

**Munir Talović**  
**Eldin Jelešković**  
**Haris Alić**  
**Izet Bajramović**  
**Jasmin Baković**  
**Almir Mašala**

UDK 796.332:061.237 (497.6)

**SISTEM LICENCIRANJA NOGOMETNIH KLUBOVA U SEGMENTIMA  
 KADROVSKOG I FINANSIJSKOG KRITERIJA NA RAZLIČITIM NIVOIMA**

**Izvorni naučni rad**

**Sažetak**

Cilj ovog istraživačkog rada iz oblasti organizacije i upravljanja u sportu bio je da se pokušaju utvrditi različitosti u upravljačkim strukturama nogometnih klubova Premijer lige i Lige Federacije Bosne i Hercegovine, na osnovu analize i sagledavanja strukture menadžmenta i uspjeha unutar i između tretiranih nivoa. Na osnovu dostupnih izvora informacija i pokazatelja stanja sa aspekta strukture uspješnosti menadžmenta u nogometnim klubovima Bosne i Hercegovine, u razmatranje su uzete sljedeće varijable: broj zaposlenih u klubu; broj zaposlenih licenciranih trenera u klubu; broj registriranih igrača u omladinskom pogonu; budžet kluba; finansijska izdvajanja za omladinski pogon. Odgovarajućim statističkim postupcima izračunate su deskriptivne vrijednosti za svaki tretirani parametar, te razlike između aritmetičkih sredina različitih nivoa takmičenja na osnovu primjene *t-tetsa* za nezavisne uzorke. U cilju jasnijeg i slikovitijeg uvida u dobivene vrijednosti, odnosno rezultate ovog istraživanja, primijenjeni su adekvatni grafički prikazi u obliku histograma. Na kraju je izvršena interpretacija dobivenih vrijednosti i pokazatelja.

**Ključne riječi:** licenciranje, nogomet, dva nivoa takmičenja, razlike

**LICENSING SYSTEM FOOTBALL CLUBS IN SEGMENT OF HUMAN RESOURCES  
 AND FINANCIAL CRITERIA ON DIFFERENT LEVELS**

**Original scientific work**

**Summary**

The aim of this research work in the field of organization and management of the sport was to attempt to determine differences in the governance structures of football clubs in the Premier League and the League of the Federation of Bosnia and Herzegovina, based on the analysis and consideration of management structure and success within and between treatment levels. On the basis of available information sources and indicators of conditions in terms of the structure of the performance management football clubs in Bosnia and Herzegovina, are taken into consideration the following variables: number of employees at the club; Staff licensed coaches at the club, number of registered players in the youth facility; Budget Club; Financial allocations for the youth squad. Appropriate statistical methods calculated descriptive values for each parameter treated, and between means of different levels of competition based on the application of *t-Test* for independent samples. In order to better define and better illustrates insight into the values obtained, and the results of this research applied appropriate graphical representations in the form of a histogram. Ultimately made the interpretation of the calculated results and indicators.

