

Mato Bartoluci
Sanela Škorić

KARAKTERISTIKE MENADŽERA U UPRAVLJANJU SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

1. UVOD

Proces menadžmenta u sportu odvija se u okviru sustava kojeg čine organizacije u najširem smislu riječi. To su sportske organizacije koje djeluju u obliku sportskih klubova, udruga, saveza i sl. Njihove se strukture pojavljuju u brojnim oblicima, a element strukture koji se razmatra u okviru ovog rada jest upravljanje i menadžment, ili točnije razine upravljanja te u skladu s razinama i osobe koje provode ovaj proces tj. menadžeri. Kako su oni odgovorni za sveukupno poslovanje sportskih organizacija, ovim se radom pokušalo prikazati potrebne karakteristike menadžera u sportskim organizacijama u cilju njihove uspješnosti, neovisno o razini na kojoj djeluju. U tu svrhu prikazani rezultati nekih istraživanja, te posebno istraživanja provedenog s budućim potencijalnim djelatnicima sportskih organizacija, odnosno studentima četvrte godine Kineziološkog fakulteta. Rezultati istraživanja pokazuju potrebne karakteristike menadžera sa stanovišta organizacije i upravljanja u sportu.

2. SUSTAV ORGANIZACIJE RADA U HRVATSKOM SPORTU

Kako bismo objasnili što je proces menadžmenta te što podrazumijeva organizacija rada, potrebno je prije svega definirati sustav u okviru kojeg se ovi procesi provode, a koji nazivamo organizacijama. U tom smislu pod pojmom organizacije podrazumijevamo “svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života” (Sikavica, Novak, 1999.:13) pa onda i u sportu u najširem smislu riječi rečeno. Tako i sportske organizacije egzistiraju da bi “proizvodile proizvode i usluge koje ne mogu proizvesti pojedinci samostalno” (Covell i drugi, 2002.:5). Pod ovim se organizacijama u smislu Zakona o sportu (NN, 71/06) misli na pravne osobe u području sporta i to udruge, trgovačka društva i ustanove.

Suvremeni sport moguće je definirati na različite načine. Od mnogobrojnih definicija čini se prihvatljivom definicija Međunarodne asocijacije za sportske znanosti i tjelesno vježbanje (ICSSPE) koja kaže da je sport “svaka tjelesna aktivnost, koja ima značaj igre i opseg mogućnosti natjecanja sa samim sobom ili drugima. Ako je natjecanje s drugima, ono treba biti u viteškom duhu. Nema sporta bez *fair-*

playa.” (citirano u Bartoluci, Škorić, 2009.:15) Međutim, suvremeni sport ima još šire dimenzije na što ukazuju brojna područja sportske djelatnosti.

U Hrvatskoj je prihvaćena klasifikacija područja sporta prema Zakonu o športu (NN 60/92; 25/93; 11/94; 71/06) koja obuhvaća Tjelesnu i zdravstvenu kulturu, natjecateljski sport, sport za sve te kineziterapiju i sport osoba s invaliditetom. Svako navedeno područje sportske djelatnosti ima specifičnu organizacijsku strukturu kao i poseban menadžment koji organizira i upravlja sa sportskom organizacijom. U gotovo svim područjima sporta dominantan je tzv. *linijski sustav organizacije i upravljanja* (vidi Sikavica, Novak, 1999.:413-416). Primjer ovakvog sustava organizacije i upravljanja nalazimo i u ukupnoj organizaciji hrvatskog sporta (vidi Sliku 1.).



Slika 1. Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009.). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet (str. 72)

Linijski sustav organizacije funkcionira od najviše od najniže linije. Na vrhu piramide nalazimo Hrvatski olimpijski odbor (HOO) kao centralno organizacijsko i upravljačko tijelo u koje se obvezatno udružuju po vertikalnom sustavu nacionalni sportski savezi, sportski savezi i udruge županija te sportske udruge gradova i općina. U ovaj sustav organizacije sporta uključena su, obvezatno ili dragovoljno, sva područja sportske djelatnosti, izuzev područja Tjelesne i zdravstvene kulture koji sudjeluju u okviru organizacije odgoja i obrazovanja. Međutim, pojedini segmenti i ovog područja uključeni su u sustav organizacije HOO-a, primjerice školska sportska društva i studentski sport.

Linijski sustav upravljanja sportskom organizacijom-klubom provodi se prema sličnom obrascu. Odluke se donose i provode linijom koja kreće od top menadžera te završava na organizatorima i izvršiteljima odluka u sportskoj organizaciji.

