Karakteristike menadžera u sportu: sposobnosti, znanja i vještine

Stokić, Mislav

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Kinesiology / Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:117:590913

Rights / Prava: Attribution 4.0 International/Imenovanje 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

KINEZIOLOŠKI FAKULTET

(studij za stjecanje visoke stručne spreme

i stručnog naziva: magistar kineziologije)

Mislav Stokić

KARAKTERISTIKE MENADŽERA U SPORTU: SPOSOBNOSTI, ZNANJA I VJEŠTINE

(diplomski rad)

Mentor:

doc.dr.sc. Sanela Škorić

Zagreb, lipanj 2018.

KARAKTERISTIKE MENADŽERA U SPORTU: SPOSOBNOSTI, ZNANJA I VJEŠTINE

Sažetak:

Glavni cilj ovog diplomskog rada prikupiti mišljenja budućih kineziologa na uzorku od 120 ispitanika, studenata kineziologije četvrte godine, koje su to sposobnosti, znanja i vještine potrebne menadžerima u sportu i u kojoj mjeri uspjeh menadžera ovisi o njihovim sposobnostima ili pak nekim drugim čimbenicima. Dobiveni podaci su obrađeni neparametrijskom deskriptivnom statistikom što uključuje medijan, mod, frekvencije vrijednosti, minimum i maksimum vrijednosti. U konačnici ovim radom se želi dokazati značaj školovanja u radu i uspjehu menadžera u sportu. Zaključili smo da su najvažnije sposobnosti, znanja i vještine prema mišljenjima studenata sposobnost organizacije posla, zatim stručnost, sposobnost koordinacije poslova, sposobnost predviđanja te veliko menadžersko iskustvo, a također spremnost na preuzimanje rizika je vrlo važna karakteristika menadžera, zatim sposobnost organizacije posla, stručnost te poduzetničke sposobnosti.

Ključne riječi: mišljenja, neparametrijske metode, uspjeh, iskustvo, stručnost

SPORT MANAGERS' CHARACTERISTICS: ABILITIES, KNOWLEDGE AND SKILLS

Summary

The main objective of this graduate thesis was to collect opinions of future kinesiologists on an sample of 120 respondents, fourth year kinesiology students, which abilities, knowledge and skills are needed to sport managers and to what extent the achievements of an manager depends on their abilities or other factors such as. The obtained data were processed with the help of nonparametric descriptive technique which includes median, mode, frequency values and minimum and maximum value. Ultimately, with this thesis, the significance of schooling in the work and accomplishments of the sport manager, was meant to be proven.

Key words: opinions, unparametric methods, accomplishment, experience, expertise

Sadržaj

1) UVOD 4
2) CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 11
3) METODE ISTRAŽIVANJA 12
4) REZULTATI I RASPRAVA 15
4.1 ŠTO ODREĐUJE USPJEH MENADŽERA U SPORTU? 15
4.2. MENADŽMENT – ZNANOST, UMIJEĆE ILI VJEŠTINA? 17
4.3. KOJI ČIMBENICI UTJEČU NA USPJEH MENADŽERA U SPORTU? 19
4.4 KOJA SU ZNANJA POTREBNA MENADŽERIMA U SPORTU? 21
4.5 PET NAJVAŽNIJIH SPOSOBNOSTI, ZNANJA I VJEŠTINA KOJA SU POTREBNA ZA USPJEH MENADŽERU U SPORTU 23
5) ZAKLJUČAK 28
6) LITERATURA 30
7) PRILOG 1. 33

1) UVOD

Riječ menadžment potječe od latinske riječi „manus“ (ruka), na engleskom glagol „manage“ što bi se na hrvatski prevelo rukovođenje. Iz toga proizlazi da su zapravo riječ menadžment i rukovođenje sinonimi jer sve funkcije menadžmenta su na neki način rukovođenje, i to tehnikom ili pak ljudskim resursima. Tako se oba izraza koriste u općem i neodređenom značenju za bilo koju razinu u organizaciji kao npr. *Top management* ili vrhovno rukovodstvo, *Middle management* ili srednje rukovodstvo i *First level management* odnosno prva, najniža, razina menadžmenta.

Menadžment je vrlo složen pojam i može se različito definirati sa različitih aspekata. Možemo ga promatrati kao poslovan proces, nositelja određenih funkcija i vještina u poduzeću, znanstvenu disciplinu, profesiju ili kao funkciju u poduzeću (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Većina autora je prihvatila definiciju menadžmenta kao poslovnog procesa koja glasi: „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“ (Weihrich i Koontz, 1998, str. 4) Iz navedenog proizlaze i njegove bitne karakteristike, i to: rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća odnosno organizacije, efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi i promjenjiva okolina.

Prvi počeci menadžmenta kao procesa javljaju se u vrijeme robovlasničkog društva (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). U antičkom Rimu postojala je poznata institucija *Vilicusa* koji je bio upravitelj poljoprivrednog imanja i nadzirao je robove u ime robovlasnika. Zatim, u ranom kapitalizmu, nije postojala funkcija menadžmenta (rukovođenja), jer su vlasnici sredstava kao upravljači, organizirali proces proizvodnje i proizvodili. Tek kada je akumulacija sredstava dozvolila vlasniku da se oslobodi nekih funkcija koje je samostalno izvršavao, prebacivao ih je na posebne kategorije ljudi, a vlasnici su se postupno oslobađali funkcije menadžmenta, odnosno rukovođenja. Prema P. Druckeru (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004), korijen menadžmenta je tamo gdje su vlasnici jednog poduzeća delegirali zadatke na suradnike koje oni nisu sami mogli obaviti. Danas, teško da bi ijedno poduzeće moglo funkcionirati i opstati bez menadžmenta. Previše je izazova i zahtjeva kojima su izložene organizacije i bez dobrog menadžmenta tj. bez dobrih odnosa ljudi unutar organizacije ona ne bi mogla egzistirati.

Sličan je razvojni put menadžmenta u sportu. Prvi sportski klubovi osnovani su u Engleskoj krajem 18. i početkom 19. stoljeća u kojima se aristokratsko članstvo bavi streljaštvom, jedrenjem, veslanjem i kriketom (Jajčević, 2010). No, za primjenu principa menadžmenta ova su udruženja postala zanimljiva kada su za poslovanje ovih organizacija postali važni „brojni aspekti kao što su financijski, marketinški i onaj vezan za ljudske resurse." (Beech i Chadwick, 2010, str. 8)
U tom smislu pod pojmom menadžmenta u sportu zapravo podrazumijevamo „proces organiziranja ili upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa." (Bartoluci 2002, citirano u Bartoluci i Škorić, 2009, str. 75). Prema Bartoluci i Škorić (2009, str. 75-77) njegove se funkcije mogu promatrati po uzoru na tzv. inventivni menadžment i obuhvaćaju funkcije organiziranja, odlučivanja, kontrole, komuniciranja, planiranja, inoviranja, te motiviranja.

Menadžera u sportu definiramo kao „organizatora, upravljača nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata." (Bartoluci, 2003, str. 155) Njihove se svakodnevne aktivnosti provode kroz „opće zadatke sportskog menadžmenta, informacijski i organizacijski menadžment te znanost o sportu" (Parks, Zanger i Quarterman, 1998, str. 4). Neupitno je da su menadžerima za adekvatno provođenje svih navedenih funkcija, te ostvarivanje postavljenih ciljeva, potrebna različita znanja i vještine. Navedeno vrijedi za sve vrste organizacija, budući da je temeljna uloga menadžera u svim organizacijama (profitnim, neprofitnim te vladinim tijelima) „profesionalno vođenje/upravljanje, kako bi se postigli ciljevi što ih pred organizaciju postavljaju njezini vlasnici/osnivači, odnosno drugi dionici." (Alfirević i sur., 2013, str. 75)

Potrebna se znanja razlikuju ovisno o razini menadžmenta na kojoj menadžeri djeluju. Tako prema istraživanju Jamiesona (1987, str. 53) kako se penjemo prema višim razinama na važnosti dobivaju znanja vezana uz provođenje osnovnih menadžerskih funkcija, dok znanja vezana uz znanost (o sportu), tehnikama programiranja te prevenciji ozljeda postaju manje važna. Istraživanja su pokazala kako su kompetencije menadžera univerzalne i stabilne kroz vrijeme (Horch i Schütte, 2003 u Pedersen i Thibault, 2014, Kindle lokacija:917).

Pri tome se ističu znanja i vještine rada s ljudima, jer kako je već napomenuto, menadžment podrazumijeva upravljanje organizacijama koje uvijek čine ljudi. I upravo stoga, moderni menadžment zapravo ističe važnost tzv. „mekih varijabli", kao što su ljudi u organizaciji,

njihova znanja i vještine, stilovi vođenja, dok se u ranijim fazama menadžment fokusirao na tzv. „tvrde varijable“ a to su strategija, struktura, veličina, planiranje, kontrola, tehnologija, itd. (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Svaki menadžer, pa tako i sportski menadžer, na svome je radnom mjestu okružen ljudima, zaposlenicima pa mu tako i njegov uspjeh ovisi o ponašanju prema svojim podređenima, a i nadređenima (Čokorilo, Milošević i Grk, 2012). U sportskim se organizacijama sve veća važnost pridaje upravo vještinama komunikacije, ali i „poznavanju tehnologija te sposobnostima interakcije u globalnom i multikulturalnom društvu“ (Pedersen i Thibault, 2014, Kindle lokacija:917).

