Usporedno istraživanje specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji i drugim djelatnostim

Gabrić, Dragomir

Doctoral thesis / Disertacija

2021

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:117:340436

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI



Sveučilište u Zagrebu

KINEZIOLOŠKI FAKULTET

Dragomir Gabrić

USPOREDNO ISTRAŽIVANJE SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U KINEZIOLOŠKOJ REKREACIJI I DRUGIM DJELATNOSTIMA

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2021.



Sveučilište u Zagrebu

FACULTY OF KINESIOLOGY

Dragomir Gabrić

A COMPARATIVE STUDY OF THE SPECIFICS OF MANAGEMENT IN KINESIOLOGY RECREATION IN RELATION TO OTHER SECTORS

DOCTORAL THESIS

Zagreb, 2021



Sveučilište u Zagrebu

KINEZIOLOŠKI FAKULTET

Dragomir Gabrić

USPOREDNO ISTRAŽIVANJE SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U KINEZIOLOŠKOJ REKREACIJI I DRUGIM DJELATNOSTIMA

DOKTORSKI RAD

Mentor:
Izv. prof. dr. sc. Sanela Škorić

Zagreb, 2021.



Sveučilište u Zagrebu

FACULTY OF KINESIOLOGY

Dragomir Gabrić

A COMPARATIVE STUDY OF THE SPECIFICS OF MANAGEMENT IN KINESIOLOGY RECREATION IN RELATION TO OTHER SECTORS

DOCTORAL THESIS

Supervisor:
Associate Professor Sanela Škorić, PhD

Zagreb, 2021.

Doktorska disertacija obranjena je dana 00. mjeseca 2021. godine, na Kineziološkom fakultetu u Zagrebu, pred povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Mato Bartoluci, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, predsjednik
2. prof. dr. sc. Mirna Andrijašević, redoviti profesor Kineziološkog fakulteta u Zagrebu, član
3. prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić, izvanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, član
4. doc. dr. sc. Drena Trkulja-Petković, docentica Kineziološkog fakulteta u Zagrebu, zamjenski član.

ZAHVALA

Iskreno zahvaljujem prof. dr. sc. Mati Bartoluciju koji je inicijalnu ideju vezanu za ovu temu konkretizirao i usmjerio je na pravi put.
Veliko hvala prof. dr. sc. Mirni Andrijašević koja mi je iznimno pomogla da prije svega ispunim preduvjete potrebne da uopće pristupim ovom istraživanju.
Prof. dr. sc. Mislavu Anti Omaziću hvala za sugestije nužne za finalno oblikovanje rada.
Najiskrenije se zahvaljujem mojoj mentorici, izv. prof. dr. sc. Saneli Škorić na podršci koju mi je pružala svojim znanjem, iskustvom i dodatnom motivacijom kroz cijelo vrijeme izrade ovog rada.

Sadržaj

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU 1
ABSTRACT AND KEYWORDS IN ENGLISH 3
1. UVOD U PROBLEM 1
1.1. Opća tumačenja pojma menadžment 1
1.2. Opće funkcije menadžmenta 4
1.2.1. Planiranje 5
1.2.2. Organiziranje 8
1.2.3. Vođenje 8
1.2.4. Upravljanje ljudskim resursima 9
1.2.5. Kontrola 10
1.3. Razine menadžmenta 10
1.4. Menadžerska znanja i vještine 13
2. MENADŽMENT U SPORTU I KINEZIOLOŠKOJ REKREACIJI 16
2.1. Menadžeri u sportu i kineziološkoj rekreaciji 20
2.2. Znanja i vještine menadžera u sportu i kineziološkoj rekreaciji 22
3. PREDMET I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA 28
4. CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 30
5. METODE ISTRAŽIVANJA 31
5.1. Uzorak ispitanika 31
5.2. Uzorak varijabli 32
5.3. Metodologija istraživanja i obrada podataka 33
6. REZULTATI 35
6.1. Osnovni podaci o poduzeću 35
6.2. Osnovni podaci o menadžeru 36
6.3. Osnovne funkcije menadžmenta 42
6.4. Znanja i osobine menadžera 44
6.5. Važnost pojedinih znanja potrebnih za uspješno rukovođenje 48
6.6. Odlučivanje menadžera 53
6.7. Specifičnosti organizacija iz kineziološke rekreacije 56
7. RASPRAVA 57
8. ZAKLJUČAK 76
9. ZNANSTVENI I PRAKTIČNI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 81
10. LITERATURA 82
POPIS TABLICA 94
POPIS GRAFIKONA 96
PRILOG 97
ŽIVOTOPIS 106

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Menadžment je, između ostalog, sposobnost pozitivnog utjecaja na druge ljude usmjeravanjem aktivnosti tih ljudi tamo gdje će postići optimalne rezultate te u konačnici ostvariti ciljeve organizacije. Osobe koje provode ovaj proces nazivaju se menadžerima. Oni su odgovorni za kreiranje zadataka i uvjeta rada u kojima će svaki pojedinac svojim radom moći doprinijeti ostvarivanju ciljeva.

No, navedeno postaje sve teži zadatak. Naime, poduzeća su danas postala splet zahtjevnih odnosa u kojima je relativno teško uspostaviti učinkovitu komunikaciju i stvoriti poticajno okruženje za zaposlene te istovremeno ostvariti željene poslovne rezultate. Upravo ti visoki zahtjevi, odnosno njihovo uspješno ispunjavanje, čine temelj za razlikovanje uspješnih od manje uspješnih menadžera.

U ovom radu uspoređena su znanja potrebna za uspješno rukovođenje organizacijom - s jedne strane u djelatnostima vezanima za kineziološku rekreaciju, a s druge strane u ostalim djelatnostima. To su, prije svega, tehnička, kineziološka, organizacijska, informatička, sociološka znanja te znanja iz psihologije i ophođenja s ljudima. Isto tako, utvrđeno je koliko su ta ista znanja iskorištena na radnom mjestu ispitanika.

Rezultati istraživanja su pokazali da više od polovice svih ispitanika radi 20 % i više od prosječnog radnog dana koji se sastoji od 8 sati, i to prije svega oni na najvišoj razini menadžmenta. Pri tome najveći dio radnog vremena troše na menadžersku funkciju komuniciranje. Gotovo svi ispitanici su suglasni da je menadžment prije svega vještina, a tek onda znanost, odnosno umjetnost. Odlučnost je glavna osobina menadžera prema mišljenju obiju grupa ispitanika. Nakon toga slijedi entuzijazam i snalažljivost, a najniža vrijednost pridaje se kritičnosti. Čimbenici koji utječu na odlučivanje su obrazovanost uopće i za odlučivanje posebno.

Obje grupe ispitanika podjednako su pohađale programe obrazovanja i usavršavanja kao što su seminari na fakultetu, obrazovanja u inozemstvu i samostalno proučavanje literature. Pri tome su menadžeri u kineziološkoj rekreaciji vrednovali više stručna znanja u odnosu na menadžere u ostalim djelatnostima koji primarno cijene ekonomska znanja. Isto tako menadžeri u kineziološkoj rekreaciji u manjoj su mjeri pohađali slijedeće vrste programa obrazovanja i usavršavanja: obrazovanje unutar poduzeća, stručna savjetovanja i specifični tečajevi.

Na temelju dobivenih rezultata dolazi se do spoznaje kako bi se u obrazovne programe vezane uz kineziološku rekreaciju trebalo više uključiti ekonomska i menadžerska područja jer bez ovih znanja menadžeri u kineziološkoj rekreaciji teško će moći ostvarivati vrhunske poslovne

rezultate. Postoje tipovi menadžera u kineziološkoj rekreaciji koji su češće ostvarili zadane poslovne rezultatei i to su bili oni tehničke struke. Komparacija rezultata ove dvije grupe ispitanika daje autoru ovog teksta dodatna saznanja i motivaciju da ustraje u namjeri unapređenja menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji, ne samo u odnosu na direktnu konkurenciju, već i na opstanak i ekspanziju na globalnoj sceni.
Ključne riječi: menadžment, kineziološka rekreacija, znanja i vještine, programi obrazovanja

ABSTRACT AND KEYWORDS IN ENGLISH

Management is, among other things, the ability to positively influence other people by directing the activities of those people where they will achieve optimal results and ultimately achieve the goals of the organization. The people who carry out this process are called managers. They are responsible for creating tasks and working conditions in which each individual will be able to contribute to the achievement of their goals through their work.

But the above mentioned is becoming an increasingly difficult task. Specifically, companies today have become a web of demanding relationships where it is relatively difficult to establish effective communication and create an enabling environment for employees while achieving the desired business results. It is these high requirements, that is, their successful fulfilment, that form the basis for distinguishing successful from less successful managers.

This doctoral thesis compares the knowledge required to successfully manage an organization. The goal was to determine if there are any differences in needed types of knowledge in organizations in recreation sector opposed to ones in other sectors. Tested types of knowledge were technical, kinesiological, organizational, informatics, sociological knowledge, as well as knowledge in psychology and human behaviour. Also, it was determined how much the previously mentioned types of knowledge are actually used in the workplace of the respondents. The results of the survey showed that more than half of all respondents work 20% and more than the average working day, i.e. more than 8 hours a day. This was especially the case for the highest level of management.

Managers spend most of their working time on the managerial function of communication. Almost all respondents agree that management is first of all a skill, and only then science or an art. Determination is a major characteristic of managers in the opinion of both groups of respondents (receration sector organizations and organizations in other sectors). This is followed by enthusiasm and resourcefulness, with the lowest value attached to criticality. Factors that influence decision making are education in general and decision making in particular. Also, both groups equally attended education and training programs such as college seminars, education abroad, and independent literature studies.

Managers in kinesiological recreation valued professional knowledge more in comparison with managers in other industries who primarily value economic knowledge. Managers working in recreation attended in-house education, professional counselling, and specific courses to a lesser extent.

Based on the obtained results, it can be concluded that knowledge regarding economy and management should be included in educational programs related to kinesiological recreation, because without this knowledge managers in kinesiological recreation will find it difficult to achieve top business results.

There are types of managers in kinesiological recreation who have more often achieved the set business results and these were managers educated in technical professions. The comparison of the results of these two groups of respondents gives the author of this text additional knowledge and motivation to persevere in the intention to improve management in kinesiological recreation, not only in relation to direct competition, but also to survival and expansion on the global stage.

Keywords: management, kinesiological recreation, knowledge and skills, education programs.

1. UVOD U PROBLEM

1.1. Opća tumačenja pojma menadžment

Iako je menadžment fenomen prošlog stoljeća, u praksi se počeo pojavljivati i puno ranije. Naime, do početka prošlog stoljeća menadžment se nije izdvajao kao samostalno područje izučavanja. U suvremenom poslovanju, menadžment je potreban svim poslovnim subjektima, bez obzira na njihovu veličinu te djelatnost kojom se bave (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008).

Pojam menadžmenta iznimno je složen i višeznačan. No, za pravilno pojmovno određenje i definiranje menadžmenta, potrebno je najprije pojasniti razliku između pojmova upravljanje, rukovođenje i izvršenje (Sikavica i sur., 2008). Funkcija upravljanja je funkcija vlasništva, odnosno upravljanje se temelji na vlasništvu nad materijalnim činiteljima proizvodnje, što znači da je vlasnik nositelj funkcije upravljanja. Osnova pojave rukovođenja, odnosno menadžmenta je tehnička podjela rada. Menadžment bi se stoga mogao promatrati kao izvršna funkcija upravljanja. Uslijed statusnih promjena poduzeća i pojavom većeg broja dioničara dolazi do razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva, ali i menadžmenta od upravljanja. To je razumljivo budući da svi vlasnici, odnosno svi upravljači nisu mogli biti i menadžeri zbog prevelikog broja malih dioničara s kojima je potrebno komunicirati i dogovarati se.

Uloga menadžera u počecima razvoja organizacije pripada poduzetniku, odnosno vlasniku, koji je ujedno i nositelj izvršne funkcije. Razvojem organizacije dolazi do veće podjele rada, a time i do potrebe za menadžmentom. Kao što je Peter Drucker rekao „korijeni menadžmenta su tamo gdje vlasnici prepuštaju određene aktivnosti drugima jer ih nisu u mogućnosti sami obavljati“ (Drucker, 1998:208).

Na temelju navedenog može se zaključiti da se menadžment nije razvio kao posebna aktivnost, nego se izdvojio od upravljanja kao aktivnost određene skupine ljudi, menadžera. U velikim organizacijama funkcija izvršenja pripada onima koji nisu vlasnici, dok će karakteristika malih poduzeća biti jedinstvo upravljačke, izvršne i funkcije menadžmenta. Stoga, ukoliko se uzme pojednostavljena hijerarhija može se reći kako menadžment nije funkcija sama po sebi, ona je to u odnosu na podređene, nositelje izvršne funkcije.

Jedna od poteškoća koja se pojavljuje pri poimanju menadžmenta je da se pod istim pojmom razumijevaju različiti sadržaji. Tako se primjerice u engleskom jeziku za riječ upravljanje, uz menadžment, koriste i izrazi *government* i *leadership*. Prevede li se izraz *leadership* na hrvatski

jezik, on označava vođenje, odnosno samo jednu od funkcija menadžmenta. Pojmu menadžment u hrvatskom jeziku, najbliži je pojam rukovođenje jer korijen riječi menadžment, *manage* (engl.) dolazi od latinske riječi *manus* što znači ruka. Uzme li se u obzir sadržaj koji se podrazumijeva pod menadžmentom u hrvatskom jeziku, može se zaključiti da su menadžment i rukovođenje sinonimi.

Međutim, složenost pojma sama po sebi nije najveći izazov. Veći izazov proizlazi iz definiranja menadžmenta. Menadžment se može odnositi na proces, vještinu, znanstvenu disciplinu ili aktivnost posebne kategorije ljudi (Koontz i Weihrich, 2010; Rupčić, 2018; Sikavica i sur., 2008).

Najčešće shvaćanje menadžmenta je kao vještine i podrazumijeva sposobnost za obnašanje funkcija menadžmenta, više ili manje uspješno, što će ovisiti o iskustvu i stečenom znanju, ali i praksi.

Ukoliko se govori o menadžmentu kao znanstvenoj disciplini bitno je naglasiti da je menadžment bio prisutan i u samim počecima ljudske civilizacije, no znanje o menadžmentu i kontinuirana praksa, postoje stotinjak godina. Brojne su teorije nastojale postaviti temeljna načela menadžmenta i njegove funkcije i svaka predstavlja komplement prethodnoj. Menadžment kao znanstvena disciplina nije oblikovan u potpunosti, on se stalno nadopunjava i traži nove načine i metode obavljanja svojih aktivnosti. Primjer za to su suvremeni pristupi u organizaciji kao *Total Quality Management* (Dahlgaard, Kristensen i Kanji, 2007) ili *Business Process Reengineering*, čiji se pristupi temelje na znanju, odnosu s potrošačima te sve većom integracijom zaposlenih u odlučivanje (vidi Zink, 1995).

Promatra li se menadžment kao profesiju, može se reći da je menadžer svatko tko se menadžmentom bavi kao profesionalnom djelatnošću. Menadžment kao struka označava posebno zanimanje, odnosno posao diferencirane kategorije ljudi. Kao funkcija u pojedinim organizacijama razlikuje se od poslovnih funkcija iz razloga što je neodvojiv od svake poslovne funkcije, jer se menadžment kao aktivnost pojavljuje i ostvaruje i u prodaji, proizvodnji, nabavi te ostalim poslovnim funkcijama. Shvaćanje menadžmenta kao funkcije u organizaciji često se miješa sa poslovnim funkcijama organizacije, no potrebno je shvatiti da se menadžment kao funkcija pojavljuje u svakoj poslovnoj funkciji. Na menadžere kao nositelje određenih funkcija može se gledati kao na one kategorije ljudi u organizaciji koji koordiniraju i usmjeravaju sve organizacijske aktivnosti.

Najvažniji aspekt s kojeg se promatra menadžment je onaj procesni, odnosno poimanje menadžmenta kao procesa. Utemeljitelj procesne teorije menadžmenta je Fayol koji je u svom djelu iz 1949. godine *General and Industrial Management* dao prvu klasifikaciju funkcija

menadžmenta i smatra se ocem teorije menadžmenta. On menadžment vidi kao proces i transformaciju „inputa u outpute“, a taj transformacijski proces čine funkcije menadžmenta. Temeljni zadatak menadžmenta u tom procesu je maksimizirati *output* u odnosu na *input*. Shvaćanje menadžmenta kao procesa je najobuhvatnije i najveći broj definicija se oslanja upravo na takvo razmišljanje. Fayol izdvaja određena obilježja menadžmenta koja su im zajednička i koja karakteriziraju taj proces (Fayol, 1949), i to:

- rad s drugima, ali i pomoću drugih (menadžment surađuje s drugima zbog postizanja i ostvarenja ciljeva i zadataka, ali on ujedno usmjerava druge pri ostvarivanju ciljeva);
- ciljevi organizacije osnovni su razlog njezina postojanja (uloga ciljeva je dvojaka, s jedne strane služe kako bi mjerili uspjeh, a ujedno definiraju svrhu samog menadžmenta);
- učinkovita i djelotvorna uporaba resursa prioritet je organizacije u uvjetima ograničenih resursa (potrebno je razlikovati djelotvorno, što znači činiti prave stvari, odnosno mjera u kojoj poduzeće ostvaruje ciljeve i misiju, od učinkovitog, što se odnosi na obavljanje zadataka na pravi način, odnosno na uspostavljanje odgovarajućeg odnosa između inputa i outputa);
- promjenjiva okolina koja zahtjeva od menadžera stalne promjene i prilagođavanje.

Brojni su autori na različite načine definirali pojam menadžmenta (vidi Buble, 2009; Certo, 1989; Drucker, 1998; Koontz, Weihrich 2010; Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004; Sikavica i sur., 2008). Zajednička karakteristika im je kako menadžment promatraju kao aktivnost usmjerenu na „postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi“ (Sikavica i sur., 2008:9). To je proces ostvarivanja organizacijskih ciljeva, s drugima i pomoću drugih, uz učinkovitu i djelotvornu uporabu resursa, uvažavajući sva ograničenja i zahtjeve koji dolaze iz promjenjive okoline. U fokusu menadžmenta su dakle ljudi i ciljevi, odnosno kako ostvariti ciljeve jedne organizacije, i to učinkovito. Drugim riječima, svaka organizacija u obavljanju svog posla nužno podrazumijeva korištenje različitih resursa (kako ljudskih tako i materijalnih), a zadatak je menadžera iznaći načine kako ostvariti postavljene ciljeve uz učinkovito korištenje ovih resursa.

U eri oštrog tržišnog nadmetanja, važno je poslovnu priliku uočiti brže od konkurenata, a onda u skladu s time kreirati i poslovni sustav u kojemu konstantno učenje čini ponašajni standard svih zaposlenih. Proces stvaranja takvog sustava podrazumijeva shvaćanje onoga što naručitelj želi, utvrđivanje potreba korisnika, otkrivanja uzroka neuspjeha unutar procesa i između

procesa, te upotrebu znanja iz prošlih uspješnih ili neuspješnih poslovnih pothvata (Omazić i Baljkas, 2005).

Menadžment je nužan u svakoj suvremenoj organizaciji dok god ona traje. Svaka organizacija sastoji se od ljudi, a značaj ljudske i socijalne dimenzije organizacije prva je istaknula bihevioristička teorija menadžmenta, čije je stajalište danas opće prihvaćeno.

1.2. Opće funkcije menadžmenta

Sve ove aktivnosti u jednoj organizaciji provode menadžeri. To su osobe koje ostvaruju zadatke i ciljeve uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima imaju i onih nad kojima nemaju direktnu nadležnost.

Suvremeni menadžeri u principu obavljaju tri zadatka (Buble, 2009):

- usmjeravaju poslove i organizacije,
- upravljaju ljudima, i
- usmjeravaju i upravljaju operacijama.

Kada govorimo o obavljanju ovih zadataka, zapravo govorimo o tome da menadžeri svoje aktivnosti provode kroz pet temeljnih funkcija menadžmenta i to: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu (Csikszentmihalyi, 2012; Malik, 2012). Naime, iako su proučavanja vršena u različita vremena i na različitim mjestima, svi se slažu da su osnovne funkcije prilično jasno prepoznate i definirane, kao što prikazuje tablica 1, Fayolova koncepcija menadžmenta iz 1920. i Druckerova koncepcija iz 1964. godine.

Tablica 1. Usporedba Fayolove i Druckerove koncepcije menadžmenta

H. Fayol	**P. Drucker**
1. planiranje	1. postavljanje ciljeva
2. organiziranje	2. organiziranje
3. naređivanje	3. motiviranje i komuniciranje
4. koordiniranje	4. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata
5. kontroliranje	5. razvoj kadrova

Izvor: Buble, 2009.

Kako bi uspješno provodili ove aktivnosti, menadžeri nužno moraju posjedovati određena znanja i vještine (o čemu će više riječi biti u nastavku), ali ne samo to. Godine 1971. Edwin Ghiselli iznio je šest osobina važnih za menadžera, iako nisu sve nužne da bi netko bio uspješan

menadžer: sposobnost nadziranja, potreba za radnim uspjehom, inteligencija, odlučnost, samopouzdanje, inicijativa. Ističe sposobnost nadziranja kao najbitniju osobinu jer ona podrazumijeva i zahtijeva sposobnost planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole (Ghiselli, 1971., citirano u Lussier i Kimball, 2014:10-11).

Jedna od važnijih sposobnosti menadžera je sposobnost donošenja ispravnih odluka, što uvelike ovisi o menadžerskom iskustvu i znanju, sposobnosti razumijevanja i shvaćanja trenutne situacije i problema kao i njegovoj sposobnosti analize i sinteze, ali i karakteristikama ličnosti i sl. (Sikavica, 1994:78, citirano u Bartoluci, Škorić, 2009:63). Iskustvo dakle, samo po sebi često nije dovoljno. Važan čimbenik koji utječe na odluke koje donosi menadžer je i spremnost suradnika da prihvate i podrže njegove odluke i strategiju. Također, o tome ovisi njegova i njihova budućnost u poduzeću tj. organizaciji (Bartoluci, 2003).

Zbog njihove važnosti, a u nastavku se kratko objašnjavaju ove funkcije, a kako bi se indirektno ukazalo na različita znanja i vještine kojima menadžeri neovisno o djelatnosti u kojoj rade moraju ovladati.

1.2.1. Planiranje

Najsnovnija menadžerska funkcija je planiranje. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je kompanija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti (Koontz, Weihrich, 2010, Sikavica i sur., 2008). Prije početka bilo kakvog posla ili projekta prvo se mora isplanirati njegov tijek odvijanja. Ne vrijedi imati financijska sredstva, kvalitetne ljudske potencijale, najnoviju i najmoderniju opremu i postrojenja ako nema plana po kojem će se voditi poslovanje. Obični pojedinac svaki dan planira kako će manevrirati s obvezama na poslu i kod kuće te kako će uspjeti rasporediti novac od osobnog dohotka na period od mjesec dana. Dobar plan, a pogotovo financijski prilikom izračuna troškova, je veoma bitan za početak uspješnog poslovnog pothvata.

Planiranje kao funkcija menadžmenta ima široko koncipiran sadržaj. Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određuje ciljeve koje na tom putu treba ostvariti i strategiju koju treba izabrati za ostvarenje istih. Menadžment bi se bez detaljnog planiranja i planova našao u ulozi „kapetana bez kormila“ što bi ga itekako spriječilo da vodi akcije u željenom pravcu (Brčić, Žugaj i Bojanić-Glavica, 2003).

Početnu točku u ovom procesu podrazumijeva analiza okoline (Sikavica i sur., 2008), i to vanjske (eksterne) i unutarnje (interne). *Vanjska okolina* poduzeća obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji indirektno utječu na poduzeće. U današnje vrijeme karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama na koje poduzeće mora reagirati i djelotvorno

odgovoriti. Ove se promjene mogu očitovati u za poduzeće potencijalno pozitivnim (prilikama), ali i negativnim posljedicama (prijetnjama). To znači da menadžeri nužno moraju poznavati ovu okolinu, koja se prema Wheelen-Hungerovom modelu (2006) može podijeliti na dva ključna segmenta: opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka. Opća ili socijalna okolina predstavlja onaj dio vanjske okoline koji je udaljen od poduzeća pa se stoga na nju teško može utjecati, a predstavljena je putem pet ključnih tipova (Buble, 2006):

- *prirodno-ekološka okolina* obuhvaća materijalne i demografske resurse, od sirovina do ljudi kao ključnoga resursa;
- *znanstveno-tehnološka okolina* predstavlja znanstvena i tehnološka dostignuća čije je praćenje i poznavanje pretpostavka za ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost i usvajanje novih tehnologija;
- *ekonomska okolina* jest najvažniji okvir za poslovanje poduzeća jer se kroz nju, indirektno, očituju svi aspekti utjecaja na poduzeće;
- *političko-pravna okolina* jest regulator društveno-ekonomskih odnosa, kako političkog sustava u kojem poduzeće djeluje, tako i u širim političko gospodarskim okvirima;
- *sociokulturna okolina* označava karakteristike i utjecaje društvenih slojeva.

Poslovna okolina ili okolina zadatka za razliku od opće okoline puno je bliža poduzeću. Čine je sudionici iz njegove neposredne blizine koji bitno utječu na njegovo poslovanje. Stoga ne čudi da su poduzeća više orijentirana na ovu okolinu s kojom su u dnevnom doticaju i o kojoj imaju više potrebnih informacija. Poslovna se okolina sastoji od devet ključnih dijelova (Rupčić, 2018): dobavljači, kupci, konkurenti, distributeri, financijske institucije, interesne skupine, lokalna zajednica, mediji, država. Analiza vanjske okoline ima za zadatak kontinuirano pratiti i prikupljati sve relevantne informacije koje mogu utjecati na poduzeće i ostvarivanje njegovih ciljeva, s obzirom da je ono s okolinom u stalnoj interakciji.

Unutarnja okolina obuhvaća onaj dio ukupne okoline poduzeća koji se nalazi u njemu samome, te se u potpunosti nalazi pod utjecajem poduzeća. Povijesno gledajući, u prošlosti se puno više pažnje poklanjalo upravo internoj okolini, njezinim karakteristikama i ključnim stavkama, jer se smatralo kako zapravo unutarnje snage bitno utječu na uspješnost poslovanja.
S obzirom na promjene okoline u novije vrijeme koje karakteriziraju dinamičnost, složenost, nepredvidljivost i neizvjesnost fokus pažnje se pomicao s unutarnje prema vanjskoj okolini. Iskoristiti povoljne prilike iz vanjske okoline ili odgovarajuće reagirati na njezine prijetnje, kao i iskoristiti unutarnje snage moguće je uz ključne dimenzije ili djelovanje unutarnje okoline.

Prema Buble (2009) internu okolinu sačinjava tri glavna dijela: organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

Organizacijska struktura jest najvažniji dio unutarnje okoline poduzeća jer se njezinim pravilnim izborom i oblikovanjem u uvjetima u kojima poduzeće djeluje omogućuje najbolja iskorištenost vlastitih snaga i vanjskih prilika. Njezina se važnost naglašava i činjenicom da je mnogi teoretičari nazivaju anatomijom poduzeća, a analogija se uočava jer se i na poduzeće može gledati kao na specifičan živi organizam koji se rađa, živi, stari i umire (Buble, 1997). Struktura poduzeća svojim sustavom delegiranja treba biti oblikovana da pomogne menadžerima u ostvarenju ciljeva i donošenja odluka nužnih za oživotvorenje planova (Koontz i Weihrich, 2010) te mora slijediti postavljene ciljeve koji su proizašli iz strategije, odnosno struktura slijedi strategiju (Kotler i Armstrong, 2018). Ona nije statičnog karaktera, već dinamičnoga s obzirom da se događaju stalne promjene pa se i struktura poduzeća mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika poduzeća, koji izazivaju potrebu za promjenama (Sikavica i Novak, 1999).

Kultura poduzeća jest način ponašanja zaposlenika koji usvajajući određen sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću (Buble, 2009).

Resursi poduzeća jesu konkretna sredstva pomoću kojih poduzeće funkcionira, a čine ih: fizički, ljudski, informacijski i financijski. Analiza unutarnje okoline, odnosno analiza snaga i slabosti, omogućuje poduzeću da poduzima akcije u cilju jačanja svojih snaga, odnosno umanjenje i eliminaciju svojih slabosti.

Snage i slabosti jesu ključna obilježja unutarnje okoline poduzeća, a zajedno sa prilikama i prijetnjama iz vanjske okoline predstavljaju glavne stavke SWOT analize. Ona je integralni analitički okvir za analizu vanjske i unutarnje okoline poduzeća (Gonan Božac, 2008; Sammut-Bonnici, Galea, 2015). Pomoću ove analize dobivaju se relevantne informacije o snagama i slabostima samog poduzeća te prilikama i prijetnjama u okolini u kojoj djeluje u trenutku utvrđivanja polaznog stanja i utvrđivanja svoje budućnosti. Strateški cilj može se dostići optimalnom upotrebom unutarnjih snaga i korištenjem prilika u okolini, uz suglasje unutarnjih i vanjskih čimbenika i utvrđivanja njihovih implikacija za strategiju. To opet znači da se unutarnje snage i slabosti promatraju u kontekstu vanjskih prilika i prijetnji, i obratno. SWOT analiza omogućava i zahtijeva iscrpnu analizu funkcioniranja svih procesa i poslovne tehnologije, u zavisnosti od dostignute organizacijske kulture i sposobnosti raspoloživih resursa. Ona daje detaljnu analizu svega onoga što može generirati organizacijske snage i slabosti i pomaže menadžmentu da spozna što može uraditi bolje i brže od konkurencije. Prema

Bubleu (2006) poduzeće najčešće na utjecaje koji dolaze iz njegove okoline odgovara na dva načina: „strateškim odgovorom“, odnosno izborom adekvatne strategije i „promjenom u poduzeću“, odnosno preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove strukture poduzeća.

1.2.2. Organiziranje

Organiziranje je produžetak planiranja. Sadrži strategije za ostvarivanje ciljeva te zahtjeva resurse kojima se ciljevi postižu. Adekvatna organizacija poduzeća predstavlja najzahtjevniji korak u planiranju. U tom se smislu pred menadžment postavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava menadžmenta i ekonomskih odnosa u poduzeću (Senge i sur., 2003).

Organizacija poduzeća podrazumijeva stalno unapređenje. Brčić, Žugaj i Bojanić-Glavica (2003) proces organiziranja dijele na šest osnovnih koraka:

1. Utvrđivanje ciljeva poduzeća.
2. Formuliranje pomoćnih ciljeva, politika i planova.
3. Ustanovljavanje i klasificiranje aktivnosti koje su potrebne da bi se ovi ciljevi (politike i planovi) ostvarili.
4. Grupiranje tih aktivnosti imajući u vidu raspoložive ljudske i materijalne resurse i najbolji način njihove uporabe u danim okolnostima.
5. Delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje tih aktivnosti čelniku svake skupine.
6. Vodoravno i okomito povezivanje skupina odnosima ovlasti i tokovima informacija.

Proces organiziranja je vrlo složen i potrebno ga je dobro razraditi i usavršavati po potrebama tržišta kojemu se poduzeće mora svakodnevno prilagođavati.

1.2.3. Vođenje

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, pored toga što su sastavni dio menadžerskog posla, u zavisnosti od veličine organizacije, obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Upravo zbog toga je vođenje, kako navode Koontz i Weihrich (2010), najvažniji aspekt menadžmenta. Bit vođenja je u slijeđenju, u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa zamislio. Vođenje zapravo znači pripremu drugih na ono što vođa želi da oni doista i naprave. Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika. Najvažnije kod vođenja je sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji

i zajedničkim ciljevima. Bit vođenja je u tome da se ono bavi međuljudskim aspektom, pa vođenje uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje.

Jedan od zadataka vođe temelji se na sposobnosti pozitivnog utjecaja na druge ljude. Vrhunski vođe znaju da ostvariti cilj je lijep osjećaj, ali presudno pitanje je – kako razviti ljude na jednu višu razinu. Ljudi imaju jako puno energije. Može se reći da imaju i jako puno mogućnosti. Velik dio te energije nestane zato što nije usmjerena. Većina ljudi i ne sluti što mogu ostvariti kada bi tu energiju djelotvorno usmjerili. To je zadatak vođe – usmjeravati energiju, skupiti sve mogućnosti i usmjeriti ih tamo gdje misle da je to najbolje. Djelotvorni vođe su oni koji tu energiju usmjere na način da se ona usput ne razvodni i ne izgubi, nego je usmjerena ka jasnom cilju – i onda najčešće dođu rezultati.

