

**Нина Стојадиновић**

**УДК 796.1:005(043.2)**

## **МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТОМ У ФИТНЕСУ**

**(извод из магистарског рада)**

### **Сажетак**

Овај рад бави се истраживањем стања система менаџмента квалитетом у 20 врло различитих београдских фитнес клубова преко анализе ставова корисника, власника и запослених о квалитету у фитнесу и преко анализе стања организационих система у овим клубовима.

Анализа ставова различитих циљних група показала је да квалитет у фитнесу није дефинисан на препознатљивом нивоу, али су истраживањем откривени најзначајнији параметри квалитета у фитнесу и њихова значајност за различите циљне групе.

Стање организационих система је анализирано преко прикупљених података о опремљености објеката, предметима и процесима рада унутар центара, права и дужности запослених, стања документованости система менаџмента и усаглашености тих докумената са међународним ИСО стандардима серије 9000. Након обраде велике количине података можемо рећи је да је ниво система менаџмента квалитетом у фитнес центрима Србије на прилично ниском нивоу развоја, ако узмемо у обзир да је истраживањем установљено (уз оgradu због величине узорка) да у већини фитнес центара у Београду уопште није успостављен систем менаџмента квалитетом иако постоје елементи за његово успостављање. Ово је укупно и потврдило главну полазну хипотезу истраживања. У раду су дати и предлози за побољшање стања.

**Кључне речи:** /менаџмент, систем, квалитет, фитнес, управљање, ИСО, стандард, 9001/

## 1. УВОД

**Кретање** је једна од основних човекових потреба и база здравог живота, а **здравље** је једно од основних људских права и основа развоја друштва.

У историји људског друштва свака масовна човекова потреба прерасла је у предмет производње наменских производа и услуга. Људско друштво је стварало и константно ствара нове начине за задовољење масовних цивилизацијских потреба. Због тога данас имамо читаве индустрије које се на најразличитије могуће начине баве задовољавањем одређених људских потреба.

На тај начин настала је и целокупна привреда.

Да би испунили очекивања многобројних корисника, произвођачи морају да мисле о **квалитету**<sup>1</sup> свог производа, а квалитет је директно зависан од доброг **менаџмента**<sup>2</sup>.

Живот човека у савременом друштву на данашњем нивоу техничко-технолошког развоја прилично оскудева кретањем. То доводи до масовне појаве хипокинезије. Из тих разлога морао је настати специфичан начин за задовољење потребе за кретањем примерен савременом животу.

Данас можемо рећи да је **фитнес** масовни покрет светских размера који тежи да пропагира и утемљи здрав стил живота кроз рекреативно вежбање и коришћење других фитнес производа ради бољег психофизичког, естетског и функционалног стања појединаца у друштву.

Фитнес је данас, такође, и спортска дисциплина у којој се путем специфичне припреме тежи ка врхунским резултатима у естетским и моторичким карактеристикама такмичара, чиме се уједно и пропагира фитнес покрет, из ког је ова дисциплина и настала.

Ако посматрамо фитнес из тржишног аспекта, могли би да га окарактеришемо као врсту услуге из области рекреације која се нуди савременом човеку, а која треба да задовољи његову потребу за здрављем, лепотом, кретањем, забавом и ублажавањем негативних ефеката савременог начина живота. Из те перспективе, фитнес представља индустрију која продаје мноштво услуга<sup>3</sup>, производа и фитнес филозофију живљења. Из тога следи да фитнес представља својеврсну привредну грану, па унутар њега, важе исти принципи као и у свим осталим производним делатностима (све делатности су производне јер свака делатност тј. процес резултира неким производом). Данас је фитнес много више, у односу на некадашњи приступ рекреацији, везан за наплативе категорије, као што су: фитнес објекти, програми, опрема, препарати и стручно и специјализовано особље. Из тих разлога савремени фитнес мора да постави високе организационе захтеве пред руководство и запослене у различитим организацијама, клубовима и институцијама који се баве овом делатношћу, а менаџмент квалитетом постаје значајан захтев данашњице.

<sup>1</sup> SRPS ISO 9000:2007, т. 3.1.1 - дефиниција квалитета: ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве;

<sup>2</sup> SRPS ISO 9000:2007, т. 3.2.6 - деф. менаџмента: координисане активности за вођење организације и управљање њоме.

<sup>3</sup> по ISO 9000 и услуга је производ, види генеричке категорије производа, СРПС ИСО 9000:2007, т. 3.4.2 - деф. производа: производ је резултат процеса.

По међународном стандарду ИСО 9000, који се бави терминологијом и дефиницијама у оквиру области система менаџмента квалитетом, **квалитет** је “ниво до којег скуп својствених карактеристика (производа, система или процеса) испуњава захтеве”. Захтеве могу постављати различите заинтересоване стране, али на тржишту, захтеви корисника су најзначајнији. Један од основних задатака у процесу увођења и одржавања система менаџмента квалитетом је утврђивање ко су корисници (датог производа, система или процеса) и шта они, као и остали заинтересовани, очекују као “квалитетан” производ.

