

## КАРАТЕ КЛУБ КРОЗ ПРИЗМУ НЕПРОФИТНЕ СПОРТСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Мојсиловић Зоран<sup>1</sup>, Мујановић Рифат<sup>2</sup>, Мујановић Дино<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Факултет за спорт и физичко васпитање, Лепосавић, Србија

<sup>2</sup>Департман за Биомедицинске науке, Државни Универзитет у Новом Пазару, Србија

PROFESSIONAL ARTICLE

UDC: 796.853.26:061.2]:005

COBISS.SR-ID [55481609](https://www.cobiss.rs/urn:nbn:rs:coibis:55481609)

**Сажетак:** *Савремено организовани карате клубови могу се представити као комплексан систем који егзистира у законски одређеној и правно уобличеној организационој форми. Они су код нас, по свом формално-правном карактеру, формирани као спортска удружења (систем груписања лица која су се организовала ради физичког вежбања, тренирања и такмичења, као заједничке сврхе, односно циља). Дакле, као удружења грађана и непрофитне спортске организације. То значи да оваква спортска организација доминантно подразумева уређивање, координацију и вођење свих делова целине (функције, процесе и односе у њима) ради остваривања постављених спортских циљева. Управљање било којом организацијом (профитном и/или непрофитном) представља захтеван и сложен менаџерски процес, у којем људски ресурси (пре свега), делегирани у различитим хијерархијским нивоима организације, настоје да обезбеде све услове за функционисање неопходних процеса ради достизања постављених циљева организације. У раду ће се управо и сагледати сва проблематика везана за карате клубове, посматрана из угла непрофитних спортских организација.*

**Кључне речи:** *карате, карате клубови, организација, управљање*

### УВОД

Савремено конципиране спортске активности представљају систем који се одвија у одређеној организацији, па се у том контексту може посматрати и карате спорт. Уколико се за полазну основу узме Општа теорија система онда се спортска карате организација може третирати као веома сложен, динамичан и отворен систем управљања који се састоји од различитих подсистема и елемената као међузависних делова целине. Наравно, као и у свакој спортској организацији, тако и у карате клубу тренажни процес предстаља основу овог система. Стога се може говорити о главној усмерености спортског менаџмента на обезбеђивање адекватних услова који омогућавају процес трансформације, односно преображај одређених карактеристика вежбача. Под непрофитним организацијама (НО) се подразумевају правно валидни организацијски субјекти (организовани и регистровани у складу са позитивном правном регулативом једне земље) чија је основна сврха постојања деловање и активност која је примарно усмерена на обезбеђење општег бољитка у друштву као целини, делу друштва или одређеним групама људи и појединцима, при чему се користе различити извори финансирања, људских ресурса и одговарајућих технологија, услуга које саме производе и пружају, као и одређених материјалних добара. Непрофитне организације ефективним и ефикасним обезбеђивањем различитих јавних добара испуњавају врло важне социјалне (друштвене) функције. Непрофитни сектор обухвата различите организације које обављају врло широк дијапазон “послова” - “програма” јавног и приватног карактера. НО обављају велики број активности непрофитног карактера у локалној и широј друштвеној заједници, а основна карактеристика им је обезбеђивање одређених услуга ширем кругу чланова друштвене заједнице.

### УПРАВЉАЊЕ У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Управљање било којом организацијом (профитном и/или непрофитном) представља захтеван и сложен менаџерски процес, у којем људски ресурси (пре свега), делегирани у различитим хијерархијским нивоима организације, настоје да обезбеде све услове за функционисање неопходних процеса ради достизања постављених циљева организације. Према

становишту Јестона и Нелиса (2006) управљање пословним процесима обухвата континуиран циклус постављања циљева, планирања, мерења и анализа, мониторинга, оцењивања, давања повратних информација и унапређивања капацитета организације. Односно, оно обухвата процесе систематског интегрисаног планирања, усмеравања, координисања и контроле активности у организацији са тежњом ефективног и ефикасног постизања постављених циљева (Томић, 2016.).

НО су углавном веома хетерогене по својим основним карактеристикама и усмерењима, тако да је један од основних модела њиховог диференцирања по основу извора финансијских средстава која користе за свој рад. У односу на профитно оријентисане организације (комерцијална предузећа и бизнис компаније, које приходе остварују продајом производа и/или услуга), НО своје финансијске инпуте остварују, по правилу, из два извора: (1) добровољни прилози појединаца или институција (донације и спонзорства) и (2) продаја добара и услуга корисницима (тзв.самофинансирање).

