

# Organizacija poslovanja sportskih klubova

---

Mrđen, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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/um:nbn:hr:110:824096>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

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



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

IVONA MRĐEN

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA SPORTSKIH  
KLUBOVA**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 2022.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

IVONA MRĐEN

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA SPORTSKIH  
KLUBOVA**  
**BUSINESS ORGANISATION OF SPORTS CLUBS**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:  
Tomislav Hublin, v. pred.

Čakovec, 2022.

## **SAŽETAK**

*Sportska organizacija, poput svake druge organizacije, predstavlja cjelinu usmjerenu prema ostvarivanju unaprijed zacrtanih ciljeva. Da bi se ti ciljevi postigli, dijele se zadatci i odgovornosti u okviru već uređene strukture i postavljenih kadrovskih jedinica. Djelovanje sportske organizacije s pravnog gledišta uređeno je ponajprije Zakonom o sportu, a zatim Zakonom o udrugama ili Zakonom o trgovačkim društvima. Uspješnost funkcioniranja sportskog kluba također se oslanja i na primjenu sportskog menadžmenta koji snosi odgovornost za sve procese unutar organizacije. Strukture sportskih organizacija prikazane su i financiranjem i marketingom koji, zajedno s menadžmentom, čine osnovni preduvjet djelovanja. Uređeno i stabilno stanje organizacije pridonosi razvoju sporta općenito, razvoju zajedništva i timskog duha te razvoju samog sportaša kao individue.*

*Ovim radom organizacijska struktura sportskih klubova obrađena je na primjeru ženskih sportskih rukometnih klubova s ciljem predočenja konkretnih primjera organizacijskih struktura klubova iz hrvatskog sporta. Hrvatskoj se već dugi niz godina pripisuje naziv rukometne nacije, ponajviše zahvaljujući uspjesima muške reprezentacije na međunarodnim natjecanjima. Iako se ženska reprezentacija kroz povijest ne može pohvaliti jednakim uspjesima, ne treba izostaviti činjenicu da su naše rukometašice uvijek imale važne i priznate uloge na europskoj rukometnoj sceni. Tijekom godina i sa sve manjom financijskom potporom hrvatski ženski rukomet počeo je donositi sve slabije rezultate te tako utjecao na opću popularnost sporta. U ovom radu analizirani su problemi u kojima se trenutno nalaze ženski rukometni klubovi koji se natječu u najvišem rangu natjecanja na državnoj razini – 1. HRL za žene. Prikazom odgovora koji su klubovi priložili popunjavanjem ankete približeni su hijerarhijski odnosi unutar organizacije, načini kadroviranja, vođenja i poslovanja, organizacijski i financijski problemi te nedostatci koji uvelike utječu na razvoj igračica, podizanje klubova na višu razinu, ostvarivanje boljih sportskih uspjeha, a na kraju i na poboljšanje cjelokupne slike hrvatskoga ženskog rukometa. Također, predstavljen je rad i uloga Hrvatskog rukometnog saveza kao krovne organizacije zadužene za hrvatski rukomet, cjelokupni sustav natjecanja i natjecatelja koji su pod njegovom koordinacijom.*

**Ključne riječi:** organizacija, struktura, Zakon o sportu, sportski klub, rukomet

## Sadržaj

### SAŽETAK

|  |    |
|--|----|
| <b>1. UVOD</b> .....   | 4  |
| <b>2. ZAKON O SPORTU</b> .....   | 5  |
| <b>2.1. Sportski klub – udruga za natjecanje</b> .....                 | 6  |
| <b>2.2. Sportski klub – sportsko dioničko društvo</b> .....            | 6  |
| <b>2.3. Profesionalni i amaterski status</b> .....                     | 7  |
| <b>2.4. Broj profesionalnih i amaterskih klubova u Hrvatskoj</b> ..... | 7  |
| <b>3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U SPORTU</b> .....                      | 9  |
| <b>3.1. Sportski menadžment</b> .....                                  | 9  |
| <b>3.2. Financiranje sporta</b> .....                                  | 10 |
| <b>3.3. Marketing i promidžba u sportu</b> .....                       | 11 |
| <b>4. RUKOMET U HRVATSKOJ</b> .....                                    | 13 |
| <b>4.1. Povijest hrvatskog rukometa</b> .....                          | 13 |
| <b>4.2. Položaj rukometa u hrvatskom sportu</b> .....                  | 13 |
| <b>4.3. Hrvatski rukometni savez i njegovo djelovanje</b> .....        | 15 |
| <b>4.4. Natjecanja</b> .....   | 15 |
| <b>4.4.1. 1. HRL za žene</b> .....                                     | 16 |
| <b>5. CILJ ISTRAŽIVANJA</b> .....                                      | 18 |
| <b>6. MATERIJALI I METODE</b> .....                                    | 19 |
| <b>8. RASPRAVA</b> .....   | 30 |
| <b>9. ZAKLJUČAK</b> .....  | 33 |
| <b>10. LITERATURA</b> .....  | 34 |
| <b>POPIS SLIKA</b> .....   | 35 |
| <b>POPIS GRAFIKONA</b> .....   | 36 |
| <b>PRILOZI</b> .....   | 37 |

## 1. UVOD

Republika Hrvatska u sportu pronalazi važan društveni segment i nacionalni značaj. Sport sam po sebi pospješuje zdravlje, motivira i razvija pojedinca, uči ga ustrajnosti i poštovanju, razvija osjećaj pripadnosti i, najvažnije, potiče zajedništvo. Udruživanje i zajednički ciljevi podloga su za uspješnost u timskom sportu za čije je postojanje zadužena sportska organizacija, odnosno sportski klub.

Cilj ovoga rada je opsežniji opis nastanka, djelovanja i koordiniranja svih segmenata sportske organizacije primijeniti na ženske rukometne klubove u Hrvatskoj te, usporedbom poželjnog stanja i stanja u kojima se oni doista nalaze u ovom trenutku, doći do spoznaje u kakvim su uvjetima klubovi zapravo primorani odgajati i stvarati sportaše.

Rad je podijeljen na devet dijelova. Nakon uvoda razrada teme započinje obradom Zakona o sportu koji u Republici Hrvatskoj uređuje sustav sporta, sportske djelatnosti i ostala pitanja značajna za sport. Dotiče se svih pravnih točaka koje je potrebno provesti prilikom osnutka sportskog kluba i obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskih natjecanjima. Treći dio rada prikazuje organizacijsku strukturu u sportu prikazom važnosti sportskog menadžmenta, financiranja i marketinga za sportsku organizaciju. U četvrtom dijelu rada predstavljene su opći podaci o rukometu kao sportu u Hrvatskoj. Rukomet je tu predstavljen od svojih početaka do položaja u kojem se trenutno nalazi u hrvatskom sportu. Predstavljen je rad krovne organizacije zadužene za hrvatski rukomet (HRS) te sustav natjecanja koji se provodi.

U petom dijelu predstavljen je cilj istraživanja koje je provedeno na temelju ankete poslano svim ženskim rukometnim klubovima u Hrvatskoj. Zatim slijedi opis materijala i metoda korištenih za prikupljanje podataka u svrhu pisanja ovoga rada. Sedmi dio rada prikazuje rezultate i analizu rezultata provedene ankete prilagođene potrebama ovoga rada. Iz analize proizlazi rasprava o dobivenim rezultatima te prihvaćanje ili odbijanje postavljenih hipoteza.

Na kraju rada izložen je zaključak do kojeg se došlo tijekom pisanja i istraživanja u sklopu ovoga završnog rada o temi *Organizacijska struktura sportskih klubova*.

## 2. ZAKON O SPORTU

Za uspješno djelovanje u sportu važno je poznavanje zakona koji ga uređuju. Prvi i najvažniji zakon od kojeg sve počinje je Zakon o sportu. On u Republici Hrvatskoj uređuje sustav sporta i sportske djelatnosti, stručne poslove u sportu, sportska natjecanja, financiranje sporta, nadzor i ostala pitanja značajna za sport.

Prema Zakonu o sportu (NN 71/06, 150/08, 124/10,124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16), sustav sporta u Republici Hrvatskoj čine:

- fizičke osobe
- pravne osobe
- školska sportska društva koja se osnivaju bez pravne sposobnosti.

Fizičke osobe u sustavu sporta su: sportaši, treneri, osobe osposobljene za rad u sportu, osobe koje sudjeluju u organiziranju i vođenju sportskog natjecanja (sportski sudac, sportski delegat i sportski povjerenik) i menadžeri u sportu, dok pravne osobe u sustavu sporta čine udruge, trgovačka društva i ustanove.

Sportski klub, neovisno o vrsti sporta, mora djelovati i postojati kao pravna osoba. Njegovo osnivanje i djelovanje je, prije svega, određeno Zakonom o sportu, a zatim i drugim zakonima kao što su Zakon o udrugama, Zakon o trgovačkim društvima itd.

S obzirom na to da je tema ovog rada usmjerena na ustrojstvo i rad rukometnih klubova u Hrvatskoj, naglasak je na sportskim udrugama i sportskim dioničkim društvima. Točnije, prema članku 19. Zakona o sportu, sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju mogu obavljati fizičke osobe koje obavljaju samostalnu djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju i pravne osobe koje su za to posebno registrirane (sportski klubovi), a to mogu biti:

- sportske udruge za natjecanje
- sportska dionička društva.

Sportsku djelatnost sportske pripreme, sportske rekreacije i sportske poduke mogu obavljati fizičke i pravne osobe sukladno odredbama ovoga Zakona. Sportsku djelatnost organiziranja i vođenja sportskog natjecanja mogu obavljati sportske udruge i trgovačka društva sukladno odredbama ovoga Zakona. (Zakon o sportu, NN 19/16)

### **2.1. Sportski klub – udruga za natjecanje**

Sportske udruge su one udruge koje se osnivaju radi obavljanja sportskih djelatnosti propisanih Zakonom o sportu, koji u članku 27. navodi sljedeće:

„Sportska udruga osnovana radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju (u daljnjem tekstu: sportski klub-udruga za natjecanje) obvezno u nazivu sadrži riječi 'sportski klub' ili ispred riječi 'klub' naziv sporta u kojem obavlja djelatnost. Iznimno, sportski klub-udruga za natjecanje koji se tradicionalno naziva društvom, a osnovan je za natjecanje u jednom sportu, može koristiti i taj naziv uz naziv sporta u kojem se natječe.“

Na osnivanje, ustroj, pravni položaj, registraciju i prestanak udruga primjenjuju se odredbe Zakona o udrugama (NN 74/14, 70/17,98/19) ako neka od tih pitanja nisu drugačije određena Zakonom o sportu.

Dakle, sportska udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih odnosno pravnih osoba bez namjere stjecanja dobiti ili drugih koristi. Udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača te ona stječe pravnu osobnost danom upisa u Registar udruga Republike Hrvatske. Udruga mora voditi popis članova i imati statut.

### **2.2. Sportski klub – sportsko dioničko društvo**

Prema članku 28. Zakona o sportu, sportski klub – sportsko dioničko društvo je sportski klub koji se osniva, djeluje i prestaje prema Zakonu o trgovačkim društvima i drugim propisima koji se primjenjuju na dionička društva ako ovim Zakonom nije drugačije određeno. Tvrtka sportskoga dioničkog društva mora sadržavati riječi „sportsko dioničko društvo“, a skraćena tvrtka oznaku „s. d. d.“. S. d. d. obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima, a može obavljati i druge sportske djelatnosti i druge djelatnosti u skladu s odredbama Zakona.

Može nastati:

1. osnivanjem novoga društva
2. preoblikovanjem sportskih klubova – udruga za natjecanje u s. d. d.

Preoblikovanje sportskih klubova – udruga za natjecanje u s. d. d. može biti:

1. obvezno
2. dragovoljno.