Pri tome je važno napomenuti kako bi svaki menadžer prvenstveno trebao poznavati sebe, kakav je on u komunikaciji sa drugim ljudima kakav utjecaj ostavlja na njih, a i kakav utjecaj oni ostavljaju na njega. On mora posjedovati „sposobnost samoosvješćivanja“ kako bi realno mogao osjetiti svaku situaciju odnosno komunikaciju sa svojim zaposlenicima“ (Čokorilo, Milošević i Grk, 2012). Razvijena samosvijest omogućuje slobodno djelovanje na okruženje dok nedovoljno znanje o sebi vodi ka nepoželjnoj koncentraciji na samoga sebe. Prema Maxwelu (2007, citirano u Čokorilo, Milošević i Grk, 2012) neke od važnijih osobina menadžera su sljedeće: karakter, karizma, posvećenost cilju, komunikacija, stručnost, hrabrost, slušanje, itd. Svaki menadžer posjeduje neke osnovne, stabilne karakteristike u svom ponašanju prema drugima. Te karakteristike su nekim situacijama primjerene, a nekima ne. Kada bi se menadžer ponašao kruto i grubo, pogotovo prema svojim podređenima to bi najčešće bilo odbojno i demotivirajuće za svakog zaposlenika, ali u nekim situacijama može pomoći u postizanju ciljeva. Tako da je pravo umijeće znati kako i kada se ponašati na određen način i to je karakteristika koja dijeli uspješnog menadžera od onoga koji to nije. Prema rezultatima istraživanja prezentiranog u Bartoluci i Škorić (2009) najvažnije karakteristike koje mora posjedovati „uspješan“ menadžer u sportu su snalažljivost, odlučnost i poslovnost. Poslovnost bi u tom smislu obuhvaćala kako način ponašanja tako i posjedovanje potrebnih znanja i vještina za provođenje svih aktivnosti jednog menadžera.

No ipak, u ovom će se diplomskom radu istraživati potrebna znanja, vještine i u konačnici sposobnosti menadžera u sportu. U tom smislu potrebno je istaknuti zapravo najpoznatiju podjelu potrebnih znanja i vještina menadžera razvijenu davne 1955. godine (Katz, 1955) kojom se navodi kako se ona mogu podijeliti u tri kategorije: a) tehnička ili stručna znanja i vještine, b) socijalna znanja, odnosno znanja u ophođenju s ljudima i c) konceptualna znanja i vještine. Ova se podjela koristi i danas u različitim istraživanjima te znanstvenim

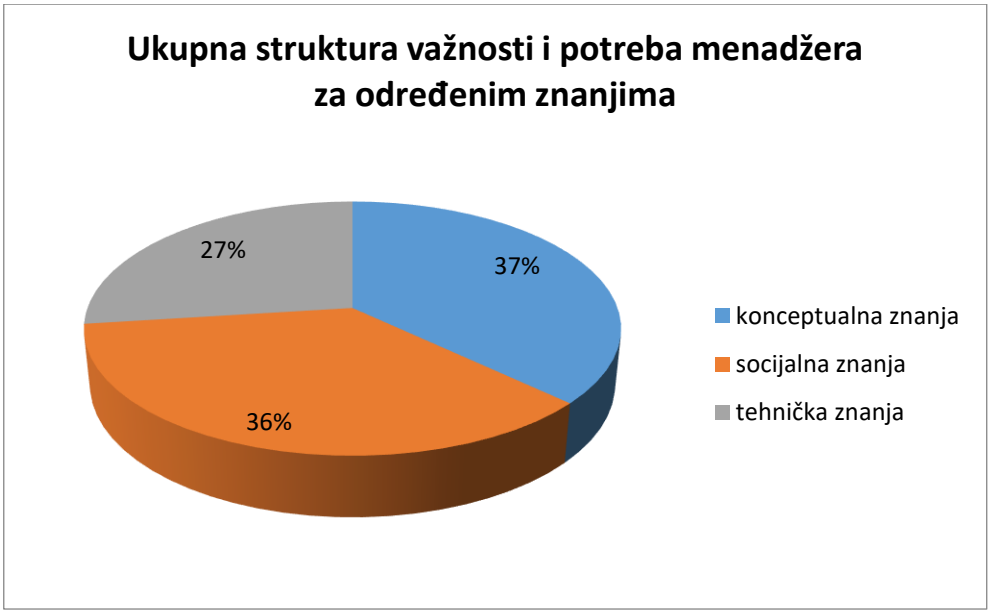
radovima u području menadžmenta (primjerice, vidi Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004; Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008), ali i sportskog menadžmenta (Lussier i Kimball, 2014).

Tehnička ili stručna znanja i vještine su specijalizirana znanja određenog područja odnosno struke, analitičke sposobnosti i znanja primjene specifičnih modela, tehnika, metoda te postupaka za rješavanje problema u određenom području rada (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 223). Ova su znanja prije svega usmjerena na rad sa „stvarima“, procesima ili objektima sa svrhom da obavljaju tehničke aktivnosti unutar organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 223) i tom smislu mogu znatno varirati od organizacije do organizacije (Lussier i Kimball, 2014, str. 9). Za očekivati je da će primjerice jednom treneru menadžeru u obavljanju njegova posla biti potrebna znanja vezana uz kineziologiju, dok će voditelju odjela za računovodstvo biti potrebna znanja iz područja računovodstva. Socijalna znanja i vještine ili vještine ophođenja sa ljudima jesu sposobnosti menadžera da uspješno vode pojedince ili grupe, da ih usmjeravaju, ostvaruju dobru međusobnu komunikaciju, da ih što je više moguće motiviraju za izvršavanje svojih zadaća, izgrađuju dobre odnose suradnje i timskog rada te stvaraju ugodnu radnu atmosferu pružajući im podršku i sigurnost (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 223). Ova se znanja i vještine smatraju izuzetno važnima ili čak presudnima na svakoj razini menadžmenta jer i „najsposobniji menadžeri koji posjeduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti neće biti uspješni ako ne znaju „raditi s ljudima“.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 35) I u konačnici, tzv. konceptualna znanja i vještine ili strategijska su znanja koja menadžeru omogućuju stvaranje vizije budućnosti, to su sposobnosti sagledavanja poduzeća kao cjeline i uočavanje promjena u okolini ili unutar organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 223), a često ih objašnjavamo i kao „sistemsko razmišljanje“ (Lussier i Kimball, 2014, str. 9). Ta se znanja odnose na sagledavanje povezanosti organizacije, njene uže (mikro) i šire (makro) okoline odnosno na identificiranje šansi, prilika i prijetnji za organizaciju, ali i izvora konkurentske sposobnosti i prednosti poduzeća. Ova znanja i vještine su ključna za integraciju i koordinaciju svih poslovnih aktivnosti, te za definiranje i planiranje strategije i budućnosti organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 224). Menadžeri koji usavršavaju svoja konceptualna znanja lakše se nose sa svim komplikacijama i problemima poduzeća.

Kao što je već napomenuto, svaka organizacijska razina od menadžera zahtjeva određena znanja i vještine. Stoga će uspjeh menadžera, na pojedinoj razini menadžmenta, ovisiti o tome u kojem omjeru on raspolaže i razvija tehnička, socijalna ili konceptualna znanja za

učinkovit rad (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 224). Stoga će tehnička znanja biti najvažnija na najnižim razinama menadžmenta, a konceptualna znanja na najvišim razinama. Socijalna znanja ili znanja o ophođenju s ljudima će biti podjednako važna na svim razinama jer je na svakoj razini važno usmjeravati radnike prema ostvarenju ciljeva organizacije.

U Hrvatskoj je provedeno istraživanje koje se tiče pitanja u kojoj mjeri hrvatski menadžeri posjeduju potrebna znanja i vještine za uspješno vođenje poduzeća? Prema podacima iz istraživanja, mišljenja hrvatskih menadžera u preko 90 % slučajeva jesu da su im potrebne sve tri vrste znanja (tehnička, socijalna, konceptualna) (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 226). Tako su konceptualna znanja na prvom mjestu sa 37 % u ukupnoj važnosti, socijalna znanja sa 36 % su na drugom mjestu a tehnička na trećem sa 27 % u ukupnoj važnosti za upravljanje nekom organizacijom.



Graf 1: Ukupna struktura važnosti i potreba menadžera za određenim znanjima, prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 227

Ipak, autori navode kako je moguće primijetiti određene razlike s obzirom na različite menadžerske razine (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 228-231). Dobiveni rezultati govore da su na srednjoj razini menadžmenta najpotrebnija konceptualna (36 %), zatim socijalna (35 %) pa slijede tehnička znanja (29 %). Na višoj srednjoj razini menadžmenta trend je skoro isti, konceptualna (36 %), socijalna (36 %) i tehnička znanja (28 %), dok su

na najvišoj razini menadžmenta ipak malo izraženija odstupanja u konceptualnim (39 %), socijalnim (36 %) i tehničkim znanjima (25 %). Jedina kategorija znanja koja pokazuje statistički značajnu povezanost s razinama menadžmenta su tehnička znanja ($r = 0,183$, $p = 0,014$). Kod konceptualnih znanja razlike nisu statistički značajne, a socijalna znanja su podjednako potrebna menadžerima na svim razinama.

