

**Nedžad Vuk  
Fuad Bajraktarević  
Zinaida Malović**

## **SOCIODEMOGRAFSKI PODACI I SPREMNOSTI NA RIZIK I INICIJATIVU U OSTVARIVANJU ZADATIH CILJEVA MENADŽERA**

**Izvorni naučni rad**

### **Sažetak**

Cilj istraživanja je utvrditi sociodemografsku sliku i spremnost na rizik i inicijativu u ostvarivanju zadatih ciljeva sva tri nivoa menadžmenta. Ispitivanje je sprovedeno u 49 sportskih kolektiva na području Grada Mostara koji su članovi Sportskog saveza Grada Mostara. U ispitivanju je učestvovalo ukupno 248 menadžera, i to 218 muškaraca i 30 žena, od čega 111 top menadžera, 55 funkcionalnih menadžera i 82 operativna menadžera. Rezultati do kojih se došlo pokazuju da je sociodemografska slika menadžera angažovanih u klubovima raznolika, te da su ispitanici većinom spremni na rizik i inicijativu kako bi ostvarili zacrtane ciljeve. Nešto veća spremnost na rizik je kod menadžmenta klubova individualnih sportova u odnosu na klubove ekipnih sportova, ali ta razlika nije statistički značajna. Dobiveni rezultati su posljedica amaterizma u klubovima, nerazvijenog sistema odgovornosti menadžmenta i načina organizovanja klubova kao udruženja građana.

**Ključne riječi:** sportski menadžment, spremnost na rizik i inicijativu, Grad Mostar

## **SOCIAL AND DEMOGRAPHIC DATA AND RISK AND INITIATIVE IN EXERCISING SET GOALS MANAGER**

**Original scientific paper**

### **Abstract**

The aim of the research was to determine the socio-demographic picture and willingness to take risks with the initiative in achieving the stated goals of all three levels of management. The study was conducted in 49 sports collectives in the city of Mostar, who are members of the Sports Association of the City of Mostar. The study included a total of 248 managers, 218 men and 30 women, of whom 111 subjects were in the Top Management, 55 in the Functional management, and 82 subjects in the Operational management. The obtained results show that the demographic picture of managers engaged in a variety of clubs is diverse, and that respondents were most willing to take risks and initiative to achieve set goals. The willingness to take risks is somewhat greater with the management teams of individual sports compared to team sports clubs, but this difference was not statistically significant. The results are a consequence of amateur clubs, undeveloped system management responsibilities, and ways of organizing clubs as citizens' associations.

**Key words:** Sports management, initiative and willingness to take risk, the City of Mostar

## 1. UVOD

Aktuelno stanje i polazaj sporta u Gradu Mostaru kao i u Bosni i Hercegovini možemo ocijeniti kao dijelom organizovano i veoma teško, što je djelomično posljedica rata, političke situacije i nedostatka kadrova, ali i nedefinisane strategije sporta, neadekvatne zakonske regulative i nepostojanja stabilnih izvora finansiranja. Raniji način organizovanja i finansiranja rada sportskih klubova omogućavao je menadžmentu klubova jednu slobodu u radu, obezbjeđene uslove za treninge i takmičenja te finansijsku sigurnost. Promjenom društvenog uređenja i novom zakonskom regulativom, klubovi kao nosioci sporta, izgubili su pogodnosti koje su ranije imali, pa novonastala situacija zahtijeva promjenu u organizaciji kluba, te menadžere koji će moći adekvatno odgovoriti zahtjevima koji se pred njih postavljaju. Sportski menadžeri se danas suočavaju sa promjenjivim okruženjem. Ljudi predstavljaju najvrijedniji resurs za uspješno upravljanje sportskom organizacijom. Utjecaj ljudi iz različitih kultura, promjenjive tehnologije i globalizacija tržišta, zajedno stvaraju neophodnost adaptiranja sutrašnjih menadžera. Velika ekspanzija sportskih klubova u Gradu Mostaru samo je prividan pokazatelj razvoja i kvaliteta sporta. Većina sportskih klubova ima jako lošu organizaciju i menadžment koji radi na „tradicionalan način“, te takvi kolektivi imaju jako mal broj članova, takmiče se u nižim ligama, nemaju misiju i viziju kao ni adekvatno planiranje na svim nivoima.

