

VREDNOVANJE ORGANIZACIJSKE I REZULTATSKE USPJEŠNOSTI SPORTSKIH KLUBOVA U GRADU MOSTARU

EVALUATION OF ORGANIZATIONAL AND THE RESULT SUCCESS OF SPORTS CLUBS IN CITY OF MOSTAR

Damir Đedović, Nastavnički fakultet, Univerzitet “ Džemal Bijedić“, Mostar
Fuad Bajraktarević, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku
Ekrem Čolakhodžić, Nastavnički fakultet, Univerzitet “ Džemal Bijedić“, Mostar

SAŽETAK

Ispitivanje se izvršilo u 49 sportskih klubova i sportskih udruženja, sa područja Grada Mostara, koji su na bilo koji način u redovnom sistemu takmičenja. Za potrebe ocjenjivanja uspješnosti sportskih klubova i sportskih saveza korištene su usluge sportskih menadžera Sportskog saveza grada Mostara (profesora sporta i tjelesnog odgoja), koji su kroz postojeću dokumentaciju klubova članova Sportskog saveza Grada Mostara i terenskim radom po klubovima i savezima došli do podataka potrebnih za ocjenjivanje faktora uspješnosti sportskih klubova. Rezultati ovog istraživanja govore nam da je stanje u sportskim klubovima na području Grada Mostara takvo da teško da možemo vidjeti bitnu razliku između amaterskih i profesionalnih klubova. Sportski kolektivi koji se pretenciozno nazivaju profesionalnim sportskim klubovima, za nošenje takvog prefiksa ne ispunjavaju ni osnovne predvujete za organizovano bavljenje sportskom djelatnošću. Osnovni cilj institucija koje se bave organizacijom sporta na lokalnom nivou u narednom periodu mora biti uređenje financiranja i vlasništva nad sportskim klubovima na transparentan način, te jasno utvrđivanje kriterija za adekvatno vrednovanje postignutih rezultata.

Ključne riječi: Kriteriji, sportski klubovi, organizacija kluba

Key words: Criteria, sports clubs, the organization of the club

SUMMARY

Testing is performed in 49 sports clubs and sports associations, with the City of Mostar, which are in any way in the regular system of competition. For the purposes of performance assessment, sports clubs and sports associations used the services of sports managers Athletic Association of the City of Mostar (Professor of Sport and Physical Education), who have been through the existing documentation clubs members Athletic Association of the City of Mostar and field work in clubs and associations come to the data needed for assessment success factors of sports clubs. The results of this study tell us that the situation in sports clubs in the City of Mostar is such that we can hardly see the key difference between amateur and professional clubs. Sports team that is pretentious to call a professional sports clubs, to carry such a prefix does not meet even the basic postulate engaging in organized sports activity. The main objective of institutions involved in the organization of sport at local level in the future should be arranging financing and ownership of sports clubs in a transparent manner, and clearly establishing the criteria for adequate evaluation of the results.

UVOD

Obzirom da je sportska djelatnost u velikom broju svjetskih zemalja civilizacijsko dostignuće utemeljeno na ljudskim potrebama i sposobnostima, etičkim i moralnim načelima te naučnim spoznajama, ta društvena djelatnost od izuzetne je važnosti i za našu državu, koja želi i u ovom segmentu društva da bude dio europske porodice. Sport u Mostaru dio je opće kulture življenja naših građana. Osim što pridonosi njihovu zdravijem načinu života, općem odgoju i obrazovanju mladih, te ekonomskom razvoju grada, neosporno je da je sport zajedno s drugim društvenim djelatnostima i činitelj humanijih odnosa među ljudima. Bavljenje sportom što većeg broja građana, promocija kroz sportske manifestacije i postizanje vrhunskih sportskih rezultata osnovni su motivi ulaganja u sport za svaku razvijenu sredinu pa tako i za Grad Mostar. Isto tako, dugogodišnja tradicija Mostara kao sportskog centra u Hercegovini, stvara obvezu svim sportskim institucijama, da i dalje kroz partnerstvo i saradnju s gradskim strukturama radi na unapređenju sportskih programa i aktivnosti u ovoj značajnoj društvenoj djelatnosti.

