

# Značaj uravnoteženih kompetencija menadžera u sportu

---

**Glavina, Dominik**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:839642>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ – MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

DOMINIK GLAVINA

**ZNAČAJ URAVNOTEŽENIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U  
SPORTU**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

DOMINIK GLAVINA

**ZNAČAJ URAVNOTEŽENIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U  
SPORTU  
THE SIGNIFICANCE OF BALANCED COMPETENCIES OF  
SPORTS MANAGERS**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: mr.sc. Željko Blagus

ČAKOVEC, 2023.

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
POVJERENSTVO ZA DIPLOMSKI ISPIT

Čakovec, 28. veljače 2022.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Menadžment ljudskih potencijala u turizmu i sportu- IZVANREDNI**

**DIPLOMSKI ZADATAK br. 2021-MTSD-I-103**

Pristupnik: **Dominik Glavina (0313019290)**  
Studij: **Izvanredni specijalistički diplomski studij Menadžment turizma i sporta**

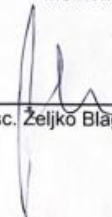
Zadatak: **Značaj uravnoteženih kompetencija menadžera u sportu**

Opis zadatka:

Razvoj kompetencija menadžera u sportu istovremeno je dio razvojnog puta pojedinca, ali i potreba sporta kao djelatnosti. Pri suočavanju sa svojim poslovima, kao i svaki vrhunski sportaš, vrhunski sportski menadžer mora posjedovati određene sposobnosti, kao i visok stupanj samokontrole i samodiscipline. I sve to treba biti uravnoteženo kao bi se postigla jasnoća koncepcije i efikasnost. U svom radu sportski menadžer treba pratiti svaki detalj, svaki događaj i imati odgovor na svaku situaciju. Uvijek treba biti pripremljen, siguran u sebe, komunikativan i operativan, ambiciozan, pouzdan i sugerirati rješenja za neki problem. Unatoč poteškoćama, kada mu je jasno da je cilj ili odluka ispravna i u najboljem je interesu za posao koji obavlja, ne bi trebao odbaciti svoj cilj ili odluku.

Zadatak uručen pristupniku: 28. veljače 2022.  
Rok za predaju rada: 20. rujna 2022.

Mentor:



---

mr. sc. Željko Blagus, pred.

Predsjednik povjerenstva za  
diplomski ispit:

---

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se, predanom mentoru Željku Blagusu, na usmjeravanju i prenesenom znanju tijekom studiranja i pisanja rada, a čime je omogućio da temu kvalitetno izložim u zaokruženu cjelinu. Također, na lekturi zahvaljujem prijatelju Slobodanu Kadiću, profesoru hrvatskoga jezika i književnosti.*

*Svojoj obitelji zahvaljujem se na potpori, razumijevanju i strpljenju.*

*Dominik Glavina*

## SAŽETAK

*U profesionalnom nogometu, koji je u suvremenom društvu postao visoko profitabilna poslovna aktivnost, prikladni način upravljanja sportskom organizacijom postao je zahtjev i potreba. Njime se može osigurati da klub raste i da se razvija, odnosno da se najboljim klubovima, sportašima i trenerima osigura primjerena zarada, a publici užitak u sportskim događajima. U skladu s takvim trendom sve je značajnija uloga sportskih menadžera koji svojim znanjem, vještinama i sposobnostima trebaju osigurati zanimljivost sporta, a onda i što veću profitabilnost. Odnosno, žele li se stvoriti poželjni odnosi zainteresiranih strana i pojačati značenja sporta u različitim kontekstima potrebno je da se ponude koncepti što prihvatljivijeg usklađivanja sportskih organizacija s potrebama sportskog tržišta. Zbog značajnih financijskih sredstava koji prate sportske događaje, ništa se ne može prepuštati slučaju. Donesene odluke moraju biti potkrijepljene argumentima, a nikako proizvoljne, a moraju biti zasnovane na suradnji između različitih članova sportske zajednice i uključivanju zainteresiranih izvan sporta, na predviđanju, planiranju i usmjerenju k ostvarivoj viziji. Dakle, treba tražiti i skupljati potrebne komadiće, koliko god se činili neznatnima i onda se može doći do željenih rješenja. Uspješni menadžeri moraju posjedovati karizmu koja podrazumijeva moć za očaravanje, pridobivanje i uvjeravanje, pokretanja i vođenja suradnika tako da ih oni slijede sa zadovoljstvom i ispunjavaju postavljene ciljeve u sportskoj organizaciji. Kroz takvu vrstu interakcija može se stvoriti posebna ili prikladna atmosfera koja će kod publike izazivati doživljaje i poticati emocije. Drugim riječima, treba pronaći pravu mjeru i uz racionalno balansiranje iz poslovanja nastojati izvući samo prave i pozitivne karakteristike, interaktivnost i živost. A to će onda rezultirati da će vlasnici nogometnih klubova biti zadovoljni brojem pobjeda, povećanoj posjeti na stadionu, podršci zajednice, povećanom broju sponzora i partnera i većoj medijskoj pozornosti.*

*U okviru razmatranja zadane teme provedeno je i istraživanje u NK Međimurju koje je trebalo pokazati kako ispitanici razmišljaju o ulozi menadžeru u sportu i potrebnim kompetencijama za taj posao.*

***Ključne riječi: menadžeri u sportu, nogometni klub, kompetencije, uravnoteživanje***

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	7
1.1. Ciljevi i metodologija rada .....	8
2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM AKTIVNOSTIMA U PROFESIONALNOM NOGOMETNOM KLUBU.....	9
2.1. O značaju menadžmenta u sportu .....	11
2.2. Uloga marketinga u potrazi za uspjehom u nogometu .....	12
3. MENADŽERI U SPORTU .....	15
3.1. Uloga menadžera u nogometu .....	17
3.2. Potrebne kompetencije menadžera u nogometu .....	19
3.3. Uzroci poteškoća u radu menadžera u nogometu.....	21
4. ISTRAŽIVANJE O ZNAČAJU URAVNOTEŽENIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU.....	23
4.1. Uzorak istraživanja.....	23
4.2. Rezultati istraživanja.....	26
5. ZAKLJUČAK.....	38
6. POPIS LITERATURE.....	39
POPIS GRAFIKONA .....	41
PRILOZI .....	42

## **1. UVOD**

Sportski klubovi, naravno i nogometni, u današnje doba trebaju biti vođeni na profesionalan i profitabilan način. Razlog tomu je što sve više nogometnih klubova želi biti dio sve razvijenijeg sportskog tržišta te funkcionirati kao moderni poslovni sustavi koji u svojim aktivnostima primjenjuju suvremene metode upravljanja. Takve promjene u nogometnim klubovima podigle su razinu aspiracija različitih zainteresiranih strana, a pogotovo su motiv za uključivanje sve većeg broja poduzetnika i političara. Suvremeni pristup nogometu postao je univerzalno prihvatljiv zato što je sve što se traži za uspjeh slično u bilo kojem dijelu sveta. Osim klubova, na tom se sportskom tržištu nalaze i igrači pojedinačno. Oni si žele osigurati što bolju karijeru te što bezbrižniji život kad se prestanu baviti sportom.

Kako bi nogometni klubovi i igrači ostvarili svoje ciljeve od sportskih se menadžera očekuje da imaju potrebna znanja i vještine, pogotovo iz poslovnog upravljanja i marketinga te da razumiju zakone koji se tiču poslovanja i zastupanja sportaša. Odnosno, stjecanje ključnih kompetencija omogućavaju menadžerima u sportu da razumiju i sagledaju kontekst svojih postupaka. Jedino kompetentni i odgovorni stručnjaci mogu postati dobri stratezi, organizatori, donositelji odluka, motivatori, biti dobri u regrutiranju potrebnih sportaša i znati dobro komunicirati sa svima s kojima je to potrebno. Takvi se menadžeri mogu uspješnije baviti vođenjem nečije sportske karijere te obavljati poslove posredovanja, odnosno baviti se prijelazom sportaša iz jednog sportskog kluba u drugi. Kompetentni stručnjaci trebali bi lakše osigurati potrebna financijska sredstva te privući sponzore koji će vjerovati da će im se investicije isplatiti. Oni su svjesniji značaja i mogućnosti tehnologije, trendova u sportskoj industriji i tržištu. U poslu im svakako pomaže ako su kreativni te znaju iskoristiti potencijal medija, pogotovo novih medija. Takve kompetencije menadžeri u sportu mogu steći obrazovanjem, formalnim i neformalnim te iskustvom. Svakako im u prilog ide i njihova karizmatičnost.

Provedeno istraživanje na primjeru NK Međimurje iz Čakovca omogućilo je bolje razumijevanje okruženja u kojemu se menadžeri u sportu svakodnevno nalaze i bave izazovima te problemima sporta.



### **1.1. Ciljevi i metodologija rada**

Osnovni cilj ovog završnog rada spoznati je i razumjeti značaj uravnoteženih kompetencija menadžera u sportu. Odnosno, cilj je pokazati da određeni pristup može, kroz splet osmišljenih i koordiniranih aktivnosti, pomoći nogometnoj organizaciji u ostvarivanju poslovnih ciljeva u novonastalim uvjetima.

U radu su korištene metode analize i sinteze te je povedeno istraživanje pomoću anketnih upitnika. Svrha ovog istraživanja jest bolje razumjeti uvjete u kojima se trebaju formirati i razvijati menadžeri u nogometu te razumjeti ulogu ključnih čimbenika koji sudjeluju u tome procesu.

### **1.2. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova. U uvodnom poglavlju dan je kratki pregled sadržaja, navedeni su ciljevi i metodologija rada te struktura rada.

Drugo poglavlje pod nazivom „Upravljanje poslovnim aktivnostima u profesionalnom nogometnom klubu“ bavi se definiranjem pojma menadžmenta u sportu te opisom njegove specifičnosti kao i analizom organizacijske strukture i statusa nogometnih klubova. Za očekivati je da će hrvatski nogometni klubovi uskoro odlučnije krenuti u postupak preoblikovanja u trgovačko društvo kapitala. Dakako, financije, logistika, investicije, pravni i kadrovski poslovi, prodaja, nabava i tako dalje, dijelovi su koji moraju izvrsno funkcionirati da bi se stvorio vrhunski nogometni klub. Osim toga podrazumijeva se kako menadžment suvremene sportske organizacije za osiguranje stabilnosti njezinog djelovanja i što boljeg pozicioniranja svakako treba uključivati prikladni ljudski potencijal.

Treće poglavlje govori o ulozi menadžera u sportu, odnosno nogometu i značaju njihovih kompetencije u ostvarivanju ciljeva sportske organizacije. Nogomet je industrija koja je, kao i svaka druga industrija, sve agresivnijim razvojem donijela neke norme koje je potrebno slijediti da bi se preživjelo među konkurencijom. Jedna od tih normi je i uključivanje marketinga te odnosa s javnošću, odnosno odnosa s medijima. U hrvatskim klubovima ulogu menadžera nose predstavnici klubova, saveza, direktori klubova, predsjednici upravnih odbora itd., a njihova se uloga temelji na upravljanju sportskom

organizacijom, pribavljanju financijskih sredstava, upravljanju financijskim transakcijama kluba, kupoprodajom igrača i trenera.

U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati provedenog istraživanja u NK Međimurje iz Čakovca. Istraživanje je pokazalo da su u hrvatskim nogometnim klubovima kriteriji za upravljačke funkcije neprimjereni. Zbog takvih okolnosti za očekivati je da će se nogometni klubovi u Hrvatskoj u budućnosti odlučnije prilagođavati potrebama i trendovima sportske industrije.

