalni razvoj čoveka i društva i svoju ideologiju jasno izlaže u Olimpijskoj povelji, koja igre definiše kao primarni događaj zasnovan na vrednostima, etici, idealima [3]. Učešću na OI prethode sportski događaji na kojima se odvijaju kvalifikacije sportista (pojedinaca i timova). Igrama pripadaju i tzv. test takmičenja na kojima se vrši tehnički prijem objekata, opreme, i kroz koje sportisti i osoblje u njihovoj pratinji, kao i organizacioni komitet igara (OKI) i međunarodne sportske federacije (MSF) vrše poslednju pripremu za takmičenje [15].

1.1. Identitet i održivost Ibara

Olimpijske igre su od događaja skromnog početka prerasle u svet za sebe. Učešće na OI (zimskim i letnjim) predstavlja prioritet svakog sportiste, sistema, sporta, društva. Tako 76% ispitanika širom sveta smatra da

je učešće na igrama više od sporta. Ove igre su više od sportskog događaja., više od učešća i pobjede, smatra 72% ispitanika. Igre su dobar model uloga za decu (72% ispitanika), one su stremljenje, optimizam, inspiracija, prijateljstvo, slava mladosti [20], ali su i "sudar" nacija i trka za medaljama, baš kako to vide sportske i političke strukture bezmalo svih zemalja sveta [11,19].

Za Međunarodni olimpijski komitet (MOK), OKI, medije, komercijalni svet..., OI su sinonim progresa, industrija događaja i profita..., dok su za sportiste stremljenje, vizija, deo imidža kojim grade svoj sportski i profesionalni svet. Učešće sportista je vrlo važno pitanje sadašnjosti i budućnosti o kome MOK, naročito nakon krize identiteta igara među sportistima (Atlanta, 1996), intenzivno i strateški razmišlja. O održavanju identiteta i statusa OI kao primarnog sportskog događaja, raspravljalo se na Kongresu MOKa (2009). Kongresna dokumenta iz Kopenhagena u odnosu na pitanje: Kako održati igre kao primarni događaj? sadrže veći broj zaključaka, koje je moguće razvrstati u nekoliko prostora:

1. Igre i društvo, prostor u kome se teži većoj integraciji sa modernim društvom i tehnološkim razvojem [2].
Igre su jedinstveni društveni fenomen koji povezuje ljude, kulture i zemlje sveta. Olimpizam je najuspešniji pokret i on gradi dobru volju i kooperaciju. Igre su primarni događaj promocije mira u svetu i sistem vrednosti od značaja za sva društva [10]. One su mikrokosmoms civilizacije [24].
2. Strategija za očuvanje i proširenje podrške Igrama. Ovaj prostor sadrži mere za izgradnju mreže i motivaciju stejkoldera za učešće u svim fazama i periodima olimpijskog ciklusa.
3. Upravljanje promenama, inovacijama.... Ovaj zaključak sadrži ocenu rizika, ali i puteve transfera i upravljanja znanjima i iskustvima od prethodnih na naredne igre [23].
4. Definisanje veličine događaja, i kontinuirana evaluacija kvaliteta Programa OI [8]. MOK je svestan potrebe podsticanja na učešće što većeg broja vrhunskih sportista sveta i dogradnje formata takmičenja i programa Igara prema novim zahtevima ali uz poštovanja jezgra programa [5].
5. Igare kao podrška digitalnoj revoluciji [14].
6. Osloškivanje tržišta, uključivanje potvrđenih metoda biznisa, podsticanje takmičarskog poslovнog okruženja [8].
7. Kros-kulturni menadžment i inovacije kao podrška da svake naredne igre budu izazovnije od prethodnih, i da ta izazovnost ispunjava očekivanja kulturne različitosti učesnika i konzumenata samih igara [31].
8. Legat Igara za grad domaćin i Igre kao investicija i motivacija novih kandidatura [30].
9. Igre i mladi. Mladi sportisti i njihov sportski i profesionalni razvoj treba održati u fokusu Pokreta tako da deca i omladina kao konzumenti sportskog proizvoda treba da učestvuju u sportu i da steknu navike i privatne vrednosti olimpizma [20].

Olimpijske igre su ekonomski izazov i podsticaj za razvoj lokalne i nacionalne sportske infrastrukture, urbane regeneracije, održivog razvoja [23]. Njihov ekonomski potencijal podstiče investicije, pokreće turiste, devastirane i zapuštene prostore pretvara u urbane centre i tehnološke celine [9]. Tako je OKI u Londonu ponosan na plan socijalne i etničke inkluzije više od 300 etničkih grupa (više od 300 jezika se govori u Londonu) i programe za smanjenje deprivacije koja karakteriše Istočni deo Londona [27]. Ništa manje značajan nije ni deo strategije koja se odnosi na održivi razvoj kojom će se menjati navike, usavršiti odlaganje otpada, promovisati biodiverzitet, graditi objekti u skladu sa visokim ekološkim i standardima održivosti. Trajno sportsko nasleđe kao jedan od ciljeva organizacije Igara, sadrži mere za uvećanje broja fizički-sportski aktivnih pojedinaca. Zdravstveni, penzioni, socijalni, obrazovni sistem i sistem sporta su poluge HEPA projekta koji treba da fizičku aktivnost stanovništva podstakne u pravcu zdravstvenih, radnih, obrazovnih i sportskih benefita [10].

Po dobijanju Igara, Vlada Velike Britanije je sačinila „Plan za igre“ (2002) unutar koga je razvijen jedan broj službi koje treba da realizuju menažment organizacionih promena društva. Drugim rečima, organizacija igara je postala trka za urbanu investiciju koja će stimulisati lokalni ekonomski razvoj i koja je zasnovana na „gigantizmu legata“ [4]. Dva dokumenta, a to je Aplikacija Londona za domaćina i Akcioni plan su u procesu stalnog monitoringa. Oni sadrže poglavje o dugovečnosti legata (naknadno korišćenje i finalni vlasnici) što je u slučaju Londona povereno novoosnovanom Institutu olimpijskog nasledja koji svoju misiju ostvaruje kroz poslovnu i sportsku funkciju [42].