Управљање у непрофитним организацијама, у основи, функционише скоро на исти начин као и у јавном сектору. Основу доброг и функционалног управљања чини адекватно постављен интерни систем провера/контроле и усклађивања активности, који може обезбедити претпоставке да конкретна непрофитна организација (НО) служи јавном интересу (Дадић, 2016). Добро управљање у НО као појам уведен је од стране Радне групе средње и источне Европе за управљање у непрофитном сектору и подразумева транспарентан процес доношења одлука у којем вођство непрофитне организације, на ефективан и одговоран начин, усмерава ресурсе и спроводи своја овлашћења на основу заједничких вредности (Вајат, 2008.). Засновано је на различитим организацијским ентитетима (руководство и управљачко тело) и расподели моћи за доношење одлука. Управљачки делови НО су дефинисани, у принципу, на волонтерској основи чији рад и активност није усмерена на стицање профита (зараде на основу обављања посла). Обично су то организације које не припадају пословном или јавном сектору (Дракер, 2006). Овде свакако спада и већина спортских организација у Србији. Детерминанте управљања НО своје утемељење заснива на законским прописима конкретне земље где остварује своју активност и они одређују унутрашњу управљачку структуру, у зависности од типа организације. У Србији ове стандарде за спортске организације дефинише Закон о спорту Републике Србије. То значи да управљачко тело (или тела) непрофитне организације треба одредити у основним документима на начин како то дефинише закон, односно у формално-правном погледу кроз експлицитно исказану одлуку о оснивању (или некој другој правној форми која је у складу са законом). Експлицитно именовање управљачког тела је важно јер се на тај начин разјашњава ко има основне одговорности за доношење одлука и надзор унутар организације, што представља први корак ка успостављању стабилног и предвидивог оквира за одговорност унутар НО (Станојловић, 2013.). Без обзира о каквој се управљачкој структури НО ради, неопходно је да постоји адекватно управљачко тело које проводи сталан и конзистентан надзор над радом организације и има овлашћења за доношење одлука. Треба имати у виду да главно управљачко тело често није увек исто што и највиши облик управљања у НО. То је најчешће случај са организацијама типа удружења (каким припада највећи број карате клубова) где главно управљачко тело чини Скупштина (сви чланови организације; који се у основи сматрају "власницима" организације) чије одлуке увек имају већу снагу. Међутим, како се чланство (реално) састаје само неколико (или чак један пут) годишње, није реално да оно, на овакав начин, може да спроводи „стално и доследно“ управљање (Вајат, 2008.). Због тога је потребно још неко главно управљачко тело које ће управљати организацијом између састанака ширег чланства (Скупштине). То, суштински главно управљачко тело, се најчешће дефинише као одбор (Управни одбор, Извршни одбор, Управа клуба и сл.) који, у основи, представља Топ менаџмент (спортске) непрофитне организације. Мада се не оснивају са примарним циљем остваривања профита (тако да се профит не сматра њиховом перформансом) НО своју успешност у функционисању остварују кроз друге облике квалитета деловања које се сматрају перформансама организације (које могу

бити како финансијског, тако и нефинансијског карактера). Виши ниво перформанси значи већи степен остварења сврхе оснивања и пословања непрофитних организација (Марић, 2009.). Због тога се детерминанте управљања перформансама НО значајно разликују од управљања код профитних организација, а односе се на (Крстић & Секулић, 2007.): (1) планирање перформанси (дефинисање њихових циљних нивоа), (2) мерење остварених перформанси (резултата који се остварују употребом свих ресурса НО), (3) анализу и извештавање о перформансама (резултатима и продуктивности ресурса НО) и (4) дефинисање мера за унапређење перформанси.