U zaključku je dan kratki osvrt na razmatranu temu i istaknuti su bitni aspekti obrađivane problematike.

## **2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM AKTIVNOSTIMA U PROFESIONALNOM NOGOMETNOM KLUBU**

U okolnostima profesionalizacije i komercijalizacije, odnosno tržišne orijentiranosti nogometne industrije, javlja se potreba za prikladnim reguliranjem pravnog ustroja, boljom organizacijom i funkcioniranjem nogometnih klubova, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Činjenica je da kvalitetne nogometne predstave izazivaju veliku pažnju javnosti te su kao takve vrlo interesantne za medije i sponzore. Da su prihodi nogometnih klubova sve veći vidljivo je iz njihovih godišnjih budžeta, visine zarade igrača i trenera, visine obeštećenja s osnova transfera igrača, medijskog praćenja i slično. Stadioni, sportski muzeji na stadionima, kao i specijalizirane prodavaonice suvenira klubova, ostvaruju također sve veće prihode. Stoga je sve više argumenata koji idu u prilog stavu da je za neke hrvatske klubove prikladniji ustrojbeni oblik trgovačkog društva nego udruge. Naime udruga, izvorno ustrojena za ostvarenje neprofitnih ciljeva, u profesionalnom nogometnom sportu može samo sputavati klupski sportski i gospodarski razvoj (<https://hrcak.srce.hr> > file). Neosporno je da danas mnogi profesionalni klubovi obavljaju gospodarsku djelatnost s ciljem stjecanja dobiti, pa se sukladno zakonskoj definiciji pojma trgovca takvi klubovi također mogu svrstati u tu kategoriju. Ugovore koji ti klubovi sklapaju s drugim poslovnim subjektima u pravilu su trgovački. Kako se od trgovaca u pravnom prometu zahtijeva određena pažnja u postupanju, za njih je važno da su valjano i dobro ustrojeni (<https://hrcak.srce.hr> > file). S druge strane unutarnji je ustroj udruge „labavije“ uređen, tako da se nalaze postojanje samo jednog organa,

skupštine te osobe ovlaštene za zastupanje. Činjenica je da u poslovnom svijetu ulagatelji, bilo da preuzimaju udjele ili sklapaju obvezno pravne ugovore, imaju veću vjeru u trgovačka društva nego u neprofitne udruge. Osim toga, pri razmatranju potrebe za promjenama u ustroju i funkcioniranju nogometnih klubova treba uzeti u obzir i (ne)utaživu želju navijača koji pred upravljačke strukture klubova postavlja visoke zahtjeve natjecateljske uspješnosti (<https://hrcak.srce.hr> > file).

Sve je više primjera koji pokazuju kako povezanost poslovnog sektora i nogometnih klubova na različite načine može biti korisno za sve uključene strane. Dobar primjer takve dobre suradnje u Hrvatskoj je svakako NK Slaven Belupo iz Koprivnice. Koprivnički je nogometni klub u svojoj povijesti do 1994. godine djelovao pod različitim imenima i igrao uglavnom u drugoj ligi. Godine 1994. sponzor nogometnog kluba postala je tvrtka Belupo, a klub mijenja ime u Slaven Belupo. Nekoliko godina uspješnog upravljanja klubom rezultirao je njegovim ulaskom u 1. nogometnu ligu u kojoj se klub nalazi i danas. U međuvremenu je obnovljen stadion te su odigrane utakmice s renomiranim europskim klubovima, što je za podizanje vrijednosti kluba vrlo važno. I iako se radi o maloj sredini bez dovoljne koncentracije talenta na tom području, suradnja kluba i Belupa uspješno traje već 28 godina. Kompaniji, čija je osnovna djelatnost proizvodnja i prodaja farmaceutskih pripravaka, takva poslovna politika, među ostalim, znači da se isplati ulagati energiju, znanje i novac u aktivnosti koje afirmiraju zdrav način života i društveno odgovorno poslovanje. I sve dok su zahtjevi navedenih poduzetničkih čimbenika međusobno kompatibilni, legitimno je ostvarivati profit. Dobar primjer uspješne suradnje nogometa i poslovnog svijeta izvan Hrvatske svakako je onaj između poznate kompanije energetske pića Red Bull te nogometnih klubova Red Bull Salzburg, Resen Ballsport Leibzig i New York Red Bullsa. Konceptija je takva da se u austrijski klub, koji igra u austrijskoj ligi, nastoje dovesti najbolji mladi igrači, a kad sazriju prodaje ih se svom drugom klubu u Njemačkoj, koji se nalazi na višoj nogometnoj razini pa igrači imaju mogućnost brže napredovati u svom profesionalnom razvoju, a onda i postići višu cijenu na tržištu.

Takva razina međudnosa gospodarstva i sporta zahtijeva od voditelja nogometnih klubova određenu kompetentnost koja, među ostalim, uključuju i znanja iz menadžmenta. Odnosno, da bi se izvuklo najbolje iz određene situacije i svih uključenih u funkcioniranje kluba (od igrača, trenera, fizioterapeuta...), potrebno je biti sposoban ostvariti maksimalne rezultate u određenim uvjetima. Činjenica je da klubovi koji postižu

bolje rezultate ostvaruju i veće prihode, a onda mogu i više sredstava ulagati u sportsku infrastrukturu, angažirati bolje igrače i trenere. Cijeli je taj proces jedan zatvoreni krug u kojem su svi čimbenici međuovisni te svakako treba izbjegavati slabe točke.

Treba napomenuti da mnogi dobri primjeri poslovne prakse u sportu u Hrvatskoj svoj uspjeh mogu zahvaliti prvenstveno entuzijazmu njihovih kreatora, najčešće pojedincima i još su nedovoljno rezultat jedne sustavne politike. Drugim riječima to znači da ako želi biti nezavisan i samoodrživ, nogometni klub više ne može preživjeti kao kula od bjelokosti, bez bliskog doticaja s okruženjem i tržištem. I ne može mu biti dovoljno zadovoljavanje nekih uskih "povlaštenih" krugova koji si daju za pravo da "razumiju" i "znaju" bolje o nogometu od drugih.

## **2.1. O značaju menadžmenta u sportu**

Općenito, menadžment je proces usmjerenja ponašanja zaposlenika pri izvršavanju određenog zadatka. To znači da menadžment karakterizira rad s drugima i pomoću drugih, da obuhvaća postavljanje ciljeva organizacije, efikasnost prije efektivnosti te pretpostavlja ili ne zanemaruje činjenicu da postoje ograničeni resursi i promjenjiva okolina (Buble, 2006). Menadžment obuhvaća proces koordiniranja raznih čimbenika u organizaciji, dakle njezine proizvodnje, odnosno poslovanja, a sve u svrhu postizanja određenih rezultata (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Prema Malacku i Rađi (2006), upravljanje sportom može se definirati kao proces organiziranja, upravljanja i vođenja unutar sportske organizacije za postizanje sportskih i drugih ciljeva, a ograničeni resursi mogu se racionalno koristiti. U tom smislu uspostava upravljanja sportom i razvojem sporta podrazumijeva usvojenje jasne razvojne orijentacije i metoda istraživanja koja mogu generirati relevantna znanja, ali i konstantno razmatranje epistemoloških i ontoloških prostora na kojima se gradi velik dio razumijevanja upravljanja glavnim tijekovima upravljanja sportom (Ratković, 2019).

U tom složenom sustavu međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti, svakako se treba voditi temeljnim funkcijama menadžmenta, a to su:

1. Planiranje – kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta predstavlja njegovu polaznu točku. Njime se usmjerava razvoj organizacije, obuhvaća postavljanje ciljeva i izrada strategije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Odnosno,

- planiranje je potrebno svima onima koji se žele što kvalitetnije pripremiti za buduće poslovanje;
2. Organiziranje – obuhvaća uspostavljanje i klasificiranje svih potrebnih aktivnosti ili dužnosti poduzeća. Rezultat koji se postiže s određenom organizacijskom strukturom ovisi prvenstveno o ljudima i odnosima među njima;
  3. Upravljanje ljudskim potencijalima - u posljednje vrijeme toj se aktivnosti daje posebna pažnja jer je čovjek živi element organizacije te je svaki posebno unikatan, jedinstven i neponovljiv (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Upravljanje ljudskim potencijalima u sportu usmjereno je na ostvarenje poslovnih i sportskih ciljeva;
  4. Vođenje - predstavlja proces utjecanja i motiviranja ljudi kako bi s entuzijazmom obavljali postavljene zadatke;
  5. Kontrola – povezuje, odnosno uspoređuje stvarno stanje s planiranim procesom organizacije. Bez te funkcije posao menadžmenta ne bi bio dovoljno učinkovit (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Dakle, menadžment suvremene sportske organizacije mora uočiti, ali i pravovremeno i ispravno reagirati na procese i nove tendencije unutar same sportske organizacije i izvan nje, kako bi se očuvalo i unapređivalo njeno poslovanje. Time će se kroz cikluse sportskih procesa osigurati stvaranje novih ljudskih vrijednosti i njihove materijalne valorizacije (Ratković, 2019).

## **2.2. Uloga marketinga u potrazi za uspjehom u nogometu**

Osim menadžmenta, odnosno poslovnog upravljanja i poduzetništva, voditelji nogometnih klubova u svoje svakodnevno operativno, ali jednako tako i u strateško djelovanje, trebaju uključiti i marketing. Bez njega je danas teško zamisliti uspješno funkcioniranje sportske organizacije. Drugim riječima, nogometni klubovi predstavljaju tek potencijal, ali ih iz tog stanja mogućnosti mogu pomaknuti te od sastojaka koji im stoje na raspolaganju stvoriti zanimljivu kreaciju samo kompetentni stručnjaci. Dakle, marketing treba biti rezultat profesionalne odgovornosti stručnjaka koji razumiju prednosti takvog angažmana. Oni trebaju raditi na stvaranju pozornosti i publiciteta, odnosno prisutnosti informacija vezanih uz klub u medijima (s djelotvornim

posljedicama), kako bi se postigao bolji ugled kod sponzora, partnera, okruženja, korisnika te stvorio stalan ritam potrebnih poteza koji mogu omogućiti ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Iako bi marketinško djelovanje trebalo biti skup precizno osmišljenih aktivnosti prilagođenih mogućnostima i ciljevima sportske organizacije te potrebama tržišta, uvijek treba postojati spremnost na nepredvidivost i razna iznenađenja. Jer ono što je bilo relevantno u jednom trenutku, lako bi u drugom slučaju moglo izgubiti značenje.

