

---

# KAIZEN KAO POSLOVNA FILOZOFIJA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Milan Nešić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

## Sažetak

Uspešnost svake sportske organizacije, pored posedovanja optimalnog kontigenta i kvaliteta svih neophodnih resursa, uslovljena je i adekvatnim sistemom upravljanja. Primenom odgovarajuće poslovne filozofije (usklađene sa fizionomijom i karakteristikama konkretne sportske organizacije) menadžment nastoji da ostvari postavljene ciljeve, pre svega sportske, a koji su osnova i za sve ostale (poslovne) ciljeve organizacije.

Za kaizen kao savremenu poslovnu filozofiju je njen utemeljivač (Masaki Imai) rekao da predstavlja stalni rad na tome da čovek bude bolji. Ako se samo kaže „bolje“ to nije precizno određenje. Kaizen je, pre svega, svakodnevno i kontinuirano poboljšanje.

Kada je reč o sportskim organizacijama može se, takođe, govoriti o objektivnim mogućnostima za primenu kaizen filozofije u njihovim poslovnim procesima i aktivnostima. S obzirom da u poslovnim organizacijama kaizen sistem zahteva angažovanje svih zaposlenih, naravno, uz uvažavanje specifičnosti pozicija, uloga i odgovornosti pojedinaca u organizacijskom ustrojstvu, sasvim je logično da i u sportskoj organizaciji ovakav pristup može biti potpuno prihvatljiv i aplikativan.

Rad se, u osnovi, bavi eksplikacijom determinanti kaizen-a kao poslovne filozofije i mogućnostima njegove aplikativnosti u sportskim organizacijama, odnosno i kao mogućeg modela kreiranja organizacionih promena u njima.

**Ključne reči:** Kaizen, Sportska organizacija, Promene, Sportski menadžment

# KAIZEN AS A BUSINESS PHILOSOPHY IN SPORT ORGANIZATIONS

## Abstract

The success of any sports organization, in addition to possessing optimal contingent and quality of all the necessary resources, is conditioned by the proper management systems. By applying appropriate business philosophy (in line with the shape and the specific characteristics of sport organizations) the management seeks to achieve its objectives, particularly sporting ones, which are the basis for all other (business) goals of the organization.

Kaizen, as a modern business philosophy, was said by its founder (Masaki Imai) to be a continuous work on how to be a better man. Simply saying «better» is not a precise definition. Kaizen is primarily a daily and continuous improvement.

When it comes to sports organizations, one can also talk about the realistic possibilities for the application of kaizen philosophy in their business processes and activities. Seeing as in business organizations the kaizen system requires involvement of all employees (of course, respecting the specific position, role and responsibilities of individuals in the organizational set up) it is quite logical that the sports organization and this approach may be completely acceptable.

Essentially the paper, deals with the explication of the determinants of Kaizen as a business philosophy and its possible applicability to sports organizations; as well as a possible model for creating organizational change in them.

**Keywords:** Kaizen, Sports Organizations, Changes, Sports Management

TIMS Acta (2014) 8, 101-111

---

## Uvod

Jedna od karakteristika savremenog poslovnog tržišta je i okruženje sa izrazito jakom konkurencijom i razvijenim distributivnim kanalima, uz prisutno stanje hiperprodukcije roba i usluga. Da bi se opstalo u takvom okruženju nije dovoljno da organizacija bude prosečna u svojoj „branši“, već se mora stalno težiti ka samom vrhu i poslovnoj „izvanrednosti“. Ovakvi zahtevi savremenog poslovanja traže i odgovor na pitanje „kako znati opstati na tržištu?“. Ili, kako pripremati planove i na osnovu njih donositi prave odluke. Proces donošenja poslovnih planova (pre svega strateških, ali i onih koji iz njih proizilaze) ne završava se samo njihovom tehničkom izradom. Savremeni planovi u organizacijama moraju biti adaptibilni i fleksibilni, pošto će se konstantno suočavati s promenljivom dinamikom poslovnog okruženja, promenljivim trendovima tržišta i stalnom izmenom konkurentskog ambijenta (Nešić, 2008a). Okruženje ovakvog (novog) poslovnog sveta nameće potrebu za različitim interpretacijama informacija koje su neophodne da bi se mogao „dešifrovati“ prostor mnogostrukih pogleda na nesigurnu i nepredvidivu budućnost (Arandžević, 2006).

Poslovno okruženje savremenog sporta karakterišu zahtevi za brzim, čestim, a ponekad i radikalnim promenama. To daje naglasak na kontinuirano modelovanje poslovnih informacija, njihovu obradu i distribuciju, te u skladu sa tim i primenu adekvatnog sistema upravljanja i odlučivanja u sportskim organizacijama. A sve sa osnovnim ciljem da se „isporuka“ nove, održive i konkurentne vrednosti sportske organizacije (kao davaoca usluga) što kvalitetnije (efikasnije i efektivnije) distribuira do potencijalnih korisnika (kupca). Promene u poslovnom okruženju, bilo da su manjeg ili radikalnijeg karaktera, traže i novu koncepciju upravljanja u odnosu na dosadašnju praksu. Stoga se nameće potreba za korišćenjem takvih upravljačkih alata i tehnologija koje

omogućavaju sveobuhvatnu, brzu i efikasnu upotrebu svih dostupnih resursa (unutar i izvan sportske organizacije), uz uvažavanje brojnih specifičnosti sporta, a pre svega njegovog duha i misije.

Promene u sportu najčešće ne predstavljaju sasvim izolovan proces koji bi se odvijao izvan drugih društvenih preobražaja. Zato one mogu (kao i u društvu) imati svoju evolutivnost, ali i izrazitu diskontinuitetnost (koja je posebno bila svojstvena razvoju sporta u dvadesetom veku). Promene u sportskoj delatnosti, koje se neminovno nameću kao sastavni deo globalnih svetskih društveno-tehnoloških promena, trebale bi da predstavljaju značajan događaj u sportskom sistemu. Uspešnost bilo koje promene, pa tako i u sportu, valorizuje se novim stanjem. Da li će do promene, odnosno novog željenog stanja i doći, zavisi od više faktora: okruženja, upravljanja, znanja, želje za promenom, nivoa i intenziteta otpora promenama, motivacije, prihvatanja rizika koje nose promene, itd. Proces koji se odnosi na promene predstavlja kompleksan „događaj“ u svakom, pa tako i u sportskom sistemu. On nije nimalo lak, brz i jednostavan. Da bi se proces promene realizovao potrebno je zadovoljiti nekoliko elemenata: doneti odluku o nastupajućoj promeni, pokrenuti inicijativu za sprovođenje promene, „obebediti“ vreme da novo rešenje počne da funkcioniše (da se održi i dovede do novog kvaliteta), spoznati činjenicu da je funkcionisanje novog-aktuelnog rešenja samo prelazna faza ka daljim promenama. Dakle, neophodno je znati upravljati promenama (Radoš & Nešić, 2008).