### **КАРАКТЕРИСТИКЕ НЕПРОФИТАБИЛНОСТИ КАРАТЕ КЛУБА**

Данашња организација карате спорта настоји да одговори све захтевнијим питањима његовог сврсисходног функционисања као комплексног спортског система који је уоквирен одређеном законском формом. Стога су конкретне организације карате спорта, у најширем облику, институционализоване кроз карате клубове, као основне правно-организационе форме у којој се реализују сви фундаментални процеси карате спорта (вежбање/тренинг, селекција спортиста, такмичења, менаџмент, управљање ресурсима, итд.). По свом карактеру су, у највећем броју случајева, формирани као удружења (систем груписања лица која су се организовала ради физичког вежбања, тренирања и такмичења, као заједничке сврхе, односно циља). Готово сви карате клубови у нашој земљи (тако и на подручју АП Косова и Метохије) су, пратећи законске одредбе регистровани и своју делатност остварују као спортска удружења, односно у потпуности су усаглашени са правном одредницом Закона о спорту (чл. 33) “ради обављања спортских активности и спортских делатности спортска организација може се основати као удружење (у даљем тексту: спортско удружење)...” (Службени гласник РС, 10/2016). Мада у погледу организационе физиономије и облика формално-правне детерминисаности код спортских организација постоји широк спектар различитих могућности њиховог испољавања, карате клубове, како је и речено, доминантно карактерише форма непрофитног удруживања. То значи да им је заједничка карактеристика да организација није сама себи циљ, већ једна од општих спортских стратегија долажења до постављеног циља (Нешић, 2018.). То значи да спортска карате организација (карате клуб) подразумева уређивање, координацију и вођење свих делова целине (функције, процесе и односе у њима) ради остваривања првенствено постављених спортских циљева (Томић, 2017.).

Досадашња достигнућа у спортском каратеу указују на то да се он развија необично брзим темпом. Побољшава се припремљеност карате спортиста, мењају се услови тренинга, усавршавају тренажна средства, методе и оптерећења, уводе се нова правила, нови објекти, информациони уређаји и опрема, користе се достигнућа савремене науке, подиже ниво стручног кадра, повећавају финансијска средства, а такође проширује се и учешће масовних средстава комуникације у пропагирању овог спорта (Бојић, 2011.).

Основу сваке спортске активности чини физичко вежбање. Тако да и у карате клубовима суштинску клупску функцију остварује осмишљен, адекватно организован и стручно вођен тренажни процес (вежбање каратеа). Међутим, само вежбање каратеа (техничких елемената), без стручних и научних процеса, као и такмичења, не би остварило свеобухватни и друштвени циљ спорта – стварање трајних људских вредности. Јер, људи у (карате) спорту су међусобно повезани и чине посебне социјалне групе – спортске организације (карате клубове) (Томић, 2016.). Како социјалне групе природно имају тенденцију да стреме ка социјалним системима, то се и карате клубови могу посматрати у контексту њихових специфичности које обухватају (Нешић, 2018.): (а) специфична опредељења (циљеви карате организације, мисија и дух каратеа, спортска усмереност, такмичарска детерминисаност, и сл.), (б) приступни услови (стандарди селекције вежбача и других учесника у систему карате спорта), (ц) специфични ауторитети (тренери са неопходним искуством у вежбању каратеа, менаџери, селектирани спортисти

карате такмичари, и сл.), (д) специфична обележја (спољна препознатљивост специфична опрема и тренажна терминологија, клупски идентитет, имиџ, итд.).