1.2.4. Upravljanje ljudskim resursima

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnih čimbenika za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Pojam upravljanja ljudskim potencijalima sve se više spominje u raznim znanstvenim i drugim publikacijama najviše u proteklih 10 do 15 godina (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Danas taj pojam ima četiri značenja: prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja) (Bahtijarević-Šiber, 1999). McCourt i Eldridge (2003:112) definiraju upravljanje ljudskim potencijalima kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje“.

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo), odnosno ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Upravljanje ljudskim resursima ne znači s djelatnicima se ophoditi onako kako bi oni to htjeli ili onako kako je menadžeru ugodno, već podrazumijeva pristup ljudima na način da se oni razvijaju.

1.2.5. Kontrola

Kontrola je menadžerska funkcija koja, usporedbom ostvarenog s planiranim, povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bi bio neučinkovit. Kontrola kao funkcija menadžmenta predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ono ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva poduzeća. Kontroliranje je stalan menadžerski proces ugrađen u sve razine organizacijske hijerarhije – ono je zadatak menadžera za postizanje organizacijskih aktivnosti. Tehnika postupka kontrole u pravilu je identična na svim poljima – u kontroli financija, kvalitete proizvoda, sposobnosti menadžera i drgih aktivnosti i procesa. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići. Proces kontrole uključuje tri koraka (Lessem, 1989):

1) Prvi korak predstavlja određivanje standarda, kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim.
2) Drugi korak je mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan - ključno je da se odstupanja od željenih rezultata uoče na vrijeme.
3) Treći korak je otklanjanje odstupanja od standarda i plana - mogu se ispraviti preoblikovanjem (modifikacijom) postojećih planova, stručnim usavršavanjem kadra ili čak zapošljavanjem dodatnih resursa u procesu, a postoji i mogućnost postavljanja boljeg menadžmenta ili pak primjenjivanja učinkovitije tehnike vođenja.

Ima vođa koji ne kontroliraju, a to najčešće zbog straha od reakcije koju će pokazati njihov djelatnik. Zato je potrebno u samom početku, prvih radnih dana, početi kontrolirati i djelatnici će biti zahvalni jer samo tako se mogu razvijati i ostvariti zadane im ciljeve.

1.3. Razine menadžmenta

Kao što je već više puta istaknuto, organizacija menadžmenta je samo jedan od elemenata organizacijske strukture čija je zadaća da na najbolji način koordinira i povezuje sve ostale elemente kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Najveći broj organizacija danas je višerazinski, a svaku organizacijsku razinu prati i odgovarajuća menadžerska razina. Potreba za diferenciranjem pojedinih razina menadžmenta nije samo u hijerarhiji, tj. odnosima podređenosti i nadređenosti, nego ponajprije zbog različitih uloga koje menadžeri obavljaju.

U dizajniranju organizacije teži se tome da organizacija ima što manji broj organizacijskih razina, što za posljedicu ima i manji broj menadžerskih razina. No, unatoč tome u svakoj

organizaciji može se izdvojiti nekoliko menadžerskih razina. Broj razina menadžmenta ovisi ponajprije o rasponu kontrole, ali i o „veličini poduzeća, a zatim i o okruženju u kojem poduzeće djeluje, kao i kulturi, uobičajenoj praksi i etici u samoj sredini“ (Bošković i Vukčević, 2005:117).

Najčešća podjela menadžerskih razina (razina menadžmenta) je na menadžment najviše razine (engl. *Top level management*), menadžment srednje razine (engl. *Middle level managment*) i prva razina nadzornika (engl. *First level management*). Razlikovanje između navedenih razina menadžmenta nije toliko značajno sa stajališta hijerarhije koliko zbog različitih uloga, zadataka koje ima pojedina razina menadžmenta (Rupčić, 2018). Svaka razina menadžmenta mora obavljati one uloge koje pripadaju u njezinu nadležnost.

Menadžeri najviše razine imaju položaj najvišeg izvršnog menadžera u poduzeću. Cjelokupna organizacija, odnosno upravljanje cjelokupnom organizacijom u njihovim je rukama. Karakterizira ih visok stupanj odgovornosti, širok raspon kontrole i donošenje malobrojnih, ali zahtjevnijih odluka. U nadležnost menadžera najviše razine ulazi postavljanje misije i ciljeva, i to korporacijskih ciljeva koji će imati efekt na cijelu organizaciju, ali i pronalazak strategije kako da se ti ciljevi ostvare. Menadžeri najviše razine moraju imati „stratešku viziju za svaki posao“ (Sikavica i sur., 2008) i sposobnost djelovanja na druge da ta vizija bude dostignuta. U njihovu nadležnost ulazi i alokacija resursa, praćenje okoline i odgovaranje na izazove iz okoline te edukacija i trening nižih razina menadžmenta. Njihov uspjeh u najvećoj mjeri ovisi o sposobnosti slušanja svojih suradnika, znanjima o organizaciji i okolini u kojoj ono djeluje. U menadžment najviše razine ulaze predsjedavajući upravnog odbora, predsjednik ili direktor, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i potpredsjednik. Ova razina menadžmenta često se zove i strateška.

Srednja razina menadžera nalazi se u sredini organizacijske piramide i, za razliku od vrhovnog i najnižeg rukovodstva, teško ju je identificirati. Menadžment srednje razine posljedica je divizijskog oblika organizacijske strukture, budući da razvojem organizacije i diferenciranjem proizvodnog programa potreba za srednjom razinom menadžmenta postaje veća (Sikavica i sur., 2008). Oni su odgovorni za određenu poslovnu jedinicu ili odjel. Položaj menadžera na srednjoj razini bitno se razlikuje od položaja vrhovnog rukovodstva jer oni imaju trostruku ulogu: podređen, nadređen i ravnopravan. Uloga podređenosti promatra se u odnosu na menadžment najviše razine, dok uloga nadređenosti proizlazi iz činjenice da je srednja razina menadžmenta nadređena najnižoj razini kojoj povjerava zadaće koje treba obaviti. Ali istodobno, menadžer srednje razine ravnopravan je suradnik ostalim menadžerima na toj razini iz druge organizacijske jedinice. Odgovorni su za postavljanje ciljeva pojedinih jedinica i

formiranje strategije iz svoje nadležnosti, ali istodobno moraju raditi na koordinaciji i povezivanju strategija i ciljeva svih menadžerskih razina. Stoga se često kaže da menadžeri „srednje razine istovremeno su i stratezi i izvršitelji“ (Sikavica i Novak, 1999:133). U tu skupinu menadžera ulaze direktori divizija, menadžeri područja, menadžeri tvornica i odjela.
Najniža razina menadžmenta, „odnosno poslovni kadar u neposrednom je kontaktu s izvršiteljima“ (Sikavica i Novak, 1999:66) čiji rad koordiniraju. Za ovu razinu menadžmenta karakteristični su operativni zadaci i najpreciznije uočavanje problema s kojima se suočava organizacija. Ta sposobnost da lakše uoče problem proizlazi iz uloge nadzora, odnosno menadžment najniže razine nadzire rad zaposlenih koji nisu menadžeri, nego zaposlenici koji rade direktno u proizvodnji. Za menadžment najniže razine može se reći da predstavlja „amortizer“ između višeg rukovodstva i zaposlenih, a najvažnija uloga mu je ublažavanje posljedica koje proizlaze iz problema u međusobnoj interakciji navedenih strana. U skupinu menadžera najniže razine ulaze nadzornici i menadžeri ureda. Bez obzira na razinu upravljanja, svaka od njih obavlja sve upravljačke funkcije. Razlika je samo u tome koliko vremena troši na koju funkciju.
Tako će vrhovno rukovodstvo najviše vremena posvetiti organiziranju i kontroli, dok će najniža razina najviše vremena provesti izvršavajući funkciju vođenja, organiziranja i kontrole. Složenost srednje razine menadžmenta već je pojašnjena stoga ne iznenađuje da ta razina u svojoj nadležnosti ima podjednako obavljanje svih funkcija. Upravljanje ljudskim potencijalima podjednako je bitno za sve tri razine budući da su sve ti razine u stalnom kontaktu s ljudima. Sve razine menadžmenta moraju utvrđivati ciljeve i donositi odluke.
Drugi nazivi za pojedine razine menadžmenta su i strateška razina, taktička i operativna razina, a iz toga proizlaze i odluke koje pojedina razina donosi (Sikavica i Novak, 1999:82). Rutinske odluke koje karakterizira već poznati model odlučivanja prevladavat će na najnižoj razini, dok nerutinske odluke pripadaju vrhovnom rukovodstvu. Za srednju razinu menadžmenta karakteristično je donošenje i rutinskih i nerutinskih odluka.

Ove razine upravljanja identificirane su i u djelatnosti kineziološke rekreacije. Poduzeća u ovoj djelatnosti, kako je pokazalo provedeno istraživanje, poslovanje organiziraju kroz tri upravljačke razine na kojima su raspoređene aktivnosti i odgovornosti, ovlasti i zadaci, a s ciljem postizanja što boljih poslovnih rezultata. Hijerarhijska struktura organizacije menadžerskih funkcija omogućava bolju raspodjelu radnih zadataka i ovlasti, ali i praćenje provedbe zadanih aktivnosti, odnosno uspješnosti upravljanja na pojedinoj upravljačkoj razini.

Ovo istraživanje je pokazalo da je ovakva organizacijska struktura primjenjiva u djelatnosti kineziološke rekreacije i da takav pristup organizaciji olakšava ostvarivanje poslovnih ciljeva pod uvjetom da ta ista organizacija ima dovoljan broj djelatnika.

1.4. Menadžerska znanja i vještine

Menadžeri se dakle nalaze na različitim menadžerskim pozicijama, u različitim organizacijama i institucijama profitnog, ali i neprofitnog sektora te navedenim funkcijama pristupaju s različitim temeljnim obrazovanjem. Velik broj menadžerske literature i praksa pokazuju da se u svakoj struci, u svakom poslu, tako i u vođenju, uspjeh pojedinca temelji na ravnoteži triju bitnih komponenata. To su znanje, vještine i talent. Pri tome znanja podrazumijevaju skup stečenih i povezanih informacija, dok vještine označavaju skup primjene znanja i upotrebe propisanih načina rada u izvršenju zadaća i rješavanju problema (Vlada Republike Hrvatske 2008:4). Znanje se dakle, stječe dugotrajnim učenjem, studiranjem, usmenom predajom znanja i iskustva s osobe na osobu. Znanje je svuda oko nas, potrebno ga je pronaći i koristiti u svakoj struci. Vještine, uz gore navedeno, upućuju na praktična iskustva i vježbanje praktičnih sposobnosti za obavljanje određenog posla. Primjerice, to mogu biti vještine u bavljenju određenim sportskim aktivnostima: plivanju, skijanju, tenisu, košarci i sl. One se mogu vježbati u čemu posebnu ulogu imaju treneri, instruktori i učitelji. Vještine se stječu i razvijaju kroz praksu, pa predstavljaju rezultat akumuliranog iskustva. S talentom se rađa, ali to predstavlja samo malu kapljicu na dnu čaše. Sve ostalo je produkt rada.

Od interesa za ovaj rad su znanja i vještine menadžera, a istraživanja su pokazala kako svi menadžeri moraju posjedovati tri temeljne vrste znanja i vještina i to: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine, kojima se mogu dodati i tzv. vještine oblikovanja (Katz, citirano u Koontz i Weihrich, 2010: 60).

Tehnička znanja i vještine se odnose na menadžerske pozicije koje zahtijevaju određene kompjutorske vještine, poznavanje osnova računovodstva i sl. Ova su znanja prije svega usmjerena na operativni rad u procesima sa svrhom da obavljaju tehničke aktivnosti unutar organizacije i prema tome mogu znatno varirati od organizacije do organizacije. Radi se o stručnim znanjima i vještinama koje „uključuju visok stupanj specijaliziranih znanja“ (Rupčić, 2018:11) koja se stječu formalnim obrazovanjem, ali usavršavaju praksom.

Znanja ophođenja s ljudima i s njim povezana komunikacijska znanja i vještine iznimno su bitne za menadžere na trenerskim pozicijama. Menadžer mora biti u dobrim odnosima s

ostatkom tima kao što mora imati sposobnost prenijeti svoje ideje jasno i djelotvorno. Što je veći tim, to je veća potreba za tim vještinama. Ona se očituju u sposobnosti menadžera da uspješno vode pojedinca ili grupu, da ih unapređuju, deligiraju nove zadatke, daju povratne informacije o učinku i stvaraju dobru radnu atmosferu. Ova su znanja i vještine izuzetno važna ili čak presudna na svakoj razini menadžmenta jer će i najsposobniji menadžeri koji posjeduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti biti manje uspješni ako ne znaju „raditi s ljudima".

Konceptualna znanja i vještine se odnose na sposobnost sagledavanja cijelog tima i organizacije kao cjeline s čime se sportski menadžeri, kao voditelji projekata i raznih događaja, često susreću. Ova znanja i vještine omogućuju menadžeru stvaranje vizije budućnosti i sposobnost sagledavanja cjeline i razumijevanja složenosti poslovnih situacija, a često ih objašnjavamo i kao „sistemsko razmišljanje" (Lussier i Kimball, 2014:9). Ona se odnose na sagledavanje povezanosti organizacije, njene okoline i temeljem SWOT ili neke druge analize pozicioniranje poduzeća.

Značaj znanja, a onda i vještina, i ulaganje u znanje zaposlenika i menadžera danas je važnije nego ikad prije, a posljedica je globalizacijskih procesa i potrebe za inovacijama koje osiguravaju dugoročan rast. Povećanjem složenosti posla i razinom odgovornosti povećavaju se i zahtjevi za potrebnim znanjima bitnim za upravljanje složenim organizacijama. Tako se najvažnijim znanjima i vještinama u 2016. godini smatraju: složeno rješavanje problema, kritičko razmišljanje, kreativnost, rukovođenje ljudima, koordinacija, emotivna inteligencija, donošenje odluka, orijentacija na usluge, pregovaranje, kognitivna fleksibilnost (citirano u Ašanin Gole i sur., 2018:182)

Odnos razine znanja i pozicije menadžera govori da viši menadžment mora posjedovati više općih znanja, a manje specifičnih. U slučaju nižeg menadžmenta taj odnos omjera je obratan. Iako struka ističe omjer specijalističkih i općih znanja potrebnih s obzirom na razinu menadžerske pozicije, stavovi samih menadžera su podijeljeni. Tako Kulović, Đogić, Kuzman i Milunović (2012:126) ističu da menadžeri srednje razine smatraju da je potrebnije posjedovati opća znanja.

Osim materijalnih resursa uspjehu jedne organizacije doprinose i ljudski resursi, intelektualni kapital organizacije, koji dugoročno mogu biti i izvor njihove konkurentske prednosti (Pedrini, 2007). Neke teorije menadžmenta ističu da uspješan menadžer mora posjedovati funkcionalna, sistemska i znanja iz situacijskih analiza jer upravo ona omogućuju menadžeru obavljanje osnovnih menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Jasno je stoga da

„svatko tko vidi sebe kao menadžera bilo koje menadžerske razine mora posjedovati, usavršavati i razvijati potrebna znanja i vještine za obavljanje menadžerskih funkcija“ (Sikavica i sur., 2008:33). Kao što je već naglašeno, ova se znanja (i vještine) stječu formalnom naobrazbom te iskustvom. No, stručna znanja koja su produkt obrazovanja, podložna su zastarijevanju. Promjene u okruženju i zahtjevima koji se postavljaju pred menadžere u pogledu potrebnih znanja i vještina, čine skoro nemogućim odrediti jedan, standardan program obrazovanja (Karim, 2019; Milistenferova, Socha, L., Socha, V. i Tobisova, 2017), te se cjeloživotno obrazovanje čini logičnim nastavkom procesa učenja. Nužan je kontinuitet obnavljanja i razvoj znanja i vještina zaposlenih, a kako bi se održala kvaliteta ljudskih potencijala i sposobnost za ostvarenje zadanih ciljeva. Ovaj proces razvoja zaposlenih kroz edukaciju podrazumijeva prevladavanje jaza između potrebnih i postojećih znanja i vještina zaposlenih (Karim, 2019). Upravo stoga, bez obzira na to koja se znanja isticala kao važnija od drugih, bitno je naglasiti da organizacije moraju razvijati i vlastiti sustav znanja koji proizlazi iz prakse, odnosno specifičnosti rada u takvim organizacijama. U tome im pomažu specijalizirani programi edukacije. Iako je moguće da ove seminare provode djelatnici poduzeća kako bi se primjerice drugim djelatnicima objasnila neka nova poslovna procedura, nabavljena tehnologija, i sl., češće ih provode specijalizirane kuće za edukaciju ili pak fakulteti. Mogu se organizirati uživo (u prostorijama organizacije ili onoga koji provodi edukaciju) ili pak *online*. No, *online* edukacija ne smatra se prikladnom za seminare koji zahtjevaju analizu i sintezu podataka ili aplikaciju i demonstraciju određenih vještina (Bejerano, 2008). Za razliku od *online* seminara, seminari koji se održavaju uživo nedvojbeno pokazuju da gotovo nema alternative za interakciju koja se stvara u neposrednom kontaktu predavača (trenera) i onoga koji želi doći do novog znanja. Proaktivnost je ključna kod obiju strana. Na ovim seminarima stečeno znanje oplemenjeno je emocionalnom komponentom, sveobuhvatnije ispunjava sudionike, a vrhunac svega je u dugoročnoj praktičnoj primjeni. Osim toga, ovi se seminari mogu organizirati u zemlji ili pak inozemstvu. Logično, ukoliko se radi o seminarima u inozemstvu, oni će za sudionike značiti veće troškove. No, to nikako ne znači da ih neće pohađati, a naročito ukoliko se radi o seminaru koji se tiče vrlo specifičnog, specijaliziranog znanja iz nekog područja kojeg izvodi priznati stručnjak. Osim sudjelovanja u različitim seminarima, djelatnike je nužno usmjeravati i prema aktivnostima samostalnog izučavanja literature čime ih se potiče na samostalnost, ali i proaktivnost.

2. MENADŽMENT U SPORTU I KINEZIOLOŠKOJ REKREACIJI

Menadžment u sportu smatra se relativno „mladom“ znanstvenom disciplinom. Prvi su se programi menadžmenta u sportu počeli uvoditi u programe visokoobrazovnih institucija 1960.-ih godina, no vrlo brzo je postao predmetom interesa brojnih znanstvenika. I prije je postojao menadžment u sportu, ali se on „nije sustavno tretirao niti teorijski niti u praksi“ (Bartoluci i Škorić, 2009:71). U teoretskom se smislu pojavljivao u okviru općeg menadžmenta, dok se u praksi najčešće svodio na ulogu trenera i ostalih stručnih pojedinaca u upravljanju sportskim klubovima ili pri organiziranju velikih sportskih događanja.

Beech i Chadwick (2014) navode kako sport u svom procesu razvoja kao poslovanja prolazi kroz sedam faza. Pri tome u svojim razmatranjima sportskog menadžmenta ne uzimaju u obzir one organizacije koje nisu došle do treće razvojne faze (faze stratifikacije) jer se sport tek u toj fazi formalizira (osnivaju se klubovi, krovna sportska tijela, sustavi natjecanja) čime dobiva financijsku, marketinšku dimenziju i dimenziju brige o ljudskim potencijalima u okviru svog poslovanja. Navedeno ustvari potvrđuje da ne možemo govoriti o primjenama koncepta menadžmenta u sportu ukoliko ne postoje formalizirane organizacije koje djeluju u okviru same sportske djelatnosti.

Brojni su autori definirali ovo područje, kao što je moguće vidjeti u tablici 2.

***Tablica 2**. Definicije sportskog menadžmenta*

Autori	Godina	Definicija / objašnjenje
DeSensi, Kelley, Blanton i Beitel	1990.	„…bilo koju kombinaciju vještina povezanih sa planiranjem, organiziranjem, upravljanjem, kontrolom, financiranjem, vođenjem i vrednovanjem unutar konteksta organizacije ili odjela čiji su primarni proizvod ili usluga povezani sa sportom i/ili fizičkom aktivnošću“. (str. 33)
Bednarik	1997.	Navodi: „…kako se sport sastoji od više aktivnosti i zato u sportskom menadžmentu koordinacija predstavlja njegovu temeljnu ulogu. Svaka aktivnost u sportu ima specifičan menadžment pa možemo govoriti o menadžmentu sportskog događanja, menadžmentu sportskih objekata, menadžmentu upravljanja ljudskim resursima, financijskom menadžmentu i dr“. (str. 31)
Quarterman i Li	1998.	Sastoji od nekoliko procesa koji se odnose na: donošenje odluka (svojstven svim procesima), planiranje, organiziranje, upravljanje kadrovima, vođenje, motiviranje, komuniciranje te kontroliranje, a u svrhu postizanja postavljenih ciljeva organizacije. (str. 114)

Pitts i Stotlar	2007.	„… znanost i praksa svih ljudi, aktivnosti, poduzeća ili organizacija koje su uključene u proizvodnju, olakšavajući, promovirajući ili organizirajući bilo koje poduzeće ili proizvod povezanu sa sportom“. (str. 77)
Bartoluci i Škorić	2009.	Proces organiziranja i upravljanja sportom ili samom sportskom organizacijom zbog ostvarenja sportskih, ali i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa. (str. 26)

No, ono što je potrebno posebno naglasiti, a vidljivo je iz danih objašnjenja i definicija, jest problematika definiranja ovog područja koja proizlazi iz složenosti područja o kojem se govori tj. sporta. Definirati sport naime nije nimalo jednostavan zadatak kao što se možda na prvu čini. Prema Vijeću Europe i Europskoj povelji sporta, sport je „svaki oblik fizičke aktivnosti koji, kroz povremeno ili organizirano sudjelovanje, ima za cilj:

- izražavanje i poboljšanje fizičke spremnosti i mentalnog zdravlja,
- formira društvene odnose, ili
- rezultira sportskim rezultatima u natjecanjima na svim razinama.“ (Council of Europe, 1992).

Ovo implicara kako je sport složena djelatnost koja se prakticira organizirano, ali i neorganizirano, samostalno, povremeno. Njome se možemo baviti kako bismo sudjelovali u natjecanjima i ostvarili (službeni) sportski rezultat ili pak iz nekih drugih, subjektivnih razloga. Na tragu navedenog, sport se zapravo sastoji od nekoliko područja i to natjecateljski, sportsko-rekreacijski („Sport za sve“), sport u području odgoja i obrazovanja, kineziterapija, te sport osoba s invaliditetom koji je u funkciji natjecateljskog i rekreativnog sporta (više o područjima u Bartoluci i Škorić, 2009). U svakom od ovih područja sudjeluju različite kategorije korisnika i s različitim ciljevima.

Natjecateljsko područje je u smislu menadžmenta najsloženije i najrazvijenije, te stoga ne čudi kako se većina istraživanja u sportskom menadžmentu odnosi upravo na ovo područje (Apitzsch, 2012; Arnold, 2002; Covell, Walker, Siciliano i Hess, 2002; Cuskelly i Auld, 1991; Draganov, 2016; Freyer, 2011; Horch, 2010; Mašala, Radjo i Talović, 2013; Horch, Niessen i Schütte, 2003; Muckenhaupt, Grehl i Lange, 2009; Peters, Weilbach i Mayer, 2012; Ratten, 2016; Voelpel i Lanwehr, 2009).

Ono podrazumijeva provođenje aktivnosti treninga, priprema i u konačnici sudjelovanja u natjecanju, a kako bi se ostvario sportski rezultat (Bartoluci i Škorić, 2009).

Od interesa za ovaj rad je područje rekreacije, aktivnosti koje provodimo u slobodno vrijeme, a čiji je glavni zadatak rasteretiti osobu briga i napetosti poslije svakodnevnih obveza (Andrijašević, 2010:23). U današnjoj svakodnevnici, gdje je globalna konkurencija nametnula brz i vrlo naporan stil života, smisao rekreacije postaje sve važniji. Rekreacijom bi se organizam trebao regenerirati i dobiti novu energiju kako bi u fazi, najčešće stresne operativne svakodnevnice, uspio ispuniti očekivanja. Ovim se aktivnostima želi pridonijeti da se osoba odmori od opterećenja te primjenom različitih rekreacijskih aktivnosti poboljša opće stanje organizma. U tu se svrhu pojedinci bave čitavim nizom različitih rekreacijskih aktivnosti. Pa tako rekreacija može biti agrikulturna djelatnost (uzgoj biljaka), ali i volonterski rad u različitim udrugama (primjerice rad sa starim i nemoćnim osobama).

Nama su od primarnog interesa one aktivnosti rekreacije koje se tiču sportskih sadržaja. Znanstvena disciplina koja „ustanovljava i definira način primjene sportsko-rekreacijskih sadržaja i programa tjelesne aktivnosti radi očuvanja i unapređivanja ljudskog zdravlja“ naziva se kineziološka rekreacija (Andrijašević, 2010:35). Ovo su aktivnosti kojima se bavimo u slobodno vrijeme i prema vlastitim subjektivnim interesima i željama. Za razliku od kineziološke rekreacije osoba koja se bavi sportskom rekreacijom u prvom redu bavi se sportom na rekreacijski način, a cilj joj je rekreirati se - dakle nije riječ o rekreacijskom sportu, nego o načinu kojim se sportom osoba bavi. Za razliku od sporta, rekreacijom se ponajprije poboljšava zdravlje. „Sport u kontekstu sportske rekreacije podrazumijeva tjelesnu aktivnost bilo kojim sportom, a to znači bavljenje svim vrstama sportova i aktivnostima za koji je potreban tjelesni napor i angažman. Sportska je rekreacija organizirana sportska ili tjelesna aktivnost koja zadovoljava potrebu za tjelesnom aktivnošću, a sam je sport sredstvo kojim se zadovoljavaju brojni ciljevi” (Andrijašević, 2010:30).

Prema istraživanju Središnjeg državnog ureda za šport (SDUŠ, 2019) za 61% građana Hrvatske zdravlje je glavni motiv za bavljenje sportom. Osim zdravlja većina ljudi vježba zbog poboljšanje kondicije (38%), opuštanje (37%), da bi bili s prijateljima (29%), zabavili se (27%), poboljšali izgled (25%), kontrolirali težinu (18%) i poboljšali tjelesne performanse (13%). Što su stariji građane sve manje zanima tjelesna aktivnost tako da oni stariji od 60 godina - njih 80% - nikada nije fizički aktivno.

Imajući u vidu sve prednosti koje kineziološka rekreacija nudi svakom pojedincu s jedne strane, a opet promatrajući globalna društvena nadmetanja u kojem je jedino važna pobjeda i zarada, dolazi se do specifične situacije u kojoj se nalaze menadžeri koji djeluju u ovim organizacijama.

U organizacijskom smislu sport djeluje po tzv. piramidalnom sustavu upravljanja (Arnaut, 2006). To znači da se na dnu, kao baza ove piramide nalaze klubovi, odnosno u slučaju rekreacije sportsko-rekreacijska društva. Ona se udružuju u regionalne udruge, zatim nacionalnu, te u konačnici europsku, a koja je onda članica svjetske krovne udruge „The Association For International Sport for All“, skraćeno TAFISA. TAFISA ima preko 360 članova u više od 170 zemalja sa svih kontinenata i želi globalnim promicanjem i olakšati pristup svakoj osobi tjelesnu aktivnost - sport za sve (TAFISA, 2021). Njezini članovi mogu biti i ministarstva, gradovi, obrazovne institucije, ali i pojedinci. Slično je i u Hrvatskoj gdje su članovi Hrvatskog saveza sportske rekreacije „Sport za sve“ (HSSR) 12 županijskih saveza, 3 gradska saveza, te 4 istaknuta znanstvena i stručna djelatnika u sportskoj rekreaciji i 20 udruga sportske rekreacije iz županija koje nemaju osnovane županijske ili gradske saveze sportske rekreacije (HSSR, 2021). Prema njihovim podacima, u Hrvatskoj se oko 13% stanovništva bavi organiziranim oblicima sportske rekreacije (onima organiziranim od strane HSSR-a ili njegovih članica). (HSSR, 2021a).

U ovom se sustavu dakle, nalazi čitav niz različitih sportsko-rekreacijskih društava koji se nalaze u statusu neprofitnih organizacija, odnosno udruga građana. One za svoje korisnike organiziraju i provode različite programe sportske rekreacije i to često besplatno kao primjerice Zagrebački savez sportske rekreacije (ZSSR, 2020). No, ovo nije jedini način na koji se građani bave sportskom rekreacijom. Prema istraživanju provedenom u 28 zemalja Europske unije (European Commisssion, 2018), 40% Europljana prakticira sport barem jedanput tjedno, i ta se razina aktivnosti nije značajnije promijenila u odnosu na prijašnje istraživanje iz 2013. godine. Hrvatska je ispod prosjeka i nalazi se na 24% onih koji prakticiraju sport barem jedanput tjedno. Većina tjelesne aktivnosti odvija se vani (40%), kod kuće (32%), itd. Nešto manji dio ispitanika navodi kako su članovi neke organizacije u kojoj vježbaju (15% fitnes i zdravstveni centri, 12% sportski centri). Prema rezultatima ovog istraživanja, stanovnici Hrvatske sportom se bave načešće kod kuće (50%). Onih koji to čine vani je 27%, u fitnes ili zdravstvenom centru 7%, te sportskom centru 8%. Drugim riječima, građani se sportskom rekreacijom mogu baviti uključivanjem u rad i brojnih drugih profitnih organizacija, poput primjerice fitnes centara. Uz fitnes centre tu su tenis klubovi, squash i badminton centri, kuglane, ronilački klubovi, igraonice i marine. To znači kako će korisnici za sudjelovanje u ovakvim programima morati investirati

različite resurse, prije svega vrijeme, ali i financijska sredstva. Prema podacima Eurostata (2020) prosjek potrošnje 28 zemalja EU u 2015. godini (zadnja godina za koju su raspoloživi usporedni podaci) na sportske proizvode i usluge, iznosio je nešto iznad 1% ukupnog budžeta. U zemljama koje su bile iznad prosjeka, potrošnja na sportske proizvode obuhvaća između 1 i 2% ukupnog budžeta (iznad 2% ukupne potrošnje su Irska, Finska, Nizozemska, Švedska, te Velika Britanija), slijede Francuska i Njemačka sa 1,4% te ostale (Malta, Slovenija, Danska) sa otprilike 1%. Hrvatska je na 23 mjestu sa iznosom potrošnje oko 0,5% ukupnog budžeta na godišnjoj razini. Situacija se, kada je u pitanju Hrvatska, nije znatno promijenila niti 2017. godine. Tako su, prema podacima Državnog zavoda za statistiku RH (2019) kućanstva ukupno na rekreaciju i kulturu 2017. godine izdvajala 4.506 kuna godišnje, odnosno oko 5,5% ukupnog budžeta. No, unutar ove kategorije, izdaci za rekreacijske i sportske usluge iznosili su 369 kn po kućanstvu, odnosno 0,45% ukupnog budžeta.

2.1. Menadžeri u sportu i kineziološkoj rekreaciji

Menadžment u sportu bismo dakle, mogli objasniti kao „poseban menadžment povezan sa sportskim aktivnostima čija je osnovna zadaća koordinacija sportskih aktivnosti“ (Bartoluci i Škorić, 2009:74-75). No, tko su onda menadžeri u sportu? I ovdje nailazimo na sličan problem kao i u slučaju definiranja sportskog menadžmenta. Najčešće se promatraju u kontekstu natjecateljskog sporta (vidi Apitzsch, 2012; Eksteen, Willemse, Malan i Ellis, 2015; Freyer, 2011; Horch, 2010; Kaiser, 2006; Lohmar, 2008; Lussier i Kimball, 2014; Pitts, Danylchuk i Quarterman, 2014; Voelpel i Lanwehr, 2009). Tako primjerice, Bartoluci (2003:27) menadžera u sportu definira kao „organizatora i upravljača nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je osnovni cilj ostvarenje zacrtanih sportskih i poslovnih rezultata“. Naglasak na ostvarivanju sportskih rezultata koji nisu u fokusu sportske rekreacije, implicira područje natjecateljskog sporta. No, to ne znači da u fokusu rada organizacija u području rekreacije nisu i ne mogu biti sportski ciljevi. Oni će ovoga puta biti izraženi kroz razvoj novih programa vježbanja, omogućavanje što većem broju korisnika sudjelovanje u sportsko-rekreacijskim programima, a kako bi poboljšali tjelesnu kondiciju, zdravlje, itd.