Značajan činilac identiteta i održivosti igara je i profit. Igre obezbeđuju dobit organizatoru u ekonomskom, socijalnom, političkom, kulturnom, sportskom, ekološkom i tehnološkom smislu. Nakon finansijske krize i duga koga Montreal još i danas otplaćuje (1976), OI su do bile novu - komercijalnu dimenziju koja je izgrađena na ugledu i prestižu, pažnji gledalaca i medija, tradiciji [4, 43], ali i širokom vrednosnom okviru. Analiza troško-

va i benefita se koristi za ocenu da li su Igre finansijski isplative. Ako je benefit iznad cene, znači da lokalna zajednica ima korist od igara (primer Barselone). Pored organizatora, benefiti se izračunavaju i za posetioce, društvo (životno okruženje, saobraćaj, infrastrukturu), ali i same NOK-e koji su učestvovali. Na pitanje o strategiji za održivost OI, MOK odgovara kontinualnom evaluacijom i procenom uticaja i značaja samih igara. Instrumentom za istraživanje globalnog uticaja OI (OGGI) procenjuju se i ocenjuju uticaji i benefiti Igara, ali i usaglašenost organizacije i održavanje Igara u skladu sa idealima olimpizma [24]. Ipak, mora se naglasiti da su igre do ove veličine i značaja stigle uz podršku sportista i njihovu spremnost da učestvuju, kao i zahvaljujući definisanju procesa, organizacije, rukovođenja, koordinacije, kontrole i evaluacije.

Poseban deo u strategiji očuvanja i daljeg razvoja OI se poklanja digitalnoj revoluciji i digitalnom svetu. U tom pravcu najbolju primer su Olimpijske igare mladih (OIM), koje su kao prvi sportski događaja MOKa nakon 86 godina održane u Singapuru (2010). Ovim projektom MOK je digitalni svet prepostavio kao polugu i širenju vrednosnog okvira, i podršku vidljivosti i motivaciji mladih za učešće u sportu. Misija OIM je više od sporta. One za cilj imaju integraciju sporta i obrazovanje mladih sportista u olimpijskim i životnim vrednostima, zdravom načinu života, dobrom zdravlju, društvenoj odgovornosti. OIM nisu mini olimpijske igre, one su sportsko-kulturni i obrazovni događaj koji ima svoj lični identitet, pa čak i u takmičarskom programu. Odstupaju od velikih igara jer je MOK težio da sačuva mlade sportste od medija, da ih uključi u jednu od 75 radionica, da im se približi kroz njihov svet (preko Twitter-a, Facebook-a, Youtube-a), kao i kroz CUBE - ОКУ в mikro sajt. U tom pravcu je razvijena informatička i praktična platforma i na neki način je obezbeđeno učešće mladih sportista ili „novih potrošača“. Organizacioni komitet je lansirao informatičku platformu „Odisej“ kao sredstvo učenja o sportu, kulturi, olimpijskim vrednostima. Svi sportisti i službena lica su bili deo razvoja bežične komunikacije, i preko Digital Concierge-a su bili uključeni u informacioni sistem kojim je *broadband* tehnologijom ostvarena uspešna komunikacija sa OKI, članovima svoje delegacije, ostalim učesnicima, ali i sa roditeljima [20]. Može se zaključiti da je Singapur lansirao novi organizacioni standard i pristup prema mladim sportistima, ali i prema menadžerima događaja i menadžerima programa unutar NOKa, od kojih se zahtevao inovativni pristup u pripremi i samom učešću delegacije na igrama.

Primer Singapura, i već vidljivi tehnološki standardi za učešće na OI u Londonu, upućuju na zaključak da učešće prevazilazi kapacitete ljudskih resursa i tehnološkog razvoja pojedinih nacionalnih sistema sporta, i da je transfer olimpijskog znanja i tehnologije koji realizuje MOK jedini način da se prevaziđe različitost, smanji geografski i uspešno okonča učešće svakog od 205 NOK na OI. Informacioni sistem Medjunarodne antidoping agencije (WADA) koji uključuje 24-časovnu dostupnost sportista kontroli na doping zahteva izgradnju nacionalne informatičke mreže. Može se zaključiti da su OI postale predvodnik u podsticanju informatičkog razvoja i prihvatanju načela digitalne revolucije u sportskom pokretu.