### **2.3. Profesionalni i amaterski status**

„Sportski klub, neovisno o svom pravnom obliku (sportska udruga za natjecanje ili s. d. d.), koji obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima može imati profesionalni ili amaterski status.“ (Zakon o sportu, NN 19/16)

Profesionalni status, sukladno članku 24. Zakona o sportu, ima onaj sportski klub koji je osnovan radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju ako ima sklopljene ugovore o profesionalnom igranju s više od 50 % registriranih sportaša u seniorskoj konkurenciji u odnosu na broj prijavljenih sportaša za natjecateljsku godinu na listi koju vodi odgovarajući nacionalni sportski savez ili ako ispunjava uvjete za stjecanje profesionalnog statusa sukladno pravilima odgovarajućega nacionalnoga sportskog saveza. Iz stavka 1. ovog članka profesionalni sportski klub obvezno se upisuje u Registar profesionalnih sportskih klubova koji vodi Ministarstvo.

Profesionalni sportski klub obvezan je Povjerenstvu za profesionalne sportske klubove iz članka 26. ovoga Zakona jednom godišnje podnositi:

- račun dobiti i gubitka
- izvješće o registriranim sportašima seniorske momčadi
- izvješće o članovima kluba i članovima tijela kluba
- plan poslovanja u idućoj poslovnoj godini
- godišnje financijsko izvješće
- revizorsko izvješće.

Svi sportski klubovi koji nemaju infrastrukturne, financijske i kadrovske uvjete te mogućnosti djelovati kao profesionalni, u pravnom obliku sportskog dioničkog društva, trebali bi se u potpunosti amaterizirati. Takvi sportski klubovi trebali bi djelovati u pravnom obliku sportske udruge za natjecanje.

Amaterski klubovi ne moraju podnositi detaljna izvješća te račune dobiti i gubitka, ali također moraju biti upisani u Registar udruga Republike Hrvatske.

### **2.4. Broj profesionalnih i amaterskih klubova u Hrvatskoj**

„Za ilustraciju, na dan 22. studenoga 2018. godine u Registru udruga u svim grupama djelatnosti bila je upisana ukupno 52.314 udruga, od čega njih 10.974 obavlja športsku djelatnost koje se u Registru udruga registriraju sukladno Nomenklaturi sportova i sportskih grana HOO-a i razvrstavaju se u osam podgrupa: borilački športovi, konjički

šport, ostale športske djelatnosti, strukovne športske djelatnosti, športovi na tlu, športovi na vodi, športovi u zraku i športske djelatnosti osoba s invaliditetom.“ (Nacionalni program športa 2019-2026, str. 29)

Nadalje, Nacionalni program športa 2019. – 2026. navodi kako je Središnji državni ured za šport zadužen za vođenje Registra profesionalnih sportskih klubova. Iz toga proizlazi podatak da je na dan 22. studenoga 2018. godine bilo upisano ukupno 19 profesionalnih sportskih klubova: 16 nogometnih profesionalnih sportskih klubova, od kojih je sedam sportsko dioničko društvo, dva košarkaška, od kojih je jedan dioničko društvo, te jedan rukometni profesionalni sportski klub sa statusom sportskog dioničkog društva.

### 3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U SPORTU

Iz prethodno navedenoga dolazimo do zaključka da sportski klub ne bi mogao postojati ako se za njegovo osnivanje slobodno i dragovoljno nije udružilo dvije ili više osoba koji su je time učinili organizacijom. Dakle, da bi sportski klub postojao i funkcionirao, on mora biti formiran kao organizacija.

Organizaciju u općem smislu definiramo kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života. Svaka organizacija karakteristična je prema svojoj veličini, djelovanju, svrsi i zajedničkom cilju. Često se definira kao glavno sredstvo ostvarenja ciljeva, no organizacija stavlja naglasak i na aktivnosti, resurse te povezanost među članovima.

Strukture sportskih klubova u Hrvatskoj najčešće su hijerarhijski utvrđene. To znači da svako mjesto u hijerarhijskoj ljestvici ima točno utvrđene zadatke i odgovornosti unutar organizacijsko-pravne forme počevši od uprave kluba, predsjednika, direktora do menadžera, trenera i ostalog zaposlenog osoblja koji zajedničkim snagama i znanjem te uz pomoć dostupnih resursa rade na postizanju unaprijed zacrtanih sportskih ciljeva.

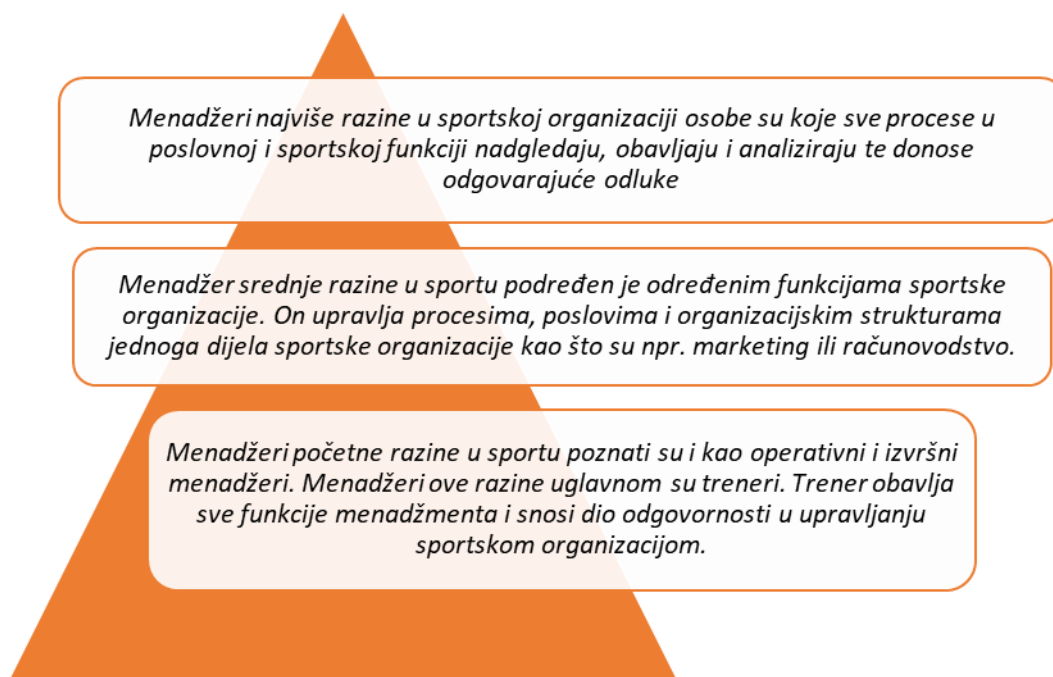
#### 3.1. Sportski menadžment

Prethodno navedena definicija organizacije primjenjuje se i na sport, u kojem se svjesnim udruživanjem žele postići određeni sportski i poslovni ciljevi same sportske organizacije uz najmanji mogući napor, pri čemu veliki značaj ima sportski menadžment.

„Za ostvarenje poslovnih ciljeva sportske organizacije sportski menadžment ima zadaću da analizira probleme u sportu, utvrđuje uzroke stanja, odabire razna alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi.“ (Bartoluci, Škorić, 2009)

Prema Tomiću (2007), sportski menadžment odgovoran je za sve procese u sportskoj organizaciji kao što su sportska stabilnost, pozicioniranost organizacije, sportski i poslovni rezultati, radna učinkovitost, racionalnost troškova itd. Prema tome, sportski menadžment osigurava integralnost svih procesa i resursa koji su bitni za upravljanje sportskom organizacijom te mu je najbitnija uloga uspješno ostvarenje ciljeva.

Slika 1. Razine menadžmenta u sportu



*Izvor: Izrada autora prema Beech i Chadwick, 2010*

### 3.2. Financiranje sporta

Uspješnost sportske organizacije uvelike ovisi o njezinim izvorima financiranja budući da oni igraju važnu ulogu u mogućnosti ostvarenja zacrtanih ciljeva.

Sustav financiranja sporta u Republici Hrvatskoj reguliran je Zakonom o sportu koji u članku 74. navodi sljedeće:

- „Osnovu financiranja sporta čine prihodi koje pravne i fizičke osobe koje obavljaju sportsku djelatnost ostvare obavljanjem sportske djelatnosti, članarine koje ostvaruju sportske udruge, dio prihoda od priređivanja igara na sreću i sredstva kojima jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb i država pomažu obavljanje sportske djelatnosti.
- Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb utvrđuju javne potrebe u sportu i za njihovo ostvarivanje osiguravaju financijska sredstva iz svojih proračuna u skladu s ovim Zakonom.“

U Hrvatskoj se sport financira sredstvima iz javnog i privatnog sektora. „Zadatak javnog sektora jest da pomaže obavljanju sportske djelatnosti, i to utvrđivanjem, a zatim i osiguravanjem financijskih sredstava za podmirivanje javnih potreba u sportu. Korisnici tih

sredstava najčešće su sportske udruge, sportaši, ali i ustanove koje upravljaju sportskom infrastrukturom.“ (<http://www.ijf.hr/upload/files/file/projekti/sport.pdf>)

„Imovinu udruge čine novčana sredstva, njene pokretne i nepokretne stvari te druga imovinska prava. Novčana sredstva udruge može steći uplatom članarine, dobrovoljnim prilozima i darovima, obavljanjem njenih djelatnosti, dotacijama iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i fondova te drugih izvora u skladu sa zakonom.“

(<https://www.hoo.hr/downloads/Konferencija%20lokalnog%20sporta%202013%20%20Financijsko%20upravljanje%20i%20fiskalna%20odgovornost.pdf>)

Za stabilno financijsko stanje u klubu potrebno je odraditi kvalitetno financijsko planiranje, odnosno definirati ciljeve, izabrati strategiju poslovanja i financiranja, izraditi prognozu rezultata te planove za neočekivane okolnosti. Osim toga, važno je procijeniti i moguće rizike.

### **3.3. Marketing i promidžba u sportu**

„Uobičajeno je da ljudi povezuju promociju samo s oglašavanjem, u obliku televizijskih, radio, internetskih i tiskanih oglasa. U sportskom marketingu termin promocija odnosi se na niz povezanih aktivnosti. Takve aktivnosti kreirane su da privuku pažnju, potaknu interes, stvore želju i potaknu akciju (AIDA model i marketinški lijevak) kupnje sportskog proizvoda.“ (Kos Kavran i Kralj, 2016, prema Smithu 2008, str. 67)

Točnije, promocija je edukacija potrošača te uključuje sve oblike komunikacije, ne samo oglašavanje.

Klubovi svojom ponudom, kao što su treninzi, sportske manifestacije, ponuda sportova, sportska oprema, sportski objekt, sportaši, sportski rezultati, prava ili ideje, stvaraju vrijednosti i na tržištu ih nude svojim potrošačima, a to su članovi, vrhunski sportaši, mediji, sponzori, potencijalni sponzori, nacionalni sportski savez i drugi. (Sentđerđi, 2009)

Najvažniji ključ promocije svakog sportskog kluba su njegovi rezultati. Uspjeh na nacionalnoj i europskoj razini njegovi su najveći promotori jer s uspjehom dolaze navijači/ljubitelji kluba, sponzori, donatori te se otvaraju prilike za rast i napredak.

Smith (2008) navodi da se odnosi s javnošću najčešće koriste za izgradnju dobrog imidža te održavanje odnosa s različitim interesnim skupinama (medijima, obožavateljima i sl.). Odnosi s javnošću razlikuju se od ostalih oblika promocije sportskog marketinga zbog toga što su besplatni za sportsku organizaciju. Najčešće uključuju davanje informacija u masovne medije.

Primjeri su članci o sportskom klubu ili igraču u novinama, liste rezultata na internetu i sl. (Kos Kavran i Kralj, 2016, prema Smithu 2008)

Također, iznimno važnu ulogu imaju društvene mreže koje ne samo da su dostupne široj populaciji već omogućuju brz prijenos informacija (rezultati odigranih utakmica, najava događaja/utakmica i sl.) te su troškovi oglašavanja veoma niski.