Када о тренажном процесу у фитнесу говоримо као о производу, тај кључни сегмент фитнеса својим највећим делом, спада у генеричку категорију услуга (*види деф. производа ИСО 9000:2005, 3.4.2*). Корисничко поимање квалитета услуге, као и начини управљања тим квалитетом, значајни су, осим за организације које пружају услугу ради повећања профита и реномеа, тако и за образовне установе које едукују стручни кадар који ће у будућности учествовати у процесима управљања, процесима пружања услуге као и у процесима подршке унутар организације. Из тих разлога у оквиру едукације кадра у било којој области, унутар развоја стручних знања, умења и навика значајно је развијати и тржишно размишљање код кандидата. Да би се за стручњаке у некој области, након завршене едукације, повећала вероватноћа њиховог запослења и нивоа њиховог вредновања на тржишту у односу на неедуковани кадар, а самим тим и побољшао статус образовне установе која му је пружила знање, потребно је добро упознати значајне елементе квалитета у фитнесу и начине како тим квалитетом управљати.

Савремени системи **менаџмента** подстичу организацију да анализира захтеве својих корисника, да дефинише своје главне процесе и процесе подршке и њихове међувезе, као и да држи ове процесе под контролом. На овај начин, цела организација као систем требало би да допринесе остваривању квалитетног производа (услуге) са којим ће корисници бити задовољни. Такође, систем менаџмента квалитетом требало би да утврди начине за обезбеђење поверења у квалитет производа (услуге) који испуњава захтеве као и да утврди оквир за непрекидна унапређивања.

Значај који познавање и примена система менаџмента квалитетом има за сваку струку, па и за фитнес главна је тема је овог рада.

## 2. МЕТОД

### 2.1. Предмет истраживања

Предмет истраживања је систем менаџмента квалитетом у фитнесу и елементи система који постоје у фитнес центрима.

### 2.2. Циљ истраживања

Циљ истраживања је утврдити да ли је и у коликој мери, у појединим фитнес центрима у Београду успостављен систем менаџмента квалитетом, или да ли постоје неки његови елементи.

### **2.3. Полазне хипотезе истраживања**

X-Г- У већини фитнес центара у Београду, није успостављен систем менаџмента квалитетом иако постоје елементи за његово успостављање.

X 1- У области фитнеса није дефинисан квалитет на препознатљивом нивоу.

X 2- Препознатљиви су али нису дефинисани предмети рада у већини фитнес центара.

X 3- Иако се обављају процеси рада, у већини фитнес центара они нису структурирани и документовани.

X 4- У фитнес центрима Београда не постоје документи система менаџмента квалитетом који проистичу из препознатих процеса и захтева стандарда.

X 5- У већини фитнес центара нису у потпуности дефинисана права и дужности особља у складу са правилима.

### **2.4. Ток и поступци истраживања**

Овај магистарски рад је трансверзално истраживање неексперименталног карактера које у себи садржи структуралну студију организационог система управљања у фитнес клубовима и квалитативни и квантитативни опис у оквиру дескриптивне студије квалитета. Као облик примене планирана је валидација и валоризација појединих организационих елемената унутар клубова.

Као главне методе примењиване су квалитативна и квантитативна компаративна анализа, а као помоћне библиографски и статистички метод.

Од истраживачких техника за прикупљање података коришћено је: посматрање, анкетање, интервјуисање и скалирање.

Пројектом је предвиђен и детаљно је реализован редослед истраживачких корака од припремне фазе, преко реализације истраживања на терену до плана анализе и обраде података.

### **2.5. Узорак ентитета**

Истраживање је спроведено у 20 фитнес центара у Београду, врло разноликих по величини и услугама које нуде. У клубовима су прикупљени сви значајни подаци који говоре о нивоу развијености система менаџмента, али и остали подаци о карактеристикама објекта и опремљености, као и пословни подаци о 137 запослених у тим центрима. У оквиру истраживања урађено је и анкетање 435 испитаника из 33 клуба, од којих је 97 мушког а 329 женског пола, просечне старости од 30 година, који у тренутку истраживања, по годинама старости чине просечно хомоген скуп. Од овог броја испитаника 54 су самостални корисници фитнес центара, 59 корисници персоналног тренинга, 251 корисници групних фитнес програма а 62 запослени у фитнесу.

### **2.6. Узорак варијабли**

Узорак варијабли је циљано груписан у три целине: 1. Област ставова заинтересованих страна о квалитету фитнес услуге; 2. Област социјалног статуса испитаника; 3. Област стања организационих система фитнес клубова.