Već je naglašeno kako se u sutavu sportske rekreacije (kao i cjelokupnom sportu) nalazi čitav niz profitnih, ali i neprofitnih organizacija (prije svega udruga). I, dok je organizacija rada, a onda i menadžment profitnih organizacija prepušten njihovim vlasnicima, kada su u pitanju neprofitne organizacije situacija je nešto drugačija. Njihov je status i način rada u znatnoj mjeri definiran zakonima, i to prije svega Zakonom o udrugama (Hrvatski sabor, 2014) koji definira

kako ove organizacije u smislu tijela upravljanja nužno moraju imati skupštinu, te osobu ovlaštenu za zastupanje udruge, što je najčešće njezin predsjednik. Osim ovih tijela upravljanja, na udrugama je da, ovisno o specifičnosti poslovanja, definiraju i neka druga tijela upravljanja. Među češćima u udrugama u području sporta pronalazimo nadzorne odbore, izvršne odbore, rukovoditelje pojedinih odjela, trenere, itd. Sve se ove pozicije zapravo smatraju menadžerskim pozicijama. Dakle, kada govorimo o menadžerima u području sportske rekreacije, govorimo najčešće o onima koji se „kriju“ iza slijedećih pozicija: vlasnik, član uprave, voditelj centra, voditelj kluba, ravnatelj, voditelji grupnog programa, voditelj prodaje, direktor, zamjenik direktora, zamjenik ravnatelja i dr. Neovisno radi li se o profitnim ili neprofitnim organizacijama, a koje su relativno male, te iste organizacije često nemaju srednju razinu menadžmenta. Tako se primjerice susrećemo u fitnes centrima s trenerima koji imaju odgovornost za cijeli centar ili za jedan dio tog centra. Iako se ne nazivaju menadžerima po njihovoj odgovornosti i prirodi posla oni bi se svakako mogli svrstati u tu kategoriju.

Čitav je dakle, niz različitih pozicija na kojima nalazimo menadžere u sportu, odnosno u ovom slučaju sportskoj rekreaciji. Njihove se svakodnevne aktivnosti, ovisno o poziciji, (vrhovni, srednji i niži menadžment) mogu svrstati u opće zadatke sportskog menadžmenta, informacijski i organizacijski menadžment te znanost o sportu (Pedersen i Thibault, 1998, citirano u Bartoluci i Škorić, 2009:78-79). Oni su odgovorni za postizanje ciljeva organizacije kroz učinkovitu i djelotvornu upotrebu resursa (ljudskih, financijskih, materijalnih i informacijskih) (Lussier i Kimball, 2014:7). Njihova se uloga ostvaruje na globalnoj razini (države, regije, županije, grada), ili pak na mikrorazini (unutar sportskog saveza, društva, kluba, odnosno pojedinog subjekta) (Bartoluci i Škorić, 2009), o čemu će ovisiti i funkcije menadžmenta i menadžera, ali i njihova potrebna znanja, vještine, u konačnici sposobnosti, kao što je naglašeno i ranije.

Imajući u vidu funkcije menadžera, ali ovoga puta s primjenom u području kineziološke rekreacije, dolazimo do različitih izazova s kojima se oni susreću. Naime, oni stvaraju startnu poziciju na način da analiziraju rezultate iz proteklog vremenskog perioda i temeljem toga zadaju sebi cilj koji žele ostvariti. Pri tome ovdje imaju u vidu ograničavajući čimbenik koji često susrećemo u malim organizacijama kineziološke rekreacije, a to su prije svega financijski potencijal organizacije. Da bi premostili ovaj jaz oni ne samo da planiraju, već implementiraju i velikim dijelom sami provode planirano u djelo. Jedan od takvih primjera su svakako voditelji fitnes centara koji primjerice grupne programe planiraju, organiziraju, provode ciljane marketinške aktivnosti i u konačnici sami u ulozi trenera vode te iste programe. Ovdje im svakako pomažu stručna znanja koja u pravilu posjeduju. Ekonomska znanja stvaraju temelj u izradi budžetnog plana i pravovremenog pronalaska načina financiranja za odgovarajuće

programe. Kod funkcija organiziranja i vođenja na raspolaganju im stoje znanja iz područja menadžmenta i organizacijska znanja. Iako u pravilu imaju mali broj zaposlenih za funkcije upravljanja ljudskim resursima koriste sociološka znanja, znanja iz psihologije i ophođenja s ljudima. Informatička znanja i moderna tehnološka rješenja kod većine menadžera u kineziološkoj rekreaciji adekvatno se koriste prije svega kod funkcije delegiranja novih zadataka i kontrole.

2.2. Znanja i vještine menadžera u sportu i kineziološkoj rekreaciji

Menadžment u kineziološkoj rekreaciji još uvijek je nedovoljno istražen. Isto je i s istraživanjima vezanim uz menadžere u sportskoj rekreaciji, njihovim potrebnim znanjima, vještinama, sposobnostima, i to kako na razini specifičnih znanja tako i na razini općih menadžerskih znanja i vještina neophodnih za obavljanje svih poslovnih funkcija. Na činjenicu kako su ova istraživanja značajna i potrebna ukazuju i rezultati sadržajne analize članaka objavljenih u za menadžment u sportu u relevantnim časopisima u kojima se navodi kako prevladavaju radovi na temu menadžerskih i organizacijskih vještina u sportu (European Commission, 2016; Lames, 1998; Lohmar, 2008; Pitts, Danylchuk, Quarterman, 2014; Woratschek, 1998). Usprkos milijunima zaposlenih u ovoj branši, menadžment i edukacija novih kadrova još uvijek je marginalizirana (European Commission, 2016). U Europskoj uniji, godišnje kvalifikaciju kroz formalne oblike edukacije (sveučilišna i stručna razina), stekne skoro 4 milijuna sportskih menadžera (3.717.018), te nešto više trenera (European Commission, 2016), kao onih za koje možemo reći da se također nalaze na menadžerskim pozicijama, i to onim prve razine. Sportski se menadžeri u ovim formalnim programima educiraju na dva načina (Petry, Froberg i Madella, 2006:173):

- kroz programe vezane uz sport (primjerice, na kineziološkim fakultetima) na kojima se pred kraj studiranja usmjeravanju u području vezanom uz menadžment, ekonomiku, financije i sl., ili pak
- kroz programe vezane uz ekonomiju, financije, menadžment uz specijalizaciju na područje sporta ili pak slušanje određenih predmeta vezanih uz sport.

Njihovu je edukaciju potrebno prilagoditi njihovoj ulozi koja više nije samo organizacija i nadzor, već i razumijevanje očekivanja kupaca i učinkovito upravljanje ljudskim resursima te motivacija za cjeloživotno učenje (Freericks, Harman i Stecker, 2010; Omazić, Đuričković i Vlahov, 2012; Schwab i sur., 2015). Tako menadžeri u sportsko-rekreacijskim centrima (lokalnim klubovima) planiraju upotrebu lokalne sportske infrastrukture te njezino stanje,

uzimaju u obzir potrebe drugih centara u okruženju, upravljaju ljudskim resursima i organiziraju lokalna događanja, dok menadžeri u fitnes centrima upravljaju centrom, ljudskim resursima, komuniciraju sa korisnicima, te organiziraju i sudjeluju u različitim sportskim aktivnostima (Petry i sur., 2006:177-178). U skladu s ulogom i zadacima koje obavljaju, kao ključne kompetencije (sposobnosti da primjene stečena znanja i vještine) menadžera u sportu moguće je izdvojiti želju za uspjehom (motivacija), vodstvo, sposobnost planiranja i organiziranja, marketing (komercijalizacija), sposobnost prilagodbe novim situacijama (internacionalizacija), kreativnost, produktivnost, timski rad, verbalnu komunikaciju, vještine računanja, te interes za praćenje razvoja djelatnosti (tj. cjeloživotnim učenjem) (Petry i sur., 2006:179-180). Istraživanja Retara i Bardorfera (2018) i Retara (1996), pokazuju kako su za uspjeh menadžera u sportu u Sloveniji ključne opće kompetencije i to one vezane uz ljudske resurse, te razvoj pozitivnog radnog okruženja kao najvažnija specifična kompetencija. Petry i sur., (2006) pak navode kako je osim navedenih zajedničkih kompetencija, za menadžere u fitnes centrima važno još upravljanje kvalitetom, odnosi s klijentima, upravljanje ljudskim resursima, verbalna komunikacija i interpersonalne vještine, a za ostale menadžere projektni menadžment, strateško planiranje, financijski menadžment, istraživanje, analiza, rješavanje problema, upravljanje informacijama, poznavanje stranih jezika.

Osim toga, zahtjev je i prema ujednačavanju potrebnih znanja i vještina. EU stavlja naglasak na isti pristup s eksplicitnim sadržajem (ishodi učenja) i zajedničkim referentnim okvirom za izjednačavanje kvalifikacija svih članica s ciljem poticanja bolje prepoznatljivosti kvalificiranih ljudi i time lakšeg zaposlenja (EOSE, 2011; European Commission, 2016; Eurostat, 2018). U isto vrijeme, istraživanja govore o srazu između postojećeg stanja u menadžmentu unutar kineziološke rekreacije te potrebe za sustavnijom organizacijom obrazovnih i edukacijskih programa vezanih uz različite razine menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji (Becker, Rother, 1998; Bilger, Behringer, Kuper, Schrader, 2016; Borggrefe, Thiel, Cachay, 2006; Draganov 2016).

Jasno je stoga kako se, rekli bismo temeljna specifičnost menadžera u sportu (i sportskoj rekreaciji) ogleda u činjenici da osim što moraju vladati znanjima ključnim za provođenje svih prezentiranih funkcija menadžera, moraju poznavati i karakteristike sporta koji vode (Çiftçi, Mirzeoglu, 2014; Gilbert, 2014; Horch, 2010; Ratten, 2016; Retar, 1996; Swanson i Kent, 2014; Škorić, 2009). Postoje pojedini aspekti strateškog upravljanja, organizacijske strukture, upravljanja ljudskim resursima, financijskog menadžmenta, vodstva, organizacijske kulture i marketinga koji su posebni kod menadžmenta sportskih organizacija (Cuskelly, Auld, 1991;

Eisenhardt i Martin, 2000; Heyse, 2007; Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart i Nicholson, 2006; Schwab i sur., 2015).

Osim znanja i vještina koje stječemo edukacijom i praksom, istraživanja ukazuju na važnost i nekih drugih osobina poput primjerice, instinkta (Groschupp, 2012) ili pak karizme (Bartoluci i Škorić, 2009), te činjenice kako uspjeh zahtjeva i nešto više. Prema Vogleru (2012) menadžment u organizacijama kreće se između pet dimenzija - iskustvo, osjetljivost, vještine, znanja i sposobnosti intuicije. Pa tako, iako istraživanja nisu vezana isključivo uz područje rekreacije, nego su u njima sudjelovali menadžeri i voditelji koji rade u sportskim klubovima, menadžerskim agencijama te privatnim sportskim i fitnes centrima (Barcelona i Ross, 2004; Bernien, 1997; Draganov 2016; Peters, Weilbach i Mayer, 2012), u nastavku prikazujemo rezultate ovih istraživanja koji mogu biti indikativni i za područje kineziološke rekreacije. U fokusu tih istraživanja je proučavanje tendencija u zahtjevima koji se stavljaju pred sportske menadžere u odnosu na njihove osobne karakteristike, vještine, vrijednosti i stavove te na koji način dolazi do sinkronizacije postavljenih zahtjeva i stvarnog stanja. Htjelo se utvrditi mogućnosti unapređenja upravljanja sportskim i komercijalnim organizacijama, kao i utvrđivanje mogućnosti prilagodbe obrazovnog procesa potrebama sportskog tržišta. Rezultati tih istraživanja pokazuju da sportski menadžeri imaju dovoljno stručnog, tehničkog znanja, ali im je deficitno znanje na području ekonomije, menadžmenta, upravljanja ljudskim potencijalima te psihologije, informacijskih znanosti i sociologije. Arnold (2002), Çiftçi i Mirzeoglu (2014), te Krug (2009) proučavaju kvalifikacije sportskih menadžera kroz uloge menadžera svrstanih u tri kategorije (interpersonalne, informacijske i uloge odlučuvanja), ali im dodaju i osobne vještine, smatrajući ih naročito važnim za menadžere u sportu kao uzore ponašanja sportašima, ali i ostalim zaposlenicima te široj javnosti.

Osim toga, strateško upravljanje zahtijeva od menadžera pronalazak ravnoteže između sistematizacije i inovacije, što implicira da menadžer mora biti inovativan, odlučan i sposoban donijeti pravu odluku (Cuskelly, Auld, 1991; Eisenhardt i Martin, 2000; Heyse, 2007; Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart i Nicholson, 2006; Schwab i sur., 2015). Prema ovim istraživanjima organizacijska struktura donosi mnogo izazova i prema tome, menadžer mora biti svjestan čimbenika koji utječu na strukturne promjene, kao i elemenata koji mogu pridonijeti poboljšanju organizacijskih uspjeha. Ta dinamična okolina za sve menadžere, pa tako i one u sportu, predstavlja izvor problema, ali i izazova te povoljnih prilika. Bez dinamične okoline upravljanje poduzećem ili sportskom organizacijom bilo bi obična rutina. Vršeći menadžersku funkciju, menadžer radi s drugim ljudima ili putem njih, na način da svoje

suradnike usmjerava, uvažavajući njihove značajke, potrebe, ličnosti i sposobnost i motivirajući ih za kvalitetno obavljanje posla.

U organizacijama koje pružaju usluge namijenjene rekreativcima, na menadžerskim pozicijama često nalazimo trenere, čiji je zadatak u osnovi isti neovisno o području u kojem rade, tj. rukovode procesom koji se zove trening. Ipak, specifičnosti poput drugačijih korisnika koji u ovim aktivnostima treninga sudjeluju iz razloga koji nisu vezani uz ostvarivanje (vrhunskog) sportskog rezultata, uvjetovat će i potrebu za nekim drugačijim znanjima i vještinama. Stoga, iako se ne odnose na područje sportske rekreacije, smatramo potrebnim ukazati na rezultate istraživanja i u području natjecateljskog sporta. Tako su kao ključne osobine ovakvih sportskih menadžera identificirane sposobnoste rada s ljudima, komunikacijske sposobnosti, uspješno upravljanje različitostima, odlučivanje i organizacijska politika (Beck, 2005; Bergmann i sur., 1996; Brommer, 1992; Erpenbeck, 2010; Faix i Laier, 1991; Hänggi, 1998; Herrmann, 1973; Hettich, 1998; Heydrich, 1995; Hovemann, Kaiser i Schütte, 2003; Klug, 2008; Masteralexis, Barr i Hums, 2011; Muckenhaupt, Grehl i Lange, 2009; Schaffelhuber, 1993; Wildmann, 2001). Menadžeri u profesionalnom poslu u interakciji su sa posebnim klijentima. S jedne strane nalaze se profesionalni igrači s više milijunskim ugovorima, a s druge strane radnici koji rade poslove za prosječnu plaću. U slučaju kineziološke rekreacije ta polarizacija vezana uz zaradu djelatnika nije toliko naglašena, iako postoje slučajevi da je isti menadžer zadužen za osobu koja održava higijenu u određenom rekreacijskom prostoru za ne tako preveliku mjesečnu plaću i voditelja rekreacijskog programa koji tu istu sumu novca zaradi za nekoliko sati. Bez ispravnog pristupa u ovoj interakciji, menadžeri su osuđeni na propast. Menadžer mora znati, osim što će komunicirati, i način na koji će nešto reći. Menadžeri u sportu svakodnevno su suočeni sa činjenicom da moraju donositi odluke kako bi iskoristili određenu priliku ili riješili neki problem. Oni su sve manje "vješti trgovci", a sve se više bave strategijom razvoja i tvorci su uspješnosti cijele organizacije. Pogrešno je mišljenje da su oni samo uspješni sportski "biznismeni", jer menadžeri se u isto vrijeme, da bi dostigli postavljene ciljeve, bave konceptualnim problemima sportskih organizacija. Oni moraju predviđati, planirati, organizirati, rukovoditi, baviti se kadrom i kontrolirati primarne procese u treningu i natjecanju. Svaka njihova aktivnost orijentirana je na mnoštvo vidljivih i nevidljivih međuljudskih odnosa, koji su po pravilu suptilni, ali i konfliktni. Međutim, menadžeri svojim djelovanjem prvenstveno moraju doprinijeti razvoju sporta, što je njihov osnovni cilj.

Nadalje, menadžment bez sposobnosti vodstva vjerojatno će biti manje uspješan nego sposoban menadžer koji je ujedno sjajan u vođenju (Erpenbeck, 2010; Horch, Niessen i Schütte, 2003;

Krug, 2009; Lohmar, 2008; Raab, 2007; Schreyögg, Koch, 2010; Trosien, 1999). Ključno je pet funkcija vođenja poput kreiranja vizije, postavljanja strategije i ciljeva, utjecaja i motiviranja drugih pojedinaca te olakšavanja promjena. Swanson i Kent (2014) se također bave problematikom vođenja u sportu. Rezultati njihovih studija pokazuju da postoji značajan potencijal za detaljniju istragu s obzirom na stavove i percepciju zaposlenika u sportu u odnosu na vođe. Način na koji zaposlenici vrednuju svoje menadžere (vođe) ovisi o percipiranoj razini kredibiliteta pri čemu znanja i stručnost u području sporta igraju presudnu ulogu. Do sličnih spoznaja dolaze i König (2006); Overwien (2010); Peters, Weilbach i Mayer, (2012); Tripolitsioti, Moudakis, Konstantinakosi Panagiotis (2007). Rezultati istraživanja Edwardsa (2003) podupiru stajalište da nacionalna kultura ima određeni utjecaj na stavove i ponašanje menadžera. U Srednjoj i Istočnoj Europi postojale su značajne zabrinutosti zbog neetičnog poslovnog ponašanja. On naglašava da su neetične prakse samo rezultat promjene političkog sustava. Menadžeri, uključujući menadžere srednje razine, imaju sve veću autonomiju i diskreciju i razmišljaju o njihovoj upotrebi. On zaključuje da to može biti solidan temelj za razvoj vještina vođenja. Sukladno tome, za menadžera u kineziološkoj rekreaciji bi bilo poželjno da bude motivator, inovator i netko tko će u ključnim trenutcima znati ispravno odlučiti kako bi olakšao drugima.

Ratten (2016), Winand, Scheerder, Vos i Zintz (2016), u svojim radovima navode kako su u sportu (i menadžment u sportu) stalno prisutne inovacije s obzirom na orijentiranost ka tehnologijama i promjeni, ali unatoč tome malo je pažnje usmjereno prema primjeni znanja iz područja menadžmenta inovacija. U novije vrijeme menadžerima u kinoziološkoj rekreaciji uveliko su pomogle inovacije tehnoloških giganata koji su razvojem novih aplikacija, a uvjetovano promijenjenim načinom života svojih klijenata, prije svega rad od kuće, omogućili da ti isti klijenti samostalno provode adekvatne načine rekreiranja. Ovom tehnologijom korisnik dobiva egzaktne naputke i mogućnost mjerenja rezultata. Iako je ovakav način rekreiranja tek zadnjih nekoliko godina prisutan na tržištu teško je reći da se radi o prolaznom trendu. Navike kupaca sve se više ustaljuju i postaju svakodnevnica. Ovdje je opet ključna uloga menadžera i njihovih djelatnika koji u interakciji pomoću društvenih mreža i spomenutih aplikacija usmjeravaju aktivnosti i dovode do ostvarivanje ciljeva i općenito poboljšanja životne kvalitete svojih kupaca.

Nadalje, suštinski je važno da su sportski menadžeri sposobni napraviti proračun koji prikazuje sve troškove, ali i izvore financiranja. Sportski menadžeri moraju biti financijski osviješteni i razumjeti financijske pokazatelje kako bi razumjeli financijsko stanje kompletne organizacije (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart, i Nicholson, 2006). Ovo znači kod menadžera u

organizacijama sportske rekreacije da već prije samog pothvata, primjerice otvaranja novog fitnes kluba, imaju detaljan budžetni plan koji je usklađen sa njihovim osobnim financijskim mogućnostima i po potrebi financijskim institucijama koji ih dodatno financiraju. Dugoročna održivost takvog kluba bit će prije svega uvjetovana disciplinirano provedbom planiranih aktivnosti.

Do interesantnih spoznaja došao je i Apitzsch (2012) godine proučavajući na visokoj sportskoj školi u Kölnu profile kompetencija trenera i sportskih menadžera u vrhunskom sportu. On naglašava da razvoj svih kompetencija pridonosi uspjehu, a prema rezultatima njegova istraživanja sociološka znanja i kompetencije vezane uz njih danas su od ključnog značaja te će njezin značaj u budućnosti još više dobivati na važnosti. To su znanja i kompetencije koje se odnose ponajviše na sposobnost komuniciranja. Poznata je menadžerska uzrečica da je menadžer dobar onoliko koliko je dobra njegova komunikacija. Usprkos promijeni navika i s tim u vezi razvijanjem novih tehnologija još uvijek nema alternative za adekvatnu komunikaciju.

Uz razvoj sociooloških znanja, istraživanja ukazuju na činjenicu kako je konkretna, praktična primjena tih znanja najveći izazov na svim razinama menadžmenta (Bortz i Döring, 2006; Csikszentmihalyi, 2012; Franke, 2005; Golemann, 1996; Groschupp, 2012; Gruber, 1999; Hof, 2002; Lang-von Wins, 2003; Lussier i Kimball, 2014; Overwien, 2010; Simon, 2006; Weinert, 2001).

Iz svega ranije rečenog da se zaključiti kako su menadžerima u sportu i sportskoj rekreaciji potrebna znanja i vještine kako iz područja menadžmenta tako i iz sporta kojim rukovode. Kako u organizacijama sportske rekreacije, a primarno zbog njihove veličine, najčešće nema srednje razine menadžmenta, značaj stručnih znanja još je više naglašen. Znanja i vještine iz područja rada s ljudima od primarne su važnosti za svakog menadžera, pa tako i one koji rade u sportskoj rekreaciji. Koristi od novih tehnologija i njihova optimalna primjena bit će tim veća kod menadžera koji uspiju povezati već prije stečena znanja i vještine s novim tehnološkim dostignućima.

3. PREDMET I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja predstavljaju specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji i drugim djelatnostima. Istraživanjem se želi utvrditi postoje li specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima. Polazeći od karakteristika i funkcija općeg menadžmenta i u sportu je moguće primijeniti opće funkcije menadžmenta i menadžera. Razvoj sportskog tržišta nameće sve veće zahtjeve u smislu kvalifikacija, znanja i sposobnosti sportskih menadžera. Kako bi jedna sportska organizacija funkcionirala učinkovito, moraju se koristiti opća znanja iz menadžmenta, iz teorija organizacije, ekonomije, ali prvenstveno znanja iz područja teorije sporta i drugih teorija koje koriste sportska struka i znanost o sportu. Teorija sporta može osposobiti sportskog menadžera, ili bilo kojeg menadžera koji radi u sportu, da razumije međuovisnost sportskih aksioma i zakonitosti, da lakše utvrdi ciljeve sportske organizacije. Poznavanje principa teorije sporta znači razumijevanje svih procesa u organizaciji i sportu općenito, a naročito onih koji su u osnovi sportski, a tiču se treninga i natjecanja. Međutim, da bi pravilno postavili organizacijske ciljeve i da bi ih realizirali, sportski menadžeri moraju znati što je to predviđanje, planiranje, organiziranje, razvijanje ljudskih resursa, rukovođenje i kontrola sportsko-poslovnih aktivnosti. Menadžment u sportu podrazumijeva primjenu funkcija, ciljeva i metodologije iz područja općeg menadžmenta na područje sporta s „uvažavanjem svih njegovih specifičnosti“ (Bartoluci i Škorić, 2009). Činjenica je, a što će biti kasnije u ovom radu i prikazano, da su specifičnosti brojne. Primjerice, radi se o složenoj društvenoj djelatnosti koja obuhvaća nekoliko područja (natjecateljski sport, rekreacija, tjelesna i zdravstvena kultura, kineziterapija te sport osoba s invaliditetom), u okviru kojih djeluje znatan broj subjekata profitnog i neprofitnog sektora provodeći aktivnosti (trening, vježbanje) usmjerene prema različitim korisnicima sa specifičnim potrebama i ciljevima (djeca, mladež, sportaši, rekreativci, osobe s posebnim potrebama itd.) Stoga, kao što navode istraživanja, menadžeri u sportu trebaju posjedovati opća znanja vezana uz menadžment koja će im omogućiti planiranje, upravljanje, vođenje, koordiniranje i odlučivanje, ali, isto tako, trebaju imati znanja vezana uz sportsku aktivnost kojom upravljaju. Znatan broj istraživanja bavi se specifičnostima menadžera u sportu u pogledu potrebnih znanja te se naglašava važnost i značaj ne samo općih, nego i specifičnih znanja vezanih uz sport (Gilbert, 2007; Horch, 2010; Retar 1996; Škorić, 2009).

Važnost usklađivanja specifičnih i menadžerskih znanja te socijalnih vještina posebno je važna za djelatnosti kineziološke rekreacije jer osim općih načela poslovanja, trebaju uzeti u obzir i specifična načela kineziološke struke. Istraživanjem se također želi utvrditi da li su znanja

struke (specifična znanja) važna kod sportskih menadžera. Menadžeri se nalaze na različitim menadžerskim pozicijama, u različitim organizacijama i institucijama profitnog, ali i neprofitnog sektora te navedenim funkcijama pristupaju s različitim temeljnim obrazovanjem. Ipak, istraživanja (Beck, 2005; Bergmann i sur., 1996; Bernien, 1997; Franke, 2005) su pokazala kako svi menadžeri moraju posjedovati tri temeljne vrste znanja i vještina i to: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine, kojima se mogu dodati i tzv. vještine oblikovanja. Velikim brojem istraživanja potvrđuje se važnost profesionalnog menadžmenta u sportskim organizacijama (Çiftçi i Mirzeoglu, 2014; Ratten, 2016; Retar, Plevnik i Kolar, 2013; Swanson i Kent, 2014; Škorić, 2018).

U ovom radu će se istraživati znanja potrebna za uspješno rukovođenje organizacijom - s jedne strane u djelatnostima vezanim za kineziološku rekreaciju, a s druge strane u ostalim djelatnostima. To su prije svega tehnička, kineziološka, organizacijska, informatička, sociološka znanja, te znanja iz psihologije i ophođenja s ljudima. Isto tako će se utvrditi koliko su ta znanja iskorištena na radnom mjestu ispitanika. Također će fokus biti na usporedbi ekonomskih znanja, koja predstavljaju jedan od temelja uspjeha, a opet u ovisnosti o razini menadžmenta na kojima se ispitanik nalazi. Ukazat će se na značaj dodatne edukacije kroz primjerice stručna savjetovanja, seminare na fakultetu, specifične tečajeve za menadžere, programe obrazovanja u inozemstvu i dat će orijentaciju na što bi u budućnosti trebalo staviti težište u usavršavanju stručnog kadra.

Komparacije s rezultatima, kako sportskim tako i ekonomskim, iz vremena koje karakterizira neprofesionalni menadžment, su i više nego ohrabrujuće. Stoga i autor ovog teksta iz tih saznanja crpi dodatnu motivaciju s ciljem unaprjeđenja menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji. Naime, prema saznanjima autora, u znanstvenom području kineziološke rekreacije nema istraživanja vezanih za specifičnosti menadžmenta. Ovo istraživanje pomoglo bi u kreiranju programa edukacije za stvaranje kvalitetnih menadžerskih kadrova u kineziološkoj rekreaciji.

U svim prethodno navedenim istraživanjima potvrđuje se važnost profesionalnog menadžmenta u sportsko-rekreacijskim organizacijama. Radi se o području koje nudi značajan potencijal za daljnje proučavanje, a onda i razvoj ovog segmenta znanosti.

Iz navedenog problema proizlazi i predmet istraživanja ovog rada koji se odnosi na specifičnosti menadžmenta kineziološke rekreacije.

4. CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je utvrditi postoje li specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji i drugim djelatnostima. U tom su smislu dodatni ciljevi istraživanja slijedeći:

C1. Utvrditi važnost specifičnih znanja za menadžment u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima.

C2. Utvrditi je li udio ekonomskih znanja na prvoj razini menadžmenta, veći kod menadžera u drugim djelatnostima u odnosu na menadžere u kineziološkoj rekreaciji.

C3. Utvrditi prepoznaju li menadžeri u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima značaj pohađanja menadžerskih programa obrazovanja i usavršavanja.

C4. Utvrditi tipove menadžera u kineziološkoj rekreaciji.

Na temelju postavljenih ciljeva definirane su sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Znanja struke važnija su za menadžment u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima.

H2: Udio ekonomskih znanja na prvoj razini menadžmenta veći je kod menadžera u drugim djelatnostima odnosu na menadžere u kineziološkoj rekreaciji.

H3: Menadžeri u kineziološkoj rekreaciji ne prepoznaju značaj pohađanja menadžerskih programa obrazovanja i usavršavanja u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima.

H4: Postoje tipovi menadžera u kineziološkoj rekreaciji.

5. METODE ISTRAŽIVANJA

5.1. Uzorak ispitanika

Ispitanici su obzirom na postavljene hipoteze, organizacije i osobe na njihovim vodećim pozicijama. Ispitanici su selektirani iz baze podataka Hrvatske gospodarske komore (HGK) prema *Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007.* Selekcija je provedena poštujući sljedeće kriterije:

1) da je u trenutku provođenja istraživanja poduzeće bilo aktivno, odnosno da aktivno posluje;
2) broj zaposlenih je veći ili jednak 3 (utvrđeno Godišnjim Financijskim Izvještajem – GFI 2016).

Poduzeća su raspoređena prema ukupnom prihodu (GFI 2016) silaznom putanjom. Selektirane su dvije grupe:

a) Osobe na čelnim (vodećim) pozicijama u organizacijama koje pripadaju sportsko-rekreacijskom sektoru, *„R93 Sportske djelatnosti te zabavne i rekreacijske djelatnosti“*. Preliminarnom analizom utvrđen je broj organizacija koje zadovoljavaju kriterije. Potencijalni uzorak sastojao se od 211 subjekata (to su fitnes centri, tenis klubovi, squash i badminton centri, kuglane, ronilački klubovi, igraonice te marine). Očekivao se 40% odaziv odabranih organizacija. Ukupno su prikupljena 93 valjano popunjena upitnika (stopa povrata stoga iznosi 44%).
b) Osobe na čelnim (vodećim) pozicijama u organizacijama koje pripadaju ostalim uslužnim djelatnostima:
   - „G Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala“
   - „H Prijevoz i skladištenje“
   - „I Djelatnosti pružanje smještaja te priprema i posluživanja hrane“
   - „J Informacije i komunikacije“
   - „K Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja“
   - „L Poslovanje nekretninama“
   - „M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti“
   - „N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti“
   - „P Obrazovanje“
   - „Q Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi“
   - „S Ostale uslužne djelatnosti“.

Uzorak organizacija koje pripadaju ostalim djelatnostima, izabran je poštujući iste kriterije kao kod organizacija sportsko-rekreacijskog sektora. Tom selekcijom dobiveno je ukupno 7573 subjekata. Za potrebe rada, slučajnim odabirom izabrano je 750 poduzeća (10%). Da bi se zadovoljile potrebe komparacije, bio je potreban odaziv 10 do 15%. Stvarni odaziv je bio 13,2%, što znači 99 valjano popunjenih upitnika. U obje grupe ukupno je dobiveno 192 ispitanika.