## 4. RUKOMET U HRVATSKOJ

Rukomet u Hrvatskoj razvijao se postupno. Najprije se primjenjivao u srednjim školama u sklopu nastavnih aktivnosti, a kasnije se razvitkom klubova osniva i Hrvatski rukometni savez. Njegovim osnutkom dolazi do prvih reprezentativnih selekcija i nastupa. U razdoblju od 1945. do 1991. godine hrvatski igrači nastupali su za jugoslavensku reprezentaciju, a nakon osamostaljenja Republike Hrvatske osnovana je nova hrvatska reprezentacija. Od tog trenutka pa sve do danas reprezentacija je postizala velike uspjehe na europskim i svjetskim smotrama te je time znatno podigla popularnost sporta na državnoj razini. (<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=53693>)

### 4.1. Povijest hrvatskog rukometa

Riječ „rukomet“ na našim je prostorima prvi upotrijebio Franjo Bučar u časopisu Sokol 1904. godine opisujući njemačku igru *schleuderball*. Među prvim organiziranim susretima ove igre, u razdoblju od 1930. do 1950. godine, u Hrvatskoj se igrao samo tzv. „veliki rukomet“ na nogometnom terenu s jedanaest igrača s obje strane terena. „Pojavom 'malog rukometa' 1950. godine, 'veliki rukomet' prestao se igrati 1958. godine, stoga rukomet više nije bilo potrebe nazivati 'mali' nego jednostavno – rukomet. U listopadu 1941. godine utemeljen je Hrvatski rukometni savez koji je koordinirao radom desetak klubova i sve do 1944. organizirao državna prvenstva.“ (<https://hrs.hr/povijest/>)

Prema podacima Hrvatskog rukometnog saveza, prva ženska rukometna sekcija utemeljena je u sklopu nastave II. Klasične gimnazije u Zagrebu, a svoju prvu rukometnu utakmicu odigrale su 1948. godine.

Najviše uspjeha u muškom ligaškom natjecanju imali su rukometni klubovi Partizan (Bjelovar), Zagreb, Prvomajska (Zagreb) i Medveščak (Zagreb), dok u ženskom natjecanju najviše trofeja broje Lokomotiva (Zagreb) i Podravka (Koprivnica). (<https://hrs.hr/povijest/>)

### 4.2. Položaj rukometa u hrvatskom sportu

Od rukometnih početaka pa sve do danas rukomet je imao uzlaznih i silaznih krivulja zainteresiranosti. Posljednjih nekoliko godina prevladava silazna krivulja koja je uvelike povezana s nepovoljnom gospodarskom situacijom koja je prisutna u državi i svijetu općenito.

S godinama je popularnost rukometa u Hrvatskoj padala. Rukomet, poput nijednog drugog sporta, nikada nije mogao u istu grupu s nogometom, ali je i dalje dominantan među ostalim sportovima. Navedenu tezu možemo potkrijepiti podacima Hrvatskog olimpijskog odbora

koji je u 2017. godini iznio evidenciju klubova, odnosno sportaša olimpijskih sportova prema kojima je rukomet bio uvršten u jedan od pet ekipnih sportova s najvećim brojem klubova i registriranih sportaša u RH. (Nacionalni program športa, 2019. – 2026.)

Slika 2. Broj klubova i registriranih sportaša u prvih pet ekipnih sportova u RH u 2017.

| Olimpijski sportovi | Klubovi   |       | Športaši  |         | Kategorizirani športaši |      |
|---------------------|-----------|-------|-----------|---------|-------------------------|------|
|                     | Šport     | Broj  | Šport     | Broj    | Šport                   | Broj |
| Ekipni              | nogomet   | 1.559 | nogomet   | 128.274 | nogomet                 | 300  |
|                     | rukomet   | 342   | košarka   | 32.050  | rukomet                 | 221  |
|                     | košarka   | 218   | rukomet   | 14.687  | odbojka                 | 191  |
|                     | odbojka   | 186   | vaterpolo | 3.200   | vaterpolo               | 153  |
|                     | vaterpolo | 70    | odbojka   | 11.239  | košarka                 | 119  |

Izvor: NPŠ, str. 27.

Iako je slabije popraćen, zainteresiranost za rukomet u Hrvatskoj i dalje je prisutna, što najviše dolazi do izražaja kada se igraju utakmice na nacionalnoj razini. Kada govorimo o natjecanjima na ligaškoj razini, najviše je praćen muški rukomet i muška hrvatska liga u usporedbi s ligom za žene. Ta se situacija na neki način može i opravdati s obzirom na dosta nepovoljnu financijsku situaciju koja vlada u sportu općenito, a u ovom slučaju i ženskom rukometu. Prvi očiti primjer možemo uočiti u činjenici da je muška seniorska premijer liga financirana sponzorom čiji naziv i nosi (Paket 24), dok u ligi za žene to nije slučaj.

Izostankom kvalitetnog ranga natjecanja i, naravno, financijskih sredstava u hrvatskom rukometu klubovi su prisiljeni koristiti mlade, možda nedovoljno spremne igrače u seniorskom rangu kako bi upotpunili nedostatak igračkog kadra. Veliki broj klupskih obveza stvara problem s usklađivanjem školskih obveza, na što se nadovezuje i egzistencijalni problem uzrokovan niskim novčanim uvjetima koje im klubovi mogu omogućiti. Takve okolnosti sportaše često dovode do situacije da se opredijele samo za jedno – sport ili obrazovanje.

Na taj se, možda i najveći, nedostatak nadovezuje manjak zainteresiranosti djece ili mladih igrača za profesionalno bavljenje sportom, što se na kraju pretvara u nerješivi problem koji je prisutan već duži niz godina. Bez obzira na nabrojene nedostatke, na nacionalnoj se razini i dalje postižu značajni rezultati u svim spolnim i dobnim kategorijama, no i dalje nedovoljni da rukomet u Hrvatskoj podignu na višu razinu.



### 4.3. Hrvatski rukometni savez i njegovo djelovanje

Prema Statutu Hrvatskog rukometnog saveza, hrvatski rukomet je pod vodstvom organizacije Hrvatskog rukometnog saveza (HRS) koji koordinira, organizira i upravlja svim rukometnim aktivnostima u državi. Statutom je utvrđeno da se u Savez udružuju svi rukometni klubovi sa sjedištem u Republici Hrvatskoj te rukometni savezi županija, gradova i Grada Zagreba te ima status pravne osobe upisom u Registar udruga i Registar sportskih djelatnosti. Cilj Saveza je svojim djelovanjem ostvarivati programe javnih potreba u rukometu i brinuti o njima, stvarati i provoditi politike promicanja rukometa, sudjelovati u sportskim natjecanjima te provoditi ostale poslove sukladno Zakonu o sportu i ostalim propisima Republike Hrvatske. (Statut HRS-a, 2021.)

Slika 3. Službeni logo Hrvatskog rukometnog saveza



*Izvor: Hrvatski rukometni savez.*

### 4.4. Natjecanja

U Hrvatskoj postoji nekolicina različito rangiranih liga podijeljenih na mušku i žensku kategoriju. Naime, mušku ligu čine četiri ranga natjecanja, od kojih su tri raspoređena prema geografskom središtu kluba, odnosno prostora Hrvatske u kojemu klub djeluje. Iz toga je izuzeta liga koja predstavlja najviši rang natjecanja – Paket 24 Premijer liga – u kojoj se natječu klubovi iz svih dijelova Hrvatske koji su svojim rezultatima u prethodnim natjecanjima zaslužili ulazak u viši rang. Ostale lige podijeljene su na:

1. HRL – Sjever i Jug
2. HRL – Sjever, Istok, Zapad i Jug
3. HRL – Sjever, Istok, Zapad i Središte.

S druge strane, ženska liga broji tri različita ranga natjecanja, od kojih dvije lige djeluju prema prostornom središtu, a jedna pokriva čitav prostor unutar granica države – 1. HRL za žene –

koja predstavlja najviši rang klupskog natjecanja na razini države. Preostale dvije lige podijeljene su na:

2. HRL – Sjever, Zapad i Jug

3. HRL – Sjever, Središte, Zapad i Istok.

Također, Hrvatski rukometni savez provodi i natjecanja za mlađe dobne kategorije. Za muške, odnosno dječake to su lige:

- HRL U17 - M
- 2. HRL U17 - M, 2. HRL U17-M-R2
- 1. HRL U15
- 2. HRL U15, 2. HRL U15 R2
- 1. HRL U13
- 2. HRL U13
- 1. HRL U11
- 2. HRL U11, 2. HRL U11 R2
- ŽRL U15, ŽRL U13, ŽRL U11.

Natjecanja za djevojke podijeljena su na:

- 1. HRL U16
- 1. HRL U14
- 1. HRL U12
- ŽRL U16, ŽRL U14, ŽRL U12.

#### **4.4.1. 1. HRL za žene**

U sezoni 2021/2022. natječu se klubovi: RK Lokomotiva Zagreb, RK Podravka Vegeta (Koprivnica), RK Dalmatinka (Ploče), ŽRK Zrinski (Čakovec), ŽRK Bjelovar, ŽRK Koka (Varaždin), ŽRK Osijek, ŽRK Umag, ŽRK Split 2010, ŽRK Dugo Selo '55, RK Sesvete Agroproteinka, ŽRK Trogir, RK Zelina (Sveti Ivan Zelina) i RK Trešnjevka (Zagreb).

Sustav natjecanja koncipiran je na temelju ostvarenih bodova tijekom cijele sezone. Liga se igra dvokružno tako da pobjednik po utakmici osvaja 2 boda, gubitnik 0, dok se u slučaju neriješenog rezultata bodovi dijele pa tako svaka ekipa osvaja po jedan bod. Na kraju sezone proglašava se prvak koji zajedno s drugom i trećeplasiranom ekipom ostvaruje pravo

natjecanja u europskim ligama. Posljednje tri ekipe gube pravo sudjelovanja u natjecanju u idućoj sezoni te ih zamjenjuju prvoplasirane ekipe iz 2. HRL Sjever, Zapad i Jug.

## 5. CILJ ISTRAŽIVANJA

Predmet daljnje obrade u svrhu izrade ovoga rada bit će najviši stupanj klupskog natjecanja u rukometu za žene, odnosno klubova koji su ostvarili pravo natjecanja u 1. Hrvatskoj rukometnoj ligi za žene. Radi toga je provedeno istraživanje o organizacijskoj strukturi i načinu djelovanja tih klubova. Cilj istraživanja bio je utvrditi stvarnu sliku stanja ženskog rukometa u Republici Hrvatskoj, odnosno steći uvid u detaljniji prikaz sustava rada i okolnosti u kojem se nalaze ženski rukometni klubovi.

Da bi se ostvarili definirani ciljevi, postavljene su dvije hipoteze:

H1: Klubovi u 1. HRL za žene dominantno se financiraju prihodima privatnih sponzorstava bez velike pomoći grada/države.

H2: Većina klubova nema adekvatan broj stručnog osoblja koji brine o zdravlju i napretku igračica.

## 6. MATERIJALI I METODE

Istraživanje se provodilo anketnim upitnikom koji je e-poštom bio poslan svim rukometnim klubovima u 1. HRL za žene. Razdoblje istraživanja provodilo se u vremenskom rasponu od 30 dana u svrhu prikupljanja što više povratnih odgovora. Upitnik je izrađen u internetskom formatu aplikacije *Google obrasci*, u potpunosti je anonimna te se sastojao od 22 pitanja. Pitanja su grupirana prema menadžerskim razinama u sportskim organizacijama počevši od vrhovnog menadžmenta prema srednjem do najnižeg. Prvi dio pitanja odnosio se na pravna i hijerarhijski upravljačka ustrojstva klubova, drugi dio na financijske i marketinške aktivnosti, dok se u posljednjem dijelu tražila povratna informacija o zadovoljstvu, odnosno nezadovoljstvu unutar organizacije.

Anketna pitanja većinom su bila zatvorenog tipa s već ponuđenim odgovorima, dok su se na poneka pitanja tražili pisani odgovori koji su se odnosili na organizacijsko ustrojstvo ili iznošenje vlastitih stavova. Anketnom upitniku pristupilo je 11 ispitanika (od 14 poslanih).