Као ИНСТРУМЕНТИ у овом истраживању коришћени су: АНКЕТА О ЕЛЕМЕНТИМА КВАЛИТЕТА У ФИТНЕСУ (14 ајтема о објекту, 13 ајтема о инструктору и 9 ајтема о програму, 7 ајтема социјалног окружења и 12 ајтема о организацији клуба); УПИТНИК О ЛИЧНИМ ПОДАЦИМА 10 ајтема; ОСНОВНА ОПРЕДЕЉЕЊА ФИТНЕС ЦЕНТРА (по пет ајтема везаних за дефинисање Мисије, Визије, Политике квалитета и дефинисање Циљева квалитета); ЕВИДЕНЦИОНИ ЛИСТ ФИТНЕС ОБЈЕКТА (детални упитник о заједничким просторијама, опреми, справама, реквизитима, свлачионицама, тоалетима, противпожарној заштити, кардио сектору, сектору са справама, сектору са слободним теговима, сали за групне фитнес програме, стречинг сектору и осталим просторима); УСЛУГЕ ФИТНЕС ЦЕНТАРА (20 планираних програма); ПРОЦЕСИ (Управљање пословним системима четири ајтема, Управљање истраживањем развоја пет ајтема, Управљање рационализацијом производа, Управљање финансијским пословањем пет ајтема, Управљање СМК 6 ајтема, Управљање логистиком 10 ајтема); ДОКУМЕНТИ СМК (изјава, пословник, процедуре 6 ајтема, документа потребне организације 14 ајтема, записи о квалитету); ЉУДСКИ РЕСУРСИ 12 ајтема; ПРАВА И ДУЖНОСТИ ОСОБЉА У ФИТНЕС ЦЕНТРИМА; СПЕЦИФИЧНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ОСОБЉА И ОРГАНИЗАЦИЈЕ (четири врсте информација). Инструменти, као што су евиденциони листови за прикупљање података о фитнес центрима и анкетни листови, креирани су наменски за ово истраживање. Претходна пилот студија је послужила као основ за валоризацију и стандардизацију истраживачких инструмената.

## 2.7. Статистичка обрада

Статистичка обрада података заснована је на дескриптивној анализи и компаративним статистичким процедурама, тако да су из домена непараметријске статистике коришћени  $\chi^2$  тест, а у оквиру параметријске статистике, значајност разлике констатована је уз помоћ Студентовог  $t$  теста и анализе варијансе. Подаци су обрађивани коришћењем статистичког пакета СПСС 13.0.

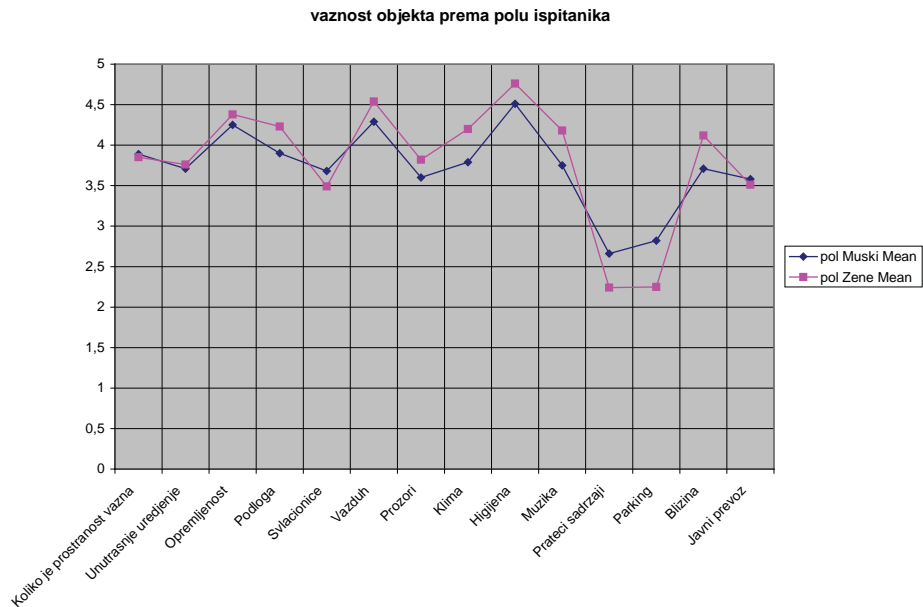
## 3. РЕЗУЛТАТИ СА ДИСКУСИЈОМ

Анализа података довела је до следећих резултата и закључака:

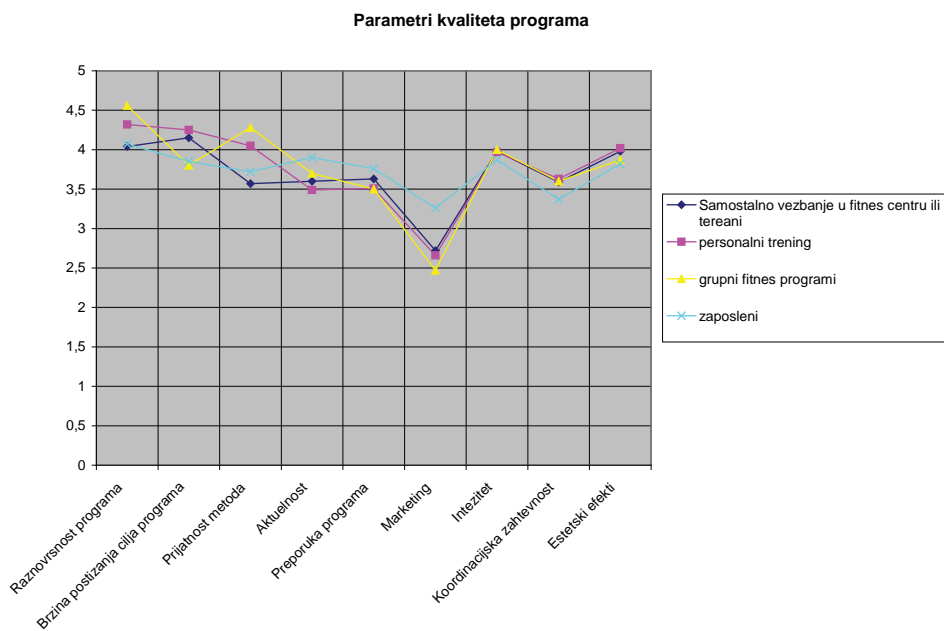
**РЕЗУЛТАТИ И ЗАКЉУЧАК 1:** На основу анализе доступне литературе установљено је да у области фитнеса није дефинисан квалитет на препознатљивом нивоу, што у потпуности потврђује хипотезу 1. Прецизније говорећи установљено је да нигде до сада није експлицитно прецизирано шта је то квалитетна услуга у фитнесу, иако се у пракси она често спомиње. На основу резултата истраживања вежбачи се при избору фитнес центра првенствено опредељују на основу квалитета инструктора и програма вежбања, затим гледају и процењују објекат и организацију клуба, а најмање им је битан састав вежбача, тј. социјално окружење. Овим истраживањем покушано је да се уради корак даље, тиме што су установљене просечне вредности значајности већег броја параметара квалитета за различите циљне групе у оквиру подгрупа: инструктор, програм, објекат,

организација и социјално окружење. Пример значajности параметара објекта и параметара програма, у односу на различите циљне групе, види на графикону 1 и 2.

**График 1** Пример разлике у важности параметара квалитета објекта у односу на пол испитаника



**График 2** Пример разлике у важности параметара квалитета фитнес програма у односу на врсту програма коју користе



На основу тога се може рећи, да према овом узорку, квалитетна услуга у фитнесу подразумева првенствено (параметри са просечном оценом важности изнад 4):

стручног, методичног, комуникативног, одговорног и посвећеног инструктора који држи функционалне и креативне тренинге, са добром презентацијом и анимацијом.

Такође, квалитетна фитнес услуга се пружа у чистом објекту, у коме је ваздух квалитетан и који је добро опремљен справама и реквизитима, који има адекватну и квалитетну подлогу и који има добре клима и музичке уређаје и при том је близу месту становања.

Квалитетан фитнес програм је разноврстан и има пријатне методе.

У квалитетним фитнес центрима води се рачуна о квадратури простора по вежбачу, али се и омогућава слободан избор термина долазака, клуб има дугачко радно време, дозвољава се надокнада пропуштених термина и повремено се праве акције, стимулације и попусти за кориснике. Такође, све се то нуди адекватном ценом услуге.

У истраживању и обради података пронађене су значајне разлике у поимању квалитета и значајности одређених карактеристика фитнес објеката, инструктора, програма, организације клуба и социјалног окружења, између група корисника женског и мушког пола (пример види на графикону 1).

Установљене су статистички значајне разлике у појединим ставовима о квалитету између корисника персоналних и групних фитнес програма, самосталних корисника теретана и запослених (пример види на графикону 2).

Утврђено је да највећи број вежбача највише воли да вежба у средње великим фитнес центрима, са инструкторима који се повремено смењују и који су истог пола као и они.

**РЕЗУЛТАТИ И ЗАКЉУЧАК 2:** Резултати истраживања су показали да су у већини **фитнес центара препознатљиви предмети рада али да нису дефинисани, што у потпуности потврђује хипотезу 2.** Од 20 фитнес центара само у 4 су предмети рада у потпуности били дефинисани. Дефинисање и документовање предмета рада је неопходно за успешно функционисање пословног система, а посебно приликом увођења система менаџмента квалитетом.

