

Mato Bartoluci
Sanela Škorić

ULOGA MENADŽMENTA U SPORTSKOJ REKREACIJI

1. UVOD

Ključnu ulogu u postizanju uspjeha poslovnih organizacija ima menadžment, odnosno menadžeri različitih profila, jer istima treba znati efikasno upravljati. Navedeno vrijedi za organizacije u svim djelatnostima pa tako i sportu i sportskog rekreaciji. Osnovni je cilj ovog rada ukazati na ulogu menadžmenta te njegovih nositelja u području sportske rekreacije. Iako se u Hrvatskoj pod pojmom sporta podrazumijevaju sva njegova područja: sport u području edukacije, natjecateljski sport svih vrsta i kategorija, sportska rekreacija i kineziterapija, ipak je svako područje specifično i relativno samostalno (vidi Bartoluci, 2003. : 38 - 40). To se odnosi i na sportsku rekreaciju koja obuhvaća najširu populaciju sudionika u sportu. Kako je organiziran sustav sportske rekreacije te koja je uloga menadžmenta u upravljanju sportskom rekreacijom govori se u nastavku rada.

2. DEFINIRANJE MENADŽMENTA U SPORTU

Brojne su definicije i pristupi izučavanju menadžmenta (engl. *Management*) koji su se dakako mijenjali kroz povijest (više o povijesnom razvoju menadžmenta vidi u Weihrich i Koontz, 1994. : 26 - 56). Primjerice Drucker (u Srića, 1994. : 12 i 14) menadžment definira kao “svaku djelatnost koja u jednoj organizaciji spaja ljude različitih znanja i vještina” radi ostvarivanja određenih poslovnih ciljeva. Ipak, “*najčešća definicija menadžmenta u ekonomskoj teoriji govori da je to proces koordiniranja faktora poslovanja, radi postizanja određenih ciljeva.*” (Bartoluci, 2003. : 147). Svim je definicijama zajedničko poimanje menadžmenta kao aktivnosti koja je usmjerena prema ispunjenju nekih, unaprijed određenih ciljeva. Menadžment ima značajnu ulogu u gospodarskim, ali i društvenim djelatnostima kao što su obrazovanje, zdravstvo, kultura, sport i dr., te se “odnosi na male i velike organizacije, profitna i neprofitna poduzeća, na proizvodnju i pružanje usluga” (Weihrich i Koontz, 1994. :5). Kako je sport u Hrvatskoj društvena djelatnost u definiranju sportskog menadžmenta pojavit će se specifičnost u smislu postavljanja ciljeva ovog procesa. Tako bi se sportski menadžment mogao definirati kao “proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa” (Bartoluci, 2002. : 813). Iz ovakve je definicije moguće zaključiti kako se aktivnost sportskog menadžmenta

ostvaruje na dvije razine: *globalnoj* (upravljanje sportom na razini države, regije, županije, grada) i *mikro* razini (upravljanje samom sportskom organizacijom) (prema Bartoluci, 2003. : 154). Svaka razina ima određene specifičnosti djelovanja o čemu ovise i funkcije menadžmenta i menadžera.

Menadžment je aktivnost koja se provodi uz pomoć drugih ljudi i to pod vodstvom osobe koja se naziva menadžer. *Manager* (engl.) se kao međunarodni pojam, prevodi kao upravitelj, posrednik, organizator, priređivač (osobito sportskih priredbi), poduzetnik, ravnatelj, direktor, rukovoditelj i sl. (Klaić, 1987. : 868). Neovisno o vrsti djelatnosti u kojoj djeluje, posao menadžera obuhvaća funkcije koje se odnose na područja *međuljudskih odnosa, informacija* (kontrolna funkcija, funkcija prijenosa informacija i funkcija posrednika), *donošenja odluka* (Sikavica, Galetić, Osmanagić-Bedenik, 1994. : 121). Iz ovako složenih funkcija uočljivo je da menadžer mora biti osoba s izuzetnim znanjem, organizacijskim sposobnostima, umijećem za donošenje odluka i odgovornošću. Menadžera u sportu možemo definirati kao *“organizatora, upravljača nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata”* (Bartoluci, 2003. : 155). Menadžer u sportu po prvi je puta u Hrvatskoj definiran i novim Zakonom o športu i to kao *“osoba koja je prema pravilima nacionalnog saveza ovlaštena obavljati poslove posredovanja prelaska športaša iz jednoga športskog kluba u drugi športski klub”* (NN 71/06). Smatramo kako time nisu definirane sve funkcije i odgovornost menadžera u sportu jer su one mnogo šire, kao što je djelomično već i prikazano.