5.2. Uzorak varijabli

Uzorak varijabli kreiran je na temelju upitnika korištenog u istraživanju Sikavice i Bahtijarević-Šiber (2004), te prilagođen potrebama ovog istraživanja. Upitnik se sastojao od 37 pitanja podijeljenih u 6 specifičnih kategorija koje su se posebno istraživale:

1) Osnovni podaci o organizaciji – naziv, adresa, godina osnivanja, temeljna djelatnost, pravni oblik, broj zaposlenih te ostvareni poslovni (financijski) uspjeh u protekloj poslovnoj godini.
2) Osnovne funkcije menadžmenta – planiranje, organiziranje, donošenje odluka, upravljanje ljudskim potencijalima, komuniciranje, motiviranje, vođenje i kontrola.
3) Znanja i osobine menadžera - tehnička, kineziološka, organizacijska, informatička, sociološka i psihološka znanja, te osobine: odlučnost, poštenje, hrabrost, entuzijazam, snalažljivost, poslovnost, kritičnost, samostalnost i osobna kultura ponašanja.
4) Odlučivanje menadžera – strateške, taktičke, operativne i čisto rutinske odluke.
5) Osnovni podaci o menadžeru – spol, dob, visina stručne spreme, vrsta stručne spreme, naziv radnog mjesta, razina menadžmenta na kojoj se nalazi, dužina radnog staža, broj podređenih djelatnika, broj prosječnih radnih sati.
6) Odnosilo se samo na organizacije iz kineziološke rekreacije – ima li organizacija postavljene kratkoročne sportske ciljeve - ako da na koji način su postavljeni (povećanje broja korisnika, povećanje broja programa koje će nuditi ili nešto drugo) i u kojoj mjeri su ostvareni.

U upitniku su se nalazila pitanja otvorenog tipa (20%) i zatvorenog tipa (80%). Skale za mjerenje stavova na principu Likertove skale bile su zastupljene oko 15%.

5.3. Metodologija istraživanja i obrada podataka

Anketni upitnik imao je ulogu metode verifikacije, budući da se pomoću prikupljenih podataka i informacija provjeravala postavljena hipoteza. Upitnik je bio online tipa, a vrijeme rješavanja upitnika iznosilo je 10-15 minuta. Budući da su u ovom istraživanju korišteni određeni dijelovi upitnika kojeg su upotrijebili u istraživanju Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), navedeni upitnik je bio prilagođen i reduciran, te je umjesto 82 pitanja imao 37 pitanja. Upitnik je poslan vlasnicima (vodećim ljudima) u organizacijama koje zadovoljavaju prethodno navedene kriterije. Odgovorne osobe kontaktirane su e-mailom u kojem se nalazila poveznica za online upitnik. Provjera je li e-mail pristigao, uz dodatna objašnjenja vezana uz istraživanje (po potrebi) kao i molba za ispunjavanje upitnika, provela se 7 dana nakon slanja e-maila telefonskim pozivom. Istraživanje se provodilo od 24. svibnja 2018. do 5. prosinca 2018. godine.

Obzirom da je upravo tih dana stupio novi Zakon o zaštiti osobnih podataka (NN 42/2018 (9.5.2018.), Zakon o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka), očekivani odaziv nije bio niti blizu planiranom. Stoga je uz telefonski poziv i molbu za ispunjavanje upitnika uslijedilo i posjećivanje relevantnih osoba u njihovim uredima. Ovo je pogotovo bio slučaj kod ispitanika iz područja „*Sportske djelatnosti te zabavne i rekreacijske djelatnosti"*. Sve je to dovelo da samo istraživanje traje znatno duže od planiranog, te su zadnji ispitanici popunili upitnik tek 5. prosinca 2018. godine.

Nakon prikupljanja podataka uslijedila je obrada podataka. U ovom radu osigurano je poštivanje etičkih standarda i etičkih principa prema utemeljenim znanstvenim standardima. Snaga istraživanja je u pouzdanosti otkrivanja određene minimalne razlike nekog obilježja između ova dva uzorka.

U sklopu istraživanja prikazani su rezultati Hi kvadrat testa s Fisherovom korekcijom za male uzorke ako je kod nekih varijabli uzorak bio manji od 30. Fisherov egzaktni test je neparametrijski statistički test i zasniva se na raspodjeli frekvencija unutar tablice kontigencije, a ne na varijabli. Ovaj test koristi se u slučaju kad se želi utvrditi, odstupaju li neke dobivene (opažene) frekvencije od frekvencija koje se očekuju pod određenom hipotezom. Zbog prirode varijabli u istraživanju (većina promatranih varijabli je na nominalnoj ili ordinalnoj ljestvici) nije provedeno testiranje putem t-testa.

U svrhu istraživanja postavljene su sljedeće testne hipoteze:

H0: Nema statistički značajne razlike u frekvencijama parametara kod promatranih ispitanika.

H1: Između frekvencija parametara kod promatranih ispitanika postoji statistički značajna razlika.

U analizi podataka najčešće su prikazane tablice i/ili dijagrami i prokomentirane su razlike između dvije grupe ispitanika. Također, prve tri hipoteze odnose se na utvrđivanje razlika između dvije grupe ispitanika. Analizirani su osnovni deskriptivni parametri u svakoj varijabli i prikazani su u obliku frekvencija, odnosno učestalosti zaokruženog odgovora (N) i postotka (%). Za utvrđivanje značajnih razlika između varijabli korištene su metode za utvrđivanje razlika između skupina (ovisno o vrstama varijabli i distribuciji podataka).

U testiranju posljednje hipoteze primijenjen je Fisherov egzaktni test u kojem su tipovi menadžera bili definirani kroz vrstu stručne spreme te kroz ostvareni poslovni uspjeh organizacije. Ovdje je primijenjena i klaster analiza za dobivanje različitih klastera vezanih uz znanja menadžera u području rekreacije. Klaster analiza statistička je metoda za određivanje relativno homogenih grupa objekata, a koristi se za kategorizaciju ili klasifikaciju pojedinih skupina s obzirom na njihovu sličnost ili razliku na temelju izmjerenih karakteristika. Na temelju karakteristika ispitanika s poznatom pripadnosti grupi omogućava se definiranje pravila za klasifikaciju ispitanika za koje se ne zna pripadnost u grupi. U klaster analizi nije poznato niti pripadnost objektima u skupinama niti konačni broj skupina. Cilj klaster analize je identificirati homogene skupine ili klastere.

Za bolji pregled rezultata korišteni su grafički prikazi (histogrami frekvencija). Svi podaci u ovoj disertaciji analizirani su u statističkom programu Statistical Package for Social Sciences 23 (SPSS). Statistička značajnost postavljena je na razinu $p<0.05$ i bila je dvostrana.

6. REZULTATI

6.1. Osnovni podaci o poduzeću

U istraživanju su ukupno sudjelovala 192 ispitanika, i to 93 iz skupine „Umjetnost, zabava i rekreacija“ (u daljnjem tekstu *UZR*), te 99 iz skupine „Ostale djelatnosti“ (u daljnjem tekstu *OD*) (Tablica 3).

Tablica 3: Podjela grupa

	N	%
UZR	93	48,4
OD	99	51,6
Ukupno	192	100,0

Uvidom u odgovore za navedene *djelatnosti po NKD-u,* može se uočiti da je u istraživanju sudjelovao gotovo podjednak broj ispitanika iz obje skupine.

Tablica 4: Broj zaposlenih u poduzeću

		Djelatnosti po NKD-u		
		UZR	OD	Ukupno
0 – 50	N	88	43	131
	%	94,6	43,4	68,2
51 - 100	N	2	18	20
	%	2,2	18,2	10,4
101 i više	N	3	38	41
	%	3,2	38,4	21,4
Ukupno	N	93	99	192
	%	100,0	100,0	100,0

Iz Tablice 4. vidljivo je kako većina ispitanika obje skupine radi u poduzećima koja imaju 0–50 zaposlenih, no ta je brojka znatno veća u skupini *UZR* (94,6%) u odnosu na *OD* (43,4%). U skupini *OD* nalazi se znatno više poduzeća koja imaju 101 i više zaposlenih (38,4%). Kako je već rečeno, kod *OD* koristili su se identični kriteriji selekcije kao kod *UZR.* Imajući u vidu da se kod *OD* radilo o menadžerima iz financijskog sektora, osiguravajućih društava, trgovine, informacije i komunikacije i dr. ovakav broj zaposlenih ne iznenađuje.

6.2. Osnovni podaci o menadžeru

Osnovni deskriptivni pokazatelji ispitanika prikazani su u Tablici 5.

Tablica 5. Osnovni podaci o menadžeru prema djelatnostima

		Djelatnosti po NKD-u				
		UZR		OD		UKUPNO
		N	%	N	%	%
Vaš spol je	Muško	56	60,2	69	69,7	**65,0**
	Žensko	37	39,8	30	30,3	**35,0**
	Ukupno	93	100	99	100	100
Dobna skupina kojoj pripadate je	do 30 godina	11	11,8	7	7,1	9,5
	od 31 do 40 godina	37	**39,8**	22	22,2	**31,0**
	od 41 do 50 godina	26	28,0	31	31,3	**29,7**
	od 51 do 60 godina	16	17,2	34	**34,3**	25,8
	61 godina i više	3	3,2	5	5,1	4,2
	Ukupno	93	100	99	100	100
Najviša školska sprema koju posjedujete je	doktorat znanosti	3	3,2	3	3,0	**3,1**
	magisterij znanosti	16	17,2	15	15,2	**16,2**
	magistar specijalist	6	6,5	8	8,1	7,3
	visoka stručna sprema	50	53,8	53	53,5	**53,7**
	viša stručna sprema	11	11,8	16	16,2	14,0
	srednja stručna sprema	7	7,5	4	4,0	5,8
	niža sprema od SSS	0	0,0	0	0,0	0,0
	Ukupno	93	100	99	100	100
Vrsta stručne spreme koju posjedujete je	Ekonomska	33	**35,5**	47	**47,5**	**41,5**
	Pravna	10	10,8	9	9,1	10,0
	Tehnička	30	**32,3**	42	**42,4**	**37,4**
	Kineziološka	20	**21,5**	1	**1,0**	11,3
	Ukupno	93	100	99	100	100

U istraživanju je sudjelovalo 65,0% ispitanika muškog spola, dok je 35,0% ispitanika bilo ženskog spola. Najveći udio ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 31 do 50 godina (60,7%). Ako se gleda svaka skupina ispitanika pojedinačno, nešto su mlađi ispitanici u skupini *UZR* (nešto manje od 40% ih je u dobi od 31 do 40 godina), dok se u djelatnosti *OD* najviše ispitanika

nalazi u dobnoj skupini od 51 do 60 godina (34,3%). Za uočiti je da kod *UZR* broj zaposlenih menadžera od 30-e do 60-e godine po desetljećima pada, dok je je u istom radoblju kod *OD* obratno.

Uvjerljivo najviša školska sprema koju ispitanici posjeduju je visoka stručna sprema (53,7%). Samo 3,1% ispitanika su doktori znanosti, dok je dominantno više magistara znanosti (16,2%). Najveći udio ispitanika ima ekonomsku stručnu spremu (41,5%), dominantno iz skupine *OD* (47,5%). Očekivano kineziološku stručnu spremu ima više ispitanika iz djelatnosti *UZR* (21,5%). Interesantan podatak je da od ukupnog broja ispitanika relativno visok udio onih koji imaju tehničku stručnu spremu (to su inženjeri, tehničari, programeri) - u obje skupine njih 37,4%).

Tablica 6. prikazuje odgovore ispitanika vezane uz radno mjesto koje obavljaju u organizaciji.

Tablica 6. Radna mjesta ispitanika

	Djelatnosti po NKD-u	
	UZR (N)	OD (N)
Član uprave/direktor	**31**	**47**
Administrator	3	2
Area manager	0	1
Dentalni tehničar	1	0
Voditelj	1	0
Docent	1	0
Financijski kontrolor	0	1
IT manager	0	2
Voditelj ljudskih resursa	0	1
Asistent u odjelu ljudskih resursa	0	1
IT podrška	0	1
Menadžer	26	23
Nastavnik	1	0
Odvjetnik, partner	1	1
Poduzetnik, vlasnik	**20**	5
Policijski službenik	0	1
Pomoćnik direktora, glavnog tajnika, ravnatelja društva	1	3
Predsjednik kluba, uprave	1	2
Prokurist	0	1
Savjetnik	1	1
Specijalist za internet marketing	1	0
Trener	2	0

Upravljanje promjenama	0	1
Ostalo	1	0
Zamjenik direktora	0	1

Pitanje vezano uz radno mjesto ispitanika bilo je otvorenog tipa te su ispitanici samostalno upisivali nazive svog radnog mjesta. Najviše ispitanika u obje skupine obavlja funkciju člana uprave, direktora ili menadžera. U djelatnosti *UZR* velik broj ispitanika je ujedno i vlasnik poduzeća u kojem radi.

Najveći udio ispitanika (71,4%) navodi da se njihovo radno mjesto nalazi na najvišoj hijerarhijskoj razini (Tablica 7), i to u nešto većoj mjeri u skupini *UZR* u odnosu na one iz *OD* (77,4% *vs* 65,7%).

Tablica 7. Razina menadžmenta prema djelatnostima

		Djelatnosti po NKD-u		
		UZR	OD	Ukupno
na najvišoj razini (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća)	N	72	65	137
	%	**77,4**	**65,7**	**71,4**
na srednjoj razini	N	18	32	50
	%	19,4	32,3	26,0
na najnižoj razini menadžmenta (poslovođe, nadzornici, treneri)	N	3	2	5
	%	3,2	2,0	2,6
Ukupno	N	93	99	192
	%	100,0	100,0	100,0

Tablica 8. Kratkoročni poslovni ciljevi i ostvarenje poslovnog cilja prema djelatnostima

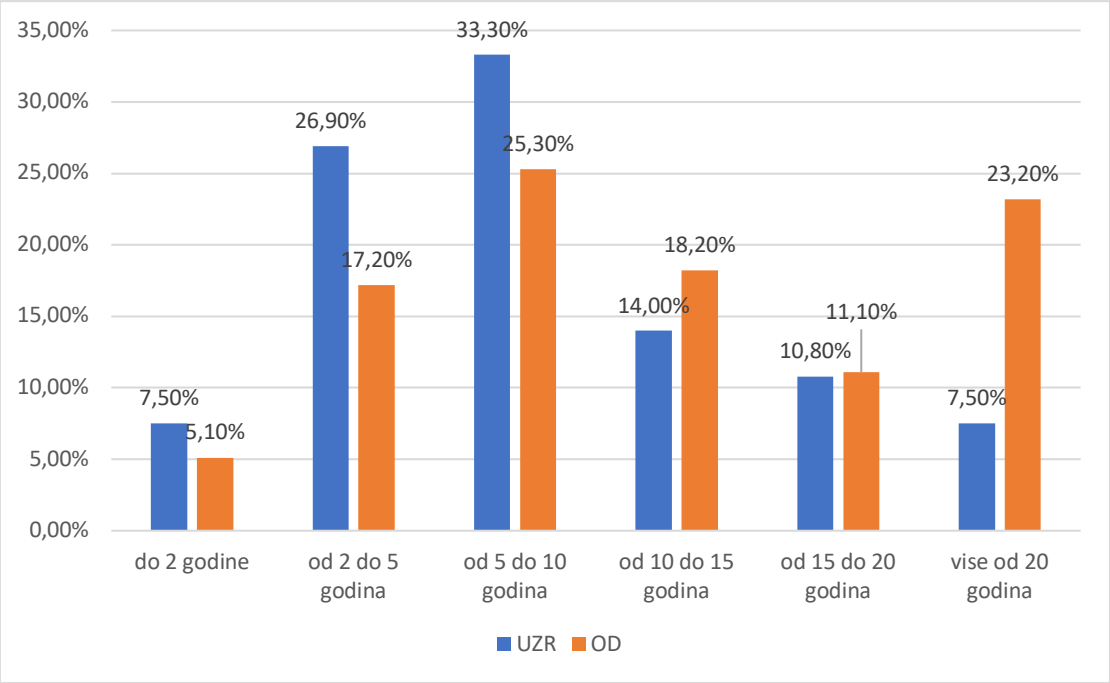
			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Ima li Vaša organizacija postavljene kratkoročne ciljeve poslovanja	Da	N	87	96	183
		%	93,5	97,0	**95,3**
	Ne	N	6	3	9
		%	6,5	3,0	4,7
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Ukoliko ima, u kojoj mjeri ste ostvarili Vaš ukupni poslovni (financijski) cilj u protekloj poslovnoj godini	< 100 %	N	28	37	65
		%	31,8	38,5	35,3
	100 – 120 %	N	50	50	100
		%	56,8	52,1	**54,3**
	> 120 %	N	10	9	19
		%	11,4	9,4	10,3
	Ukupno	N	88	96	184
		%	100	100	100

Čak 95,3% ispitanika navodi kako njihova organizacija ima postavljene kratkoročne ciljeve poslovanja (Tablica 8), a više od 50% organizacija uspijeva realizirati te postavljene kratkoročne ciljeve.

Za većinu ispitanika u obje grupe (91,1%) ovo nije prvo zaposlenje. U djelatnosti *UZR* nešto više ispitanika navodi da im je to prvo zaposlenje (15,1%) u odnosu na postotak ispitanika iz *OD* (3,0%).

Kod ispitanika kojima ovo nije prvo zaposlenje prethodno radno mjesto bilo je rukovodno (40,1% ispitanika), ali niže razine od sadašnjeg, dok je kod 36,2% ispitanika ono bilo rukovodno, ali podjednake razine sadašnjem. Manje od 10% ispitanika na prethodnom radnom mjestu obavljalo je funkcije na višim razinama od sadašnje.

Manji broj ispitanika iz djelatnosti *UZR* je radio prethodno na nižoj ili višoj razini rukovođenja u odnosu na broj ispitanika iz *OD*, no više njih iz djelatnosti *UZR* je radilo na istoj razini rukovođenja na prethodnom radnom mjestu u odnosu na broj ispitanika iz *OD*.



Grafikon 1. Godine radnog staža prema djelatnostima

Na pitanje *„Koliko imate radnog staža u poduzeću u kojem sada radite?“* u prosjeku 29,2% ispitanika navodi razdoblje od 5 do 10 godina, dok 21,9% navodi od 2 do 5 godina (Grafikon 1). Ovaj podatak govori da više od polovice svih ispitanika radi manje od 10 godina na sadašnjem radnom mjestu. No, treba naglasiti kako gotovo četvrtina ispitanika iz skupine *OD* navodi kako na sadašnjem radnom mjestu radi više od 20 godina dok to u grupi *UZR* čini samo 7,5% ispitanika. Ovdje je pretpostavka da menadžeri u *UZR* nakon nekog vremena provedenog kod jednog poslodavca mijenjaju ne samo poslodavca, nego možda i cijelu branšu. Kako su u skupini *UZR* ispitanici u prosjeku mlađi, za očekivati je češću promjenu posla (Cheramie, Sturman i Walsh, 2007). Podaci ukazuju upravo na činjenicu kako je starost zaposlenih u industrijama slobodnog vremena zadnjih pet godina sve veća i da djelatnici što su stariji sve rijeđe mijenjaju poslodavca (Oschischnig, 2021).

Sudionicima u istraživanju je postavljeno pitanje o tome koliko im je neposredno podređenih suradnika (Tablica 9).

Tablica 9. Broj neposredno podređenih suradnika prema djelatnostima

		Djelatnosti po NKD-u		
		UZR	OD	Ukupno
od 3 do 5 suradnika	N	38	26	64
	%	**40,9**	26,3	33,3
od 5 do 10 suradnika	N	29	34	63
	%	31,2	34,3	32,8
više od 10 suradnika	N	**26**	39	65
	%	28,0	**39,4**	33,9
Ukupno	N	93	99	192
	%	100	100	100

U skupini *UZR* najviše ispitanika (40,9%) ima neposredno podređeno samo tri do pet suradnika, a u skupini *OD* više od 10 suradnika (39,4%), (Tablica 9). Jasno je onda kako je bitno veći prosječan broj neposredno podređenih suradnika kod *OD* (249,51) u odnosu na *UZR* (3,8). Ovaj podatak mora se uzeti s rezervom jer samo je 26 subjekata u skupini *UZR* koje zapošljavaju više od 10 ljudi.

Tablica 10. Dužina trajanja radnog dana prema djelatnostima

		Djelatnosti po NKD-u		
		UZR	OD	Ukupno
koliko i uredno radno vrijeme – 8 sati	N	25	21	46
	%	26,9	21,2	24,0
20% više od urednog radnog vremena	N	29	29	58
	%	**31,2**	**29,3**	**30,2**
30% više od urednog radnog vremena	N	19	22	41
	%	20,4	22,2	21,4
40% više od urednog radnog vremena	N	9	18	27
	%	9,7	18,2	14,1
50% više od urednog radnog vremena	N	7	6	13
	%	7,5	6,1	6,8
iznad 50% više od urednog radnog vremena	N	4	3	7
	%	4,3	3,0	3,6
Ukupno	N	93	99	192
	%	100	100	100

Kod većine ispitanika (30,2%) prosječni radni dan traje i 20% dulje od prosječnog radnog vremena (Tablica 10), što vrijedi za obje skupine. U istraživanju Spickersa (2013) u gotovo polovici svih europskih poduzeća menadžeri s najmanje 10 zaposlenih posao obavlja i noću i vikendom. Volumen radnog vremena razlikuje se od zemlje do zemlje, pri čemu su Švedska, Velika Britanija i Finska na samom vrhu. Prekovremeno radno vrijeme zastupljeno je češće u uslužnom sektoru nego u proizvodnom sektoru. Nadalje, uspoređujući ove podatke o dužini trajanja radnog dana menadžera u Hrvatskoj iz ovog istraživanja (*UZR* i *OD* – uslužne djelatnosti) s podacima dobivenim u istraživanju od Deloitte und Universität Wien (Kellner, Korunka, Kubicek, i Wolfsberger, 2019) dolazimo da saznanja da se rezultati istraživanja podudaraju tj. velik dio menadžera u oba istraživanja iznad prosječno imaju dug radni dan. Potrebno je naglasiti kako ovaj prekovremeni rad može ostaviti znatne posljedice na menadžere koji su tada osjetljiviji na probleme kao što su bolest, gubitak motivacije i fluktuacija.
Ispitanici u skupini *UZR* u nešto većoj mjeri rade koliko traje radni dan tj. 8 sati u odnosu na ispitanike u skupini *OD* (26,9 u odnosu na 21,2%). No, u skupini *OD* je čak 18,2% ispitanika navelo da njihov prosječni radni dan traje i 40% dulje od redovnog radnog dana što nije slučaj u skupini *UZR* (9,7%).

6.3. Osnovne funkcije menadžmenta

Ovim su se istraživanjem ispitivale osnovne funkcije menadžmenta u djelatnosti *UZR* te u *OD*. Pritom se ispitivalo vrijeme utrošeno na pojedine menadžerske funkcije. Komparativno su prikazani deskriptivni pokazatelji vremena utrošenog na pojedine menadžerske funkcije za djelatnosti *UZR i OD*.

Tablica 11. Vrijeme utrošeno na pojedine menadžerske funkcije prema djelatnostima

Koliko vremena trošite na pojedine menadžerske funkcije:			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Planiranje	Neznatno	N	25	19	44
		%	26,9	19,2	22,9
	Srednje	N	46	48	94
		%	49,5	48,5	**49,0**
	Puno	N	22	32	54
		%	23,7	32,3	28,1
Donošenje odluka	Neznatno	N	27	21	48
		%	29,0	21,2	25,0
	Srednje	N	44	56	100
		%	47,3	56,6	**52,1**

	Puno	N	22	22	44
		%	23,7	22,2	22,9
Organiziranje	Neznatno	N	4	11	15
		%	4,3	11,1	7,8
	Srednje	N	50	47	97
		%	53,8	47,5	**50,5**
	Puno	N	39	41	80
		%	41,9	41,4	**41,7**
Upravljanje ljudskim potencijalima	Neznatno	N	15	22	37
		%	16,1	22,2	19,3
	Srednje	N	42	44	86
		%	45,2	44,4	**44,8**
	Puno	N	36	33	69
		%	38,7	33,3	**35,9**
Komuniciranje	Neznatno	N	8	10	18
		%	8,6	10,1	9,4
	Srednje	N	38	37	75
		%	40,9	37,4	**39,1**
	Puno	N	47	52	99
		%	50,5	52,5	**51,6**
Motiviranje	Neznatno	N	17	21	38
		%	18,3	21,2	19,8
	Srednje	N	41	36	77
		%	44,1	36,4	**40,1**
	Puno	N	35	42	77
		%	37,6	42,4	**40,1**
Vođenje	Neznatno	N	12	11	23
		%	12,9	11,1	12,0
	Srednje	N	50	59	109
		%	53,8	59,6	56,8
	Puno	N	31	29	60
		%	33,3	29,3	31,2
Kontrola	Neznatno	N	25	20	45
		%	26,9	20,2	23,4
	Srednje	N	46	40	86
		%	49,5	40,4	**44,8**
	Puno	N	22	39	61
		%	23,7	39,4	31,8

Ponajprije je iz ove tablice vidljivo da obje grupe ispitanika imaju visok stupanj slaganja u procjenjivanju utroška vremena na pojedine menadžerske funkcije. Osim toga, odgovor *puno* najzastupljeniji je kod funkcije komuniciranje i to ukupno (51,6%), ali i u obje skupine pojedinačno (kod *UZR* 50,5%, a kod *OD* 52,5%), a slijede organiziranje pa motiviranje. Nadalje, ako zbrojimo prosječne postotke *srednje* i *puno* dobiju se 3 kategorije utroška vremena na pojedine menadžerske funkcije:

1. >85% vremena utroši se na funkcije organiziranje, komuniciranje i vođenje.

2. 80 – 85% vremena utroši se na funkcije upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje.
3. <80% vremena utroši se na funkcije planiranje, donošenje odluka i kontrola.

Upravo kod ove 3. kategorije obje grupe ispitanika navode da za te menadžerske funkcije troše *srednje* vremena. To su planiranje (49%), donošenje odluka (52,1%) i kontrola (44,8%). Kako su funkcije planiranja i kontrole one kojima bi se u najvećoj mjeri trebao baviti vrhovni menadžment, a u ovom su istraživanju u najvećoj mjeri sudjelovali upravo oni, moguće je kako ove organizacije nemaju razvijene sustave koji im omogućuju njihovo učinkovito provođenje. No, kako ovo nije bila tema istraživanja, provedenim upitnikom ovo nije bilo moguće utvrditi.

Ispitanici su ocjenjivali aktivnosti navedene u sljedećoj tablici.

Tablica 12. Ocjena važnosti aktivnosti ispitanika prema djelatnostima

	UZR		OD	
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
Definiranje strategije	3,57	1,56	3,86	1,58
Postavljanje ciljeva	**4,27**	1,13	**4,46**	1,16
Organiziranje	**4,59**	0,84	**4,33**	1,22
Izbor pravih suradnika	**4,3**	1,27	**4,4**	1,22
Stvaranje poticaja za rad suradnika	4,11	1,07	4,21	1,15
Razvijanje i osposobljavanje zaposlenih	4,08	1,2	4,16	1,23
Njegovanje organizacijske kulture	3,76	1,23	3,95	1,22
Definiranje poslovne politike	3,7	1,26	3,84	1,42
Kontrola troškova	4,13	1,27	4,32	1,23

Ranije je objašnjeno kako ispitanici najviše vremena troše na komuniciranje, organiziranje i motiviranje (Tablica 11), dok najvažnijim aktivnostima smatraju organiziranje, izbor pravih suradnika i postavljanje ciljeva (Tablica 12). Uspoređujući ocjene promatranih aktivnosti obje grupe ispitanika imaju vrlo visok stupanj suglasnosti u važnostima navedenih aktivnosti.

6.4. Znanja i osobine menadžera

U nastavku su prikazani rezultati koji se odnose na znanja i vještine menadžera u obje ispitane skupine. Sudionici u istraživanju su procjenjivali u kojoj je mjeri menadžment znanost, umjetnost ili vještina (Tablica 13).

Tablica 13. U kojoj je mjeri menadžment prema djelatnostima: znanost, umjetnost ili vještina

	Djelatnosti po NKD-u		
	UZR	OD	Ukupno

Znanost	neznatno	N	14	14	28
		%	15,1	14,1	14,6
	srednje	N	53	53	106
		%	57,0	53,5	55,2
	dominantno	N	26	32	58
		%	28,0	32,3	30,2
Umjetnost	neznatno	N	35	45	80
		%	37,6	45,5	41,7
	srednje	N	43	42	85
		%	46,2	42,4	44,3
	dominantno	N	15	12	27
		%	16,1	12,1	14,1
Vještina	neznatno	N	1	0	1
		%	1,1	0,0	0,5
	srednje	N	27	23	50
		%	29,0	23,2	26,0
	dominantno	N	65	76	141
		%	69,9	76,8	**73,4**

Ovi podaci govore da su obje ispitane skupine ocijenile menadžment najviše kao vještinu (73,4%), zatim kao znanost, a tek nakon toga je umjetnost.

Bilo je za očekivati kako ispitanici smatraju da na njihovu uspješnost kao menadžera u najvećoj mjeri utječu njihove sposobnosti, zatim sposobnosti suradnika i na kraju situacija u kojoj se nalaze (Tablica 14).

Tablica 14. Parametri koji utječu na uspješnost menadžera prema djelatnostima

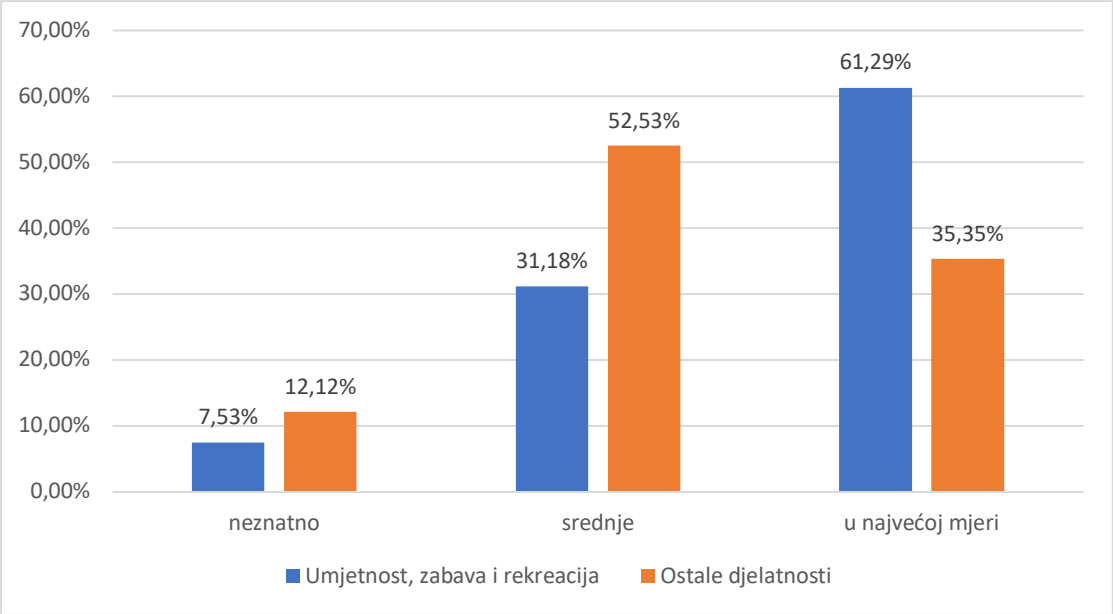
			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Vaše sposobnosti	neznatno	N	1	0	1
		%	1,1	0,0	0,5
	srednje	N	23	31	54
		%	24,7	31,3	28,1
	dominantno	N	69	68	137
		%	74,2	68,7	**71,4**
Sposobnosti Vaših suradnika	neznatno	N	1	1	2
		%	1,1	1,0	1,0
	srednje	N	40	31	71
		%	43,0	31,3	37,0
	dominantno	N	52	67	119
		%	55,9	67,7	62,0
Situacija u kojoj se nalazite	neznatno	N	11	7	18
		%	11,8	7,1	9,4
	srednje	N	52	71	123
		%	55,9	71,7	64,1
	dominantno	N	30	21	51
		%	32,3	21,2	26,6

Ispitanicima je postavljeno pitanje u kojoj mjeri su im potrebna različita menadžerska znanja u menadžerskom poslu. U najvećoj mjeri važnima se smatraju znanja iz područja *ophođenja s ljudima* (75,5%) (Tablica 15).

