

# Menadžment u sportu - analiza na primjeru košarkaškog kluba

---

**Borić, Sara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:595789>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Fakultet ekonomije i turizma**

**„Dr. Mijo Mirković“**

**SARA BORIĆ**

**MENADŽMENT U SPORTU**  
**ANALIZA NA PRIMJERU KOŠARKAŠKOG**  
**KLUBA**

Završni rad

Pula, srpanj 2024.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**SARA BORIĆ**

**MENADŽMENT U SPORTU**  
**ANALIZA NA PRIMJERU KOŠARKAŠKOG**  
**KLUBA**

Završni rad

**JMBAG:0303090707 Sara Borić, redoviti student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: doc. dr. sc. Maja Vizjak**

Pula, srpanj 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sara Borić, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera menadžment i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 12. srpanj 2024. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Sara Borić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**MENADŽMENT U SPORTU - ANALIZA NA PRIMJERU KOŠARKAŠKOG KLUBA**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 12. srpanj 2024.

Potpis

---

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Cilj i svrha rada.....	2
1.2. Struktura rada .....	2
1.3. Znanstvene metode .....	3
2. POJMOVNE ODREDNICE I FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	4
2.1. Koncept i funkcije menadžmenta .....	4
2.2. Razine menadžmenta .....	5
2.3. Osobine i važnost menadžera u upravljanju .....	7
3. SPECIFIČNOSTI SPORTSKOG MENADŽMENTA .....	11
3.1. Pojmovne odrednice sportskog menadžmenta .....	11
3.2. Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama .....	12
3.3. Strateški menadžment u sportu .....	12
3.4. Upravljanje ljudskim resursima u sportu .....	13
4. VJEŠTINE I USPJEH MENADŽERA U SPORTU .....	15
4.1. Obrazovanje menadžera u sportu .....	15
4.2. Čimbenici uspjeha menadžera u sportu .....	16
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	20
5.1. Košarkaški klub Basket Girls Ancona .....	20
5.2. Uzorak istraživanja .....	23
5.3. Metodologija istraživanja .....	23
5.4. Prikaz rezultata istraživanja .....	24
5.5. Interpretacija rezultata anketnoga dijela istraživanja .....	30
5.6. Interpretacija rezultata polustrukturiranog intervjua sa glavnim menadžerom košarkaškog kluba.....	31
6. ZAKLJUČAK .....	35
LITERATURA.....	36
POPIS SLIKA .....	37
POPIS TABLICA.....	37
POPIS GRAFIKONA .....	37
PRILOZI.....	38
SAŽETAK.....	41
SUMMARY .....	42

# 1. UVOD

Menadžment je proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja resursa kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. On obuhvaća koordinaciju ljudskih, financijskih, tehnoloških i prirodnih resursa za efikasno ostvarivanje postavljenih ciljeva. Menadžment je ključan za funkcioniranje bilo koje organizacije jer osigurava da se resursi koriste na najbolji mogući način. Efikasno upravljanje resursima, motiviranje zaposlenika i prilagođavanje promjenjivim uvjetima ključni su za postizanje organizacijskih ciljeva. Uspješni menadžeri kontinuirano usavršavaju svoje vještine i prilagođavaju se novim izazovima, osiguravajući dugoročni uspjeh svojih organizacija.

Menadžment u sportu ima značajnu ulogu u vođenju sportskih organizacija prema uspjehu, kako na terenu tako i izvan njega. Vođenje i upravljanje sportskim klubom, posebno u dinamičnom kontekstu poput košarke, zahtijeva primjenu specifičnih kompetencija, strategija i vizija. Sportski menadžment, kao integracija poslovnih principa s operativnim aspektima sportskih djelatnosti, postaje ključan čimbenik u postizanju uspjeha u suvremenom sportskom okruženju. Sportski menadžeri u košarkaškim klubovima suočavaju se s izazovima kao što su regrutacija talenata, financijsko upravljanje, marketinške strategije, organizacija natjecanja i događanja te izgradnja i održavanje identiteta kluba.

Sportski menadžment u košarkaškom klubu predstavlja složen i dinamičan proces koji zahtijeva integraciju različitih vještina i strategija. Upravljanje košarkaškim klubom zahtijeva snažno vođenje radi usmjeravanja igrača, trenera i osoblja prema zajedničkim ciljevima. Na analizi primjera košarkaškog kluba razvidno je da uspješan menadžer mora posjedovati izvrsnu komunikacijsku sposobnost, inspirativno vodstvo i efikasno upravljanje resursima kako bi osigurao uspjeh. Košarka je timski sport, stoga je važno da menadžeri promiču timski duh unutar kluba. Uspješan menadžer potiče suradnju i međusobno povjerenje između igrača, trenera i ostalog osoblja. Menadžeri košarkaških klubova moraju imati dobro razumijevanje financijskih aspekata poslovanja kako bi učinkovito upravljali proračunom kluba, kako bi mogli uspješno pregovarati s igračima i sponzorima i time osigurali financijsku stabilnost kluba. Košarka je dinamičan sport, a menadžeri moraju biti fleksibilni kako bi se što brže

prilagodili različitim situacijama i kako bi u što kraćem roku riješili probleme koji se mogu pojaviti tijekom sezone.

### **1.1. Cilj i svrha rada**

Cilj ovog istraživanja je analiza efikasnosti menadžmenta na primjeru košarkaškog kluba Basket Girls Ancona. Svrha istraživanja je istaknuti važnost integracije aspekata menadžmenta kao što su upravljanje resursima, komunikacijske vještine i čimbenici motivacije koji će se odraziti na uspješnost u poslovanju. Analiza navedenih elemenata ima teorijsku osnovu i empirijski dio istraživanje studije slučaja na primjeru košarkaškog kluba Basket Girls Ancona. U kontekstu determiniranog cilja i svrhe istraživanja postavljena su istraživačka pitanja:

Glavno istraživačko pitanje: Upravlja li se efikasno promatranim košarkaškim klubom?

IP1. Kako vizija kluba utječe na realizaciju ciljeva promatranog košarkaškog kluba?

IP2. Upravlja li se adekvatno strateškim resursima kluba?

IP3. Koji su učinkoviti oblici motivacije u klubu?

### **1.2. Struktura rada**

Struktura rada podijeljena je na šest poglavlja. U uvodu je dana uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. U drugom poglavlju su opisani temeljni koncepti menadžmenta, njegove funkcije i razine te važnost i uloga menadžera u upravljačkom procesu. Treće poglavlje opisuje specifičnosti sportskog menadžmenta sa važnosti organizacijskog ponašanja i upravljanja ljudskim resursima u menadžmentu. Četvrto poglavlje opisuje vještine i uspjeh menadžera u sportu sa naglaskom na njihovo obrazovanje i kompetencije kao značajne čimbenike sportskog uspjeha. Peto poglavlje opisuje empirijsko istraživanje na primjeru košarkaškog kluba Basket Girls Ancona te daje interpretaciju rezultata analiza. U zaključku je dana završna misao autora o istraženoj temi.



### **1.3. Znanstvene metode**

Za potrebe pisanja rada korištena je relevantna domicilna i inozemna literatura dostupna u tiskanom i digitalnom obliku. U svrhu postizanja aktualnosti predmetnog teksta korišteni su izvori kreirani od strane stručnjaka iz područja sportskog menadžmenta. U empirijskom dijelu rada proveo se anketno istraživanje metodom upitnika google obrasca – Google Forms i polustrukturirani intervju sa glavnim menadžerom kluba. Originalno istraživanje je provedeno na talijanskom jeziku te se potom prevelo na hrvatski standardni jezik.

## **2. POJMOVNE ODREDNICE I FUNKCIJE MENADŽMENTA**

U drugom poglavlju opisati će se koncept i funkcije menadžmenta, osobine menadžmenta te važnost i vještine menadžera u upravljanju. Menadžment je koncept koji se primjenjuje u organizacijama bez obzira na njihovu veličinu ili industriju u kojoj posluju. Pojmovne odrednice i funkcije menadžmenta čine temelj razumijevanja ove kompleksne discipline koja obuhvaća širok spektar aktivnosti i odgovornosti.

### **2.1. Koncept i funkcije menadžmenta**

Menadžment je opsežan koncept u organizaciji poslovanja koji obuhvaća niz aktivnosti, procesa i funkcija usmjerenih na vođenje organizacije prema postavljenim ciljevima i ostvarivanju uspjeha. Menadžment se može definirati kao proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja resursa kako bi se postigli ciljevi organizacije na učinkovit način (Heinrich i Koontz, 2011.). Pojmovne odrednice menadžmenta obuhvaćaju širok spektar terminologije koja se koristi u ovom području, uključujući pojmove poput planiranja, organiziranja, vođenja, kontrole, strategije, politike, procesa donošenja odluka, timskog rada i mnoge druge. Razumijevanje ovih pojmova važno je za uspješno obavljanje menadžerskih funkcija i postizanje ciljeva organizacije.

Menadžment je prisutan u svim vrstama organizacija, bez obzira na njihovu veličinu, industriju ili geografsko područje. Menadžment se može definirati kao proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja resursa organizacije radi postizanja njezinih ciljeva na učinkovit i efikasan način (Belak, 2014.)

Menadžment je opsežan koncept u svijetu poslovanja i obuhvaća niz funkcija i aktivnosti usmjerenih na vođenje organizacije prema postavljenim ciljevima. Kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje, menadžment osigurava efikasno korištenje resursa, motivira zaposlenike i ostvaruje uspjeh organizacije (Belak, 2014.).

Funkcije Menadžmenta koje determiniraju učinkovito upravljanje poslovnim organizacijama su sljedeće (Heinrich i Koontz, 2011., str 211):

- Planiranje je prva i osnovna funkcija menadžmenta koja uključuje identifikaciju ciljeva organizacije, analizu resursa i okruženja te razvoj strategija i taktika za

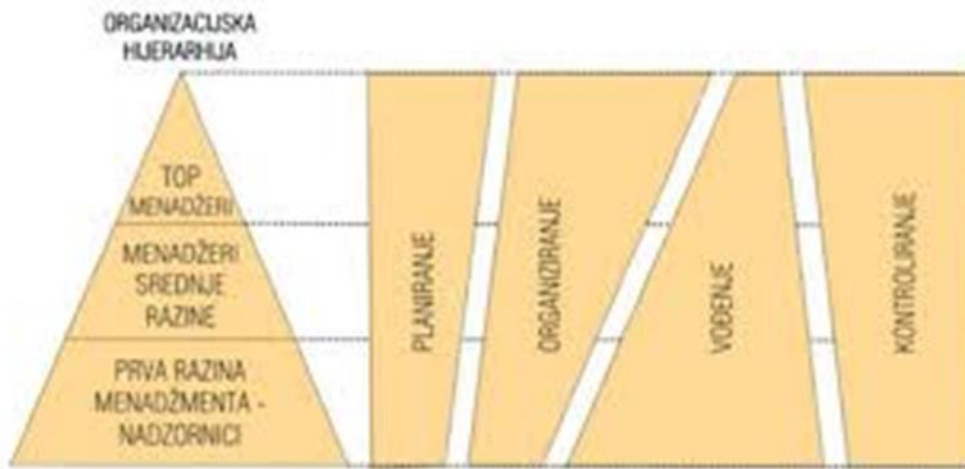
njihovo postizanje. Planiranje omogućuje organizaciji da usmjerava svoje aktivnosti prema željenim rezultatima i anticipira buduće izazove.