AKTUELNO STANJE SPORTA U GRADU MOSTARU

Grad Mostar kroz svoju historiju imao je veoma uspješne sportiste i sportske kolektive. Međutim, aktuelno stanje i polazaj sporta u gradu možemo ocijeniti kao veoma teško i dijelom organizirano, što je zasigurno posljedica rata, političke situacije, nedostatka stručnih kadrova, ali i nedefinirane strategije sporta, neadekvatne zakonske regulative i nepostojanje stabilnih izvora finansiranja. Grad Mostar je u proteklom periodu napravio je određeni iskorak kad je u pitanju organizacija sporta i sportske djelatnosti. Uvažavajući činjenicu da je Sportski savez Grada Mostara

napravio krupne korake u svojoj organizacijskoj strukturi i da je mnogo urađeno u radu sa sportskim klubovima i udruženjima, ipak vidljivo je da je u prostoru kategorizacije sportova, vrhunskih sportista, vrhunskih sportskih rezultata premalo urađeno. Nepostojanje jasnih kriterija za finansiranje klubova, zasnovanih na tačnim i egzaktnim pokazateljima otvara prostor mnogim nejasnoćama i jedan od osnovnih zadataka u narednom periodu mora biti izrada kriterija i rangiranja sportova, klubova, sportista radi što transparentnijeg i kvalitetnijeg ulaganja u sport grada Mostara. Svakako, budžetska sredstva koja se odvajaju za sport od strane grada, nedostatna su za bilo kakav planski i strateški razvoj sporta. Ipak, i ono malo sredstava koje se dobije od strane grada se ne rasporedi adekvatno. I tu također, treba tražiti jedan od uzroka teškog stanja sporta u gradu Mostaru.

METODE RADA

Istraživanje je transverzalnog tipa, i provedeno je tokom 2010 godine, u sklopu prikupljanja podataka za izradu doktorske disertacije.

UZORAK ISPITANIKA

Ispitivanje se izvršilo u 49 sportskih klubova i sportskih udruženja, sa područja Grada Mostara, koji su na bilo koji način u redovnom sistemu takmičenja. Od planirana 94 kluba koji su u trenutku izvođenja testiranja bili članovi Sportskog saveza grada Mostara istestirano je 49 sportskih klubova i sportskih udruženja, te 7 sportskih saveza s područja Hercegovačko-neretvanskog kantona. Terenskim radom utvrđeno je da neki klubovi u stvarnosti uopće nemaju klupskog menadžmenta, odnosno da su fiktivno registrirani, ili da postoje na principu „jedan čovjek - klub“,

dok određeni broj klubova nije pokazao interes za učestvovanju u ovom istraživanju. Za potrebe ocjenjivanja uspješnosti sportskih klubova i sportskih saveza korištene su usluge sportskih menadžera Sportskog saveza grada Mostara (profesora sporta i tjelesnog odgoja), koji su kroz postojeću dokumentaciju klubova članova Sportskog saveza Grada Mostara i terenskim radom po klubovima i savezima došli do podataka potrebnih za ocjenjivanje faktora uspješnosti sportskih klubova.