Istraživanje je razmatralo i moguće razlike uzimajući u obzir i neke nezavisne varijable kao što su spol i dob menadžera (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 231-233). Dobivene razlike nisu statistički značajne, ali valja ih sagledati i uzeti u obzir. Menadžeri muškog spola najviše ističu potrebu za konceptualnim znanjima, dok menadžeri ženskog spola smatraju kako su socijalna znanja najvažnija. Tako 83 % žena menadžera ističe da su im socijalna, odnosno znanja u ophođenju sa ljudima najvažnija i najpotrebnija, dok to misli 68 % muških menadžera. S druge strane 80 % muških menadžera smatra da su ipak konceptualna znanja na vrhu potrebnih znanja za upravljanje organizacijom, a to misli i 76 % ženskih menadžera. Što se tiče tehničkih znanja 34 % žena smatra da su ona najpotrebnija dok to misli samo 26 % muških menadžera. Iz ovoga vidimo da su razlike u potrebnim znanjima, vezane za spol menadžera, gotovo zanemarive što i nije baš očekivana distribucija vrsta menadžerskih znanja iz razloga što je u uzorku menadžera 7,3 puta relativno više muškaraca na višim i najvišim razinama menadžmenta. To znači da se „muški menadžeri ne bave rješavanjem pravih pitanja i problema, odnosno da su takva pitanja relativno češće prisutna kod žena menadžera“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 232), iako se one u pravilu nalaze na nižim razinama menadžmenta.

Kada uzmemo u obzir dob menadžera postoje varijacije u mišljenju o potrebi različitih vrsta znanja, ali one nisu velike niti statistički značajne. Jedina uočljivija razlika je ta što menadžeri do 30-te godine smatraju da su socijalna znanja, odnosno znanja u ophođenju s ljudima najvažnija, tek onda slijede konceptualna i tehnička znanja. Ipak, navedeno je zapravo zanemarivo tako da relativna konstantnost u poretku najvažnijih vrsta znanja (1. konceptualna, 2. socijalna, 3. tehnička.) s obzirom na životnu dob menadžera samo potvrđuje neelastičnost pojedinih potrebnih znanja i životne dobi menadžera (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 233).

Moguće je stoga postaviti pitanje: „Koje su to karakteristike menadžera koje ga čine uspješnim?“ Nažalost, na ovo pitanje nema konačnog odgovora. Odgovor se mijenjao kroz povijest kako su se mijenjale i teorije menadžmenta. Tako npr. Babić (1959, u Sikavica i Novak, 1999, str. 20) smatra da ne postoje neki opći principi organizacije, a tako ni

univerzalne karakteristike menadžera koje bi ga činile uspješnim. Sve ovisi o konkretnom slučaju, zaposlenici trebaju biti selektirani za određene poslove i usko specijalizirani samo sa područje u kojem rade. Danas je za organizaciju vrlo bitno prepoznati koje su to osobine, znanja i vještine koje menadžera čine uspješnim i učinkovitim u ostvarenju postavljenih ciljeva. Osobine menadžera izravno ovise o kontekstu i situaciji unutar organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Tako primjerice, jaki i autoritativni menadžeri nikako ne mogu voditi organizaciju u kojoj većina sudjeluje u donošenju odluka itd., ali lako će upravljati onom organizacijom u kojoj djeluje autoritet jednoga (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Kako je menadžment u sportu relativno mlada znanstvena disciplina koja se u Hrvatskoj u okviru sveučilišnih studijskih programa kroz različite ekonomske predmete počela izučavati i razvijati krajem sedamdesetih godina 20. stoljeća, kao posebno studijsko usmjerenje pod nazivom *Sportski menadžment* uvodi se tek 2005. godine (Milanović, 2009, str. 201). Kao što je već prezentirano u radu, određena istraživanja na temu potrebnih znanja i vještina menadžera postoje, no ne sa stajališta studenata kao budućih zaposlenika, ali i rukovoditelja sportskih organizacija. Kakva je percepcija i mišljenje studenata o tome koja su znanja i vještine najpotrebnije, a kako bi se možda više posvetili svladavanju istih, te njihovom uvođenju u kurikulum ukoliko ne postoje. Istraživanja su pokazala kako su znanja i vještine ophođenja s drugima zapravo najvažnija za sve menadžere, te se i u ovom diplomskom radu na isti način pristupa navedenom problemu.

2) CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Glavni je cilj ovog diplomskog rada istražiti mišljenja studenata 4. godine Kineziološkog fakulteta u Zagrebu o tome koja su to znanja, vještine, te sposobnosti koje treba posjedovati svaki uspješni menadžer. U tom smislu pod pojmom znanje obuhvaćamo „sustav i logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje se prihvaćaju i trajno zadržavaju u svijesti“ („Znanje“), dok se vještinom smatra „brzo i točno izvođenje složenoga slijeda naučenih radnji koje pojedincu omogućuje lakše i uspješnije obavljanje određene aktivnosti; stječe se vježbom.“ („Vještina“). Pod pojmom sposobnosti ovdje se smatra „znanje, vještina ili stav potreban da bi se provela određena aktivnost te uspjelo u profesionalnom životu“ (Lambrecht, 1991, str. 34 citirano u Horch i Schütte, 2003, str. 71).

Nadalje, od interesa je i pitanje u kojoj mjeri uspjeh menadžera ovisi o sposobnostima menadžera ili pak nekim drugim čimbenicima, i u konačnici koji je značaj školovanja u radu i uspjehu menadžera u sportu.

U tom je smislu moguće postaviti slijedeće hipoteze istraživanja:

H1 – Studenti dominantno važnim za posao menadžera u sportu smatraju znanja i vještine ophođenja s ljudima

H2 – Znanja i vještine komunikacije najpotrebnija su za posao menadžera u sportu

H3 – Uspjeh menadžera dominantno je određen njihovim školovanjem i iskustvom

3) METODE ISTRAŽIVANJA

Uzorak ispitanika obuhvaćao je 120 studenata 4. godine Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Od ukupnog broja ispitanih, 21 student nije pravilno ispunio anketu (nije dat odgovor na sva pitanja ili nije pravilno rangiranje) te iz tog razloga nisu sudjelovali u istraživanju. Ostalo je 99 ispitanika, 44 studentice i 54 studenta. Dob ispitanika se kretala u rasponu od 21 do 26 godina. Najveći broj ispitanika (43,4 %) bio je u dobi od 22 godine.

Podaci su prikupljeni upitnikom koji je preuzet iz istraživanja Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) i prilagođen te su u konačnici sastojao od 12 pitanja, od kojih su 3 pitanja bila vezana uz demografiju (spol, dob i završena srednja škola). Sva su pitanja (osim onog koje se odnosi na dob ispitanika) bila zatvorenog tipa. Studenti su upitnik ispunjavali početkom akademske godine, i to kao sastavni dio šireg istraživanja. Predmetom analize u ovom radu su 5 pitanja, odnosno 5 skupina tvrdnji i to:

1. Što je menadžment?
2. U kojoj mjeri određeni čimbenici utječu na uspjeh menadžera u sportu?
3. Čime je određen uspjeh menadžera u sportu?
4. U kojoj su mjeri određena područja znanja potrebna menadžerima u sportu na njihovom radnom mjestu?
5. Koje su najvažnije sposobnosti, znanja i vještine koje su potrebne menadžerima u sportu?

Prvi skup tvrdnji odnosi se na pitanje da li je menadžment znanost, umijeće ili vještina (Tablica 1), dok se u drugom skupu tvrdnji traži odgovor na pitanje što to najviše utječe na uspjeh menadžera u sportu, osobne sposobnosti ili pak neki vanjski čimbenici (Tablica 2). Treća skupina tvrdnji sastoji se od 5 varijabli koje se odnose na pitanje u kojoj se od ispitanika traži da se izjasne o pitanju u kojoj je mjeri uspjeh menadžera u sportu određen školovanjem, iskustvom, rođenjem ili nekom od kombinacija (Tablica 3). Slijedeća skupina tvrdnji odnosi se na mišljenja studenata u kojoj su mjeri određena područja znanja (tehnička, konceptualna te znanja ophođenja s ljudima) potrebna menadžerima u sportu na njihovim radnim mjestima (Tablica 4). Zadnji skup varijabli, njih 12, odnosi se na mišljenja studenata koje su to najvažnije sposobnosti, znanja i vještine koje su potrebne menadžerima u sportu (Tablica 5).

Za prve četiri skupine varijabli izračunati su različiti pokazatelji deskriptivne statistike odnosno mod, frekvencija moda, minimalna i maksimalna vrijednost, te standardna devijacija. Potrebno je napomenuti kako su ispitanicima za tvrdnje u okviru ova četiri pitanja ponuđena tri moguća odgovora koji su onda kodirani na način kako slijedi:

- kod 1 označava odgovor „neznatno“;
- kod 2 označava odgovor „srednje“;
- kod 3 označava odgovor „dominantno.

Za posljednju skupinu varijabli koja se odnosi na sposobnosti, znanja i vještine koje su potrebne menadžerima u sportu detaljnije su analizirani rangovi kroz frekvencije odgovora, odnosno odabranih rangova. Za ovu skupinu varijabli studenti su morali rangirati važnost pojedine varijable prema Likertovoj skali (tablica 22), i to kao:

1 – najvažnija sposobnost,

2 – važna sposobnost,

3 – niti važna niti nevažna sposobnost,

4 – manje važna sposobnost,

5 – najmanje važna sposobnost.

Sposobnosti, znanja i vještine koje su uvrštene u anketni upitnik (prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004) jesu: visoko opće obrazovanje (VOO), stručnost (ST), znanje stranih jezika (ZSJ), sposobnost predviđanja (SP), sposobnost organizacije posla (SOP), sposobnost koordinacije poslova (SKP), poduzetničke sposobnosti (PS), inovativne sposobnosti (IS), sposobnost prenošenja znanja (SPZ), brzina odlučivanja (BO), veliko menadžersko iskustvo (VMI).