Svaka organizacija pristupa promenama na sebi svojstven način, tako da nema opštevažećeg ili univerzalnog „recepta“ za promene. Jedinstvenost odvijanja promena mora se posmatrati kroz kontekste u kojima se one dešavaju. Promena je ono što se događa „unutar“ sistema (organizacije, sportskog kluba, pojedinca, i sl.), dakle polazi iz internog okruženja. Međutim, ono je povezano sa izazovima koji dolaze i iz „spoljnog

sveta“, odnosno eksternog okruženja kome organizacija, svakako, pripada. Drugim rečima, promena je svojevrsan „odgovor“ na impulse okoline, ali u kontekstu kretanja (pokretanja) organizacije pravcem koji sama odabere. Nasuprot uglavnom stabilnim uslovima egzistencije sporta i sportskih organizacija u prošlosti (relativno stabilan ekonomski sistem, „čvrsti“ izvori državnog finansiranja, definisan sistem sporta, itd.), što je imalo za posledicu „standardnu“ sportsku organizaciju („okamenjenu“ i teško promenljivu unutrašnju organizacionu strukturu), budućnost sporta se usmerava ka dinamičnoj organizaciji. To znači da će organizacione promene biti stalna, a ne kampanjska aktivnost. Drugim rečima, u prvi plan se stavlja napuštanje apstraktnog normativističkog pristupa u oblikovanju organizacione strukture sportskih subjekata, koga treba da zameni pragmatični pristup utemeljen na empirijski proverljivim principima „da je dobra ona organizacija koja se pokaže kao uspešna“ (Nešić, 2008: 274).

Uspešnost svake sportske organizacije, pored posedovanja optimalnog kontigenta i kvaliteta svih neophodnih resursa, uslovljena je i adekvatnim sistemom upravljanja. Primenom odgovarajuće poslovne filozofije (usklađene sa fizionomijom i karakteristikama konkretne sportske organizacije) menadžment nastoji da ostvari postavljene ciljeve, pre svega sportske, a koji su osnova i za sve ostale (poslovne) ciljeve organizacije. Jedan od modela poslovne filozofije koji može biti aplikativan i u sportskoj organizaciji jeste **kaizen** pristup. On u modernoj svetskoj poslovnoj praksi postaje sve zastupljeniji koncept, posebno u segmentu operativnog i logističkog menadžmenta, a zasniva se na filozofiji postepenih i kontinuiranih poboljšanja načina i organizacije poslovanja. Mada je zemlja njegovog porekla Japan, kaizen se danas prepoznaje kao svetski pokret koji za cilj ima eliminisanje svih oblika rasipanja i štedljivo korišćenje resursa, kako u proizvodnim, tako i uslužnim delatnostima.

#### Determinante kaizen-a kao poslovne filozofije

Suštinu kaizen-a čini filozofska osnova razmišljanja, kako o poslovnim, tako i o svim drugim ličnim aspektima čovekovog života i rada. Zemlja njegovog porekla je Japan, tako da je ovaj termin kasnije prihvaćen i na Zapadu, posebno u poslovnom okruženju krajem XX i početkom

XXI veka. U etimološkoj osnovi pojma kaizen nalazi se dve japanske reči: *kai* (promena) i *zen* (steći mudrost, uvideti, poboljšati). U poslovnom okruženju kaizen je način upravljanja preduzećem usmeren ka kontinuiranom napredovanju i filozofija prema kojoj svaki aspekt života treba stalno poboljšavati. Po ovoj filozofiji čovek nikad ne sme biti zadovoljan stanjem stvari, što podrazumeva da „nije-dan dan“ ne može proći bez unapređenja.

Iako svoje poreklo vodi iz japanskog tradicionalnog vrednosnog sistema i kulture (iz perioda od 17. do polovine 20. veka), kaizen je u stvari moderna poslovna filozofija. Počeci njenog uspona u poslovnom svetu datiraju sa kraja XX veka kada su američki poslovni analitičari proučavali razloge uspeha japanske autoindustrije. Proučavajući uspeh Tojote na svetskom (a posebno američkom) automobilskom tržištu došli su do zaključka da Japanci svoju produktivnost duguju načelu koje je 1991. godine definisao osnivač kaizen-a Masaki Imai (osnivač Kaizen instituta u Tokiju), a koje se zasniva na tvrdnji - da nijedan dan u kompaniji ne sme proći bez ikakvog poboljšanja. Kaizen kao pristup kompanijskom razvoju politikom malih koraka je prvi put primenjen posle drugog svetskog rata u Tojoti (koja je bila gotovo razrušena i uništena) i omogućio je ovoj kompaniji da se postepeno razvije u vodeću korporaciju, sa dugogodišnjim statusom simbola kvaliteta u automobilskoj industriji. Zasnovana na postepenom, ali kontinuiranom i stabilnom razvoju, te stalnom usavršavanju svih aktivnosti vezanih za realizaciju postavljenih ciljeva, ovakva poslovna filozofija se pokazala veoma uspešnom, kako u razvoju kompanije, tako i u ličnom razvoju zaposlenih. Imai je analizirajući uspeh Tojote apostrofirao značaj „mekog“ menadžmenta u ovoj kompaniji gde su radnici motivisani da svakodnevno unapređuju svoja znanja, ali i da predlažu inovacije rukovodstvu. Na toj osnovi je Eidži Tojoda (*Eiyi Toyoda*) bivši predsednik ove kompanije kreirao i interni slogan Tojote - *At Toyota, Kaizen is in the air* (U Tojoti, kaizen je u vazduhu).

Za kaizen, kao savremenu poslovnu filozofiju, njen utemeljivač je rekao da predstavlja stalni rad na tome da čovek bude bolji. Ako se samo kaže „bolje“ to nije precizno određenje. Kaizen je, pre svega, svakodnevno i kontinuirano poboljšanje. Ako je pojedinac bolji nego pre tri meseca, a za tri meseca ostane na istom nivou, onda to nije kaizen. Kaizen je poboljšanje svih: radnika, me-

nadžera, inženjera. Ne samo na nivou radionice-fabrike, već i upravljanja, menadžmenta, marketinga, i sl. Kaizen je mala promena, ali kad se primeni na strategiju, ona je velika strateška promena (Imai, 2008).