UZORAK VARIJABLI

Odabranih 9 varijabli u ovom istraživanju hipotetski pokrivaju sljedeći prostor: Historija, tradicija i kontinuitet kluba (**F1-SK**), godišnji prihod kluba (**F2-SK**), broj aktivnih članova kluba (**F3-SK**), uzrastne kategorije kluba (**F4-SK**), stručni kadar u klubu (**F5-SK**), organizacija sportskih manifestacija (**F6-SK**), rezultatski domet kluba u zadnje četiri godine (**F7-SK**), uposleni u klubu (**F8-SK**) i uvjeti treniranja – tereni (**F9-SK**). Razrada pojedinačnih faktora/varijabli prikazana je u sljedećim tabelama:

Tabela br. 1 - F1: Istorija, tradicija i kontinuitet kluba

KATEGORIJA	OCJENA
Najstariji klub	5
Stari klub	4
Mladi klub	3
Najmlađi klub	2
Tek formiran klub	1

Tabela br. 2 - F2: Godišnji prihod kluba

KATEGORIJA	OCJENA
Omogućuje razvoj kluba	5
Omogućuje normalno funkcionisanje svih službi kluba	4
Omogućuje takmičenje tri takmičarske kategorije u klubu	3
Omogućuje takmičenje dvije takmičarske kategorije u klubu	2
Omogućuje takmičenje jedne takmičarske kategorije u klubu	1

Tabela br. 3 - F3: Broj aktivnih članova kluba

KATEGORIJA	OCJENA
Preko 200	5
Od 150 do 200	4
Od 80 do 150	3
Od 50 do 80	2
Manje od 50	1

Tabela br. 4 – F4: Uzasne kategorije kluba

KATEGORIJA	OCJENA
Pet kategorija	5
Četiri kategorije	4
Tri kategorije	3
Dvije kategorije	2
Jedna kategorija	1

Tabela br. 5 - F5: Stručni kadar u klubu

KATEGORIJA	OCJENA
Svi uposlenici u klubu imaju odgovarajuću stručnu spremu u svim službama odgovornim za funkcionisanje kluba	5
Odgovarajuća stručna sprema u svim takmičarskim kategorijama kluba	4
Odgovarajuća stručna sprema u tri takmičarske kategorije	3
Odgovarajuća stručna sprema u dvije takmičarske kategorije	2
Odgovarajuća stručna sprema u jednoj takmičarskoj kategoriji	1

Tabela br. 6- F6: Organizacija sportskih manifestacija

KATEGORIJA	OCJENA
Međunarodne sportske manifestacije (minimalno tri države van područja zemalja bivše Jugoslavije)	5
Regionalne sportske manifestacije (države sa područja zemalja bivše Jugoslavije)	4
Nacionalne sportske manifestacije (klubovi sa područja BiH)	3
Lokalne sportske manifestacije (klubovi sa područja Grada Mostara HNK / HNŽ - e)	2
Klub ne organizuje nikakve turnire	1

Tabela br. 7 - F7: Rezultatski domet kluba u zadnje četiri godine

KATEGORIJA	OCJENA
Medalja na OI; SP; EP; Europski kupovi	5
4 do 8 mjesto na OI; SP; EP; Europski kupovi	4
Međunarodni turniri iz kalendara svjetskih i europskih asocijacija (prva tri mjesta)	3
Nacionalna medalja, pojedinačno i ekipno (prva tri mjesta) – pojedinačni i ekipni sportovi	2
Takmičenja u nižim ligama (ekipno – sve što nije Premier liga) – Prva tri mjesta	1

Tabela br. 8 - F8: Uposleni u klubu

KATEGORIJA	OCJENA
Stalno uposleni u klubu (tri i više) – odgovarajuća stručna sprema	5
Stalno uposleni u klubu (jedan ili dva uposlena) – odgovarajuća stručna sprema	4
Uposleni po Ugovoru o djelu (tri i više) – odgovarajuća stručna sprema	3
Uposleni po Ugovoru o djelu (jedan ili dva uposlenika) – odgovarajuća stručna sprema	2
Volonterski rad	1