- Organiziranje se odnosi na postavljanje struktura, procesa i sistema unutar organizacije kako bi se efikasno rasporedili resursi i omogućila njihova koordinacija. Ova funkcija uključuje uspostavljanje hijerarhije, definiranje odgovornosti i ovlaštenja te uspostavljanje mehanizama za komunikaciju i suradnju.
- Vođenje obuhvaća motiviranje, usmjeravanje i inspiriranje zaposlenika kako bi doprinijeli ostvarenju ciljeva organizacije. Ova funkcija uključuje razvoj liderstva, uspostavljanje komunikacijskih kanala, rješavanje konflikata te pružanje podrške i feedbacka zaposlenicima.
- Kontroliranje je proces praćenja i evaluacije izvedbe organizacije u odnosu na postavljene ciljeve i standard. Ova funkcija omogućuje menadžmentu da identificira odstupanja od planova, donese korektivne mjere i osigura usklađenost s ciljevima i strategijama.

## **2.2. Razine menadžmenta**

Razine menadžmenta unutar organizacija predstavljaju hijerarhijsku strukturu koja omogućuje učinkovito vođenje i upravljanje svim aspektima poslovanja. Podjela na razine menadžmenta obuhvaća različite razine ili slojeve menadžmenta, svaka s vlastitim zadacima, odgovornostima i nadležnostima. Koordinacija razina menadžmenta s pripadajućim funkcijama odraziti će se na uspješnost vođenja organizacija i postizanje ciljeva što je prikazano u slici 1.

Slika 1. Razine menadžmenta u odnosu na funkcije



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008., str.37.

Top menadžment predstavlja najvišu razinu u hijerarhiji menadžmenta. Ova razina uključuje glavne izvršne direktore (CEO), predsjednike, članove upravnih odbora i druge visoke dužnosnike (Northouse, 2010.). Glavna odgovornost top menadžmenta je postavljanje vizije, misije i dugoročnih ciljeva organizacije. Oni donose temeljne strategijske odluke i usmjeravaju organizacijsku kulturu.

Srednji menadžment je razina između top menadžmenta i nižeg (low) nivoa. Ova razina obuhvaća menadžere odjela, direktore i voditelje timova. Njihova je uloga provoditi strategijske smjernice postavljene od strane top menadžmenta te osigurati da se operativni ciljevi ostvaruju na pravilan način (Waddock i Bodwell, 2007.). Srednji menadžment također djeluje kao posrednik i šalje informacije prema top managementu.

Operativni menadžment predstavlja najnižu razinu u hijerarhiji menadžmenta. Ova razina uključuje nadzornike, timskog vođu, supervizore i ostale koji izravno nadgledaju radnike na operativnoj razini (Heinrich i Koontz, 2011.). Njihova je uloga osigurati da se dnevne operacije izvode u skladu s postavljenim standardima i procedurama. Operativni menadžment donosi kratkoročne operativne odluke i rješava svakodnevne probleme koji se pojavljuju tijekom poslovanja.

Svaka razina menadžmenta ima svoje specifične zadatke i odgovornosti, ali je važno naglasiti da su ove razine međusobno povezane i ovise jedna o drugoj kako bi organizacija funkcionirala učinkovito. Upravljanje tim razinama zahtijeva dobru

komunikaciju, suradnju i koordinaciju kako bi se osiguralo optimalno postizanje organizacijskih ciljeva.

### 2.3. Osobine i važnost menadžera u upravljanju

Menadžeri su ključni u svakoj organizaciji. Njihove osobine, vještine i sposobnosti igraju presudnu ulogu u uspješnom vođenju timova, postizanju ciljeva i održavanju učinkovitosti organizacije. Menadžeri trebaju posjedovati sposobnost vođenja i inspiriranja timova kako bi postigli ciljeve organizacije (Gibosoin et al, 2011.). To uključuje sposobnost motivacije, delegiranja odgovornosti, poticanja suradnje te rješavanja konflikata. Komunikacija je vrlo značajna u ulozi menadžera. Oni trebaju biti sposobni jasno i učinkovito komunicirati s različitim dionicima, kako unutar organizacije, tako i izvan nje. Menadžeri trebaju imati sposobnost analize i interpretacije podataka kako bi donosili informirane odluke (Waddock i Bodwell, 2007.). To uključuje sposobnost identificiranja problema, analiziranja opcija i predviđanja budućih trendova.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, menadžeri trebaju biti sposobni prilagoditi se promjenama i brzo reagirati na nove situacije i izazove. Empatičnost je važna osobina menadžera jer im omogućuje razumijevanje potreba i perspektiva njihovih timova te pružanje podrške i razumijevanja (Morcol, 2006.). Menadžeri trebaju biti odlučni i samopouzdana u donošenju odluka kako bi djelovali u skladu s ciljevima organizacije i efikasno upravljali situacijama. Slika 2. opisuje efektivnog menadžera.

Slika 2. Osobine i važnost menadžera



Izvor: Buble, 2006., str. 37.

Northouse (2010, str 156) ističe nekoliko temeljnih osobina uspješnih menadžera koje su od vitalne važnosti za efikasno vođenje timova i ostvarivanje organizacijskih ciljeva:

- **Inteligencija:** Visoka inteligencija pozitivno korelira s vodstvom, što znači da lideri s većim kognitivnim sposobnostima često imaju bolje rezultate u vođenju. Međutim, iznimno visoka inteligencija može dovesti do izazova u komunikaciji s članovima tima jer ideje lidera mogu biti prenapredne ili teško razumljive za ostale. Važno je da lideri s visokim stupnjem inteligencije razviju sposobnost prilagodbe i jasnu komunikaciju kako bi efikasno surađivali s timom.
- **Samopouzdanje:** Samopouzdanje se odnosi na osjećaj sigurnosti u vlastite sposobnosti i znanje. Uspješni lideri obično imaju visok stupanj samopouzdanja, što im pomaže da budu uvjereni u ispravnost svojih odluka i pristupa. Samopouzdanje također pridonosi izgradnji povjerenja kod sljedbenika, jer sigurni lideri inspiriraju povjerenje i poštovanje.
- **Odlučnost:** Odlučnost obuhvaća volju i sposobnost da se posao obavi, uključujući osobine poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje za djelovanjem. Uspješni lideri su odlučni i znaju preuzeti inicijativu te usmjeriti sljedbenike kada je to potrebno. Njihova odlučnost pridonosi efikasnom donošenju odluka i postizanju postavljenih ciljeva.
- **Poštenje:** Poštenje je važna karakteristika iskrenosti i integriteta. Vođe koje se smatraju poštenima stvaraju povjerenje kod svojih sljedbenika jer se može vjerovati da će ispuniti svoja obećanja i pridržavati se moralnih načela. Pošteni lideri su transparentni u svojim postupcima i odlukama te se ponašaju s integritetom u svim situacijama.
- **Društvenost:** Društveni lideri teže izgradnji pozitivnih društvenih odnosa unutar tima. Oni su prijateljski nastrojeni, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatski. Posjeduju razvijene međuljudske vještine koje im pomažu u olakšavanju suradničkih odnosa s članovima tima. Društveni lideri su empatični i znaju motivirati i potaknuti svoje sljedbenike na uspjeh.

Ove osobine su važne za uspješno vođenje timova i postizanje organizacijskih ciljeva. Kombinacija inteligencije, samopouzdanja, odlučnosti, poštenja i društvenosti

pomaže liderima da stvore povoljno radno okruženje i produktivne odnose unutar tima, što dovodi do uspješnih rezultata i dugoročnog uspjeha organizacije.

Menadžeri vode i upravljaju timovima. Njihova sposobnost reflektira se na postizanje ciljeva organizacije. Menadžeri donose najznačajnije poslovne odluke koje utječu na uspjeh organizacije. Njihova analitička sposobnost i odlučnost temeljni su faktori u procesu donošenja odluka (Nooroni, 2021.). Menadžeri koordiniraju aktivnosti različitih dijelova organizacije te osiguravaju njihovu usklađenost s ciljevima i strategijama. Organiziranje resursa i optimalizacija procesa osnova je za učinkovito funkcioniranje organizacije. Menadžeri su odgovorni za razvoj talenata unutar organizacije kroz mentorstvo, obuku i podršku (Bahtijarević Šiber et al., 2008.). Njihova sposobnost identifikacije i razvoj potencijala osnova je za dugoročni uspjeh organizacije. Menadžeri isto tako predstavljaju organizaciju prema vani i odgovorni su za oblikovanje njezine reputacije i imidža. Sposobnost ostvarivanja uspješne komunikacije značajna je za izgradnju povjerenja s dionicima.

Menadžeri imaju važnu ulogu u upravljanju organizacijom. Menadžerske vještine i sposobnosti vodeći su čimbenici uspjeha organizacije. Kroz vođenje timova, donošenje odluka, koordinaciju aktivnosti, razvoj i zadržavanje talenata, menadžeri osiguravaju učinkovito funkcioniranje organizacije te ostvarenje njezinih ciljeva. Važno je ulagati u razvoj menadžerskih vještina i osigurati da organizacija ima kvalificirane i kompetentne menadžere.

U unapređenju menadžerskih vještina postoji mnogo pristupa i tehnika koje mogu pomoći menadžerima da postanu bolji vođe i ostvare uspjeh sa svojim timom. Redovita i otvorena komunikacija s timom presudna je za razumijevanje njihovih potreba, procjenu napretka i pomoć u postizanju ciljeva (Bahtijarević Šiber et al., 2008.). Menadžeri trebaju biti dostupni za razgovor i slušati ideje i zabrinutosti svojih zaposlenika. Menadžeri trebaju biti pozitivan i primjer uspješnog vođe svojem timu. To uključuje otvorenost tijekom interakcija s timom kako bi se stvorila ugodna radna atmosfera i potaknuo produktivan rad.

Implementiranje treninga i edukacija razvoja novih vještina ima za cilj razvoj funkcionalnih i učinkovitih timova. Testovi uspješnosti tima mogu identificirati područja u kojima su potrebna dodatna poboljšanja, a trening može pružiti alate i tehnike za unapređenje tih vještina (Buble, 2006.). Najbolji način za stjecanje novih vještina je kontinuirano učenje i cjeloživotno obrazovanje.

Kombinacija ovih pristupa pomoći će menadžerima da razviju svoje vještine i timske kompetencije, poboljšaju učinkovitost i ostvare uspjeh. Kontinuirano učenje i upravljanje promjenama ključni su za uspjeh u dinamičnom okruženju organizacije.



### **3. SPECIFIČNOSTI SPORTSKOG MENADŽMENTA**

. U trećem poglavlju će se opisati pojam sportskog menadžmenta, organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama, strateški menadžment u sportu te upravljanje ljudskim resursima u sportu. U svijetu sporta, upravljanje organizacijama, timovima i događajima zahtijeva posebne vještine i strategije koje su specifične za sportski menadžment

#### **3.1. Pojmovne odrednice sportskog menadžmenta**

Sportski menadžment je složen i dinamičan područje koje se bavi vođenjem sportskih organizacija, klubova, timova, događaja i svih povezanih aktivnosti (Piuke, 2018.).