**Keywords:** Licensing, football, two levels of competition, differences

## 1. UVOD

Kada govorimo o kvalitetu i upravljanju kvalitetom obično razmišljamo o proizvodnim organizacijama (Gutošić, 2001). Također, sinonimi za kvalitetu jesu i standardi kao što su npr. ISO, HACCAP (u novije vrijeme), TQM i ostali. Analizirajući literaturu vezanu za upravljanje kvalitetom u nekim standardima prepoznato je mnoštvo koraka ili principa koji su sastavni dio tih standarda, a koji su svoju primjenu našli u raznim organizacijama. Često se pojam kvaliteta dovodi u vezu sa sofisticiranošću, elegancijom, ponekad luksuzom. Kvalitet nije bilo lako definirati, ali jedno je sigurno - kvalitet nije apsolutna veličina, naprotiv, relativna je. Obično se kvalitet definira na različite načine, zavisno od orijentacije ili fokusa definicije. Pojam kvalitete rada u sportu, kao i sisteme njenog osiguravanja, upravljanja i kontrole, slično kao i u drugim područjima djelatnosti (Skoko, 2000), nije lako definirati. Ukoliko se kvaliteta rada u sportu vrednuje samo prema ostvarenim sportskim rezultatima, što i jest najčešće prisutno u sportu, moglo bi se doći do krivih zaključaka. Osnovna obilježja takvog shvatanja kvalitete rada su da se kvaliteta ne procjenjuje tokom procesa sportske pripreme već na njegovom kraju kada je, nerijetko, sportski rezultat izostao i kada je nemoguće bilo što učiniti glede njegovog poboljšanja (Ramadanović i sar., 2010), da se analizi pogrešaka ne pristupa sistemski, te da se one tada više ne mogu prepoznati i ukloniti. S druge strane, kvalitetu rada u sportu potrebno je razumijevati kao stalni proces osiguravanja uvjeta za programiranje i provođenje trenažnih aktivnosti u cilju maksimiziranja utjecaja sportske uspješnosti. (Milanović i saradnici, 2006). Sportski klubovi osiguravaju kvalitetu rada kroz sistem organizacije kluba, angažiranjem i zapošljavanjem kvalitetnih i školovanih stručnih kadrova, sistem finansiranja koji treba omogućiti odgovarajuće i dovoljne materijalno-tehničke uvjete. Predmet rada je sistem licenciranja klubova na različitim nivoima takmičenja, a problem rada predstavlja utvrđivanje nivoa statističkih razlika u sistemu licenciranja na osnovu kadrovskog i finansijskog kriterija, licenciranja dva nivoa takmičenja (klubova Premijer nogometne lige Bosne i Hercegovine i klubova koji se takmiče u nižem nivou takmičenja, Prva liga Federacije). Cilj rada predstavlja prvenstveno utvrđivanje razlike u parametrima licenciranja kadrovskog i finansijskog kriterija dva nivoa takmičenja nogometnih klubova u Bosni i Hercegovini.

## 2. METODE RADA

### 2.1. Uzorak ispitanika

Ovim istraživanjem su obuhvaćeni klubovi Premijer lige Bosne i Hercegovine (16 klubova), klubovi koji su se takmičili u takmičarskoj sezoni 2012/13., zatim klubovi nižih nivoa takmičenja Prva liga Federacije (16 klubova), također klubovi koji su se takmičili u takmičarskoj 2012/13. godini. Klubovi Premijer lige su uzorak ispitanika koji predstavlja I (prvi) nivo takmičenja, dok su klubovi Prve lige Federacije uzorak ispitanika II (drugog) nivoa takmičenja.

### 2.2. Uzorak varijabli

Tehnika prikupljanja podataka bazirana je na podacima:

1. Broj zaposlenih u klubu
2. Broj zaposlenih licenciranih trenera u klubu
3. Broj registriranih igrača u omladinskom pogonu
4. Budžet kluba
5. Finansijska izdvajanja za omladinski pogon

Podaci su prikupljeni na osnovu anketiranja primjenom instrumenta *upitnik*. Upitnik je bio otvorenog tipa, a ispunjavali su ga top direktori posmatranih klubova. Pitanja su pažljivo odabrana i jasno formulirana.

### 2.3. Metode obrade podataka

Za obradu podataka koristile su se sljedeće procedure:

Provjera razlika između klubova različitih nivoa takmičenja izvršena je pomoću studentovog *t-testa* za nezavisne uzorke. Obrada i diskusija podataka je vršena na osnovu grafikona (histograma) u kojima su upoređivati podaci klubova koji se takmiče u Premijer ligi i Ligi Federacije, kao i upoređivanje podataka između dva navedena nivoa takmičenja.