Tablica 1. Što je menadžment?

NAZIV VARIJABLE	KOD VARIJABLE
Menadžment je znanost	**Z**
Menadžment je umjetnost (umijeće)	**U**
Menadžment je vještina	**V**

Tablica 2. U kojoj mjeri određeni čimbenici utječu na uspjeh menadžera u sportu?

NAZIV VARIJABLE	KOD VARIJABLE
Na uspjeh menadžera u sportu najviše utječu njegove osobne sposobnosti	**OS**
Na uspjeh menadžera u sportu najviše utječu sposobnosti njegovog suradnika	**SS**
Na uspjeh menadžera u sportu najviše utječe situacija u kojoj se nalazi i drugi vanjski čimbenici	**S**

Tablica 3. Čime je određen uspjeh menadžera u sportu?

NAZIV VARIJABLE	KOD VARIJABLE
Menadžeri u sportu se rađaju	**R**
Uspjeh menadžera u sportu određen je njihovim školovanjem	**Š**
Uspjeh menadžera u sportu određen je njihovim iskustvom	**I**
Uspjeh menadžera u sportu određen je njihovim rođenjem i školovanjem	**R+Š**
Uspjeh menadžera u sportu određen je njihovim školovanjem i iskustvom	**Š+I**

Tablica 4. U kojoj su mjeri sljedeća područja znanja potrebna menadžerima u sportu na njihovom radnom mjestu?

NAZIV VARIJABLE	KOD VARIJABLE
Tehnička znanja (metode, tehnike i postupci koji se koriste na poslu)	**TZ**
Znanja ophođenja s ljudima (sposobnost timskog rada i komuniciranja s ljudima)	**ZOLJ**
Konceptualna znanja (sposobnost sagledavanja cjeline i razumijevanje složenosti poslovnih situacija)	**KZ**

Tablica 5. Koje su najvažnije sposobnosti, znanja i vještine koje su potrebne menadžerima u sportu?

NAZIV VARIJABLE	KOD VARIJABLE
Menadžer mora posjedovati visoko opće obrazovanje	**VOO**
Menadžer mora posjedovati visoku razinu stručnosti u svome području	**ST**
Menadžer mora imati dobro znanje iz stranih jezika	**ZSJ**
Menadžer mora biti sposoban predviđati	**SP**
Menadžer mora imati dobru sposobnost organizacije posla	**SOP**
Menadžer mora imati dobru sposobnost koordinacije poslova	**SKP**
Menadžer mora posjedovati dobre poduzetničke sposobnosti	**PS**
Menadžer mora posjedovati dobre inovativne sposobnosti	**IS**
Menadžer mora biti sposoban prenositi znanje na druge	**SPZ**
Menadžer mora posjedovati sposobnost brzog odlučivanja	**BO**
Menadžer mora posjedovati veliko menadžersko iskustvo	**VMI**
Menadžer mora biti spreman preuzeti rizik	**SPR**

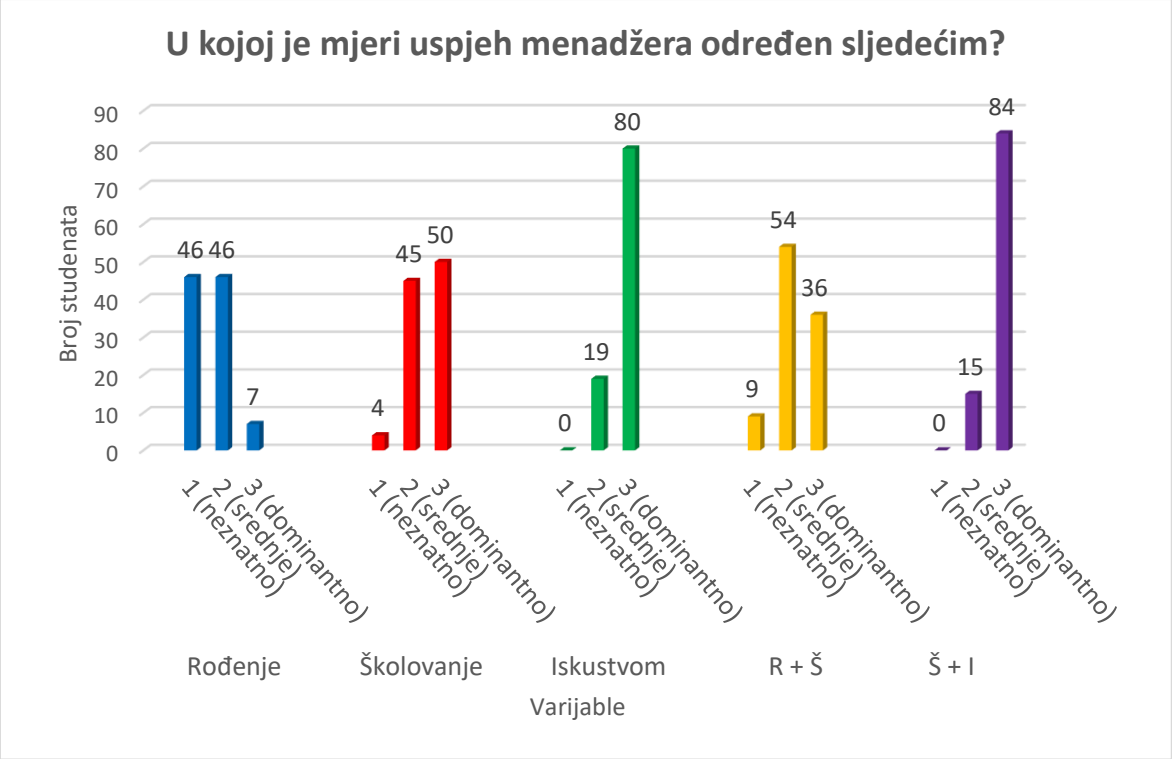
U obradi podataka korištene su metode neparametrijske deskriptivne statistike, te su izračunati mod, frekvencija moda, minimalna i maksimalna vrijednost i standardna devijacija. Kod zadnjeg skupa varijabli još se koristilo i rangiranje prema procijenjenoj važnosti određenih sposobnosti za uspjeh menadžera u sportu i to rangovima od 1 do 5.

4) REZULTATI I RASPRAVA

4.1 ŠTO ODREĐUJE USPJEH MENADŽERA U SPORTU?

U ranim istraživanjima menadžmenta i menadžera, a prema tzv. teorijama „crta ličnosti“ i „velikih ljudi“ (vidi Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 281; Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 480-482; Lussier i Kimball, 2014, str. 373-374), uspješni se menadžeri (vođe) rađaju. Potrebno je napomenuti kako se ovdje čini razlika između menadžera i vođa, no to nikako ne znači da menadžeri „ne obavljaju i poslove vođenja“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 478), odnosno vođenje je zapravo jedna od funkcija menadžmenta, iako se u stvarnosti nailazi na situacije da „nisu svi menadžeri ujedno i vođe“ (Lussier i Kimball, 2014, str. 373). Ova su istraživanja izučavala brojne karakteristike (fizičke i psihološke) tvrdeći kako se uspješni menadžeri tj. vođe zapravo rađaju. No, ove se „teorije ili pristupi vodstvu ne smiju promatrati izolirano, svaka za sebe. Svaka nova teorija, odnosno novi pristup vodstvu dodavao je dotadašnjim spoznajama novu dimenziju.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 479). Tako, „postoje stajališta da se dobar i uspješan menadžer može postati obrazovanjem i školovanjem, dok treći presudnim čimbenikom menadžerske uspješnosti smatraju iskustvo stečeno u samom obavljanju menadžerskog posla.“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 281)

Na Grafu 2, moguće je vidjeti frekvencije svih odgovora, odnosno prikazane su frekvencije odgovara na pitanje „U kojoj je mjeri uspjeh menadžera određen sljedećim“?. Iz priloženog je moguće vidjeti kako najveću frekvenciju moda (Graf 2) ima varijabla školovanje + iskustvo. Detaljnijom analizom moguće je vidjeti kako 84 studenta smatra da je uspjeh menadžera dominantno (vidi Tablicu 6) određen njegovim stupnjem obrazovanja i dosadašnjim iskustvom u poslovanju i vođenju organizacije, kluba, itd.



Graf 2: U kojoj je mjeri uspjeh menadžera određen sljedećim?

Tablica 6. Analiza najčešćih odgovora na pitanje: „U kojoj je mjeri uspjeh menadžer određen sljedećim?

Varijabla	N	Mod	Frekvencija moda	Minimum	Maksimum	St.Dev.
Rođenjem	99	Višestruk	46	1	3	0,619
Školovanjem	99	3	50	1	3	0,576
Iskustvom	99	3	80	2	3	0,395
R+Š	99	2	54	1	3	0,619
Š+I	99	3	84	2	3	0,360

Legenda: 1=neznatno, 2=srednje, 3=dominantno

Analiziramo li detaljnije odgovore vezane uz dominantno mišljenje studenata, moguće je vidjeti znatnu razliku. Naime, prema iskazanom mišljenju studenata teorija „velikih ljudi“ zasigurno nije prevladavajuća, budući da je tek sedam studenata smatra da je uspjeh menadžera dominantno određen rođenjem (detaljnije vidi Tablicu 9). Osim odgovora školovanjem i iskustvom (vidi detaljnije Tablicu 8), znatan broj studenata smatra kako je iskustvo varijabla kojom je dominantno određen uspjeh menadžera u sportu (njih 80) (detaljnije vidi Tablicu 7). Nadalje, varijable iskustvo (Tablica 7), te školovanje + iskustvo (Š+I) (Tablica 8) nemaju niti jedan odgovor pod brojem 1 (neznatno), te je bilo za očekivati kako će odstupanje u odgovorima biti vrlo malo. Navedeno je potvrđeno i najmanjom standardnom devijacijom za varijablu Š+I (st.dev.=0,360). Za varijablu „rođenjem“ dobiven

je višestruki mod (1 i 2, odnosno neznatno i srednje), budući da se 46 studenata odlučilo za odgovor neznatno i 46 njih za odgovor srednje (Tablica 9).