Sportski menadžment predstavlja specifičnu granu menadžmenta koja se bavi organizacijom, vođenjem i upravljanjem sportskim organizacijama, klubovima, timovima, događajima i svim povezanim aktivnostima u sportskoj industriji (Nagel, 2015.). Ovo područje menadžmenta karakteriziraju posebna obilježja i specifičnosti koje ga čine jedinstvenim u odnosu na tradicionalni menadžment. Sportski menadžment suočava se s izuzetno dinamičnim okruženjem koje uključuje brze promjene, intenzivnu konkurenciju i nepredvidljive faktore poput ozljeda, rezultata i formi igrača. Odluke se moraju donositi u stvarnom vremenu, a sposobnost prilagodbe i brzo reagiranje presudni su za uspjeh.

Konkretnije definicije menadžmenta u funkciji upravljanja i njegovih funkcija u kontekstu sportskog menadžmenta, sukladno recentnim izvorima dali su sljedeći autori:

- Sportski menadžment se definira kao proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja resursa kako bi se postigli određeni ciljevi organizacije (Robbins, i Coulter, 2019.).
- Sportski menadžment predstavlja primjenu principa menadžmenta u kontekstu sportskih organizacija, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje aktivnosti kako bi se postigli sportski i poslovni ciljevi. (Hove et al., 2018.)

Sportske organizacije i timovi izazivaju snažne emocije kod navijača, igrača i menadžera, što može dodatno otežati procese odlučivanja i upravljanja, posebno u situacijama kada su rezultati pod pritiskom. Sportski događaji privlače veliku medijsku pozornost i javni interes. Financiranje sportskih organizacija može biti izazovno zbog visokih troškova poput plaća igrača, putovanja, opreme i održavanje infrastrukture.

### **3.2. Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama**

Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama predstavlja kompleksno područje koje se bavi proučavanjem interakcije između pojedinaca, grupa i struktura unutar sportskih entiteta. Sportske organizacije percipiraju se kao posebne u odnosu na druge vrste organizacija zbog svoje specifične prirode i ciljeva. Principi organizacijskog ponašanja i dalje su područje diferencijacije i determinacije uspjeha.

Kultura i struktura organizacije odrazit će se na učinkovitost i potencijalni uspjeh organizacije. U sportskim organizacijama, kultura može oblikuje stavove, vrijednosti i ponašanja igrača, trenera, menadžera i navijača (Bahtijarević Šiber et al., 2008.). Struktura organizacije određuje raspodjelu ovlasti, odgovornosti i komunikaciju unutar tima. Važno je da sportske organizacije razviju kulturu koja promiče timski rad, poštovanje i predanost na temelju efikasne komunikacije i suradnje.

### **3.3. Strateški menadžment u sportu**

Strateški menadžment je skup poslovnih odluka i akcija koje određuju upravljanje sportskim klubom. Strateški menadžment bazira se na postavljanju jasnih i mjerljivih ciljeva. Ciljevi se postavljaju u skladu s vizijom i misijom sportske organizacije.

Prije donošenja odluka o strategiji, važno je provesti analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja. Vanjska analiza uključuje procjenu konkurencije, tržišta, trendova u industriji i zakonskih regulativa, dok se unutarnja analiza fokusira na resurse, sposobnosti i ograničenja organizacije (Hove, 2022.). Na temelju analize okruženja, sportski menadžeri razvijaju strategije odabirom najboljih pristupa, planova i taktika za ostvarivanje konkurentne prednosti, poboljšanje performansi i održi uspjeh. Nakon

razvoja strategija, potrebno je provesti njihovu implementaciju u praksi. Kako bi se osiguralo postizanje ciljeva i uspješnost strategija, važno je sustavno pratiti i evaluirati njihovu provedbu (Nagel, 2015.). To omogućuje menadžmentu da identificira potencijalne izazove i prilike te prilagodi strategije prema potrebi. Uz promišljeno vođenje i strateške principe, sportske organizacije mogu postići izvanredne rezultate i izgraditi snažne brendove koji će privući navijače, sponzore i druge dionike.

### **3.4. Upravljanje ljudskim resursima u sportu**

Upravljanje ljudskim resursima u sportu predstavlja segment sportskog menadžmenta koji se bavi angažmanom, razvojem i upravljanjem ljudskim potencijalima unutar sportskih organizacija. Upravljanje ljudskim resursima u sportu obuhvaća različite aktivnosti usmjerene na optimizaciju performansi i zadovoljstva igrača, trenera, menadžera i ostalog osoblja. Rekrutiranje i selekcija igrača, trenera i ostalog osoblja važna su aktivnost u upravljanju ljudskim resursima u sportu (Wilson, 2015.). Sportske organizacije trebaju pažljivo procijeniti potrebe tima i identificirati najbolje kandidate koji odgovaraju timskoj kulturi, strategiji i ciljevima. Selekcija u sportu temelji se na sportskim vještinama koje karakteriziraju razine motivacije, osobnosti, timskog duha i profesionalizma.

Razvoj i obuka s ciljem unaprjeđenja ljudskih potencijala u sportu razlog je zašto sportske organizacije trebaju ulagati u programe obuke i razvoja koji omogućuju igračima, trenerima i ostalom osoblju da unaprijede svoje vještine, znanje i sposobnosti (Hove, 2022.). Razvojem tehničkih vještina, taktičkim znanjem, vještina vođenja, komunikacijskih vještina, a kroz razvoj vještina i osobnim razvojem radi se na jačanju motivacije i angažiranosti. Sportske organizacije trebaju imati strategije za motiviranje i angažiranje igrača, trenera i ostalog osoblja kako bi potaknuli visoke razine performansi i zadovoljstva. To može uključivati davanje priznanja i nagrada, podršku i mentorstvo, stvaranje pozitivne timske atmosfere, razvoj organizacijske strukture te definiranje jasne vizije i ciljeva (Nagel, 2015.).

Upravljanje performansama za unaprjeđenje ljudskih resursa u sportskom menadžmentu obuhvaća praćenje, evaluaciju i poboljšanje razvoja igrača, trenera i ostalog osoblja. Sportske organizacije trebaju postaviti jasne ciljeve i očekivanja te

redovito pratiti performanse pojedinaca i timova kako bi identificirali snage, slabosti i područja za unaprjeđenje. To može uključivati periodične ocjene performansi, davanje povratne informacije, planove razvoja i podršku za postizanje ciljeva (Pike, 2018.).

Upravljanje ljudskim resursima ima važnu ulogu u uspjehu sportskih organizacija. Kroz regrutiranje i selekciju, razvoj i obuku, motivaciju i angažiranost, upravljanje performansama te upravljanje konfliktima i stresom, sportske organizacije mogu optimizirati performanse i zadovoljstvo svojih članova te postići sportske i poslovne ciljeve. Važno je da sportske organizacije aktivno upravljaju upravljanjem ljudskim resursima kao temelj svake organizacije i tako ojačane iznutra grade konkurentsku prednost i za potencijalni uspjeh.

## 4. VJEŠTINE I USPJEH MENADŽERA U SPORTU

U ovom poglavlju će se istaknuti temeljne vještine koje su neophodne za uspješno vođenje sportskih organizacija ili timova. Također će se analizirati različiti aspekti uspjeha menadžera u sportu, uključujući postizanje sportskih rezultata, upravljanje financijama, razvoj strategija te izgradnju uspješnih odnosa s dionicima.

### 4.1. Obrazovanje menadžera u sportu

Obrazovanje menadžera u sportu predstavlja značajnu komponentu u pripremi stručnjaka za vođenje sportskih organizacija, klubova, ili timova. Sportski menadžment zahtijeva posebna znanja, vještine i kompetencije koje se ne mogu steći samo kroz praktično iskustvo, već su potrebne i teorijske osnove stečene kroz formalno obrazovanje (Nagel, 2015.). Važno je naglasiti da menadžeri u sportu moraju posjedovati širok spektar znanja iz različitih područja kao što su znanje financija, pravnih aspekata sporta, upravljanja ljudskim resursima, komunikacije s medijima, kao i specifičnosti sporta kojim se bave. Postoje različite razine obrazovanja koje mogu doprinijeti razvoju menadžera u sportu. To uključuje (Wilson, 2015.):

- Diplomne studije iz sportskog menadžmenta ili srodnih disciplina pružaju studentima temeljno znanje o sportu kao industriji, teorijske i praktične koncepte menadžmenta, kao i specifične vještine potrebne za vođenje sportskih organizacija. Ovi programi često obuhvaćaju predavanja, seminare, praktične radionice, i praksu u sportskim organizacijama.
- Poslijediplomski programi iz sportskog menadžmenta ili srodnih disciplina pružaju studentima priliku za dublje istraživanje određenih područja menadžmenta sporta.
- Postoje različiti tečajevi i licencirani programi koji se mogu pohađati za stjecanje specifičnih vještina u sportskom menadžmentu. To mogu biti kratkoročni tečajevi ili online programi koji se fokusiraju na određena područja kao što su sportsko pravo ili sportsko novinarstvo.

Prednosti obrazovanja menadžera u sportu su mnogobrojne kao što su: stjecanje potrebnog znanja i vještina za uspješno vođenje sportskih organizacija, povećanje konkurentnosti na tržištu rada, mogućnost networkinga s drugim profesionalcima u industriji, te veća sigurnost u donošenju odluka (Pike, 2018.). Postoji i nekoliko izazova s kojima se može suočiti obrazovanje menadžera u sportu, a to su visoki troškovi obrazovanja, potreba za kontinuiranim učenjem i prilagođavanjem promjenama u industriji te izazovi balansiranja između studija i profesionalne karijere. Usprkos izazovima, obrazovanje menadžera u sportu ostaje značajno za daljnji razvoj sportske industrije i uspješno vođenje sportskih organizacija. Kroz kombinaciju teorijskih osnova i praktičnog iskustva, obrazovanje pruža menadžerima u sportu alate i resurse potrebne za ostvarivanje uspjeha u dinamičnom i konkurentnom svijetu sporta.

## **4.2. Čimbenici uspjeha menadžera u sportu**

Uspjeh menadžera u sportu ovisi o nizu čimbenika kao što su interpersonalne karakteristike, vještine, pristup vođenju tima te razine fleksibilnosti specifičnim zahtjevima sportskog okruženja. Uspješni menadžeri u sportu posjeduju razumijevanje taktika i strategija igre, poznavanje pravila natjecanja te trenerskih i tjelesnih principa (Hove, 2022.). Njihova stručnost omogućuje im donošenje informiranih odluka. Menadžeri u sportu moraju imati izražene liderske vještine kako bi vodili tim, inspirirali i usmjeravali svoje igrače i osoblje prema postizanju zajedničkih ciljeva i svakodnevnih aktivnosti. Oni trebaju biti sposobni stvoriti pozitivnu atmosferu unutar tima i poticati suradnju i zajedništvo.