Može se reći da je smisao kaizen-a, u osnovi, promena na bolje uz kontinuirano unapređivanje. Stoga je i cilj kaizen-a da eliminiše štetne aktivnosti u toku stvaranja vrednosti, odnosno „životnog toka“ (organizacije, tima, pojedinca). Kaizen se obično identifikuje sa unapređenjem proizvodnje, ali se on može primeniti i na sve druge oblasti poslovanja (prodaja, uslužne delatnosti, ali i na lični život pojedinca). Poenta kaizen-a je težnja za kontinuiranim unapređenjem poslovanja (ili života), tako da to postane njegov integralni deo. U operativno-poslovnom pogledu kaizen čine dnevne aktivnosti kao cilj koji dolazi posle jednostavnog poboljšanja produktivnosti. To je proces koji, kada se uradi pravilno, humanizuje radno mesto, eliminiše preterano težak rad i uči ljude kako da obavljaju eksperimente na svojim delima koristeći naučne metode. Odnosno, osposobljava zaposlene kako da nauče da obeleže i eliminišu „škart“ u procesu poslovanja.

Primena principa kaizen-a moguća je samo postepeno, te je za njegovo uvođenje u poslovno okruženje potrebno vreme i strpljenje. Konkretan način uvođenja kaizen-a uslovljen je objektivnim mogućnostima za realizaciju promena u kompaniji, što je direktno povezano i sa promenama u organizacijskoj strukturi. Zbog toga je implementacija kaizen-a proces koji može da teče u dva smera:

1) Odozgo na dole (*top-down*) - gornji menadžerski sloj inicira i podstiče uvođenje, postavlja vizije i definiše ciljeve, proverava napredak u primeni i postizanju ciljeva, u konfliktnim situacijama posreduje, smiruje i odlučuje i

2) Odozdo na gore (*bottom-up*) – u prvi plan stavlja princip da su svi radnici odgovorni za primenu kaizena (stalnih poboljšanja), a sugestijama se aktivno uključuju u unapređenje kvaliteta rada u organizaciji; srednji nivo menadžmenta ima u ovom slučaju funkciju veze (između top menadžmenta i operativnog dela organizacije).

Kaizen kao radna filozofija počiva na tzv. *kući kaizen menadžmenta*, koju čine tri međusobno povezana organizaciona nivoa. U skladu sa japanskom simbolikom i asocijativnim načinima opisivanja stvari i pojava, ovi

nivoi su nazvani: prizemlje, sprat i krov. U prvom nivou (prizemlju) nalaze se zaposleni (radnici) koji za obavljanje svojih poslova moraju imati potrebnu opremu, proizvode i materijal, kao i odgovarajuće informacije. Drugi nivo (sprat) sačinjava srednji menadžerski sloj – funkcionalni menadžment (npr: *Quality&Safety Management, Cost Management, Logistics Management...*) koji ima ulogu veze (s jedne strane podstiče ciljeve zadate od strane top menadžmenta i proverava napredak u njihovoj realizaciji, a s druge strane je otvoren za ideje i zahteve zaposlenih te o tome izveštava top menadžment). Na trećem organizacionom nivou (krov) nalazi se top menadžment. Naravno, kao svaka kuća, tako i kvalitet „kuće kaizen menadžmenta“ počiva na temeljima koji se u ovom kontekstu odnose na četiri elementa: 1) *standardizaciju* 2) „5S“ *principa za održavanje „kuće“ (sortiranje, spremanje, sistemsko čišćenje, svest o pravilima, stalno pridržavanje pravila i njihovo unapređivanje)* 3) *eliminaciju rasipanja* i 4) *podsticanje učešća zaposlenih (radnika) u poboljšanju rada cele organizacije (fabrike)*.

Danas se poslovna filozofija kaizen-a, u kompanijama gde se primenjuje, zasniva na više međusobno povezanih principa. Između ostalog, dominantni su stavovi da: sve aktivnosti kompanije treba da vode povećanju zadovoljstva svojih kupaca/klijenata; svaki zaposleni u organizaciji je ponaosob odgovoran da proizvodi (usluge) kompanije ispunjavaju sve potrebe i očekivanja korisnika/klijenata; svi interni problemi se moraju rešavati javno i konstruktivnim konsenzusom što šireg kruga ljudi; itd.

Pored ovih principa, kao poseban pristup kaizen je danas u prvi plan postavio i stalnu nužnost primene timskog rada, odnosno neophodnost formiranja i efikasnosti rada multifunkcionalnih timova. To podrazumeva i negovanje principa samokontrole i samodiscipline svakog zaposlenog (i člana tima), harmonije, saradnje, međusobnog poverenja i poštovanja, negovanje kolegijalnih odnosa i prijateljstva, itd. Drugim rečima, „samurajske“ odanosti kompaniji.

Međutim, mnogi od ovih principa su još uvek nespojivi sa poslovnim razmišljanjima menadžera u većini zapadnih kompanija, odnosno u onim organizacijama koje podstiču klasični američki menadžerski pristup koji karakteriše izražena individualnost i međusobno takmičenje zaposlenih. To, između ostalog, predstavlja

jednu od najsnažnijih prepreka za širu primenu kaizen poslovnog koncepta u kompanijama.

### **Kaizen u sportskoj organizaciji**

Savremeno organizovane sportske aktivnosti predstavljaju sistem koji se odvija u određenoj organizaciji. Ukoliko se za polaznu osnovu uzme *Opšta teorija sistema* onda se sportska organizacija može tretirati kao veoma složen, dinamičan i otvoren sistem upravljanja, koji se sastoji od različitih podistema i elemenata kao međuzavisnih delova celine. Konkretno sportske organizacije su, u najširem obliku, institucionalizovane kroz sportske klubove, koji su po svom karakteru udruženja, sistem grupisanja lica koja su se organizovala radi fizičkog vežbanja, treniranja i takmičenja, kao zajedničke svrhe-cilja. Sportska organizacija je u svojoj funkcionalnoj strukturi izgrađena od određenog broja podistema. U zavisnosti od karaktera, veličine, usmerenosti i misije sportske organizacije, podsystemi se mogu odnositi na: sistem trenažnog procesa, sistem upravljanja, sistem marketinga, sistem objekata, sistem finansiranja, itd. Svaki od podistema sadrži određene karakteristike i svojstva koja ga mogu karakterisati i kao relativno nezavistan sistem, odvojen od drugih podistema u sportskoj organizaciji (Nešić, Fratrić, 2013).