**РЕЗУЛТАТИ И ЗАКЉУЧАК 3:** Резултати истраживања су показали да се у **фитнес центрима обављају процеси рада, али у највећем броју центара они нису структурирани и документовани, што у потпуности потврђује хипотезу 3.** Од 20 фитнес центара само у једном су процеси у потпуности структурирани и документовани. Није лоше овде напоменути да се организованост овог система у једном наведеном клубу не базира на самосталном развоју менаџмента унутар тог фитнес центра, већ се наслања на већи и развијенији систем менаџмента за пружање многобројних других врста услуга у области угоститељства и туризма. ИСО 9001 (2008) тражи да се процеси идентификују и примењују, документују у пословнику о квалитету, да им се одреди редослед и међусобне везе, као и да се одреди шта је



све неопходно за њихово извођење и да се напишу те процедуре, да се прате, мере и анализирају перформансе, да се стално побољшавају и да се обавља менаџмент овим процесима. Иако смо дефинисање процеса подршке у неким од центара и пронашли (набавка, одржавање и сл.) најважније је дефинисати главне процесе фитнес центра, тј. фитнес програме. Сваки фитнес програм требало би да има: опис, словну ознаку, улазни елемент (дефинисање ко може да га користи, тестирања која треба да прође...), излазни елемент (очекивани физички, естетски, психолошки или други резултати програма), начине управљања (начине тестирања и мерења, начине контроле процеса и одговорних лица), ресурсе који су неопходни, попис потпроцеса и одговорну особу. Иако у фитнес центрима проналазимо тренере који на овај начин спроводе програме, структурирање и дефинисање процеса би требало да буде системска ствар унутар центра, а не лични избор тренера.

**РЕЗУЛТАТИ И ЗАКЉУЧАК 4:** Резултати истраживања су показали да ни у једном фитнес центру од 20 не постоје документи система менаџмента квалитетом који проистичу из препознатих захтева стандарда, што у потпуности потврђује хипотезу 4.

**РЕЗУЛТАТИ И ЗАКЉУЧАК 5:** Резултати истраживања су показали да у већини фитнес центара нису у потпуности дефинисана права и дужности особља у складу са правилима, што у потпуности потврђује хипотезу 5. Од 20 фитнес центара само у 3 постоји матрица одговорности и у потпуности су дефинисани процеси и документована права и дужности запослених. У подгрупи тренера и инструктора у узорку, 54,4% је са вишим или високим стручним образовањем, 20,8% су студенти стручних спортских школа, а 22,8 из других струка. Просечне године старости тренера и инструктора ГФП креће се око 30 год. Највећи број персоналних тренера у узорку је мушког пола и просек њиховог броја радних сати недељно је 29,5. Највећи број инструктора ГФП је женског пола и њихов просечан број радних сати је 10,5. Обе подгрупе имају просечно 5,6 година искуства у овом послу. У истраживању је установљено да од 138 запослених само њих 10 је запослено за стално, а 6 хонорарно са званичним уговором. Овде треба узети у обзир да су стално запослени у највећем броју случајева, уједно и власници центара. Овај последњи податак је поражавајући и говори о томе да запослење у фитнесу још увек није ушло у легалне токове.

Овде је такође неопходно подсетити да само један клуб од двадесет има заиста сређен систем. Укупни подаци говоре о томе да је ниво документованости у фитнес центрима прилично низак, а као што је речено у поглављу о варијаблама организационог система, успостављеност СМК се установљава кроз проверу 3 основна елемента:

1. докуменованост система,
2. усклађеност докумената са захтевима стандарда 9001 и
3. примењивање система.

Непостојање прве ставке онемогућило је даљу проверу система (види прилог 3).



Само постојање докумената не говори о томе да је систем успостављен. Документи и папирне процедуре, као и одржавање истих су само једна од неопходних ствари да би систем менаџмента квалитетом постојао. У случају да докумената нема, чак и најбољи систем није проверљив а самим тим такав систем се не може ни контролисати, нити се њиме може управљати. Фитнес клубови који релативно добро функционишу, а нису праћени документацијом, заснивају се на знању појединаца, свести и доброј вољи запослених, као и на великој присутности власника који надгледа сваки процес унутар организације. У оваквим клубовима све може да буде добро, али не мора да значи да ће бити, чим нема папира који стоји иза тога. Такође овакви системи врло лако се могу урушити одласком некога од запослених. Из тих разлога да би организација дуже опстала са квалитетним производом, неопходно је увести СМК.

Иако постоје мишљења да документовање одузима доста времена “тренерима занатлијама” који се због папира не баве својом струком, писана документација и стварање система контроле унутар фитнес центара, као и испуњавање осталих захтева стандарда, неизбежан је изазов на путу развоја, а документовање мора постати саставни део тренерског посла.

Сваки озбиљан систем менаџмента, чак и када нема везу са захтевима ИСО 9001, подразумева документацију јер се квалитет не дешава случајно.