Данас је код нас, али и у свету, још увек веома заступљена форма организовања одређених јавних делатности, тзв. друштвене надградње, кроз непрофитне организације, којој и карате клубови свакако припадају. Циљ сваке непрофитне организације је садржан у њеној мисији, која у суштини, одсликава сврху постојања саме организације. Карате клубови, са овог аспекта, обављају одређену друштвену функцију којом се задовољавају поједине егзистенцијалне и стваралачке потребе људског потенцијала укљученог у овај спорт (Нешић, 2018.). Карактеристике непрофитних организација и њихове афирмативне вредности објашњавају Вилен и Хангер, што је сасвим корелативно и у контексту разматрања карате спорта: (1) потребе друштва за одређеним услугама, као и поједине жеље у погледу роба, обично су специфичног карактера те их профитне организације не могу (или не желе) обезбедити. То се односи, најчешће, на тзв. „јавне“ или „колективне“ услуге; (2) непрофитне организације имају могућност да остварују одређен степен бенефиција од друштва, што код профитних (бизнис) организација није случај. То се односи, пре свега, на бенефиције од пореских обавеза, које се могу добити од донатора и спонзора, а што је у вези и са интересима самих дародаваца који се на овај начин, такође, ослобађају одређеног процента пореских обавеза (Wхеелен & Хунгер, 1989.). У овом контексту за суштину непрофитабилности (Нешић & Лолић, 2008.) карате организација (клубова) може се тврдити да је карактерише следеће: (1) карате клубови као непрофитни облик организовања не стварају доминантно буквални профит, односно ако се и појављује у годишњем пословању (пословна добит) не исплаћује се у виду дивиденде „акционарима“, већ се поново инвестира у основну делатност клуба (развој каратеа и саме организације, унапређење тренажног процеса, такмичења, и сл.); (2) карате клубови, без обзира на своју изражену непрофитабилност, ипак не послују апсолутно без остваривања добити (финансијских инпута), јер је она потребна организацији ради компензације недостатка финансијских средстава које држава не може да обезбеди у потпуности својим системом финансирања (првенствено се то односи на субвенције и бенефиције); (3) карате клубови своју делатност обављају у специфичном променљивом окружењу (интерном и екстерном); унутрашњи „организам“ са својим разноврсним циљевима, као и спољашње окружење према коме се активност усмерава и које има повратан утицај на карате организацију; (4) у формално-правном погледу статус спортско-непрофитне организације није одређен формом власништва, јер она може да делује као приватно, мешовито или државно власништво, односно, у новије време и као привредно друштво; ове могућности карате клубови код нас до сада нису користили; (5) специфичност непрофитабилности карате клубова, као и других сличних спортских организација, огледа се и у погледу различитости интереса оснивача и клијената; код непрофитних организација оснивачи су у сталном проблему обезбеђивања средстава, а корисници (клијенти) у захтевима за њихово додавање (стална „глад“ за средствима); зато карате клубови морају више уважавати друштвене интересе свог постојања него „профит“, јер су њихове активности подвргнуте сталној критици од стране јавности. Према Котлеру (Котлер, Келлер & Мартиновић, 2014.) непрофитне организације се углавном баве давањем услуга, анеробама, што је код карате клубова сасвим евидентно.

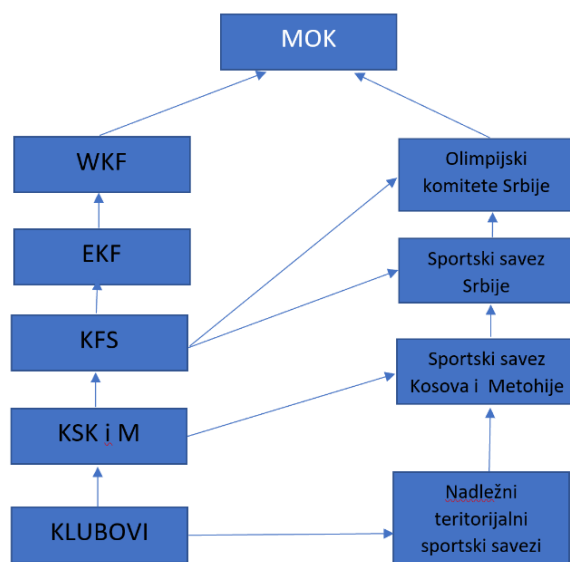
## **ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА КАРАТЕ СПОРТА НА КОСОВУ И МЕТОХИЈИ**

Карате спорт у АП Косово и Метохија има традицију дугу више од четрдесет година. У овом периоду карате је израстао у један од најмасовнијих спортова, чији се вежбачки потенцијал данас мери хиљадама учесника, свих узраста. Уз веће и мање успоне, падове, а у неким периодима и стагнације, може се констатовати да карате спорт на Косову и Метохији, генерално, одржава константан тренд масовности вежбачке популације.

Карате спорт на Косови и Метохији је, тежећи ка спортској легитимности, своје деловање усмерио највећим делом кроз Карате савез Србије. Законска регулатива у спорту је својом либералношћу омогућила различите начине организовања, нарочито у новије време, када се