Marketing se može definirati kao organizacijska funkcija, funkcija procesa stvaranja, komuniciranja, isporuke vrijednosti klijentima te upravljanja odnosima u sveobuhvatnom procesu razmjene, zadovoljavanjem ciljeva pojedinaca i organizacija (AMA, 2004). Prema Bartoluciju (1997) „marketing u sportu ili sportski marketing je društveni proces kojim pojedinci i društvo u cjelini, osebnim pristupom i primjenom koncepcije marketinga u svim subpodručjima sporta dobivaju ono što im je potrebno i što žele, a uz pomoć skupa aktivnosti kojima se putem tržišta razmjenjuju sportski proizvodi i usluge“. Naglasak se u tom procesu stavlja na razvoj proizvoda zanimljivog korisnicima, publici ili potrošačima, određivanje cijena, promociju i distribuciju. Provedba je izuzetno važna, stoga se u okviru plana implementacije marketinške koncepcije trebaju na razini sportske organizacije predvidjeti zadaci različite složenosti koji bi trebali biti napravljeni u određenom razdoblju, s precizno definiranim nositeljima, sudionicima, suradnicima, s procijenjenom vrijednošću, prioritetima i s prijedlogom dinamike realizacije. Također treba računati s nizom problema na koji kreatori takvih programa mogu naići, a kao najvažniji svakako su oni financijske naravi, nerazumijevanje lokalnih vlasti, nezainteresiranost lokalne zajednice za sportske događaje, nedovoljna suradnja sportskog i turističkog sektora, neprikladno koncipiran marketing itd. To znači da se kroz realizaciju marketinških aktivnosti mogu pokazati mnoge prednosti i slabosti nogometnog kluba ili neke sportske organizacije. Zanimljiv je paradoks da izradu marketinškog plana i strategije mnogo češće izrađuju i naručuju uspješne, a ne loše sportske organizacije, iako bi ih upravo one najviše trebale.

Kao primjer nogometnog kluba koji je marketingu pristupio sustavnije i s željom da se takvim pristupom unaprijedi imidž kluba može se spomenuti zagrebački nogometni klub Dinamo (<https://nogometplus.net> › tag › strateski-plan-gnk-dinamo). Klub već godinama pokušava činiti pomake u kreiranju kluba kao proizvoda te se nastoji promovirati kroz različite komunikacijske kanale. U tom se smislu koriste prepoznatljivi

znakovi, simboli i poruke vezani uz klub i nastoji ih se što češće istaknuti u raznim novinama, radiju, televiziji te društvenim mrežama, na panoima (jumbo plakatima), u trgovinama, školama itd. Ideja vodilja takve koncepcije je da prihodi kluba ne bi više trebali toliko ovisiti od prodaja najboljih igrača, nego bi se trebali povećati kroz efekte prepoznatljivog identiteta što bi onda moglo privući nove sponzore te povećati prihod od TV prava i ulaznica. Takva se strategija temelji na „partnerskim“ pristupu klijentima, ali i svrhovitosti odnosa, što je važno za, primjerice, sponzore kojima je ipak cilj isplativa promocija, odnosno mogućnost da njihovo ime dopre do što je moguće većeg broja potencijalne javnosti. Kvaliteta igre nastoji se podići stvaranjem vlastitog igračkog kadra i kupnjom mladih talentiranih igrača. U svakom slučaju Dinamo više ne želi živjeti samo na Maksimiru, već uz pomoć marketinških napora želi živjeti i izvan njega. Promjene se nastoje uvoditi i na samom stadionu. Dinamov *corner shop* koji je najčešće bio prazan, sada je češće pun nove opreme i suvenira kao što su šalovi, kape, majice, šalice, privjesci, navijački baloni, kišobrani, pepeljare, kravate itd., uz travnjak se stavljaju novi oglasni panoi koji stadionu daju posve drugačiji vizualni doživljaj, a gole cigle prekriveni su plavim i bijelim platnom. Kroz medije se promovira i kupnja raznih vrsta ulaznica, pogotovo godišnjih, a u što se uključuje i članstvo, dresovi, majice i suvenir. Takve ulaznice su skoro upola jeftinije od onih koje se prodaju u redovitoj prodaji. I dresovi se prodaju u više varijanti, najjeftinija je dakako replika originalnog dresa, nešto je skuplji originalni dres s imenom i brojem igrača, još je skuplji originalni dres s imenom i potpisom igrača, a najskuplji je dres s imenima i potpisima cijele momčadi. Osim toga, igračima se pruža sve veća mogućnost da dodatno zarade kroz suradnje s različitim tvrtkama i institucijama. Mnogi od njih koriste i prednosti društvenih mreža. Kao pionira takvog trenda širenja značaja i aktivnosti igrača svakako treba spomenuti engleskog nogometaša Davida Beckhama. Mnoge stvari su se u njegovom životu promijenile, jer ih je on želio mijenjati. S vremenom je postao ikona i uzor mladima. Ljudi su reagirali na njegove promjene stila i često ga kopirali.

Očito je da cijeli proces skretanja pozornosti na klub pomoću marketinga uključuje mnoge elemente, kao što su povijest kluba i rezultate, grb, logo, simbole i slogane, dres i klupske boje, stadion, odnose s navijačima i odnose s medijima, razne prezentacije i programe, ali i zabavni dio, odnosno razne događaje, animiranja i kontakte. Dakle, marketing bi trebao pomoći da se ono što se događa i kako se događa prikaže na zanimljiv i privlačan način. Trebat će se očito priviknuti na činjenicu da su sportske aktivnosti i

sportsko nadmetanje evaluirali u nogometni *show* s kojim se publika poistovjećuje i proživljava ga prilično emocionalno.

Svakako zanimljiv primjer dobrog marketinškog poteza u sportu i dobivanja te „skrivenih prednosti“ su kockice na dresovima hrvatske nogometne reprezentacije. Originalnost tog dresa izazvao je mnoge simpatije ne samo u Hrvatskoj, nego i širom svijeta. Ljudi očito vole hrabar dizajn i prepoznatljivost tog dresa. Prvi dres hrvatske nogometne reprezentacije s prepoznatljivim kvadratićima dizajnirao je 1990. godine akademik Miroslav Šutej, hrvatski umjetnik i grafičar čiji su radovi izloženi u vodećim svjetskim muzejima i galerijama. Zanimljiv je detalj da je dres izradila MTČ, Tvornica sportske opreme iz Čakovca, koja je na žalost 2004. godine otišla u stečaj. Kao jedini dres na kvadrate u svijetu brzo je privukao pažnju i tako pridonio popularnosti tada anonimne hrvatske nogometne reprezentacije. Nakon uspjeha na Svjetskom prvenstvu 1998. godine ta je prepoznatljivost bila potkrijepljena i s rezultatima. Dodatnoj popularnosti dresa svakako su doprinijeli i uspjesi nogometne reprezentacije na Svjetskim prvenstvima u Rusiji i Kataru.

### **3. MENADŽERI U SPORTU**

Postavi li se pitanje zašto se na menadžment gleda kao o važnom čimbeniku očuvanja i razvoja sporta kao industrije, odgovor treba tražiti u okolnostima koje od suvremenog sporta traže sve više angažmana kako bi se uspješno nosio sa zahtjevima tržišta, a za što su, naravno, potrebna sve veća financijska sredstva. Od sportskih se organizacija očekuje da se, uzimajući u obzir aktualne trendove, što bolje pozicioniraju u okruženju u kojem djeluju. Za ostvarenje takvih pothvata svakako su potrebni prikladni stručnjaci. Oni bi trebali biti sposobni uspostaviti odnose sa svima unutar i izvan sportske organizacije i prepoznati moguće koristi od takve suradnje. Kompetencije takvih stručnjaka trebale bi im omogućiti izbjegavanje raznih situacija koje bi mogle prouzročiti probleme. Odnosno, vođenje sportske organizacije trebalo bi se što manje svoditi na pouzdanje u intuiciju, iskustvo pa i sreću.

Dakle, menadžeri u sportu osobe su koje posjeduju specifična znanja, organizacijske sposobnosti i povećanu odgovornost, a sve im je to potrebno radi postizanja određenih sportskih i poslovnih uspjeha (<https://hrcak.srce.hr/75234>). U Zakonu o sportu menadžeri



u sportu definirani su kao osobe koje prema pravilima nacionalnog saveza imaju ovlaštenja obavljati poslove prelaska sportaša iz jednog sportskog kluba u drugi (Zakon o sportu, NN 77/20). Odnosno, u djelatnostima koje se tiču sporta glavni zadatak svakog menadžera je osmisliti zadatke i isplanirati posao koji je potrebno obaviti (Bartoluci i Škorić, 2009).

Iz navedenog se može zaključiti da menadžeri u sportu jedino prepoznavanjem i razumijevanjem značaja ili koristi prikladnog pristupa mogu doprinijeti potpunijem ostvarenju postavljenih ciljeva sportske organizacije. To drugim riječima znači da bavljenje poslovnim aktivnostima nedvojbeno zahtijeva od njih primjenu ekonomske logike kao i poštivanje ekonomskih zakonitosti, a ne se samo orijentaciju na aktivnosti koje su vezane za sport. Menadžeri u sportu trebaju imati predodžbu sustava u kojemu djeluju, tj. njegovih struktura, kulture, običaja, službenih i neslužbenih pravila i očekivanja, uključujući zakone i propise, ali i nepisane društvene norme, moralne kodekse, pravila ponašanja i protokole. U svom radu trebaju pratiti svaki detalj, svaki događaj i imati odgovor na svaku situaciju. Uvijek trebaju biti pripremljeni, sigurni u sebe, komunikativni i operativni, ambiciozni, pouzdani te sugerirati rješenja za neku aktivnost ili problem. U biranju između različitih pravaca djelovanja trebaju prepoznati izravne i neizravne posljedice svojih postupaka. Drugim riječima, takvi ljudski potencijali angažirani u radu jedne sportske organizacije suštinski predstavljaju ključ njenog uspjeha ([https://scindeks-clanci.ceon.rs > data > pdf](https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf)). Kade se to uzme u obzir onda se ne treba čuditi da se je poznati trener Jose Mourinho, iako je bio najuspješniji trener u 110-godišnjoj povijesti engleskog kluba Chelsea, trebao složiti s odlukom uprave tog kluba na čijem je čelu ruski milijarder Roman Abramovič, da treba otići i prije isteka ugovorenog roka, pošto rezultati u tekućoj sezoni nisu bili dovoljno dobri. Ovaj primjer samo pokazuje da u današnjim okolnostima u profesionalnom nogometu nitko ne može živjeti na staroj slavi, nego vrijedi koliko i njegov posljednji rezultat ([https://www.nacional.hr > ekspres-otkaz-jose-mourinho....](https://www.nacional.hr/ekspres-otkaz-jose-mourinho...)).

Ako se u obzir uzme širina sporta kao djelatnosti, menadžeri u sportu se uvelike razlikuju, stoga se u menadžmentu u sportu menadžeri mogu pojaviti kao (Bartoluci i Škorić, 2009:78):

- glavni menadžer – direktor,
- sportski direktor,

- direktor raznih sektora u sportskoj organizaciji,
- direktor reprezentacije,
- direktor sportske škole,
- tajnik,
- poslovni tajnik,
- trener – menadžer,
- javni djelatnici u sportu.

Broj i struktura menadžera, naravno, ovisi o veličini, ambiciji, odnosno snazi sportsko-poslovne organizacije.

### **3.1. Uloga menadžera u nogometu**

Dakle, kao što je već spomenuto, suvremeno organizirane sportske organizacije, pred koje se danas postavljaju visoki zahtjevi, nameću neophodnost osiguravanja visoko stručnih ljudskih potencijala, koji imaju specifična znanja i primjenljive vještine. Radi se o stručnjacima koji u svom području mogu bolje od stručnjaka iz drugih djelatnosti prepoznati određene elemente u određenoj situaciji i onda se ponašati u skladu s tim što su ustanovili, a da to donosi određene rezultate. Odnosno, specifičnost menadžera u nogometu očituje se u posjedovanju znanja koje je ključno za provođenje svih funkcija menadžera i poznavanju karakteristika sporta kojim se bave. Naravno, proces formiranja i razvoja takvog dvostrukog profesionalnog identiteta, odnosno povezivanje svijeta sporta s poslovnim kontekstom, osobito je osjetljiv i izazovan, posebice u kontekstu zahtjeva koje pred menadžere stavljaju nogometni klubovi. Takav status podrazumijeva potrebu da se osoba jednako identificira i s jednom i drugom profesijom. Jedino tako menadžer u nogometu može na zadovoljavajući način artikulirati svoje ciljeve i lakše procjenjivati svoje odluke te se onda ponašati dovoljno adaptabilno i davati prikladna značenja različitim aktivnostima.