Menadžeri u sportu moraju pažljivo upravljati komunikacijskim kanalima, odnosima s javnošću te njegovati imidž organizacije kako bi se očuvala reputacija i stvorila pozitivna percepcija među navijačima, sponzorima i ostalim dionicima (Hove, 2022.). Također, menadžeri moraju imati širok spektar vještina kako bi uspješno obavljali ove zadatke. Etika je važna u sportskom menadžmentu, posebno kada se govori o pitanjima poput fair playa, integriteta natjecanja, antidopinških pravila i društvene odgovornosti (Wilson, 2015.). Menadžeri u sportu moraju promovirati i provoditi etičke standarde kako bi očuvali integritet sporta i zadržali simpatije javnosti.

Menadžeri moraju imati razumijevanje globalnih trendova, kultura, običaja i praksi kako bi uspješno upravljali. Sve ove specifičnosti i obilježja sportskog menadžmenta čine ga još više izazovnim, ali i iznimno zanimljivim za profesionalni razvoj.

Važno je da menadžeri u sportu mogu konstruktivno i učinkovito komunicirati s igračima, trenerima, osobljem, upravom i drugim dionicima (Wilson, 2015.). Dobro razvijene komunikacijske vještine omogućuju im da prenesu svoje ideje, daju instrukcije i iznesu očekivanja te da aktivno slušaju i empatično razumiju potrebe svojih suradnika. Sportski menadžeri susreću se s neočekivanim situacijama, kao što su ozljede igrača, promjene pravila natjecanja ili iznenadni porazi. Stoga je važno da budu prilagodljivi i fleksibilni te sposobni brzo reagirati na nove okolnosti i izazove.

Odlučnost je bitna osobina uspješnih menadžera u sportu. Menadžeri u sportu trebaju imati visoku razinu emocionalne inteligencije kako bi bolje razumjeli i upravljali svojim i tuđim emocijama. Uspješni menadžeri u sportu cijene odlike timskog rada i suradnje. Oni potiču povjerenje, podršku i zajednički rad unutar tima te prepoznaju važnost doprinosa svakog pojedinca.

Analitičke sposobnosti pomažu menadžerima u sportu kritički sagledati dinamiku, analizirati protivnika, oblikovati taktike i strategije te u donositi odluke. Sposobnost analiziranja podataka i procjene situacija značajna je za uspješno vođenje timova u dinamičnom sportskom okruženju (Hove, 2022.). Menadžeri u sportu znaju kako motivirati svoje igrače i osoblje te ih potaknuti da daju maksimum na terenu ili u treningu. Oni prepoznaju individualne potrebe, želje i ciljeve svojih suradnika te ih podržavaju u ostvarivanju njihovog punog potencijala. Etika i integritet su temeljne vrijednosti uspješnih menadžera u sportu, temeljene na visokim standardima moralnosti i poštenja u skladu s pravilima i vrijednostima sportske igre.

Motiviranje u sportskim organizacijama je važno, kako za igrače, tako i za trenere, menadžere i ostalo osoblje. Motivirani pojedinci su skloniji postizanju visokih rezultata i doprinose uspjehu tima (Buble, 2006.). Menadžeri u sportu koriste različite strategije kako bi inspirirali i motivirali svoje igrače i trenere kako bi maksimalno iskoristili njihove potencijale. Jedan od najvažnijih aspekata motivacije u sportu je postavljanje jasnih ciljeva. Kada su ciljevi jasno definirani, igrači i treneri imaju jasnu sliku o tome što se od njih očekuje te su bolje motivirani i usmjereni prema postizanju zadanih ciljeva. Pozitivno jačanje također igra veliku ulogu u povećanju motivacije. Korištenje pohvala, nagrada i priznanja može podići moral i potaknuti daljnje pozitivno ponašanje. Priznanje postignuća i napora igrača i trenera, bilo kroz verbalne pohvale ili druge

nagrade, stvara osjećaj vrijednosti i dodatno motivira da se trude još više. Osiguravanje redovnih povratnih informacija pomaže igračima i trenerima da razumiju svoje snage i područja za poboljšanje. Povratne informacije trebaju biti specifične, pravovremene i usmjerene na poboljšanje performansi. Izgradnja timskog duha još je jedan bitan aspekt motivacije. Timovi koji imaju snažan osjećaj zajedništva i podrške obično pokazuju veći nivo motivacije. Sportski menadžeri organiziranjem timskih aktivnosti izvan terena, kao što su druženja ili team-building radionice mogu ojačati veze među igračima i tako ojačati timski duh ekipe. Pružanje prilika za osobni i profesionalni razvoj također može značajno povećati motivaciju. Omogućavanjem dodatnih treninga, seminara i edukacija za trenere i igrače sportski menadžeri pomažu da njihovi igrači i treneri imaju priliku da unaprijede svoje vještine i osjećaju se cijenjeno. Kroz ove prilike oni mogu ostvariti svoj puni potencijal i doprinijeti uspjehu tima.

Ponašanje i odgovornost sportskog menadžera imaju značajnu ulogu u upravljanju sportskim klubom te utječu na uspjeh i stabilnost kluba. Sportski menadžer treba imati jasnu viziju za klub i strategiju kako ostvariti postavljene ciljeve (Hove, 2022.). To uključuje razvoj dugoročnih planova, identifikaciju važnih područja za poboljšanje i definiranje strategija za postizanje sportskih i poslovnih ciljeva. Menadžer je odgovoran za efikasno upravljanje resursima kluba, uključujući financije, osoblje, opremu i infrastrukturu. Planiranje budžeta, donošenje odluka o zapošljavanju i upravljanje sportskim objektima potrebni su resursi za uspjeh kluba (Nagel, 2015.).

Sportski menadžer uključen je i u organizaciji ili nadzoru natjecanja, turnira i drugih sportskih događanja. To uključuje koordinaciju i komunikaciju s ostalim klubovima, sportskim savezima i relevantnim institucijama. Sportski menadžer treba aktivno raditi na razvoju sportskih programa i inicijativa koje će unaprijediti kvalitetu treninga, potaknuti razvoj mladih talenata i promovirati sportsku kulturu unutar kluba (Pike, 2018.). Menadžer treba biti aktivno uključen u promociju kluba kako bi privukao sponzore, navijače i medijsku pozornost, što znači sudjelovanje u marketinškim aktivnostima, organizaciju promocijskih događanja i suradnju s medijima kako bi se povećala vidljivost kluba (Wilson 2015.).

Konflikti i stres često su prisutni u sportskim organizacijama zbog visokih očekivanja, natjecateljskog okruženja i pritiska rezultata. Upravljanje konfliktima i stresom važno je za održavanje pozitivne atmosfere i produktivnog rada unutar tima (Pike, 2018.). Sportski menadžer treba razviti strategije za prevenciju i metode za rješavanje konflikata te pružanje podrške svojim članovima u suočavanju sa stresom.



Raznolikost i inkluzija obilježje je organizacijskog ponašanja u sportskim organizacijama. Raznolikost među igračima, trenerima i ostalim članovima tima može donijeti različite perspektive, ideje i inovacije i time doprinijeti boljim rezultatima. Sportske organizacije trebaju promicati inkluzivno okruženje koje poštuje i cijeni različitosti te osigurava pravednost i jednakost za sve članove tima.

Sve ove odgovornosti zahtijevaju od sportskog menadžera da bude predan, organiziran, komunikativan i sposoban donositi odluke u dinamičnom okruženju. Kroz svoje ponašanje i djelovanje, sportski menadžer oblikuje identitet sportskog kluba.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

U suvremenom sportu, upravljanje sportskim klubovima postaje sve složenije i zahtjevnije, posebno u konkurentnim disciplinama poput košarke. Važno je osigurati da klubovi imaju učinkovite sustave upravljanja kako bi ostvarili svoje sportske ciljeve, ali i održali financijsku stabilnost. U tom kontekstu, ovo poglavlje analizira košarkaški klub Basket Girls Ancona kroz viziju, misiju i ciljeve, kroz organizacijski prikaz, nagrade i postignuća i doprinos lokalnoj zajednici te putem provedenog empirijskog istraživanja. Kroz analizu različitih aspekata upravljanja klubom kao što je vođenje, organizacija, financije, upravljanje ljudskim resursima i motivacijom ovo istraživanje ima za cilj pružiti uvid u učinkovitost menadžmenta i dati preporuke za poboljšanje.

### **5.1. Košarkaški klub Basket Girls Ancona**

Basket Girls Ancona je konkurentan i uspješan košarkaški tim sa sjedištem u Anconi, Italija, sastavljen od vrsnih sportašica. Vizija kluba je postati vodeći košarkaški klub u gradu Anconi. Prepoznat je po svojoj izvrsnosti na terenu i izvan njega što postiže kroz razvoj mladih talenata, profesionalni pristup i kontinuirano osvajanje vrhunskih rezultata u nacionalnim natjecanjima, bilo za seniore ili za mlađe kategorije. Misija kluba Basket Girls Ancona je inspirirati mlade cure da se uključe u sport, promovirati vrijednosti timskog rada te stvoriti pozitivno okruženje za razvoj igračica svih dobnih skupina. Ciljevi kluba su osigurati kontinuirani razvoj igračica ulaganjem u omladinski pogon, aktivno sudjelovati u zajednici kroz promociju zdravog načina života te kontinuirano ulaganje u edukaciju i usavršavanje trenerskog osoblja, menadžmenta i drugih članova kluba.