први кораци ка приватизацији могу срести и у спортској пракси. Бројни спортски клубови и савези данас егзистирају као легални на основу решења о формирању издатих од стране надлежних државних институција. За карате је карактеристично да су готово сви регистровани клубови, по својој формално-правној физиономији, конституисани као удружења грађана (непрофитне спортске организације). Међутим, строга међународна спортска правила и прописи децидно одређују изворни легитимитет појединачних организација у оквиру сваког спорта, па тако и каратеа. Једно од основних правила је да Међународни олимпијски комитет признаје као легитимине само оне гранске спортске савезе који су признати од стране националних олимпијских комитета. Како је карате (његова спортска профилисаност) од стране МОК-а признат као олимпијски спорт то се у складу са одредбама Закона о спорту Републике Србије (Сл. гласник РС, 10/2016) општи интерес у спорту остварује преко националних гранских спортских савеза. У овом моменту у Србији је Карате федерација Србије (КФС) препозната као легитимни представник карате спорта у нашој земљи (преко којег се остварује општи интерес у карате спорту), која је као члан Светске карате федерације (WKF) укључена у круг спортова који чине структуру Међународног олимпијског комитета (МОК). Такође и у контексту спортског система у Републици Србији, КФС је члан Олимпијског комитета Србије и Спортског савеза Србије. Уважавајући законску регулативу у нашој земљи, као и међународне спортске стандарде, Карате савез Косова и Метохије је, стога, за сада једина организација карате спорта на подручју Аутономне покрајине коју „препознаје“ држава као легитимног представника овог спорта на подручју покрајине. У њеном оквиру, своја права остварују њени удружени чланови, карате клубови и њихови регистровани спортисти. Треба нагласити да и други организациони облици удруживања клубова у области каратеа представљају легалне правне спортске субјекте (основани су у складу са одредбама Закона о спорту и регистровани у Агенцији за привредне регистре), али их државни систем спорта „не препознаје“ у контексту остваривања права на буџетску подршку и субвенције, као и на остваривање права на националне спортске категоризације.

Карате савез Косова и Метохије је струковно, као тренутно аутентични легитимни представник карате спорта на подручју АП Косова и Метохије, повезан у хоризонталном и вертикалном правцу са: Спортским савезом Србије, Карате федерацијом Србије и Олимпијским комитетом Србије. Преко гранског савеза и са међународним карате организацијама – ЕКФ и WKF, који су признати од стране МОК (Слика бр. 1).



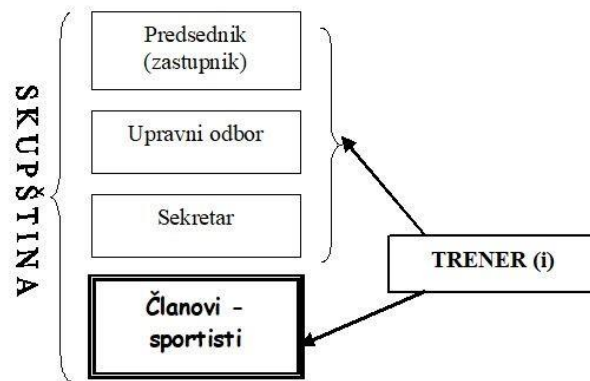
Слика бр. 1. Организациона повезаност КСК и М



## МОДЕЛ УПРАВЉАЊА КАРАТЕ КЛУБОВИМА НА КОСОВУ И МЕТОХИЈИ

Карате савез Косова и Метохије, како је раније наглашено, је по својој организационој суштини асоцијација добровољно и интересно удружених карате клубова са подручја АП Косово и Метохија. Сви клубови који га чине, организовани су као непрофитне спортске организације типа удружења грађана (спортска удружења), регистровани на основу Закона о спорту Републике Србије у Агенцији за привредне регистре. Сходно законској регулативи највећи број ових основних спортско-правних субјеката у карате спорту су као организациони оквир својим Статутима утврдили органе управљања: Скупштину, Извршни (или Управни) одбор, председника и секретара клуба (Слика бр. 2). За рад и делатност финансијски се организују ради обезбеђења потребних средстава углавном кроз: самофинансирање (чланарина и партиципација од стране чланова за поједине трошкове делатности, углавном путовања и такмичења), дотацијама од стране локалне самоуправе, спонзорствима и донацијама од заинтересованих привредних и других субјеката.