### Sportski menadžment

Menadžment se može odnositi na profitne i neprofitne organizacije i njegova primjenjivost je različita u tim oblastima. Sport u cjelini, najčešće pripada neprofitnim organizacijama, društvenoj djelatnosti ili „nadgradnji“, te se može govoriti o specifičnoj primjeni principa menadžmenta u ovoj oblasti, koja mora poštovati svrhu postojanja sporta i sportske organizacije, njene ciljeve, kao i druge osobnosti. Procesom menadžmenta obezbjeđuje se sportska i poslovna efikasnost i stabilna pozicija sportske organizacije na duži rok. Menadžment u sportu obezbjeđuje funkcionisanje cjelokupnog sistema sportske organizacije, odnosno uspostavljanja sistema selekcije talenata, obezbjeđuje stručni rad i stvara opće uslove za pripremanje sportista za najviša dostignuća, stvara pretpostavke za organizovanje sportskih takmičenja, obezbjeđivanje materijalnih i finansijskih sredstava, te obezbjeđuje komuniciranje sa sportskom javnošću.

Sportski menadžment je proces predviđanja, planiranja, organizovanja, rukovođenja, obezbjeđenja kadra i kontrole ljudskih, materijalnih, finansijskih i drugih organizacionih resursa sportske organizacije radi ostvarivanja utvrđenih ciljeva. U cijelom okruženju sporta najvažniji je čovjek, bilo da je u menadžmentu, ili na sportskom igralištu, te menadžment u sportu treba da se bavi najviše ljudima – sportistima. Čovjek je također najvažniji resurs menadžmenta, odnosno grupe ljudi koja u jednoj sportskoj organizaciji donosi krupne odluke, najčešće za i u ime drugih ljudi – sportista. Klasična podjela menadžera na: top (najviši nivo), funkcionalne (srednji nivo) i operativne menadžere (najniži nivo), u sportu je terminološki ista, ali suštinski mora biti modifikovana iz više razloga.

#### *Top menadžeri*

Osnovna uloga top menadžera u sportu jeste da usklađuje rad, procese i funkcije na nivou cijele organizacije. On sagledava sve procese u sportskoj i poslovnoj funkciji, u jedinstvenom sistemu organizacije, analizira ih i donosi odgovarajuće odluke. Bavi se ciljevima, ali i strategijama za ostvarivanje ciljeva.

#### *Funkcionalni menadžeri*

Kako je sve veća decentralizacija pojedinih funkcija i poslova u sportskim organizacijama, funkcionalni menadžment, koji u sportu predstavlja srednji nivo menadžerske pozicije, dobija novi

kvalitet – mogućnost da odlučuje i samostalnije vodi posao za koji je zadužen. Posao funkcionalnog menadžera je segmentiran prema određenim oblastima ili funkcijama sportske organizacije. On pokriva upravljanje procesima, poslovima i organizacionim strukturama, odnosno samo jednim dijelom sportske organizacije, na primjer marketingom, finansijama, objektima, administracijom, računovodstvom i sl.

### *Operativni menadžeri*

Operativni ili izvršni menadžeri su menadžeri prve upravljačke linije. Tako ih inače klasična podjela na menadžerske nivoe tretira u svakoj organizaciji biznis karaktera. Oni su najbrojniji i praktično imaju najmanje utjecaja. Međutim, to su ljudi koji predstavljaju možda odlučujući faktor za sportsku funkciju.

### **Lični faktori efikasnosti menadžera**

Prema Dunderoviću (2004) potrebno je naglasiti aspekte socijalne i emocionalne kompetentnosti menadžera, naročito ljudski odnos prema saradnicima te tri osnovne grupacije osobina koje su pojedincu potrebne da bi bio uspješan menadžer.

– *Osobine kompetentnosti* su one osobine koje nam pokazuju koliko je on u stanju da obavi osnovne zadatke menadžera, kao što su sposobnosti, stručna znanja i iskustvo.

– *Osobine ličnosti u užem smislu* su one koje nam pokazuju kako menadžer te zadatke obavlja, kakvu im vrijednost pridaje, s kojom sigurnošću ih obavlja, da li je pri tome napet ili miran...