2. Menadžment programa za učešća na OI

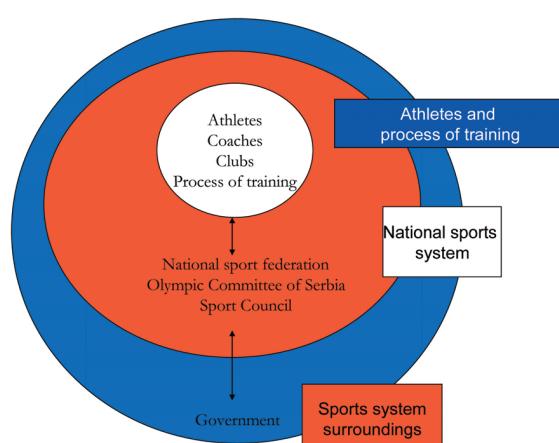
Kao proces predviđanja, organizovanja, rukovođenja, koordinacije i kontrole, menadžment, bez obzira da li se posmatra kao disciplina, proces, skup podprocesa ili šta već, svoje puno mesto i značaj ima u izgradnji tima za učešće na OI. Olimpijske igre su mega događaj na kome se mora učestvovati, koji se mora videti, i koji ima više strani društveno-ekonomski uticaj kako na one koji ga organizuju tako i na one koji se pripremaju da na njemu učestvuju. Učešće na OI je moguće samo kroz nacionalni olimpijski komitet (NOK). Misija NOK u delu učešća ima za cilj formiranje osećaja zajedništva i pripadnosti olimpizmu, ekskluzivnost, uzvišenost i izuzetnost sportista, delegacije i samih Igara. Put do učešća na OI se odvija na tri nivoa, i kroz vertikalnu i horizontalnu organizacionu mrežu. Na najvišem ili makro nivou, odvija se upravljanje od strane MOKa i OKI. Srednji ili mezo nivo čini internacionalna sportska konkurenca unutar koje se vrši selekcija onih koji će učestvovati na igrama. Ovim nivoom upravljaju MSF, njihove nacionalne sportske federacije (NSF) i NOK. Mikro nivo je ispunjen aktivnostima koje su, u slučaju Olimpijskog komiteta Srbije (OKS), imenovane inovativnom strategijom koja je ispunjena strateškim i operativnim planovima. Na ovom nivou se realizuju olimpijski programi kroz koje se odvijaju pripreme svih aktera olimpijske delegacije (sportisti, stručna lica, rukovodioci, agencije, sponzori...), gradi tim, menja sistem sporta Srbije. Olimpijski programi su u jednu ruku nacionalni sistem inovacija, odnosno to je niz mera i aktivnosti koje treba da uvećaju efikasnost procesa priprema za učešće. Aktivnosti se realizuju na nivou operativnih grupa i u skladu sa segmentiranim zadacima (Organigram1).

2.1. Upravljanje programima - inovativni iskorak OKS

Olimpijski komitet Srbije je procenio da može da se razvija samo ako se prilagođava, uči i menja. Rukovodstvo OKS iz olimpijskog ciklusa 2004 -2008 se opredelilo za inovacije, ekspertska znanja i njihovo povezivanje sa procesom promene i usavršavanja organizacionih kapaciteta. OKS je postala organizacija koja uči i koja se menja. U prvom koraku izvršene su promene i adaptacije unutrašnje organizacione strukture i kulture poslovanja, da bi se potom, u drugom koraku, sportisti, treneri i ključni akteri srpskog sporta, društva i privrede povezali oko olimpijske ideje, programa i samog učešća na OI. U prvom koraku, OKS je obavio analize pomoću kojih je bolje upoznao sopstvenu organizaciju, odnosno saznao činjenice o sportskom okruženju i svom članstvu (Tabela 1). Rezultati o okruženju su pokazali da se radi o nekosolidovanom sistemu, sa nejasnim činiocima, ulogama, odgovornostima..., izostanku veza sa naukom, tržistem, tehnologijom, ekonomijom, zakonskom regulativom, državnim telima zaduženim za sport. Svestan svoje misije i ozbiljnosti rezultata ove analize, OKS je ušao narednu, kognitivnu fazu u razvoju u toku koje je došlo do konsolidacije sistema sporta. U ovom periodu su definisane uloge svih činilaca sistema sporta, odgovornoštiti, upravljanja ali i principi rada kojima će se očuvati autonomija i specifičnost sporta [17,19]. Na Zajedničkog sednici svih aktera sporta Srbije (2006) usvojen je predloženi model nacionalnog sistema sporta sa jasno definisanim mestom, ulogom državnih organa, političkih i privrednih struktura iz okruženja sporta (Schema 1) [37]. Epilog ovog perioda razvoja je OKS kao sportska organizacija visokih performansi u sportskoj i poslovnoj funkciji [41, 35]. Usavršavanje OKS se odvija i danas i ono u poslovnom smislu teče kroz planiranje i najracionalniju cirkulaciju novčanih sredstava i stalnu koordiniciju sa marketingom. Sportska funkcija je izabrala put promena kroz planiranje, uvođene i kontrolu olimpijskih programa. Strateška analiza koja je sačinjena u povodu izrade programa „Peking 2008“ ukazala je da sam OKS i na njegovo okruženje koje čine NSF (Tabela 1) moraju da se menjaju u pravcu kadrovske, organizacione, sportsko-tehnološke, istraživačko razvojne funkcije [40]. U prvom koraku promene su zacrtane projektom „Peking 2008“ unutar koga je definisan veći broj prostora pripreme sportista kao i standardi za učešće delgacije na OI (Schema 2). Misija ovog Projekta je bila i usavršavanje sistema sporta Srbije, a kao njegov učinak se može smatrati i to da je sistem sporta kao način kontinualnog razvoja prihvatio strategiju promena, inicijativa i inovacija. „Ako radimo i danas kao što smo radili za prošle OI, tada nećemo nigde stići. Ako u svom radu sledimo primere najbolje međunarodne prakse, tada ćemo biti samo učesnici igara, ali ako svaki naš dan ispunimo inicijativama, onda ćemo ostvajati medalje“ [1] jeste citat koji стоји на prvoj stranici ovog Projekta.

Iskustva iz upravljanja ovim projektom preneta su na projekt OKS za OI u Vankuveru i OIM u Singapuru (2010), kao i projekat „Olimpijska Srbija“ koji se realizuje u povodu učešća na OI u Londonu (2012). Nastavak kognitivne faze, sistematizacija većeg broja oblasti i definisanje menadžmenta projektom koji sadrži upravljanje projektom, od celine, po segmentima, u vremenu, kvalitetu, ljudskim resursima, komunikacija, rizikom (Organigram 1). Zajednička je i usmerenost prema menadžmentu životnog, sportskog i profesionalnog ciklusa sportiste koji se takođe odvija kao inovaciona strategija kojom se sportista i njegov talent razvijaju kroz human, efikasan i kompetentan sistem sporta. Novi vrednosni okvir koji je sačinjen za učešće na OIM pokrenuo je homogenizaciju uzrasta sportiste, njegovog okruženja (porodica, škola, sportski klub) sa sistemom sporta i učešćem na OI.