3. ORGANIZACIJA HRVATSKOG SPORTA

Zakonom o športu iz 2006. godine u Hrvatskoj nije definiran pojam športa već djelatnosti koje on obuhvaća, i to *“sudjelovanje u športskom natjecanju, športska priprema, športska rekreacija, športska poduka, organiziranje i vođenje športskog natjecanja, upravljanje i održavanje športskih građevina te organizirane izvannastavne školske športske aktivnosti i studentske športske aktivnosti”* (NN 71/06). Najviše stručno tijelo koje se brine za razvoj i kvalitetu športa u Republici Hrvatskoj je Nacionalno vijeće za šport koje je za svoj rad odgovorno Hrvatskom saboru (NN 71/06). Najsloženije područje sporta odnosi se na natjecateljski sport koji obuhvaća aktivnosti športskog natjecanja, športske pripreme te organiziranje i vođenje športskog natjecanja. Natjecateljski je sport organiziran u obliku piramide na čijem je vrhu Hrvatski olimpijski odbor, slijede nacionalni sportski savezi, sportski savezi zajednice sportskih udruga i saveza županija i grada Zagreba, zajednice sportskih udruga gradova i općina te u konačnici sportski klubovi i udruge (vidi Bartoluci, 2003. : 152). I druga područja sporta imaju sličnu organizacijsku shemu, odnosno na globalnoj se razini športske udruge i društva iz pojedinih područja mogu udruživati u saveze na razini gradova, općina, županija i Grada Zagreba te

u konačnici u svoje nacionalne saveze (Hrvatski školski športski savez, Hrvatski sveučilišni športski savez, Hrvatski savez športske rekreacije, Hrvatski paraolimpijski odbor i Hrvatski športski savez gluhih). Sportskih je udruga u Hrvatskoj 2006. godine bilo 3 543. Te su sportske udruge imale ukupno 277 165 aktivnih članova (20% žena), 11 070 sportskih djelatnika te 17 686 dužnosnika. Kako prema broju udruga tako i prema broju članova najzastupljenije su udruge iz područja nogometa (preko 27% svih udruga i svih članova) te sportskog ribolova (10% udruga i 19% članova) (vidi Tblicu 1. u kojoj je prikazano 10 najvećih, ovisno o broju udruga i članova).

Tablica 1. Najveće sportske udruge u Republici Hrvatskoj prema broju udruga i članova

Sportske udruge	Broj udruga	Sportske udruge	Broj članova
Nogomet	963	Nogomet	76507
Sportski ribolov	414	Sportski ribolov	46603
Boćanje	176	Rukomet	12950
Tenis, squash	153	Planinarstvo	12887
Kuglanje	152	Hrvatski sveučilišni sportski savez	12839
Rukomet	146	Tenis, squash	11796
Košarka	129	Košarka	11113
Planinarstvo	123	Hrvatski savez za sport i rekreaciju	6162
Karate	119	Plivanje	4531
Streljaštvo	114	Boćanje	4360

Izvor: prema Priopćenje "Sport u 2006." (2007.). Republika Hrvatska: Državni zavod za statistiku