Svakodnevne aktivnosti menadžera mogu varirati prema njihovoj poziciji u nogometnom klubu (vrhovni, srednji i niži menadžment), a uvelike su uvjetovane povećanom razinom profesionalizma u sportu: napredovala je metodika treninga, sportaši se drukčije ponašaju tijekom karijere, treniraju više, vode računa o prehrani, ali

i o načinu na koji provode slobodno vrijeme. Primjerice, nogometni klub Milan ima najrazvijeniju tehnologiju proučavanja mišićne mase, imaju vlastiti laboratorij i kompletnu medicinsku službu te aparate kojima mogu ocijeniti psihičko i fizičko stanje igrača. Konstantno ih kontroliraju i gledaju što im fali te pojačavaju treninge u skladu s rezultatima testiranja. Mjere im impulse u mozgu, testiraju živce, odnos kiselina u mišićima, prate da li su jednako razvijeni.

Ti menadžeri nose odgovornost i rizik ostvarenja prihoda, pokrića svih nastalih troškova, nabavke igrača, trenera i ostalih poslovnih poteza. Oni određuju prioritete po logici važnosti, a važne su one aktivnosti koje su povezane s postizanjem željenih ciljeva. Takvi stručnjaci trebaju znati učinkovito komunicirati s različitim suradnicima, donositi odluke koje se temelje na objektivnim informacijama, a ne na stereotipima nastalim zbog unaprijed stvorenih mišljenja o nečijim sposobnostima i talentima. Trebaju biti sposobni stvoriti radno okruženje koje će poticati sve na postizanje najboljih rezultata. Oni to mogu mnogo lakše postići ako uspiju zadovoljiti temeljne potrebe i očekivanja svih uključenih strana, ako se međusobni odnosi nadahnjuju povjerenjem, tolerancijom, lojalnošću i zahvalnošću, a ne oslanjaju se na kontroli, pritisku, nesigurnosti i strahu. Pri tome treba biti svjestan da nikada nije bilo lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i mogućnostima.

Dakle, menadžeri u sportu trebaju se identificirati sa sportskom organizacijom u kojoj djeluju, tražiti prilike koje će ju unaprijediti, razumjeti kontekst u kojem se događaju određene stvari i kontekst svojih postupaka u svim tim situacijama, imati vjeru u svoju sportsku organizaciju i biti spremni raditi iznad zahtjeva posla. S druge strane, ukoliko se potrebne aktivnosti nastoje obavljati usprkos nedostatku sposobnosti, samopouzdanja, fokusa, odnosno smjera kojim treba ići, ako se nitko ne drži dogovora, ne poštuju se zacrtani datumi, ne isplaćuju se obećani honorari, tada je zaista iluzorno očekivati ostvarenje određenog uspjeha. Primjerice, ukoliko ne dođe do ostvarenja planiranih prihoda, nije moguće pokriti troškove igrača i trenera, zbog čega dolazi do pada sportskih rezultata (Bartoluci i Škorić, 2009).

### 3.2. Potrebne kompetencije menadžera u nogometu

Općenito, menadžerske uloge i kompetencije mogu se podijeliti na (Barbir, 2020):

- ulogu vođe u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: preuzimanje inicijative, postavljanje ciljeva i uspješno delegiranje;
- ulogu proizvođača u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: osobna produktivnost i motivacija, motiviranje drugih i upravljanje vremenom i stresom;
- ulogu koordinatora u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: planiranje, organiziranje i oblikovanje te kontroliranje;
- ulogu monitora u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: smanjenje zagušenja informacija, kritička analiza informacija, prezentiranje informacija i efektivno pisanje;
- ulogu mentora u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: razumijevanje sebe i drugih, interpersonalne komunikacije i razvoj suradnika;
- ulogu promicatelja u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: izgradnja tima, participativno odlučivanje i upravljanje konfliktima;
- ulogu inovatora u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: življenje s promjenom, kreativno mišljenje i upravljanje promjenama;
- ulogu posrednika u kojoj menadžer ima sljedeće kompetencije: izgradnja i održanje temelja moći, osiguranje suglasja i predanosti i prezentiranje ideja.

Slijedom navedenog, kompetencije menadžera u sportu mogu se promatrati kao skup povezanih znanja, stavova, vještina i drugih individualnih karakteristika ljudskog potencijala u sportskoj organizaciji koji utiče na glavna atributivna svojstva obavljanja određenog posla. U tom smislu među bitnim kompetencijama menadžera u sportu svakako spadaju tehnike upravljanja/rukovođenja, programiranje sportskih/rekreativnih sadržaja, tehnike poslovne administracije, teorijsko znanje sportsko/rekreativnog područja te spoznaja značaja permanentnog obrazovanja kao faktora podizanja kompetencija (individualnih i organizacijskih) ([https://scindeks-clanci.ceon.rs › data › pdf](https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf)).

Kao osnova za definiranje hipotetskog kompetencijskog modela u sportskom menadžmentu mogu se smatrati sljedeće grupe kompetencija sportskih menadžera:

1) Konceptualne kompetencije (jasno razumjevanje uloge sporta u cjelini, kao i sportske organizacije i njenog okruženja; sposobnost kreiranja i kontrole planova rada; konceptualne sposobnosti omogućavaju menadžerima da sagledaju međusobne odnose u organizaciji, analiziraju ih i integriraju te donose odluke koje omogućavaju skladan razvoj sportske organizacije u neposrednom okruženju);

2) Kompetencije interpersonalne interakcije (sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost prikladne komunikacije s korisnicima, suradnicima i okruženjem; sposobnosti koje omogućavaju posredovanje među ljudima);

3) Tehničke kompetencije (sposobnost realizacije tehničko-stručnih problema u sportskoj organizaciji; posebno u kontekstu vođenja administrativno-upravljačkih aktivnosti (organiziranje i vođenje sjednica, koncipiranja i realizacije budžeta, promocije sportske organizacije, korištenja informatičko-tehničkih sredstava, znanje stranih jezika, itd.) ([https://scindeks-clanci.ceon.rs > data > pdf](https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf)).

Dakle, osim što je za sportsku organizaciju značajan kontekst implicitnog znanja, gdje se kroz prostor spoznajnog znanja kreiraju modeli i obrasci mišljenja (suštinski predstavljaju kompetencije u širem smislu), važan je i prostor tehničkih vještina koje obuhvaćaju sve neophodne determinante znanja koje čine podlogu za uspješno obavljanje stručnih poslova ljudskih potencijala u sportu (kompetencije u užem smislu). Konceptualna znanja i vještine omogućavaju stvaranje vizije budućnosti te se pomoću njih organizacija može sagledati kao cjelina, odnosno ona se odnose na sagledavanje odnosa i povezanosti organizacije i njene mikro i makro okoline (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Znanje je moguće steći putem dugotrajnog učenja, studiranja, usmene predaje znanja i iskustva s osobe na osobu. Znanje je moguće crpiti iz knjiga, baza podataka, časopisa i ostalih izvora informacija. Znanje se nalazi svuda oko nas samo ga je potrebno pronaći i koristiti u svakoj struci kao i u menadžmentu u sportu (Bartoluci i Škorić, 2009). S druge strane vještine predstavljaju praktična iskustva i vježbanje praktičnih sposobnosti s ciljem obavljanja određenog posla. Sportske vještine je moguće postići kroz sportske aktivnosti, pri čemu posebnu ulogu imaju instruktori, treneri i učitelji. Ovdje treba spomenuti i talente koji predstavljaju osobine pojedinca prema kojima se on razlikuje od ostalih osoba. U usporedbi s prethodno objašnjenim znanjima i vještinama, talente nije moguće učiti od drugih i nisu prenosivi s osobe na osobu. Naime, osoba se s određenim talentom rodi ili ga naslijedi od okoline tijekom svog

odrastanja (Srića, 2004). To vrijedi i za vrhunske sportaše, koji ih onda pomoću učenja i vještina izgrađuju i pretvaraju u vrhunske sportske rezultate (Bartoluci i Škorić, 2009).

Uz sve spomenuto, uspješni menadžeri u sportu moraju posjedovati i karizmu, koja podrazumijeva moć uvjeravanja ljudi, odnosno očaravanja i pridobivanja, motiviranja, pokretanja i vođenja. Takva motivacija je vrlo važna jer pokreće sve subjekte u organizaciji. Naime, karizmatičnog vođu će suradnici u sportskoj organizaciji rado slijediti i s elanom ispunjavati postavljene ciljeve (Bartoluci i Škorić, 2009).

### **3.3. Uzroci poteškoća u radu menadžera u nogometu**

Sport (kako profesionalni tako i amaterski) jedna je od ljudskih djelatnosti u kojoj „vrebaju“ brojne opasnosti od nastanka problema. Da bi oni izbjegli, pogotovo problemi financijske naravi, potrebna je što bolja regulacije ovog sektora, odnosno uspostavljanje stabilne zakonodavne i institucionalne infrastrukture značajne za njegovu dugoročnu održivost. Ono što je svakako negativno je da se općenito u nogometu uvriježila kratkoročna orijentacija, bazirana na ostvarenju sezonskih ciljeva i što bržem i lakšem stjecanju profita. Odnosno, ciljevi nogometnih klubova previše su orijentirani na interese investitora koji se u svojim procjenama vode kratkoročnim financijskim rezultatima. Takvim se razmišljanjem, okrenutim samo trenutačnim financijskim rezultatima, zanemaruju strateške odluke i nematerijalni resursi kao što su inovacije, razvijanje *branda*, razvijanje ljudskog potencijala, korporativne kulture i sl. Osim toga, problematično može biti i ako voditelji klubova i treneri smatraju da će najbolje potaknuti potencijale i doprinose zaposlenika ili igrača strahom i ponižavanjem. Manjkavost kod menadžera može biti i nedostatak stručnog znanja o sportu kojim upravljaju (Bartoluci i Škorić, 2009). To se onda može reflektirati u pomanjkanju entuzijazma, nedostatku vizije i dugoročnih ciljeva, nedovoljnoj usredotočenosti na unapređenje posla kako vlastitog tako i suradnika, sklonosti pripisivanja sebi svakog uspjeha, u omalovažavanju svih ostalih u klubu, odbacivanju ili prisvajanju tuđih ideja, nedovoljnoj želji da se stane iza tima i pretjeranom dodvoravanju vlasnicima itd. Sve to onda prate sukobi i nerazumijevanje što u konačnici dovodi do nezadovoljstva.

Svakako je značajan problem u hrvatskom nogometu manjak transparentnosti u poslovanju i prema javnosti, čime se otvara prostor raznim manipulativnim radnjama. Primjerice, nedovoljna pravna uređenost tako važne sportsko-poslovne oblasti kao što je

posredovanje pri transferima u nogometu dovodi do mnogih pravnih sporova između igrača i njihovih posrednika (<https://hrcak.srce.hr/75234>). Stoga je potrebno unaprijediti zakone kojima će se zaštititi igrači u nogometu te im se omogućiti da njihovi interesi ostanu na prvom mjestu prilikom njihovih prelazaka u novi klub.