Tablica 15. Ocjena potrebnih znanja prema djelatnostima

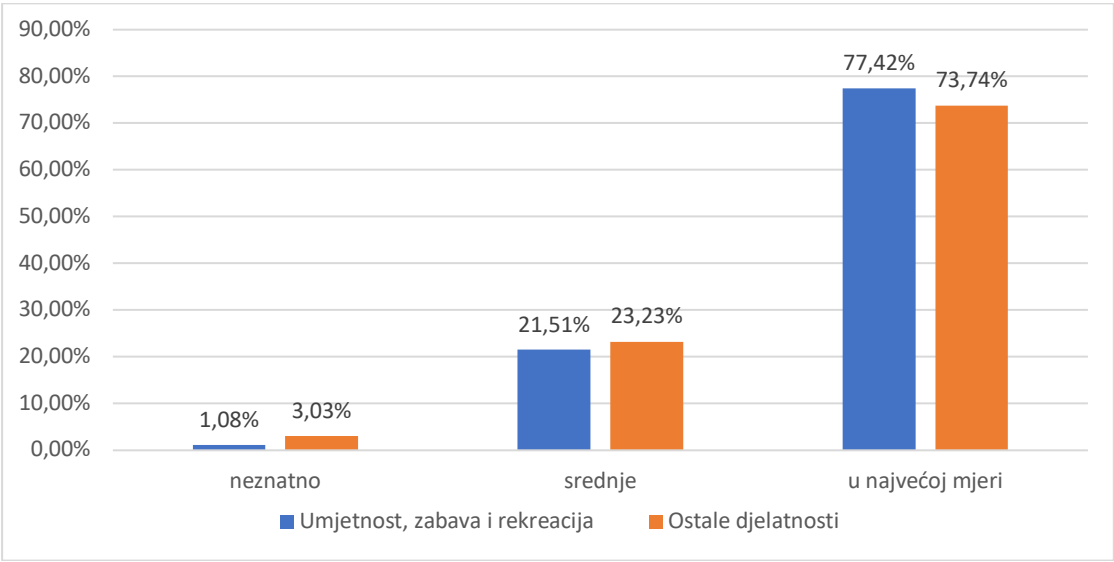
			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Tehnička znanja (metode, tehnike i postupci koji se koriste na poslu)	neznatno	N	7	12	19
		%	7,5	12,1	9,9
	srednje	N	29	52	81
		%	31,2	52,5	42,2
	u najvećoj mjeri	N	57	35	92
		%	**61,3**	35,4	47,9
Znanja ophođenja s ljudima (sposobnost timskog rada i komuniciranja s ljudima)	neznatno	N	1	3	4
		%	1,1	3,0	2,1
	srednje	N	20	23	43
		%	21,5	23,2	22,4
	u najvećoj mjeri	N	72	73	**145**
		%	77,4	73,7	**75,5**
Konceptualna znanja (sposobnost sagledavanja cjeline i razumijevanja složenosti poslovnih situacija)	neznatno	N	1	1	2
		%	1,1	1,0	1,0
	srednje	N	30	27	57
		%	32,3	27,3	29,7
	u najvećoj mjeri	N	62	71	133
		%	66,7	71,7	69,3

Važno je naglasiti kako se u ovom pitanju ispitanici u ove dvije skupine nešto razlikuju. Naime, ispitanici iz skupine *UZR* tehnička znanja smatraju nešto potrebnijim u odnosu na ispitanike iz skupine *OD*, budući da je više njih označilo da su im tehnička znanja potrebna u najvišoj mjeri (61,3%) (Grafikon 2). U usporedbi s djelatnostima *OD*, uočava se da menadžeri iz djelatnosti *UZR* smatraju tehnička znanja više bitnima za uspješno obavljanje njihovih menadžerskih funkcija.



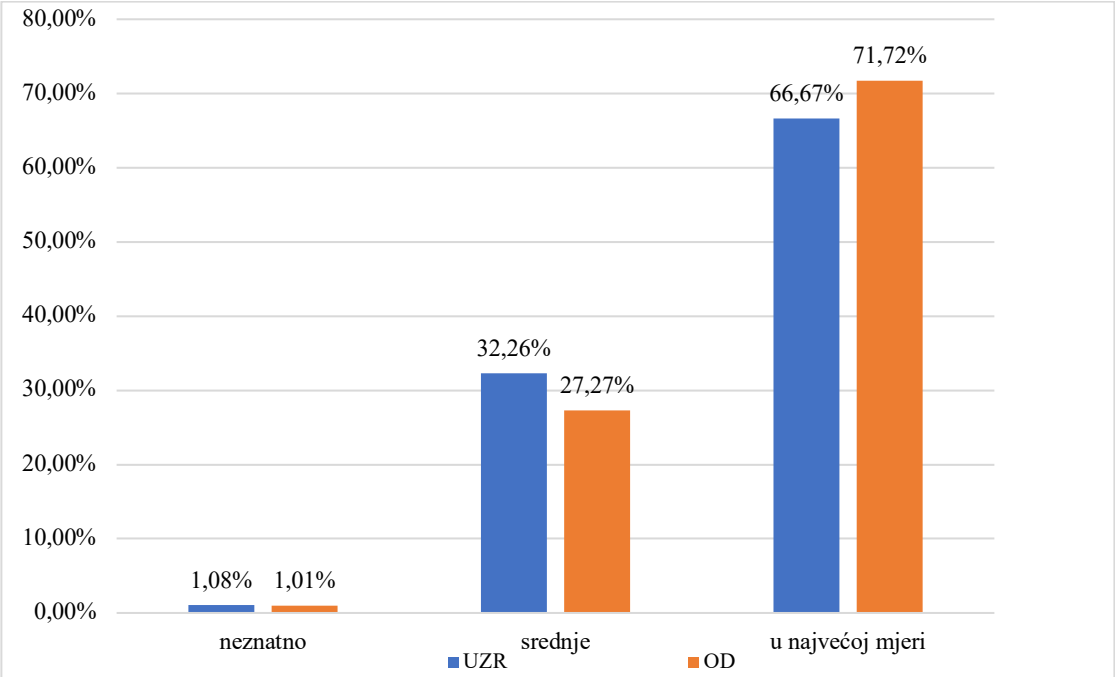
Grafikon 2: Ocjena potrebnih tehničkih znanja prema djelatnostima

Slična je situacija i kada su u pitanju znanja ophođenja s ljudima. Iako se u obje skupine radi o uslužnim djelatnostima, ispitanici iz skupine *UZR* ova znanja smatraju nešto važnijima (77,42%) u odnosu na one iz skupine *OD* (73,74%) (Grafikon 3). No, razlike nisu tako naglašene, te je vidljivo kako se ova znanja smatraju najpotrebnijima jer su dobila najveći postotak odgovora „u najvećoj mjeri“ u obje skupine.



Grafikon 3: Ocjena potrebnih znanja ophođenja s ljudima prema djelatnostima

I u konačnici, kada govorimo o konceptualnim znanjima, onima koja se smatraju najpotrebnijima top menadžmentu, većina ispitanika u obje skupine smatra da su im ova znanja također potrebna u najvećoj mjeri (Grafikon 4). No, to smatra nešto više ispitanika iz *OD* (71,72%) u odnosu na *UZR* (66,67%).



Grafikon 4: Ocjena potrebnih konceptualnih znanja prema djelatnostima

6.5. Važnost pojedinih znanja potrebnih za uspješno rukovođenje

Ispitanici su procjenjivali koliko su im za njihovo radno mjesto važna određena znanja (Tablica 16).

Tablica 16. Važnost potrebnih znanja prema djelatnostima

		Djelatnosti po NKD-u											
		UZR						OD					
		1	2	3	4	5	Ukupno	1	2	3	4	5	Ukupno
Stručna znanja	N	3	1	8	31	50	93	2	5	18	41	33	99
	%	3,2	1,1	8,6	33,3	53,8	100	2,0	5,1	18,2	41,4	33,3	100
	$\bar{x}$						**4,33**						3,99
Ekonomska znanja	N	0	7	25	42	19	93	1	3	12	38	45	99
	%	0,0	7,5	26,9	45,2	20,4	100	1,0	3,0	12,1	38,4	45,5	100
	$\bar{x}$						3,78						**4,24**
Organizacijska znanja	N	0	1	6	42	44	93	1	1	3	40	54	99
	%	0,0	1,1	6,5	45,2	47,3	100	1,0	1,0	3,0	40,4	54,5	100
	$\bar{x}$						**4,39**						**4,46**
Znanja iz područja menadžmenta	N	1	1	12	54	25	93	1	1	14	24	59	99
	%	1,1	1,1	12,9	58,1	26,9	100	1,0	1,0	14,1	24,2	59,6	100
	$\bar{x}$						4,09						4,4
Informatička znanja	N	0	1	23	51	18	93	1	0	22	48	28	99
	%	0,0	1,1	24,7	54,8	19,4	100	1,0	0,0	22,2	48,5	28,3	100
	$\bar{x}$						3,92						4,03
Sociološka znanja	N	1	15	33	31	13	93	2	5	44	34	14	99
	%	1,1	16,1	35,5	33,3	14,0	100	2,0	5,1	44,4	34,3	14,1	100
	$\bar{x}$						**3,43**						**3,54**
Znanja iz psihologije	N	0	5	27	41	20	93	1	4	30	44	20	99
	%	0,0	5,4	29,0	44,1	21,5	100	1,0	4,0	30,3	44,4	20,2	100
	$\bar{x}$						3,82						3,79
Znanja ophođenja s ljudima	N	0	0	4	22	67	93	1	0	5	36	57	99
	%	0,0	0,0	4,3	23,7	72	100	1,0	0,0	5,1	36,4	57,6	100
	$\bar{x}$						**4,68**						**4,49**

Sva znanja ocijenjena su dosta visokim ocjenama. Najniža prosječna vrijednost dodijeljena je sociološkim znanjima i to 3,43 u skupini *UZR* i 3,54 u skupini *OD*. Dvije najvažnije skupine znanja u obje grupe su *znanja ophođenja s ljudima* (*UZR* 4,68; *OD* 4,49), te *organizacijska znanja (UZR* 4,39; *OD* 4,46). No, razlika je na „trećem mjestu" gdje se u skupini *UZR* nalaze stručna (4,33), a u skupini *OD* ekonomska znanja (4,24).

Obje skupine ispitanika procijenile su u kojoj su mjeri njihova znanja i sposobnosti iskorištena na ovom radnom mjestu (Tablica 17).

Tablica 17. Iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu prema djelatnostima

		Djelatnosti po NKD-u		
		UZR	OD	Ukupno
ispod 50%	N	10	5	15
	%	10,8	5,1	7,8
između 50% i 70%	N	40	32	72
	%	**43,0**	**32,3**	37,5
između 75% i 100%	N	34	52	86
	%	**36,6**	**52,5**	44,8
100%	N	9	10	19
	%	9,7	10,1	9,9
Ukupno	N	93	99	192
	%	100	100	100

Ovdje se vidi kako ispitanici iz skupine *OD* smatraju da su njihova znanja i sposobnosti iskorištena u nešto većoj mjeri u odnosu na ispitanike iz skupine *UZR*. Naime, ispitanici iz *OD* su u većoj mjeri naveli da su njihova znanja i sposobnosti na radnom mjestu iskorištena između 75% i 100% (52,5%) u odnosu na 36,6% iz djelatnosti *UZR*. Ispitanici iz *UZR* u većoj mjeri navode da su njihova znanja i sposobnosti na radnom mjestu iskorištena između 50% i 70% (43,0%), u odnosu na 32,3% onih iz *OD*-a.

Kod obje skupine ispitanika tražilo se da se izjasne po pitanju pohađanja određenih programa obrazovanja i usavršavanja menadžera (Tablica 18).

Tablica 18. Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera prema djelatnostima

Jeste li ste kao menadžer pohađali neki od niže navedenih programa obrazovanja i usavršavanja menadžera:			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Obrazovanje unutar poduzeća (tzv. kućni trening)	NIJEDNOM	N	23	23	46
		%	24,7	23,2	24,0

	JEDNOM	N	23	7	30
		%	24,7	7,1	15,6
	VIŠE PUTA	N	44	48	92
		%	47,3	48,5	47,9
	STALNO	N	3	21	24
		%	**3,2**	**21,2**	12,5
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100,0	100,0	100,0
Stručna savjetovanja	NIJEDNOM	N	13	5	18
		%	14,0	5,1	9,4
	JEDNOM	N	28	9	37
		%	30,1	9,1	19,3
	VIŠE PUTA	N	43	62	105
		%	46,2	62,6	54,7
	STALNO	N	9	23	32
		%	**9,7**	**23,2**	16,7
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100,0	100,0	100,0
Seminare na fakultetu / sveučilištu	NIJEDNOM	N	35	34	69
		%	37,6	34,3	35,9
	JEDNOM	N	30	21	51
		%	32,3	21,2	26,6
	VIŠE PUTA	N	24	37	61
		%	25,8	37,4	31,8
	STALNO	N	4	7	11
		%	4,3	7,1	5,7
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100,0	100,0	100,0
Specifične tečajeve, odnosno programe za menadžere	NIJEDNOM	N	34	22	56
		%	36,6	22,2	29,2
	JEDNOM	N	24	26	50
		%	25,8	26,3	26,0
	VIŠE PUTA	N	27	27	54
		%	29,0	27,3	28,1
	STALNO	N	8	24	32
		%	**8,6**	**24,2**	16,7
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100,0	100,0	100,0
Programe obrazovanja u inozemstvu	NIJEDNOM	N	63	54	117
		%	67,7	54,5	**60,9**
	JEDNOM	N	9	8	17
		%	9,7	8,1	8,9

	VIŠE PUTA	N	14	24	38
		%	15,1	24,2	19,8
	STALNO	N	7	13	20
		%	7,5	13,1	10,4
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100,0	100,0	100,0
Samostalno proučavanje literature	NIJEDNOM	N	2	2	4
		%	2,2	2,0	2,1
	JEDNOM	N	4	5	9
		%	4,3	5,1	4,7
	VIŠE PUTA	N	50	39	89
		%	53,8	39,4	**46,4**
	STALNO	N	37	53	90
		%	39,8	53,5	**46,9**
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100,0	100,0	100,0

Samostalno proučavanje literature čini se najprihvatljivijom aktivnosti budući da ga stalno koristi 46,9%, a više puta 46,4% svih ispitanika. Ovo je najzastupljeniji odgovor u obje skupine, dok programe obrazovanja u inozemstvu nikada nije koristilo skoro 61% svih ispitanika (67,7% iz skupine *UZR*, te 54,5% iz skupine *OD*).

Menadžeri iz *UZR* u znatno su manjoj mjeri pohađali slijedeće programe obrazovanja i usavršavanja u odnosu na menadžere iz *OD*:

- *obrazovanje unutar poduzeća (tzv. kućni trening) (stalno:* 3,2% vs 21,2%),
- *stručna savjetovanja (stalno:* 9,7% vs 23,2%),
- *specifični tečajevi, odnosno programi za menadžere (stalno:* 8,6% vs 24,2%).

Željelo se saznati koje bi programe ispitanici željeli pohađati u budućnosti ako bi isti bili ponuđeni. Većina bi željela pohađati *programe obrazovanja u inozemstvu,* nakon čega slijede *specifični tečajevi, odnosno programi za menadžere,* a nakon toga *stručno savjetovanje.*

Ovdje je vidljivo da postoji nesrazmjer između mogućnosti (pohađanih programa) i želja (programe koje bi željeli pohađati) ispitanici. Uzroci takvih rezultata djelomično ovise o resursima: vrijeme i novac.

Obje grupe ispitanika pohađali su programe obrazovanja i usavršavanja prije svega u svrhu poboljšavanja stručnih znanja (68,2%).

Ako bi ti isti programi bili ponuđeni u budućnosti ispitanici bi ih pohađali sa svrhom stjecanja slijedećih znanja u omjerima prikazanim u Tablici 19.

Tablica 19. Programi obrazovanja i usavršavanja menadžera prema djelatnostima vezan uz proširenje znanja

Kada bi Vam sada bilo ponuđeno da pohađate neki program obrazovanja i usavršavanja, odabrali biste program koji bi bio vezan uz proširenje kojih znanja:			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Stručnih znanja	Da	N	44	48	92
		%	47,3	48,5	47,9
	Ne	N	49	51	100
		%	52,7	51,5	52,1
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Ekonomskih znanja	Da	N	11	34	45
		%	11,8	34,3	23,4
	Ne	N	82	65	147
		%	88,2	65,7	76,6
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Organizacijskih znanja	Da	N	31	39	70
		%	33,3	39,4	36,5
	Ne	N	62	60	122
		%	66,7	60,6	63,5
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Znanja iz područja menadžmenta	Da	N	57	63	120
		%	**61,3**	**63,6**	**62,5**
	Ne	N	36	36	72
		%	38,7	36,4	37,5
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Informatičkih znanja	Da	N	39	44	83
		%	41,9	44,4	43,2
	Ne	N	54	55	109
		%	58,1	55,6	56,8
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Sociooloških znanja	Da	N	10	17	27
		%	10,8	17,2	14,1
	Ne	N	83	82	165
		%	89,2	82,8	85,9
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Znanja iz psihologije	Da	N	18	37	55
		%	19,4	37,4	28,6
	Ne	N	75	62	137
		%	80,6	62,6	71,4
	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100
Znanja ophođenja s ljudima	Da	N	51	56	107
		%	**54,8**	**56,6**	**55,7**
	Ne	N	42	43	85
		%	45,2	43,4	44,3

	Ukupno	N	93	99	192
		%	100	100	100

Svi ispitanici primarno bi željeli stjecati znanja iz područja menadžmenta (62,5%), a nakon toga slijede znanja ophođenja s ljudima (55,7%).

Ispitanici su ocjenjivali važnost osobina koje, prema njihovom mišljenju, mora posjedovati menadžer. Ocjenjivali su slijedeće osobine: *odlučnost, poštenje, objektivnost, hrabrost, entuzijazam, snalažljivost, poslovnost, kritičnost, samostalnost i kultura ponašanja*.
Najviša vrijednost odgovora ispitanika kod djelatnosti *UZR* zabilježena je kod *odlučnosti* ($\overline{x}$ = 4,40; SD = 0,59) . Nakon toga slijedi *entuzijazam* ($\overline{x}$ = 4,39; SD = 0,72), a najnižu vrijednost ima *kritičnost* ($\overline{x}$ = 3,73; SD = 0,87). Najviša vrijednost odgovora ispitanika kod *OD* zabilježena je također kod *odlučnost* ($\overline{x}$ = 4,57; SD = 0,57). Nakon toga slijedi *snalažljivost* ($\overline{x}$ = 4,57; SD = 0,66), a najnižu vrijednost ima opet *kritičnost* ($\overline{x}$ = 4,01; SD = 0,68).
Ako se usporede rezultati obje skupine ispitanika, može se reći kako su menadžeri iz djelatnosti *UZR* postotno manje označili važnost svih ponuđenih osobina menadžera u odnosu na postotnost s kojom su navedene osobine označili menadžeri iz djelatnosti *OD*.

6.6. Odlučivanje menadžera

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja vezani uz područje odlučivanja menadžera. Postavljena su pitanja vezana uz:

- vrijeme utrošeno na donošenje odluka,
- brzinu uočavanja problema kojeg se rješava odlučivanjem,
- načine i uvjete donošenja odluka,
- čimbenike koji utječu na odlučivanje te metode koje se koriste prilikom odlučivanja.

U odnosu na ispitanike iz *UZR* ispitanici iz *OD* nešto više vremena troše na donošenje strateških (28,3%) i taktičkih odluka (56,6%). Za razliku od toge ispitanici u *UZR* za iste odluke troše 10,2%, odnosno 19,1% svog raspoloživog vremena. Kod većeg postotka ispitanika iz djelatnosti *UZR* više vremena opada na donošenje operativnih i rutinskih odluka - 34,4%, odnosno 47,3 %.

Znanje, sposobnosti i vještine smatraju se najvažnijim kod brzog uočavanja problema koji se rješava odlučivanjem. Većinu odluka svi ipitanici donose *na temelju prosuđivanja* (34,4%) *ili pak racionalnim odlučivanjem* (46,4%), a obje skupine navele su kako najmanje odluka donose na temelju *intuicije.*

Ispitanici većinu odluka donose u *uvjetima sigurnosti (predvidiv ishod)* i to za *dosta odlluka* (62,5%). Iako još uvijek visok, udio odgovora *dosta u uvjetima nesigurnosti (nepredvidiv ishod)* iznosi 32,8% (Tablica 20).

Tablica 20. Donošenje odluka u različitim uvjetima prema djelatnostima

			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Uvjetima sigurnosti (predvidiv ishod)	ništa	N	3	3	6
		%	3,2	3,0	3,1
	vrlo malo	N	13	23	36
		%	14,0	23,2	18,8
	dosta	N	63	57	120
		%	**67,7**	**57,6**	**62,5**
	jako puno	N	14	16	30
		%	15,1	16,2	15,6
Uvjetima rizika	ništa	N	6	7	13
		%	6,5	7,1	6,8
	vrlo malo	N	29	41	70
		%	31,2	41,4	36,5
	dosta	N	42	42	84
		%	45,2	42,4	43,8
	jako puno	N	16	9	25
		%	17,2	9,1	13,0
Uvjetima nesigurnosti (nepredvidiv ishod)	ništa	N	21	18	39
		%	22,6	18,2	20,3
	vrlo malo	N	25	44	69
		%	26,9	44,4	35,9
	dosta	N	38	25	63
		%	**40,9**	**25,3**	**32,8**
	jako puno	N	9	12	21
		%	9,7	12,1	10,9

Nadalje se od sudionika u istraživanju tražilo da rangiraju čimbenike koji utječu na odlučivanje. Ponuđeni čimbenici su:

- *dobra i stručna pripremljenost odluka,*
- *dobra i objektivna informiranost,*
- *obrazovanost uopće i za odlučivanje posebno,*
- *motiviranost za odlučivanje,*
- *odgovornost za odlučivanje, te*

- *pravilna raspodjela moći i utjecaja u organizaciji*.

Dobra i stručna pripremljenost odluka smatra se najvažnijim čimbenikom kod odlučivanja menadžera iz djelatnosti *UZR* (44,1% vs 33,3% *OD*). Za njihove kolege iz *OD* najvažnije je *dobra i objektivna informiranost* (54,5% vs 38,7% *UZR*).

Najčešće korištene metode u odlučivanju su *Operativno istraživanje* i *SWOT analiza* (Tablica 21), no ispitanici iz skupine *UZR* ove metode koriste u nešto manjoj mjeri u odnosu na one iz *OD.* Ovo naročito vrijedi za SWOT analizu koju koristi 47,3% ispitanika iz *UZR*, te 65,7% iz *OD*.

Tablica 21. Korištene metode u odlučivanju prema djelatnostima

			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Teorija igara	Da	N	11	11	22
		%	11,8	11,1	11,5
	Ne	N	82	88	170
		%	88,2	88,9	88,5
Metoda simulacije	Da	N	29	43	72
		%	31,2	43,4	37,5
	Ne	N	64	56	120
		%	68,8	56,6	62,5
Operativno istraživanje	Da	N	46	56	102
		%	**49,5**	**56,6**	**53,1**
	Ne	N	47	43	90
		%	50,5	43,4	46,9
SWOT analiza	Da	N	44	65	109
		%	**47,3**	**65,7**	**56,8**
	Ne	N	49	34	83
		%	52,7	34,3	43,2
Ništa od navedenog	Da	N	16	16	32
		%	17,2	16,2	16,7
	Ne	N	77	83	160
		%	82,8	83,8	83,3

6.7. Specifičnosti organizacija iz kineziološke rekreacije

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja koji se odnose isključivo na organizacije iz kineziološke rekreacije, budući da se tiču postavljanja i ostvarivanja specifičnih ciljeva vezanih uz sportske rezultate. Ova su pitanja naime postavljena isključivo organizacijama iz skupine *UZR*.

Tablica 22. Sportski ciljevi poslovanja

		N	%
Ima li Vaša organizacija postavljene kratkoročne sportske ciljeve poslovanja	DA	52	**61,9**
	NE	32	38,1
	Ukupno	84	100
Ukoliko ima, postavljeni su na način da se odnose na	Povećanje broja korisnika	31	**59,6**
	Povećanje broja programa koje nudite	20	**38,5**
	Drugo	1	1,9
	Ukupno	52	100
U kojoj mjeri ste ostvarili Vaše sportske ciljeve u protekloj poslovnoj godini	< 100 %	10	18,9
	100 – 120 %	36	**67,9**
	> 120 %	7	13,2
	Ukupno	53	100

Iako aktivnost postavljanja ciljeva smatraju jako važnom (ocjena 4,27) i nalazi se među top tri aktivnosti, sve organizacije u skupini *UZR* nemaju postavljene sportske ciljeve. Na ovo pitanje nisu odgovorili svi ispitanici, 61,90% od onih koji jesu (N=84) navodi kako organizacija ima postavljene kratkoročne ciljeve poslovanja. Još je manji broj ispitanika odgovorio na pitanje na koji su način ovi ciljevi postavljeni (N=52) i to kroz *Povećanje broja korisnika* (59,61%) ili pak *Povećanje broja programa koje nude* (38,46%) (Tablica 22). Ovdje je teško jasno zaključiti zašto je relativno mali broj ispitanika odgovorilo na ovo pitanje iako najveći dio njih potvrđuje da njihova organizacija ima postavljene kratkoročne ciljeve poslovanja. Možda je jedno od mogućih objašnjenja da je ovo pitanje bilo na samom kraju anketnog upitnika i da su ispitanici svoje predviđeno vrijeme za odgovaranje već potrošili.

Ovi su se ciljevi u protekloj poslovnoj godini u većini organizacija (N=53) ostvarili (67,9% ispitanika navodi 100–120%) što potvrđuje da su ciljevi realistično postavljeni.

7. RASPRAVA

Na sljedećim stranicama prikazano je testiranje za postavljene hipoteze u istraživanju. Testiranje prve tri postavljene hipoteze je provedeno putem hi kvadrat testa, a kako bi se ustvrdilo postoje li značajne povezanosti kod promatranih testnih varijabli. U testiranju četvrte hipoteze korištena je i klaster analiza.

H1: Znanja struke važnija su za menadžment u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima.

U ovom se istraživanju polazi od pretpostavke kako postoje razlike između organizacija koje djeluju u području kineziološke rekreacije te ostalim uslužnim djelatnostima. Pri tome primarno mislimo na razlike u potrebnim znanjima i vještinama menadžera. Ona se svrstavaju u tri skupine pri čemu su konceptualna znanja važnija za više razine menadžmenta, a tehnička (stručna) znanja za niže razine menadžmenta. I rezultati ovog istraživanja su pokazali kako se u području kineziološke rekreacije radi o malim poduzećima (94,6% ih ima do 50 zaposlenika, a samo 26 ima više od 10 zaposlenih) u kojima se na menadžerskim pozicijama često nalaze i sami vlasnici (poduzetnici) koji onda u znatnoj mjeri provode i aktivnosti operativnog menadžmenta (20 ispitanika su ujedno i vlasnici). Drugim riječima, dobar dio svog radnog vremena provode ispunjavajući operativne zadatke, a koji su primarno vezani uz struku. Osim toga, iako se većina ispitanika nalazi na najvišim razinama menadžmenta (77,4%) u znatno su većoj mjeri ocijenili kako im na njihovom radnom mjestu trebaju tehnička (stručna) znanja (61,3%) u odnosi na menadžere iz ostalih djelatnosti (35,4%). Na temelju detaljnijeg prikaza potrebnih znanja (Tablica 23) testirana je prva hipoteza (Tablica 24).

Tablica 23. Vrednovanje menadžerskih znanja koji su bili pohađani prema djelatnostima

			Djelatnosti po NKD-u		
			UZR	OD	Ukupno
Stručna znanja (ovise o djelatnosti u kojoj radite. Primjerice, to su kineziološka znanja ukoliko radite u djelatnosti sporta i rekreacije)	**uopće nije važno**	**N**	**3**	**2**	**5**
		%	**3,2**	**2,0**	**2,6**
	uglavnom nije važno	**N**	**1**	**5**	**6**
		%	**1,1**	**5,1**	**3,1**
	i važno i nije važno	**N**	**8**	**18**	**26**
		%	**8,6**	**18,2**	**13,5**
	uglavnom je važno	**N**	**31**	**41**	**72**
		%	**33,3**	**41,4**	**37,5**
	jako važno	**N**	**50**	**33**	**83**

		%	**53,8**	**33,3**	**43,2**
Ekonomska znanja	uopće nije važno	N	0	1	1
		%	0,0	1,0	0,5
	uglavnom nije važno	N	7	3	10
		%	7,5	3,0	5,2
	i važno i nije važno	N	25	12	37
		%	26,9	12,1	19,3
	uglavnom je važno	N	42	38	80
		%	45,2	38,4	41,7
	jako važno	N	**19**	**45**	64
		%	**20,4**	**45,5**	33,3
Organizacijska znanja	uopće nije važno	N	0	1	1
		%	0,0	1,0	0,5
	uglavnom nije važno	N	1	1	2
		%	1,1	1,0	1,0
	i važno i nije važno	N	6	3	9
		%	6,5	3,0	4,7
	uglavnom je važno	N	42	40	82
		%	45,2	40,4	42,7
	jako važno	N	44	54	98
		%	47,3	54,5	51,0
Znanja iz područja menadžmenta	uopće nije važno	N	1	1	2
		%	1,1	1,0	1,0
	uglavnom nije važno	N	1	1	2
		%	1,1	1,0	1,0
	i važno i nije važno	N	12	14	26
		%	12,9	14,1	13,5
	uglavnom je važno	N	54	24	78
		%	58,1	24,2	40,6
	jako važno	N	**25**	**59**	84
		%	26,9	59,6	43,8
Informatička znanja	uopće nije važno	N	0	1	1
		%	0,0	1,0	0,5
	uglavnom nije važno	N	1	0	1
		%	1,1	0,0	0,5
	i važno i nije važno	N	23	22	45
		%	24,7	22,2	23,4
	uglavnom je važno	N	51	48	99
		%	54,8	48,5	51,6
	jako važno	N	18	28	46
		%	19,4	28,3	24,0
Sociološka znanja	uopće nije važno	N	1	2	3
		%	1,1	2,0	1,6
	uglavnom nije važno	N	15	5	20
		%	16,1	5,1	10,4
	i važno i nije važno	N	33	44	77
		%	35,5	44,4	40,1
	uglavnom je važno	N	31	34	65
		%	33,3	34,3	33,9
	jako važno	N	13	14	27

		%	14,0	14,1	14,1
Znanja iz psihologije	uopće nije važno	N	0	1	1
		%	0,0	1,0	0,5
	uglavnom nije važno	N	5	4	9
		%	5,4	4,0	4,7
	i važno i nije važno	N	27	30	57
		%	29,0	30,3	29,7
	uglavnom je važno	N	41	44	85
		%	44,1	44,4	44,3
	jako važno	N	20	20	40
		%	21,5	20,2	20,8
Znanja ophođenja s ljudima	uopće nije važno	N	0	1	1
		%	0,0	1,0	0,5
	uglavnom nije važno	N	0	0	0
		%	0,0	0,0	0,0
	i važno i nije važno	N	4	5	9
		%	4,3	5,1	4,7
	uglavnom je važno	N	22	36	58
		%	23,7	36,4	30,2
	jako važno	N	67	57	124
		%	72,0	57,6	64,6

Tablica 24: Testna statistika - važnost stručnih znanja

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	11,407[a]	4	,022	,017		
Likelihoodov omjer	11,772	4	,019	,029		
Fisherov egzaktni test	11,233			**,018**		
Mjera linearne povezanosti	6,233[b]	1	,013	,015	,007	,003
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 4 ćelije (40,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 2,42.
b. Standardizirani izračun je -2,497.

Na početku prethodne tablice (Tablica 23), najveći udio odgovora „jako važno“ za djelatnost *UZR* zabilježen je kod *stručnih znanja* (53,8%) u odnosu na 33,3% kod *OD.* Razina signifikantnosti kod *stručnih znanja* pokazuje kako vrijednost Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,018 ($p<0,05$), (Tablica 24), a to znači da je uočena statistički značajna razlika kod promatranih skupina s obzirom na *djelatnosti po NKD-u*. Time se dokazuje da su stručna znanja važnija menadžerima iz djelatnosti *UZR* u odnosu na menadžere iz djelatnosti *OD.* Moguće je zaključiti kako je postavljena hipoteza potvrđena, odnosno nismo u mogućnosti odbaciti postavljenu H1 hipotezu.