Šema 1. Analitički model strukture sistema sporta [18]



Može se zaključiti da se OKS, kako u poslovnoj, tako i u sportskoj funkciji opredelio za afirmaciju olimpijskih vrednosti i širenje vrednosnog okvira u skladu sa potrebama sporta i društva Srbije. Afirmacijom nacionalnih simbola, maskote, logo, pisma...OKS prilaže identitet Srbije kulturnoj različitosti i jednom od tri stuba olimpizma (same OI i održivi razvoj su druga dva).

Upravljanje znanjima, stvaranje znanja, razmena znanja i njihovo korišćenje u pravcu postizanja organizacionih ciljeva su okosnica upravljanja promenama [25]. U organizacionom smislu, eksplicitnim znanjima u prostoru promene samog sistema sporta Srbije, kao i tehnološkim i implicitnim znanjima menadžmenta specijalnog događaja upravlja Direkcija za sport, šef misije i komisije OKS. Složena tehnologija učešća u specijalnom događaju i istovremena realizacija olimpijskih programa opredelili su da se strategija razvoja OKS odvija oko eksperata koji odgovaraju taksonomiji sledećih znanja - veština [34]:

- Tehničke veštine – know-how, koje se odnose na metode, procese, procedure, tehnike priprema i izgradnje programa i učešća na OI.
- Socijalne veštine, koje podrazumevaju odnose sa ljudima, stavove, motive, ali i sposobnosti u oralnoj i pisanoj komunikaciji, podsticanje timske saradnje.
- Konceptualne veštine, koje opisuju opštu analitičku sposobnost, logičko mišljenje, deduktivno i indiktivno rezonovanje, zaključivanje, sposobnost za rešavanje problema, kreativnost, anticipaciju, vizionarsko i strateško razmišljanje.

Za postojeće odnose u sistemu sporta Srbije kao esencijalne mogu se smatrati i veštine kojima se političke strukture lobiraju za potrebe sporta.

Programi OKS su tehnološka inovacija izgradnje i učešća delegacije na OI. Inovacije u delu proizvoda (rezultat, tim, učešće, kompetentna sportska organizacija) i procesa (primena novih tehnologija) čine vrednost per se do koje OKS stiže: (1) stavovima o potrebi kontinualnih promena; (2) kompetentnim rukovođenjem izgradnjom tima za učešće; (3) poštovanjem principa nauke, najbolje prakse i saradnje sa ekspertima; (4) kreiranjem uslova za nasleđe svakog olimpijskog ciklusa; (5) upravljanjem promenama i kontinuiranim adaptacijama sa ciljem razvoja performansi OKS i sistema sporta Srbije [36].

3. Životni ciklus (olimpijada) programa

Karakteristika programa OKS za učešće na OI je planiranje kojim su postavljeni jasni, razumljivi, merljivi ciljevi, izabran pravac delovanja i način ostvarenja postavljenog cilja. Kao i kod drugih olimpijskih organizacija, tako je i programska orientacija OKS praćena rizikom i nesigurnošću, jer se odluke za događaj koji će se odigrati u buducnosti donose na osnovu danas raspoloživih podataka. Drugim rečima, većina odluka se donose u odnosu na trenutno stanje rezultata sportiste o kome se malo zna [29]. S tim u vezi, višegodišnji plan koji OKS realizuje na putu izgradnje tima i učešće na OI može se opisati kao poslovna inovativnost koja je usmerena i na performanse sportista, ali i NSF i klubova u kojima treniraju olimpijci Srbije. Dakle, programi za učešće na OI su višegodišnji projekat, horizontalno i vertikalno uspostavljeni. Učešće u programima potencira veštine kojima se budući ishod (rezultat) povezuje znanjima, planom, organizacijom, usmeravanjem, kontrolom, budžetiranjem, rukovođenjem i evaluacijom [12,4,1,6]. Aktivnosti koje se realizuju su određene od strane OKI, MOKa, MSF, ali pre svega specifičnostima sporta Srbije i vrednosnim okvirom za date igre i program (Tabela 2). Nakon sačinjavanja programa, sledi njihovo segmentiranje koje vodi do operativnih grupa i zadataka, prema postojećim rezultatima sportista (kategorizacija), sistemu kvalifikacija, trenažnim objektima, tehnologiji treninga, socijalnoj brizi sportsko-medicinskoj zaštiti i anti-doping preventivi, programskoj efikasnosti OKS i NSF, sponzorima, medijima, finansijama (Shema 3) [37]. Razvrstavanje u manje operativne jedinice kojima je moguće upravljati (Organigram 1) ima za cilj efikasnost kontrole ovog procesa i njegovu standardizaciju prema pravilima i mnogobrojnim uputstvima OKI i MOKA. Operativnim delom su naznačeni rokovi koji čine kalendar unutar koga se proces odvija kroz etape i periode koji pokrivaju ceo životni ciklus olimpijskih programa uključujući učešće na igrama (Šema 3).

Tabela 1. Primer ključnih aktivnosti OKS za pripreme programa i učešće na OI [38]

Aktivnost	Aktivnost
Planiranje	1 Kontrolna, test i kvalifikaciona takmičenja
Implementacija	1 Marketing i sponzorski pul
Evaluacija	1 Komunikacija
Korporativno rukovođenje	1 Mediji i PR
Upravljanje	1 Oprema, potrošni materijal za trening
Admin. programa	1 Tehnologija vrhunskog sporta
Komercijalne mogućnosti	1 Olimpijski tim
Finansije	1 Trenažni centri
Inform. tehnologija	1 Sportske nauke
Sportska medicina	1 Razvoj admin. NSF
Karijera sportiste	2 Juniorski sport
Obraz. sportista	3 Sport invalida
Sportska medicina	3 Veterani
Životno osiguranje	3 Žena i sport
Stipendije	1 Anti-doping
Identifikacija talenata	1 Nova organizaciona struktura
Sport u klubovima	3 Menadžment volontera
Treneri, razvoj i organizovanje	1 Država kao partner

*(1) visok, (2) srednji, (3) nizak rang prioriteta

Tabela 2. Vrednosti OKS za olimpijske programe „London 2012“ [21,22].