U konačnici, većina studenata smatra da je ipak školovanje i iskustvo (84 %) ono što uglavnom određuje uspjeh menadžera u sportu, te je moguće zaključiti kako postavljenu hipotezu da je uspjeh menadžera dominantno određen njihovim školovanjem nije moguće odbaciti.

Tablica 7. Varijabla: Iskustvom

Iskustvom	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	-	-
2 (srednje)	19	19,19
3 (dominantno)	80	80,80

Tablica 8: Varijabla: Školovanje + Iskustvo

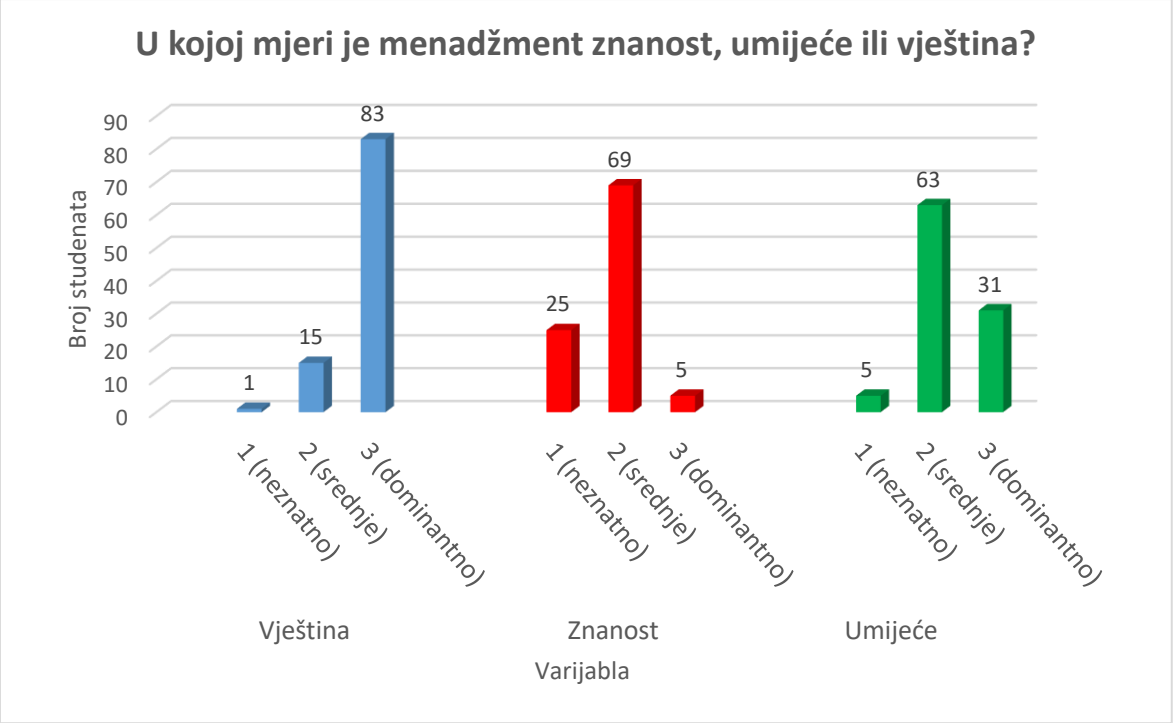
Š+I	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	-	-
2 (srednje)	15	15,15
3 (dominantno)	84	84,84

Tablica 9. Varijabla: Rođenjem

Rođenjem	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	46	46.46
2 (srednje)	46	46,46
3 (dominantno)	7	7,08

4.2. MENADŽMENT – ZNANOST, UMIJEĆE ILI VJEŠTINA?

Pitali smo studente što je za njih menadžment znanost, umijeće ili pak vještina? Najčešći odgovor ima varijabla vještina (Graf 3), odnosno 83 studenta je zaokružilo odgovor pod brojem tri iskazujući da je menadžment dominantno (mod=3) vještina koja se uči i stječe godinama i iskustvom. U tome se ne razlikuju od samih menadžera, budući da većina njih (44%) smatra kako je menadžment dominantno vještina (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 91) Detaljniju analizu najčešćih odgovora moguće je vidjeti u tablici 10.



Graf 3: U kojoj mjeri je menadžment znanost, umijeće ili vještina?

Tablica 10. Analiza najčešćih odgovora na pitanje: „U kojoj mjeri je menadžment znanost, umijeće ili vještina?“

Varijabla	N	Mod	Frekvencija moda	Minimum	Maksimum	St.Dev.
Znanost	99	2	69	1	3	0,514
Umijeće	99	2	63	1	3	0,545
Vještina	99	3	83	1	3	0,405

Legenda: 1=neznatno, 2=srednje, 3=dominantno

Pogledamo li pojedinačne odgovore, moguće je vidjeti kako su frekvencije najčešćih odgovora vezane uz znanost i umijeće podjednake, budući da 69 studenata smatra kako je menadžment znanost, ali ne dominantno već odgovor pod brojem dva (srednje). Isto smatra i 63 studenta kada je u pitanju odgovor umijeće. (vidi Tablice 12, 13). S druge pak strane, tek jedan student tvrdi da je menadžment neznatno, a 15 njih da je menadžment u srednjoj mjeri vještina (vidi Tablicu 11).

Tablica 11: Varijabla: Vještina

Vještina	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	1	1,01
2 (srednje)	15	15,15
3 (dominantno)	83	83,83

Tablica 12: Varijabla: Znanost

Znanost	Broj studenata	Udio u ukupnom br. Studenata (u %)
1 (neznatno)	25	25,25
2 (srednje)	69	69,69
3 (dominantno)	5	5,05

Tablica 13: Varijabla: Umijeće

Umijeće	Broj studenata	Udio u ukupnom br. Studenata (u %)
1 (neznatno)	5	5,05
2 (srednje)	63	63,63
3 (dominantno)	31	31,31

Kako je većina studenata u ranije analiziranom pitanju smatrala da je uspjeh menadžera dominantno određen školovanjem i iskustvom, nije iznenađujuće njihovo razmišljanje o menadžmentu kao vještini, odnosno „stečenoj sposobnosti u obavljanju nekog posla koja se s vremenom usavršava“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 15-16). Ključnim vještinama menadžera (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 16) smatraju se: vještine prezentacije i političke vještine; timski rad, planiranja i davanje povratnih informacija i podrške; upravljanje vremenom, vještine delegiranja i rada s ljudima; stručnost, vještine planiranja, stvaranja vizije i kreativnost. „Menadžerske vještine omogućavaju uspješnim menadžerima da na najbolji mogući način svoje menadžersko znanje pretvore u odgovarajuće aktivnosti i akcije.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 16) U navedenom prikazu moguće je vidjeti kako se među ključnim vještinama menadžera nalaze i one vezane uz vještine komunikacije. Smatraju li studenti da je ovo jedno od ključnih znanja i vještina potrebno menadžerima u sportu, bit će predmetom analize u posljednjem pitanju.

4.3. KOJI ČIMBENICI UTJEČU NA USPJEH MENADŽERA U SPORTU?

Kako svaka organizacija ima svoju unutarnju i vanjsku okolinu tako i na uspjeh menadžera (u sportu) ne utječu samo unutarnji čimbenici, odnosno sposobnosti, znanja i vještine samog menadžera, već i razni vanjski čimbenici na koje menadžer nema toliki utjecaj (vidi Galetić i Filipović, 2016). Ipak, slijedom ranije analiziranih odgovora, u kojem navode kako je menadžment dominantno vještina (sposobnost koja se usavršava s vremenom), a uspjeh