Slike 3. Logo košarkaškog kluba Basket Girls Ancona

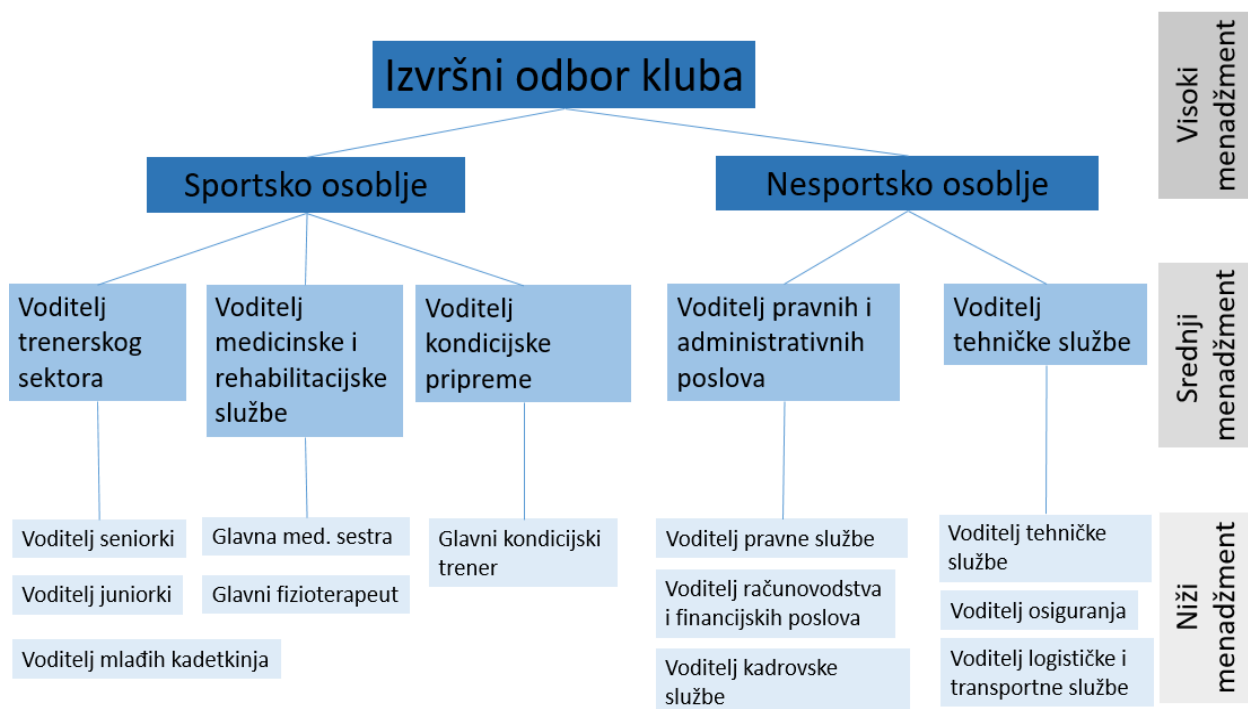


Izvor: Basket Girls Ancona

Klub je poznat po svom brzom i dinamičnom stilu igre na terenu, s jakim naglaskom na timski rad i predanost. Igračice Basket Girls Ancona rade zajedno kako bi postigle svoje ciljeve i osigurale pobjednički status i vrhunski plasman. Klub je osnovan 2008. godine i danas je jedan od najuspješnijih ženskih košarkaških klubova u Italiji. Radi se o premladom klubu koji imao značajnu povijest. Košarkaški klub Basket Girls Ancona radi na regrutiranju, uvodeći mlade sportašice u košarku, prateći ih na nacionalnim prvenstvima, sve dok ne postanu vrhunske igranje. U srpnju 2009. godine klub Basket Girls Ancona postigao je svoj cilj. Nakon osvajanja regionalnog naslova i prolaska u U15 kategoriju plasirao se na 9. mjesto i time se smjestio u sami vrh nacionalne ženske košarke za mlade. Izvanredan uspjeh Basket Girls Ancona postiže 2011. godine kada nakon druge godine igranja B prvenstva završava sezonu bez poraza i plasira se u viši rang, odnosno A2 prvenstvo. Iste godine u kategoriji do 17 godina, dominira u regionalnom prvenstvu te sudjeluje u nacionalnom finalu i ostvaruje još jedan povijesni uspjeh za klub, a to je plasman među 8 najboljih ekipa Italije u kategoriji do 17 godina. Važni uspjesi kluba prepoznati su od strane regionalnog odbora Marche u rujnu 2011. godine u Villaggio Holiday u P.S. Elpidio s nagradama: za sportski uspjeh postignut osvajanjem prvenstva Serie B 2010./2011., zatim nagrada za sportski uspjeh za sudjelovanje u nacionalnim finalima kategorije mladih, FAIR PLAY nagrada za korektno ponašanje tijekom prvenstva Serie B sezona 2010./2011 (Basket Girls Ancona, 2024.)

Vrhovni menadžment tj. izvršni odbor košarkaškog kluba Basket Girls Ancona čine izvršni direktori, vlasnici kluba ili glavni investitori koji donose strateške odluke i postavljaju dugoročne ciljeve kluba. Oni su odgovorni za vođenje kluba prema uspješnosti, definiraju viziju i ciljeve, osiguravaju financijske resurse, sklapaju sponzorske ugovore i pregovaraju o ključnim poslovnim pitanjima. Srednji menadžment uključuje voditelje sportskih i nesportskih procesa koji su zaduženi za svakodnevno upravljanje kluba (Eurobasket, 2024.). Oni organiziraju treninge, natjecanja, sklapaju ugovore s igračima i trenerima te brinu o logističkim pitanjima poput putovanja i smještaja tijekom sezona. Niža razina menadžmenta sastoji se od voditelja pravne službe, voditelja računovodstva i financijskih poslova, voditelja kadrovske službe, voditelja tehničke službe, osiguranja te logističke i transportne službe kao nesportsko osoblje. Dok niža razina menadžment sportskoga osoblja su voditelji reprezentacija (seniorke, juniorke, mlađe kadetkinja), glavna medicinska sestra i fizioterapeut te glavni kondicijski trener. Oni su odgovorni za operative funkcije kluba i sve druge aspekte vezane uz sportsku izvedbu kluba. Upravljačka shema košarkaškog kluba Basket Girls Ancona prikazana je slikom 4.

Slika 4. Hijerarhijski organigram košarkaškog kluba Basket Girls Ancona



Izvor: analiza autorice

Doprinos kluba Basket Girls Ancona lokalnoj zajednici je značajan. Klub ne samo što pruža sportske prilike mladima u području košarke, već i promovira zdrav način života i timski duh. Također, klub može organizirati različite društveno korisne aktivnosti poput humanitarnih događaja, školskih programa ili volonterskih projekata koji doprinose lokalnoj zajednici i promiču vrijednosti solidarnosti i suradnje. Uspjesi i postignuća kluba Basket Girls Ancona uključuju osvajanje regionalnih ili nacionalnih prvenstava, sudjelovanje u međunarodnim natjecanjima, razvoj talentiranih mladih igrača koji kasnije postaju profesionalci te općenito unaprjeđenje ugleda kluba u sportskoj zajednici (Eurobasket, 2024.).

## **5.2. Uzorak istraživanja**

Kroz provedbu ovog istraživanja, planira se dobiti uvid efikasnost upravljanja i organizacije u košarkaškog kluba Basket Girls detektirati izazove i prepoznati potencijalne prilike za poboljšanje. Anketno istraživanje je provedeno na uzorku koji obuhvaća dionike kluba: srednji i niži menadžment, treneri i igračice te tehničko i pomoćno osoblje. Sudionici su pozvani da odgovore na pitanja putem anketnog upitnika.

Uzorak ispitanika čini 21 ispitanik košarkaškog kluba Basket Girls Ancona. Istraživanje se sastoji od dva dijela: anketnog upitnika kojeg su ispunjavale igračice, srednji i niži menadžment, tehničko i pomoćno osoblje te polustrukturiranog intervjua s glavnim menadžerom kluba.

## **5.3. Metodologija istraživanja**

U istraživanju studije slučaja na primjeru košarkaškog kluba za potrebe kvantitativnog prikupljanja podataka korišten je anketni upitnik, a za kvalitativno prikupljanje podataka korišten je polustrukturirani intervju. Nakon sumiranja anketa, primijenjena je metoda nezavisnog induktivnog zaključivanja. Korištene su metode analize i sinteze kako bi se povezale teorijske odrednice s empirijskim istraživanjem. Autorica je pristupila ispitanicima putem neizravnih metoda, distribuirajući upitnike

putem elektroničke pošte u google obrazac formi te distribuirana elektronskom poštom. U polustrukturiranom intervjuu korištena su otvorena pitanja s glavnim menadžerom kluba. Oba dijela istraživanja bila su rađena na talijanskom jeziku i prevedena na hrvatski jezik. Ovaj pristup omogućio je sudjelovanje šireg kruga dionika kluba, istovremeno osiguravajući anonimnost i objektivnost prikupljenih podataka.

#### 5.4. Prikaz rezultata istraživanja

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 21 člana košarkaškog kluba Basket Girls iz Ancone, obuhvaćajući ispitanike različite dobi, s ciljem dobivanja većeg uzorka. Anketni upitnik je strukturiran u dva dijela. Prvi dio anketnog upitnika obuhvatio je demografska pitanja, drugi dio postavljen u obliku Likertove ljestvice s još dva pitanja zatvorenoga tipa. Rezultati anketnog istraživanja prikazani su u nastavku.

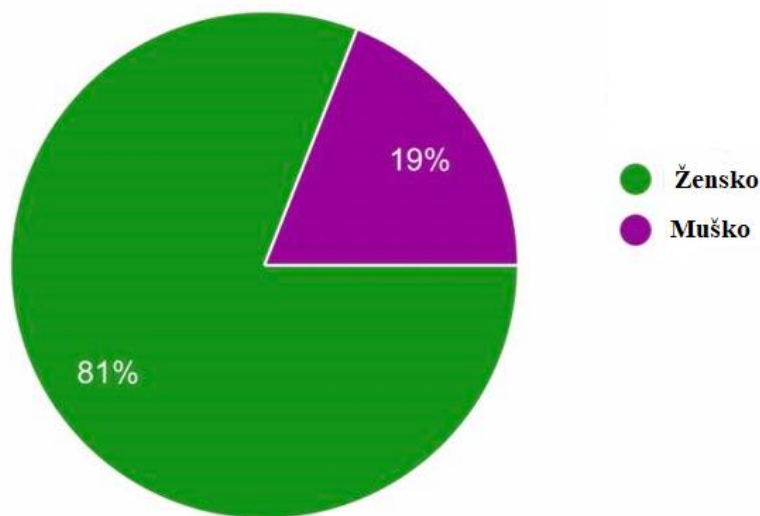
Tablica 1. Profil i karakteristike ispitanika anketnoga dijela

		N	%
Spol	Muško	4	19%
	Žensko	17	81%
	Drugo	0	0
Dobna skupina	15-25	11	52,4%
	26-36	2	9,5%
	37-47	2	9,5%
	48-58	1	4,8%
	59 i više	5	23,8%
Funkcija u klubu	Menadžment(srednji i niži)	5	23,8%
	Trener	2	9,5%
	Igračica	13	61,9%
	Drugo	1	4,8%
Razina obrazovanja	SSS	18	85,7%
	Preddiplomski studij	2	9,5%
	Diplomski studij	1	4,8%
	Doktorat	0	0

Godine radnog staža	Manje od 5 godina	9	45%
	6-10 godina	2	10%
	11-25 godina	3	15%
	26-34 godine	4	20%
	Više od 35 godina	2	10%

Izvor: analiza autorice

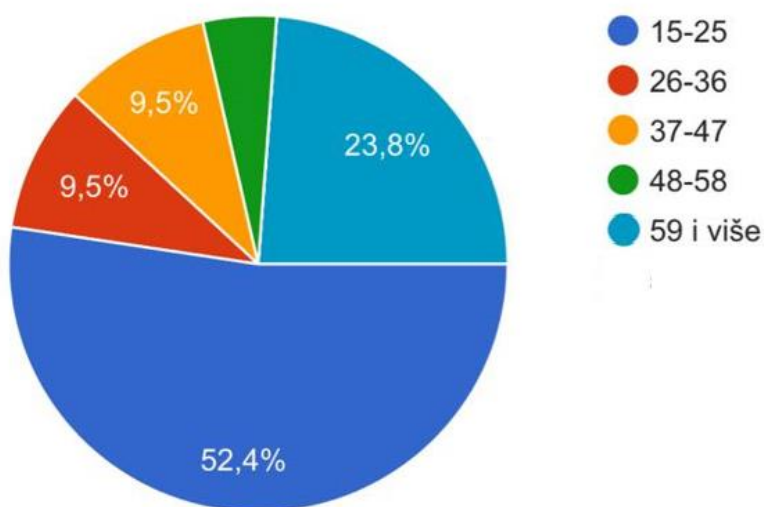
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: analiza autorice

Iz grafikona 1. je vidljivo da je ispitivačkom uzorku prisustvovalo 81% ženskih sudionika KK Basket Girls te 19% muških ispitanika, dominiraju osobe ženskog spola.