Tabela br. 9 - F9: Uslovi treniranja

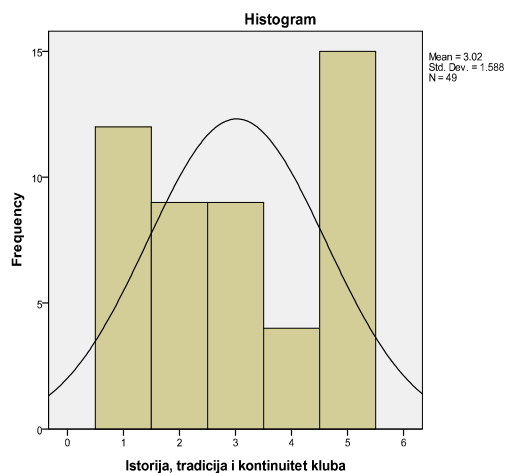
KATEGORIJA	OCJENA
Vlastiti tereni	5
Tereni dati na korištenje	4
Plaćanje termina na terenima vlastitim sredstvima	3
Tereni dati na korištenje (termine plaća Sportski savez)	2
Neuslovni tereni	1

REZULTATI I DISKUSIJA

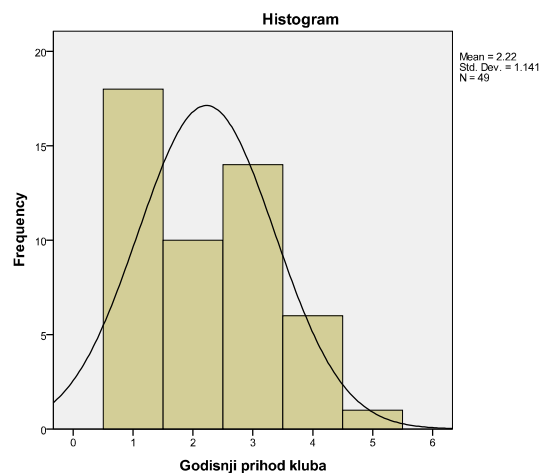
U narednom dijelu ovog istraživanja prikazaćemo nivo organizacijskih i rezultatskih karakteristika sportskih klubova u Gradu Mostaru, koji su detreminisani faktorima/kriterijima za vrednovanje organizacijske i rezultatske uspješnosti mostarskih klubova.

Tabela br.10 - F1 Historija, tradicija i kontinuitet kluba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	24.5	24.5	24.5
2	9	18.4	18.4	42.9
3	9	18.4	18.4	61.2
4	4	8.2	8.2	69.4
5	15	30.6	30.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	



Histogram br. 1



Histogram br. 2

Tabela br.10 nam govori da trenutno u gradu Mostaru, uzimajući u obzir isključivo klubove koji su bili dio ovog istraživanja, imamo najveći broj klubova (15 klubova) koje možemo podvesti pod kategoriju „najstariji klubovi“ i 12 klubova koje možemo podvesti pod kategoriju „tek formirani klubovi“. Podjednak broj klubova (9 klubova) svrstao se u kategorije „mladi klub“ i „najmlađi klub“, dok svega četiri kluba su u kategoriji „stari klub“. Može se reći da trenutno u gradu Mostaru imamo veliki broj novoformiranih klubova i klubova koji su formirani u proteklih 20 godina. Brojka od 15 „starih klubova“ odnosi se većinom na klubove koji su predstavnici ekipnih sportova.

Čak 18 klubova je prijavilo godišnji budžet kluba koji je u kategoriji „omogućuje takmičenje jedne takmičarske kategorije u klubu“, što sigurno samo po sebi govori u kakvom se stanju nalazi mostarski sport, tako da se teško može govoriti o nekom planskom razvoju klubova u Mostaru.