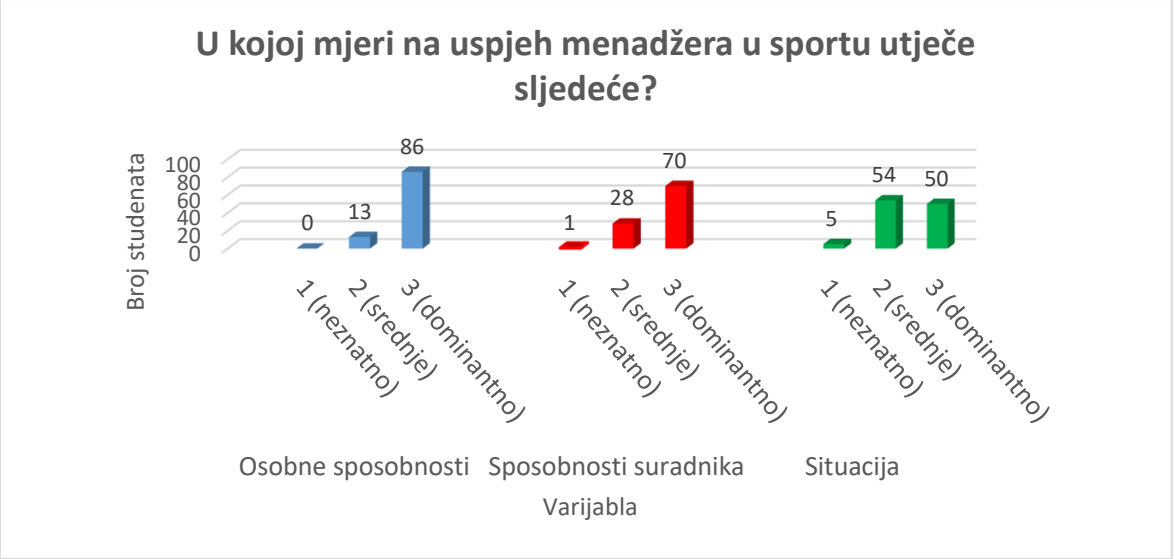
menadžera je dominantno određen školovanjem i iskustvom, bilo je za očekivati kako će studenti smatrati da na uspjeh menadžera dominantno utječu njihove vlastite sposobnosti, a u nešto manjoj mjeri sposobnosti suradnika ili pak situacija u kojoj se nalaze, što je i potvrđeno. Ispitanici su naime istog mišljenja budući da je najviša frekvencija moda (mod=3) za varijablu *Osobne sposobnosti* (Tablice 14, 15), i to od strane 86 studenata. Također, taj odgovor ima i najmanje odstupanje između odgovora (st.dev.= 0,339). Prva varijabla, osobne sposobnosti je ipak ona karakteristika menadžera kojom on vlada i koju može razvijati. Prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004, str. 100) ovo je „potpuno razumljivo jer, u protivnom, kad to ne bi bilo tako, postavlja se pitanje zašto bi onda uspješni menadžeri bili tako dobro plaćeni?“

Druge dvije varijable, sposobnosti suradnika i situacija su faktori koje menadžer uglavnom mora prihvatiti i sukladno njima donositi pravilne odluke za rješavanje problema organizacije. Rezultat koji je dobiven prema mišljenju studenata KIF-a pokazuje da na uspjeh menadžera u sportu podjednako utječu sposobnosti suradnika (mod=2) i situacija (mod=2). Također obje varijable imaju i podjednako odstupanje između odgovora, tj. standardnu devijaciju. Tako je ona za varijablu situacija (st.dev.= 0,535) ipak nešto malo manja nego za varijablu sposobnosti suradnika (st.dev.= 0,539). Ipak, prednost utjecaja na uspjeh menadžera u sportu moguće je dati varijabli situacija (Tablica 17) iz razloga što za nju imamo više odgovora dominantno (mod=3) sa frekvencijom moda 32, dok za varijablu sposobnosti suradnika (Tablica 16) frekvencija moda iznosi 21 za dogovor dominantno (mod=3).

Tablica 14: Analiza najčešćih odgovara na pitanje: „U kojoj mjeri na uspjeh menadžera u sportu utječe sljedeće?“

Varijabla	N	Mod	Frekvencija moda	Minimum	Maksimum	St.Dev.
Osobne sposobnosti	99	3	86	2	3	0,339
Sposobnosti suradnika	99	2	69	1	3	0,539
Situacija	99	2	63	1	3	0,535

Legenda: 1=neznatno, 2=srednje, 3=dominantno



Graf 4: U kojoj mjeri na uspjeh menadžera u sportu utječe sljedeće?

Tablica 15: Varijabla: Osobne sposobnosti

Osobne sposobnosti	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	-	-
2 (srednje)	13	13,13
3 (dominantno)	86	86,86

Tablica 16: Varijabla: Sposobnosti suradnika

Sposobnosti suradnika	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	9	9,09
2 (srednje)	69	69,69
3 (dominantno)	21	21,21

Tablica 17: Varijabla: Situacija

Situacija	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	4	4,04
2 (srednje)	63	63,63
3 (dominantno)	32	32,32

4.4 KOJA SU ZNANJA POTREBNA MENADŽERIMA U SPORTU?

Kao što je već ranije napomenuto, znanja menadžera moguće je grupirati u tri skupine koje zapravo predstavljaju tri varijable koje će se analizirati u nastavku. U kojoj su mjeri menadžerima u sportu potrebna tehnička, konceptualna te znanja u ophođenju s ljudima? (Tablica 18).

Analiza dobivenih rezultata pokazuje kako je najveća frekvencija moda 79 (mod=3) za varijablu ophođenje s ljudima (Tablica 19), koja također ima i najmanje odstupanje između odgovora (st.dev.= 0,435). U skladu s navedenim moguće je zaključiti kako hipotezu da studenti dominanto važnim za posao menadžera u sportu smatraju znanja i vještine ophođenja s ljudima, nije moguće odbaciti.

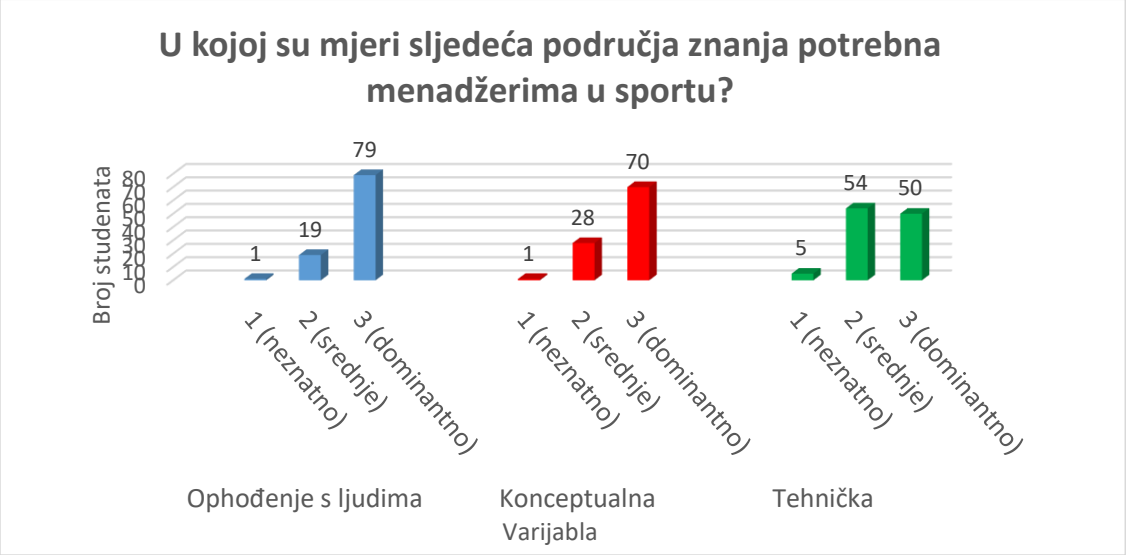
I, iako postoje istraživanja čiji rezultati upućuju i na važnost tehničkih znanja u ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata u košarkaškim, odbojkaškim te rukometnim sportskim klubovima (Mašala i sur., 2013), ipak se „sposobnost dobre suradnje s drugim ljudima“ (Lussier i Kimball, 2014, str. 9) može smatrati ključnom za posao i konačnici uspjeh menadžera i u području sporta. U skladu s navedenim, moguće je zaključiti kako je u kreiranju kurikuluma za edukaciju menadžera u području sporta sigurno potrebno uključiti i predmete u okviru kojih bi studenti dobili potrebna znanja iz ovog područja. Prema sadašnjem planu i u programu integriranog preddiplomskog i diplomskog sveučilišnog studija kineziologije, modula Sportski menadžment njegov sastavni dio čini i predmet „Komunikacija u sportskom menadžmentu“ (KIF, 2018). Ipak, buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na precizniju analizu i definiranje specifičnih znanja iz ovog područja koja bi se mogla ili trebala uključiti u program.

Drugo po redu područje znanja koje je potrebno menadžeru u sportu na njegovom radnom mjestu prema mišljenju studenata jest varijabla konceptualna znanja sa frekvencijom moda 70 (mod=3) (Tablica 20), i u konačnici tehnička znanja sa frekvencijom moda 54 (mod=2) (Tablica 21).

Tablica 18: Analiza najčešćih odgovora na pitanje: „U kojoj su mjeri sljedeća područja znanja potrebna menadžerima u sportu na njihovom radnom mjestu?“

Varijabla	N	Mod	Frekvencija moda	Minimum	Maksimum	St.Dev.
Tehnička	99	2	54	1	3	0,576
Ophođenja s ljudima	99	3	79	1	3	0,435
Konceptualna	99	3	70	1	3	0,483

Legenda: 1=neznatno, 2=srednje, 3=dominantno



Graf 4: U kojoj su mjeri sljedeća područja znanja potrebna menadžerima u sportu?