## 3. REZULTATI I DISKUSIJA

### 3.1. Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij broja zaposlenih u klubu

Na osnovu grafičkog prikaza i numeričkih pokazatelja broja zaposlenih u klubovima Premijer lige i Prvoj ligi Federacije, jasno se vidi da se radi o prilično manjem broju uposlenih. Nogometni klubovi u okviru Premijer lige BiH: Željezničar, Sarajevo i Borac imaju nešto veći broj uposlenih u odnosu na klubove Zrinjski, Čelik, Leotar, Zvijezda i Široki Brijeg i prilično veći broj u odnosu na preostale klubove. Nogometni klubovi: Željezničar, Sarajevo i Borac su klubovi sa velikom tradicijom, klubovi koji imaju veliku administraciju, te su u takmičarskom dijelu nešto uspješniji od većine ostalih klubova, što svakako ide u prilog ovakvom stanju. U okviru Prve lige Federacije primjetno je da je uposlen veoma mali broj ljudi, a razlog se može potražiti u lošoj organizaciji kluba, manjku novčanih sredstava i slično. Izuzetak je Sloboda iz Tuzle koja ima prilično nešto veći broj zaposlenih u odnosu na ostale klubove Prve lige Federacije, pa čak i Premijer lige. Tuzlanska Sloboda je klub sa dugogodišnjom tradicijom, koja je u Bosni i Hercegovini prepoznatljiva po svojoj nogometnoj školi, ali i klubu koji je odnedavno član nižeg ranga takmičenja. Analizom razlika *t-testa* u vrijednostima broja zaposlenih između nogometnih klubova Premijer i Federalne lige Bosne i Hercegovine (Tabela 1) utvrđene su statistički značajne razlike na razini  $p < .01$ . Premijer liga je liga na većoj razini od Prve lige Federacije u odnosu na budžete, prodaju igrača, posjećenost gledalaca na utakmicama i slično. Ovakvo stanje je i logično. Klubovi Premijer lige imaju bolju organizaciju, raspoložu većim finansijskim i materijalnim sredstvima, te su u mogućnosti uposliti veći broj radnika u klubu. Menadžment ljudskih resursa u sportu predstavlja široko područje djelovanja, jer osim viševrsnog (višestranog) i bazičnog (osnovnog) dijela, koji se primjenjuje gotovo u svim ljudskim djelatnostima, u oblasti sporta ima i svojih specifičnosti u okviru pojedinih sportova ili sportskih disciplina. Ovakav filozofski, strategijski i pragmatičan pristup u savremenoj sportskoj tehnologiji, da se nadopunjavanje (sinergizam) ili saradnja (interakcija) različitih faktora integrira u zajednički proces zbog postizanja većeg učinka od uobičajenog zbira ulaznih veličina, valja posmatrati kroz prizmu komplementarnosti, kao jednako važne i neodvojive sportsko - poslovne funkcije, koje tek sastavljene zajedno, potpuno odražavaju ontološku prirodu djelovanja u sportskim organizacijama (Đedović, 2011). Malacko i Rađo (2004) ističu da se isključivo primjenom menadžmenta osigurava sportska i poslovna funkcija, a samim tim i efikasnost sportske organizacije, kao i stabilnost organizacije na duži rok.

Grafikon 1.- Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij broja zaposlenih u klubu



Tabela 1. - Analiza razlika (t-test) u vrijednostima broja zaposlenih između nogometnih klubova Premijer i Federalne lige BiH

| Varijabla                  | t      | df | Sig. |
|----------------------------|--------|----|------|
| 1. Broj zaposlenih u klubu | -3.076 | 30 | .004 |

### 3.2. Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij broja zaposlenih licenciranih trenera

Naime, licenciranim trenerima se smatraju oni treneri koji su kvalificirani, odnosno oni treneri koji ispunjavaju zakonske propise za rad u nogometu na temelju programa za stjecanje licence krovnog evropskog udruženja (UEFA). UEFA-in projekat licenciranja trenera u Bosni i Hercegovini sprovodi Centar za edukaciju pri Nogometnom savezu Bosne i Hercegovine. Edukacija nogometnih trenera se sprovodi na tri programska nivoa (UEFA „A“ program; UEFA „B“ program i UEFA „PROFI“ program). Na osnovu grafičkog prikaza 2 i numeričkih pokazatelja broja trenera u klubovima Premijer lige, vidi se da su vrijednosti nešto homogenije u odnosu na kriterij broja uposlenika u klubu. Aritmetičke sredine su dosta bliske, a tome u prilog idu i rezultati t-testa koji ne ukazuju na statistički značajne razlike u broju uposlenika između klubova Premijer lige i Prve lige Federacije ( $p > .05$ ). Začuđujuće je da je u pojedinim klubovima uposlen vrlo mali broj trenera, odnosno činjenica da vrlo mali broj licenciranih (osposobljenih) trenera radi u klubovima najelitnijeg nogometnog takmičenja u Bosni i Hercegovini (Premijer liga). Smatramo da je sa tako malim brojem trenera vrlo teško zadovoljiti trenažne potrebe jednog ozbiljnijeg nogometnog kluba. Pretpostavka je da u nekim klubovima (što u ovom istraživanju nije mjereno) radi određen broj volontera. Koliko god se volonterski rad u nogometnim klubovima smatrao korisnim, čini se da možda i nije najbolje rješenje da stručni i trenerski rad u klubovima Premijer lige i Prve lige Federacije počiva na volonterskom radu. Također, smatramo da bi konkretno trenerski rad u nogometnim klubovima Bosne i Hercegovine trebao egzistirati na profesionalnom nivou, naravno pod pretpostavkom da trener koji radi volonterski nije licenciran za obavljanje adekvatnog trenerskog poziva. Prema Đedović (2011) i prema Bahtijarević i Šiber (1999), menadžment sportskih klubova kod nas se još uvijek u najvećoj mjeri oslanja na rad i angažman trenera, koji su pored upravljanja i organiziranja trenažnog procesa, angažirani i u organiziranju svih najvažnijih aktivnosti kluba, što je saglasno s drugim oblicima organiziranja.