Za učinkovito upravljanje sportskom organizacijom iznimnu važnost ima školovanje sportskih menadžera. Ono bi trebalo biti važna karika u mijenjanju stavova i privikavanju sportskih stručnjaka na okolnosti u sportu u 21. stoljeću. Dakako, takvo obrazovanje trebalo bi polaziti od znanstvene teorije koja nudi rezultate istraživanja i objašnjenja različitih pojava i primjera iz sportske prakse. Treba svakako uzeti u obzir činjenicu da su događaji i aktivnosti vezani uz moderni sport sve kompleksniji i da ih učenici sve teže mogu shvatiti. S druge strane, potrebno je i poboljšati spremnost prihvaćanja takvih stručnjaka u sportske organizacije. To još uvijek ide presporo, a uzrok tome su svi oni koji koče taj proces kako ne bi izgubili neke prednosti i privilegije, premda to bilo i na štetu sporta. Promjenu često koče i mediji, koji uporno izvještavaju o sportu na standardni način, stvarajući dojam o njemu kako o rekreaciji u slobodno vrijeme, zanemarujući da je sport sve više zahtjevan posao orijentiran na što veću zaradu, vrhunsku zabavu i uključivanje što većeg broja publike, odnosno potrošača.

## **4. ISTRAŽIVANJE O ZNAČAJU URAVNOTEŽENIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU**

U nastavku rada bit će prikazani rezultati istraživanja provedenog kako bi se doznalo koliku važnost kompetencijama menadžera u sportu daju oni koji sudjeluju u djelovanju jednog nogometnog kluba, u ovom slučaju NK Međimurja iz Čakovca. Odnosno, kako bi se bolje uočio način na koji je sav taj proces uvjetovan određivanjem odgovarajućih ciljeva, smisla, perspektiva i prioriteta. Sportski bi menadžeri trebali biti odgovorni za raspoloženje ljudi u klubu, što se onda odražava i na planove tih ljudi, odnosno da li da ostanu ili da otiđu iz kluba.

### **4.1. Uzorak istraživanja**

Podaci u istraživanju dobiveni su putem anketnog upitnika koji je napravljen u Google Obrascima, a sudjelovalo je 26 ispitanika. Prema podacima o spolu, dobi, obrazovanju i radnom mjestu ispitanika može se zaključiti kako je uzorak reprezentativan u odnosu na sastav članstva nogometnog kluba takve razine. Ispitanici su ispunjavali anketu dobrovoljno, bila je anonimna te je njezino ispunjavanje trajalo u prosjeku od tri do pet minuta. Anketni upitnik se sastojao od 15 strukturiranih i nestrukturiranih pitanja. Prvi dio pitanja odnosio se na socio-demografske podatke o ispitanicima, poput spola, dobi, obrazovanja i radnog mjesta, a drugi dio pitanja odnosio se na situaciju i odnose u NK Međimurje iz Čakovca. Za argumentaciju i ilustraciju rezultata istraživanja upotrijebljeni su grafički prikazi. Anketa je provedena od 15. do 20.10.2022. godine.



Grafikon 1. daje prikaz spola ispitanika.

Grafikon 1: Spol ispitanika

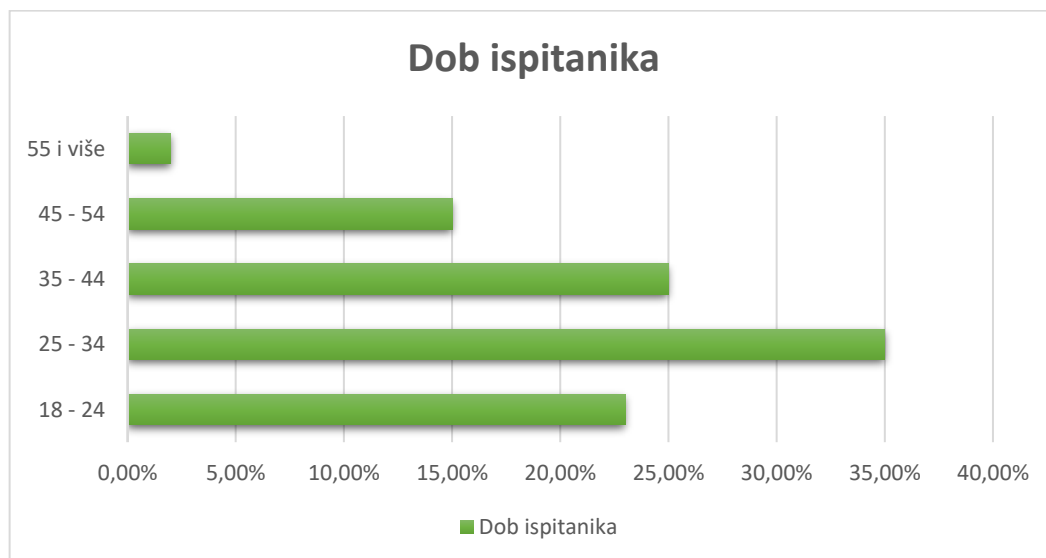


Izvor: izrada autora

Od 26 ispitanika, njih 92,3% je muškog spola, dok je 7,7% ispitanika ženskog spola.

Na grafikonu 2. prikazana je dob ispitanika.

Grafikon 2: Dob ispitanika

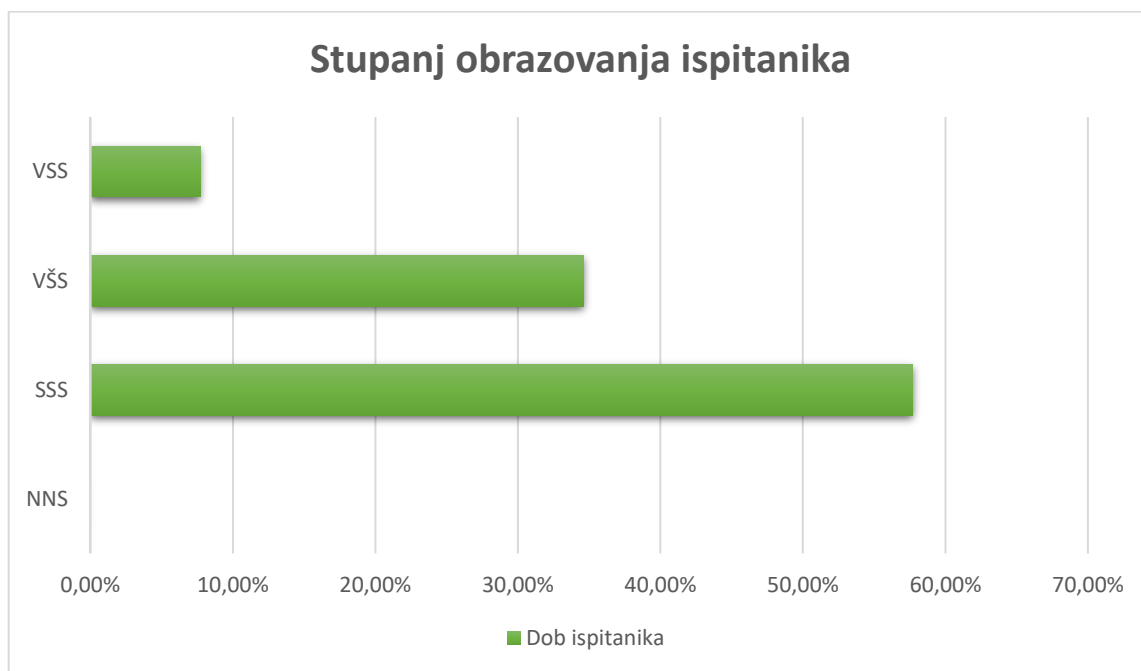


Izvor: izrada autora

Prema grafikonu 2. vidljivo je kako se najveći dio ispitanika nalazi između 25 i 34 godina (35%), slijede oni od 35 do 44 godina (25%) te od 18 do 24 godina (23%) dok ostali su ispitanici stariji od 45 godina.

Na sljedećem grafikonu prikazan je stupanj obrazovanja ispitanika.

Grafikon 3: Stupanj obrazovanja ispitanika

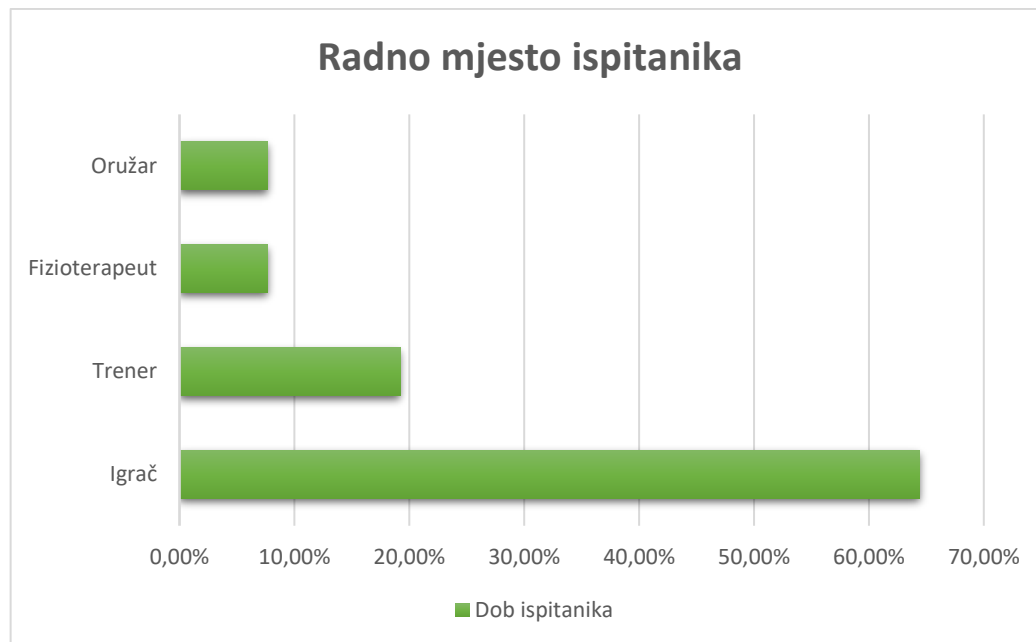


Izvor: Izrada autora

Na grafikonu 3. vidljivo je kako najviše (57,7%) ispitanika posjeduje srednju stručnu spremu, dok 34,6% ispitanika posjeduje višu stručnu spremu, a 7,7% ispitanika posjeduje visoku stručnu spremu.

Grafikon 4. prikazuje poziciju ispitanika na radnome mjestu u NK Međimurju (u kojem rade ili su radili).