Vrednosni okvir programa OKS (2006, 2009)	Grupe finalnih i instrumentalizovanih vrednosti
Jednake mogućnosti za sve sportiste i NSF da učestvuju u projektu	Univerzalnost, jednakost, nezavisnost,
Deo dugogodišnjih planova OKS-a i NF-a	Sigurnost, stimulacija, društveno prepoznavanje
Očuvanje konkurentnosti rezultata sportista Srbije, lično napredovanje	Postignuće, hedonizam, unutrašnja harmonija, zadovoljstvo, samo-poštovanje, sposoban
Izgradnja olimpijskog tima i duha	Benevolentnost-blagonaklonost, afilijacija
Prateći planovi (zdravstvena preventiva i zaštita, informacioni sistem, osiguranje sportista...), komplementarni programi (specifične forme treninga, suplementacija...)	Sigurnost, stabilnost realcija i odnosa, zdravlje, sigurnost,
Profesionalizacija sportista i njihovih trenera, imidž	Moć, socijalni status, prestiž, samo-poštovanje, nezavisost
Partnerstvo činilaca sistema sporta i Društva Srbije = OLIMPIJSKA SRBIJA	Afilijacija, iskreno prijateljstvo, podrška, široko razumevanje, pomoć
Poštovanje osobnosti pojedinačnih sportava i opštosti olimpijskih igara u organizacionom smislu	Prilagodljivost, logičnost, odgovornost, prihvatanje,
Otvorenost projekta za učesnike i inicijative	Univerzalnost, jednakost,
Usmerenost ka sportistima (svi sportisti su negativni na anti-doping)	Usmerenost ka sebi
Realni i ostvarivi ciljevi	Stimulacija, postignuće, unutrašnja harmonija, nezavisnost, odgovornost
Jasne postavke i resursi	Postignuće, stabilnost, prilagodljivost,

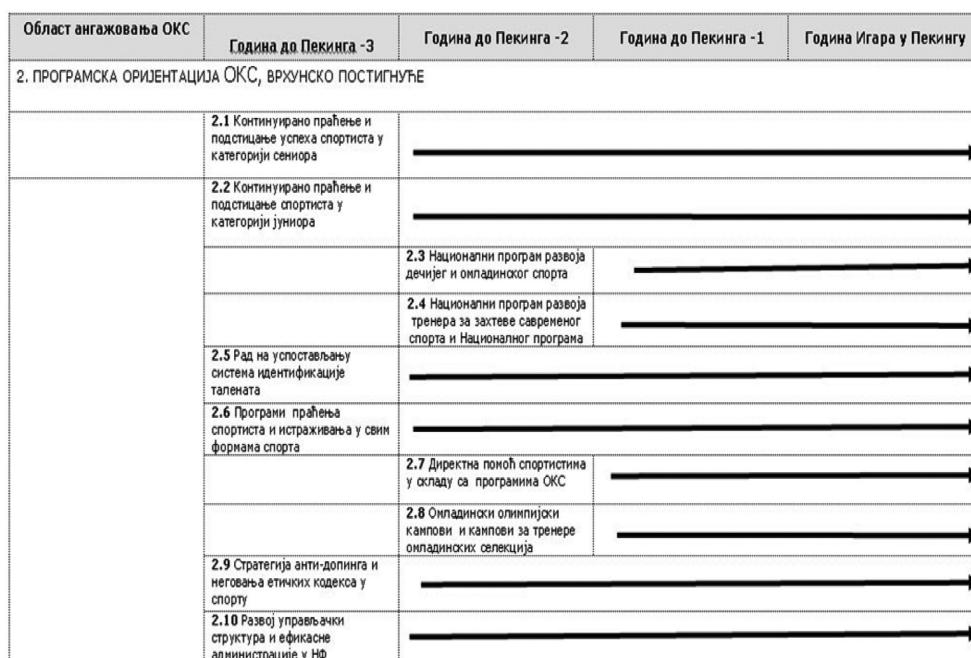


Višegodišnji proces izgradnje tima OSK za učešće na OI moguće je predstaviti kao životni ciklus i opisati kroz analogiju sa periodima iz razvoja čoveka. Prelazak iz prethodne u narednu fazu dešava se kao efekat kontinuirane saradnje sa prvim i drugim krugom upravljanja učešćem (MOK; OKI; MSF) (Shema 1), a isti je i rezultat promena koje se dešavaju u domenu kulture, procesne i strukturalne efikasnosti Misije koju OKS formira za učešće na OI. Slikovito do pune formalizacije organizacione efikasnosti (ucešće na igrama) prethode 3 perioda, odnosno nakon igara i pune zrelosti Misije, odvija se poslednji, peti ciklus za date igre, koji je ujedno i začetak ili prvi period za naredne OI.

I period: „**Začetak tima**“ se u slučaju Ibara u Londonu desio u periodu održavanja igara u Pekingu. «Od talenta u Pekingu do medalje u Londonu» je slogan koji, ne samo semantički, već i programski, povezuje olimpijsku delegaciju Srbije na OI u Pekingu i Londonu. Začetak sadrži definisanje prioriteta (Tabela 1), integraciju poslovne i stručne politike, definisanje i prihvatanje vrednosnog okvira i korporativnih ciljeva. Tako je, na primeru učešća na Prvim olimpijskim igrama mladih vrednosni okvir bio postavljen u odnosu na veći broj preferenci koje su odabrane u skladu sa uzrastom sportista i programom koga je za ove igre realizovao OKS [20].