Tablica 19: Varijabla: Ophođenje s ljudima

Ophođenja s ljudima	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	1	1,01
2 (srednje)	19	19,19
3 (dominantno)	79	79,79

Tablica 20: Varijabla: Konceptualna znanja

Konceptualna	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	1	1,01
2 (srednje)	28	28,28
3 (dominantno)	70	70,70

Tablica 21: Varijabla: Tehnička znanja

Tehnička	Broj studenata	Udio u ukupnom br. studenata (u %)
1 (neznatno)	5	5,05
2 (srednje)	54	54,54
3 (dominantno)	50	40,40

4.5 PET NAJVAŽNIJIH SPOSOBNOSTI, ZNANJA I VJEŠTINA KOJA SU POTREBNA ZA USPJEH MENADŽERU U SPORTU

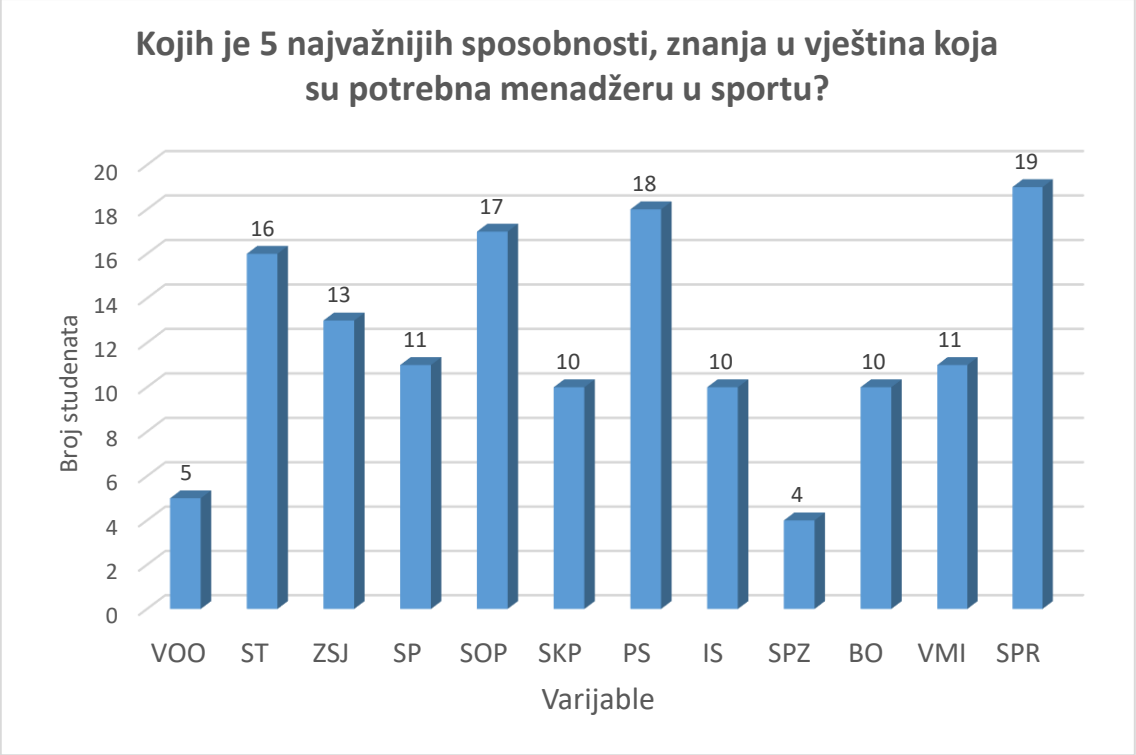
Zadnje pitanje o kojima je traženo mišljenje studenata odnosi se na 12 sposobnosti, znanja i vještina (varijabli) potrebnih svakom menadžeru u njegovom poslu. Kako je u radu primijenjen upitnik iz istraživanja Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), na listi se ne nalaze

sva znanja i vještine koja bi bila potrebna menadžerima u svakodnevnom poslu. Općenito se pod ovim znanjima i vještinama podrazumijevaju „uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, zatim sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog ugodnog radnog ozračja.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 35). U tom je smislu iz prezentirane liste moguće izdvojiti znanje stranih jezika, te sposobnost prenošenja znanja kao komunikacijske vještine i znanja. Na važnost komunikacijskih vještina za uspjeh na poslu ukazano je istraživanjem DeSensi i suradnici (1990) prema kojem su ispitanici iz pet od ukupno šest predstavnika poslovnog sektora tj. onih koji zapošljavaju menadžere u sportu, ukazali na važnost vještina komunikacije za uspjeh na poslu. Prema rezultatima istraživanja Horch i Schütte (2003, str. 75-76), komunikacijske se vještine u području odnosa sa javnošću (zajedno sa osnovnim znanjima o sportu) smatraju ključnima za menadžere u sportskim klubovima i federacijama. Na potrebu za stjecanjem znanja iz ovog područja ukazalo je i istraživanje Braunstein-Minkove i DeLuca (2015) u kojem se navodi kako su zahtjevi industrije u smjeru razvoja novih predmeta koji su vezani između ostalog i uz vještine komunikacije. Potrebno je naglasiti kako u ovom istraživanju o kurikulumu vezanom uz menadžment u sportu nema predmeta vezanih uz komunikaciju.

Tablica 22: Kojih je 5 najvažnijih sposobnosti, znanja i vještina koja su potrebna za uspjeh menadžeru u sportu?

Varijabla	N	Mod	Frekvencija moda	Minimum	Maksimum	Std.Dev.
VOO	18	Višestruk (1 i 5)	5	1	5	1,644
ST	55	1	16	1	5	1,502
ZSJ	33	5	13	1	5	1,365
SP	41	2	11	1	5	1,360
SOP	65	1	17	1	5	1,481
SKP	42	1	10	1	5	1,451
PS	54	3	18	1	5	1,360
IS	29	4	10	1	5	1,372
SPZ	10	4	4	2	5	0,994
BO	39	4	10	1	5	1,255
VMI	40	2	11	1	5	1,278
SPR	68	3	19	1	5	1,413

Legenda: visoko opće obrazovanje (VOO), stručnost (ST), znanje stranih jezika (ZSJ), sposobnost predviđanja (SP), sposobnost organizacije posla (SOP), sposobnost koordinacije poslova (SKP), poduzetničke sposobnosti (PS), inovativne sposobnosti (IS), sposobnost prenošenja znanja (SPZ), brzina odlučivanja (BO), veliko menadžersko iskustvo (VMI).
Napomena: detaljniji prikaz odabranih rangova i njihovih frekvencija za sve varijable moguće je vidjeti u Prilogu 1.



Graf 5: Kojih je 5 najvažnijih sposobnosti, znanja u vještina koja su potrebna menadžeru u sportu?

Rezultate prezentirane u tablici 22, moguće je interpretirati na dva načina, odnosno temeljem dva kriterija. Prvi kriterij se odnosi na najčešći odgovor (koji odgovor su studenti najčešće birali), odnosno frekvencija odgovora. Drugi kriterij se tiče ranga tj. kojoj varijabli su studenti dodjeljivali najviši rang. Kada govorimo o frekvenciji odgovora (tablica 23), od 99 anketiranih studenata najmanje njih, i to 10, odabralo je varijablu SPZ (sposobnost prenošenja znanja), dok je je 68 studenata odabralo varijablu SPR (spremnost na preuzimanje rizika). Dakle najčešće birana varijabla je spremnost na preuzimanje rizika (SPR) sa 68.7 % studenata koji su odabrali odgovor. Slijede ju varijable sposobnost organizacije posla (SOP) sa 65.7 %, stručnost (ST) sa 55.6 % i poduzetničke sposobnosti (PS) sa 54.5 % studenata koji su odabrali odgovor. Znanje stranih jezika (ZST) zastupljeno je sa tek 33.3 % odgovora.

Tablica 23: Frekvencije odgovora

Varijable	Frekvencija odgovora	% studenata koji su odabrali odgovor
SPR	68	68,68
SOP	65	65,65
ST	55	55,55
PS	54	54,54
SKP	42	42,42
SP	41	41,41
VMI	40	40,40
BO	39	39,39
ZSJ	33	33,33
IS	29	29,29
VOO	18	18,18
SPZ	10	10,10

Drugi kriterij interpretacije rezultata je rangiranje od 1 do 5. U tablici 24 vidimo da najveću frekvenciju moda imaju varijable sposobnost organizacije posla (SOP) (mod, odnosno rang 1), a frekvencija moda 17. Varijable kojima je također najveća zastupljenost odgovora bila vezana uz rang jedan su stručnost (ST) (frekvencija moda 16), te varijabla sposobnost koordinacije poslova (SKP) (frekvencija moda 10). Kod varijabli sposobnost predviđanja (SP) i veliko menadžersko iskustvo (VMI) u najvećoj je mjeri dodjeljivan rang dva sa podjednakom razinom odabranih odgovora, i to 11. Među najvažnije sposobnosti moguće je uvrstiti i varijablu spremnost na preuzimanje rizika (SPR) s obzirom da ona ima visoku frekvenciju moda 19, dok je najčešći odgovor rang tri, dakle srednja vrijednost. Ova je varijabla značajna i sa stajališta frekvencije odgovora, jer je prva prema zastupljenosti odabira studenata. Naime 68.7%, odnosno najviše studenata odabralo je upravo ovu varijablu kao najznačajniju za rad menadžera.

Tablica 24: Mod varijabli

Varijable	Mod	Frekvencija moda
SOP	1	17
ST	1	16
SKP	1	10
SP	2	11
VMI	2	11
SPR	3	19
PS	3	18
BO	4	10
IS	4	10
SPZ	4	4
ZSJ	5	13
VOO	Višestruk (1 i 5)	5

Kao što je moguće vidjeti, studenti su varijabli znanje stranih jezika (ZSJ) dodijelili dosta nizak rang (mod=5, frek. moda=13), dok je varijabli sposobnost prenošenja znanja na druge (SPZ) dodijeljen nešto viši rang, no sa dosta nižom frekvencijom moda (mod=4, frek. moda=4). Iako neka istraživanja ukazuju na važnost poznavanja stranih jezika za posao trenera-menadžera, ali i za upravljanje sportskim savezom ili organizaciju međunarodnih sportskih događaja i naravno turizam (Mihovec, 2017), u ovom istraživanju ona nisu prepoznata kao značajnija.