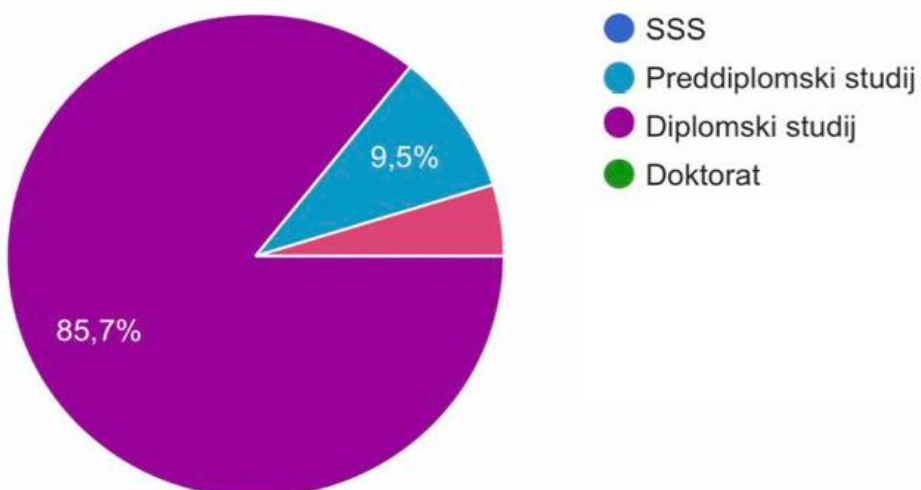
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: analiza autorice

Iz grafikona 2. je vidljivo kako je u uzorku dominantno prisutno 52% ispitanika u dobi od 15 – 25 godina te 24% ispitanika u dobi od 59 i više godina. U klubu dominiraju mlade igračice kluba i trenerima te menadžerima koji su starije životne dobi.

Grafikon 3. Obrazovanje ispitanika

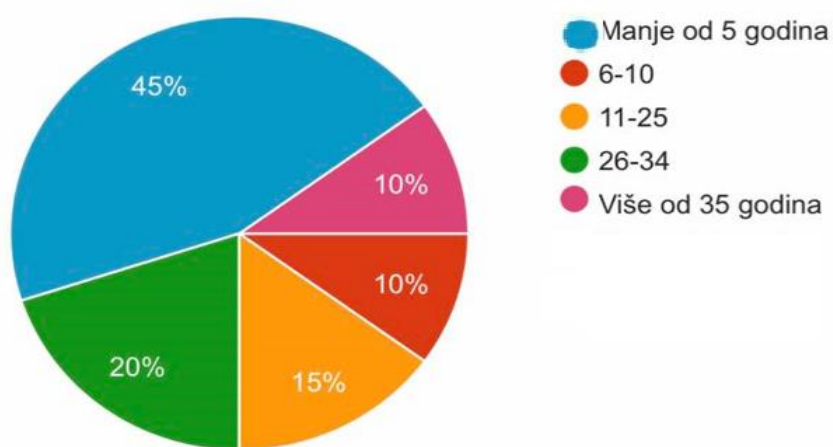


Izvor: analiza autorice

Iz grafikona 3. je vidljivo kako 85% ispitanika ima završen diplomski studij, dok 9,5% ima završen dodiplomski studij ili srednju stručnu spremu, sukladno talijanskom obrazovnom sustavu.



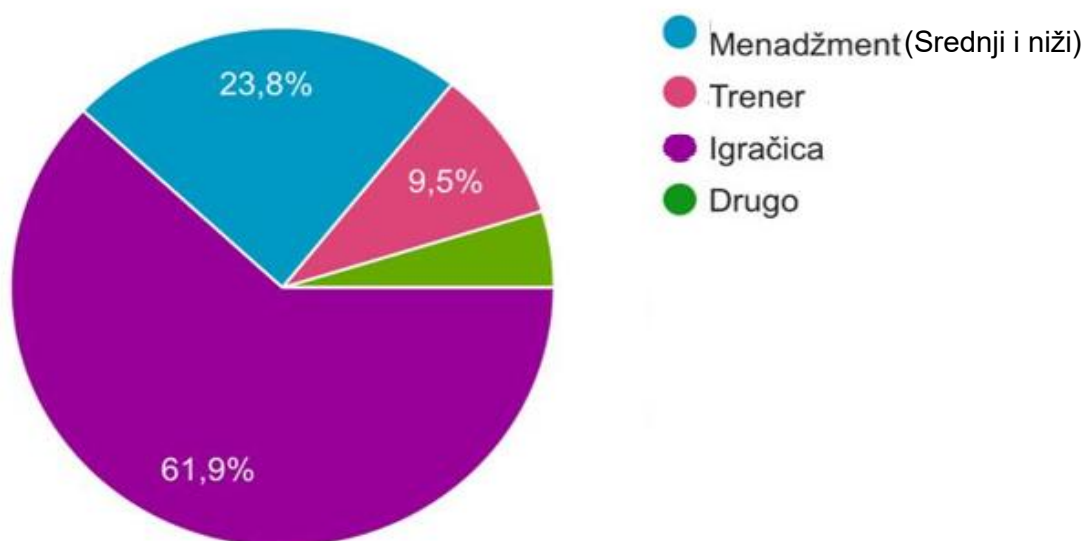
Grafikon 4. Godine radnog staža u klubu



Izvor: analiza autorice

Iz grafikona 4. je vidljivo kako najviše ispitanika, njih 45%, ima manje od pet godina radnog staža u klubu. Potom njih 20% ima od 26 – 34 godine radnog staža u klubu, njih 15% 11 – 25 godina radnog staža te njih 10% ima 6 – 10 godina radnog staža u klubu, 10% ima više od 35 godina radnog staža u klubu. Dominira grupacija s manje od 5 godina radnog staža u klubu.

Grafikon 5. Funkcija u klubu



Izvor: analiza autorice

Iz grafikona 5. je vidljivo kako najviše ispitanika ima funkciju igračica u klubu, njih 62%. Potom njih 24% pripada srednjem i nižem menadžmentu, njih 9% su treneri, a preostali su tehničko i pomoćno osoblje.

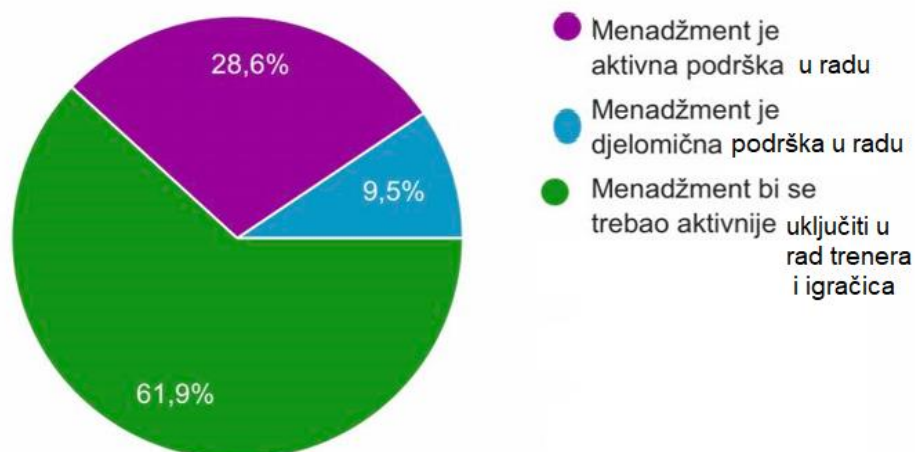
Tablica 2. Rezultati Likertove ljestvice anketnoga dijela istraživanja

Tvrdnja	1	2	3	4	5	AS	SD
Vođenje kluba ima jasnu viziju razvoja.	1	5	4	11		4,2	4,3
Ciljevi kluba su jasno postavljeni i predstavljeni članovima kluba.	1	2	6	9	3	4,2	3,2
Financijama kluba se upravlja strateški.	2	5	3	10	1	4,2	3,5
Ljudskim resursima u klubu se upravlja uspješno.	1	2	6	10	2	4,2	3,7
Igračice i trenere se u klubu uspješno motivira.		6	5	8	2	4,2	3,1
Visoko sam angažiran/a član/ica kluba te sam emocionalno povezan/a sa klubom	1	1	3	5	11	4,2	4,1

Izvor: analiza autorice

Ispitanici smatraju da viđenje kluba ima jasnu viziju razvoja što dokazuje ukupna prosječna ocjena 3,92 (aritmetička sredina= 4,2 standardna devijacija = 4,3). Najviše se slažu s tvrdnjom da su visoko angažirani članovi kluba te da su emocionalno vezani sa klub (AS = 4,2, SD = 4,1), dok se najmanje slažu s tvrdnjom da se igračice i trenere se u klubu uspješno motivira (AS = 4,2, SD = 3,1). Iz navedenih tvrdnji se može zaključiti kako ispitanici smatraju da su ciljevi kluba nedovoljno jasno iskomunicirani svim dionicima kluba. Također, smatraju da je financijama i ljudskim resursima upravlja relativno zadovoljavajuće, no motiviranje se trebalo unaprijediti.

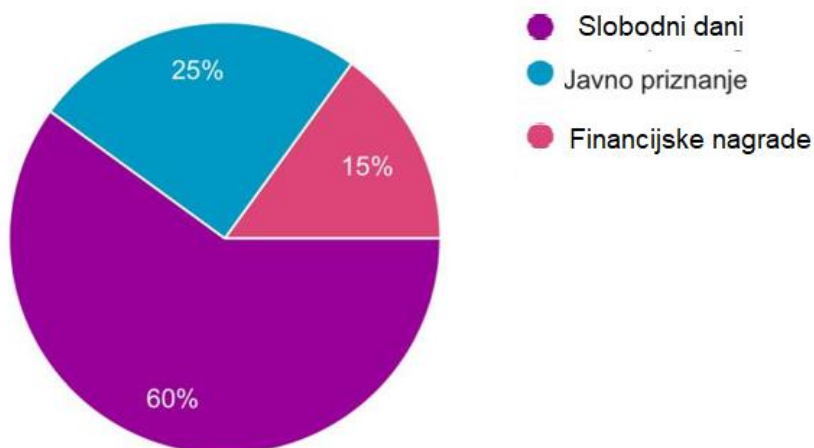
Grafikon 6. Mišljenje ispitanika o podršci menadžmenta igračicama i trenerima u radu



Izvor: analiza autorice

Iz grafikona 6. je vidljivo kako većina ispitanika smatra kako bi se menadžment kluba trebao aktivnije uključiti u podršku radu trenerima i igračicama kluba. Njih 29% smatra da je menadžment aktivna podrška, dok ih samo 10% smatra da je menadžment djelomična podrška trenerima i igračicama u radu.

Grafikon 7. Oblici motivacije u klubu



Izvor: analiza autorice

Iz grafikona 7. je vidljivo kako članove kluba za rad najviše motiviraju slobodni dani i javno priznanje njihova uspjeha, a najmanje ih motiviraju financijske nagrade.