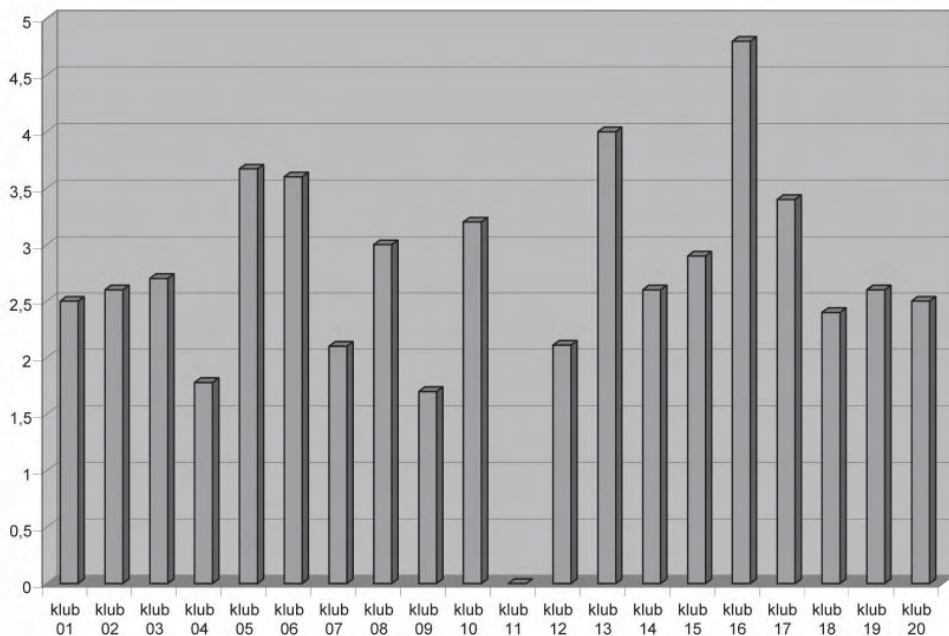
**РЕЗУЛТАТИ И ГЕНЕРАЛНИ ЗАКЉУЧАК (уз оgradu због величине узорка):  
У већини фитнес центара у Београду, није успостављен систем менаџмента квалитетом иако постоје елементи за његово успостављање. Овај закључак у потпуности потврђује главну хипотезу.**

**Табела 1** Просечне оцене оформљености основних опредељења у свим фитнес центрима укупно (мисија, визија, политика квалитета и циљеви квалитета) и документованости елемената система.

*Неопходно је напоменути да само оцене 4 и 5 представљају сређен систем, остале оцене су у ствари описне оцене постојања неког од елемената документованости. Оцена 1 је непостојање никакве документације.*

Мисија	3,42	Процеси рада	2,72
Визија	3,31	Документи СМК	1,94
Политика квалитет	3,58	Карактеристике, права и дужности запослених	2,27
Циљеви квалитета	2,84	Контрола квалитета рада запослених	2,62
Предмети рада	3,16	Записи о обуци запослених и развоју свести	2,26

**График 3** Просечне оцене укупне документованости по клубовима  
*Неопходно је напоменути да само оцене 4 и 5 представљају срећен систем, остале оцене су у ствари описне оцене постојања неког од елемената документованости. Оцена 1 је непостојање никакве документације.*



На основу података добијених из узорка фитнес центара у Београду, са резервом се може извући закључак да је менаџмент квалитетом у фитнесу у Србији на прилично ниском нивоу развоја (можемо претпоставити да би истраживање у мањим градовима показало још лошије резултате). Ова чињеница упозорава да су наши фитнес центри у опасности од доласка иностраних менаџерских система и ланца фитнес клубова који би могли да угрозе домаће пословање.

Осим анализе документованости, скупљени су и подаци о опремљености фитнес објеката.

Анализом опремљености фитнес објеката установљено је да у половини фитнес центара не постоји комплет прве помоћи, а у 60% фитнес центара не постоји противпожарни апарат. У испитаним фитнес центрима је установљена просечна квадратура по вежбачу: у сали за групне фитнес програме од 3,5 м<sup>2</sup> (распон је од 2,64 м<sup>2</sup> до 5,00 м<sup>2</sup>), а у свету просечна површина је 4,5 м<sup>2</sup> по вежбачу у сали (распон се креће од 3,5 - 5,5 м<sup>2</sup> према Tharret, J.S. i Peterson, A.J. (2006)). Просечна попуњеност капацитета клубова у односу на њихов максималан број чланова у најбољем месецу (што у највећем броју случајева није и максимални капацитет објекта) је 64,78%. Просечан број справа у узорку клубова је по клубу 8,85, а просечан број кардио тренажера по клубу је 5,45.

Просечна оцена опремљености и примерености одређених сектора за све клубове је 3,62 (од 1-5) што говори да се ипак више улаже у опремање центара него у развој менаџерског система, где је укупна просечна оцена документованости 2,85.