U prvom dijelu pitanja prikupljeni podatci odnosili su se na djelovanje klubova u obliku sportske udruge ili sportskog dioničkog društva s profesionalnim ili amaterskim statusom. Zatim slijede pitanja o upravljačkom ustrojstvu i zaposlenicima kluba na koja su ispitanici odgovarali vlastitim riječima. Pitanja višestrukog odabira odnosila su se na sponzorstva, područje marketinga i promocije. Na pitanje „Koliko ste zadovoljni trenutnim stanjem u Vašoj sportskoj organizaciji?“ bili su ponuđeni odgovori od jedan do pet, gdje jedan označava „potpuno nezadovoljni“, a pet „potpuno zadovoljni“. Osim takve vrste pitanja, ispitanicima su postavljena i pitanja s „Da/Ne“ odgovorima: „Sudjeluje li grad u financiranju Vašeg kluba?“, „Jesu li članovi Vašeg Upravnog i Nadzornog odbora ujedno i Vaši sponzori?“, „Imate li trenere koji su istodobno i igrači u Vašem klubu?“ (Može se odnositi na seniorsku i mlađu dobnu kategoriju.), „Imate li fizioterapeuta u klubu koji je prisutan na svakom treningu i utakmici?“ i „Naplaćujete li karte za utakmicu?“. Ispitanike se također tražilo da vlastitim riječima odgovore na pitanja poput sljedećih: „Koliko Vaš klub broji zaposlenih trenera?“, „Možete li navesti broj osoblja koji standardno prisustvuju radu seniorske ekipe i njihov opis posla?“, „Koliko gledatelja u prosjeku posjećuje Vaše utakmice?“ i „Što biste naveli kao glavne nedostatke koji Vas sprječavaju u podizanju kvalitete i konkurentnosti Vašeg sportskog kluba u odnosu na druge?“.

U nastavku rada, a u svrhu potpunog razumijevanja pitanja i odgovori iz anketnog upitnika obrađeni su te analizirani pomoću grafikona.

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

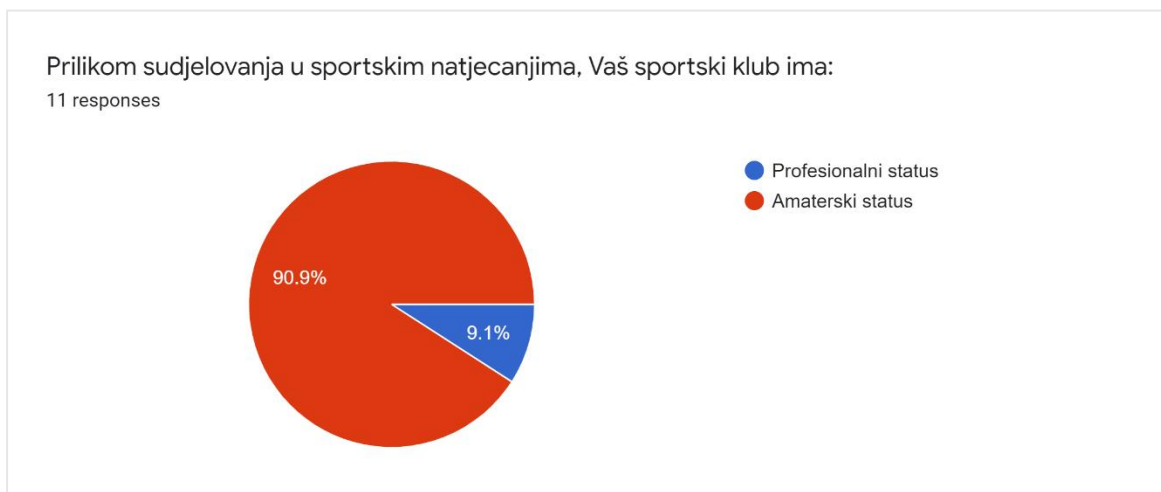
U svrhu ovog istraživanja, koje je provedeno anketnim upitnikom *Google obrasca*, dobiveni su rezultati koji su prikazani pojedinačno, prema kronološkom redosljedu pitanja. Rezultati su većim dijelom prikazani grafikonima izrađenima pomoću *Google obrazaca*, dok su odgovori od kojih se zahtijevalo iznošenje vlastitog mišljenja obrađeni opisno.

Prvo pitanje odnosilo se na pravno ustrojstvo organizacije. U njemu se tražio odgovor jesu li klubovi registrirani kao sportska udruga za natjecanje ili kao sportsko dioničko društvo. Od 11 ispitanih klubova deset (90,9 %) ih je registrirano kao sportska udruga, a jedan (9,1 %) kao sportsko dioničko društvo.



Grafikon 1. Sportska djelatnost klubova

U drugom pitanju trebalo je odgovoriti na pitanje o statusu sportskog kluba tijekom sudjelovanja u sportskim natjecanjima. Deset ispitanika (90,9 %) odgovorilo je da djeluju pod amaterskim statusom, a samo jedan (9,1 %) djeluje kao profesionalan klub.

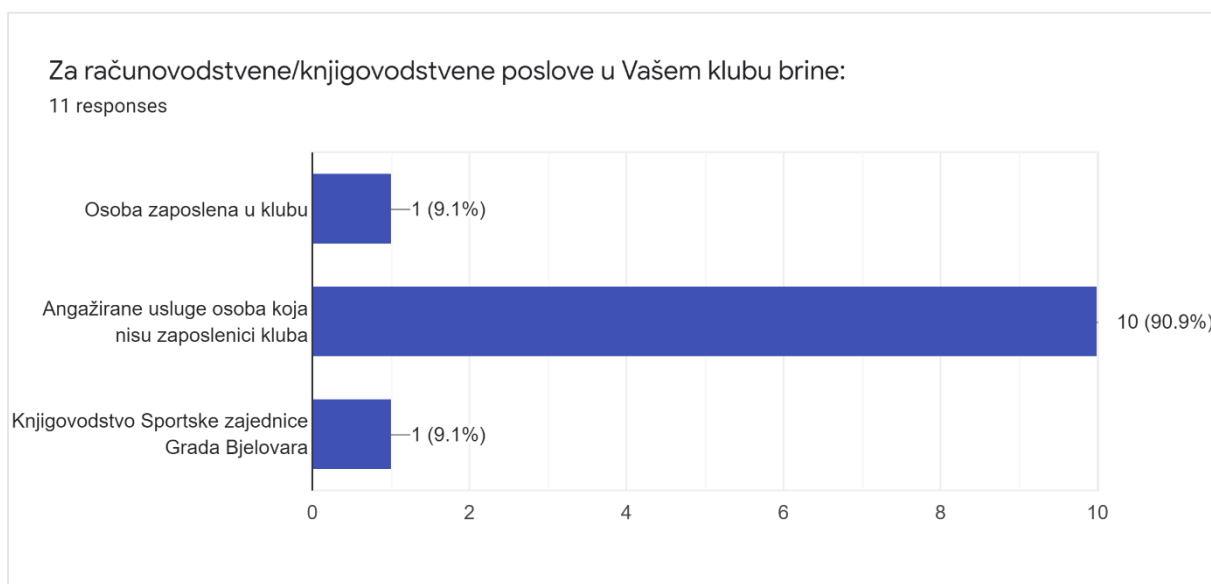


Grafikon 2. Status klubova u sportskoj djelatnosti

U trećem pitanju od ispitanika se tražilo da sami unesu odgovore na pitanje „Možete li hijerarhijski navesti upravljačko ustrojstvo kluba te pored toga napisati broj članova? (Npr. Upravni odbor /9/, Nadzorni odbor /9/, predsjednik itd.)“. Svih 11 ispitanih klubova naveli su upravni i nadzorni odbor kao vrh hijerarhijskog lanca. Većinom je riječ o odborima od tri do devet članova, dok su dva kluba navela brojku od 11 i 17 članova upravnog odbora. Osim upravnog i nadzornog odbora, klubovi su naveli skupštinu kao početno upravljačko ustrojstvo u svom nizu. Nadalje, hijerarhijski niz nastavlja se na predsjednika i dopredsjednika.

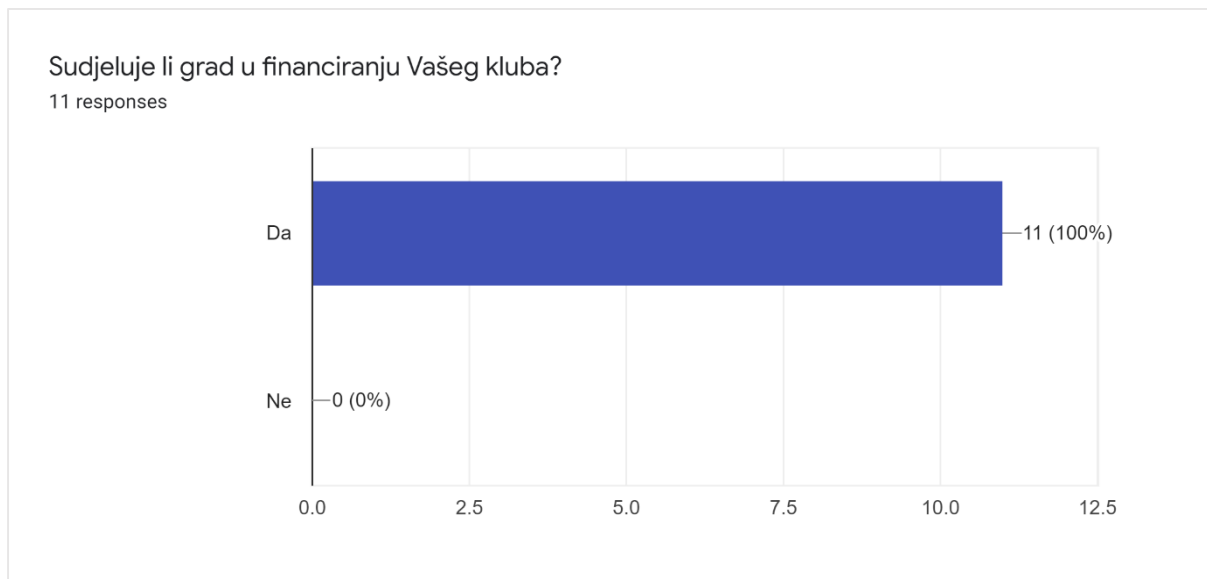
Nadovezujući se na prethodno pitanje o hijerarhijskom lancu unutar organizacije, četvrto pitanje je glasilo: „Možete li navesti ostala radna mjesta u Vašem klubu? (Direktor, sportski direktor, tajnik...)“. Od 11 odgovora rezultati su bili sljedeći: dva kluba odgovorila su da nemaju zaposlene ugovorom, ali imaju tajnika i/ili sportskog direktora, dva kluba naglasila su da imaju poziciju tajnika i sportskog koordinatora isključivo na volonterskoj bazi, šest klubova navelo je pozicije sportskog direktora i tajnika. Samo jedan klub naveo je da u klubu imaju redom zaposlene: direktoricu, sportsku direktoricu, tajnicu, PR i marketing te organizatoricu škole rukometa.

Petim pitanjem saznalo se da samo jedan klub ima zaposlenu osobu koja brine o računovodstvenim/knjigovodstvenim poslovima, dok preostali klubovi angažiraju osobe izvan organizacije.