Programske aktivnosti se planiraju za celi život trajanja programa i predstavljaju se mapom puta (Shema 2).

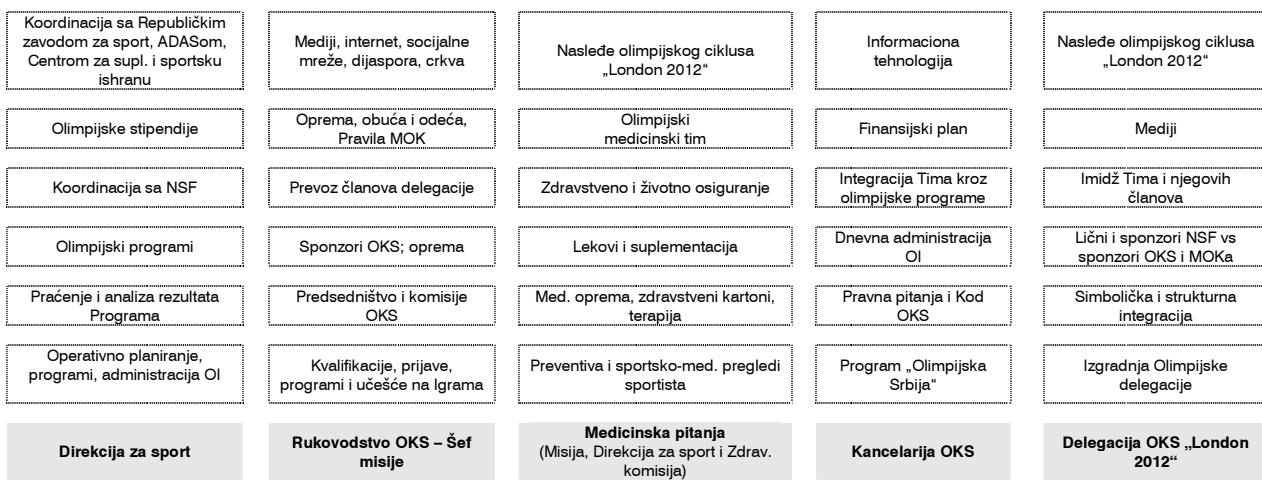
Šema 2. Primer mape puta do učešća na Igrama u Pekingu [39].



II period: «**Rodenje**» je period koji objedinjuje izbor Šefa misije, Šefa medicinskog tima, tima eksperata, partnerskih institucija, sponzorskog pula... Ovaj period je ispunjen profesionalnom refleksijom iz različitih prostora prakse (sporta, sportske medicine, upravljanja, anti-dopinga, menadžmenta OI, marketinga...) i projektnim upravljanjem.

Veliki broj analiza prakse se obavlja u ovom periodu. Analiza strukture i analiza odnosa dovodi do novih i kvalitetnih uslova za realizaciju vizije i korporativno upravljanje do cilja. [9].

Organigram 1. Struktura aktivnosti u rukovođenju Delegacijom i programima za učešće na OI u Londonu 2012[39].



Under Olimpijskog komiteta Srbije

Van Olimpijskog komitata Srbije



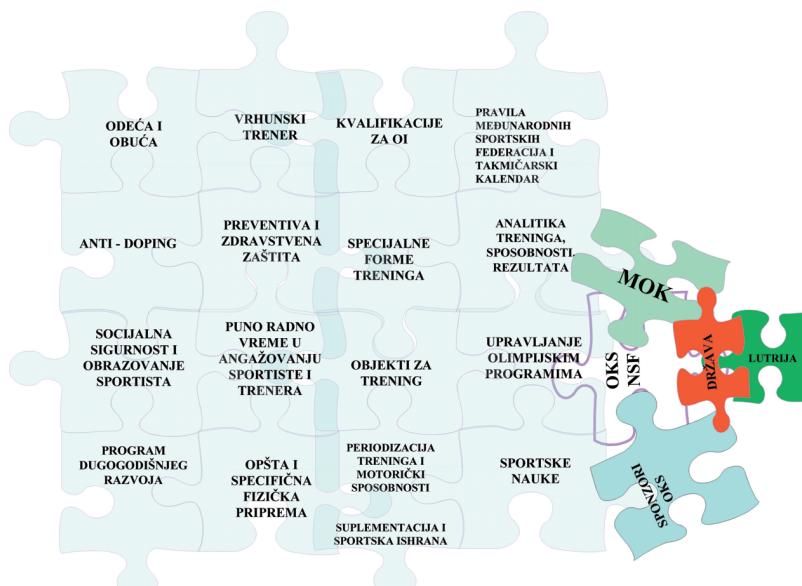
III period: „**Detinjstvo i Adolescencija**” traje do odlaska na Igre. Rukovodstvo se organizaciono usavršava u zemlji. Ono je proaktivno prema aktivnosti OKI. Kvalifikacije sportista se najintenzivnije odvijaju u ovom periodu i u skladu sa pravilima MSF. Programi OKS se odvijaju u odnosu na usvojene ciljeve (Shema 2 i 3.). Zdravstveni menadžment se realizuje od analize sportova i disciplina u kojima će se takmičiti, preventive i medicinske istorije samog sportiste. U ovom periodu se obavljaju obavezni pregledi sportista i njima je od 2008. godine obuhvaćeno 410 sportista (seniora i juniora). Pregledi su jedinstven poduhvat OKS i Republičkog zavoda za sport kojim je obavljen skrining u funkciji prevencije iznenadne srčane smrti, a koja nije retka pojava u sportu [33].