Grafikon 2. - Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij broja zaposlenih licenciranih trenera



Tabela 2.- Analiza razlika (t-test) u vrijednostima broja zaposlenih licenciranih trenera između nogometnih klubova Premijer i Federalne lige BiH

| Varijabla                                       | t     | df | Sig. |
|---|-------|----|------|
| 2. Broj zaposlenih licenciranih trenera u klubu | .1787 | 30 | .084 |

### 3.3. Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij broja registriranih igrača u omladinskim pogonima

Po pitanju broja registriranih igrača može se uočiti da klubovi u omladinskim selekcijama imaju zadovoljavajući broj članova, gdje se vidi da klubovi sa tradicijom, te klubovi iz većih gradova imaju dosta velik broj igrača u omladinskom pogonu. Ako se upoređi razlika (t-test) između klubova Premijer lige i Prve lige Federacije, može se zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike ( $p > .05$ ).

Grafikon 3.- Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij broja registriranih igrača u omladinskim pogonima



Tabela 3.- Analiza razlika (t-test) u vrijednostima broja broja registriranih igrača u omladinskom pogonu između nogometnih klubova Premijer i Federalne lige BiH

| Varijabla  | t      | df     | Sig. |
|--|--------|--------|------|
| 3.Broj registriranih igrača u omladinskom pogonu | -1.572 | 28.816 | .127 |

U zemljama Evrope omladinski pogoni nerijetko svojim razvojem i napredovanjem prerastaju u nogometne/fudbalske akademije. Takve nogometne akademije nastupaju sa svojom vizijom i programom kao vodeće fudbalske škole za odgoj, obrazovanje, napredovanje i stvaranje mladih igrača i trenera u svakom pogledu. Dobro organiziran omladinski pogon je vrlo važan segment kluba kojem se treba posvetiti velika pažnja. Cilj cjelokupne organizacije treba da je vezan za sveobuhvatni široki plan nogometnih aktivnosti, odnosno da kod svakog djeteta stvori i očuva interesiranje za razvoj sebe kroz nogomet sa ciljem da postane uspješan nogometaš.

### 3.4. Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij budžet kluba

Na osnovu grafičkog prikaza pokazatelja budžeta klubova Premijer lige i Prve lige Federacije, mogu se primijetiti različite vrijednosti među klubovima u okviru jednog ranga takmičenja, kao i između dva nivoa takmičenja. Vrijednosti su izražene u valuti KM. Budžet je limitirajući faktor kada je u pitanju egzistencija kluba. Klubovi se finansiraju na različite načine, odnosno sredstva pribavljaju iz različitih izvora. T-test za nezavisne uzorke (Tabela 4) ukazuje da postoje statistički značajne razlike između dva nivoa takmičenja ( $p < .01$ ). Veliki problem predstavlja finansiranje nogometnih klubova, kao i sporta uopće od strane jedinica lokalne samouprave, a posebno u uvjetima trenutne recesije. U praksi postoje raznovrsni modeli finansiranja, koji se nažalost najčešće ne temelje na objektivnim parametrima, već pretežno na subjektivnim i paušalnim procjenama pojedinih kadrova u vladajućoj strukturi. Složenost ovog problema multiplicira se u većim sredinama s velikim brojem različitih sportova i udruženja. Nameće se stoga potreba za