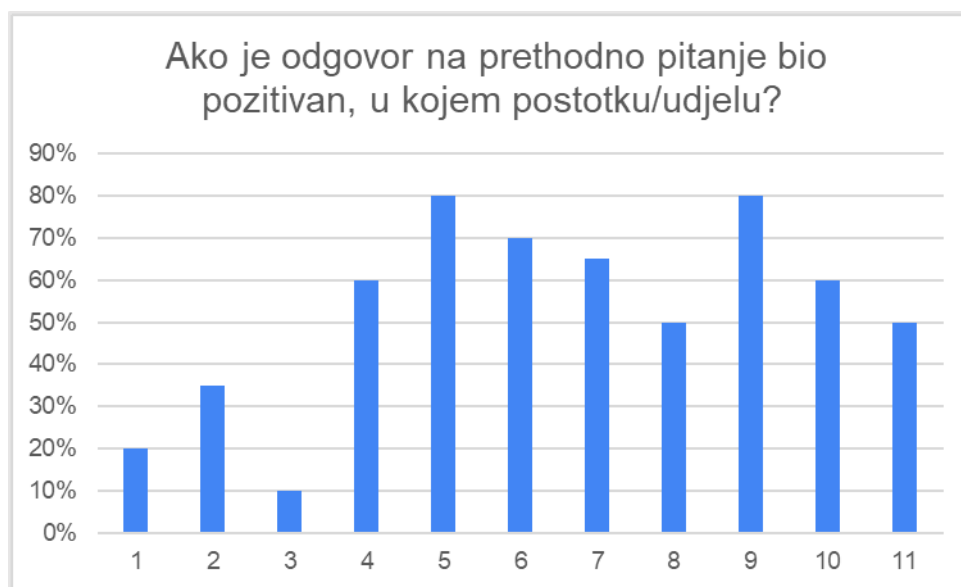
Grafikon 3. Računovodstvene/knjigovodstvene aktivnosti klubova

Šestim pitanjem željelo se doći do saznanja sudjeluje li grad u financiranju rukometnih klubova, na što je svih 11 klubova (100 %) odgovorilo potvrdno.



Grafikon 4. Financiranje klubova

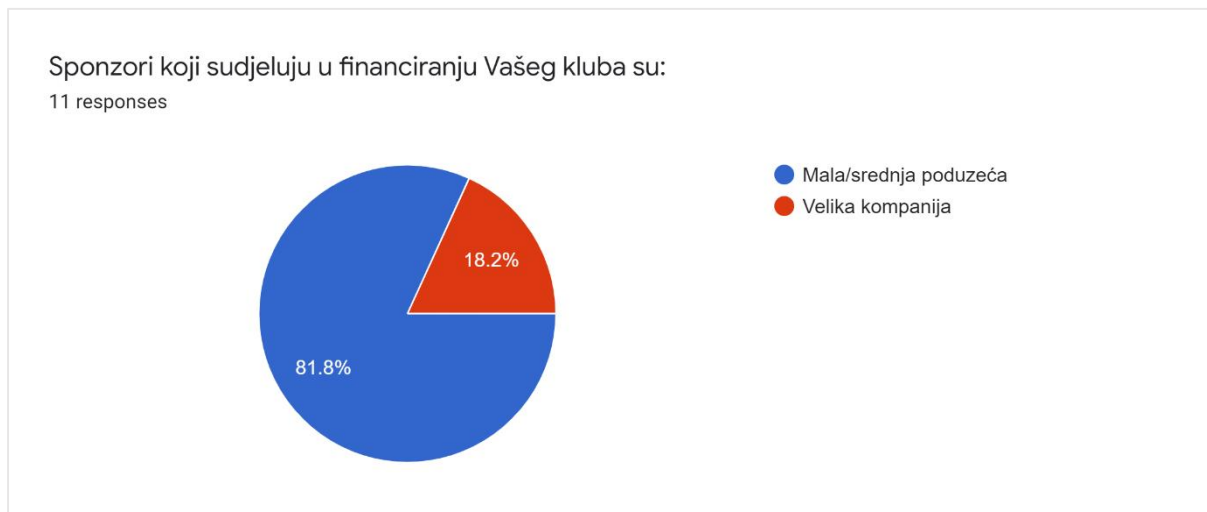
Odgovorima na sedmo pitanje saznajemo u kojim postotcima im je pružena financijska pomoć grada. Klubovi su naveli raspon od 10 do 80 posto. Najviše podjednakih odgovora pronalazimo na 50 i 60 % (5) te dva kluba kojima grad pomaže i do 80 %.



Grafikon 5. Postotak gradskog financiranja klubova

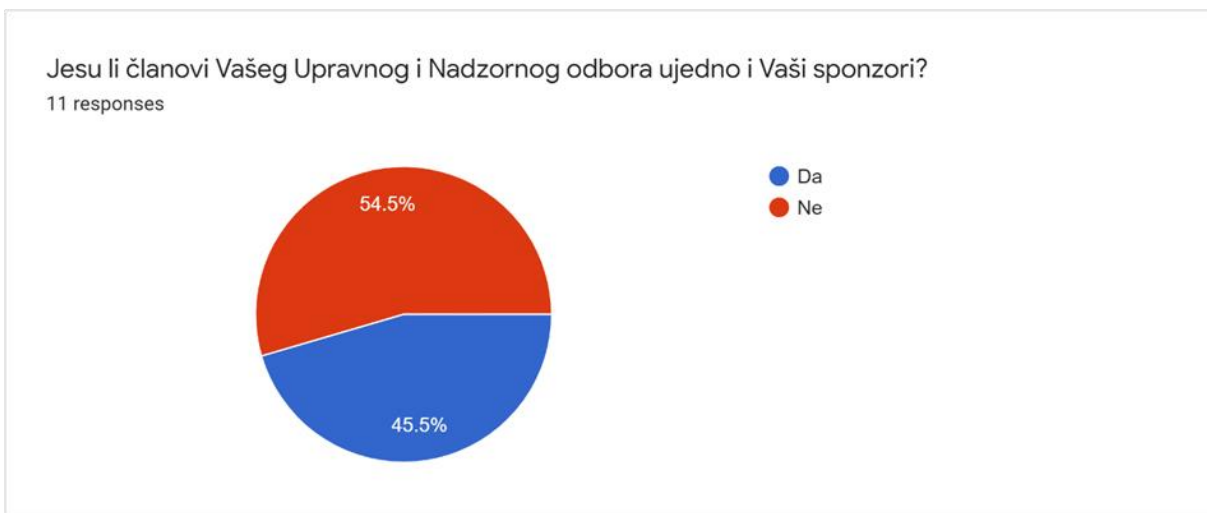


Na pitanje o sponzorima koji potpomažu klubovima ispitanici su imali ponuđena dva odgovora: „Mala/srednja poduzeća“ ili „Velika kompanija“. Devet (81,8 %) klubova navelo je da je riječ o malim poduzećima, a samo dva kluba (18,2 %) da ih sponzorira velika kompanija.



Grafikon 6. Sponzori klubova

Deveto pitanje glasilo je: „ Jesu li članovi Vašeg Upravnog i Nadzornog odbora ujedno i Vaši sponzori?“. S mogućnošću „Da/Ne“ odgovora njih 5 (45,5 %) odgovorilo je pritiskom na odgovor „Da“, a preostalih 6 (54,5 %) na „Ne“.



Grafikon 7. Članovi UO i NO u ulozi sponzora

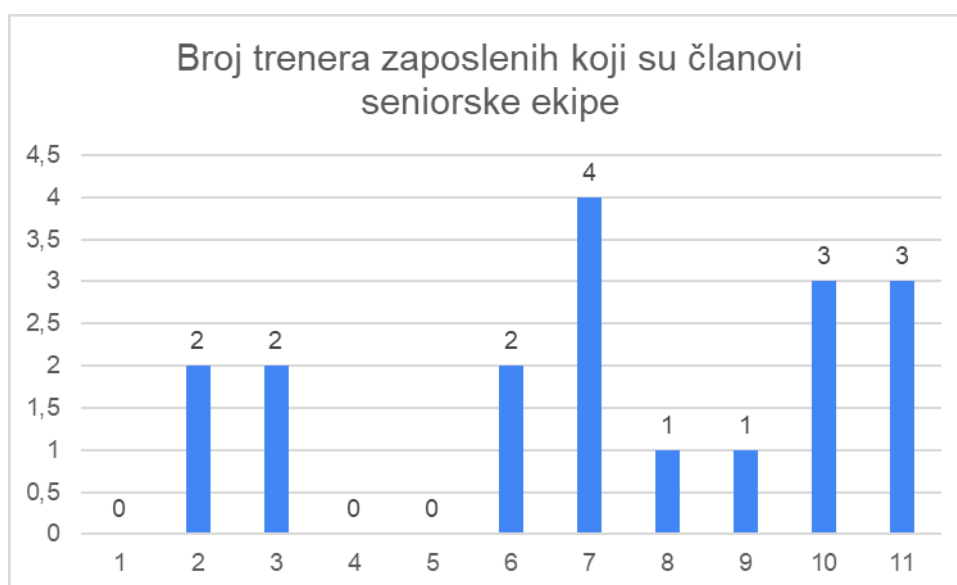
Iduće pitanje bilo je povezano s prethodnim te se u njemu tražilo da se navede u kojem su broju članovi zastupljeni. Samo pet klubova navelo je da su financijski potpomognuti članovima upravnog i nadzornog odbora: jedan klub naveo je pet članova, dva kluba navela su četiri člana, dok su preostala dva navela broj od tri i dva člana sponzora.

„Koliko Vaš klub broji zaposlenih trenera?“ glasilo je jedanaesto pitanje. Iz priloženog grafikona ispod teksta možemo vidjeti da je riječ o brojkama od 0 do 8 zaposlenih trenera. Klubovi koji su odabrali brojku „0“ naveli su da su njihovi treneri volonteri. Dakle, broj zaposlenih trenera prosječno se kreće oko broja tri.



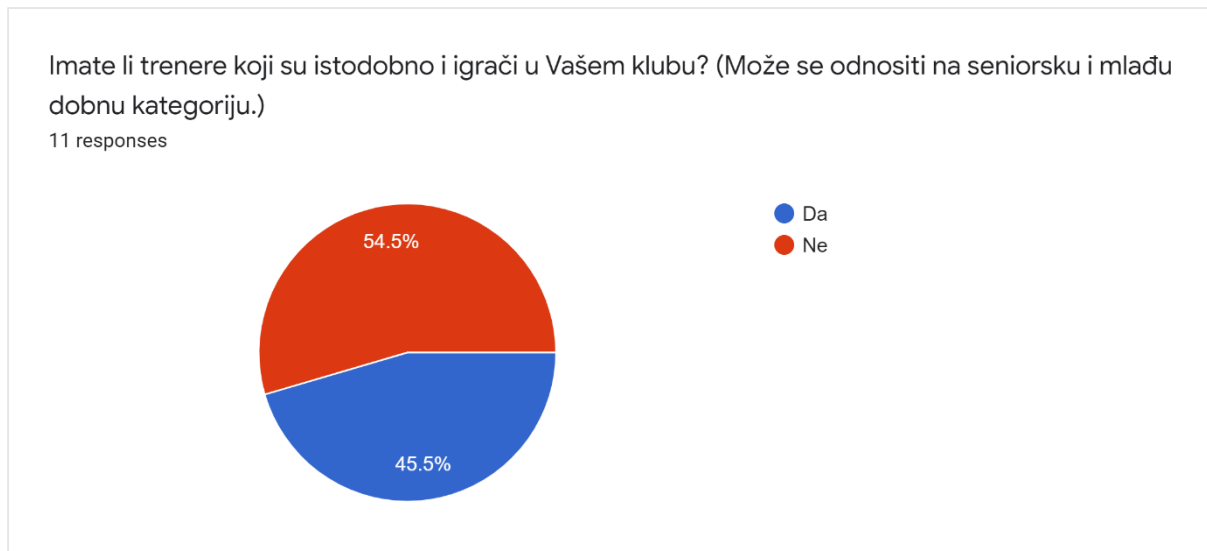
Grafikon 8. Broj zaposlenih trenera u klubovima

U dvanaestom pitanju željelo se saznati koliko je zaposlenih trenera članova seniorske ekipe. Brojkom „0“ odgovorilo je 27 % (3) ispitanika, što znači da treneri nisu zaposleni ugovorom te su volonteri, 18 % (2) ispitanika navelo je jednog trenera, 27 % (3) navelo je tri trenera, 18 % (2) po dva trenera te jedan ispitanik četiri trenera.