Obrnuta relacija je kod menadžerskih i ekonomskih znanja gdje menadžeri iz *OD* više cijene ova znanja u odnosu na menadžere iz *UZR*. Kod organizacijskih, informatičkih i socijalnih

znanja te znanja iz područja psihologije i ophođenja s ljudima nije uočena statistički značajna razlika između obje skupine ispitanika.

Prema dostupnim podacima, i drugi autori su došli do sličnih rezultata. Tako primjerice rezultati istraživanja Draganova (2016) pokazuju da sportski menadžeri imaju dovoljno stručnog i tehničkog znanja što indirektno može ukazivati i na njihovu važnost, ali im je deficitno znanje na području ekonomije, menadžmenta, upravljanja ljudskim potencijalima. Ovo može upućivati na zaključak kako ova znanja smatraju manje važnima te im pridaju manje pozornosti. Osim toga, na pozicijama menadžera u ovim organizacijama (kao što je slučaj i u ovom istraživanju) nalaze se kadrovi educirani i u području kineziologije. Obrazovni programi ovog tipa u svojim programima tek u manjoj mjeri u okviru svojih kurikuluma obrađuju ove teme. Tako na Kineziološkom fakultetu u Zagrebu temeljna znanja iz područja ekonomije i menadžmenta svi studenti dobiju u okviru predmeta „Ekonomika i menadžment sporta“ na VII. semestru (KIF, 2021), a nešto šira znanja iz ovih područja dobiju ukoliko upišu usmjerenje *Sportski menadžment* gdje imaju predmete vezane uz menadžment, marketing, poduzetništvo, turizam te komunikaciju. Na Kineziološkom fakultetu u Splitu u okviru diplomskog sveučilišnog studija provode se predmeti „Menadžment u sportu“ te „Marketing u sportu“ (KIFST, 2021), a u Osijeku na preddiplomskom studiju predmet „Ekonomika i menadžment sporta“ te „Marketing u sportu“ na diplomskom studiju (KIFOS, 2021, 2021a). Kako su ispitanici u skupini *UZR* primjerice aktivnost postavljanja ciljeva ocijenili kao jako važnu aktivnost koja se nalazi na trećem mjestu, a na funkciju planiranja čiji je sastavni dio aktivnost postavljanja ciljeva troše najmanje vremena, ovo se objašnjenje čini logičnim. Moguće dodatno objašnjenje je da zapravo ne znaju, nemaju potrebnih znanja o tome što obuhvaća funkcija planiranja? Naime, dio ih dolazi iz formalne edukacije vezane uz kineziologiju, kao što smo objasnili ranije, dobivaju tek temeljna znanja iz ovog područja. Isto tako, *UZR* skupina organiziranju daje najveću ocjenu za razliku od *OD* kojima je ovo na trećem mjestu.

Utvrđeno je da vrsta stručne spreme koju posjeduju ispitanici *UZR* najčešće odgovara djelatnosti koje čine i direktno je povezana s operativnim zadacima, a koji su nerijetko svakodnevnica. To nije slučaj kod *OD*. Dok kod *OD* opća znanja imaju direktno primjenu u praksi, uvjetovano veličinom organizacije i vjerom u mogućnost napredovanja, kod menadžera u *UZR* je upravo suprotan efekt - usavršavajući stručna znanja koja mogu primijeniti u svojoj organizaciji, a koja ima mali broj zaposlenih indirektno se pripremaju i za eventualnu promjenu radnog mjesta. Kako veći dio ispitanika iz *UZR* provede relativno kratko vrijeme kod istog poslodavca, opravdana je briga poslodavca o opravdanosti investiranja u edukaciju djelatnika i razvoj dodatnih, detaljnijih menadžerskih znanja.

Isto tako, i jedna i druga grupa ispitanika je najčešće na najvišoj razini menadžmenta. Ako je ta razina kod *OD* takva da ispitanik ima odgovornost za nekoliko stotina djelatnika, a njegov isti kolega kod *UZR* samo za njih nekoliko onda to objašnjava da se operativna svakodnevnica jednog i drugog znatno razlikuju.

Nadalje, ispitanici u *UZR* 31,2% navode da njihov prosječni radni dan traje 20% dulje od prosječnog radnog vremena (Tablica 10). Dodamo li tome vrijeme utrošeno na pojedine menadžerske funkcije (Tablica 11) (puno vremena troše na komuniciranje i to njih 50,5%; na organiziranje 41,9%; te upravljanje ljudskim potencijalima njih 38,7%, a opet ne zaboravljajući da 80% njih ima manje od 5 djelatnika onda je jedino objašnjenje da veći dio njih obavlja i znatan dio operativnih zadataka. Tek kada obave te iste zadatke mogu se posvetiti tipično menadžerskim zadacima. To je prije svega uvjetovano zahtjevima vlasnika i ukupnim financijskim volumenom kojim organizacija raspolaže. To ispitanici iz *UZR* potvrđuju u neformalnim razgovorima nakon popunjavanja anketnog upitnika.

Iako nije na uzorku vezanom uz djelatnost kineziološke rekreacije, nego obuhvaća 50 poduzeća iz svih dijelova Hrvatske, rezultati o ocjeni potrebnih znanja menadžera podudaraju se i s rezultatima istraživanja Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004). Ne samo ovo i ostala istraživanja, već i najveći dio tema stručnih simpozija imaju često fokus na stručnim znanjima. Dobiva se dojam da je lakše govoriti o nečem „o čemu puno znamo i u čemu smo dobri“.

U prilog ovoj hipotezi ide i činjenica kako je znatno više ispitanika iz djelatnosti *OD* (59 ispitanika) u odnosu na broj ispitanika iz djelatnosti *UZR* (25 ispitanika) navelo da su im menadžerska znanja jako važna u obavljanju menadžerskih poslova. Ova je razlika i statistički značajna (Tablica 25).

Tablica 25: Testna statistika - važnost znanja iz područja menadžmenta

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	25,291[a]	4	,000	,000		
Likelihoodov omjer	25,972	4	,000	,000		
Fisherov egzaktni test	26,148			**,000**		
Mjera linearne povezanosti	7,470[b]	1	,006	,007	,004	,002
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 4 ćelije (40,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 0,97.
b. Standardizirani izračun je 2,733.

Razina signifikantnosti kod *znanja iz područja menadžmenta,* na temelju vrijednosti Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,000 ($p<0,05$), što znači da je uočena statistički značajna razlika kod promatranih skupina s obzirom na *djelatnosti po NKD-u*. Ispitanici iz skpine *OD* ova znanja smatraju važnijima u odnosu na ispitanike iz *UZR*. Već je ukazano na važnost (općih) znanja iz područja menadžmenta i za sportske menadžere (Çiftçi i Mirzeoglu, 2014; Gilbert, 2014; Horch, 2010; Petry i sur., 2006; Ratten, 2016; Retar i sur., 2013; Swanson i Kent, 2014; Škorić, 2009), a i sami su ispitanici skupine UZR važnost znanja iz područja menadžmenta ocijenili ocjenom 4,09 što upućuje na mogućnosti i potrebu uvođenja programa edukacije s temama iz područja menadžmenta za menadžere iz *UZR.*

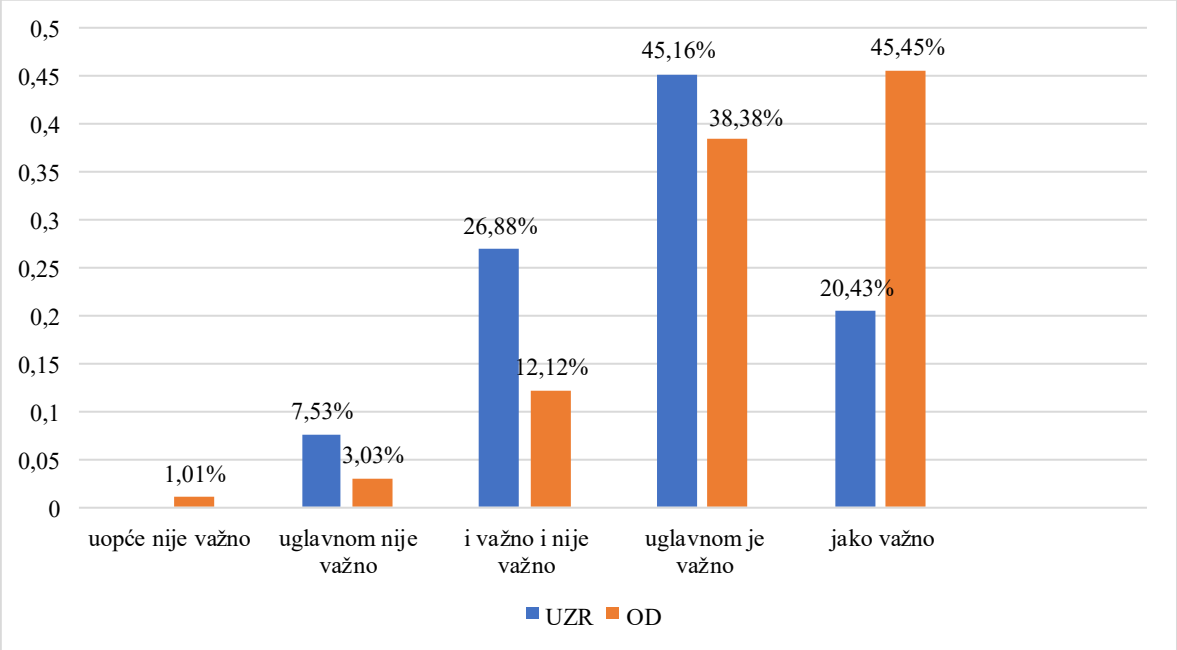
H2: Udio ekonomskih znanja na prvoj razini menadžmenta veći je kod menadžera u drugim djelatnostima u odnosu na menadžere u kineziološkoj rekreaciji.

U istraživanju, u obje skupine, najviše su sudjelovali menadžeri koji rade na najvišoj razini menadžmenta (77,4% ispitanika u grupi *UZR*, te 65,7% u grupi *OD*). Posljedično, na prvoj razini menadžmenta nalazi se samo 5 ispitanika (3 iz *UZR* i 2 iz *OD*), zbog čega nije bilo moguće doći do reprezentativne analize ekonomskih znanja na prvoj razini menadžmenta i testirati postavljenu hipotezu. Imajući u vidu ovaj ograničavajući čimbenik, provedeno je testiranje ove hipoteze, ali na cijelom uzorku (neovisno o razini menadžmenta na kojoj se nalazi), a kako bi se ukazalo na važnost ovog pitanja i činjenicu kako razlike u poimanju važnosti ovih znanja ipak postoje.

Rezultati istraživanja su pokazali da su skupini *OD* ekonomska znanja važnija u odnosu na *UZR*. Naime, u djelatnosti *OD* 45 ispitanika (45,5%) je navelo da su im ekonomska znanja jako važna u obavljanju menadžerskih poslova dok je isti odgovor u djelatnosti *UZR* dalo 19 ispitanika (20,4%), (Tablica 26 i Grafikon 5).

Tablica 26: Važnost ekonomskih znanja prema djelatnostima

		UZR	OD	Ukupno
uopće nije važno	N	0	1	1
	%	0,00	1,00	0,50
uglavnom nije važno	N	7	3	10
	%	7,50	3,00	5,20
i važno i nije važno	N	25	12	37
	%	26,90	12,10	19,30
uglavnom je važno	N	42	38	80
	%	45,20	38,40	41,70
jako važno	N	**19**	**45**	64
	%	**20,40**	**45,50**	33,30



Grafikon 5: Važnost ekonomskih znanja

Tablica 27: Testna statistika -Važnost ekonomskih znanja

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	17,760[a]	4	,001	,001		
Likelihoodov omjer	18,585	4	,001	,001		
Fisherov egzaktni test	17,742			**,001**		
Mjera linearne povezanosti	12,786[b]	1	,000	,000	,000	,000
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 0 ćelija (00,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 8,72.
b. Standardizirani izračun je 4,363.

Pogleda li se razina signifikantnosti kod *ekonomskih znanja* može se uočiti kako vrijednost Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,001 ($p<0,05$), što znači da je uočena statistički značajna razlika kod promatranih skupina s obzirom na *djelatnosti po NKD-u* (Tablica 27).

U već spomenutom istraživanju Draganova (2016) rezultati su pokazali da sportski menadžeri imaju dovoljno stručnog i tehničkog znanja, ali im je potrebno znanje iz područja ekonomije. Hoye i sur. (2006) i Masteralexis (2006) u svojim radovima stavljaju naglasak na ekonomske teme u kontekstu sportskog menadžmenta. Oni naglašavaju da sportski menadžeri trebaju biti osposobljeni napraviti proračun koji prikazuje sve troškove, ali i izvore financiranja. Sportski menadžeri moraju biti financijski osviješteni i razumjeti financijske pokazatelje kako bi razumjeli financijsko stanje kompletne organizacije. Bez kvalitetne financijske podloge teško će se ostvariti vrhunski sportski rezultati.

Interakcija nekih sportskih menadžera i njihovih zaposlenika je vrlo specifična. Naime, često je situacija takva da se jedne strane imaju skupe profesionalne igrače s milunskim godišnjim zaradama, a s druge strane radnike koji rade za prosječnu plaću. Optimalan balans između obje strane zahtjevaju temeljita ekonomska znanja koja se adekvatnom komunikacijom mora obrazložiti i jednoj i drugoj strani. Ne samo ovo istraživanje, već i razgovor s nekolicinom ispitanika iz *UZR* neminovno potvrđuju potrebu za ekonomskim znanjima kod menadžera u kineziološkoj rekreaciji.

Zbog premalog uzorka hipotezu *H2: Udio ekonomskih znanja na prvoj razini menadžmenta veći je kod menadžera u drugim djelatnostima u odnosu na menadžere u kineziološkoj rekreaciji,* nije bilo moguće testirati. No, analiza je pokazala kako postoje statistički značajne razlike po ovom pitanju između dvije promatrane skupine ispitanika neovisno o njihovoj razini.

H3: Menadžeri u kineziološkoj rekreaciji ne prepoznaju važnost pohađanja menadžerskih programa obrazovanja i usavršavanja u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima.

Jedan od temeljnih imperativa svakog menadžera zasigurno je kontinuirano obrazovanje i usavršavanje. U istraživanju „Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016“ (Bilger i sur., 2016) prosječni njemački, odrasli građan (18 – 64 godine starosti) pohađao je u 2016. godini 42 sata tzv. „non formale Weiterbildung“, odnosno neformalne cjeloživotne edukacije. Udio pojedinačno financiranih aktivnosti osposobljavanja najveći je u području usavršavanja nezaposlenih s 67%. Izravni troškovi po aktivnosti obuke iznose u prosjeku 613 eura. Svaki polaznik između 18 i 64 godine uložio je u prosjeku 254 eura za sve aktivnosti usavršavanja u 2016. godini. Gledano na ukupnu populaciju u dobi između 18 i 64 godine, to rezultira procijenjenim iznosom od 6,4 milijarde eura, koji su pojedinci snosili za aktivnosti osposobljavanja i usavršavanja u 2016. godini.

Ako polazimo od pretpostavke da je razvoj djelatnika na višu razinu primarni zadatak svakog menadžera onda to prije svega podrazumijeva da se sam menadžer mora razvijati. Unatoč poteškoćama u mjerenju povrata investicije poslodavaca na ovakve programe (Bartel, 2000), poduzeća danas ulažu znatna sredstva u obrazovanje svojih zaposlenih (Bilger i sur., 2016). Svako poduzeće bi trebalo kod planiranje budžeta imati stavku koja sadrži edukaciju menadžera i djelatnika. Nekoliko dana edukacije godišnje dalo bi svim zaposlenima bitnu konkurentsku prednost.

Na temelju podataka o tome kako često su pohađali neke programe obrazovanja i usavršavanja menadžera (*obrazovanje unutar poduzeća (tzv. kućni trening), stručno savjetovanje, seminare na fakultetu/sveučilištu, specifične tečajeve, odnosno programe za menadžere, programe obrazovanja u inozemstvu i samostalno proučavanje literature*) (Tablica 18) testirana je treća hipoteza i to za svaki program zasebno, a na temelju odgovora „stalno“. Rezultate prikazujemo u tablicama 28 do 33.

Tablica 28: Testna statistika - Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; obrazovanje unutar poduzeća (tzv. kućni trening)

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	22,041[a]	3	,000	,000		
Likelihoodov omjer	24,165	3	,000	,000		
Fisherov egzaktni test	23,101			**,000**		
Mjera linearne povezanosti	7,276[b]	1	,007	,007	,004	,002
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 0 ćelija (00,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 11,63.

b. Standardizirani izračun je 2,697.

Vidljivo je kako vrijednost Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,000 ($p<0,05$) (Tablica 28). To potvrđuje da je uočena statistički značajna razlika kod promatranih skupina s obzirom na *djelatnosti po NKD-u*, pri tome 3,2% ispitanika iz *UZR* navodi stalno, u odnosu na 21,2% ispitanika iz *OD*.

Tablica 29: Testna statistika - pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja; stručna savjetovanja

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	22,710[a]	3	,000	,000		
Likelihoodov omjer	23,528	3	,000	,000		
Fisherov egzaktni test	22,840			**,000**		
Mjera linearne povezanosti	19,037[b]	1	,000	,000	,000	,000
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 0 ćelija (00,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 8,72.

b. Standardizirani izračun je 4,363.

Analizom razine signifikantnosti kod ovog pitanja vezanog uz *stručna savjetovanja* vidi se kako vrijednost Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,000 ($p<0,05$) (Tablica 29), što znači da je uočena statistički značajna razlika. 9,7% ispitanika iz *UZR* navodi stalno, u odnosu na 23,2% ispitanika iz *OD*.

Tablica 30: Testna statistika - Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; seminari na fakultetu / sveučilištu

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	5,009[a]	3	,171	,174		
Likelihoodov omjer	5,044	3	,169	,177		
Fisherov egzaktni test	4,966			,173		
Mjera linearne povezanosti	2,203[b]	1	,138	,150	,079	,020
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 0 ćelija (00,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 5,33.
b. Standardizirani izračun je 1,484.

Kod pohađanja *seminara na fakultetu / sveučilištu* razina signifikantnosti Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,173 (p>0,05) (Tablica 30). Ovdje dakle nije uočena statistički značajna razlika između promatranih djelatnosti.

Tablica 31: Testna statistika - pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; specifični tečajevi, odnosno programi za menadžere

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	10,474[a]	3	,015	,015		
Likelihoodov omjer	10,856	3	,013	,014		
Fisherov egzaktni test	10,572			**,014**		
Mjera linearne povezanosti	8,082[b]	1	,004	,004	,003	,001
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 0 ćelija (00,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 15,50.
b. Standardizirani izračun je 2,843.

Razina signifikantnosti kod pitanja vezanog uz *specifične tečajeve, odnosno programe za menadžere* vrijednost Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,014 (p<0,05) (Tablica 31), što znači da je uočena statistički značajna razlika. Kod *UZR* 8,6% ispitanika navodi stalno, u odnosu na 24,2% ispitanika iz *OD*.

Tablica 32: Testna statistika - pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; obrazovanja u inozemstvu

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	5,000[a]	3	,172	,173		
Likelihoodov omjer	5,055	3	,168	,178		
Fisherov egzaktni test	4,958			,174		
Mjera linearne povezanosti	4,552[b]	1	,033	,034	,019	,005
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 0 ćelija (00,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 8,23.
b. Standardizirani izračun je 2,134.

Ovdje razina signifikantnosti Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,174 (p>0,05) (Tablica 32), a to znači da nije uočena statistički značajna razlika između promatranih djelatnosti.

Tablica 33: Testna statistika - Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; samostalno proučavanje literature

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	4,132[a]	3	,248	,264		
Likelihoodov omjer	4,146	3	,246	,287		
Fisherov egzaktni test	4,280			,239		
Mjera linearne povezanosti	1,846[b]	1	,174	,200	,106	,034
Broj valjanih slučajeva	192					

a. 0 ćelija (00,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 1,94.
b. Standardizirani izračun je 1,359.

Fisherov egzaktni test iznosi 0,239 (p>0,05) (Tablica 33), pa prema tome niti ovdje nije uočena statistički značajna razlika između promatranih djelatnosti. Najviša vrijednost odgovora obje grupe ispitanika je upravo ovdje.

Ovo istraživanje je pokazalo da su menadžeri u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima podjednako pohađali (ili nisu pohađali) programe obrazovanja i usavršavanja u obliku seminara na fakultetu/sveučilištu, obrazovanja u inozemstvu i samostalno proučavanje literature. Iako je moguće da se ovi programi provode u suradnji sa sveučilištima, većina ovih organizacija uglavnom je posvećena inicijalnom redovnom obrazovanju, iako su društvene potrebe sve više orijentirane na cjeloživotno učenje,

naizmjenično obrazovanje i priznavanje neformalnog učenja (Petry i sur., 2006). Autori stoga smatraju kako je glavni izazov zapravo postupno preusmjeriti aktivnosti na usavršavanje sveučilišta i drugih organizacija za osposobljavanje novih menadžera. Stoga tvrde da se u EU ovim tempom ne može uspostaviti konkurentno znanje u razumnoj vremenskoj perspektivi u odnosu na ostatak svijeta. Ključne inicijative u tom smjeru bit će promicanje e-učenja i "alternativna" usavršavanja (izvan i unutar posla) na svim razinama. Programi obrazovanja u inozemstvu podrazumijevaju višednevno izostajanje s radnog mjesta, te znatno veće troškove, što mogu biti razlozi njihovog nepohađanja. Osim toga, kao problem se može pojaviti i nepoznavanje stranog jezika na kojem se održava ponuđeni program. I u konačnici tzv. samoobrazovanje (samostalno proučavanje literature) je zasigurno jednostavnije i jeftinije od svih ostalih ponuđenih programa što ga čini i najpopularnijim. Iako se provodi samostalno, ne smije se zanemariti efekt napretka i ovom vrstom programa obrazovanja i usavršavanja.

Menadžeri iz *UZR* znatno su manje pohađali 3 od ukupno 6 ponuđenih programa obrazovanja i usavršavanja u odnosu na menadžere iz *OD*, i to:

- *obrazovanje unutar poduzeća (tzv. kućni trening),*
- *specifični tečajevi, odnosno programi za menadžere,*
- *stručna savjetovanja.*

3,2% ispitanika iz *UZR* navodi *stalno* usavršavanje, u odnosu na 21,2% ispitanika iz *OD*. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) navode da u Hrvatskoj stručno usavršavanje menadžera i djelatnika još uvijek imaju najčešće poduzeća u inozemnom ili mješovitom vlasništvu koji za svoje menadžere organiziraju sustavne programe usavršavanja u matičnoj zemlji ili ih šalju u neke podružnice po svijetu. Jedno od objašnjenja za ovakav rezultat su svakako relativno skupi programi ove vrste koji menadžeri u kineziološkoj rekreaciji, imajući u vidu veličinu organizacija i financijsku podlogu, teško mogu priuštiti sebi i svojoj organizaciji. U području *specifičnih tečajeva, odnosno programa za menadžere*, stalno se usavršava 8,6% ispitanika iz skupine UZR u odnosu na 24,2% ispitanika iz *OD*. Gotovo identična je situacija i u istraživanju provedenog od Draganova (2016) koje pokazuje da sportski menadžeri imaju dovoljno stručnog i tehničkog znanja, ali im je deficitno znanje upravo iz ovog područja.

Kada ukupno analiziramo ove programe obrazovanja i usavršavanja vidimo prilično kritičnu situaciju kod menadžera u *OD* i kada to onda usporedimo sa djelatnicima *UZR* dolazimo do spoznaje da je ovdje situacija u najmanju ruku alarmantna. Tako djelatnici i menadžeri u ovoj

djelatnosti često bivaju u situaciji iz koje teško izlaze. Prije svega ovdje treba svjesno donijeti odluku o potrebi za programima obrazovanja i usavršavanja i nakon toga odgovarajuće djelovati sukladno raspoloživim resursima. Samo tako može ova djelatnost imati stabilnu budućnost.

Kada ovom dodamo i činjenicu kako ispitanici u *UZR* smatraju svoja znanja neiskorištenim u potpunosti na poslu (između 50% i 70% za njih 43%, a između 75% i 100% je odgovor 36,6%, što vrijedi i za one u skupini *OD* (za 32,3% između 50% i 70% , a za 52,5% između 75% i 100%), nameće se pitanje „ispravnih" znanja za to radno mjesto Naime, u optimalnoj situaciji već stečena znanja bi trebala formirati fundament na koji bi se na radnom mjestu cjeloživotno nadograđivalo i na taj način stvarali eksperti koji bi primjenom i poučavanjem tog znanja pridonijeli razvoju svoje okoline (poduzeća) i svom osobnom razvoju. To bi direktno i indirektno vodilo i mogućnostima za napredovanje što se naročito cijeni kod zaposlenika. Naime, prema podacima njemačkog mjesečnog časopisa Manager Magazine (08/2018) zaposleni u poduzeću u kojoj bi željeli raditi najviše cijene upravo mogućnost napredovanja, zatim dobru radnu atmosferu i korektan sustav plaćanja temeljen na učinku.

Imperativ da je stalno obrazovanje i usavršavanje ključno, a posebno za menadžere, ostaje za većinu još uvijek nedostižan. Potrebno je uspostaviti sustavne programe obrazovanja koji omogućuju da svaki menadžer, a i drugi zaposleni, provedu određeni broj sati na razvoju sebe jer bez toga nema razvoja niti opstanka u zahtjevnijoj poslovnoj okolini.

Na temelju provedene analize, moguće je zaključiti da je H3: *Menadžeri u kineziološkoj rekreaciji ne prepoznaju važnost pohađanja menadžerskih programa obrazovanja i usavršavanja u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima*, potvrđena (nije ju moguće odbaciti).

H4: Postoje tipovi menadžera u kineziološkoj rekreaciji

Ovom hipotezom pokušalo se utvrditi postoje li tipovi menadžera u kineziološkoj rekreaciji, a na temelju realizacije ukupnog poslovnog (financijskog) cilja u protekloj poslovnoj godini (kao jedan od najvažnijih parametara uspješnosti menadžera) u odnosu na vrstu stručne spreme koju posjeduju. Pretpostavka je kako vrsta stručne spreme koju posjeduju uvjetuje posjedovanje određenih znanja koja omogućuju bolje (ili lošije) rukovođenje organizacijom te u konačnici ostvarivanje postavljenih poslovnih ciljeva. Kako bi se saznalo koja eventualna znanja najviše doprinose ovim razlikama, u drugom je koraku napravljena klaster analiza za znanja menadžera u *UZR*.

Tablica 34: Realizacija ukupnog poslovnog (financijskog) cilja u protekloj poslovnoj godini u odnosu na vrstu stručne spreme kod UZR

		Vrsta stručne spreme koju posjedujete je				Ukupno
		ekonomska	pravna	tehnička	kineziološka	
< 100 %	N	**12**	4	10	6	32
	%	38,5	50,0	29,4	30,0	**35,3**
100 – 120 %	N	**18**	4	17	13	**52**
	%	57,7	50,0	50,0	65,0	**54,3**
> 120 %	N	1	0	**7**	1	9
	%	3,8	0,0	20,6	5,0	**10,3**
Ukupno	N	31	8	34	20	93
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Iz Tablice 34. vidljivo je da je većina ispitanika u *UZR*, neovisno o vrsti stručne spreme, smatra kako su njihove organizacije ostvarile postavljene poslovne (financijske) ciljeve u protekloj poslovnoj godini na razini od 100 – 120 % (52 ispitanika ili 54,3%). U toj je skupini najviše onih koji imaju ekonomsku stručnu spremu, njih 18. Znatan dio ispitanika smatra kako nije ispunio postavljene ciljeve (35,3%) i to opet najviše onih ekonomske struke (njih 12). Tek 10,3% ispitanika ispunjava postavljene ciljeve u najvećoj mjeri od 120% početno postavljenog cilja, što najviše čine oni tehničke struke (7 ispitanika - inženjeri, tehničari i programeri).

Tablica 35: Testna statistika - Realizacija ukupnog poslovnog (financijskog) cilja u protekloj poslovnoj godini u odnosu na vrstu stručne spreme kod UZR

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Asymp. Sig. p (dvostarno)	ExactSig. (dvostrano)	ExactSig. (jednostrano)	Točka kontinuiteta
Vrijednost Hi kvadrat testa	17,857[a]	6	,007	,007		
Likelihoodov omjer	18,514	6	,005	,007		
Fisherov egzaktni test	15,525			**,012**		
Mjera linearne povezanosti	4,341[b]	1	,037	,042	,021	,005
Broj valjanih slučajeva	184					

a. 2ćelije (16,7%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana vrijednost iznosi 1,86
b. Standardizirani izračun je 2,083.

Uvidom u razinu signifikantnosti kod pitanja *ukoliko ima, u kojoj mjeri ste ostvarili Vaš ukupni poslovni (financijski) cilj u protekloj poslovnoj godini* može se uočiti kako vrijednost Fisherovog egzaktnog testa iznosi 0,012 ($p<0,05$) (Tablica 35), što znači da je uočena statistički značajna razlika kod promatranih skupina s obzirom na *vrstu stručne spreme koju posjeduju*, pri čemu 20,6% ispitanika iz tehnička struke navodi > 120 %, 5,0% iz kineziološke, 3,8% iz ekonomske i 0,0% iz pravne (Tablica 34).

Inicijalnim klasteriranjem se detaljnije analizirala ova hipoteza. Inicijalna analiza podvrgnuta je daljnjim procedurama te je u konačnici bilo 6 ponavljanja (vidi Tablice 36 - 38).

Tablica 36: Inicijalno klasteriranje

	Klasteri	
	1	2
Stručna znanja	-1,46163	,68061
Ekonomska znanja	-,77258	1,28763
Organizacijska znanja	-,96670	1,02906
Znanja iz područja menadžmenta	1,07298	1,07298
Informatička znanja	-,65619	1,51602
Sociološka znanja	3,10102	-,32080
Znanja iz psihologije	-,45439	2,18931
Znanja ophođenja s ljudima	-,89838	-,89838

Tablica 37: Prikaz Iritacija[a]

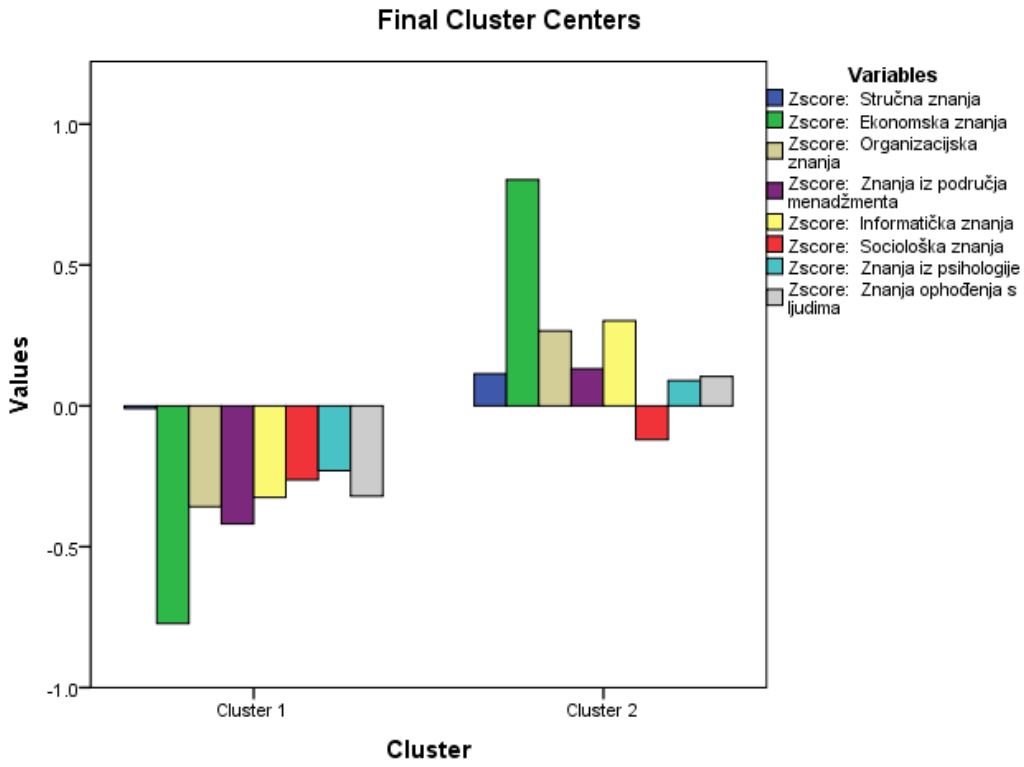
Iritacija	Promjena u klaster centrima	
	1	2
1	3,913	3,147
2	,309	,415
3	,120	,223
4	,050	,084
5	,044	,077
6	,000	,000

a. Konvergencija je postignuta uslijed nikakve ili male promjene u klaster centrima. Maksimalna apsolutna promjena koordinata za bilo koje središte je ,000. Trenutna iritacija je 6. Minimalna udaljenost između početnih središta je 6.019.