Na temelju navedenog, zaključujemo kako je hipotezu da su znanja i vještine komunikacije najpotrebnija za posao menadžera u sportu moguće odbaciti.

5) ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovog diplomskog rada bio je prikupiti mišljenja studenata o tome što je za njih menadžment, čime i u kojoj mjeri je određen uspjeh menadžera u sportu, što to utječe na uspjeh menadžera u sportu i u kojoj mjeri, koja su znanja menadžerima najpotrebnija za rad na njihovom radnom mjestu te kojih je pet najvažnijih sposobnosti, znanja i vještina koja su potrebna za uspjeh menadžerima u sportu.

Prema prikupljenim mišljenjima studenata menadžment je dominantno vještina koja obuhvaća veći broj sposobnosti i znanja navedenih u ovom radu. Stoga ne čudi kako studenti smatraju da je uspjeh menadžera u sportu određen prvenstveno iskustvom i školovanjem, a tek onda „rođenjem“. Dakle, prema mišljenjima studenata KIF-a, uspješni menadžeri se ne „rađaju“ oni se izgrađuju kroz cjeloživotno obrazovanje i radom. U skladu s navedenim, vidljivo je kako su studenti mišljenja da na uspjeh menadžera u sportu najviše utječu njegove osobne sposobnosti, a tek onda sposobnosti suradnika i situacija. Svaki menadžer više-manje sam određuje svoj uspjeh, a uspjeh organizacije ovisit će o njegovim vlastitim sposobnostima, ali i o sposobnostima njegovih radnih kolega i okolnosti tj. situacije u kojoj se organizacija trenutno nalazi.

Od tri vrste temeljnih znanja menadžera, prema mišljenju studenata, najpotrebnija svakom menadžeru su znanja u ophođenju s ljudima. To je i očekivano iz razloga što je svaka organizacija interakcija više razina menadžmenta od prve razine do top menadžmenta stoga svaki menadžer (neovisno o tome na kojoj se razini menadžmenta nalazi) treba biti sposoban upravljati ljudskim potencijalima. Konceptualna znanja slijede po važnosti kao znanja kojima menadžer stvara viziju o budućnosti organizacije i na taj način prilagođava strategiju upravljanja. Tehnička znanja su prema mišljenjima studenata najmanje važna jer ipak ona su potrebnija najviše na nižim razinama menadžmenta.

Studenti su rangirali pet, prema njihovom odabiru, najvažnijih sposobnosti i znanja svakog menadžera. Na prvom mjestu našla se sposobnost organizacije posla, zatim stručnost, sposobnost koordinacije poslova, sposobnost predviđanja te veliko menadžersko iskustvo. S druge strane najveći broj studenata smatra da je spremnost na preuzimanje rizika vrlo važna karakteristika menadžera, zatim sposobnost organizacije posla, stručnost te poduzetničke sposobnosti. Dakle, to su najvažnije sposobnosti, znanja i vještine koje je moguće izdvojiti prema rezultatima ovog rada.

Ako usporedimo dobivene rezultate sa drugim istraživanjima, moguće je vidjeti kako znanje stranih jezika nije percipirano kao jedno o najvažnijih znanja. Znanje stranih jezika, a i informatička znanja su vrlo važna menadžerima za uspješno poslovanje. Oralna komunikacija je vrlo važna iako u današnjem svijetu sve više dolazi do izražaja komunikacija putem interneta (Mihovec, 2017).

Nedostatak odnosno ograničenje ovog istraživanja jest premali uzorak ispitanika, 120 studenata od kojih 21 nije pravilno ispunio anketni upitnik te je tako samo 99 studenata sudjelovalo u istraživanju. Također, studenti četvrte godine Kineziološkog fakulteta nisu u prijašnjim godinama studiranja odslušali niti jedan predmet iz područja menadžmenta.

Upravo stoga, ovaj uzorak nije pogodan za detaljnija istraživanja u smislu specifičnih aktivnosti koje bi menadžeri u sportu trebali obavljati, a za koje su im potrebna u ovom radu promatrana znanja i vještine. Iako rezultati ovog istraživanja zasigurno mogu pomoći u kreiranju kurikuluma za buduće studente koji će se usavršavati u području menadžmenta, za detaljniju analizu i preporuke za eventualne izmjene kurikuluma bilo bi nužno istražiti mišljenja samih menadžera u sportu.

6) LITERATURA

Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z. i Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

Beech, J. i Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment* (hrvatsko izdanje). Zagreb: MATE d.o.o.

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

Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Informator.

Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. U B. Neljak (ur.), *Zbornik radova 18. ljetne škole kineziologa Republike Hrvatske, Poreč, 23. do 27. lipnja 2009., „Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije“* (str. 358-363). Zagreb: Hrvatski kineziološki savez.

Braunstein-Minkove, J.R. i DeLuca, J.R. (2015). Effectively Adapting the Sport Management Curricula. *Schole: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, *30*(2), 12-30. doi: 10.18666/SCHOLE-2015-V30-I2-6634

Cokorilo, R., Milosevic, Z. i Grk, M. (2012). Skills of a sports manager in work with people. *Sport Mont*, *X*(34-35-36), 339-345.

DeSensi, J.T., Kelley, D.R., Blanton, M.D. i Beitel, P.A. (1990). Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: A Multifaced Approach. *Journal of Sport Management 4*, 31-58.

Galetić, L. i Filipović, D. (2016). Čimbenici okoline. U L. Galetić (ur.), *Organizacija* (str. 155-188). Zagreb: Sinergija.

Horch, H-D. i Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure, 8*, 70-84.

Jajčević, Z. (2010). *Povijest športa i tjelovježbe.* Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Jamieson, L.M. (1987). Competency-Based Approaches to Sport Management. *Journal of Sport Management, 1*(1), 48-56.

Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review, 33*(1), 33-42. Dostupno na http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=62b77aba-942d-464b-b824-8a1e4b57c955%40sessionmgr4006

Lussier, R.N. i Kimball, D.C. (2014). *Applied Sport Management Skills* (Second Edition). Human Kinetics.

Mašala, A., Radjo, I. i Talović, M. (2013). The effect of sports managers education on business success in basketball, volleyball and handball. *Homo Sporticus, 15*(2), 19-24.

Mihovec, M. (2017). *Znanje stranog jezika u sportskom menadžmentu* (diplomski rad). Kineziološki fakultet, Zagreb.

Milanović, D. (glavni i odgovorni urednik) (2009). *Sveučilište u Zagrebu Kineziološki fakultet 1959. – 2009.* (monografija Kineziološkog fakulteta). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Kineziološki fakultet

Parks, J.B., Zanger, B.R.K. i Quarterman, J. (ur.) (1998). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics.

Pedersen, P.M. i Thibault, L. (ur.) (2014). *Contemporary Sport Management*. Fifth Edition. Human Kinetics (Kindle).

Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

Vještina (n.d.). U Enciklopedija. Dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=64994

Znanje (n.d.). U Enciklopedija. Dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67357

Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.

7) PRILOG 1.

Frekvencije odgovora na pitanje: „*Koje su najvažnije sposobnosti, znanja i vještine koje su potrebne menadžerima u sportu?“*

Tablica 1: Frekvencije odgovora za varijablu VOO

Rangovi	Frekvencija	%
1	5	27,8
2	3	16,67
3	2	11,11
4	3	16,67
5	5	27,78

Tablica 2: Frekvencije odgovora za varijablu ST

Rangovi	Frekvencija	%
1	16	29,09
2	12	21,81
3	5	9,09
4	13	23,63
5	9	16,36

Tablica 3: Frekvencije odgovora za varijablu ZSJ

Rangovi	Frekvencija	%
1	1	3,03
2	10	30,30
3	2	6,06
4	7	21,21
5	13	39,39

Tablica 4: Frekvencije odgovora za varijablu SP

Rangovi	Frekvencija	%
1	9	21,95
2	11	26,82
3	9	21,95
4	6	14,63
5	6	14,63

Tablica 5: Frekvencije odgovora za varijablu SOP

Rangovi	Frekvencija	%
1	17	26,15
2	14	21,53
3	12	18,46
4	9	13,84
5	13	20,00

Tablica 6: Frekvencije odgovora za varijablu SKP

Rangovi	Frekvencija	%
1	10	23,80
2	8	19,04
3	9	21,42
4	7	16,66
5	8	19,04

Tablica 7: Frekvencije odgovora za varijablu PS

Rangovi	Frekvencija	%
1	13	24,07
2	6	11,11
3	18	33,33
4	9	16,66
5	8	14,81

Tablica 8: Frekvencije odgovora za varijablu IS

Rangovi	Frekvencija	%
1	5	17,24
2	4	13,79
3	5	17,24
4	10	34,48
5	5	17,24

Tablica 9: Frekvencije odgovora za varijablu SPZ

Rangovi	Frekvencija	%
1	-	-
2	1	10,00
3	3	20,00
4	7	40,00
5	10	30,00

Tablica 10: Frekvencije odgovora za varijablu BO

Rangovi	Frekvencija	%
1	3	7,69
2	9	23,07
3	9	23,07
4	10	25,64
5	8	20,51

Tablica 11: Frekvencije odgovora za varijablu VMI

Rangovi	Frekvencija	%
1	7	17,50
2	11	27,50
3	8	20,00
4	10	25,00
5	4	10,00

Tablica 12: Frekvencije odgovora za varijablu SPR

Rangovi	Frekvencija	%
1	12	17,64
2	9	13,23
3	19	27,94
4	11	16,17
5	17	25,00