Systemski pristup u oblikovanju sportske organizacije daje odgovarajući teorijski, ali i praktični okvir za rešavanje problema izbora tipa organizovanja primerenog realnim, stalno promenljivim okolnostima sportskih aktivnosti. Dobro projektivani organizacioni sistem je prvi i najvažniji instrument uspešnog menadžmenta u sportu (Raič, 1999).

U suštini, sportska organizacija se zasniva na tri temeljna „stuba“: strukturi, funkcijama i procesima. Mada su ove tri komponente međusobno povezane i interaktivno determinisane, sa aspekta unutrašnje spoznaje sporta i njegovih vrednosti, a time i sportske organizacije, organizacione funkcije moraju biti prepoznate u stručnom opsegu svih pojedinačnih subjekata sportskog procesa. U sportskoj praksi se najčešće može sresti (kao osnovni model) funkcionalno struktuiranje organizacije kluba kroz: 1) *sportsku funkciju* (sportsko-funkcionalni podsystem) i 2) *poslovnu funkciju* (poslovni podsystem). Kroz sportsko-funkcionalni podsystem kluba obuhvaćeni su, po principu

interaktivnog odnosa, sledeći delovi (funkcije): trening, takmičenje, stručno-pedagoški rad, selekcija, razvoj trenažne tehnologije, naučno-istraživačka delatnost, i sl. Kao poslovne funkcije kluba (poslovni podsystem ili blok) mogu se pojaviti: marketing, finansije, kadrovska služba, objekti i oprema, investicije i inovacije, poslovno-profitni sektor, itd. (Nešić, 2008: 27).

Mada se navedeni delovi sportskog sistema međusobno prožimaju, nadopunjuju i imaju izraženu interaktivnost, odnosno međusobno su egzistencijalno uslovljeni i povezani, ipak centralno mesto zauzima *trenažni proces*. Sportski trening se može definisati kao specifičan transformacioni proces kojim su obuhvaćene dominantne i relevantne antropološke karakteristike, gde se sportista, kao višedimenzionalni (integralni) sistem, prevodi iz jednog stanja (inicijalnog, tranzitivnog) u novoformirano stanje (finalno, željeno stanje), primenom specifičnih sredstava, metoda i opterećenja, koje obezbeđuju viši nivo sportskih rezultata (Nešić, Fratrić, 2013). Sportski trening kao komplementaran podsystem u sistemu sportske organizacije zahteva i odgovarajući nivo upravljanja, koji se zasniva, u prvom redu, na naučnim podlogama savremenog sporta, ali i njemu bliskih i komplementarnih oblasti (medicine, ekonomije, menadžmenta, psihologije, itd.).

Zbog svoje specifičnosti, kao karakterističnog kibernetičkog sistema, sportska organizacija sa svojim funkcijama i ciljevima predstavlja mesto realizacije sportskih postignuća pojedinaca i grupa (sportske grupe, timovi, ekipe), odnosno okruženje u kojem se stvara (nastaje) sportski rezultat. U ovakvom kontekstu se, dakle, o sportskoj organizaciji i njenom „proizvodu“ može govoriti kao specifičnom poslovnom sistemu koji svojim aktivnostima (prvenstveno tipa - sportske usluge) stvara određene vrednosti (pre svega nematerijalne prirode, mada se u okviru sportske organizacije mogu odvijati i određeni oblici profitabilnih poslovnih sadržaja) i kojima se mora adekvatno upravljati.

I u sportskoj delatnosti je danas, više nego ikada, pozicionirana preduzetnička spoznaja da se konkurentska prednost sportske organizacije (kao višedimenzionalnog organizacionog sistema) ne zasniva primarno na činjenici „šta ona ima“ (a druga nema), već na osnovu toga „šta organizacija ume i može da uradi bolje od drugih“. Posmatrano sa aspekta menadžmenta, organizovanje u

sportu se odnosi na procese koji omogućavaju adekvatnu podelu rada u sportskoj instituciji na pojedinačne zadatke i grupe međuzavisnih poslova, kojima menadžeri određuju odgovornosti u okviru pojedinih grupacija aktivnosti, kao i njihove međusobne odnose. Efikasan menadžment sportske organizacije mora da vodi računa o najracionalnijim oblicima rada kluba, što je jedna od osnovnih uloga organizovanja kao menadžment funkcije. Organizaciona struktura sportske institucije može bitno da utiče na načine kojima se u njoj odvijaju poslovni procesi i radne aktivnosti. Ukoliko se želi dostići što viši nivo uspešnosti sportske organizacije, tada bi se njeni strukturni elementi trebali kreirati uz uvažavanje značaja: *organizacione kulture* (kao usvojenog sistema vrednosti i normi ponašanja članova organizacije zasnovanog na zajedničkom iskustvu, a koji u značajnoj meri određuje njihovo mišljenje i ponašanje) i *organizacionog dizajna* (koji treba da obezbediti nesmetano generisanje i korišćenje novih znanja i metoda rada u sportskim sistemima) (Nešić, Fratrić, 2013).

Iznalaženje novih ideja i metoda za poboljšanje rezultatskih performansi sportske organizacije u savremenom sportu postao je sinonim za uspešnost njenog poslovanja. Takođe, to sve više postaje i mehanizam bez koga bi opservacije o modernom sportskom menadžmentu i strategijama razvoja sporta bile samo „prazna“ teorijska retorika. Stalna modernizacija i inovativnost u aktivnostima sportske organizacije (pre svega u trenažnom procesu i sa njime povezanih organizacionih segmenata) koje dovode do kontinuiranih poboljšanja svih segmenata poslovanja (a pre svega sportskih rezultata), predstavljaju najbolji i najbrži put do zadovoljnih članova organizacije, kao i povezanih stejkholdera (klijenata, navijača, sportske publike, ulagača, deoničara, sponzora, itd.). U najširem smislu - celokupnog sportskog auditorijuma.