3. STRUKTURA I RAZINE MENADŽMENTA U SPORTU

Menadžment podrazumijeva “proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa”. Ovime se zapravo naglašava nekoliko bitnih karakteristika menadžmenta kao što su rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost naspram efektivnosti, ograničeni resursi te promjenjiva okolina (Buble, 2006.:3-4). On se, ovisno o vrsti organizacijske strukture, ali i stupnju centralizacije odnosno decentralizacije u poduzeću, odnosno o “dubini” ili “visini” organizacije (vidi Sikavica, Novak, 1999.:401) provodi na nekoliko razina. U globalu govorimo zapravo o tri razine upravljanja i to: najviša razina upravljanja (*Top Level Management*), srednja razina upravljanja (*Middle Level Management*) te prva razina upravljanja (*First Level Management*), odnosno vrhovno i srednje rukovodstvo te poslovodni kadar (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.:107). Rukovodeći kadar svake od tih razina obavlja sve funkcije menadžmenta, no one nisu jednako zastupljene na svim razinama.

Sportski menadžment podrazumijeva “proces organiziranja ili upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa.” (Bartoluci 2002., citirano u Bartoluci, 2003.:154). Drugim riječima, “menadžment okuplja resurse-ljude, novac, opremu-potrebne da bi posao i radnici bili produktivniji. Menadžment kreira zadatke i organizira posao koji se mora obaviti. Osigurava vještine i koordinaciju potrebnu za zajedničke napore koje su u srži sportski organizacija. U konačnici, usmjerava i daje smisao što omogućava povezivanje različitih ljudi u produktivnu cjelinu.” (Covell i drugi, 2002.:6). U osnovi sportskog menadžmenta je ostvarivanje *sportskih ciljeva* (rezultata), ali i *poslovnih ciljeva* (ostvarivanje prihoda, pokrivanje svih troškova, investicija, nabavka igrača, trenera i dr.) (Bartoluci, 2003.:155). Da bi taj proces bilo moguće provesti u sportskim organizacijama potreban je također rukovodeći kadar ili menadžeri koje možemo definirati kao “*organizzatore, upravljače nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata*” (Bartoluci, 2003.:155).

S obzirom na širinu sporta kao djelatnosti u Hrvatskoj, menadžeri u sportu mogu biti vrlo različiti, a najčešće se pojavljuju kao: glavni menadžer – direktor, sportski direktor, direktor različitih sektora sportske organizacije, direktor reprezentacije, direktor sportske škole, tajnik, poslovni tajnik, trener-menadžer, javni djelatnici u sportu (detaljnije vidi Bartoluci, Škorić, 2009.:72-74, 78).

Prema podacima iz 2006. godine u hrvatskim je sportskim udrugama bilo 11 070 sportskih djelatnika od čega 88,6% volontera, 7,6% profesionalaca s punim radnim vremenom te 3,8% profesionalaca s kraćim od punog radnog vremena. No, svi sportski djelatnici nisu na rukovodećoj poziciji. S druge pak strane, oni koji se

zasigurno nalaze na raznim rukovodećim pozicijama su javni djelatnici u sportskim udrugama. Takvih je bilo 17 942 od čega 98,6% volontera. (DZS, 2007.)

Upravo o njima, ali i zajedničkom radu svih ostalih djelatnika, ovisi uspjeh sportskih organizacija, odnosno ostvarivanje zadanih ciljeva. Pitanje koje s pravom možemo postaviti je, kakvi bi onda morali biti menadžeri u sportu i točno o čemu ovisi njihov uspjeh. Prema istraživanju provedenom u SAD-u, a prikazanom u Srića (1992.:144) karakteristike, odnosno osobine koje čine uspješnog menadžera sa stanovišta podređenih, poredane su na sljedeći način:

| O S O B I N A | postotak (%) |
|---------------------------|---------------------|
| 1. POŠTENJE | 87 |
| 2. SPOSOBNOST | 74 |
| 3. DALEKOVIDNOST | 67 |
| 4. INSPIRATIVNOST | 61 |
| 5. INTELIGENCIJA | 46 |
| 6. ISKRENOST | 42 |
| 7. HRABROST | 35 |
| 8. NEPOSREDNOST | 33 |
| 9. POUZDANOST | 31 |
| 10. SPREMNOST NA POMOĆ | 29 |
| 11. SPREMNOST NA SURADNJU | 23 |
| 12. AMBICIJA | 18 |
| 13. ODLUČNOST | 14 |
| 14. ODANOST | 10 |
| 15. NEZAVISNOST | 8 |

Izvor: prilagođeno prema Srića, V. (1992.). Principi suvremenog menadžmenta. Zagreb: Visoka poslovna škola, str. 144.

Neke osobine menadžera posebno su istaknute, primjerice poštenje i sposobnost. No, u analizi osobina menadžera u Hrvatskoj, osobine menadžera rangirane su nešto drugačije. Prema istraživanju provedenom u 50 hrvatskih poduzeća pet najvažnijih, odnosno najpoželjnijih osobina, koje mora posjedovati menadžer, a prema ocjeni analiziranih menadžera su: odlučnost, poštenje, poslovnost, objektivnost i samostalnost (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.:267).