Grafikon 4: Radno mjesto ispitanika u klubu NK Međimurje



Izvor: Izrada autora

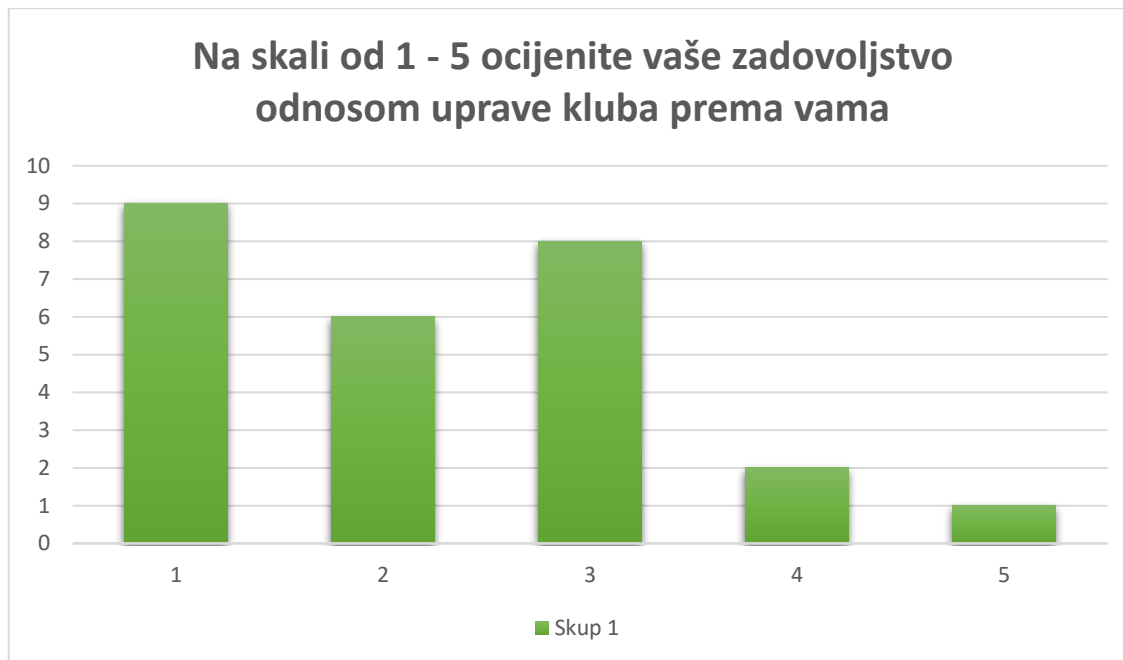
Na grafikonu 4. vidljivo je kako su najveći dio ispitanika (64,4%) igrači, dok su 19,23% treneri, 7,7% ispitanika obavljaju posao fizioterapeuta, a 7,7% radi posao oružara.

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Kako bi se razmatrana tema sagledala iz perspektive važnosti kompetencija menadžera u sportu u praksi, u nastavku se navode odgovori ispitanika na postavljena pitanja iz drugog dijela anketnog upitnika. Kao što je u radu spomenuto, sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva i strategije, kao i njihova implementacija u život sportske organizacije, upravljanje promjenama, komunikativnost, sposobnost da se stalno uči, intuitivnost, samouvjerenost, kreiranje novih vrijednosti, trebale bi biti neke od bitnih osobina suvremenog sportskog menadžera koje zahtijeva nova tehnologija, nov način poslovanja i suvremeni stil života.

Na grafikonu 5. prikazani su odgovori na pitanje o zadovoljstvo ispitanika u klubu u vezi odnosa uprave kluba prema njima.

Grafikon 5: Zadovoljstvo ispitanika u klubu u vezi odnosa uprave kluba prema njima



Izvor: Izrada autora

Na grafikonu je vidljivo da čak 9 ispitanika (34,6%) nije zadovoljno odnosom uprave kluba prema njima pa ga je ocijenilo s ocjenom 1, 8 ispitanika (30,8%) taj je odnos ocijenilo s ocjenom 3, njih 6 (23,1%) dalo je ocjenu 2, dok je tek 3 ispitanika (10%) taj odnos ocijenilo s ocjenom 4 i 5. Očito je da menadžment kluba tek treba shvatiti da je njegova dužnost da služi igračima i cijeloj sportskoj organizaciji, odnosno da osigura takvu atmosferu u kojoj će prevladavati zadovoljstvo i u kojoj će igrači igrati bez pritiska.

Sljedeći grafikon daje odgovor na pitanje koliko je zadovoljstvo ispitanika u klubu i da li daju sve od sebe za napredak i poboljšanje kluba.

Grafikon 6: Zadovoljstvo ispitanika u klubu i da li daju sve od sebe za napredak i poboljšanje kluba

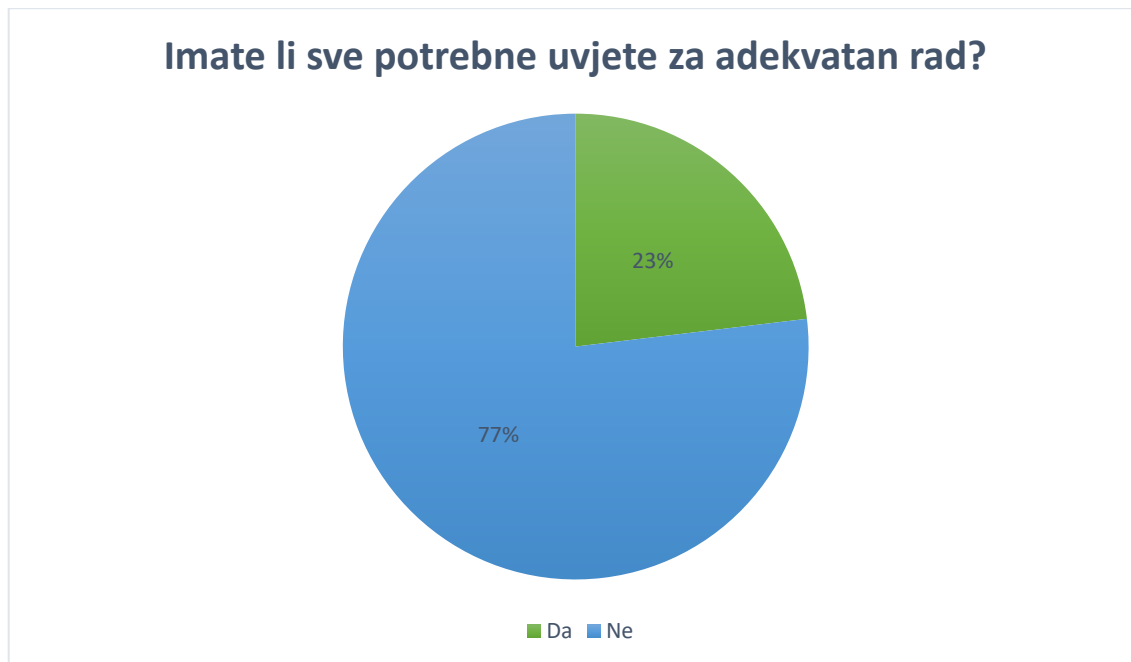


Izvor: izrada autora

Grafikon 6. prikazuje kako je 66% ispitanika zadovoljno s onim što klub nudi i kako daju sve od sebe za napredak i poboljšanje kluba, dok je 19% ispitanika izjavilo kako je zadovoljno ponekad, a 15% ispitanika nije uopće zadovoljno u klubu. Ovaj rezultat pokazuje da sustav postoji, ali mora biti funkcionalniji. Sadašnja je situacija za klub ograničavajuća jer se zaposlenici zbog politike uprave kluba ne mogu dovoljno posvetiti onome za što su plaćeni, da rade.

Grafikon 7. daje odgovor na pitanje da li ispitanici imaju sve potrebne uvjete za prikladni rad.

Grafikon 7: Imaju li ispitanici sve potrebne uvjete za prikladan rad u klubu



Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 7. pokazuju kako je 77% ispitanika izjavilo kako nemaju sve potrebne uvjete u klubu koji bi im omogućili prikladan rad, dok je 23% ispitanika izjavilo kako ima sve potrebne uvjete u klubu za prikladan rad. Ovaj rezultat je također zabrinjavajući i negativan te se uvelike nadovezuje uz prethodne odgovore. U klubu očito ne postoji dovoljno kvalitetan menadžerski kadar, a tako klub ostaje uskraćen, primjerice, za potencijale koji omogućavaju određenu konkurentsku prednost.

Grafikon 8. prikazuje mišljenje ispitanika o stanju poslovanja kluba.

Grafikon 8: Mišljenje ispitanika o stanju poslovanja kluba



Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 8. prikazuje kako se 100% ispitanika slaže s tvrdnjom kako bi poslovanje kluba moglo biti puno bolje posloženo i strukturirano. U takvim okolnostima svaka diskusija o svrhovitosti nogometa zapravo je dokaz o potrebi razumijevanja uloge sporta u današnjem vremenu i činjenici da , ako je dobro vođen, može biti izvor dobrih odnosa, a naravno i zarada za razne zainteresirane strane. Odnosno učiniti nogomet privlačnim znači povećati njegovu ukupnu korisnost kroz povećanje zadovoljstva navijača, a time i novčani profiti za vlasnike i za igrače.

Grafikon 9. prikazuje mišljenje ispitanika o tome tko snosi odgovornost za loše ostvarene rezultate u ovoj sezoni.

*Grafikon 9: Mišljenje ispitanika o tome tko nosi odgovornost za loše ostvarene rezultate u ovoj sezoni*



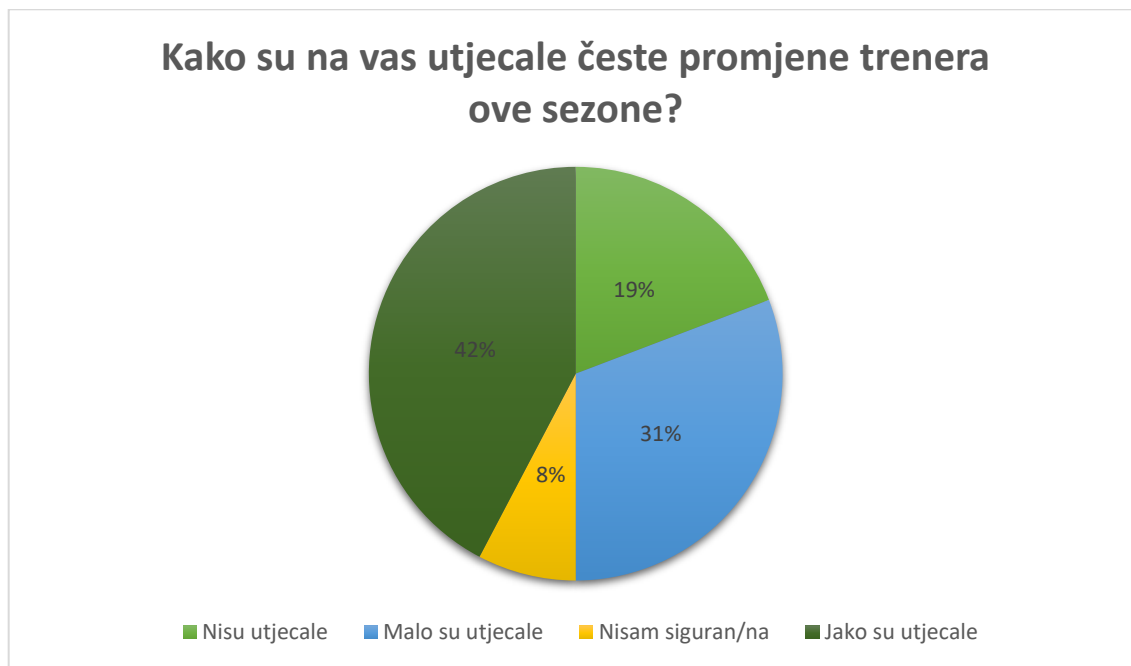
Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 9. prikazuju kako 61% ispitanika smatra kako je za loše rezultate koji su ostvareni u ovoj sezoni kriva uprava kluba, dok 39% ispitanika smatra kako su za loše rezultate krivi svi zajedno. U svakom slučaju u nogometnim klubovima trebali bi postati svjesni da moderni trendovi u sportu zahtijevaju bolju organizaciju, planiranje i kontrolu, a naravno za to su potrebna određena teorijska i praktična znanja iz menadžmenta.



U nastavku je prikazan utjecaj čestih promjena trenera ove sezone u klubu NK Međimurje na ispitanike.