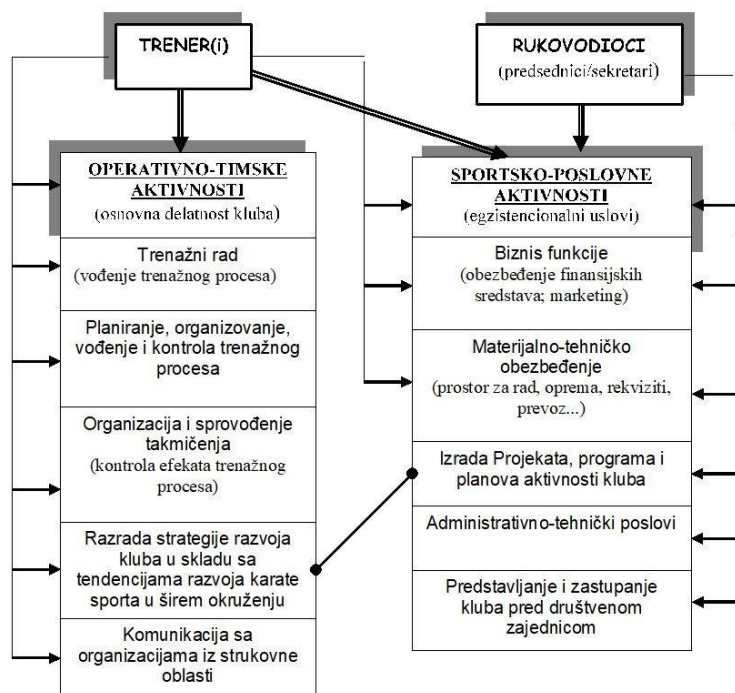
Полазећи од препознатих најзаступљенијих модела управљања у спортским организацијама у неким претходним истраживањима (Радаковић, 2015.), па тако и у карате клубовима (Машић & Бижић, 2005.), где је у каратеу као доминантан препознат неформални организациони модел, може се констатовати да је ова тенденција уочљива код свих карате клубова на Косову и Метохији. Одлике овог модела се огледају у његовим добрим странама (услови за добру комуникацију међу члановима клуба, неформалан однос унутар управљачких структура, груписање активности и послова према личним афинитетима, итд.), али се морају у виду имати и одређене мањкавости (груписање различитих послова, нема јасно утврђених нивоа одговорности за поједине сегменте посла, лако се стварају могућности за евентуалне неспоразуме међу члановима управљачког тима, итд.)



Слика бр. 2. Доминирајући управљачки модел

Користећи законске могућности организовања, искуства истих или сличних организација, као и досадашњу карате праксу, запажено је да највећи број клубова на Косову и Метохији своје спортске и управљачке активности заснива на аматерској (непрофитној) основи. Управљачки део организације, у досадашњој пракси, највећим делом се ослања на рад и ангажовање тренера, који поред основне обавезе – организовања и вођења тренажног процеса, у великој мери су ангажовани и у организовању, готово свих, осталих активности клуба. Ово је код већине клубова условљено следећим разлозима: (а) Тренери – углавном су то некадашњи карате такмичари и „пионири“ овог спорта у својим срединама. Обзиром да добро познају суштину и проблематику каратеа, његове карактеристике и на основу њих, потребе, показало се да они могу највише „да вуку“ и дају допринос у раду клуба. Такође, као некадашњи такмичари имају највећи

мотивациони потенцијал да са „својим“ спортом наставе рад у одређеној средини. С друге стране, карате је спорт који се може вежбати дуги низ година, тако да временом он постаје и начин живота оних који су се њиме некада активно бавили, те сада настоје да своје искуство и знање пренесу млађима. Исто тако, карате тренери су најчешће и иницијатори оснивања клубова у појединим местима, те и са тог аспекта њихов утицај у раду клуба је, за сада, већи него осталих чланова управљачког дела клуба; (б) Председници (заступници) – за управљачку позицију у клубовима најчешће се бирају људи из непосредне средине где клуб егзистира и делује, који су представници или власници економски јаких радних организација, спонзора или донатора клуба. Такође, председници клубова у великом броју случајева су и истакнуте утицајне личности из локалног окружења који својим ауторитетом могу да помогну у разрешењу финансијских питања (проблема) клуба. Није редак случај да се у функцији председника (заступника) клуба појављују и тренери (вршећи истовремено две функције у клубу); (ц) Секретари – у пракси се показало даје ово једна од најслабије заступљених управљачких позиција у клубовима (многи клубови и немају секретара), а присутна је тенденција да се на овој функцији у клубу веома често појављују родитељи неког од спортиста, или, некадашњи такмичари који су престали са активним бављењем карате спортом, а који имају афинитета за административни и организационо-оперативни рад. С обзиром на карактеристике рада секретара клуба, није мали број примера да се у клубовима у овој улози, такође, појављују тренери (или један од тренера); (д) Остале управљачке и менаџментске функције – запажено је да готово незнатан број клубова у свом свакодневном раду и активностима, у управљачком делу, има ангажоване појединце за рад на пословима благајника, спортског директора, маркетинга и сл. Разлози за овакво стање леже, првенствено, у карактеру карате спорта који је још увек изразито аматерски спорт, спорт заљубљеника и ентузијаста.