## 5.5. Interpretacija rezultata anketnoga dijela istraživanja

Na temelju provedenog anketnoga dijela istraživanja sagledava se da većina ispitanika smatra da je menadžment kluba dobro postavio viziju i ciljeve kluba. Međutim, postoji nedostatak jasnoće u pojašnjenju tih ciljeva članovima kluba, što bi moglo dovesti do bolje realizacije istih i većeg stupnja angažmana. Financijama i ljudskim resursima u klubu se relativno dobro upravlja prema mišljenju ispitanika. Postoji percepcija nedovoljne motivacije igračica što sugerira potrebu za razvojem strategija motivacije unutar kluba. Većina ispitanika smatra da bi se menadžment kluba trebao aktivnije uključiti u podršku radu trenerima i igračicama. Ovo ukazuje na važnost bolje komunikacije i suradnje između menadžerskih razina i ostalih dionika kluba. Članovi kluba su najviše motivirani slobodnim danima i javnim priznanjem njihovih uspjeha dok se financijske nagrade percipiraju kao manje motivirajući faktor.

Kako bi se poboljšala efikasnost menadžmenta, preporučuje se jasno definiranje i komunikacija ciljeva kluba, razvoj strategija motivacije za igračice te jača podrška radu trenerima i igračicama. Važno je prepoznati i nagraditi uspjehe članova kluba na načine koji će doprinijeti boljoj atmosferi i uspjehu kluba u cjelini. Preporuke za unapređenje rada menadžmenta:

- Jasno definiranje vizije i prezentacija ciljeva kluba: visoki menadžment ih treba svim članovima kluba transparentno iskomunicirati kako bi se osiguralo jedinstvo vizije i realizacija ciljeva.
- Aktivnije sudjelovanje menadžmenta u podršci trenerima i igračicama: pružajući im potrebne resurse, savjete i smjernice te stvarajući poticajno okruženje za njihov razvoj.
- Razvoj motivacijskih strategija za igračice: nagradni sustavi trebali bi biti prilagođeni preferencijama članova kluba. Važno je prepoznati i nagraditi uspjehe na načine koji najviše motiviraju članove kluba.

Implementacija preporuka ima za cilj poboljšanje efikasnosti upravljanja košarkaškim klubom Basket Girls Ancona te stvaranje pozitivnog okruženja za razvoj i uspješno poslovanje kluba.

## **5.6. Interpretacija rezultata polustrukturiranog intervjua sa glavnim menadžerom košarkaškog kluba**

U svrhu empirijskog istraživanja autorica je provela polustrukturirani intervjua sa glavnim menadžerom košarkaškog kluba koji se sastojao od 8 otvorenih pitanja.

Na pitanje da li je posao menadžera košarkaškog kluba posao ili poziv te na koji način menadžer upravlja svojim poslovnim i privatnim vremenom, ispitanik je odgovorio kako je biti menadžer košarkaškog kluba definitivno i posao i poziv. Iako se svakodnevno suočava s izazovima i odgovornostima koje nosi upravljanje klubom, istinski uživa u tome i smatra ga svojim pozivom. Raditi s igračicama, trenerskim timom i ostalim članovima kluba te promicati košarku kao sport pun je zadovoljstva i strasti za njega. Što se tiče upravljanja vremenom, potrebno je uspostaviti ravnotežu između poslovnih i privatnih obaveza. Koristi različite tehnike i alate za upravljanje vremenom kako bi osigurao da može efikasno obaviti sve zadatke i još uvijek pronaći vrijeme za obitelj, hobije i opuštanje. Planiranje unaprijed, prioritiziranje zadataka te delegiranje odgovornosti značajni su elementi njegova pristupa upravljanju vremenom. Važno je povremeno napraviti pauzu i odmor te osigurati si dovoljno vremena za odmor i regeneraciju kako bih ostao svjež i produktivan.

Na pitanje kako formira viziju i postavlja ciljeve kluba, glavni menadžer je odgovorio kako su postavljanje vizije i formiranje ciljeva košarkaškog kluba važni koraci u usmjeravanju kluba prema uspjehu i ostvarenju željenih rezultata. Prvi korak je dubinska analiza trenutnog stanja kluba, uključujući resurse kao što su talenti, infrastruktura, trenutni uspjesi i izazovi s kojima se klub suočava. Bitno je u analizu uključiti relevantne dionike kluba, uključujući igračice, trenere, srednji i niži menadžment. Njihove perspektive, ideje i ciljevi mogu bitno pridonijeti razvoju kluba.

Na pitanje na koji način strateški upravlja financijama kluba, glavni menadžer je odgovorio kako je strateško upravljanje financijama kluba značajno za dugoročni uspjeh i održivost. On redovito izrađuje detaljan godišnji budžet koji obuhvaća prihode i rashode kluba. Budžet služi kao osnovni alat za planiranje i kontrolu financijskih aktivnosti te omogućuje praćenje troškova i upravljanje novčanim tokovima. Nastoji diversificirati izvore prihoda kluba kako bi se smanjila ovisnost o vanjskim izvorima financiranja. To može uključivati pronalaženje različitih izvora sponzorstava, prodaja ulaznica i drugih prihodnih kanala. Pažljivo nadzire troškove kluba i nastoji ih

optimizirati gdje je to moguće. Prioritet daje investiranju u temeljna područja koja doprinose sportskim uspjesima i razvoju kluba. To može uključivati ulaganje u infrastrukturu, raznolikost treninga, suvremenu opremu i tehnologiju te druge resurse koji mogu poboljšavati performanse kluba. Redovito prati financijske rezultate kluba te izrađujem periodične izvještaje za upravu, dioničare i druge dionike.

Na pitanje koji su trenutni izazovi u klubu po pitanju uprave, financija, ljudskih i prostornih resursa, glavni menadžer je odgovorio:

- Ovisnost o ograničenim izvorima prihoda kao što su sponzorstva, prodaja ulaznica.
- Visoki troškovi održavanja i upravljanja klubom, uključujući plaće igračica, trenera, osoblja i troškove putovanja.
- Potreba za optimizacijom financijskih procesa i praćenjem troškova radi osiguranja financijske stabilnosti i održivosti.
- Nedostatak kvalificiranog osoblja, uključujući trenera, medicinskog osoblja i administrativnog osoblja.
- Potreba za kontinuiranim razvojem vještina i obukom osoblja kako bi se osigurala njihova učinkovitost i produktivnost.
- Nedostatak adekvatnih sportskih objekata i infrastrukture za treninge i natjecanja.

Na pitanje na koji način motivira članove kluba, glavni menadžer je odgovorio da je motiviranje članova kluba s naglaskom na košarkašica, važno za održavanje njihove predanosti, angažmana i izvrsnosti. Potrebno je postaviti jasne, mjerljive i ostvarive ciljeve kluba te ih iskomunicirati svim članovima. Razumijevanje svoje uloge u ostvarivanju ciljeva može povećati i zadržati motivaciju članova. Treba osigurati pozitivnu atmosferu u klubu koja potiče timski duh, suradnju i podršku među igračicama. Naglasak je na zajedništvu što će potaknuti motivaciju i povećati osjećaj zadovoljstva.

Na pitanje što ga kao glavnog menadžera motivira u radu odgovorio je kako ga motivira postavljanje jasnih ciljeva i rad na njihovom ostvarivanju. Osjećaj postignuća i uspjeha kada vidi da su ostvarili ciljeve kluba izuzetno ga motivira. Rad u timu i suradnja s kolegama, trenerima, igračicama i ostalim članovima kluba predstavlja izvor motivacije za njega. Osjećaj zajedništva i doprinosa zajedničkom cilju inspirira ga da daje svoj maksimum. Voli se suočavati s izazovima i nepredvidljivim situacijama te ih

s uspjehom prevladavati. Svaki izazov predstavlja priliku za učenje, rast i osobni razvoj, što ga motivira za predani rad. Rad u sportskom klubu pruža priliku da pozitivno utječe na živote igračica i ostalih članova kluba, potičući ih na osobni i sportski razvoj doprinoseći njihovoj samorealizaciji. Osjećaj da svojim radom pozitivno utječe na pojedinca ali i lokalnu zajednicu motivira ga da se angažira i daje svoj maksimum.

Na pitanje smatra li se dobrim komunikatorom odgovorio je da se kao glavni menadžer košarkaškog kluba smatra dobrim komunikatorom. Komunikacija je važna u njegovu poslu jer je potrebno učinkovito komunicirati s različitim dionicima kluba, uključujući igračice, trenere, ostalo osoblje, sponzore, roditelje i navijače. Nastoji osigurati da komunikacija bude otvorena, transparentna i pravovremena. Redovito provodi sastanke s članovima kluba kako bih ih informirao o novostima, postignućima i planovima kluba te kako bi im pružio priliku da izraze svoje ideje, prijedloge ili ukažu na probleme. Posebno ističe vještine aktivnog i empatičnog slušatelja što znači razumjeti potrebe, probleme i osobne ciljeve svakog člana kluba. Otvoren je za povratne informacije i konstruktivnu kritiku te se trudi uspostaviti pozitivnu i poticajnu atmosferu u kojoj se svatko osjeća uvaženo i podržano.

Na pitanje glavnom menadžeru smatra li se angažiranom osobom i emocionalno povezanim s klubom odgovorio je da se smatra angažiranom osobom i emocionalno povezanim s klubom. Kao glavni menadžer košarkaškog kluba, posvećen je klubu i dobrobiti svih njegovih članova. Njegov posao nije samo profesionalni zadatak, već i strastveni rad koji ga pokreće na ono najbolje što može dati kako bi klub doveo do uspjeha. Osjeća snažnu emocionalnu povezanost s klubom jer je svjestan važnosti koju klub ima za članove, lokalnu zajednicu i sportski milje. Emocionalna veza potiče ga da se trudi i prevaziđe izazove kako bi klubu pružio najbolje moguće uvjete za razvoj i postizanje ciljeva. Angažira se u svim aspektima rada kluba, bilo da se radi o organizaciji treninga, vođenju sastanaka, upravljanju financijama ili komunikaciji s dionicima kluba i medijima. Spreman je uložiti dodatni trud i vrijeme kako bi osigurao da klub napreduje i ostvari svoj puni potencijal.