Grafikon 10: Utjecaj čestih promjena trenera ove sezone u klubu NK Međimurje na ispitanike.

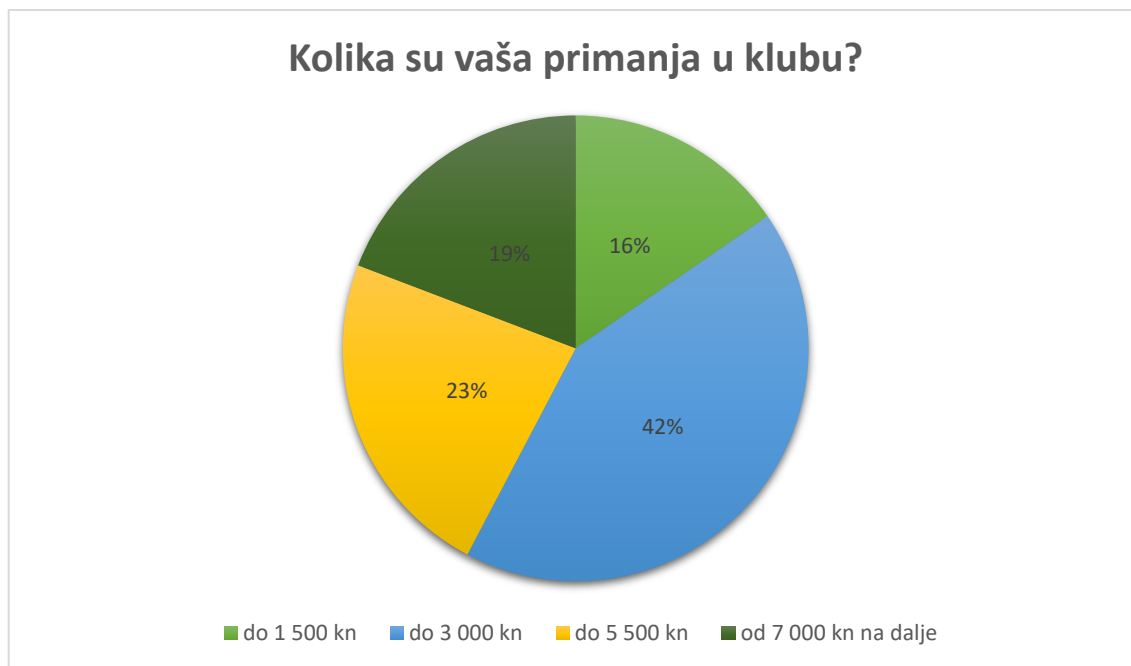


Izvor: izrada autora

Rezultati na grafikonu 10. prikazuju kako su česte promjene trenera u ovoj sezoni imale jak utjecaj na 42% ispitanika pa je to utjecalo i na postignute rezultate, 31% ispitanika izjavilo je kako je česta promjena trenera imala mali utjecaj, dok se 19% ispitanika izjasnilo kako to nije utjecalo na njih. 8% ispitanika je odgovorilo da nije sigurno.

Na grafikonu 11. prikazana su primanja ispitanika u klubu.

Grafikon 11: Primanja ispitanika u klubu

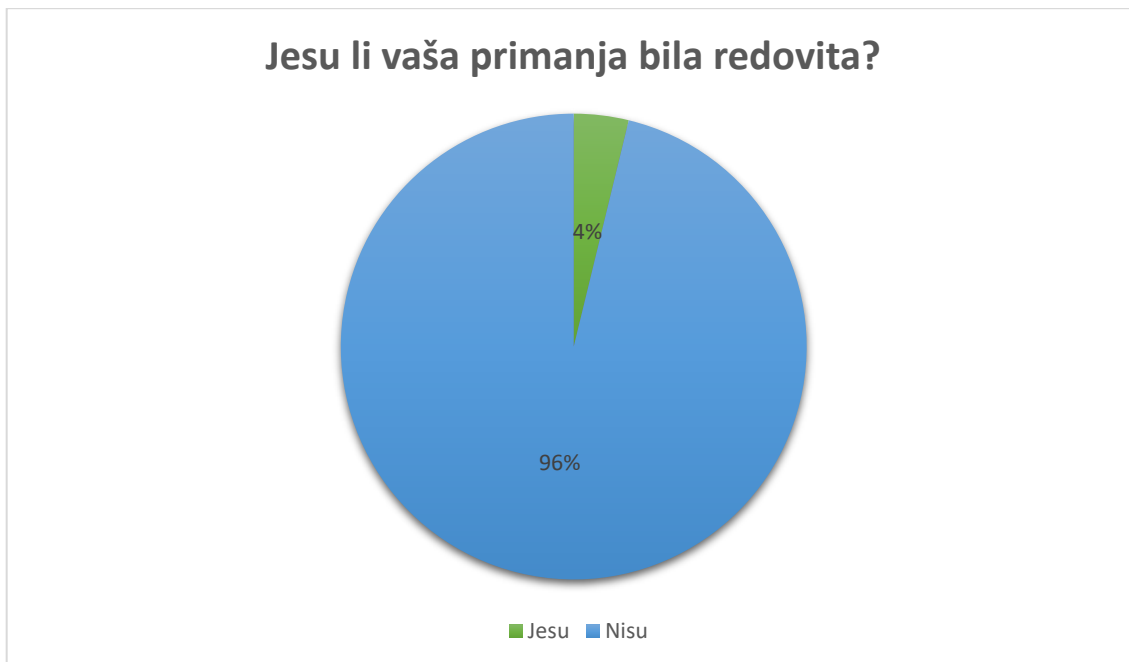


Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 11. prikazuju kako 42% ispitanika ima primanja do 3 000 kn, 23% ispitanika izjavilo je da ima primanja do 5 500 kn, 19% ispitanika ima primanja od 7 000 kuna pa na dalje i 16% ispitanika je izjavilo da ima primanja do 1 500 kuna. Ovakvi rezultati su zaista poražavajući ako se uzme u obzir da je profesionalni nogomet danas jedan od najunosnijih poslovnih miljea, kako u svijetu, tako sve više i kod nas. S obzirom na to da je financijski aspekt veoma bitan i neophodan, često se izbor cilja i strategije prepušta “onome tko plaća”, odnosno sponzoru, čiji ciljevi i misija nisu samo zadovoljstvo klijenta, što onda može imati negativne posljedice za sportsku organizaciju.

Grafikon 12. prikazuje redovitost primanja od strane kluba.

Grafikon 12: Redovitost primanja ispitanika od strane kluba

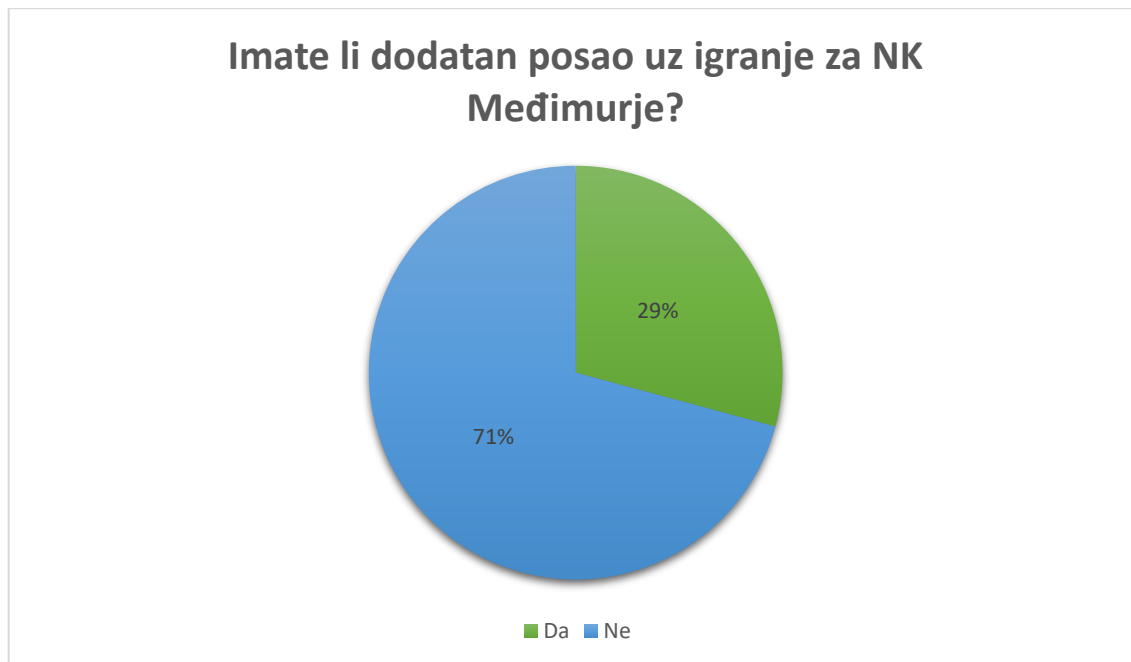


Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 12. prikazuju kako kod 96% ispitanika primanja nisu bila redovita, dok kod 4% ispitanika jesu. Ovakav rezultat zasigurno je razlog nezadovoljstva ispitanika s klubom. To drugim riječima znači da kada bi se objektivno vrednovana kvaliteta u nogometu i na primjeren način financirala, vjerojatno je da bi se mnoge anomalije, uočene nedosljednosti i nepravilnosti, u najmanju ruku smanjile pa i izbjegle. Da bi se to moglo učiniti na čelu svakog kolektiva morao bi postojati profesionalac kojemu će to biti prvi i osnovni posao i koje će znati rješavati razne zadatke i probleme. Iako se može razumjeti želja bivših sportaša da se oduže svom klubu u kojemu su proveli najbolje godine života, na žalost, u današnjim okolnostima sve žešće konkurencije i tržišnog nadmetanja to nije ni izdaleka dovoljno.

Grafikon 13. daje odgovor na pitanje da li ispitanici imaju dodatni posao pored onog u NK Međimurje.

Grafikon 13: Imaju li ispitanici dodatni posao pored svoje uloge u NK Međimurje

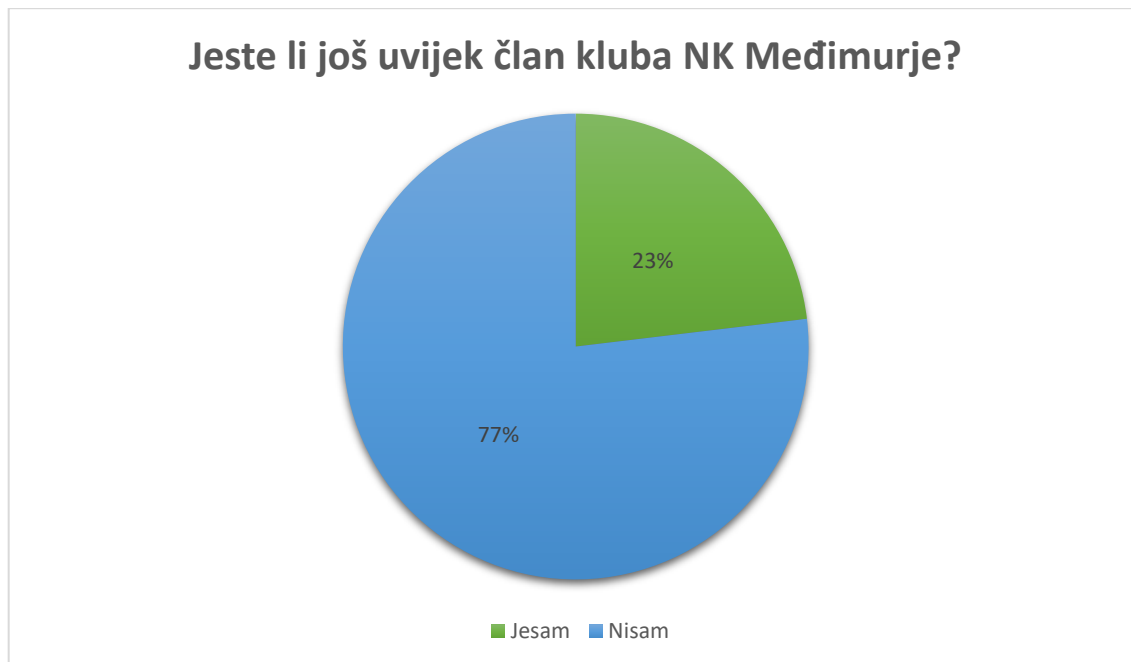


Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 13. prikazuju kako 71% ispitanika nema dodatni posao osim onoga u NK Međimurju, dok 29% ispitanika ima dodatni posao. Ovakva situacija je zanimljiva s obzirom na to da su primanja mala i neredovita. Takvi rezultati mogli bi značiti privrženost tih ljudi nogometu, ali, s druge strane, mogli bi upućivati i na strah od promjene.