Grafikon 9. Treneri članovi seniorske ekipe

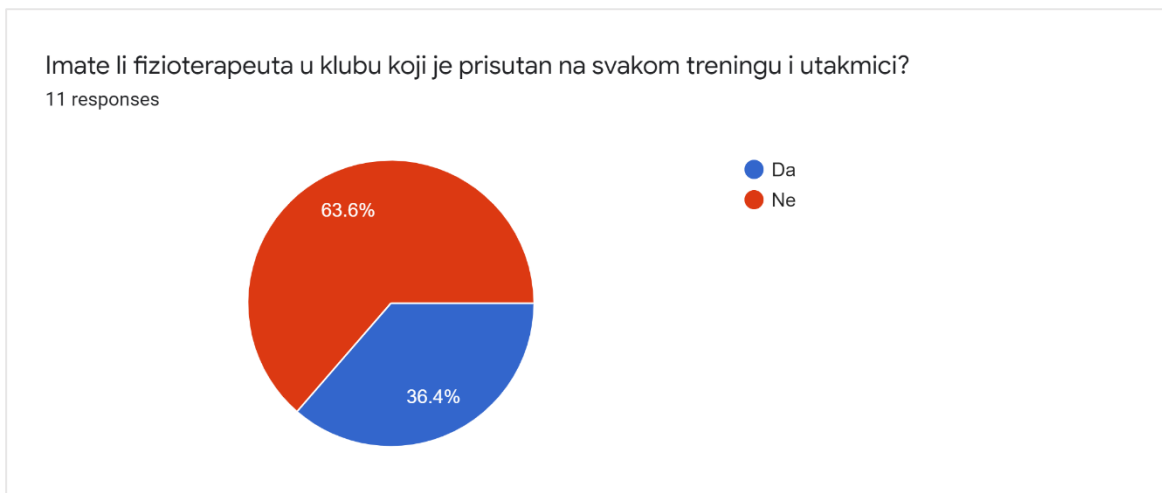
Na pitanje „Imate li trenere koji su istodobno i igrači u Vašem klubu? (Može se odnositi na seniorsku i mlađu dobnu kategoriju.)“ pet ispitanika (45,5 %) odgovorilo je da imaju, a preostalih šest (54,55 %) da nemaju.



Grafikon 10. Zastupljenost trenera-igrača u klubovima

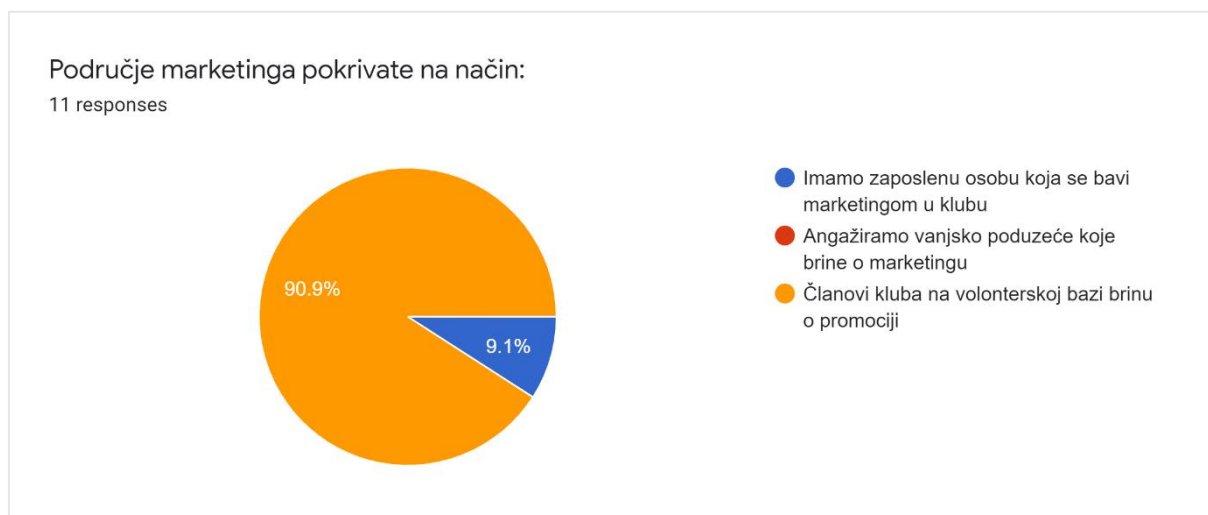
Nadalje, ispitanike se tražilo da navedu broj osoblja koji standardno prisustvuju radu seniorske ekipe i njihov opis posla. Nakon analize samostalno upisanih odgovora na ovo pitanje dolazimo do sljedećih podataka: svih 11 klubova (100 %) navelo je da u radu seniorske ekipe prisustvuju glavni i pomoćni trener, 36,4 % navelo je i kondicijskog trenera, a 45,5 % ispitanika i trenera vratarki kao standardnog člana stožera. Samo dva kluba odgovorila su da imaju popunjene sve četiri pozicije stručnog stožera, dok je jedan klub odgovorio da imaju jednog trenera, koji je ujedno glavni i kondicijski trener te trener vratarki.

U odgovorima na petnaesto pitanje „Imate li fizioterapeuta u klubu koji je prisutan na svakom treningu i utakmici?“ saznajemo da samo četiri kluba od 11 ispitanih (36,4 %) ima prisutnog fizioterapeuta na svakom treningu ili utakmici. Preostalih 64 % ispitanika izjasnilo se da nema.



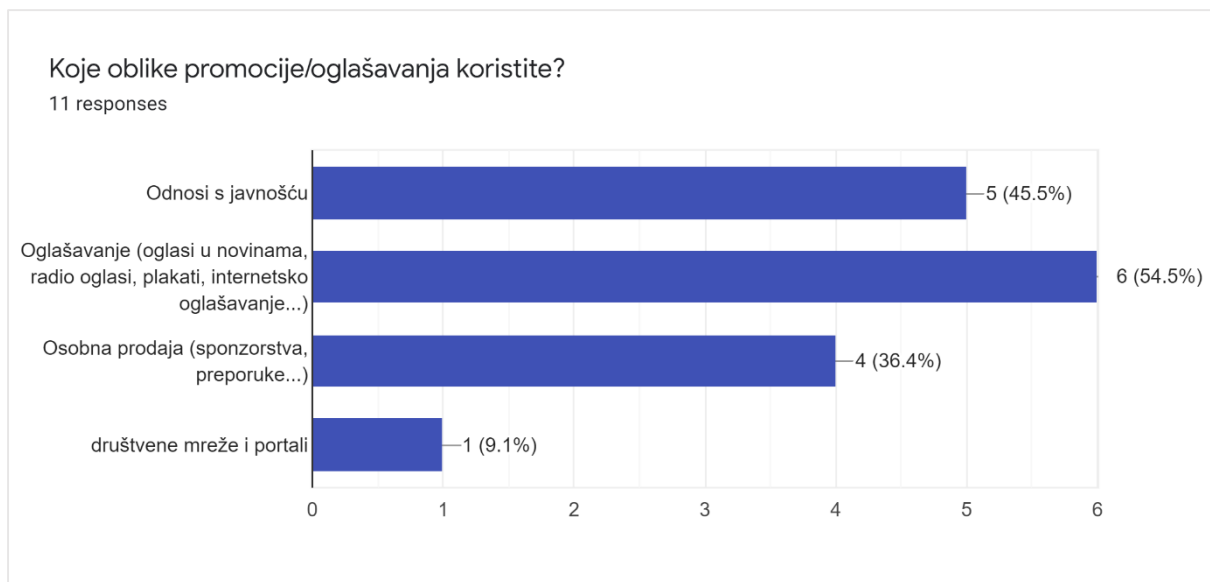
Grafikon 12. Zastupljenost fizioterapeuta u klubovima

Šesnaesto pitanje odnosilo se na marketinške aktivnosti koje klubovi koriste radi vlastite promocije. Ponuđeni odgovori su glasili: „Imamo zaposlenu osobu koja se bavi marketingom u klubu.“, „Angažiramo vanjsko poduzeće koje brine o marketingu.“ i „Članovi kluba na volonterskoj bazi brinu o promociji.“. Njih 90,9 % odgovorilo je da se marketinške aktivnosti pokrivaju na volonterskoj bazi unutar kluba, dok je samo jedan ispitanik (9,1 %) odgovorio da za marketing ima zaposlenu osobu (PR).



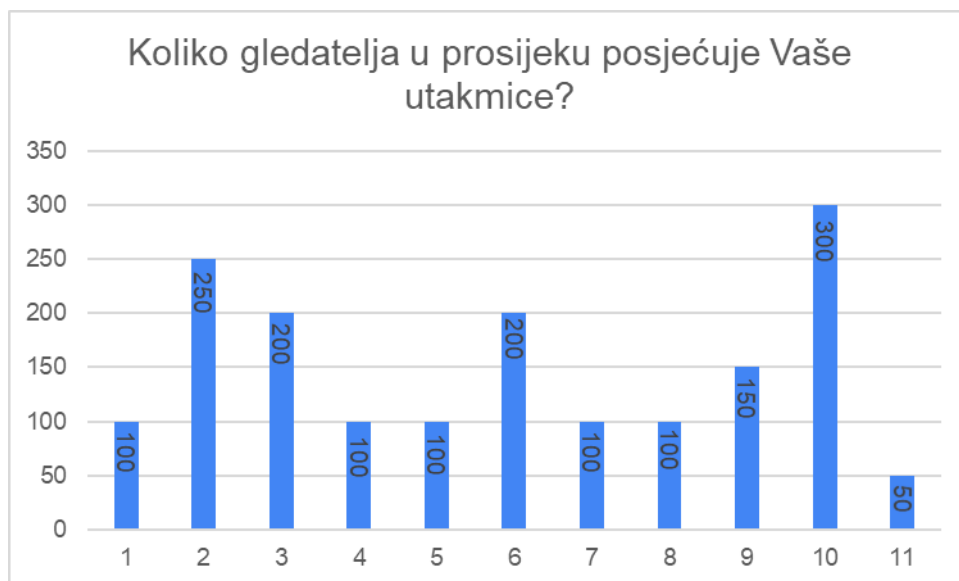
Grafikon 11. Marketinške aktivnosti u klubovima

Idućim pitanjem dolazimo do saznanja koje oblike promocije/oglašavanja klubovi koriste. U ovom pitanju ispitanici su imali četiri ponuđena odgovora s mogućnošću višestrukog odabira. Pet ispitanika (45,5 %) odgovorilo je da koriste „Odnose s javnošću“, 54,5 % navelo je „Oglašavanje (oglasu u novinama, radiooglasu, plakati, internetsko oglašavanje...)“, 35,4 % „Osobnu prodaju (sponzorstva, preporuke...)“ te 9,1 % da koriste društvene mreže i portale.



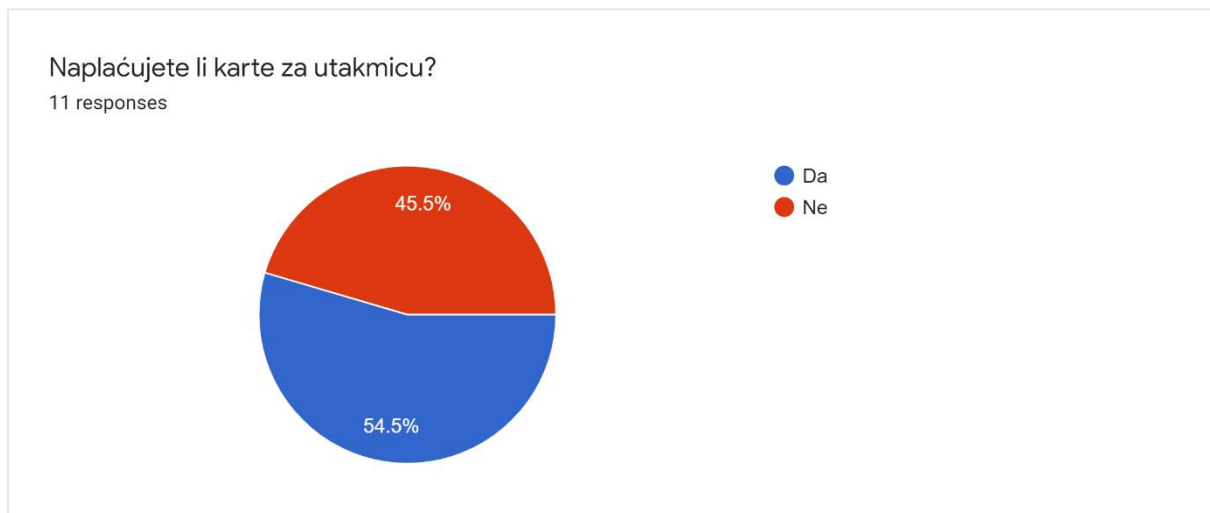
Grafikon 13. Oblici promocije u klubovima

Odgovori na pitanje „Koliko gledatelja u prosjeku posjećuje Vaše utakmice?“ dali su sljedeće rezultate: 45,5 % klubova navelo je da ugošćuju oko 100 gledatelja, 9,1 % ugošćuje do 150 gledatelja, 27,3 % od 200 do 250 gledatelja, 9,1 % do 300 te 9,1 % ugošćuje samo 50 gledatelja po utakmici.