IV period: „**Zrelo doba**” (aktivnosti na igrama) se može meriti učinjenim, kako u veličini delegacije, ostvarenim rezultatima, zdravstvenim stanjem sportista, ali i samom efikasnošću delegacije. Za vreme trajanja Igara, šef Misije i njegov tim su odgovorni za olimpijsku delegaciju, za dobrobit sportista i službenih lica, za donošenje odluka i rukovođenje. Složeno i dinamično okruženje ispunjava dnevne aktivnosti kojima se obezbeđuje operativna podrška sportistima, administracija igara, medicina, mediji, IT, bezbednost, grupna pripadnost, učešće na ceremonijama (otvaranje i zatvaranje igara) [7]. Efikasnost upravljanja resursima u funkciji optimalnog učešća na igrama ocenjuje se na dnevnom nivou.

V period: „**Starost**” (okončanje Igara, izveštaji i evaluacija), i „**Naslede**” (ostavština Igara) čine periode u upravljanju koji su najčešće oslojeni izradu različitih formi izveštaja, zapisa kojima se stvara realna slika učinka, ali i kreiraju pretpostavke daljeg razvoja i usavršavanja. Analiza slučaja (AS) i refleksija su metode kojima se prate efekti i fenomeni u njihovom realnom kontekstu. Intrizničnom stranom AS se dolazi do značenja pojedinih primera prakse. Deskriptivnom stranom AS se opisuju i objašnjavaju fenomeni, dok se instrumentalizovana strana AS koristi sa ciljem analize odnosa [13, 12]. Tako je analiza učešća na OI u Peckingu dovela je do zaključka da Projekat nije imao kapacitet da utiče na sve činioce koji opredeljuju kvalitet takmičarskog rezultata, a pre svih na:

- voljnu i psihološku pripremu sportista
- oslonjenost na sportske nauke i sportsku medicinu
- upravljanje sportskom formom
- konflikte u NSF i među sportistima
- trenažnu, zdravstvenu i anti-doping dokumentaciju i protokole
- metode za brzu, efikasnu procenu trenažnog stanja
- stanje u sportskim klubovima
- kompetentnost trenera i menadžera za vrhunski sportski rezultat
- pravovremeno i celovito finansiranje svih programa

Šema 3. Struktura olimpijskih programa OKS [39, 1]



Zaključak

1. Olimpizam je jedinstven pokret koji povezuje ljude, kulture i zemlje sveta, promoviše mir, gradi dobru volju i kooperaciju. Olimpijske igre su manifesti oblik olimpizma i mega sportski događaj u kome učestvuju najbolji sportisti sveta. One promovišu mir i sistem vrednosti koje neguju sva društva. Menadžment događaja - igara realizuju visoko profilisani kadrovi uz visoke organizacione standarde. Da bi učestvovao, NOK realizuje višegodišnje programe koji predstavljaju jedinstvo procesa, kompetentnih kadrova i sistema upravljanja.

2. Igre su originalan, kreativan, i višestrano razvojni događaj. One su sinonim progrusa, streljenje, vizija, deo imidža kojim se gradi lični i nacionani identitet. Učešće na OI je više od sporta, sportskog događaja i pobede jer su one mega događaj koji izlazi i stereotipa drugih velikih sportskih takmičenja. Na OI se stiče jedinstveno i neponovljivo iskustvo. Učešće na Igrama je proces koji se planira i realizuje kroz veći broj organizacionih nivoa i unutar struktuiranih faza upravljanja promenama.

3. Olimpijski komitet Srbije realizuje višegodišnje olimpijske programe za učešće na Igrama. Ovim programima se usavšava sportska i poslovna funkcija same sportske organizacije. Oni su inovacija u delu proizvoda (rezultat, tim, učešće, kompetentna sportska organizacija) i procesa (primena novih tehnologija). Cilj ovih programa su nove - olimpijske vrednosti.

4. Upravljanje procesima koji vode do učešća na OI su zasnovani na menadžmentu projekta koga opisuju:

- Analiza stanja same organizacije i članica, rezultata sportiste, talenta i puteva njegovog razvoja, resursa, procesa izgradnje vrhunskog rezultata, mere zaštite i rizika ...do tehnoloških standarda OKI.
- Finansiranje u skladu sa programom. Finansijski plan celine programa, pojedinca i tima ima podršku od strane sponzora, Države i MOK.
- Upravljanje znanjima (sportske nauke, sportska medicina, IT), analiza performansi i komparativne analize (benčmarking) i refleksije.
- Inovacije i projektno upravljanje koji dovode do kvaliteta koga opisuju kompetentnost i konkurentnost delegacije (pojedinaca, timova, procesa, rezultata) na svim nivoima pripreme i samom učešću na OI.

LITERATURA

- [1] Australian Sport Commission (2004). Planing in sport. Paragon Printers Australasia.
- [2] Aguerre, F. (2009). Changing for better games. In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Olympic Family Contributions, p. 132, Louzane
- [3] Bergsgard, A.N.; Houlihan, B.; Mangset, P.; Nodland, I.S.; Rommetvedt, H. (2007). Sport Policy, A Comparative Analysis of Stability and Change. Elsevier, Singapore.
- [4] Blouce, D.; Smith, A. (2010). Sport policy and Developement. Routledge, London.
- [5] Bogosavljev, P. (2009). How to keep the Games a Premier Event? In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Olympic Family Contributions, p. 136-6, Louzane
- [6] Camy, J.; Robinson, I. (2007). Managing Olympic Sport Organisations: OS and Human Kinetics, Louzane.
- [7] Chapplelet, J.L; Bayle, E. (2005). Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations. Human Kinetics, Champaigin, IL.
- [8] Chernyshenko, D. (2009). Criteria for measurement success of the Games. In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Olympic Family Contributions, pp. 139-40, Louzane
- [9] Chelladurai, P. (1994). Sport management: defining the field. European J. for S. Manag. 1: 7-21.
- [10] Coe, S. (2009). Why the World needs the Olympic and Paraolympic Games more than ever. In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Olympic Family Contributions, pp. 141-42, Louzane
- [11] De Bosscher, V.; Bingham, J.; Shibil, S.; van Bottenburg, M.; De Knop, P. (2008). The Global Sporting Arms Race. An International Comparative Study on Sports, Policy Factors, Leading to International Sporting Success. Meyer&Meyer Sport, Oxford.
- [12] De Senci, J (1990). Sport management circular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. J. of Sport Management 4: 31-58.
- [13] Edwards, A.; Skinner, J. (2009). Qualitative research in Sport Management. Elsevier, Ltd. Singapore.
- [14] Ferstil, C. (2009). Approaches to preserving the Games. In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Public Contributions, pp. 559-60, Louzane
- [15] Girginov, V.; Parry, J. (2005). The Olympic Games Explained. A student guide to the evolution of the Modern Olympic Games. Routledge, London.