– *Osobine motivacije* su one koje nam pokazuju zašto ih obavlja, koji ga motivi pokreću.

Sasvim razumljivo, autor kao poželjne crte, one koje imaju izrazitiji utjecaj na uspješnost menadžera, navodi emocionalnu stabilnost, ekstravertnost, snagu mentalne elaboracije i orijentaciju na postignuće.

Emocionalno stabilan menadžer realno sagledava sebe i druge, kontroliše kako situaciju tako i svoje postupke, nije uplašen i vjeruje u uspjeh, nije u „raskoraku između želja i mogućnosti“, što naravno stvara izuzetno dobre preduslove da postigne maksimum na liniji efekata radnog angažovanja, da bi bio maksimalno uspješan. Ekstravertan pojedinac je okrenut prema okruženju, ka objektivnom svijetu stvari i pojava oko sebe, prvenstveno je zainteresovan za društvene djelatnosti i praktična pitanja drugih ljudi. Otvoren je, komunikativan i preduzimljiv, i stoga se lako uključuje u grupu i sklapa prijateljstva. Imamo li u vidu društveni angažman u sferi menadžmenta, tada je logično očekivati da među menadžerima preovladavaju osobe sa izraženom ekstravertnom orijentacijom. Pod snagom mentalne elaboracije podrazumijeva se moć pojedinca menadžera da racionalno shvati i vrednuje svoje mogućnosti i htijenja, s jedne strane, i ukupnost zahtjeva koje pred njega postavlja njegova prirodna i socijalna okolina, s druge strane. Šanse za uspjeh su veće kada pojedinac ima veću snagu mentalne elaboracije i kao „selfkoncept“ – kada ima jasnu sliku o vlastitoj psihologiji, realno poimanje svojih psihičkih procesa u odnosu na spoljni svijet, kao i „mentalnu oštrinu“ – čvrst i racionalan odnos bez bitnijeg prisustva emocija.

Ono što je jako bitno, uzevši u obzir emotivnu reakciju, kako na neuspjeh tako i na uspjeh je uvjerenje o samoefikasnosti, tj. uvjerenje da je čovjek sposoban da upravlja događajima, da je u stanju da se suprotstavi teškoćama na koje nailazi. Zato je vrlo važno da menadžer bude zrela ličnost, ne samo intelektualno zrela, nego i emocionalno i socijalno zrela ličnost; da ima sposobnost adekvatnog emocionalnog reagovanja i kontrolisanja vlastitih osjećanja, te sposobnost uspostavljanja harmoničnih odnosa sa socijalnom sredinom. Ako se ima na umu da zrelost proizilazi iz iskustva, a iskustvo od pogrešnog rasuđivanja i učenja na greškama, jasno je da pred menadžera ne treba postavljati prevelike ciljeve, kao ni čuditi se, niti gubiti nadu, ako on u tim

ciljevima omahne. Ali bitno je da je menadžer zrela ličnost koja je u stanju da se nosi sa neuspjehom nakon kojeg ne postaje malodušan. Bez sve tri „vrste“ zrelosti kao potencijalnog menadžera imamo praznu ljušturu koja može uspješno obavljati neke zadatke, ali pri prvim teškoćama, gubi uvjerenje da može da uspije.

## 2. METODE RADA

U procesu ovog naučno-istraživačkog rada korištene su sljedeće metode:

- servej istraživački metod,
- metod teorijske analize.

Ispitivanje je sprovedeno u 49 sportskih kolektiva na području Grada Mostara koji su članovi Sportskog saveza Grada Mostara, krovne institucije sporta u Gradu Mostaru koju sačinjavaju udruženja i klubovi koji su registrirani i djeluju na području Grada Mostara. U ispitivanju je ukupno učestvovalo 248 menadžera, i to 218 muškaraca i 30 žena, od čega 111 top menadžera, 55 funkcionalnih menadžera i 82 operativna menadžera. Za konačnu obradu su uzeti samo rezultati ispitanika koji su testiranja izvršili na validan i pravilima propisan način.

Za prikupljanje podataka u istraživanju smo koristili upitnik za „MENADŽERE“ (Bajraktarević, F. 2008, modifikacija 2010) koji obuhvata sljedeće oblasti:

1. socijalno statusna obilježja,
2. spremnost na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva.