Ideja o nužnosti primene ovakvih principa u sportskom menadžmentu, odnosno pristupa poslovanju, organizaciji i odnosima sa članstvom i klijentima sportske organizacije, upravo je korespondentna sa osnovnim načelima kaizen filozofije. Jer, sport po svojoj agonističkoj suštini i teži stalnom poboljšanju, unapređenju, rezultatskom usponu, pomeranju granica ljudskih mogućnosti, odnosno težnji za prevazilaženjem već postignutog (*citius, altius, fortius*). Dakle, etimološka osnova ideje kaizen-a, *kai* (dobar) i *zen* (promena, po-

boljšanje) sasvim je aplikativna i u odnosu na suštinske karakteristike sporta. Jer ono što, između ostalog, karakteriše sport, odnosno „život i rad“ u sportskoj grupi i komplementarno je sa principima kaizen-a može se videti i kroz sledeće aspekte sporta:

- privrženost članova svojoj sportskoj organizaciji,
- dobrovoljnost prilikom „ulaska“ i/ili napuštanja sportske organizacije,
- težnja za stalnim napretkom u izabranoj sportskoj aktivnosti,
- poštovanje individualnih karakteristika i sposobnosti, te ostvarivanje maksimalnih rezultata u skladu sa njima,
- timski rad,
- objektivna merljivost ostvarenih rezultata,
- društvena i ekonomska valorizacija i verifikacija rada.

Dakle i u sportskoj organizaciji se može govoriti o objektivnim mogućnostima za primenu kaizen filozofije u njenim poslovnim procesima i aktivnostima. S obzirom da u poslovnim organizacijama kaizen sistem zahteva angažovanje svih zaposlenih („od čistačice do direktora“), naravno, uz uvažavanje specifičnosti pozicija, uloga i odgovornosti pojedinaca u organizacijskom ustrojstvu, sasvim je logično da i u sportskoj organizaciji ovakav pristup može biti potpuno prihvatljiv. Naime, uspešnu realizaciju postavljenih ciljeva sportska organizacija može postići samo ako su svi njeni resursi maksimalno angažovani i realizovani u skladu sa njihovom ulogom, značajem, pozicijom u sportskom sistemu i objektivnim procentom udela u konkretnom sportskom (i radnom) uspehu. Kako je kaizen fokusiran na eliminisanje uočenih pojedinih „štetnih postupaka“ u toku redovne aktivnosti, to se pravovremenom kontrolom i analizom na mikro planu (npr. analiza realizacije trenažnog mikro-ciklusa) mogu uočiti štetne i/ili manje korisne i nesvršishodne aktivnosti koje se u toku godišnjeg ciklusa rada i evaluacije možda ne bi ni primetile. To zahteva od svih ljudskih resursa u sportskoj organizaciji (od predsednika i sportskog direktora kluba, preko srednjeg menadžerskog nivoa, pa do trenerskog kadra) maksimalno angažovanje i stalnu posvećenost ciljevima organizacije, odnosno aktivnostima koje najsvršishodnije (efikasno i efektivno) dovode do njih.

U pogledu menadžerskih nivoa primena kaizen filo-

zofije u sportskoj organizaciji (kao i kod poslovnih kompanija) podrazumeva sledeće:

Prva menadžerska linija (*top menadžment*) - zadužena i odgovorna za definisanje organizacije kaizen-a, postavljanje ciljeva i kreiranje organizacione kulture koja je stimulativna za razvoj kaizen-a u sportskoj organizaciji kao celini. Takođe je zadužen i za finansijsku podršku sprovođenja kaizen-a, jer bez maksimalne i iskrene podrške najviših upravljačkih struktura, kaizen (kao i bilo koja druga promena) su „osuđeni“ na neuspeh. Posebno je to izraženo u sportskoj organizaciji gde se najveći broj značajnih funkcija i poslova obavlja kroz neprofesionalni poslovni angažman ljudi.

Druga menadžerska linija (*srednji-funkcionalni menadžment*) – u obavezi je da izvrši zadatke obezbeđivanja logističke podrške, pribavljanja potrebnih materijala i opreme, ali i da obezbedi uslove za pribavljanje i „lagerovanje“ neophodnih znanja i veština za sprovođenje kaizen-a. Oni vode konkretne projekte unapređenja u okviru svojih nadležnosti i odgovorni su za konkretno sprovođenje kaizen-a kroz sve organizacione blokove (podsisteme) u okviru sportske organizacije.

Treća menadžerska linija (*operativni menadžment*) – obezbeđuje odgovorne pojedince (supervizore) ili vođe pojedinih radnih timova koji će se starati da se kaizen sprovodi kako na nivou pojedinaca, tako i grupa ili timova. Njihov zadatak je da osiguraju bezbedno sprovođenje kaizen-a na nivou „svoje zone odgovornosti“, odnosno da se on sprovodi u skladu sa standardnim operativnim procedurama poslovanja. Ovo je važno naglasiti zbog toga što kaizen ne znači promenu po svaku cenu, već samo promenu na bolje, što se posebno odnosi na trenazni proces (jer samo postepene i programirane transformacije svih sistema sportiste, kao posledica dugoročnog procesa adaptacije organizma, dovode do povećanja njihovih bio-psiho-socijalnih performansi na osnovu kojih se može ostvariti maksimalan sportski rezultat). Jer, mora se imati u vidu i činjenica da je ostvareni sportski rezultat determinanta na kojoj se gradi uspešnost i svih ostalih delova sistema sportske organizacije.

Jedan od mogućih modela primene kaizen-a u sportskoj organizaciji leži i u Demingovoj metodologiji PDCA ciklusa – *plan* (planirati), *do* (učiniti), *check* (proveriti) i *act* (delovati) (Deming, 1986). Ovaj model

podrazumeva da menadžerski tim zadužen za realizaciju konkretne promene prolazi kroz kompletan ciklus PDCA u iznalaženju mogućeg (najboljeg) rešenja za problem koji je detektovan i na koji se fokusira (oblast poslovanja organizacije, konkretan problema u timu, ekipi ili kod pojedinog sportiste, i sl.). Analitičkim pristupom tim otkriva „štetne“ aktivnosti koje se dešavaju u radu i iznalazi rešenje za eliminisanje uzroka problema, odnosno donosi odluku o novom (kvalitetnijem) načinu daljeg rada (narednih aktivnosti) koje će dovesti do poboljšanja. Implementacija ovog modela u sportskoj organizaciji realizuje se obaveznom primenom sva četiri „alata“ PDCA:

- *Planirati* – identifikovati konkretan problem na koji se želi uticati poboljšanjem (promenom) i kreirati plan promena (u planu obavezno definisati korake koji se moraju preduzeti i scenario/pretpostavke rezultata tih promena);
- *Učiniti* – izvršiti kontrolnu realizaciju plana u „probnom“ okruženju (testiranje novog rešenja na eksperimentalnom - manjem uzorku; to može biti npr.: neka manje značajna selekcija sportista – „B“ tim, eksperimentalna grupa, neki sektor u poslovnom sistemu kluba, i sl.) što omogućava da se uoče konkretni rezultati i tendencije promena koje sa sobom nosi predloženo rešenje;
- *Proveriti* – analizirati rezultate testa (odgovarajućim kvantitativnim i kvalitativnim postupcima) i uveriti se da je došlo do unapređenja procesa (aktivnosti). Tek kada se tim uveri u pozitivnu rezultatnost promene, ona se primenjuje na odgovarajuće poslovanje/aktivnosti u sportskoj organizaciji.
- *Delovati* – novo rešenje koje je pokazalo pozitivni napredak treba da se primeni na širu aktivnost organizacije (na sve podsisteme koji su u vezi sa konkretnom promenom), a novo rešenje treba da bude uvedeno kao novi standard u radne i operativne procedure.