4. MENADŽMENT U SPORTSKOJ REKREACIJI

Prema podacima DZS (2007.) Hrvatski savez za sportsku rekreaciju "Sport za sve" ima 58 udruga, a iz Tablice je razvidno da se prema broju registriranih članova sa 6 162 člana nalazi na osmom mjestu. Međutim, ovo nije pravo stanje broja članova ovog saveza. Naime, u gotovo svakom sportskom savezu nalazi se dio članova koji se isključivo bave sportskom rekreacijom. Primjerice, sportske udruge sportskog ribolova, planinarstva, streljaštva i druge većim dijelom obuhvaćaju članove koji se ne bave natjecateljskim sportom nego sportskom rekreacijom. Osim toga, velik dio građana se bavi sportskom rekreacijom individualno ili u okviru poduzeća, fitness klubova, sportskih klubova, u turističkim centrima i sl. Neki se bave redovito sportskim aktivnostima (dva do tri puta tjedno), a neki povremeno (skijanje, plivanje, planinarstvo, trčanje i sl.). Prema podacima Hrvatskog saveza (Maček, 2007.) u redovnim programima Saveza godišnje sudjeluje preko 8 000 sudionika, bez sudionika iz Zagreba i većih gradova Hrvatske. Ukupan broj sudionika u sportskoj

rekreaciji u Hrvatskoj možda najbolje pokazuje akcija “Svjetski dan sporta” u kojoj prema procjenama sudjeluje oko 280 000 osoba (oko 6% stanovnika Republike Hrvatske). Ako se tome dodaju aktivni sportaši, školska djeca i studenti, moguće je doći do cca 800 000 aktivnih osoba što čini oko 17% ukupne populacije Hrvatske. Budući da je broj sudionika u sportu i sportskoj rekreaciji u razvijenim zemljama preko 30% jasno je da u Hrvatskoj zaostajemo i u tom području djelatnosti.

Područje sportske rekreacije razvrstano je u novoj Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) (NN 58/07; 72/07) koja je stupila na snagu 2008. godine, a usklađena je s NACE klasifikacijom EU. NKD u odjeljku 93 sadrži: rad sportskih objekata, djelatnost sportskih klubova, fitness centre, ostale sportske i rekreacijske djelatnosti. Poslovanje sportskih udruga specifično je ovisno o pojedinim vrstama sporta, sportskih saveza, udruga te klubova i regulirano statutima. Samim time specifičan je i menadžment potreban za njihovo upravljanje. U organizacijama za sportsku rekreaciju djeluje tzv. društveni i operativni menadžment. U **društveni menadžment** moguće je svrstati *skupštinu* koju čine izabrani predstavnici na čelu s predsjednikom, te organe upravljanja kao što su: *upravni odbor, nadzorni odbor, izvršni odbor* i dr. Samo upravljanje organizacijama za sportsku rekreaciju povjereno je *upravi* u kojoj se uobičajeno nalaze predsjednici, tajnici, itd., te *stručnoj službi*, koji čine **operativni menadžment sportske organizacije**. Osim u društvenim organizacijama sportsko-rekreacijska djelatnost razvijena je i u sportsko-rekreacijskim centrima, fitness centrima, sportskim poduzećima te posebno u turističkim destinacijama i centrima. Takvi su sportsko-rekreacijski centri najčešće u privatnom vlasništvu i djeluju kao samostalna poduzeća ili u sklopu turističkih kompanija. Sportsko-rekreacijsku djelatnost vode stručnjaci i menadžeri sporta različitog profila: menadžeri-direktori, menadžeri-treneri, učitelji sportskih aktivnosti, instruktori, organizatori, sportski animatori i dr. Specifičnost menadžera koji djeluju u području sportske organizacije je da, osim što moraju vladati znanjima ključnim za provođenje svih funkcija menadžera, moraju poznavati i karakteristike svoje udruge, kluba ili poduzeća za sportsku rekreaciju. Njihove se svakodnevne aktivnosti mogu svrstati u “opće zadatke sportskog menadžmenta, informacijski i organizacijski menadžment te znanost o sportu” (Parks, Zanger, Quarterman, 1998. : 4). U Hrvatskoj nisu još uvijek u sportu obrazovani posebni profili menadžera pa u ulozi menadžera u sportu prevladavaju gotovo svi profili stručnjaka u profesionalnom ili volonterskom odnosu. No, novim je programom školovanja na Kineziološkom fakultetu predviđeno obrazovanje i ovakvih stručnjaka na preddiplomskom, diplomskom specijalističkom i stručnom studiju. Osim toga edukaciju amaterskih stručnjaka vrše Savez za sportsku rekreaciju u suradnji s HOO, Savezima za sportsku rekreaciju većih gradova Hrvatske. Budući razvoj sportske rekreacije u svim područjima mogu pokrenuti i voditi stručnjaci sportske rekreacije među kojima važnu ulogu mogu imati sportski menadžeri.