4. ISTRAŽIVANJE I DISKUSIJA

Kako bi se, za početak, istražilo mišljenje potencijalnih budućih djelatnika sportskih organizacija, provedeno je istraživanje među studentima četvrte godine Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu o tome što oni smatraju kakvi bi trebali biti menadžeri u sportu, a rezultate navodimo u nastavku.

U istraživanju je prikupljeno 238 upitnika no, u konačnu je analizu uvršteno 197 upitnika, i to 65% muških te 35% žena. Ispitanici u prosjeku imaju 23,6 godina, a najveći broj njih završio je gimnaziju (52%). 89% ispitanika smatra kako na uspjeh menadžera u sportu dominantno utječu osobne sposobnosti, a čak 89% ih smatra da su im dominantno potrebna znanja iz područja ophođenja s ljudima (sposobnost timskog rada i komuniciranja s ljudima). Prema ispitanicima karakteristike koje mora posjedovati “uspješan” menadžer u sportu prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Karakteristike koje mora posjedovati “uspješan” menadžer

| Karakteristike | Mod | Frekvencija moda | N |
|----------------------------|-----|------------------|-----|
| Snalažljivost | 1 | 60 | 197 |
| Odlučnost | 1 | 38 | 197 |
| Poslovnost | 2 | 47 | 197 |
| Hrabrost | 5 | 32 | 197 |
| Objektivnost | 7 | 33 | 197 |
| Samostalnost | 7 | 32 | 197 |
| Entuzijazam | 7 | 29 | 197 |
| Kritičnost | 8 | 38 | 197 |
| Osobna kultura i ponašanje | 9 | 34 | 197 |
| Poštenje | 10 | 58 | 197 |

Iz Tablice je moguće vidjeti kako je osobini snalažljivost u najvećem broju slučajeva dodijeljen prvi rang, dok je primjerice poštenju najčešće dodjeljivan zadnji rang. Spearmanov koeficijent korelacije pokazuje najveću negativnu korelaciju između karakteristika hrabrost i osobna kultura i ponašanje (-0,39), a zatim i za karakteristike prvog i zadnjeg ranga, odnosno snalažljivosti i poštenja (-0,37).

Kao pet najvažnijih sposobnosti, znanja i vještina ispitanici su birali sljedeće.

Tablica 2. Najvažnije sposobnosti, znanja i vještine

| | N | Mod | Frekvencija moda |
|-------------------------------|-----|-----|------------------|
| Stručnost | 98 | 1 | 29 |
| Poduzetničke sposobnosti | 98 | 1 | 26 |
| Visoko opće obrazovanje | 65 | 1 | 16 |
| Sposobnost organizacije posla | 110 | 2 | 24 |
| Brzina odlučivanja | 78 | 2 | 23 |

Kako se zapravo većina navedenih sposobnosti, znanja i vještina stječe školovanjem, ali i iskustvom (primjerice, brzina odlučivanja) ne čudi što 86% ispitanika smatra kako je uspjeh menadžera u najvećoj mjeri određen školovanjem i iskustvom.

5. ZAKLJUČAK

U radu se prikazuje, analizira i objašnjava struktura sportskih organizacija sa stanovišta upravljanja. Ovu zadaću u hrvatskom sportu obavljaju menadžeri različitog stručnog profila. Bez obzira provodi li se uloga upravljanja u okvirima tzv. društvenog ili operativnog menadžmenta, menadžment i menadžeri u sportu moraju biti stručne osobe koje su svoje znanje, vještine upravljanja i ostale sposobnosti stekle obrazovanjem i iskustvom u određenom sportu. Bez obzira na funkcije i razinu menadžmenta, temeljna zadaća menadžera svih profila jest rad s ljudima: u školi, na fakultetu, u sportskom klubu, savezu, sportskim udrugama, poduzećima, HOO-u i sl., a odavno je poznato da je rad s ljudima najkompleksniji i najodgovorniji posao. Stoga je pretpostavka za kvalitetno obavljanje ovog posla, osigurati stručne i pedagoški vrlo obrazovane menadžere. U suvremenom hrvatskom sportu takvu razinu stručnosti prema našim spoznajama dosegli smo samo u nekim područjima sportske djelatnosti.

6. LITERATURA

1. Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009.). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet.
2. Bartoluci, M. (2003.). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator.
3. Buble, M. (2006.). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
4. Covell, D., Walker, Sh., Siciliano, J. and Hess, P.W. (2002.). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Thomson South-Western.
5. DZS (2007.). *Priopćenje: Sport u 2006*. http://www.dzs.hr/Hrv/publication/2007/8-3-7_1h2007.htm, s mreže skinuto u listopadu 2007.
6. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
7. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). *Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
8. Srića, V. (1992.). *Principi modernog managementa*. Zagreb: Zagrebačka poslovna škola.