pokušajem objektivnog tretiranja ove problematike i utvrđivanja što objektivnijih i pouzdanijih kriterija za finansiranje sportskih udruženja (Rogulj i Papić, 2010). Pitanje finansiranja je vrlo osjetljivo i treba mu pristupiti sistematski tako da se pokuša objediniti što veći broj objektivnijih kriterija. Klubovi bi trebali razraditi adekvatne strategije po pitanju finansiranja kluba. Primjena strategija odnosi se na sprovođenje i načine ostvarivanja strategija kako u sportskim organizacijama, tako i u nogometnim klubovima. U tom procesu strategija se stavlja u akciju kroz razne forme operativnog menadžmenta (programi, procedure i budžeti) u kojem evoluira odgovarajuća željena promjena u organizaciji. Za sprovođenje strategije značajna je cijela organizacija sa svojim funkcijama, resursima, strukturom i kulturom. Ljudi, prije svega menadžeri, jesu pokretačka i motorna snaga sprovođenja strategija. Oni mogu biti i ograničavajući faktor ukoliko nemaju dovoljno znanja i sposobnosti i ukoliko im manevarski prostor omogućava pomjeranje cilja. (Mašala i sar., 2009). U planskoj akciji to podrazumijeva primjenu principa i elemenata operativnog planiranja.

Grafikon 4.- Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij budžet kluba



Tabela 4. - Analiza razlika (t-test) u tretiranim pokazateljima između Premijer i Federalne lige BiH

| Varijabla      | t      | df     | Sig. |
|----------------|--------|--------|------|
| 4.Budžet kluba | -3.716 | 15.384 | .002 |

Nogometni klubovi u Bosni i Hercegovini imaju promjenljivo finansijsko poslovanje. Praksa pokazuje da dolaskom novih predsjednika i direktora klubova finansijska situacija se nakratko stabilizira, međutim takvo stanje vrlo teško opstaje duži vremenski period. Finansijski budžet klubova za sljedeću godinu obično se donosi krajem poseljdnjeg mjeseca u godini. Finansijski sektor u klubovima u Bosni i Hercegovini bi trebao funkcionirati na najvišem nivou, jer svaki član i akcionar koji je uložio novac u klub ima pravo u svakom trenutku tražiti informaciju o trenutnom finansijskom stanju. Plan godišnjeg budžeta klubova u Bosni i Hercegovini je vrlo nizak, a ako se uporedi sa podacima dobivenim u analizama organizacijske strukture nekih evropskih klubova (prema Gačinović, 2013; Ličanin, 2013; Šuljagić, 2013, Vučković 2013), odnosno klubova koji su na evropskoj sceni prosječni klubovi (Celta Vigo 32 miliona eura; Standard iz Liježa oko 30 miliona eura; PSV Eindhoven 60 miliona eura; Stokholm od 12 do 14 miliona eura), jasno je u kakvim uvjetima posluju bh. klubovi. Finansijski budžeti se najčešće ostvaruju od prodaje igrača, sponzora, donacija gradova i općina, prodaje ulaznica, fudbalskih rekvizita, TV prava, članarina i slično.

### 3.5. Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij finansijskih izdvajanja za omladinske pogone

Izdvajanje sredstava za omladinski pogon predstavlja ključni detalj za njihov razvoj. U većini slučajeva klubovi su primorani dijelom finansirati se od članarina. U odnosu na prvi tim radi se o značajno manjim sredstvima. Statističkom analizom utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u izdvajanju sredstava za omladinske pogone između Premijer lige i Prve lige Federacije, u korist prvog ranga takmičenja ( $p < .01$ ). U grafičkom prikazu 5 vidi se da pojedini klubovi u odnosu na druge klubove izdvajaju znatno veći dio sredstava, što za rezultat daje kvalitetnu selekciju za prvi tim iz vlastitog pogona. Smatram da upravo igrači iz omladinskog pogona trebaju predstavljati okosnicu kluba u budućnosti, kao i okosnicu nogometne reprezentacije BiH.

Grafikon 5.- Razlike između klubova Premijer lige BiH i Prve lige Federacije u odnosu na kriterij finansijskih izdvajanja za omladinske pogone



Tabela 5.- Analiza razlika (t-test) u tretiranim pokazateljima između Premijer i Federalne lige BiH

| Varijabla                                    | t      | df     | Sig. |
|--|--------|--------|------|
| 5.Finansijska izdvajanja za omladinski pogon | -2.660 | 25.370 | .013 |

Npr. po švedskom Zakonu o sportu (prama istraživanju Šuljagić, 2013) općine i država izdvajaju novčana sredstva za dobro organizirane omladinske akademije, tako da omladinski pogoni pored sredstava koja dobija od države i općine imaju dodatne prihode od članarine i budžeta kluba koje klub izdvaja za uspješan rad pogona