5. ZAKLJUČAK

Aktivnosti sportskog menadžmenta ostvaruju se na dvije razine: globalnoj i mikro razini i to pod vodstvom osobe koja sportski menadžer. On je organizator, upravljač sportsko-poslovnim organizacijama kojima je cilj ostvarenje sportskih i poslovnih rezultata, a njegov posao obuhvaća funkcije koje se odnose na područje međuljudskih odnosa, informacija te donošenja odluka. Sportska rekreacija u Hrvatskoj sa svojih 58 udruga i 6 162 člana predstavlja sastavni dio sporta kao društvene djelatnosti. No, procjene su kako je broj sudionika u sportskoj rekreaciji puno veći što utječe i na menadžment u okviru sportsko-rekreacijske djelatnosti. Procjenjuje se da se u Hrvatskoj ukupno bavi sportom i sportskom rekreacijom oko 17% građana (6% natjecateljski sport, a ostalo sportska rekreacija). Naime, veliki se dio građana sportskom rekreacijom ne bavi samo u okviru ovih nego i ostalih udruga, te individualno ili u okviru poduzeća, fitnes klubova, sportskih klubova, u turističkim centrima i sl. Sportsko-rekreacijsku djelatnost vode stručnjaci i menadžeri sporta različitog profila: menadžeri-direktori, menadžeri-treneri, učitelji sportskih aktivnosti, instruktori, organizatori, sportski animatori i dr. Specifičnost menadžera koji djeluju u području sportske organizacije je da, osim što moraju vladati znanjima ključnim za provođenje svih funkcija menadžera, moraju poznavati i karakteristike svoje udruge, kluba ili poduzeća za sportsku rekreaciju. U budućem razvoju sporta i sportske rekreacije u Hrvatskoj ključnu ulogu trebaju imati stručnjaci navedenog profila među kojima i menadžeri u sportskoj rekreaciji. U edukaciji ovih stručnjaka važnu ulogu ima Kineziološki fakultet u čijem je programu predviđeno njihovo školovanje. Osim toga edukaciju amaterskih stručnjaka vrše Savez za sportsku rekreaciju u suradnji s HOO te Savezima za sportsku rekreaciju većih gradova Hrvatske.

6. LITERATURA

1. Bartoluci, M. (2002.). Introduction to the management of sport and tourism. U D. Milanović i F. Prot (ur.), *Zbornik radova 3rd International Scientific Conference "Kinesiology new perspectives"* (str. 813-819), Opatija, September 25-29, 2002. Zagreb: Faculty of Kinesiology.
2. Bartoluci, M. (2003.) *Ekonomika i menadžment sporta*. 2 dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Zagreb: Informator.
3. Klaić, B. (1987.) *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod MH.
4. Maček, V. (2007.) Osvrt na rad i aktivnosti Saveza sportske rekreacije 2004.-2007. *Sport za sve*, 52.
5. Parks, J., Zanger, B., Quarterman, J. (1998.). Introduction to sport management. U J. Parks, B. Zanger, J. Quarterman (ur.), *Contemporary sport management* (str. 1-13). Champaign IL: Human Kinetics.

6. *Priopćenje "Sport u 2006."* (2007.) Republika Hrvatska: Državni zavod za statistiku.
7. Sikavica, Galetić, Osmanagić-Bedenik (1994.) Organiziranje. U I. Vajić (glavni urednik), *Management i poduzetništvo. 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća* (str. 120-132). Zagreb: Centar za poduzetništvo d.o.o., Mladost.
8. Wehrich, H. i Koontz, H. (1994.) *Menadžment*. Deseto izdanje. Zagreb: MATE.