U skladu sa problemima koji prate svakodnevne radne i druge aktivnosti sportskih organizacija (egzistiraju u stalnom nestabilnom okruženju, kako internom tako i eksternom) i načinima njihovog predupređenja i/

ili eliminacije, kaizen projekti rešavanja konkretnih problema mogu se odvijati u dva međusobno različita konteksta (ali sa sinergijskim odnosom):

1) radikalna promena (inovacija) koja se realizuje „velikim koracima“ (kada se identifikuju veliki problemi u radu i rezultatima sportske organizacije koji zahtevaju stratešku promenu), i

2) konstantna (neprekidna) poboljšanja u malim koracima (kada se želi konstantno unapređenje rezultata rada, što je posebno karakteristično za efekte trenažnog procesa).

Danas se u savremenoj literaturi, koja se bavi pitanjima unapređenja poslovnih procesa i performansi u organizacijama, najčešće mogu sresti četiri vrste kaizena koje se mogu implementirati u skladu sa PDCA ciklusom (Pešić-Đokić, Đokić, 2010, str. 130). Aplikovano na sportske organizacije radi se o sledećim varijetetima:

1) Brzi kaizen (*Quick Kaizen*) – ova se vrsta može nazvati i alatom koji je veoma koristan za brza poboljšanja. Doprinosi razvoju ideja i predloga, širi *know-how* kroz organizaciju u celini (ali i u delovima organizacionog sistema) i implementirana rešenja. Uglavnom se koristi kada je problem skoro potpuno definisan, odnosno brzo i jasno uočen, a podaci u vezi sa njime su dostupni (u sportu se to odnosi, npr.: na uočene probleme u funkcionisanju igre ekipe na samoj utakmici i reagovanje od strane trenera na njihovom otklanjanju, u skladu sa definisanom taktikom).

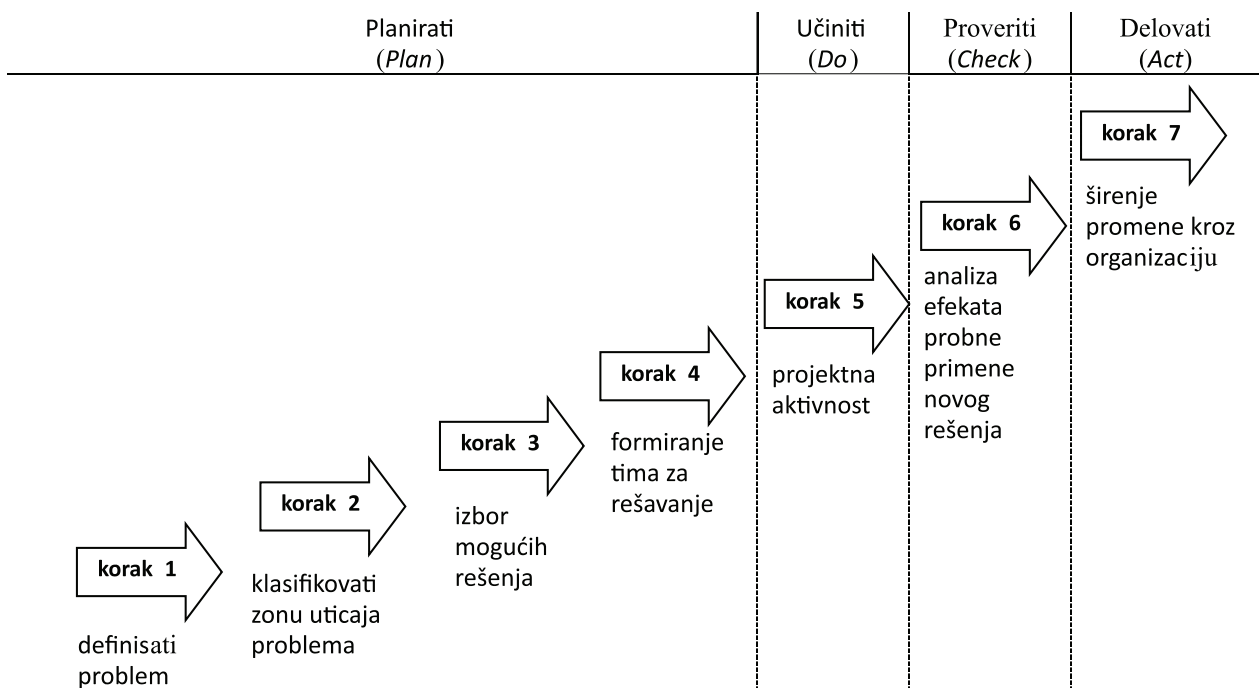
2) Standardni kaizen (*Standard Kaizen*) – mada mu je logika i način rešavanja problema sličan kao i kod brzog kaizena (rešava se uglavnom na nivou operativnog menadžmenta; u sportu – od strane trenerskog tima), osnovna razlika je u tome što uočene probleme u aktivnostima organizacionih celina (npr: različitih selekcija sportista i ekipa u okviru kluba) mogu rešavati i treneri pojedinačno (ili ad hok grupno) za svoju selekciju (ili

radnu jedinicu) i nije neophodan striktan nivo subordinativne kontrole.

3) Glavni kaizen (*Major Kaizen*) – ovo je „alat“ za rešavanje većih i kompleksnijih problema u organizaciji koji zahteva kompetentne (komplementarne) timove i relativno duži vremenski period za implementaciju rešenja (npr. koncipiranje i sastavljanje sportske ekipe/tima za novu takmičarsku sezonu). Primena ove vrsta kaizen-a zahteva maksimalnu angažovanost i posvećenost zadatku svih članova tima (i organizacije), kompetentnost realizatora aktivnosti, odgovoran i profesionalan odnos svakog pojedinca koji doprinosi realizaciji promene. Vođa realizatorskog tima (nosilac projekta) mora konstantno pratiti progres aktivnosti koje treba da realizuju promenu, posebno na pravilnost implementacije odabranog rešenja. Glavni kaizen podrazumeva obuhvat svih tzv. „sedam koraka“ PDCA (Slika 1).