## 4. ZAKLJUČAK

Uočeno je da se prema pokazateljima broj zaposlenih u klubu, budžet klubova i finansijska izdvajanja za omladinski pogon, Premijer liga statistički značajno razlikuje u odnosu na Prvu ligu Federacije. Kada su u pitanju navedeni pokazatelji Premijer liga je na većoj razini. Po pitanju pokazatelja broja zaposlenih licenciranih trenera u klubu i broja registriranih igrača u omladinskom pogonu, rezultati nisu ukazali na statistički značajne razlike ( $p > 0.01$ ). Na osnovu dobivenih rezultata može se zaključiti da postoje statistički značajne razlike u svim tretiranim pokazateljima između upravljačkih struktura nogometnih klubova Premijer lige i klubova Prve lige Federacije Bosne i Hercegovine. Upravljanje nogometnim klubovima u Bosni i Hercegovini potrebno je dovesti na kvalitetniju razinu primjenjujući različite metode rada, a koje su u zakonskom okviru. Prvi korak je u smjeru adekvatne edukacije, odnosno edukacije kadra za sportske i poslovne funkcije u klubovima. Treba iznaći rješenja za dugoročno finansiranje klubova, gdje bi se u prvi plan trebala staviti „*proizvodnja*“ nogometaša, za što su potrebna ulaganja u adekvatne terene za igru, edukacija i upošljavanje adekvatnog trenerskog kadra i permanentno jačanje lige za mlađi uzrast. Pretpostavka je da bi smanjenje lige doprinijelo kvaliteti takmičenja, međutim tu bi se trebalo konsultirati sa ligama i savezima iz regiona koji imaju određena iskustva po tom pitanju, te napraviti određenu komparativnu analizu.

## 5. LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Dedović, D. (2011). Strukturalni i funkcionalni aspekt menadžmenta u institucijama sporta u gradu Mostaru. Doktorska disertacija. Mostar: Nastavnički fakultet.
3. Gaćinović, V. (2013). Analiza rada menadžmenta, organizacije, stručnog rada u I timu i omladinskom pogonu španskog fudbalskog kluba "RC CELTA" (Diplomski rad). Sarajevo: Centar za edukaciju, Nogometni savez Bosne i Hercegovine
4. Gutošić, H., Reite, B. (2001) Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji. Sarajevo: Jež Sarajevo.
5. Lićanin, N. (2013). Analiza rada menadžmenta, organizacije, stručnog rad u I timu i omladinskom pogonu belgijskog fudbalskog kluba „Standard Lijež“ (Diplomski rad). Sarajevo: Centar za edukaciju, Nogometni savez Bosne i Hercegovine
6. Malacko, J., Rađo, I. (2004). Tehnologija sporta i sportskog treninga. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Svjetlost-Fojnica.
7. Mašala, A., Šunje, A., Rađo, I., and Bonacin, D. (2009). Analysis of inovative model of functional roles and levels of sports management organization. Sport science, International scientific jurnal of kinesiology, Vol.2, Issue 2.
8. Milanović, D., Jukić, I., Čustonja, Z., Šimek, S. (2006). Kvalitet rada u sportu. Rovinj: Zbornik radova, 15. Ljetna škola kineziologa Republike Hrvatske, Rovinj, Hrvatska.
9. Ramadanović, M., Talović, M., Manić, G., Mašala, A., Jelešković, E. (2010). Menadžment u sportu. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
10. Rogulj, N., i Papić, Ž. (2010). Prijedlog kriterija za financiranje sportskih udruga. Stručni rad. Split: Kineziološki fakultet.
11. Skoko, H. (2000.). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija.
12. Šuljagić, D. (2013). Analiza rada menadžmenta, organizacije, stručnog rad u I timu i omladinskom pogonu švedskog fudbalskog kluba „AIK - Stockholm“ (Diplomski rad). Sarajevo: Centar za edukaciju, Nogometni savez Bosne i Hercegovine
13. Vučković, N. (2013). Analiza rada menadžmenta, organizacije, stručnog rad u I timu i omladinskom pogonu holandskog fudbalskog kluba „PSV Eindhoven“ (Diplomski rad). Sarajevo: Centar za edukaciju, Nogometni savez Bosne i Hercegovine.

### Korespondencija:

Eldin Jelešković  
 Fakultet sporta i tjelesnog odgoja  
 Patrioteske lige 41, 71 000 Sarajevo  
 Tel: 061/ 200-602  
 E-mail: [jela\\_13@hotmail.com](mailto:jela_13@hotmail.com)