## 3. REZULTATI I DISKUSIJA

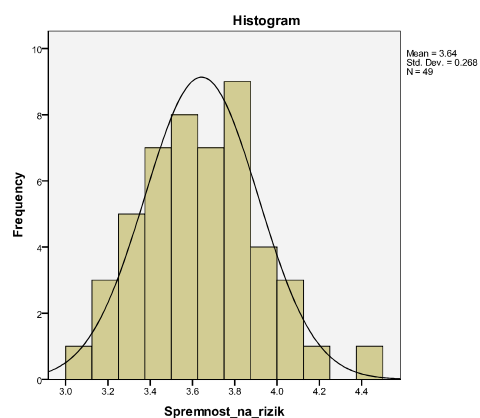
Dio upitnika koji obrađuje sociodemografske karakteristike daje sljedeće rezultate:

- u ispitivanju je ukupno učestvovalo 248 menadžera, i to 218 muškaraca i 30 žena, od čega 111 top menadžera, 55 funkcionalnih menadžera i 82 operativna menadžera,
- u svojoj menadžerskoj strukturi 20 klubova ima angažovane žene, a prema stručnoj spremi 115 menadžera je sa srednjom stručnom spremom, 34 su sa višom stručnom spremom i 99 menadžera sa visokom stručnom spremom,
- od ukupnog broja menadžera angažovanih u klubovima, 27 je profesionalno angažovano u 15 klubova, 36 honorarno u također 15 klubova, a 5 klubova nema volontere,
- prema mjestu odrastanja 24 kluba imaju menadžere koji su djetinjstvo i ranu mladost provodili na selu, 26 klubova ima menadžere koji su djetinjstvo i ranu mladost provodili u malom mjestu, 7 klubova nema ljudi angažovanih u menadžmentu kluba koji su djetinjstvo i ranu mladost provodili u gradu,
- većina klubova ima menadžere koji potječu iz porodice radnika i službenika,
- od ukupnog broja ispitanika, 79 njih svoje materijalne prilike u kojima žive karakterišu kao „loše“, dok 169 iste karakterišu kao dobre,
- od ukupnog broja menadžera koji su učestvovali u ovom istraživanju kod 28 poslovi koje profesionalno obavljaju su vezani za sportsku djelatnost, a čak 34 kluba nemaju niti jednog menadžera čiji su poslovi koje profesionalno obavljaju vezani za sportsku djelatnost,
- srednje vrijednosti dobi ispitanika po klubovima se kreću od 24.7 godina pa do 73 godine u Zrakoplovnom klubu Mostar, jer je za isti u obradu podataka uzet samo jedan ispitanik,
- srednje vrijednosti sportskog staža ispitanika po klubovima se kreću od 5 godina pa do 58 godina,
- u obzir su uzeta 23 kluba ekipnih sportova i 26 klubova individualnih sportova.

Analizirajući skalu spremnosti na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva, dolazimo do podatka da su ispitanici u prosjeku spremni na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva.

Grafikon 1. - Spremnost na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva

SPREMNOST NA RIZIK I INICIJATIVU		
N	Valid	49
	Missing	0
Mean		<b>3.643</b>
Std. Deviation		.2675
Skewness		.421
Std. Error of Skewness		.340
Kurtosis		.463
Std. Error of Kurtosis		.668
Minimum		3.1
Maximum		4.4
Percentiles	25	3.460
	50	3.647
	75	3.798



Prosječna vrijednost na skali spremnosti na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva iznosi 3.643, te se može reći da su ispitanici većinom spremni na rizik i inicijativu kako bi ostvarili zacrtane ciljeve. Klubove smo podijelili na klubove ekipnih sportova i klubove individualnih sportova, te smo vršili usporedbu aritmetičkih sredina rezultata istih u odnosu na aritmetičke sredine skale spremnosti na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva.

Tabela 1. - Razlika spremnosti na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva u odnosu na vrstu sporta

SPORT		Mean	Std. Deviation	N
Ekipni sportovi		3.612	.2528	23
Spremnost na rizik	Individualni sportovi	3.670	.2820	26
Total		3.643	.2675	49

Rezultati prikazani u tabeli 1 prikazuju da je menadžment klubova iz ekipnih sportova manje spreman na rizik od menadžmenta klubova individualnih sportova, što možemo pripisati jednostavnijem sistemu takmičenja, manjoj brojnosti ekipe, manjim finansijskim potrebama kluba, lakšem individualnom postizanju rezultata i slično.