Слика бр. 3. Модел функционалног повезивања система карате клуба

У овом контексту може се говорити о потреби афирмације и актуелизације модела функционалног повезивања активности карате клуба (као једне од главних преокупација

управљачких структура клубова), где се доминантна клупска активност усмерава на: (1) реализацију тренажног (вежбовног) процеса (где доминантну улогу треба да остварују тренери и њој буду максимално посвећени) и (2) пословно- управљачке активности, које треба да обезбеде услове и неопходне ресурсе за несметану реализацију тренажног процеса (Слика бр.3).

## **ЗАКЉУЧАК**

Савремено организовани карате клубови могу се представити као комплексан систем који егзистира у законски одређеној и правно уобличеној организационој форми. Они су код нас, по свом формално-правном карактеру, формирано као спортска удружења (систем груписања лица која су се организовала ради физичког вежбања, тренирања и такмичења, као заједничке сврхе, односно циља). Дакле, као удружења грађана и непрофитне спортске организације. То значи да оваква спортска организација доминантно подразумева уређивање, координацију и вођење свих делова целине (функције, процесе и односе у њима) ради остваривања постављених спортских циљева. Стога системски приступ обликовања спортске организације–карате клуба даје сврсисходан теоријски оквир за решавање проблема избора типа организовања примереног реалним, стално променљивим околностима спортских карате активности. Добро пројектован организациони систем је први и најважнији инструмент успешног менаџмента карате клуба.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Бојић, Д. (2011). Праћење послова карате клуба подржано информационам технологијама. *Актуелно у пракси*, 23(10), 97-108
2. Drucker, F.P. (2006). *Managing the non-profit organization: principles and practices*. 10<sup>th</sup> ed. NY: Harper Collins Publishers, Inc.
3. Крстић Б., & Секулић В. (2007). Управљање перформансама предузећа. Ниш: Економски факултет.
4. Kotler, Ph., Keller, K.L., & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Марић, Р. (2009). *Менаџмент непрофитним организацијама*. Београд: Београдска пословна школа.
6. Машић, З., & Бижић, В. (2005). Модели организације карате савеза: *Научно-стручни симпозијум "Наука и карате спорт"*, *Zbornik radova*, Novi Sad: 14-19.
7. Радаковић, М. (2015). *Модели управљања у успешним фудбалским клубовима*. Докторска дисертација. Нови Сад: Тимс.
8. Станојловић, А. (2013). *Непрофитне организације и процеси управљања*. Београд: Филолошки факултет.
9. Томић, М. (2007). *Спортски менаџмент*. Београд: Астимбо.
10. Томић, Д. (2005). Маркетинг, односи са јавношћу, пропаганда и оглашавање у спорту - конвергенција или диференцијација. *Спорт Монт*, 6/7, 73-84.
11. Томић, М. (2016). *Унапређење модела организације и управљања пословним процесима и индустријским услужним предузећима*. Докторска дисертација. Нови Сад: ФТН.
12. Вајат, М. (2008). *Управљање у невладиним организацијама*. Београд: Грађанске иницијативе.
13. Wheelen, L.T., & Hunger, J.D. (1989). *Strategic Management and Business policy*. 3rd Ed., Addison-Wesley Publishing Co., Reading.

## **KARATE CLUB THROUGH THE PRISM OF A NON-PROFIT SPORTS ORGANIZATION**

**Mojsilović Zoran, Mujanović Rifat, Mujanović Dino**

**Abstracts:** *Karate clubs organized in a modern way can be presented as a complex system that exists in a legal decision and a legally formed organizational form. In our country, according to their formal-legal character, they are formed as sports associations (a system of grouping people who are organized for the purpose of physical exercise, training and competition, as a common purpose, ie goal). Hence, as association of citizens and non-profit sports organizations. This means that such a sports organization predominantly implies editing, coordination and management of all parts of the unit (functions, processes and relations in them) in order to achieve the goals set regarding this sport. Management of any organization (for-profit and / or non-profit) is a demanding and complex managerial process, in*



*which human resources (primarily), delegated in different hierarchical levels of the organization, seek to provide all conditions for functioning of the necessary processes in order to achieve the goals set by the organization. The paper will explore all the issues related to karate clubs, viewed from the angle of non-profit sports organizations.*

**Key words:** karate, karate clubs, organizations, management