Tablica 38: Završni klaster centri

	Klasteri	
	1	2
Stručna znanja	-,00927	,11354
Ekonomska znanja	-,77258	,80287
Organizacijska znanja	-,35782	,26598
Znanja iz područja menadžmenta	-,41863	,13175
Informatička znanja	-,32483	,30214
Sociološka znanja	-,26280	-,11951
Znanja iz psihologije	-,23034	,08991
Znanja ophođenja s ljudima	-,32047	,10446

U tablici 38. prikazano je završno klastersko rješenje za 2 promatrana klastera, promatrane varijable prikazane su i grafički, pri čemu je prvi klaster eksplanatorno snažniji.



Grafikon 6: Klaster analiza menadžerskih znanja kod UZR

Tablica 39: ANOVA

	Klasteri		Pogreška		F	Sig.
	Vrijednosti	Stupnjevi slobode	Vrijednosti	Stupnjevi slobode		
Stručna znanja	,325	1	,983	91	,331	,567
Ekonomska znanja	53,537	1	,285	91	187,626	,000
Organizacijska znanja	8,393	1	,899	91	9,337	,003
Znanja iz područja menadžmenta	6,534	1	,864	91	7,561	,007
Informatička znanja	8,479	1	,830	91	10,214	,002
Sociološka znanja	,443	1	,369	91	1,201	,276
Znanja iz psihologije	2,212	1	,778	91	2,842	,095
Znanja ophođenja s ljudima	3,895	1	,911	91	4,277	,041

F testovi trebali bi se koristiti samo u opisne svrhe jer su klasteri odabrani kako bi se povećale razlike među slučajevima u različitim klasterima. Uočene razine značajnosti nisu ispravljene i stoga se ne mogu tumačiti kao testovi hipoteze da su klaster sredstva jednaka.

Analiza varijance nam pokazuje postoje li statistički značajne razlike između formiranih klastera (grupa) s obzirom na svaku varijablu posebno.

Iz prikazanih tablica može se uočiti kako je značajna razlika zabilježena u 5 varijabli i to:

- Ekonomska znanja,
- Organizacijska znanja,
- Znanja iz područja menadžmenta,

- Informatička znanja,
- Znanja ophođenja s ljudima.

U prvom se klasteru nalaze ispitanici (njih 59) kojima su ova znanja važnija za njihovo radno mjesto, dok se u drugom klasteru nalaze oni kojima su ova znanja manje važna za njihovo radno mjesto (njih 34). Ispitanici iz prvog klastera češće su ostvarili svoj financijski cilj u proteklom razdoblju.

Ovdje se došlo do saznanja da menadžeri u *UZR* koji su tehničke struke češće ostvaruju ukupni poslovni (financijski) cilj u protekloj poslovnoj godini u odnosu na menadžere iz kineziološke, ekonomske ili pravne struke. Ipak, mora se imati na umu da je ukupan uzorak relativno mali, a samo 7 ispitanika s tehničkom stručnom spremom ostvarilo je poslovni rezultat > 120 %. Također je vidljivo iz klaster analize da kod menadžera iz *UZR* postoji tendencija homogene grupe koju povezuju ekonomska znanja i znanja iz područja menadžmenta.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je hipoteza *H4: Postoje tipovi menadžera u kineziološkoj rekreaciji* potvrđena, odnosno nije ju moguće odbaciti. Ovi se tipovi razlikuju prema postavljenom kriteriju stručne spreme, odnosno znanja važnih za njihovo radno mjesto.

8. ZAKLJUČAK

Iako u svijetu postoje određena istraživanja na ovu temu, ali primarno u području vrhunskog sporta, u Hrvatskoj ovakva istraživanja još nisu provedena. Ovo je istraživanje jedno od prvih istraživanja u Hrvatskoj koje se bavi analizom i onda edukacijom menadžera u kineziološkoj rekreaciji. Ono daje dodatan doprinos postojećim teorijama i praksi menadžera u kineziološkoj rekreaciji. Također, to je prvo istraživanje provedeno kod nas koje uspoređuje menadžment u kineziološkoj rekreaciji i drugim djelatnostima te potrebna znanja menadžera u navedena dva sektora. Upravo komparativni pristup problematici još više ističe važnost educiranja menadžera koji rade u području kineziološke rekreacije.

Suvremene organizacije ne bi mogle dugoročno egzistirati bez menadžmenta jer je danas i suviše puno izazova kojima je izloženo čovječanstvo, a koji upravo trebaju menadžment za njihovo savladavanje (Heydrich, 1995). Zapravo, menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Za razliku od ranijih faza u razvoju menadžmenta, koje su se fokusirale na tzv. „tvrde varijable“, kao što su strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd., moderni menadžment naglašava važnost tzv. „mekih varijabli“, kao što su ljudi u organizaciji, njihove sposobnosti, stilove vođenja te njihova znanja (Heyse, 2007). Uspješno obavljanje menadžerskog posla zahtijeva posjedovanje određenih znanja i vještina. Najpoznatija podjela neophodnih znanja i vještina, koje menadžeri moraju posjedovati, dijeli ih u tri kategorije: a) u sociološka znanja ili znanja u ophođenju s ljudima, b) u konceptualna znanja i vještine, odnosno znanja oblikovanja ili strategijska znanja i c) tehnička ili stručna znanja (Heyse, 2007; Hof, 2002).

U ovom istraživanju sociološka znanja su vrlo nisko rangirana (vidi Tablicu 16). Ovdje se neminovno postavlja pitanje jesu li *sociološka znanja* doista marginalna u poslovnoj svakodnevnici ispitanih menadžera ili ta znanja i njihovo značenje, kao ni ostala u provedenom upitniku, nisu uopće objašnjena, pa ih zbog stoga ispitanici nedovoljno vrednuju? Naime, istraživanje koje je proveo Apitzsch (2012:88) proučavajući na visokoj sportskoj školi u Kölnu profile kompetencija trenera i sportskih menadžera u vrhunskom sportu potvrđuje vrlo visoku rangiranost upravo sociooloških znanja (ovdje se mora imati na umu da su u tom istraživanju promatrana samo sociološka znanja i nije bilo pitanja vezanih uz znanja ophođenja s ljudima ili psiholoških znanja). Važno je za naglasiti da ispitanici u tom istraživanju dolaze iz drugačijeg „multi-kulturalnog“ spektra.

Za pretpostaviti je da niska ocjena sociološkihznanja u ovom istraživanju stoji u korelaciji s donošenjem malog broja odluka na temelju intuicije. Upravo sposobnost intuicije u kontekstima interkulturalnog djelovanja predstavlja se kao važna strateška kompetencija u međunarodnim korporacijama.

Cilj istraživanja bio je utvrditi postoje li specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima. U tom smislu, bilo je potrebno utvrditi važnost specifičnih znanja za menadžment u kineziološkoj rekreaciji, u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima. Uočeno je nekoliko ograničavajućih čimbenika koji svakako nisu pridonijeli optimalnoj generalizaciji rezultata. Jedan od njih je svakako veličina uzorka. Pripremajući se za ovaj rad, stekao se dojam da će prikupljanje primarnih podataka biti jedan od manjih izazova. Nažalost u praksi je to izgledalo bitno drugačije. Spomenuti Zakon o zaštiti osobnih podataka nije tome pripomogao. I veličina uzorka bila je relativno mala. Veći uzorak bi dao više robusnosti i snagu statističkom testiranju. Tako je često broj zaposlenih bio na donjoj granici traženog.

Dvije trećine ispitanika su bili muškog spola, a isto toliko su u dobnoj skupini između 30 i 50 godina starosti. Kod *UZR* broj zaposlenih menadžera od 30-e do 60-e po desetljećima pada dok je je u istom razdoblju kod *OD* raste. To ukazuje da menadžeri u *UZR* nakon nekog vremena provedenog kod jednog poslodavca mijenjaju ne samo poslodavca, nego i cijelu branšu dok s druge strane menadžeri u *OD* dugoročno ostaju kod istog poslodavca i tako grade karijeru. Kao što je naglašeno djelatnici industrije slobodnog vremena u njemačkom govornom području rjeđe mijenjaju poslodavca što su stariji (Oschischnig, 2021). Iako motivacija njihovog ostanka kod istog poslodavca nije analizirana, za pretpostaviti je da su zaposlenici u zrelijoj životnoj dobi u tim državama zadovoljni svojim pozicijama i poslovima koje obavljaju, pa prema tome nemaju potrebe mijenjanjati poslodavca.

Više od polovice ispitanika ima visoku stručnu spremu. Ekonomski smjer je daleko najviše zastupljen. Najveći dio ispitanika je na najvišoj razini menadžmenta, a opet kod najvećeg dijela ovo nije prvo radno mjesto.

Više od polovice svih ispitanika radi 20% i više od prosječnog radnog dana, odnosno 8 sati. Možebitni razlog ovome je nedovoljna organiziranost, nedovoljan broj zaposlenih, ili jednostavno veća očekivanja poslodavaca. Ovdje nije provedena produbljena analiza kako bi se ove pretpostavke potvrdile. Unatoč posljedicama kao što su bolesti, smanjena motivacija ili pak veća fluktuacija menadžera (Spickers, 2013), prekovremeno radno vrijeme zastupljeno je češće u uslužnom sektoru nego u proizvodnom sektoru. Ovaj se problem možda može riješiti

skraćivanjem radnog vremena, forsiranjem fleksibilnog radnog vremena i rada od kuće (Kellner i sur., 2019).

I kod jedne i kod druge grupe ispitanika najviše radnog vremena se troši na menadžersku funkciju komuniciranja. Do istog rezultata došla su i druga istraživanja - pogotovo ona u području vezana zu menadžment u sportu (Apitzsch 2012; Çiftçi i Mirzeoglu, 2014; Gilbert, 2007; Horch, 2010; Ratten, 2016; Retar i sur., 2013; Swanson i Kent, 2014). Najniža vrijednost u djelatnosti *UZR* je kod kontrole općenito. Ovo je svakako opravdano kod relativno malog broja zaposlenika ova funkcija ne predstavlja nerješiv izazov.

Ocjenjujući važnost različitih aktivnosti na radnom mjestu ispitanici iz *UZR* najviše vrednuju organiziranje, iza toga slijedi izbor pravih suradnika, a najniža vrijednost je kod definiranja strategije. Ovo potvrđuje da ispitanici u ovom sektoru većinu raspoloživog vremena troše na rješavanje operativnih zadataka. To nije slučajnost, već govori da zahtjevi vođenja organizacije često budu podređeni svakodnevnim operativnim zadacima uvjetovani manjkavosti resursa - prije svega ljudi i novca. Za razliku od njih kod ispitanika iz *OD* najvišu vrijednost ima postavljanje ciljeva. To je u pravilu uvjetovano veličinom organizacije, a s tim u vezi ne samo postavljanje visokih ciljeva, već i njihova realizacija. Menadžerska praksa potvrđuje da ostvarivanjem zadanih ciljeva u velikim korporacijama sami menadžeri direktno profitiraju kroz određene bonuse. Ovu praksu sve češće susrećemo i u djelatnosti *UZR*. Ipak, zbog relativno malog broja zaposlenih i često niskog prihoda ostaju u začaranom krugu.

I jedna i druga grupa ispitanika je suglasna da je menadžment prije svega vještina, a tek nakon toga znanost, odnosno umjetnost. Identična je situacija i u pogledu uspješnosti kao menadžera kod obiju grupa dominiraju vlastite sposobnosti i sposobnost svojih suradnika za razliku od situacija u koje se nalaze. Ispitanici iz *OD* u većoj su mjeri naveli da su njihova znanja i sposobnosti na radnom mjestu iskorištena između 75% i 100% u odnosu na djelatnosti *UZR*.

Odlučnost je glavna osobina menadžera prema mišljenju jedne i druge grupe ispitanika. Nakon toga slijedi entuzijazam i snalažljivost. Najniža vrijednost pridaje se kritičnosti. Gledajući što olakšava brzinu uočavanja problema koji se rješava odlučivanjem onda je tu naobrazba stečena obrazovanjem kod djelatnosti *UZR* na prvom mjestu. Kod *OD* je to dobra i objektivna informiranost. Ova razlika u percepciji je još naglašenija analiziranjem pojedinih hipoteza.

Kod čimbenika koji utječu na odlučivanje suglasnost obiju grupa apsolutno ohrabruje – najviša vrijednost je obrazovanost uopće i za odlučivanje posebno. Ovo nije samo po sebi razumljivo imajući u vidu i druge ponuđene kriterije kao što su: dobra i stručna pripremljenost odluka, dobra i objektivna informiranost i motiviranost za odlučivanje. Ovim ispitanici potvrđuju da donošenje kvalitetnih odluka nije slučajnost, nego se to prije svega može naučiti. Potrebno je

razvijati modele za donošenje odluka (Pörschke, 2007), a onda i nuditi kvalitetne edukacijske programe za njihovo učenje. I druga istraživanja, prije svega ona iz njemačkog govornog područja (Apitzsch, 2012; Kaiser, 2006; Klug, 2008; Malik, 2012), dolaze do podudarnosti gdje su kriteriji vezani uz odlučivanje vrlo bliski. Razlika je u ponudi programa edukacije vezano za učenje odlučivanja koji potencijalni korisnici žeLi konzumirati. Jedan od objektivnih razloga je veličina populacije, ne samo u njemačkom govornom području, već prije svega i u engleskom. Digitalnim tehnologijama ovaj je izazov naizgled već odavno riješen. Osobno iskustvo autora ovog teksta nedvojbeno pokazuje da gotovo nema alternative za interakciju koja se stvara u neposrednom kontaktu predavača i onoga koji želi doći do novog znanja. Proaktivnost je ključna kod obiju strana. Tako stečeno znanje oplemenjeno emocionalnom komponentom sveobuhvatnije ispunjava sudionike. Vrhunac svega je u dugoročnoj praktičnoj primjeni.

Osim glavnog cilja istraživanja koji se odnosi na specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima postavljena su i 4 dodatna cilja:

C1. Utvrditi važnost specifičnih znanja za menadžment u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima.

C2. Utvrditi je li udio ekonomskih znanja na prvoj razini menadžmenta, veći kod menadžera u drugim djelatnostima u odnosu na menadžere u kineziološkoj rekreaciji.

C3. Utvrditi prepoznaju li menadžeri u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima značaj pohađanja menadžerskih programa obrazovanja i usavršavanja.

C4. Utvrditi tipove menadžera u kineziološkoj rekreaciji.

Iz ovih ciljeva proizašle su hipoteze. Istraživanjem su potvrđene 3 od ukupno postavljene 4 hipoteze, te je moguće zaključiti slijedeće:

1) *Znanja struke važnija su za menadžment u kineziološkoj rekreaciji u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima.*

Menadžeri u kineziološkoj rekreaciji najčešće u kurikulumu svog obrazovanja dobivaju temeljna znanja iz područja menadžmenta. Obzirom da većina njih radi u malim organizacijama u kojima ne provedu toliko vremena (radnog staža) kao njihovi kolege u drugim djelatnostima njihov fokus je na stručnim znanjima. Ta stručna znanja imaju direktnu primjenu u praksi, a to je ponajprije uvjetovano s dva čimbenika - veličina organizacije i vrijeme provedeno u organizaciji.

2) *Menadžeri u kineziološkoj rekreaciji ne prepoznaju važnost pohađanja menadžerskih programa obrazovanja i usavršavanja u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima.*

Menadžeri u drugim djelatnostima znatno su više pohađali programe obrazovanja i usavršavanja u odnosu na njihove kolege u kineziološkoj rekreaciji. Pri tome su najzastupljeniji programi bili obrazovanje unutar poduzeća, specifični tečajevi za menadžere i stručna savjetovanja.

Menadžeri u kineziološkoj rekreaciji nisu apsolvirali ove programe ponajprije iz razloga veličine organizacije u kojoj rade i za pretpostaviti je financijskih mogućnosti koja ta ista organizacija ima.

3) *Postoje tipovi menadžera u kineziološkoj rekreaciji.*

Ovo istraživanje potvrđuje da su menadžeri u kineziološkoj rekreaciji koji su tehničke struke češće ostvarili svoje poslovne ciljeve od svojih kolega. Obzirom da rade u malim organizacijama i sami obavljaju velik dio operativnih zadataka upravo ta stručna znanja su im pomogla da ostvare zadane ciljeve.

Hipotezu da je *udio ekonomskih znanja na prvoj razini menadžmenta veći je kod menadžera u drugim djelatnostima u odnosu na menadžere u kineziološkoj rekreaciji* zbog malog uzorka nije bilo moguće testirati. No, analiza koja je posljedično provedena na cijelom uzorku, pokazuje da menadžeri u drugim djelatnostima znatno više cijene ekonomska znanja od menadžera u kineziološkoj rekreaciji.

9. ZNANSTVENI I PRAKTIČNI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Istraživanje u ovom radu je usmjereno prema utvrđivanju specifičnosti menadžera u području kineziološke rekreacije i to primarno u pogledu potrebnih znanja. Iako u svijetu postoje određena istraživanja na ovu temu, ali primarno u području vrhunskog sporta, u Hrvatskoj ovakva istraživanja još nisu provedena. Stoga je ovo istraživanje jedno od prvih istraživanja u Hrvatskoj koje se bavi analizom i onda edukacijom menadžera u kineziološkoj rekreaciji. Ono daje dodatan doprinos postojećim teorijama i praksi menadžera u kineziološkoj rekreaciji. Također, to je prvo istraživanje provedeno kod nas koje uspoređuje menadžment u kineziološkoj rekreaciji i menadžment u drugim djelatnostima te potrebna znanja menadžera u navedena dva sektora. Upravo komparativni pristup problematici još više ističe važnost educiranja menadžera koji rade na području kineziološke rekreacije.

Ovaj rad ima znanstveni i praktični doprinos kako u polju kineziologije tako i ekonomije. Njegov je primarni znanstveni doprinos u kreiranju i vrednovanju budućih programa edukacije menadžera u području rekreacije koji se educiraju prije svega na kineziološkim fakultetima. Ovim se radom ukazuje na potrebu kako bi stručnost rukovodećeg kadra u organizacijama iz područja kineziološke rekreacije trebala biti usmjerena osim prema posjedovanju raznih znanja struke (kinezioloških), i prema ekonomskim znanjima. Ovo istraživanje ukazuje na to kako upravo ekonomska i menadžerska znanja imaju ključnu ulogu u uspješnom upravljanju kineziološko-rekreacijskom organizacijom. Osim toga, iz rada je vidljivo da postoji nesrazmjer između mogućnosti (pohađanih programa) i želja (programe koje bi željeli pohađati) ispitanici, čime se ukazuje ne samo na potrebu prilagodbe postojećih programa edukacije na svim razinama, već i na potrebu za razvojem novih, dodatnih programa edukacije i u okviru cjeloživotnog obrazovanja.

Ovime se zasigurno doprinosi kako obujmu tako i kvaliteti znanstvenih istraživanja iz područja rekreacije, ali i menadžmenta, te se ukazuje na potrebu za prilagodbom postojećih i razvojem novih programa edukacije menadžera u području kineziološke rekreacije.

10. LITERATURA

Andrijašević, M. (2010). *Kineziološka rekreacija*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

Apitzsch, T. (2012). *Kompetenzprofile von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport.* Köln: Deutsche Sporthochschule.

Arnaut, J. (2006). *Independent European Sport Review*. A report by José Luis Arnaut. EU. Dostupno na: http://eose.org/wp-content/uploads/2014/03/independant_european_sports_review1.pdf (datum pristupanja: 10. 4. 2020.).

Arnold, R. (2002). Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung. U: E. Nuissl, Ch. Schiersmann i H. Siebert (ur.), *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung* (str. 26-38). Frankfurt: Bertelsmann. Dostupno na: https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2002/nuissl02_02.pdf (datum pristupanja: 17. 3. 2020.).

Ašanin, D., Gole, P., Andonov, D., Okay, A., Ritonija, N., Trajkoska, Ž., Eraslan-Yayinoğlu, P., Mengü, S. i Divjak, M. (2018). Achieving Business Expectations from Soft Skills in the Fields of Innovative Management, Leadership, and Communication. U: P. Ašanin Gole (ur.), *Linking Business and Communication: From Sparkle to a Flame* (str. 181-204). Maribor: DOBA Business School (DOBA Faculty of Applied Social Studies. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/326461475_Achieving_Business_Expectations_from_Soft_Skills_in_the_Fields_of_Innovative_Management_Leadership_and_Communication (datum pristupanja: 10. 4. 2020.).

Bahtijarević Šiber, F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.

Barcelona, B. i Ross, C.M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park and Recreation Administration, 22*(4), 25-42

Bartel, A.P. (2000). Measuring the Employer's Return on Investment in Training: Evidence from the Literature. *Industrial Relations, 39*(3), 502–524. Dostupno na: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/0019-8676.00178 (datum pristupanja: 7.7. 2019.).

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

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

Beck, S. (2005). *Skill Management - Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Becker, M. i Rother, G. (1998). *Kompetenzentwicklung*. Universität Halle-Wittenberg.

Beech, J. i Chadwick, S. (2014). *The Business of Sport Management*. 2nd Edition, Coventry Business School, Pearson: Coventry University.

Bednarik, J. (1977). Management v športu. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Bejerano, A.R. (2008). The Genesis and Evolution of Online Degree Programs: Who Are They For and What Have We Lost Along The Way? *Communication Education, 57*(3), 408-414. DOI: 10.1080/03634520801993697

Bergmann, B., Erpenbeck, J., Heyse, V., Frank, G.P., Staudt, E. i Meier, A.J. (1996). *Kompetenzentwicklung `96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung*. Münster: Waxmann.

Bernien, M. (1997). Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. U: Arbeitsgemeinschaft für Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Edition Quem, Band 11. S. 32 – 39. Münster: Waxmann. Dostupno na: https://www.waxmann.com/waxmann-buecher/?tx_p2waxmann_pi2%5Bbuch%5D=BUC118694&tx_p2waxmann_pi2%5Baction%5D=show&tx_p2waxmann_pi2%5Bcontroller%5D=Buch&cHash=7a2d4d1105b094e28090b01bbc67a5bd (datum pristupanja: 17. 3. 2020.).

Bilger, F., Behringer, F., Kuper, H. i Schrader, J. (2016). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey (AES)*. Bielefeld: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Dostupno na: https://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildungsforschung-01.pdf (datum pristupanja: 21. 3. 2020.).

Borggrefe, C., Thiel, A. i Cachay, K. (2006). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport*. Köln: Sportverlag Strauß.

Bortz, J. i Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Bošković, D. i Vukčević, M. (2005). *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*. Pićan: Tiskara G.E.M.

Brčić, R., Žugaj, M. i Bojanić-Glavica, B. (2003). Forming Organizational Culture in State Administration. U: Florijančić i sur. (ur.), *Management and Organization Development, Collections of Papers from 22nd International Scientific Conference on Development of Organizational Sciences, Slovenia, Portorož, March 26th – 28th 2003.* (str. 179-185).

Brommer, U. (1992). *Lehr- und Lernkompetenz erwerben. Ein Weg zur effizienten Persönlichkeitsentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.

Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet,

Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.

Certo, S. (1989). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.

Cheramie, R.A., Sturman, M.C. i Walsh, K. (2007). Executive career management: Switchingorganizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior, 71*(3), 359-374. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.09.002.

Çiftçi, S. i Mirzeoglu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 152*, 740-745. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.313.

Council of Europe (1992). *RECOMMENDATION No. R (92) 13 REV OF THE COMMITTEE OF MINISTERS TO MEMBER STATES ON THE REVISED EUROPEAN SPORTS CHARTER*. Dostupno na: https://rm.coe.int/16804c9dbb (datum pristupanja: 09. 07. 2019.).

Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. i Hess, P.W. (2002). *Managing Sports Organizations: Responsability for Performance*. Canada: Thomson South-Western.

Csikszentmihalyi, M. (2012). *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Klett-Cotta Verlag.

Cuskelly, G. i Auld, C. (1991). Perceived Importance of Selected Job Responsibilities of Sport and Recreation Managers: An Australian Perspective. *Journal of Sport Management 5*(1), 34-46.

Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. i Kanji, G.K. (2007). *Fundamentals of Total Quality Management. Process analysis and improvement.* NY: Taylor & Francis Group.

DeSensi, J.T., Kelley, D.R., Blanton, M.D. i Beitel, P. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: a multifaceted approach. *Journal of Sport Management 1,* 22-23.

Draganov G. (2016). Study of personal characteristics, competencies and skills od managers in sport business entties. *Research in Kinesiology, 44(2),* 232-237. Dostupno na: https://fsprm.mk/wp-content/uploads/2017/01/Pages-from-RIK_2_-AVGUST_2016_web-18.pdf (datum pristupanja: 7. 3. 2020.).

Drucker, P. (1998). *Die Praxis des Managements.* Zürich: Dew.

DZS (2019). 1632 *Rezultati Ankete o potrošnji kućanstava u 2017*. Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/SI-1632.pdf (datum pristupanja: 8. 12. 2020.).

Edwards, V. (2003). Organisational leadership in transformingeconomies: Leadership, management and national culture in selected countries of Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies, 8*(4), 415-429. Dostupno na:

https://www.econstor.eu/bitstream/10419/90382/1/769921523.pdf (datum pristupanja: 19. 12. 2019.).

Eisenhardt, M. i Martin, A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 1105-1121. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/3094429 (datum pristupanja: 19. 12. 2019.).

Eksteen, E., Willemse, Y., Malan, D.D.J. i Ellis, S. (2015). Competencies and training needs for school sport managers in the North-west Province of South Africa. *Journal of Physical Education and Sport Management, 6*(9), 90-96. DOI: 10.5897/JPESM2015. 0241.

EOSE (2011). *Actions towards the Lifelong Learning Strategy for sport and active leisure: LLL SPORT*. Report to the European Commission, Education and Culture DG, Agreement number – 2009 - 5146 / 001 – 001. Dostupno na: http://eose.eu/wp-content/uploads/2014/03/P4_LLLSport_Strategy_Final.pdf (datum pristupanja: 14. 12. 2020.).

Erpenbeck, J. (2010). Kompetenzen - eine begriffliche Erklärung. U: V. Heyse, J. Erpenbeck i St. Ortmann (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen - Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (str. 13-19). Münster: Waxmann.

European Commission (2018). *Special Eurobarometer 472: Sport and physical activity*. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ebs_472_en%20(3).pdf (datum pristupanja: 12. 12. 2020.).

European Commission (2016). *Study on sport qualifications acquired through sport organisations and (sport) educational institutes (Executive summary)*. Dostupno na: http://publications.europa.eu/resource/cellar/50481981-9ab1-11e6-868c-01aa75ed71a1.0003.01/DOC_1 (datum pristupanja: 21. 11. 2020.).

Eurostat (2020). *Mean consumption expenditure of private households on sporting goods and services by COICOP consumption purpose*. Dostupno na: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sprt_pcs_hbs/default/table?lang=en (datum pristupanja: 03. 01. 2021.).

Eurostat (2018). *Sport statistics*. Dostupno na: http://ec.europa.eu/eurostat. (datum pristupanja: 28. 10. 2020.).

Faix, W. i Laier, A. (1991). *Soziale Kompetenz - Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Managemen*. London: Pitman.

Franke, G. (2005). *Facetten der Kompetenzentwicklung*. Bielefeld: Bertelsmann.

Freericks, R., Harman, R. i Stecker, B. (2010). *Freizeitwissenschaft*. München: Oldenburg Verlag.

Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft* (4., neu bearbeitete Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.

Gilbert, P. (2014). *The Compassionate Mind: A New Approach to Life's Challenges*. New Harbinger Publications Inc.

Gilbert, P. (2007). *The Compassionate Mind: A New Approach to Life's Challenges*. New Harbinger Publications Inc.

Golemann, D. (1996). *Emotionale Intelligenz*. München: Gabel.

Gonan Božac, M. (2008). SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE. *Economic research - Ekonomska istraživanja, 21* (1), 19-34. https://hrcak.srce.hr/21453 (datum pristupanja: 17. 07. 2020.).

Groschupp, E., (2012). *The work of the insensitive. A sociological Analyses of insensitive management.* FFM: SEG.

Gruber, J. (1999). Strategies for Implementing Quantifiable Group Practice Guidelines. Journal for Helthcare Quality, 21(4), 11-20. DOI: 10.1111/j.1945-1474.1999.tb00970.x

Hänggi, G. (1998). *Die Macht der Kompetenz. Ausschöpfung der Leistungspotentiale durch zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung*. Frechen: Datakontext.

Herrmann, Th. (1973). *Persönlichkeitsmerkmale - Bestimmung und Verwendung in der psychologischen Wissenschaft*. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Hettich, L. (1998). *Die Funktion des Verkaufsrepräsentanten bei großen Sportartikel- herstellern*. (Diplomarbeit). Deutsche Sporthochschule Köln.

Heydrich, W. (1995). Nachträgliches zur Kompetenz. U: J. Lauffer i I. Volkmer (ur.), *Kommunikative Kompetenz in einer sich veränderten Welt* (str.223-233). Opladen: Leske und Budrich.

Heyse, V. (2007). Strategien - Kompetenzanforderungen - Potenzialanalysen. U: V. Heyse i J. Erpenbeck (ur.), *Kompetenzmanagement - Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest* (str. 11-32). Münster: Waxmann.

Hof, C. (2002). (Wie) lassen sich soziale Kompetenzen bewerten? U: U. Clement i R. Arnold (ur.), *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung* (str. 153-166). Opladen: Leske und Budrich.

Horch, H.D. (2010). Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. U: G. Nufer i A. Bühler (ur.), *Management im Sport - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendun- gen der*

modernen Sportökonomie (2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Aufl.) (str. 537-565). Berlin: Erich Schmidt.

Horch, H.D., Niessen, Ch. i Schütte, N. (2003). *Sportmanager in Vereinen und Verbänden*. Köln: Sport und Buch Strauß.

Hovemann, G., Kaiser S. i Schütte, N. (2003). *Der Sporteventmanager. Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse*. Düsseldorf: IST.

Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. i Nicholson, M. (2006). *Sport management. principles and applications*. Oxford: Elsevier.

Hrvatski sabor (2014). Zakon o udrugama. Zagreb: Narodne novine br. 74. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_74_1390.html (datum pristupanja: 17. 07. 2020.).

HSSR (2021). *Članice saveza*. Dostupno na: https://hssr.hr/clanice-saveza/ (datum pristupanja: 08. 02. 2021.).

HSSR (2021a). *Povijest*. https://hssr.hr/povijest/ (datum pristupanja: 08. 02. 2021.).

Kaiser, S. (2006). *Das Sportstudiomanagement. Anforderungen – Rekrutierung – Professionalisierung*. Saarbrücken: Dr. Müller.

Karim, R.A. (2019). Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective. *International Journal of Enterprenurial Research (IJER), 1*(2), 8-14. DOI: 10.31580/ijer.v1i2.506.

Kellner, B., Korunka, Ch., Kubicek, B. i Wolfsberger, J. (2019). *Flexible Working Studie 2019*. Wien: Deloitte und Universität Wien. Dostupno na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-flexible-working-2019.pdf (datum pristupanja: 12. 3. 2020.).

KIF (2021). *Kineziologija (integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij)*. Dostupno na: https://www.kif.hr/studiji/sveucilisni_studiji/studijski_program (datum pristupanja: 08. 02. 2021.).