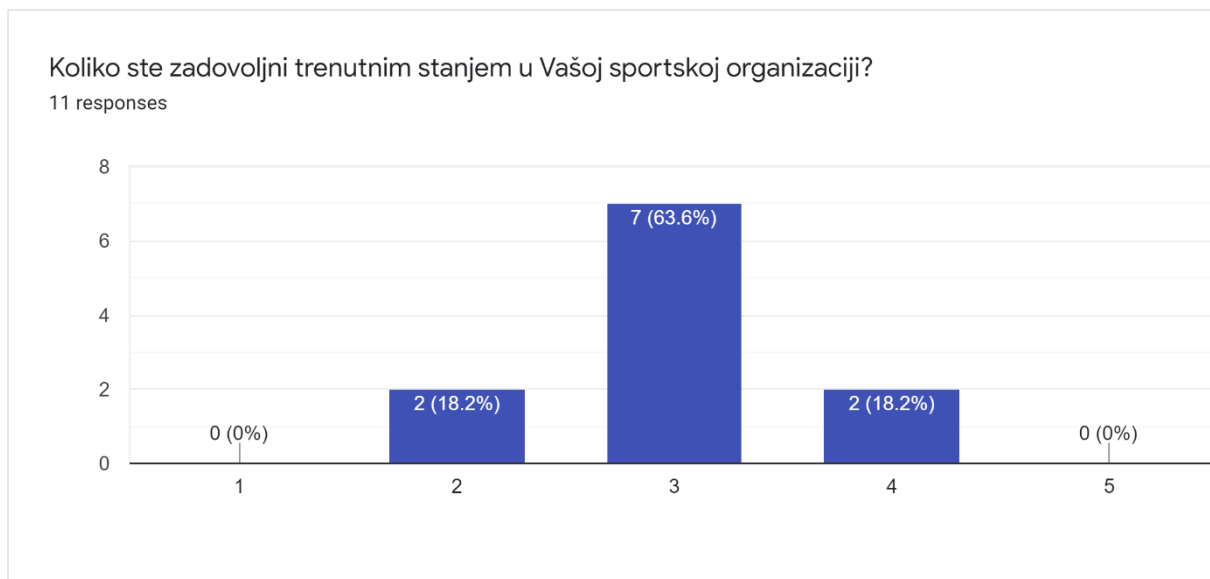
Grafikon 14. Prosječni broj gledatelja na utakmicama

Na pitanje „Naplaćujete li karte za utakmicu?“ 54,5 % ispitanika odgovorilo je da naplaćuju, a preostalih 45,5 % da ne naplaćuju karte.



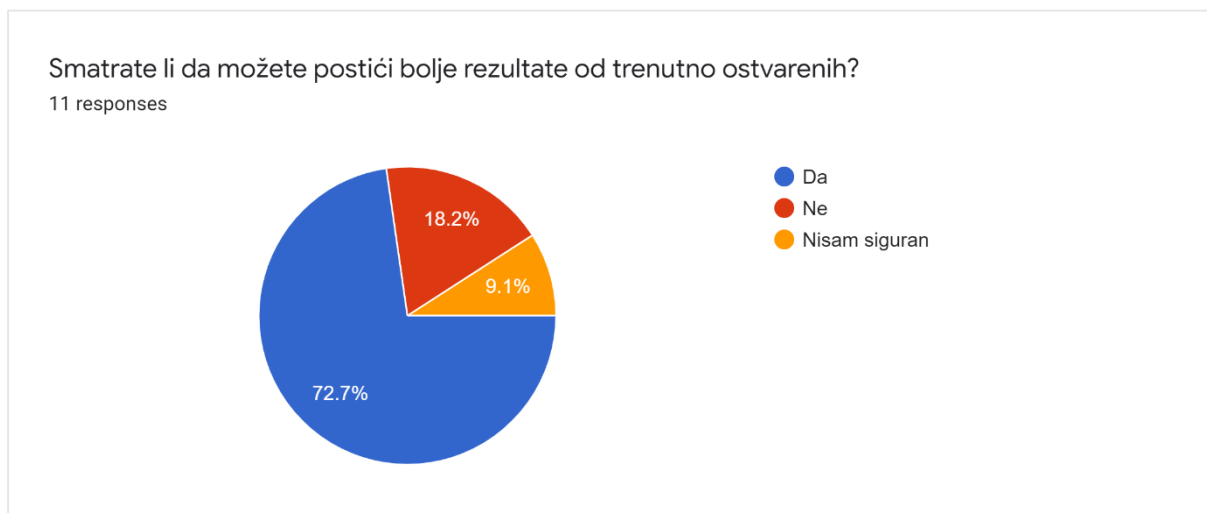
Grafikon 15. Naplata karata za ulaz na utakmicu

Dvadeseto pitanje odnosilo se na zadovoljstvo trenutnim stanjem u sportskoj organizaciji. Odgovori su bili ponuđeni ljestvicom od jedan do pet, u kojoj je jedan označavao „potpuno nezadovoljstvo“, a pet „potpuno zadovoljstvo“. Najviše ispitanika, njih 63,6 %, trenutno stanje u organizaciji ocijenilo je ocjenom 3 (niti zadovoljan niti nezadovoljan), 18,2 % dalo je ocjenu 4 (donekle zadovoljan) te je 18,2 % trenutnu situaciju ocijenilo ocjenom 2.



Grafikon 16. Zadovoljstvo stanjem u organizaciji

Odgovorima na 21. pitanje ispitanici su iznijeli stav o mogućnosti postizanja boljih rezultata od trenutno ostvarenih. Od ukupnog broja ispitanih (11), 72,7 % odgovorilo je kako misle da mogu postići bolje od trenutnog, 18,2 % misle da ne mogu, dok je 9,1 % ispitanika odgovorilo s „Nisam siguran“.



Grafikon 17. Postizanje boljih rezultata u organizaciji

U posljednjem pitanju od ispitanika se tražilo da sami unesu odgovore na pitanje „Što biste naveli kao glavne nedostatke koji Vas sprječavaju u podizanju kvalitete i konkurentnosti Vašeg sportskog kluba u odnosu na druge?“. Riječi poput „financije“, „proračun“ i „uvjeti rada“ bili su zastupljeni u gotovo svakom drugom odgovoru na ovo pitanje. Osim odgovora da smatraju da grad i sponzori neadekvatno financijski prate organizaciju i ambiciju kluba, kao glavne nedostatke u podizanju kvalitete ispitanici su naveli i: kvalitetniji igrački kadar, nedovoljan rad s talentiranim igračicama, lošu prometna povezanost s većim gradovima, manjak termina za treninge u dvoranama, udaljenost od većih sveučilišta i slabu materijalnu potporu, što uzrokuje odlazak mladih, te nemogućnost zapošljavanja kvalitetnih trenera na neodređeno radno vrijeme.

## 8. RASPRAVA

Detaljna analiza istraživanja pružila nam je sliku trenutnog stanja ženskih rukometnih klubova u Hrvatskoj. Rezultati dobiveni analizom prikupljenih podataka upućuju na činjenicu da klubovi dijele slične organizacijske i financijske probleme, dok se samo jedan ispitanik (klub) svojim odgovorima razlikovao od drugih.

Analizirajući povratne informacije ispitanih klubova o financiranju sportskog kluba, dolazimo do saznanja da im je pružena financijska pomoć grada u rasponu od 10 do 80 posto. Najviše podjednakih odgovora pronalazimo na 50 i 60 % (5), dva kluba kojima grad pomaže 70 – 80 % te su preostali potpomognuti u iznosu od 10, 20 i 35 %. S obzirom na to da se ne mogu osloniti samo na gradski izvor prihoda, klubovi su primorani pronalaziti druge resurse. Devet ispitanika (81,8 %) navelo je da su pomoć u sponzorstvu kluba pronašli u malim poduzećima, a samo dvoje (18,2 %) da ih sponzorira velika kompanija. Pet ispitanika (45,5 %) navelo je da su članovi njihovog upravnog i nadzornog odbora kluba ujedno i njihovi sponzori: jedan klub naveo je pet članova, dva kluba navela su četiri člana, dok su preostala dva navela broj od tri i dva člana sponzora.

Sumirajući odgovore, možemo reći da su gotovo svi klubovi u nepovoljnom financijskom stanju. Nedovoljnom pomoći grada, koja se uglavnom proteže do 50 % (što je dovoljno tek da pokriju tehničke troškove), okreću se sponzorima koji su voljni poduprijeti sport. Pomoć najviše pronalaze u malim poduzećima koja imaju šansu profitirati od sponzorstva, no i dalje nedovoljno za ozbiljniji iskorak: kvalitetniji igrački kadar, više zaposlenih trenera i stručnog osoblja, bolji novčani izdatci, bolji uvjeti za trening itd.

Na temelju toga zaključujemo da se odgovori ispitanika na temelju ankete poklapaju s navedenom hipotezom o dominantnom financiranju klubova prihodima privatnih sponzorstava te se hipoteza prihvaća.

Riječ „zapošljavanje“ u nekim ženskim rukometnim klubovima gotovo je stran pojam. Analizirajući odgovore na pitanje kojim se željelo saznati koliko zaposlenih trenera imaju u klubu, nailazimo na brojku 0. Točnije, tri kluba odgovorila su da im treneri rade isključivo na volonterskoj bazi. Ostali ispitanici naveli su po dva, tri, četiri, sedam i osam zaposlenih trenera u cijelom klubu. Isto tako, treba naglasiti da se pitanje odnosilo na cjelokupni rad kluba uzimajući u obzir da svaki klub ima najmanje dvije ili tri ekipe različitog uzrasta i ranga natjecanja. Nadalje, u svrhu prikupljanja informacija o uvjetima u kojima klub djeluje željelo se saznati broj osoblja koji standardno prisustvuje radu seniorske ekipe i njihov opis posla.



Analizom odgovora na to pitanje nailazimo na sljedeće podatke: svih 11 klubova (100 %) navelo je da u radu seniorske ekipe prisustvuju glavni i pomoćni trener, 36,4 % navelo je i kondicijskog trenera, a 45,5 % ispitanika i trenera vratarki kao standardnog člana stožera. Samo dva kluba odgovorila su da imaju popunjene sve četiri standardne pozicije stručnog stožera, dok je jedan klub odgovorio da ima jednog trenera koji je ujedno glavni i kondicijski trener te trener vratarki. Također, treba navesti da je pet ispitanika (45,5 %) odgovorilo da imaju trenere koji su istodobno i igrači u klubu.

Što se tiče brige o zdravstvenom stanju igračica, samo četiri kluba od 11 ispitanih (36,4 %) ima prisutnog fizioterapeuta na svakom treningu ili utakmici. Preostalih 64 % izjasnilo se da nemaju, već se snalaze po potrebi.