4) Napredni kaizen (*Advanced Kaizen*) - u principu je ovo područje delovanja top menadžmenta (u skladu sa detektovanim problemom može biti i na nivou funkcionalnog menadžmenta) koji ga sprovodi po principu „od početka do kraja“. Zahteva izgradnju multidisciplinarnog tima koji će svoje osnovne aktivnosti predodrediti rešavanju postavljenog problema. Često u sportskim organizacijama znanja koja poseduju članovi ovakvih ili sličnih programskih timova nisu dovoljna za rešavanje pojedinih problema, tako da je neophodno (i za praksu preporučljivo) angažovanje i stručnjaka van organizacije kako bi problem mogao biti rešen na najbolji način. Zbog toga AK zahteva fokusiranje na široki spektar međusobno povezanih i zavisnih procesa u organizaciji, što mu daje karakter dugotrajnosti i intenzivnosti (npr. usmeravanje strateških promena u radu sp. organizacije; promene u strategiji selekcije sportista i njihovog usmeravanja kroz sportski sistem; poslovne inovacije koje obezbeđuju nove izvore finansiranja, itd.).





Slika 1. – Implementacija kaizen-a primenom modela „Sedam koraka” PDCA

Neposredna praksa u srpskom sportu, gledano sa aspekta egzistencije odgovarajućih poslovnih filozofija u sportskim organizacijama, ne ostavlja, bar za sada, povoljan utisak. Uglavnom ne postoje egzaktni podaci (za najveći broj sportskih organizacija-klubova i saveza) o tome kakvu poslovnu filozofiju eksplicitno primenjuju i/ili imaju definisanu putem odgovarajućeg normativnog akta. Samo se za manji broj sportskih organizacija (i to u oblasti profesionalnog sporta-uglavnom fudbala) može govoriti da imaju naznačenu poslovnu orijentaciju kroz utvrđene klupske „kodekse poslovanja i ponašanja“, što se na neki način može smatrati utvrđenom poslovnom filozofijom (uglavnom su to veliki klubovi poput „Crvene zvezde“, „Partizana“, i sl., koji u svojoj organizacionoj strukturi imaju profesionalno angažovane ljudske resurse). Međutim, najveći broj sportskih organizacija u Srbiji, u svim sportskim granama (u Srbiji su, na osnovu Pravilnika Ministarstva omladine i sporta RS, utvrđene ukupno 102 sportske grane koje su od interesa za Republiku; u okviru njih egzistira (uredno je registrovano kod nadležnog državnog organa) preko 6000 sportskih organizacija - klubova, saveza, asocijacija i udruženja), nema jasno i eksplicitno definisanu (i kroz normativna akta) odgovarajuću poslovnu filozofiju, pa time ni kaizen.

Razlozi za ovakvo stanje kod naših sportskih orga-

nizacija su kompleksni. Međutim, posmatrano sa aspekta afirmacije kaizena, kao dominantni faktori (koji, između ostalog, uslovljavaju navedeno stanje) mogu se naznačiti:

1) *Organizacioni modeli* u sportskim kolektivima – najveći broj sportskih organizacija (preko 95%) je u formalno-pravnom pogledu osnovano kao udruženje građana, odnosno kao neprofitne organizacije nevladinog sektora. Njihova organizaciona struktura je, uglavnom, konstruisana prema neformalnom organizacionom modelu koji kao glavne nedostatke podrazumeva: grupisanje različitih poslova, nedovoljno jasno razgraničenje odgovornosti za pojedine segmente poslovanja, lako dolazi do nesporazuma u realizaciji organizacijskih planova, itd. Manji broj sportskih klubova (npr. FK „Crvena zvezda“, FK „Partizan“, i sl.) je u svom poslovanju strukturiran prema funkcionalnom organizacionom modelu (s obzirom da imaju određen broj profesionalno zaposlenih ljudskih resursa i više različitih sektora poslovanja), ali se i u njima kaizen kao poslovna filozofija ne može uočiti na način eksplicitno definisane kategorije.

2) *Menadžment* u sportskim organizacijama – u najvećem broju sportskih organizacija menadžment je strukturiran na principu neprofesionalnog angažovanja (volonterizma; rada „u slobodno vreme“; „iz ljubavi prema klubu“, odnosno sa još uvek veoma izraženim

recidivima iz prošlog-samoupravnog sistema kada su dominirali tzv. „društveno-sportski radnici“, što je i dalje prisutno kao tendencija). To, naravno, često dovodi do površnosti i formalizacije u radu rukovodnih struktura, veoma je prisutna znatna fluktuacija kadrova (odlasci iz kluba, „davanje ostavki“ čim se naiđe na malo ozbiljniji problem koji treba rešiti, i sl.), a kreiranje i primena odgovarajućih normativnih akata i poslovnih kodeksa je uglavnom odraz zadovoljavanja formalnih obaveza koje nameće zakonodavac, a ne istinske posvećenosti kvalitetnim menadžmentskim aktivnostima (zasnovanih na znanju, kompetencijama i razvoju).

3) *Sportski objekti* – najveći broj sportskih organizacija ne poseduje u svom vlasništvu sportski objekat na kome realizuje trenažni proces i takmičenje (što je jedna od osnovnih resursnih kategorija i uslova za egzistenciju sportskog sistema). Uglavnom se koriste javni sportski objekti koji su u vlasništvu države i/ili lokalne samouprave (kao eksponenta države na određenoj teritoriji) i koje istovremeno koristi više sportskih organizacija. Ovakvi objekti imaju svoj menadžment (nezavisan od sportske organizacije) koji autonomno kreira poslovnu politiku. Ovo predstavlja još jednu veoma kompleksnu i odgovornu aktivnost za menadžment sportske organizacije koji je prioritarno odgovoran za obezbeđivanje optimalnih prostornih i drugih potrebnih resursa koji su u funkciji osnovnog procesa u sportu – trenažnog procesa.