Tabela 2. - Statistička značajnost razlika skale spremnosti na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva u odnosu na vrstu sporta

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SPORT	Spremnost_na_rizik	.040	1	.040	.559	.459

Tabela 2 prikazuje da ne postoji statistički značajna razlika (na nivou značajnosti .005) između klubova koji pripadaju ekipnim i klubova koji pripadaju individualnim sportovima na skali spremnosti na rizik i inicijativu u ostvarivanju datih ciljeva Sig. = 0.459.

#### 4. ZAKLJUČAK

Rezultati do kojih se došlo pokazuju da je sociodemografska slika menadžera angažovanih u klubovima raznolika. Od ukupnog broja menadžera koji su učestvovali u ovom istraživanju, samo kod njih 28 ili 11,2% poslovi koje profesionalno obavljaju su vezani za sportsku djelatnost, a čak 34 kluba nemaju niti jednog menadžera čiji su poslovi koje profesionalno obavlja vezani za sportsku djelatnost. Prosječna vrijednost na skali spremnosti na rizik i inicijativu u ostvarivanju zadatih ciljeva iznosi 3.643, te se može reći da su ispitanici većinom spremni na rizik i inicijativu kako bi ostvarili zacrtane ciljeve. Nešto veća spremnost na rizik je kod menadžmenta klubova individualnih sportova u odnosu na klubove ekipnih sportova, ali ta razlika nije statistički značajna. Dobiveni rezultati su posljedica amaterizma u klubovima, nerazvijenog sistema odgovornosti menadžmenta i načina organizovanja klubova kao udruženja građana. Ovakav vid organizovanja klubova omogućava menadžmentu da lahko ulazi u rizike poslovanja kluba, te da se nakon eventualnog neuspjeha bez ikakve odgovornosti povuče sa funkcije koju obavlja u klubu. Takvih primjera je mnogo u klubovima na prostoru grada Mostara, a i države Bosne i Hercegovine u cjelini, te je zbog stabilnosti i napretka rada klubova neophodna izmjena zakonske regulative organizovanja sportskih klubova. Do izmjene zakona koji regulišu organizovanje sportskih klubova, neophodno je da menadžeri koji donose odluke sa mogućim negativnim posljedicama za klub, potpišu ugovor/kodeks ponašanja u kojem su predviđene i sankcije za štetne ugovore ili nesavjesno obavljanje dužnosti. Također, potrebno je pomladiti menadžerski kadar u klubovima, angažovati stručne menadžere koji su sposobni nositi se sa zadacima koji se pred njih postavljaju i, što je jako bitno, željne uspjeha u vlastitom radu koji će se pokazati putem sportskih rezultata kluba.

#### 5. LITERATURA

1. Bajraktarević, F. (2009): *Uloga menadžmenta u sportu i problem organizacije sportske prakse u BiH*, Časopis „Sportekspert“ Vol. 2 (2009) No.1, Sarajevo: Udruženje profesora i stručnih lica u oblasti fizičke kulture i sporta kantona Sarajevo.
2. Bajraktarević, J. (2008): *Psihološka priprema sportista*, Sarajevo: Univerzitetski udžbenik „Arka“, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje ISBN 978-9958-588-22-8.
3. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). *Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. // Metodčki organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta,*

sportske rekreacije i kineziterapije / Neljak, Boris (ur.). - Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 2009. 358–363.

4. Krstić, D. (1996): *Psihološki riječnik*, Beograd: Savremena administracija.
5. Malacko, J., Rađo, I. (2006): *Menadžment ljudskih resursa u sportu*, Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
6. Tomić, M. (2007): *Sportski menadžment*, Beograd: Data status.

**Korespondencija:**

Nedžad Vuk  
Odjel društvenih djelatnosti  
Gradska uprava Grada Mostara  
Adema Buća 19, 88000 Mostar  
Tel.: 061/726-021  
e-mail: [neckovuk1@gmail.com](mailto:neckovuk1@gmail.com)