- [16] Jieu, B. (1994) Sport, a Social and Cultural Phenomenon. In "For Humanism of Sport" Ed of. Comite National Olimpique et Sportif Francais, Paris.
- [17] Jevtić, B. (2009). Izazovi Novog olimpijskog ciklusa. Zbornik predavanja i Nacionalnog seminara za trenerе, str. 7-22, Republički zavod za sport, Beograd.
- [18] Jevtić, B. (2011a). Sistem sporta, sportski stručnjaci i bolonjski proces. Projekat MOS i FSFV, str. 7-31. Beograd.
- [19] Radojević, J., Jevtić, B (2011). Društvo i dečiji sport. U Jevtić, Radojević, Juhas, Roper (Ed) Dečiji sport od prakse do akademске oblasti. Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, str. 31-43, Beograd.
- [20] Jevtić, B. (2011b) The Path of True Values. ACC Journal, Social Science and Economy. XVII : II 82-87
- [21] Jevtić, B. (2011) Refleksija menadžmenta olimpijskih programa na sistem sporta Srbije. SportLogia 7 (2) 129-140, doi 105550 / sgja110702se129J
- [22] Jevtić, B. (2011) Žena u programima OKS – iskustva prethodnog i strategija olimpijskog ciklusa 2008-2012. Fizička kultura 65 (Sapl.) 29-41.
- [23] Kesenne, S. (2005). Do we need an Economic impact study or a Cost-Benefit-Analysis of a Sport Event? Europ. Sport Manag. Quarterly, 5:2: 133-142.
- [24] Lygkoni, K. (2009). Olympic Games: a microcosmos of human society. In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Public Contributions, pp. 561-62, Louzane
- [25] Martins, I. ; Petiz, O., Martins, A. (2010). Ljudski resursi u funkciji unapređivanja kreativnosti organizacionih inovacija. Management, 54 : 37-43.
- [26] Masterman, G. (2008). Strateški menadžment sportskih događaja. Marketing Klio, Beograd.
- [27] Matheson, V.A.; Baade, R.A. (2004). Mega sporting events in developing nations: Playing the way to prosperity? In South African J. Of Economics, 72(85),pp.1085-1096.
- [28] Roshe, M. (2000). Mega-Events and Modernity : Olympic and Expos in the Growth of Global Culture. Routledge, London.
- [29] Rubingh, B. (1996). Sport management in the Netherlands. In IOC (Eds) sport Management and International Approach. pp 85-92.
- [30] Sanchez Martinez, L.C. (2009). May the Olympic Games succeed by improving their economic legacy. In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Public Contributions, pp. 564-65, Louzane
- [31] Sun, W. (2009). Make the Olympic Games stronger and more welcome. In IOS (Ed) XIII Olympic Congress, Public Contributions, pp. 568-69, Louzane
- [32] Ćudanov, M. (2010). Organizacija specijalnih događaja. Skripta, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [33] Vasić, G. Jevtić, B., Mitrović, N., Radovanović, D. (2011). Prve olimpijske igre mladih – filosofija OKS u izgradnji tima i upravljanje zdravstvenom zaštitom. Sportska medicina, www.smas.org/casopis/sportska-medicina-2011
- [34] Zeigler, E.F. (1987). Sport management: Past, present, future. J. Of sport Management, 1: 4-24.
- [35] Životić, D. (2007). Menadžment u sportu. DM Graphic Communication. Beograd.

Documents:

- [36] Jevtić, B. (2008). Informacioni sistem Olimpijskog komiteta Srbije. Dokument OKS.
- [37] Jevtić, B. (2006-a). Sistem sporta Republike Srbije, predlog. Zajednička sednica činilaca sistema sporta Srbije. Dokument OKS.
- [38] Jevtić, B. (2006 -b). Projekat OKS "Peking 2012". Dokument OKS
- [39] Jevtić, B. (2009). Projekat: "Olimpijska Srbija". Dokument OKS.
- [40] Jevtić, B. (2003). Sistem plivanja u Republici Srbiji. Dokument PSS.
- [41] Nacionalna Strategija razvoja sporta u Republici Srbiji (2009 – 2013),

Web addresses:

- [42] www.gamesmonitor.org.uk
- [43] www.ioc.org

*Primljen: Novembar 2011.**Prihvaćen: Jun 2012.*



O autoru

Branislav Jevtić

Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja i Olimpijski komitet Srbije
e-mail: branislav.jevtic@dif.bg.ac.rs



Dr Branislav Jevtić, redovni profesor Fakulteta sporta I fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu. U isto vreme je i sportski direktor Olimpijskog komiteta i šef misije za sva multisportska takmičenja, uključujući i Olimpijske igre u Londonu 2012. Oblast naučnog-istraživačkog rada dr Jevtića je povezna sa fiziologijom sporta i vežbanja, teorijom sporta kao i menadžmentom i liderstvom u olimpijskim programima vrhunskog sporta.