### Zaključak

Kaizen je japanska filozofija u čijem je središtu pažnje kontinuirani napredak u svim aspektima života i/ili poslovanja. Kada se primenjuje na poslovne procese i aktivnosti u kompanijama, a što se može odnositi i na sportske organizacije, kaizen pristupom se kompletne aktivnosti u organizacionom sistemu usmeravaju ka kontinuiranom i konstantnom poboljšanju svih poslovnih funkcija (od operativnog do upravljačkog nivoa). Po ovoj filozofiji čovek nikad ne sme biti zadovoljan trenutno postojećim stanjem stvari, tako da nijedan dan (posebno u poslovnom okruženju) ne može proći bez unapređenja. Utemeljivač Kaizen filozofije Masaki Imai je rekao i da je kaizen „stalni rad na tome da budete bolji; ako samo kažete bolje, to nije precizno određenje. Kaizen je pre svega svakodnevno i kontinuirano poboljšanje“ (Imai,

1986).

Posmatrano sa aspekta sportskog menadžmenta kaizen ima dosta sličnosti sa konceptom postepenog inoviranja (*incremental innovation*) čija je osnovna odlika da promene nastaju kao rezultat primene novih (rezultatski efektivnijih i efikasnijih) ideja, ali se one dešavaju postepeno i u kontinuitetu jedan za drugim (stepenasti porast). Međutim, u sportskim organizacijama je nekada neophodno preduzimati i radikalne (brze) promene s obzirom da je okruženje sportske organizacije konstantno nestabilno (kako eksterno, tako i interno) i intenzivno konkurentno, tako da kaizen u ovom slučaju može nekada poprimiti i odlike tzv. forme *kaikaku* (Yamamoto, 2010). Ovaj termin više odgovara procesima radikalnog inoviranja (*radical innovation*) čiji je osnovni cilj promena poslovne paradigme organizacije (suštinsko menjanje strategije poslovnih aktivnosti sportske organizacije; npr. prelazak sa amaterskih na profesionalne sportske aktivnosti; prelazak sa osnovne sportske obuke - „sportske škole“ na takmičarske sadržaje; i sl.). Primenjen na aktivnosti sportske organizacije, kaizen se može parafrazirati kroz maksimu (uglavnom prisutnu u zapadnom poslovnom svetu) da - *ako nešto funkcioniše ne treba ga popravljati*, odnosno u sportskom rečniku - *tim koji pobeđuje ne treba menjati*. Upravo je suština kaizena suprotno orijentisana - *da sve, uključujući i ono što funkcioniše, može i mora biti unapređivano*. U suprotnom dolazi do stagnacije i opadanja, što je veoma izraženo kao opasnost u sportu (posebno u trenažnom procesu).

U aktivnostima sportskih organizacija obe opcije bi mogle da imaju svoje logično i moguće uporište. Kaizen je aplikativniji u delu sportskog podsistema organizacije, posebno u trenažnom procesu, jer samo postepeno i kontinuirano poboljšanje sportskih rezultata (sportske forme koja je posledica adaptacionih procesa u organizmu sportiste) stvara uslove za postizanje maksimalnog sportskog rezultata i dugotrajniju sportsku uspešnost. Jer, ideja o postepenosti i kontinuitetu u ostvarivanju sportskih rezultata ima svoju uslovljenost u bio-fiziološkim (genetskim) limitima svakog čoveka (sportiste) preko čije granice je nemoguće ići prirodnim putem. S druge strane, *kaikaku forma* je primerena za aktivnosti donošenja odluka o radikalnim promenama na nivou cele sportske organizacije koje su u ingerenciji

top menadžmenta (npr.: strateške promene koje inicira i sprovodi uprava kluba, i sl.).

Primena kaizen „alata“ u aktivnostima sportskih organizacija moguća je ukoliko bi menadžment sportskog kluba (saveza, asocijacije, udruženja, itd.) definisao svoju poslovnu filozofiju na način modeliranja „kaizena u sportskoj organizaciji“, a čija bi osnova imala utemeljenje kroz poštovanje sledećih principa:

1) Za rešavanje svakog problema treba poći od činjenica, a ne od pretpostavki ili intuicije (identifikovati problem).

2) Implementirati *privremena rešenja* (sanacija problema) kako bi se zaštitio sistem sportske organizacije (utvrđivanje novih i kratkoročnih realnih ciljeva-eksperimentalna faza).

3) U međuvremenu pronaći *suštinski uzrok problema* (identifikacija i fiksiranje faktora koji je doveo do konkretnog problema).

4) *Proveriti* da li rešenje koje se predlaže za konkretan problem može biti primenjeno „samo danas“ ili je ono dugoročno održivo (provera funkcionisanja novog stanja).

5) Izvršiti *standardizaciju* nove aktivnosti koja je dala rezultate i dovela do rešenja problema, te je uvesti kao redovnu proceduru u aktivnostima sportske organizacije.

6) *Motivisati* sve članove organizacije ka stalnom unapređenju, kako svojih, tako i organizacijskih performansi, odnosno izgrađivanju atmosfere pune posvećenosti ciljevima kluba.

## LITERATURA

- Aranđelović, I. (2006). Strpljivo do uspeha. *Ekonomist, Beograd*, 332, 44-45.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Columbus: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. Tokyo: The KAIZEN institute, Ltd.
- Imaj, M. (2008). *Kaizen - ključ japanskog poslovnog uspeha*. Beograd: Mono i Manjana.
- Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam - TIMS.
- Nešić, M. (2008). Upravljanje znanjem u sportu i turizmu. *Poslovna ekonomija*, 2(1), 163-180.
- Nešić, M., & Fratrić, F. (2013). *Osnove organizacije sporta*. Sremska Kamenica: Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije.
- Pešić-Đokić, S., & Đokić, I. (2010). Kaizen projekti u sedam koraka. U: Arsovski, S., Lazić, M. (Ur.), *37. nacionalna konferencija o kvalitetu, Zbornik radova*. Kragujevac: Mašinski fakultet. 129-133.
- Radoš, J., & Nešić, M. (2008). Etika i promene u sportu. *Sport mont*,

*Podgorica, 15-17*, 395-401.

- Raič, A. (1999). *Sportski menadžment*. Beograd: Sportska akademija.
- The productivity press development team. (2002). *Kaizen for the shop-floor*. New York: Productivity Press.
- Yamamoto, Y., & et al., (2010). *KAIKAKU, An inspirational and Introduction*. Eskilstuna: Malardalen University.

Datum prijave rada: 27.12.2013.

Datum prihvatanja rada: 11.03.2014.

## Kontakt

Milan Nešić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad,  
Radnička 30a  
E-mail: milan.nesic@tims.edu.rs