KIFOS (2021). *Preddiplomski sveučilišni studij kineziologija*. Dostupno na: https://www.kifos.hr/wp-content/uploads/2020/12/Studijski-program-Kineziologija.pdf (datum pristupanja: 08. 02. 2021.).

KIFOS (2021a). *Diplomski sveučilišni studij kineziološka edukacija*. Dostupno na: https://www.kifos.hr/wp-content/uploads/2020/12/Studijski-program-Kinezioloska-edukacija.pdf (datum pristupanja: 08. 02. 2021.).

KIFST (2021). *Diplomski sveučilišni studij kineziologije*. Dostupno na: http://web.kifst.unist.hr/plan-i-program-sveucilisni-diplomski-studij/ (datum pristupanja: 08. 02. 2021.).

Klug, A. (2008). Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. U: J. Ryschka, M. Solga i A. Mattenklott (ur.), *Praxishandbuch: Personalentwicklung, Instrumente, Konzepte, Beispiele* (str. 35-90). Wiesbaden: Gabler.

König, S. (2006). Führungsprinzipien von Sportspieltrainern. U: K. Weber, D. Augustin, P. Maier i K. Roth (ur.), *Wissenschaftlicher Transfer für die Praxis der Sportspiele* (str. 72-76). Köln: Sportverlag Strauss.

Koontz, H. i Weihrich H. (2010). *Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances*. NY: Academy of Management Executive.

Kotler, P. i Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.

Krug, M. (2009). BISp-Projekt „Förderung beruflicher Handlungskompetenz". Anlage 2.

Kulović, D., Đogić, R., Kuzman, S. i Milunović, D. (2012). *Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća*. Sarajevo: Jordan Studio.

Lames, M. (1998). *Leistungsfähigkeit, Leistung und Erfolg – ein Beitrag zur Theorie der Sportspiele*. FFM: Sportwissenschaft.

Lang-von Wins, T. (2003). Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personal- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. U: J. Erpenbeck i L. von Rosenstiel (ur.), *Handbuch Kompetenzmessung* (str. 17), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lessem, R. (1989). *Global Management Principles*. NY: Longman Higher Education.

Lohmar, O. (2008). Personalmanagement im Profisport. Maßnahmen, Prozesse und Best-Practice-Beispiele deutscher Proficlubs. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

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

Malik, F. (2012). *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Düsseldorf: Deutsche Verlagsanstalt.

Masteralexis, L.P. (2006). Drug Testing Provisi ons: An Examination of Disparities in Rules and Collective Bargaining Agreement Provisions" 40:3. *New England Law Review (Spring)*, 775-788.

Masteralexis, L., Barr, C. i Hums, M. (2011). *Principles and practice of sport management*. Jones & Bartlett Publishers.

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), 19-25.

McCourt, W. i Eldridge D. (2003). *Global human resource management: Managing people in developing and transitional countries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

Milistenferova, E., Socha, L., Socha, V. i Tobisova, A. (2017). Application of Methods of Management Education in the Selected Organization. *Magazine of Aviation Development 5*(3), 18-23. DOI: 10.14311/MAD.2017.03.03.

Muckenhaupt, M., Grehl, L. i Lange, J. (2009). *Der Trainer als Wissensexperte – Eine Studie zum Informationsverhalten, -bedarf und –angebot im Spitzensport*. Schorndorf: Hofmann.

Omazić, M. i Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

Omazić, M., Đuričković, A. i Vlahov, D. (2012). Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10*(2), 1-9. Dostupno na: file:///C:/Users/sanela.skoric/Downloads/ZEFG1.pdf (datum pristpanja: 10. 10.2019.).

Oschischnig, U. (2021). *Freizeit- und Sportbetriebe: Branchendaten*. Wirtschaftskammer Österreich. Dostupno na: http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_606.pdf (datum pristupanja: 01. 06. 2021.).

Overwien, B. (2010). Zur Bedeutung informellen Lernens. U: N. Neuber (ur.), *Informelles Lernen im Sport. Beiträge zur allgemeinen Bildungsdebatte* (str. 117) Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital, 8*(2), 346 – 366. Dostupno na: http://dx.doi.org/10.1108/14691930710742880 (datum pristupanja: 17. 07. 2020.).

Peters, N., Weilbach, J. i Mayer, J. (2012). Training needs of recreation staff at recreation centres: Supervising area managers' perspectives. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance, 18*(supplement 4), 149-158.

Petry, K., Froberg, K. i Madella, A. (2006*). Thematic Network Project AEHESIS Report of the third year*. Institute of European Sport Development & Leisure Studies, German Sport University Cologne. Dostupno na: https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=2226&m=1422883079&action=file.download (datum pristupanja: 18. 08. 2020.).

Pitts, B., Danylchuk, K. i Quarterman, J. (2014). Analysis of Sport Management Literature: European Sport Management Quarterly. *Sport Management International Journal, 10*(2), 45-72. DOI: 10.4127/ch.2014.0092.

Pitts, B. i Stotlar, D. (2007). *Fundamentals of sport marketing* (3ed.). Morgantown, WV.: Fitness Information Technologies.

Pörschke, C. (2007). *Zum Umgang mit Handlungsmöglichkeiten des Managements bei der Bewertung von Projekten*. (Dissertation), Philipps-Universität Marburg.

Quarterman, J. i Li, M. (1998). Managing Sport Organizations. U: J.B. Parks, B.R.K. Zanger i J. Quarterman (ur.), *Contemporary Sport Management* (str. 103-118). Champaign: Human Kinetics.

Raab, F. (2007). *Eine Berufsfeldanalyse von Spielervermittlern im deutschen Fußball.* (Diplomarbeit). Deutsche Sporthochschule Köln.

Ratten, V. (2016). Sport innovation management: towards a research agenda. *Innovation: Management, Policy & Practice, 18*(3), 238-250, DOI: 10.1080/14479338.2016.1244471.

Retar, I. (1996). *Trženje športa za sve*. Ljubljana: Libris, Športska unija Slovenije.

Retar, I. i Bardorfer, A. (2018). Fitness manager's lifelong learning model. U: M. Baić, W. Starosta, P. Drid, J.M. Konarski, T. Krističević i N. Maksimović (ur.), *14 th Internationaal Scientufic Conference of Sport Kinetics 2018, „Movement in Human Life and Health"* (str. 251-258). Poreč, Croatia, 24th-27th, June, 2018.

Retar, I., Plevnik, M. i Kolar, R. (2013). Key competens of slowenian sport managers. *Annales Kinesiologiae, 4*(2), 81-94. Dostupno na: file:///C:/Users/sanela.skoric/Downloads/10-Article%20Text-32-1-10-20150204.pdf (datum pristupanja: 5. 9. 2019.).

Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment. Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

Sammut-Bonnici, T. i Galea, D. (2015). SWOT Analysis. U: C.L. Cooper, J. McGee and T. Sammut-Bonnici (ur.), *Wiley Encyclopedia of Management*. Dostupno na: https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103 (datum pristupanja: 14. 9. 2019.).

Schaffelhuber, S. (1993). *Inner Coaching für Manager - Gewinn durch Konzentration*. München: Langen-Müller/Herbig.

Schreyögg, G. i Koch, J. (2010). *Grundlagen des Managements - Basiswissen für Studium und Praxis* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schwab, A., Legg, E., Tanner, P., Timmerman, D., Dustin, D. i Arthur-Banning, G. (2015). Career paths in sport management. *CHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education, 30*(2), 1-11. DOI: 10.18666/schole-2015-v30-i2-6633.

SDUŠ (Središnji državni ured za šport) (2019). *Rezultati istraživanja o sportskim i rekrecijskim aktivnostima.* Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti-

sdus/analize//Rezultati%20istra%C5%BEivanja%20o%20sportskoj%20i%20rekreacijskoj%20aktivnosti.pdf (datum pristupanja: 15. 11. 2019.).

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R, Roth, G. i Smith, B. (2003). *Ples promjene – izazovi u razvoju učećeih organizacija*. Zagreb: Mozaik knjiga.

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

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

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

Simon, W. (2006). Einführung. U: W. Simon (ur.). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests - 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching* (str. 201). Offenbach: Gabal.

Spickers, J. (2013). Vier Qualitätsdimensionen der Management-Weiterbildung. *Auf einen KLIKK (2012), 12/2012 - 01/2013*, 1-4.

Swanson, S. i Kent, A. (2014). The Complexity of Leading in Sport: Examining the Role of Domain Expertise in Assessing Leader Credibility and Prototypicality. *Journal of Sport Management, 28*(1), 81-93. DOI: 10.1123/jsm.2012-0253.

Škorić, S. (2009). Sport managers' acitivities, needed knowledge and skills. U: M. Mekić (predsjednik uredništva), *Proceedings book of Symposium Invited Papers, III. International Symposium of New Technologies in Sports, Sarajevo, 16th-17th April* (str. 47-52). Sarajevo: Olimpijski komitet BiH, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.

Škorić, S. (2018). Characteristics of sport managers and challenges facing sport organisations. U: I. Načinović Braje, B. Jaković, I. Pavić (ur.), *Elektronski zbornik radova 9th International Conference „An Enterprise Odyssey: Managing Change to Achieve Quality Development", Zagreb, 2018* (str. 497-503). Zagreb: University of Zagreb Faculty of Economics & Business.

TAFISA (2021). *Members*. Dostupno na: http://www.tafisa.org/members (datum pristupanja: 17. 07. 2020.).

Tripolitsioti, A., Moudakis, K., Konstantinakos, P. i Panagiotis, T. (2007). The Management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities. *Biology of Exercise, 3*, 47-58.

Trosien, G. (1999). *Die Sportbranche. Wachstum –Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit* (2., erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus.

Vlada Republike Hrvatske (2008). *Pojmovnik Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (Prijedlog)*. Dostupno na: https://www.hzz.hr/UserDocsImages/Pojmovnik_Hrvatskoga_kvalifikacijskog_okvira.pdf (datum pristupanja: 05. 09. 2020.).

Voelpel, S. i Lanwehr, R. (2009). *Management für die Champions League. Was wir vom Profifußball lernen können*. Erlangen: Publicis Publishing.

Vogler, P.S. (2012). Intuition als Metafähigkeit interkulturellen Managements: zum Selbstverständnis interkultureller Manager. *Interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien, 11*(19), 67-92.

Wheelen, L. i Hunger J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th Edition). Iowa State.

Weinert, F.E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung im Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. U: F.E. Weinert (ur.), *Leistungsmessung in Schulen* (str. 17). Weinheim: Beltz.

Wildmann, L. (2001). *Der Kompetenzmensch. Lernen – und das ein Leben lang*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. i Zintz T., (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation: Management, Policy and Practise, 18*(3), 289-308. DOI: 10.1080/14479338.2016.1235985.

Woratschek, H. (1998). Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. *Sportwissenschaft (Schorndorf), 28*(3/4), 344-357.

Zink, K. (1995). *Total Quality Management as a Holistic Management Concept – The Europen Model for Business Excellence*. FFM: Springer.

ZSSR (Zagrebački savez sportske rekreacije „Sport za sve“) (2020). *Aktivno ljeto na otvorenom*. Dostupno na: https://sportzasve-zagreb.hr/ljeto2020.php#a1 (datum pristupanja: 20. 12. 2020.).

Web stranice:

1. Austrijski zavod za statistiku, https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/index.html. (datum pristupanja: 21. 12. 2020.).
2. Državni zavod za statistiku, Proizvodnja i prodaja industrijskih proizvoda, https://www.dzs.hr/. (datum pristupanja: 21. 12. 2020.).
3. Hrvatska gospodarska komora, Republika Hrvatska 2016, https://www.hgk.hr/. (datum pristupanja: 11. 10. 2018.).
4. Menadžer magazin, https://www.manager-magazin.de/harvard/ . (datum pristupanja: 08. 06. 2019.).
5. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, www.mingo.hr. (datum pristupanja: 01. 12. 2020.).
6. Njemački zavod za statistiku, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Konsumausgaben-Lebenshaltungskosten/Tabellen/privater-konsum-d-lwr.html. (datum pristupanja: 21. 12. 2020.).
7. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, www.oecd.org/germany/. (datum pristupanja: 21. 12. 2020.).
8. Središnji državni ured za šport, Republika Hrvatska 2019, https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Vijesti/2019/01%20Sije%C4%8Danj/18%20sije%C4%8Dnja//Prezentacija_Nacionalni%20program%20%C5%A1porta.pdf (datum pristupanja: 21. 12. 2020.).
9. United Nations - Report of the World Summit on Sustainable Development, http://www.unmillenniumproject.org/. (datum pristupanja: 01. 12. 2020.)
10. Središnji državni ured za šport, Republika Hrvatska 2019, https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Vijesti/2019/01%20Sije%C4%8Danj/18%20sije%C4%8Dnja//Prezentacija_Nacionalni%20program%20%C5%A1porta.pdf. (datum pristupanja: 01. 12. 2020.).

POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba Fayolove i Druckerove koncepcije menadžmenta.....4
Tablica 2: Definicije sportskog menadžmenta ……16
Tablica 3: Podjela grupa 35
Tablica 4: Broj zaposlenih u poduzeću.....35
Tablica 5: Osnovni podaci omenadžeru...……34
Tablica 6: Radno mjesto 37
Tablica 7: Razina menadžmenta 38
Tablica 8: Kratkoročni poslovni ciljevi 38
Tablica 9: Broj neposredno podređenih suradnika 41
Tablica 10: Dužina trajanja radnog dana 41
Tablica11: Vrijeme utrošeno na pojedine menadžerske funkcije..... ……42
Tablica 12: Ocjena važnosti aktivnosti ispitanika OD……..44
Tablica 13: U kojoj je mjeri menadžment: znanost, umjetnost ili vještina.....44
Tablica 14: Parametri koji utječu na uspješnost menadžera 45
Tablica 15: Ocjena potrebnih znanja 46
Tablica 16: Važnost potrebnih znanja……...50
Tablica 17: Iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu.....49
Tablica 18: Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera ……. 54
Tablica 19: Programi obrazovanja i usavršavanja menadžera ……..……. 54
Tablica 20: Donošenje odluka u različitim uvjetima……...58
Tablica 21: Korištene metode u odlučivanju……...59
Tablica 22: Sportski ciljevi poslovanja……60
Tablica 23: Programi obrazovanja i usavršavanja koji su bili pohađani……. 61
Tablica 24: Testna statistika -Važnost stručnih znanja…….63
Tablica 25: Testna statistika -Važnost znanja iz područja menadžmenta……62
Tablica 26: Razina menadžmenta i radno mjesto…….63
Tablica 27: Važnost ekonomskih znanja 64
Tablica 28: Testna statistika -Važnost ekonomskih znanja……..66
Tablica 29: Testna statistika - Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; obrazovanje unutar poduzeća (tzv. kućni trening)……66

Tablica 30: Testna statistika - pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja; stručna savjetovanja……..67
Tablica 31: Testna statistika - Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; seminari na fakultetu / sveučilištu……67
Tablica 32: Testna statistika - pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; specifični tečajevi, odnosno programi za menadžere……...68
Tablica 33: Testna statistika - pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; obrazovanja u inozemstvu……68
Tablica 34: Testna statistika - Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja menadžera; samostalno proučavanje literature……71
Tablica 35: Realizacija ukupnog poslovnog (financijskog) cilja u protekloj poslovnoj godini u odnosu na vrstu stručne spreme…….....72
Tablica 36: Inicijalno klasteriranje……...72
Tablica 37: Prikaz iritacija……73
Tablica 38: Završni klaster centri……73
Tablica 39: ANOVA ……...74

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Godine radnog staža 40
Grafikon 2: Ocjena potrebnih znanja – tehnička znanja 47
Grafikon 3: Ocjena potrebnih znanja – znanje ophođenja s ljudima 48
Grafikon 4: Ocjena potrebnih znanja – Konceptualna znanja 48
Grafikon 5: Važnost ekonomskih znanja…….63
Grafikon 6: Klaster analiza menadžerskih znanja....……80

PRILOG

Prilog 1. Anketni upitnik

ISTRAŽIVANJE ZA POTREBE IZRADE DOKTORSKE DISERTACIJE NA TEMU KOMPARATIVNOG ISTRAŽIVANJA ZNANJA I VJEŠTINA MENADŽERA U KINEZIOLOŠKOJ REKREACIJI

Ovaj je upitnik namijenjen osobama koje se nalaze na rukovodećim (upravljačkim) pozicijama u Vašoj organizaciji. Istraživanje se provodi za potrebe izrade doktorske disertacije na temu usporedbe znanja i vještina menadžera u kineziološkoj rekreaciji i ostalim djelatnostima. Za ispunjavanje upitnika potrebno je 10-ak minuta. Unaprijed se zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu!

Za sva pitanja obratite se doktorandu:
mr.sc. Dragomir Gabrić
E-mail: gabric@webtirol.com
Mobitel: +385 99 216 2222

1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

1. **Naziv poduzeća (tvrtka):**

   _____

2. **Sjedište i adresa:**

   _____

3. **Godina osnivanja:**

   _____

4. **Pravni oblik Vašeg poduzeća je:**

   1. dioničko društvo
   2. društvo s ograničenom odgovornošću
   3. komanditno društvo
   4. javno trgovačko društvo
   5. obrt
   6. _____

5. **Broj zaposlenih u Vašem poduzeću je** (ako ne znate točan broj zaposlenika, navedite približan broj):

Stalni radni odnos	
Ostali ugovorni odnosi (ugovori na određeno vrijeme, studentski ugovori, i sl.)	
Dodatna radna mjesta u sezoni (ukoliko postoje)	

6. **Označite Vašu šifru djelatnosti po NKD-u:**
    a) G Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala
    b) H Prijevoz i skladištenje
    c) I Djelatnosti pruženja smještaja te priprema i posluživanja hrane
    d) J Informacije i komunikacije
    e) K Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
    f) L Poslovanje nekretninama
    g) M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
    h) N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
    i) P Obrazovanje
    j) R UZR
    k) Q Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
    l) S Ostale uslužne djelatnosti

2. OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA

1. Koliko vremena trošite na obavljanje pojedinih menadžerskih funkcija (Stavite znak „X“ unutar kvadratića):

RB	FUNKCIJA	NEZNATNO	SREDNJE	PUNO
1.	Planiranje			
2.	Donošenje odluka			
3.	Organiziranje			
4.	Upravljanje ljudskim potencijalima			
5.	Komuniciranje			
6.	Motiviranje			
7.	Vođenje			
8.	Kontrola			

2. Ocjenama od 1 (najmanje važno) **do 5** (jako važno) **ocijenite važnost niže navedenih aktivnosti na Vašem radnom mjestu** (ukoliko neku od aktivnosti ne obavljate na svom radnom mjestu ostavite prazno):

RB	AKTIVNOST	1 (uopće nije važno)	2 (uglavnom nije važno)	3 (i važno i nije važno)	4 (uglavnom je važno)	5 (jako važno)
1.	Definiranje strategije	1	2	3	4	5
2.	Postavljanje ciljeva	1	2	3	4	5
3.	Organiziranje	1	2	3	4	5
4.	Izbor pravih suradnika	1	2	3	4	5
5.	Stvaranje poticaja za rad suradnika	1	2	3	4	5
6.	Razvijanje i osposobljavanje zaposlenih	1	2	3	4	5
7.	Njegovanje organizacijske kulture	1	2	3	4	5
8.	Definiranje poslovne politike	1	2	3	4	5
9.	Kontrola troškova	1	2	3	4	5

3. ZNANJA I OSOBINE MENADŽERA

1. U kojoj je mjeri za Vas menadžment (Stavite znak „X“ unutar kvadratića):

RB		NEZNATNO	SREDNJE	DOMINANTNO
1.	Znanost			
2.	Umjetnost			
3.	Vještina			

2. Koliko na Vašu uspješnost kao menadžera utječu (Stavite znak „X“ unutar kvadratića):

RB		NEZNATNO	SREDNJE	DOMINANTNO
1.	Vaše sposobnosti			
2.	Sposobnosti Vaših suradnika			
3.	Situacija u kojoj se nalazite			

3. U kojoj mjeri su Vama potrebna niže navedena znanja u Vašem menadžerskom poslu (Stavite znak "X" unutar kvadratića):

RB		NEZNATNO	SREDNJE	U NAJVEĆOJ MJERI
1.	Tehnička znanja (metode, tehnike i postupci koji se koriste na poslu)			
2.	Znanja ophođenja s ljudima (sposobnost timskog rada i komuniciranja s ljudima)			
3.	Konceptualna znanja (sposobnost sagledavanja cjeline i razumijevanja složenosti poslovnih situacija)			

4. Ocjenama od 1 (uopće nije važno) **do 5** (jako važno) **ocijenite važnost pojedinih niže navedenih znanja potrebnih Vama za uspješno rukovođenje na ORGANIZACIJSKOJ RAZINI NA KOJOJ SE NALAZITE:**

RB	ZNANJA	1 (uopće nije važno)	2 (uglavnom nije važno)	3 (i važno i nije važno)	4 (uglavnom je važno)	5 (jako važno)
1.	Stručna znanja (ovise o djelatnosti u kojoj radite. Primjerice, to su kineziološka znanja ukoliko radite u djelatnosti sporta i rekreacije)	1	2	3	4	5
2.	Ekonomska znanja	1	2	3	4	5
3.	Organizacijska znanja	1	2	3	4	5
4.	Znanja iz područja menadžmenta	1	2	3	4	5
5.	Informatička znanja	1	2	3	4	5
6.	Sociološka znanja	1	2	3	4	5
7.	Znanja iz psihologije	1	2	3	4	5
8.	Znanja ophođenja s ljudima	1	2	3	4	5
9.						

5. Prema Vašoj procjeni, u kojoj su mjeri na Vašem radnom mjestu iskorištena Vaša znanja i sposobnosti (zaokružite jedan odgovor)**:**

1.	ispod 50%
2.	između 50% i 70%
3.	između 75% i 100%
4.	100%

6. Jeste li ste kao menadžer pohađali neki od niže navedenih programa obrazovanja i usavršavanja menadžera (Stavite znak X unutar kvadratića):

RB		NIJEDNOM	JEDNOM	VIŠE PUTA	STALNO
1.	Obrazovanje unutar poduzeća (tzv. kućni trening)				
2.	Stručna savjetovanja				
3.	Seminare na fakultetu / sveučilištu				
4.	Specifične tečajeve, odnosno programe za menadžere				
5.	Programe obrazovanja u inozemstvu				
6.	Samostalno proučavanje literature				

7. Ukoliko ste pohađali neki od ranije navedenih programa obrazovanja i usavršavanja, navedite u svrhu proširenja kojih znanja su bili vezani uz:

RB	ZNANJA
1.	Stručna znanja
2.	Ekonomska znanja
3.	Organizacijska znanja
4.	Znanja iz područja menadžmenta
5.	Informatička znanja
6.	Sociološka znanja
7.	Znanja iz psihologije
8.	Znanja ophođenja s ljudima
9.	_____

8. Kada bi Vam sada bilo ponuđeno da pohađate neki program obrazovanja i usavršavanja, odabrali biste program koji bi bio vezan uz proširenje kojih znanja:

RB	ZNANJA
1.	Stručnih znanja
2.	Ekonomskih znanja
3.	Organizacijskih znanja
4.	Znanja iz područja menadžmenta
5.	Informatičkih znanja
6.	Sociooloških znanja
7.	Znanja iz psihologije
8.	Znanja ophođenja s ljudima
9.	_____

9. Ocjenama od 1 (uopće nije važno) **do 5** (jako važno)**, ocijenite važnost osobina koje mora posjedovati menadžer:**

RB	OSOBINE MENADŽERA	1 (uopće nije važno)	2 (uglavnom nije važno)	3 (i važno i nije važno)	4 (uglavnom je važno)	5 (jako važno)
1.	Odlučnost	1	2	3	4	5
2.	Poštenje	1	2	3	4	5
3.	Objektivnost	1	2	3	4	5
4.	Hrabrost	1	2	3	4	5
5.	Entuzijazam	1	2	3	4	5
6.	Snalažljivost	1	2	3	4	5
7.	Poslovnost	1	2	3	4	5
8.	Kritičnost	1	2	3	4	5
9.	Samostalnost	1	2	3	4	5
10.	Osobna kultura ponašanja	1	2	3	4	5

4. ODLUČIVANJE MENADŽERA

1. **Od ukupno raspoloživog vremena, koje trošite na odlučivanje, koliko u postotku otpada na donošenje:**

RB		%
1.	Strateških odluka	
2.	Taktičkih odluka	
3.	Operativnih odluka	
4.	Čisto rutinskih odluka	
	UKUPNO	**100%**

2. Rangirajte po važnosti od jedan do četiri, što Vam olakšava brzinu uočavanja problema kojeg rješavate odlučivanjem (1 = najvažnije, 4 = najmanje važno):

RB		RANG
1.	Položaj u organizaciji	
2.	Znanja, sposobnosti i vještine koje posjedujete	
3.	Naobrazba koju ste stekli obrazovanjem	
4.	Intuicija	

3. Od ukupnog broja odluka koje donosite, koliko u % odluka donosite:

RB		%
1.	Intuitivnim odlučivanjem (odlučivanje na temelju osjećaja donosioca odluka)	
2.	Odlučivanje na temelju prosuđivanja (u situacijama koje se ponavljaju)	
3.	Racionalnim odlučivanjem (temelji se na analitičkom postupku)	
	UKUPNO	**100%**

4. Od ukupnog broja odluka koje donosite, koliko u % otpada na odluke koje donosite u:

RB		%
1.	Uvjetima sigurnosti (predvidiv ishod)	
2.	Uvjetima rizika	
3.	Uvjetima nesigurnosti (nepredvidiv ishod)	
	UKUPNO	**100%**

5. Rangirajte po važnosti niže navedene čimbenike koji utječu na odlučivanje (1 = najvažnije, 6 = najmanje važno):

RB		RANG
1.	Dobra i stručna pripremljenost odluka	
2.	Dobra i objektivna informiranost	
3.	Obrazovanost uopće i za odlučivanje posebno	
4.	Motiviranost za odlučivanje	
5.	Odgovornost za odlučivanje	
6.	Pravilna raspodjela moći i utjecaja u organizaciji	

6. Navedite neke od znanstvenih metoda koje koristite u odlučivanju (Možete zaokružiti više odgovora, te dodati neke metode koje nisu navedene):

1.	Teorija igara
2.	Metoda stimulacije
3.	Operativno istraživanje
4.	SWOT analiza
5.	
6.	Ništa od navedenog

5. OSNOVNI PODACI O MENADŽERU

1. Vaš spol je: M □ Ž □

2. Dobna skupina kojoj pripadate je:

1. do 30 godina
2. od 31 do 40 godina
3. od 41 do 50 godina
4. od 51 do 60 godina
5. 61 godina i više

3. Najviša školska sprema koju posjedujete je:

1. doktorat znanosti
2. magisterij znanosti

3. magistar specijalist
4. visoka stručna sprema
5. viša stručna sprema
6. srednja stručna sprema
7. niža sprema od SSS

4. Vrsta stručne spreme koju posjedujete je:

1. ekonomska
2. pravna
3. tehnička
4. kineziološka
5. _____

5. Naziv Vašeg radnog mjesta je: _____

6. Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto:

1. na najvišoj razini (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća)
2. na srednjoj razini
3. na najnižoj razini menadžmenta (poslovođe, nadzornici, treneri)

7. Ima li Vaša organizacija postavljene kratkoročne ciljeve poslovanja?
DA □ NE □

Ukoliko ima, u kojoj mjeri ste ostvarili Vaš ukupni poslovni (financijski) cilj u protekloj poslovnoj godini:

1. < 100 %
2. 100 – 120 %
3. > 120 %

KOD ORGANIZACIJA IZ KINEZIOLOŠKE REKREACIJE

7a. Ima li Vaša organizacija postavljene kratkoročne sportske ciljeve poslovanja?
DA □ NE □

Ukoliko ima, postavljeni su na način da se odnose na:

a) Povećanje broja korisnika
b) Povećanje broja programa koje nudite
c) Drugo_____

Ukoliko ima, u kojoj mjeri ste ostvarili Vaše sportske ciljeve u protekloj poslovnoj godini:

1. < 100 %
2. 100 – 120 %
3. > 120 %

8. Da li je ovo Vaše prvo zaposlenje: DA □ NE □

Ako NE Vaše prethodno radno mjesto bilo je:

1. izvršno
2. rukovodno, niže razine od sadašnjeg
3. rukovodno, podjednake razine sadašnjem
4. rukovodno, više razine od sadašnjeg

9. Koliko imate radnog staža u poduzeću u kojem sada radite:

1. do 2 godine
2. od 2 do 5 godina
3. od 5 do 10 godina
4. od 10 do 15 godina
5. od 15 do 20 godina
6. vise od 20 godina

10. Broj Vama neposredno podređenih osoba je:

1. od 3 do 5 suradnika
2. od 5 do 10 suradnika
3. više od 10 suradnika, koliko? _____

11. Vaš prosječni radni dan traje:

1. koliko i redovno radno vrijeme – 8 sati
2. 20% više od redovnog radnog vremena
3. 30% više od redovnog radnog vremena
4. 40% više od redovnog radnog vremena
5. 50% više od redovnog radnog vremena
6. iznad 50% više od redovnog radnog vremena

ŽIVOTOPIS

Osobne informacije

Ime i prezime:	Dragomir Gabric
Datum rođenja:	14.06.1967.
Mjesto rođenja:	Karlovac
Bračno stanje:	Oženjen, dvoje djece

Mjesto stanovanja

Ulica i br.:	Živogoška 1
Grad:	10 000 Zagreb
Mobilni br.:	+385 99 216 2222
Mail:	gabric@webtirol.com

Poslovno iskustvo

06/10 – danas	Dragomir Gabrić d.o.o. Vlasnik, www.dragomir-gabric.com
10/09 – 04/14	Krilo d.o.o., Karlovac Vlasnik, www.krilo.org
06/07 - 09/09	Elixia München GmbH, Nl. West General Manager
03/05 – 05/07	Elixia München GmbH, Nl. München Berg am Laim General Manager
02/01 – 02/05	Elixia Gröbenzell GmbH General Manager
02/01 – 07/01	Elixia München GmbH, Nl. West Sales Representativ
07/00 – 01/01	Elixia München GmbH, Nl. München Berg am Laim

	Voditelj odjela ključnih kupaca
09/98 – 01/00	Multisports Wallau Voditelj centra
07/96 – 08/98	Rad za vrijeme studija Asistent uprave
03/93 – 09/96	Rad za vrijeme studija Savjetovanje i izrada reklama

Obrazovanje

09/15 – danas	Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet Doktorski studij Tema: Usporedno istraživanje specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji i drugim djelatnostima
08/96 – 08/98	Johann Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt a. M. Magisterstudium Thema: Analyse ausgewählter leistungsphysiologischer Merkmale beim Paragliding Abschluss: Sportwissenschaftler M.A. (Note 2)
03/93 - 07/96	Johann Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt a. M. Studium der Sportwissenschaften Studienschwerpunkt: Sportmedizin
01/92 - 02/94	Sprachkurse - Deutsch als Fremdsprache Zertifikat (Note 2) Oberstufe (Note 3)
09/87 - 12/91	Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet Studium Sportwissenschaften und Kinesiologie

09/86 - 08/87	Vojska
09/84 - 08/86	Gimnazija, Glina
09/82- 06/84	Srednja škola, Karlovac

Stručno usavršavanje

Od 04/01	Ausbilder und Prüfer – Sales und Management für Elixia Haelth & Wellness Group
09/01 – 09/02	Studienmodul „Internationale Betriebswirtschaftslehre“ (Note1,7)
01/01 – 07/01	Crashkurs „IHK Fitnessfachwirt“ Abschluss: Fitnessfachwirt
11/00	Seminar „Zeitmanagement“
02/00	Seminar „Gesprächführung mit Ärzten“
10/99	Seminar „Erfolgreich Verhandeln“
11/98	Rhetorikkurs 2 und 3

Dodatna znanja

Sprachkenntnisse:	Kroatisch, Muttersprache Deutsch, fließend in Wort und Schrift Englisch

Knjige:

Kolo sreće, (2010). Zagreb.

Analyse ausgewählter leistungsphysiologischer Merkmale beim Paragliding, (1998). Tectum Verlag, FFM.

U Zagrebu, 25. svibnja 2021. godine.