Поред свих замерки које су дате на рачун менаџерског система у фитнес клубовима један закључак је непобитан, потражња за фитнес услугама је велика и самим тим многи фитнес клубови релативно добро раде без обзира на ниво услуга који нуде. Шта више, треба поменути и да је исказани ниво задовољства код вежбача на вишем нивоу од очекиваног.

Може се рећи да испитани вежбачи немају висок степен познавања тржишта (просечан вежбач је вежбао у 3,58 фитнес центра), али да су своје тренере оценили високим оценама, са просечном оценом 4,71, а програме које користе са 4,56. Социјално окружење у свом клубу оценили су просечном оценом 3,91, организацију клуба са 4,01 а објекат који користе са 3,73. Што се рангирања према значајности ових параметара тиче, вежбачи при избору фитнес услуге коју ће користити највише вреднују, тј. највиши ранг дају програму, просечно 4,08, затим инструктору 4,07, затим објекту 2,99, па организацији клуба 2,15, а најмањи ранг додељују социјалном окружењу просечно 1,77. Иако ове оцене нису директно упоредиве јер се у првом случају ради о субјективној оцени параметара свог клуба, а у другом о ранговима важности параметара при избору клуба, овде се ипак види да су програми и тренери најбитнији и да су њима вежбачи најзадовољнији, а да у објекте и њихову опремљеност, који су по рангу важности трећи, треба још много улагати како би били бољи, а вежбачи задовољнији.

Што се тиче ставова о квалитету, једно од битних запажања је, да се у нашим фитнес клубовима програм још увек директно поистовећује са инструктором. Овај начин размишљања карактеристичан је за области у којима је контакт између извођача услуга и клијента директан, али и за области у којима не постоји систем менаџмента квалитетом. Иако је разлика у просечној оцени заиста јако мала, овде би ипак требало нагласити да је у подгрупи вежбачи програм ипак рангиран нешто изнад инструктора (4,08 према 4,07), за разлику од укупног узорка где је инструктор на првом месту испред програма (4,04 и 3,99). Овај податак поткрепљује теорију и тенденције у свету да управљање програмима треба да постане део политике клуба и менаџмента квалитетом, а не да се потпуно препушта тренерима и инструкторима.

**Менаџерски добро развијен фитнес клуб могао би имати своју оригиналну политику и свој комплетно документовани систем, у који би било који адекватно образовани тренер могао да се уклопи, помоћу интерних едукација и контрола рада. На тај начин не би све зависило од добре воље сваког појединачног тренера и инструктора, већ од проверљивих писаних програма које би стварали најспособнији међу њима, а квалитет би био одржив и проверив у оквиру постављеног система менаџмента квалитетом.**

## 4. ЗАКЉУЧАК

Налазимо се у периоду експанзије фитнеса у нашој земљи, у тренутку отварања мноштва фитнес центара и мноштва школа и курсева за едукацију кадрова у овој области. Такође налазимо се у тренутку у коме, чини нам се, законска регулатива и контрола у овој области заостаје за неопходним минимумом. Као и у другим областима, овакво стање доводи до сурове борбе на тржишту која би морала довести до категоризације квалитета. У моменту веће понуде од потражње, на жалост, неопходно је да дође до пропадања одређених организација. Интерес струке је да опстану они центри и клубови који поседују стручни кадар и квалитетну опрему, и потребно је да им се у томе помогне. Ово истраживање покушало је да прикупи податке о тренутном стању и осветли елементе који треба да сачине добар систем управљања квалитетом унутар фитнес центара и да се тиме помогне у опредељивању власника ових организација да уложи новац и време у обезбеђење квалитета услуге, а не у непримерене начине борбе против конкуренције и спуштање цена до потпуног обезвређивања стручњака.

У оквиру значаја истраживања надамо се значају у односу на различите заинтересоване стране.

У теоретском смислу значај за струку би могао да се огледа у томе што ово истраживање доводи до спознаје о томе шта је квалитет у фитнесу, и шта под квалитетом подразумевају различите заинтересоване стране, а првенствено корисници. Те податке могу да искористе државне институције у циљу стварања законске регулативе за минимум услова који треба да буду задовољени, да би се регистровала организација у овој области. Такође на основу оцене тренутног стања добијени су подаци колико смо далеко од увођења система и шта још треба да се учини. Ово истраживање је тек први корак на путу ка стварању модела система менаџмента квалитетом за фитнес организације, тј. спортске, рекреационе и фитнес центре и клубове, који би могао да представља путоказ свима онима који се определе за едукацију и рад у овој области. Овај рад могао би да потпомогне образовним установама у едукацији стручног кадра у физичкој култури, рекреацији, фитнесу и у оквиру едукације у области менаџмента у спорту, јер би у едукацији требало да се обрати пажња на оне чињенице које су корисницима најважније.