Na grafikonu 14. prikazano je koliko su ispitanici još uvijek spremni biti članovi u NK Međimurju.

Grafikon 14: Koliko ispitanika je još uvijek član u NK Međimurje



Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 14. prikazuju kako 77% ispitanika više nije član NK Međimurja, dok je samo 23% i dalje u klubu.

Jedna od najvažnijih vještina dobrih motivatora u klubu je komunikacija. Vještinom kojom se prenosi vizija i strategija kluba stvara se prije svega pripadnost timu, ali i prenosi smisao rada kroz trening ili posao. Odnosno, kako bi svi u nogometnom klubu bili motivirani sudjelovati u zajedničkom procesu, trebaju biti upućeni u postavljene planove i njihovu realizaciju, postignute rezultate te moraju biti dovoljno informirani o trendovima u sportu kako bi se bili spremni prilagođavati okolnostima. Očito to u NK Međimurju nedostaje.

Grafikon 15. prikazuje koliko bi se ispitanika ponovno vratilo u klub.

Grafikon 15: Koliko ispitanika bi se ponovno vratilo u klub



Izvor: izrada autora

Rezultati prikazani na grafikonu 15. prikazuju kako bi se 81% ispitanika rado vratilo u NK Međimurje kada bi se promijenili ljudi koji vode klub. Ovaj rezultat pokazuje važnost uloge menadžmenta u sportskoj organizaciji, jer ukoliko on nema potrebne sposobnosti i vještine za vođenje kluba, on će polako propadati. Snaga menadžera i trenera je prije svega u njihovoj stručnosti i vještinama komunikacije. I naravno, treba još jednom naglasiti, da klub može funkcionirati na pravi način, pogotovo ukoliko se radi o rezultatski ambicioznom kolektivu, jedino ako su se njegovi voditelji spremni posve posvetiti svome cilju i imaju za operativne dužnosti otvorene ruke.

## 5. ZAKLJUČAK

Sprega tehnologije, potencijala novih medija, sportske industrije i tržišta stvorila je nove trendove i mogućnosti te okuplja sve veći broj ljudi, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, koji u takvim okolnostima lakše realiziraju svoje sportske ambicije. Dakle i za sport danas vrijede klasični tržišni zakoni ponude i potražnje, kupoprodajnih odnosa i monetarizma, sve žešća konkurencija, odnosno sve ono što podrazumijeva takav pristup. To znači da za uspjeh na takvom sportskom tržištu svakako treba imati u prvom redu dobar proizvod i treba ga znati prodati. Odnosno, sve što se u današnje vrijeme povezuje s nogometnim događajima i predstavama zahtijeva od raznih sudionika u sportu i izvan njega razumijevanje tog procesa i prilagodbu nastalim situacijama. To podrazumijeva i posjedovanja određenih kompetencija u širem rasponu, dakle i onih vezanih za sport, ali i teorijskih te praktičnih znanja iz menadžmenta i marketinga. Srećom, sve je više ljudi u Hrvatskoj koji izražavaju spremnost za prihvaćanje takvog izazova. No, još su uvijek nedovoljno uporni da u još uvijek nedovoljno zainteresiranoj okolini brane svoje argumente i zagovaraju drugačiji pristup sportu.

I provedeno istraživanje također pokazuje da su postojeće stanje i položaj nogometa u Hrvatskoj još uvijek nezadovoljavajući i nedovoljno regulirani. Na primjeru NK „Međimurja“ uočljivo je kako voditelji kluba, umjesto da rade na stvaranju odgovarajuće organizacijske kulture i unaprjeđenju djelovanje nogometnog kluba, troše energiju na ostvarenje svojih interesa i stjecanje što većih privilegija. U takvim okolnostima brojne poslovne prilike odlaze u nepovrat, a svi oni koji sudjeluju u radu kluba na različite su načine zakinuti. To se donekle može pripisati dugogodišnjim i ustaljenim navikama, ali i političkoj situaciji, nedostatku stručnih kadrova, nedovoljno definiranoj strategije sporta, prikladnoj zakonskoj regulativi i nepostojanju stabilnih i jasnih izvora i kriterija financiranja te njihovog prikladnog raspoređivanja. Često voditelji nogometnih klubova pokušavaju reagirati tek kada se suoče s dramatičnim problemima. Tada kreću u energičnu akciju, no najčešće je već prekasno. Kada bi se navedene stvari ispravile, vjerojatno je da bi se mnoge anomalije, uočene nedosljednosti i nepravilnosti, u najmanju ruku smanjile ili izbjegle.

## 6. POPIS LITERATURE

1. Barbir, V. (2020). Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek, Studio HS Internet d.o.o.
2. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). Menadžment u sportu. Zagreb, Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
3. Bartoluci, M. (1997). Ekonomika i menadžment sporta. Zagreb, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti
4. Bebek, B. (2005). Integrativno vodstvo: Leadership. Zagreb, Sinergija.
5. Beech, J., Chadwick, S. (2004). Sportski menadžment. Zagreb, MATE
6. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb, M.E.P.
7. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija nakladništvo.
8. GNK Dinamo, Strateški plan 2016.-2021., <https://nogometplus.net> › tag › strateski-plan-gnk-dinamo (23.01.2023.)
9. Malacko, J., Rađo, I. (2006). Menadžment ljudskih resursa u sportu. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja: Olimpijski komitet BiH.
10. Nacional, <https://www.nacional.hr> › ekspres-otkaz-jose-mourinho... (12.01.2023.)
11. Nešić, M. B. (2017). Determinante kompetencija menadžera u sportu, Preuzeto s: <https://scindeks-clanci.ceon.rs> › data › pdf (08.12.2022.)
12. Novak, I. (2006). Sportski marketing i industrija sporta. Zagreb, Maling
13. Proso, M. (2011). Osiguranje profesionalne odgovornosti menadžera u sportu s posebnim osvrtom na posrednike u transferima nogometnih igrača, Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/75234> (14.01.2023.)
14. Ratković, T. (2019). Razvojne mogućnosti sporta kao sastavnice nacionalnoga gospodarstva u međunarodnom poslovnom okruženju, Doktorski rad, Preuzeto s: <https://dr.nsk.hr> › object › unizd:2981 › preview (25.01.2023.)
15. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. (2004). Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb, Masmedia.
16. Srića, V. (2004). Biblija modernog vođe: harmony-based leadership. Zagreb, Znanje.



17. Zakon o sportu NN 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16, 98/19, 47/20, 77/20
18. Zekić, Z. (2007). Menadžment: poduzetnička tehnologija. Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci.

**POPIS GRAFIKONA**

<i>Grafikon 1: Spol ispitanika</i> .....	24
<i>Grafikon 2: Dob ispitanika</i> .....	24
<i>Grafikon 3: Stupanj obrazovanja ispitanika</i> .....	25
<i>Grafikon 4: Radno mjesto ispitanika u klubu NK Međimurje</i> .....	26
<i>Grafikon 5: Zadovoljstvo ispitanika u klubu u vezi odnosa uprave kluba prema njima</i> .....	27
<i>Grafikon 6: Zadovoljstvo ispitanika u klubu i da li daju sve od sebe za napredak i poboljšanje kluba</i> .....	28
<i>Grafikon 7: Imaju li ispitanici sve potrebne uvjete za prikladan rad u klubu</i> .....	29
<i>Grafikon 8: Mišljenje ispitanika o stanju poslovanja kluba</i> .....	30
<i>Grafikon 9: Mišljenje ispitanika o tome tko nosi odgovornost za loše ostvarene rezultate u ovoj sezoni</i> .....	31
<i>Grafikon 10: Utjecaj čestih promjena trenera ove sezone u klubu NK Međimurje na ispitanike</i> .....	32
<i>Grafikon 11: Primanja ispitanika u klubu</i> .....	33
<i>Grafikon 12: Redovitost primanja ispitanika od strane kluba</i> .....	34
<i>Grafikon 13: Imaju li ispitanici dodatni posao pored svoje uloge u NK Međimurje</i> .....	35
<i>Grafikon 14: Koliko ispitanika je još uvijek član u NK Međimurje</i> .....	36
<i>Grafikon 15: Koliko ispitanika bi se ponovno vratilo u klub</i> .....	37

**PRILOZI**

## Značaj uravnoteženih kompetencija menadžera u sportu

Ovaj anketni upitnik se provodi isključivo u svrhu istraživanja za završni rad. Upitnik je anoniman te njegovo ispunjavanje traje oko 3-5 minuta.

### Spol ispitanika

- Žensko
- Muško

### Dob ispitanika

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 44-54
- 55 i više

### Stupanj obrazovanja

- NNS - niža stručna sprema
- SSS - srednja stručna sprema
- VŠS - viša stručna sprema
- VSS - visoka stručna sprema

☰

Koje je vaše radno mjesto u klubu?

- Igrač
- Trener
- Fizioterapeut
- Oružar

Na skali od 1 - 5 ocijenite Vaše zadovoljstvo odnosom uprave kluba prema vama.

- |                     |                       |                       |                       |                       |                       |                           |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                           |
| Nisam zadovoljan/na | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Uvelike sam zadovoljan/na |

Jeste li zadovoljni u klubu i dajete li sve za napredak i poboljšanje kluba?

- Da
- Ne
- Ponekad

Imate li sve potrebne uvjete za adekvatan rad?

- Da
- Ne

Može li po vašem mišljenju biti klub puno bolje posložen?

- Da
- Ne

Tko je po vašem mišljenju odgovoran za loše rezultate ove sezone?

- Igrači
- Uprava kluba
- Treneri
- Svi zajedno

Kako su na vas utjecale česte promjene trenera ove sezone?

- Nisu utjecale
- Malo su utjecale
- Nisam siguran/na
- Jako su utjecale

Kolika su vaša primanja u klubu?

- do 1 500 kn
- do 3 000 kn
- do 5 500 kn
- od 7 000 kn

Jesu li vaša primanja u klubu redovita?

- Da
- Ne

Imate li dodatan posao uz igranje za nogometni klub Međimurje?

- Da
- Ne

Jeste li još uvijek član kluba NK međimurje?

- Jesam
- Nisam

Imate li želju za ponovnim povratkom u klub ukoliko više niste član kluba?

- Imam
- Nemam
- Imam ukoliko se promijene ljudi koji vode klub