Tablica 3. Sumarna analiza odgovora ispitanika anketnoga dijela istraživanja i polustrukturiranog intervjua s glavnim menadžerom kluba

	GLAVNI MENADŽER KLUBA	SREDNJI I NIŽI MANADŽMENT, TRENERI, IGRAČICE I OSTALI
Vizija	Vođenje kluba jasnom vizijom	Podržavaju viziju kluba
Ciljevi	Postoji svijest o postojanju problema u komunikaciji te potreba za pojašnjenjem ciljeva prema nižim upravljačkim razinama	Smatraju da bi ciljeve trebalo bolje iskomunicirati svim dionicima kluba
Upravljanje financijama	Zadovoljstvo upravljanjem financijama u klubu uz tendenciju daljnjeg poboljšanja	Relativno zadovoljstvo upravlja financijama u klubu
Upravljanje ljudskim resursima	Postoji svijest o potrebi razvoja kompetencija ljudskim resursima u klubu	Ispitanici su relativno zadovoljni kako se upravlja ljudskim resursima u klubu
Motiviranje	Postoji svijest o nedostatku motivacije kod određenih članova kluba	Iskazuju problem nedovoljne motivacije unutar kluba
Procjena osobnog angažmana	Ističe visoku angažiranost i emocionalnu povezanost s klubom	Ističu visoku angažiranost i emocionalnu povezanost s klubom

Izvor: analiza autorice



## 6. ZAKLJUČAK

Efikasan menadžment predstavlja ključnu komponentu uspjeha sportskog kluba. Kroz analizu na primjeru košarkaškog kluba vidljivo je da efikasan menadžment ima glavnu ulogu u realizaciji ciljeva, financijskoj stabilnosti i općem stanju kluba. Definiranje vizije i postavljanje ciljeva kluba osigurava smjer i fokus aktivnosti. Važno je da ciljevi budu jasno iskomunicirani svim dionicima kluba kako bi se postigao harmonični rad i razvila kolektivna svijest o ostvarenju istih. Analiza empirijskog istraživanja studije slučaja pokazuje da ako ciljevi nisu adekvatno objašnjeni svim članovima kluba može otežati njihovo ostvarenje.

Uspješnost u upravljanju financijama kluba odraziti će se na dugoročnu održivost kluba. Menadžment kluba treba aktivno upravljati financijskim resursima, osiguravajući da se sredstva racionalno troše kako bi klub ostao financijski stabilan. Glavni menadžer kluba ističe financijske izazove te ukazuju na potrebu za unapređenjem kako bi se osigurala dugoročna održivost kluba. Ispitanici navode da se financijama kao i ljudskim resursima adekvatno upravlja što je važno za harmonično poslovanje kluba. Motivacija članova kluba, podrška trenerima i adekvatno upravljanje osobljem faktori su koji utječu na efikasnost. Empirijska analiza studije slučaja kluba detektira nedostatak motivacije kod igračica te naglašava potrebu aktivnije podrške menadžmenta u radu trenera i igračica. Važno je učinkovito motivirati članove kluba, a ispitanici ističu slobodne dane i javno priznanje uspjeha kao najvažnije. Upravljanje u sportu zahtijeva angažman, stručnost i strast prema sportu dok motivacija glavnog menadžera kluba, njegove komunikacijske vještine, ambiciozno vođenje te emocionalna povezanost s klubom su osnova za potencijalni uspjeh. Menadžment u sportu nije samo posao, već i poziv koji zahtijeva stručnost, predanost i strast prema sportu. Košarkaškim klubom Basket Girls Ancona efikasno se upravlja, a produktivan menadžment ima za cilj postizanje uspješnosti, održivosti i razvoj članova kluba.

# LITERATURA

1. Ahlstrom, D., i Bruton, G. (2009.) International Management: Strategy and Culture in the Emerging World, Cengage Learning, New York
2. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. i Pološki Vokić N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga
3. Belak, V. (2014.) Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb.
4. Buble, M. (2006.) Strateški menadžment, Infografika, Zagreb.
5. David, F. R. (2011.) Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson, New York.
6. Fried, G. (2016.) Financial Management in the Sport Industry, Routledge, London
7. Gibson, J., Ivancevich, J. i Konopaske, R. (2011.) Organizations: Behavior, Structure, Processes, 14. izdanje. McGraw-Hill/Irwin
8. Heinrich, P. i Koontz, W. (2011.) Menadžment, Mate, Zagreb.
9. Hoye, R. (2022.) Sport Management: Principles and Applications, Routledge, London
10. Hoye, R., Smith, A. i Nicholson, M. (2018.) Sport Management: Principles and Applications. Routledge, London
11. Morcol, G. (2006.) Handbook of Decision Making, CRC Press New York,.
12. Nagel, M. (2015.) Introduction to Sport Management: Theory and Practice, Kendall Hunt Publishing, London.
13. Noorani, H. (2021.) RATIONAL DECISION-MAKING, Xlibris, New York.
14. Northouse, P. G. (2010.) Vodstvo, teorija i praksa, Zagreb, Mate.
15. Pike, L. (2018.) Principles and Practice of Sport Management, Jones & Bartlett Learning, London.
16. Robbins, S. P. i Coulter, M. (2019.) Management. Pearson, New York.
17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
18. Waddock, S. i Bodwell, C. (2007.) Total Responsibility Management, Routledge, USA.
19. Wilson, R. (2015.) Sport Management: The Basics, Routledge, London

20. Eurobasket (2024.) Basket Club Ancona, dostupno na [https://basketball.eurobasket.com/team/Basket-Girls-Ancona/11095?Women=1#google\\_vignette](https://basketball.eurobasket.com/team/Basket-Girls-Ancona/11095?Women=1#google_vignette), pristupljeno 11.05.2024.

21. Basket Girls Ancona (2024.) Basket Girls Ancona, dostupno na <https://www.basketgirlsancona.it/>, pristupljeno 19.5.2024.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Razine menadžmenta u odnosu na funkcije.....	6
Slika 2. Osobine i važnost menadžera.....	7
Slika 3. Logo košarkaškog kluba Basket Girls Ancona.....	21
Slika 4. Hijerarhijski organigram košarkaškog kluba Basket Girls Ancona .....	22

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Profil i karakteristike ispitanika anketnoga dijela istraživanja.....	24
Tablica 2. Rezultati Likertove ljestvice anketnoga dijela istraživanja.....	28
Tablica 3. Sumarna analiza odgovora ispitanika anketnoga dijela istraživanja i polustrukturiranog intervjua s glavnim menadžerom kluba .....	34

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	25
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	26
Grafikon 3. Obrazovanje ispitanika.....	26
Grafikon 4. Godine radnog staža u klubu.....	27
Grafikon 5. Funkcija u klubu.....	27
Grafikon 6. Mišljenje ispitanika o podršci menadžmenta igračicama i trenerima u radu.....	29
Grafikon 7. Oblici motivacije u klubu ispitanika.....	29

# PRILOZI

## Prilog 1. ANKETNI UPITNIK

Označite X na predviđeno mjesto ako se slažete s tvrdnjom

### 1. Spol

- Muško  
 Žensko  
 \_\_\_\_\_

### 2. Godine starosti

- Manje od 25  
 26-35  
 36-45  
 46-55  
 56-65

### 3. Razina obrazovanja

- Srednja škola  
 Preddiplomski stručni/sveučilišni studij  
 Diplomski stručni/sveučilišni studij  
 Postdiplomski/doktorski studij

### 4. Godine radnog staža

- Manje do 5  
 6-10  
 11-25  
 26-34  
 Više od 35

### 5. Funkcija u klubu

- Menadžment  
 Trener  
 Sportaš  
 Drugo

Označite X na predviđeno mjesto ako se slažete s tvrdnjom

Tvrdnja	1 - u potpunosti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - nisam siguran	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
6. Vođenje kluba ima jasnu viziju razvoja.					
7. Ciljevi kluba su jasno postavljeni i predstavljeni članovima kluba.					
8. Financijama kluba se upravlja strateški.					

9. Ljudskim resursima u klubu se upravlja uspješno.					
10. Igračice i trenere se u klubu uspješno motivira.					
11. Visoko sam angažiran/a član/ica kluba te emocionalno povezan/a sa klubom					

12. Procijenite ulogu menadžmenta kao podrška igračicama i trenerima u radu?

- Menadžmenta je aktivna podrška u radu
- Menadžmenta je djelomična podrška u radu
- Menadžmenta bi se trebao aktivnije uključiti u rad trenera i igračica

13. Vaši najučinkovitiji oblici motivacije?

- Financijske nagrade
- Slobodni dani
- Javno priznanje

Prilog 2. Shema za polustrukturirani intervju s glavnim menadžerom kluba Basket Girls iz Ancone

1. Biti menadžer sportskoga kluba je posao ili poziv?
2. Kako formirate viziju i postavljate ciljeve kluba?
3. Na koji način strateški upravljate financijama kluba?
4. Koji su trenutno izazovi u klubu (ljudski resursi, uprava, financije, prostorni resursi, dr.)?
5. Na koji način motivirate članove kluba? Smatrate li da motivacijske faktore treba mijenjati, što bi promijenili?
6. Što vam motivira u radu?
7. Smatrate li se dobrim komunikatorom?
8. Smatrate li se angažiranom osobom i emocionalno povezanom s klubom?

## SAŽETAK

Menadžment u sportu predstavlja ključnu kariku u postizanju uspjeha sportskih klubova, a analiza na primjeru košarkaškog kluba pruža uvid u aspekte efikasnosti promatranog područja. Na primjeru košarkaškog kluba Basket Girls Ancona, istražuju se različiti elementi menadžmenta, uključujući viziju i ciljeva, upravljanje financijama, ljudskim i prostornim resursima te čimbenike motivacije. Jedan od ključnih aspekata uspješnog menadžmenta u sportu je definiranje jasne vizije i postavljanje ciljeva kluba. Upravljanje financijama kluba ključno je za održivost i uspjeh. Ljudski resursi igraju ključnu ulogu u postizanju sportskih uspjeha i plasmanu. Motivacija članova kluba, podrška trenerima i igračicama od strane menadžmenta osnovna su pretposavka uspjeha. Nedovoljna motivacija igračica u klubu Basket Girls ukazuje na potrebu za aktivnijom podrškom jer je motivacija ekvivalent je za postizanje uspjeha. Menadžment treba prepoznati različite načine motiviranja svojih članova, uključujući slobodne dane i javno priznanje njihovih uspjeha. Menadžer kluba kontinuirano radi na razvoju vlastitih vještina i prilagođavanju promjenama kako bi se osiguralo dugoročno uspješno vođenje kluba.

Menadžment u sportu zahtijeva angažman, stručnost i strast prema sportu. Kroz analizu na primjeru košarkaškog kluba Basket Girls Ancona, možemo zaključiti da se efikasan menadžment odražava na cjelokupnu uspješnost kluba.

**Ključne riječi:** menadžment, sportski menadžer, upravljanje košarkaškim klubom, efikasnost, upravljanje resursima.

## SUMMARY

Management in sports represents a key link in achieving the success of sports clubs, and the analysis on the example of a basketball club provides insight into aspects of the efficiency of the observed area. On the example of the basketball club Basket Girls Ancona, various elements of management are explored, including vision and goals, management of finances, human and spatial resources, and motivational factors. One of the key aspects of successful management in sports is defining a clear vision and setting club goals. Managing the club's finances is key to sustainability and success. Human resources play a key role in achieving sports success and placement. The motivation of the club members, the support of the coaches and players from the management are the basic prerequisites for success. The insufficient motivation of players in the Basket Girls club indicates the need for more active support, because motivation is equivalent to achieving success. Management should recognize different ways to motivate their members, including days off and public recognition of their successes. The club manager continuously works on developing his own skills and adapting to changes in order to ensure the long-term successful management of the club.

Management in sports requires commitment, expertise and passion for sports. Through the analysis on the example of the basketball club Basket Girls Ancona, we can conclude that efficient management reflects on the overall success of the club.

**Keywords:** management, sports manager, basketball club management, efficiency, resource management.