U nizu riječi (bez zaposlenog trenera, volontiranje, jedan ili dva člana seniorskog stožera, treneri-igrači, odsustvo fizioterapeuta) kojima se opisuje dio osoblja u hijerarhijskom lancu, čiji je posao stečeno znanje prenijeti na igračice u njihovom individualnom napretku i time postizati što bolje rezultate, jasno zaključujemo da manje od 50 % klubova koji su sudjelovali u istraživanju imaju ispunjene uvjete za kvalitetan razvoj igračica. Barem tri člana stručnog stožera zajedno s fizioterapeutom te najmanje dva obrazovana trenera mlađih kategorija trebali bi predstavljati minimum uvjeta u svakom klubu. Navedena hipoteza se prihvaća.

U nastavku analiziranja rezultata nailazimo na podatak da 90 % ispitanih klubova nemaju zaposlenu osobu koja se bavi marketingom u klubu, već se članovi kluba na volonterskoj bazi brinu o promociji. Uzimajući u obzir prethodno stečeno saznanje o lošoj financijskoj situaciji, ovaj podatak i nije toliko začuđujući. Međutim, nedostatak kompetentne osobe za to radno mjesto za sobom povlači i druge probleme. U nedostatku marketinškog znanja izostaju i važne marketinške aktivnosti koje bi privukle pažnju simpatizerima sporta te ih time privukli na posjet rukometnim utakmicama. Razni su motivi koji pokreću gledatelje/navijače za posjet sportskim događajima. Oni mogu biti psihološki (stimulacija, bijeg, vizualno zadovoljstvo, drama i zabava), sociokulturološki (obiteljska i društvena interakcija, kulturna povezanost) i motivi samopoimanja (pripadanje, zamjensko postignuće...). (Kos Kavran A., Kralj A., 2016. prema Smithu, 2008.)

Svaki se grad odnosno klub razlikuje te iza sebe ima drugačiju povijest – uspješnu ili manje uspješnu. Stoga bi angažman osoba ili poduzeća educiranih u području marketinga trebao biti isplativ potez. Oni svojim znanjem mogu prepoznati koji motivi najviše pokreću navijače te prilagođenim marketinškim aktivnostima uvelike pridonijeti povratku gledatelja na tribine. U

nedostatku svega navedenog klubovi trenutno broje od 100 do 200 gledatelja na domaćim utakmicama u sportskim objektima koji ih u prosjeku primaju barem 1000.

Generalno gledajući, formula u sportu je jednostavna. Bez pristojnih novčanih ulaganja nema ni kvalitetnog igračkog sastava. Izostankom kvalitete izostaju i dobri rezultati. Nedostatkom dobrih rezultata smanjuje se i podrška s tribina.

## 9. ZAKLJUČAK

Pišući ovaj rad, potvrdila sam svoje uvjerenje da je ženski rukomet u Hrvatskoj u silaznoj putanji. Analizom rezultata ankete susrećemo se s približnim prikazom organizacijske strukture, sustava rada i okolnosti u kojima se klubovi nalaze. Klubovi se iz godine u godinu suočavaju s lošom financijskom situacijom koja se odražava na sportske rezultate, stagniranje igračica te, na kraju, i sliku samog sporta.

Spoznajom da su dvije hipoteze koje su predstavljene kao cilj ovog istraživanja prihvaćene, bez dvojbi možemo zaključiti da je ženski rukomet u Hrvatskoj na amaterskoj razini. Klubovi, uz gradske prihode, previše ovise o sponzorskim donacijama – kojih je sve manje. Izostankom financijskih sredstava klubovi su prisiljeni koristiti mlade i nedovoljno spremne igračice u seniorskom rangu kako bi upotpunili nedostatak igračkog kadra. Osim što one prerano preuzimaju uloge za koje nisu spremne, nepovoljna financijska situacija ostavlja trag i u nedovoljnom broju adekvatnog klupskog osoblja (trenera, medicinskih djelatnika) čija bi zadaća bila osigurati igračicama da prođu sve razvojne faze na njihovom putu prema vrhunskim sportašicama.

Lančana reakcija koju pokreće nedostatak novčanih sredstava često dovodi do situacije u kojoj su igračice primorane odabrati sport ili obrazovanje. Egzistencijalni problem, uzrokovan niskim novčanim uvjetima koje im klubovi mogu omogućiti, a koji je popraćen činjenicom da hrvatski sport nije potpomognut obrazovanjem, dovodi igračice da od vrhunske razine dođu do amaterske ili do odluke da prestanu igrati.

Sport je, uz turizam, najveći promotor naše države u svijetu. Poznati smo po velikom broju sportskih postignuća u raznim sportovima, pa tako i u rukometu, usprkos tomu što uvjetima ne možemo parirati velikim sportskim silama. Dakle, rukometnih talenata u našoj državi ne nedostaje. Ono što nedostaje je podrška države u podizanju rukometa kao sporta na razinu koju zaslužuje.

## 10. LITERATURA

1. Bartoluci, M. 2003. *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator.
2. Bartoluci, M.; Škorić, S. 2009. *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
3. Bronić, M.; Čustonja, Z.; Franić, J. i sur. 2012. „Načini i izvori financiranja sporta“ U: *Financiranje sporta u Republici Hrvatskoj s usporednim prikazom financiranja u Europskoj Uniji*,. Istraživački projekt. Institut za javne financije, str. 173 (20. 11. 2021.)  
<http://www.ijf.hr/upload/files/file/projekti/sport.pdf>
4. HRS, Hrvatski rukometni savez  
<https://hrs.hr/povijest/> (20. 1. 2022.)
5. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=53693> (31. 3. 2022.)
6. Kos Kavran, A.; Kralj, A. *Sportski marketing*  
<https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2020/09/Sportski-marketing-2.-izdanje-skripta.pdf> (22. 11. 2021.)
7. Kostešić, S. *Financijsko upravljanje i fiskalna odgovornost u sportskim udrugama*  
<https://www.hoo.hr/downloads/Konferencija%20lokalnog%20sporta%202013%20%20Financijsko%20upravljanje%20i%20fiskalna%20odgovornost.pdf> (20. 11. 2021.)
8. Nacionalni program športa 2019. – 2026., Republika Hrvatska, Središnji državni ured za sport  
[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA\\_2020\\_MINTIS/dokumenti/Nacionalni%20program%20%20C5%A1porta%202019-2026.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA_2020_MINTIS/dokumenti/Nacionalni%20program%20%20C5%A1porta%202019-2026.pdf) (15. 9. 2021.)
9. Sentđerđi, M. 2009. „Marketing u športskim klubovima“, časopis *Olimp*, broj 30, 24-25
10. Statut HRS-a. 2021. Statut Hrvatskog rukometnog saveza  
[https://hrs.hr/download/savez/Statut\\_08-04-2021.pdf](https://hrs.hr/download/savez/Statut_08-04-2021.pdf) (27. 1. 2022.)
11. Tomić, M. 2007. *Sportski menadžment*. Beograd: Data Status
12. Zakon o sportu (NN 71/06, 150/08, 124/10,124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16)

**POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Razine menadžmenta u sportu .....  | 10 |
| Slika 2. Broj klubova i registriranih sportaša u prvih pet ekipnih sportova u RH u 2017. .... | 14 |
| Slika 3. Službeni logo Hrvatskog rukometnog saveza .....                                      | 15 |

---

**POPIS GRAFIKONA**

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Sportska djelatnost klubova .....                       | 20 |
| Grafikon 2. Status klubova u sportskoj djelatnosti .....            | 21 |
| Grafikon 3. Računovodstvene/knjigovodstvene aktivnosti klubova..... | 21 |
| Grafikon 4. Financiranje klubova.....                               | 22 |
| Grafikon 5. Postotak gradskog financiranja klubova .....            | 22 |
| Grafikon 6. Sponzori klubova .....                                  | 23 |
| Grafikon 7. Članovi UO i NO u ulozi sponzora.....                   | 23 |
| Grafikon 8. Broj zaposlenih trenera u klubovima .....               | 24 |
| Grafikon 9. Treneri članovi seniorske ekipe .....                   | 25 |
| Grafikon 10. Zastupljenost trenera-igrača u klubovima.....          | 25 |
| Grafikon 11. Zastupljenost fizioterapeuta u klubovima.....          | 26 |
| Grafikon 12. Marketinške aktivnosti u klubovima.....                | 26 |
| Grafikon 13. Oblici promocije u klubovima .....                     | 27 |
| Grafikon 14. Prosječni broj gledatelja na utakmicama .....          | 28 |
| Grafikon 15. Naplata karata za ulaz na utakmicu .....               | 28 |
| Grafikon 16. Zadovoljstvo stanjem u organizaciji .....              | 28 |
| Grafikon 17. Postizanje boljih rezultata u organizaciji .....       | 29 |

---

**PRILOZI**

## Anketna pitanja

1. Za sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju Vaš klub je registriran kao:
  - a) Sportska udruga za natjecanje
  - b) Sportsko dioničko društvo
2. Tijekom sudjelovanja u sportskim natjecanjima Vaš sportski klub ima:
  - a) profesionalni status
  - b) amaterski status
3. Možete li hijerarhijski navesti upravljačko ustrojstvo kluba te pored toga napisati broj članova? (Npr. Upravni odbor /9/, Nadzorni odbor /9/, predsjednik itd.)
4. Možete li navesti ostala radna mjesta u Vašem klubu? (Direktor, sportski direktor, tajnik...)
5. Za računovodstvene/knjigovodstvene poslove u Vašem klubu brine:
  - a) osoba zaposlena u klubu
  - b) angažirane usluge osoba koja nisu zaposlenici kluba
  - c) drugo:
6. Sudjeluje li grad u financiranju Vašeg kluba?
  - a) Da
  - b) Ne
7. Ako je odgovor na prethodno pitanje bio pozitivan, molimo Vas da navedete postotak ili udio financiranja grada.
8. Sponzori koji sudjeluju u financiranju Vašeg kluba su:
  - a) Mala/srednja poduzeća
  - b) Velika kompanija
  - c) Drugo:
9. Jesu li članovi Vašeg Upravnog i Nadzornog odbora ujedno i Vaši sponzori?
  - a) Da
  - b) Ne
10. (Ako je odgovor na prethodno pitanje pozitivan.) U kojem broju su oni zastupljeni?

11. Koliko zaposlenih trenera ima Vaš klub?

12. Koliko je tih trenera članova stručnog stožera seniorske ekipe?

13. Imate li trenere koji su istodobno i igrači u Vašem klubu? (Može se odnositi na seniorsku i mlađu dobnu kategoriju.)

a) Da

b) Ne

14. Možete li navesti broj osoblja koji standardno prisustvuju radu seniorske ekipe i njihov opis posla? (Glavni, pomoćni, kondicijski trener...)

15. Imate li fizioterapeuta u klubu koji je prisutan na svakom treningu i utakmici?

a) Da

b) Ne

16. Tko se bavi marketingom Vašega kluba?

a) Imamo zaposlenu osobu koja se bavi marketingom kluba.

b) Angažiramo vanjsko poduzeće koje brine o marketingu.

c) Članovi kluba na volonterskoj bazi brinu o promociji.

17. Koje oblike promocije/oglašavanja koristite?

a) Odnose s javnošću

b) Oglašavanje (oglas u novinama, radiooglas, plakati, internetsko oglašavanje...)

c) Osobnu prodaju (sponzorstva, preporuke...)

d) Drugo:

18. Koliko gledatelja u prosjeku posjećuje utakmice Vašega kluba?

19. Naplaćujete li karte za utakmicu?

a) Da

b) Ne

20. Koliko ste zadovoljni trenutnim stanjem u Vašoj sportskoj organizaciji?

Potpuno nezadovoljan 1, 2, 3, 4, 5 potpuno zadovoljan

21. Smatrate li da možete postići bolje rezultate od trenutno ostvarenih?



- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran

22. Što biste naveli kao glavne nedostatke koji Vas sprječavaju u podizanju kvalitete i konkurentnosti Vašeg sportskog kluba u odnosu na druge?