У практичном смислу, ово истраживање помоћи ће власницима и стручном кадру при решавању организационих проблема унутар фитнес центара, као и при обезбеђивању квалитета услуге. И на крају, наравно, цела идеја побољшања квалитета усмерена је на добробит корисника, тако да ће значај за њих бити очигледан, јер ће широка популација која жели да се бави вежбањем ради рекреације, здравља или различитих потреба, осетити промене и ефекте обезбеђивања квалитетне услуге на „својој кожи“. Обезбеђивање квалитета у фитнесу омогућило би добро пословање па самим тим и већу масовност, промет и профит у овој области, па би фитнес могао бити и запажена услужна делатност у држави Србији, што би свакако било корисно, јер држава која има већи број физички активних људи може да се ослони на побољшање продуктивности и здравља својих грађана.

На основу увида у актуелну ситуацију у овом раду је дат и детаљно разрађен предлог мера за побољшање стања у три основне тачке:

- Категоризација фитнес центара у Србији, преко државних органа или надлежних гранских савеза.
- Стандардизација фитнес услуга.
- Развој и примена система менаџмента квалитетом за појединачне фитнес клубове, преко едукације власника и менаџера.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Аћимовић, Д.** (2004). *Основе менаџмента у спорту*. Ниш: Сербона, Стручна литература.
2. **Glynn, J.W. & Barnes, J.G.** (1996). *Understanding services management*. Dublin: University College Dublin Centre for Quality & Services Management.
3. **Juran, J.M. i Gryna, F.M.** (1999). *Planiranje i Analiza kvalitete*. Zagreb: Biblioteka gospodarska misao.
4. **Косар, Љ. и Рашета, С.** (2005). *Изазови квалитета*. Београд: Виша хотелијерска школа.
5. **Нићин, Ђ.** (2003). *Фитнесс*. Београд: Факултет за менаџмент у спорту универзитета „Браћа Карић“ и Виша школа за спортске тренере.
6. **Раич, А.** *Основе спортског менаџмента*. (1999). Београд, Спортска академија.
7. **Стоиљковић, С. и сар.** (2005). *Фитнесс*. Београд: Факултет спорта и физичког васпитања.
8. **Tharret, J.S. & Peterson, A.J.** (2006). *Fitness managment*. California, Monterey: Healthy Learning.
9. **Томић, М.** (1994). *Увођење менаџмента у спортске организације*. Београд: ФФК, Магистарски рад.
10. **Томић, М.** (2001). *Менаџмент у спорту*. Београд: Асимбо, 2001.

Стандарди:

- СРПС ИСО 9000:2007, *Системи менаџмента квалитетом - Основе и речник*, Институт за стандардизацију Србије, Београд, 2007 (идт ИСО 9000:2005, ИСО, Генева 2005)
- СРПС ИСО 9001:2008, *Системи менаџмента квалитетом – Захтеви*, Институт за стандардизацију Србије, Београд, 2007 (идт ИСО 9001:2008, ИСО, Генева 208)
- СРПС ИСО 9004:2001, *Системи менаџмента квалитетом - Упутство за побољшавања перформанси*, Институт за стандардизацију Србије, Београд, 2007 (идт ИСО 9004:2000, ИСО, Генева 2000)
- ИСО МЕМЕНТО 2005, ИСО, Генева 2004
- СРПС ИСО/ИЕЦ Гуиде 2:2007, *Стандардизација и сродне активности – Општи речник (idt ISO/IEC Guide 2:2004, Standardization and related activities – General vocabulary*, ИСО, Генева 2004)

- СРПС ИСО ТР 10013:2002, *Упутства за документацију система менаџмента квалитетом* (idt ISO TR 10013:2001 - *Guidelines for quality management system documentation*, ИСО, Генева 2001)
- СРПС ЕН ИСО/ИЕЦ 17024:2008, *Оцењивање усаглашености – Општи захтеви за тела која врше сертификацију особа* (*Conformity assessment - General requirements for bodies operating certification of persons*)

## **QUALITY MANAGEMENT IN FITNESS**

### **Summary**

The topic of this paper is researching the state of the quality management system in 20 very different fitness clubs in Belgrade. The Research was done analysing the attitude of clients, owners and employees on the topic of quality in fitness and analysing the state of the organized systems in these clubs.

Attitude analysis of the various target groups has shown that the quality in fitness is not defined on the recognizable level. The research discovered the most important parameters of quality in fitness and their significance for the various target groups.

State of organized systems was analyzed through the gathered data on the facility equipment, scope and work processes within the clubs, rights and duties of the employees, documentation state of the management system and the conformity of the documentation with the international ISO standard of the 9000 series. After processing the large quantity of data, we can say that the level of the quality management system in Serbian fitness clubs is quite low. If we take under consideration that the research shows (with restrictions due to the sample size) that most of the fitness clubs in Belgrade do not have the quality management system established even though there are elements to establish it. This conclusion has confirmed the main hypothesis of the research. The paper is giving the suggestions on the improvement of the current state.

**Keywords:** /menagement, system, quality, fitness, control, ISO, standard, 9001/