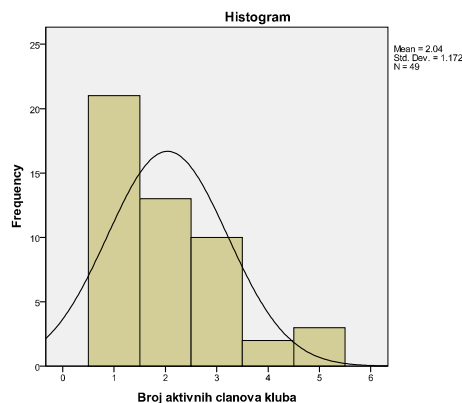
Tabela br.12 - F3 Broj aktivnih članova kluba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	42,9	42,9	42,9
2	13	26,5	26,5	69,4
3	10	20,4	20,4	89,8
4	2	4,1	4,1	93,9
5	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tabela br.11 - F2 Godišnji prihod kluba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	36,7	36,7	36,7
2	10	20,4	20,4	57,1
3	14	28,6	28,6	85,7
4	6	12,2	12,2	98,0
5	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Od ukupno 49 klubova koji su bili dio ovog istraživanja svega jedan klub ima godišnji budžet kluba, koji spada u kategoriju „omogućuje razvoj kluba“, i svega šest klubova ima godišnji budžet kluba koji se vodi u kategoriji „omogućuje normalno funkcioniranje svih službi kluba“.



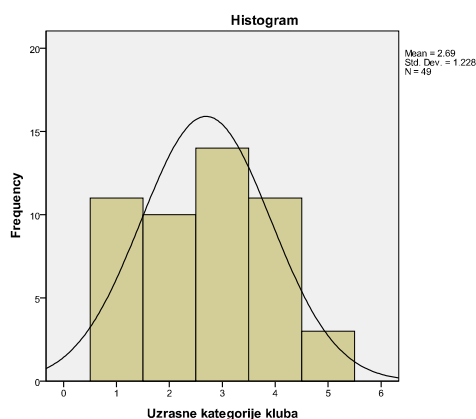
Histogram br. 3

Prethodna tabela prikazuje broj aktivnih članova kluba, odnosno aktivne sportiste u svim kategorijama kluba. Tako možemo

primjetiti da svega tri kluba imaju preko dvije stotine aktivnih članova i svega dva kluba imaju od 150 do 200 aktivnih članova, dok čak 21 klub ima manje od 50 aktivnih članova. Razloge za ovakve rezultate možemo sigurno tražiti u hiperprodukciji klubova u određenim sportovima, čime dolazi i do „usitnjavanja“ članstva u mostarskim klubovima.

Tabela br.13 - F4 Uzasne kategorije kluba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	22.4	22.4	22.4
2	10	20.4	20.4	42.9
3	14	28.6	28.6	71.4
4	11	22.4	22.4	93.9
5	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	



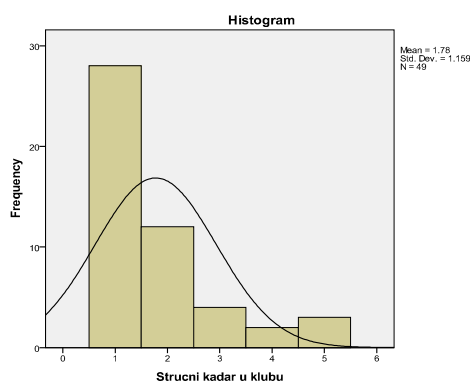
Histogram br. 4

Tabela br. 13 pokazuje koliko uzasnih kategorija ima jedan klub, odnosno koliko uzasnih kategorija je uključeno u organizirani sistem takmičenja na državnom nivou. Tako možemo vidjeti da najveći broj klubova ima organiziran rad sa tri uzasne kategorije, dok po jedanaest klubova radi sa jednom, odnosno četiri uzasne kategorije. Svega tri kluba u svom programu rada imaju zastupljene sve uzasne kategorije. Tabela br. 14 možda i najbolje prikazuje stanje u mostarskom sportu. Čak u 28 klubova odgovarajuća stručna sprema postoji u jednoj takmičarskoj kategoriji, a u 12 klubova odgovarajuća stručna sprema postoji u dvije takmičarske kategorije. Svega 3 kluba imaju odgovarajuću stručnu

spremu u svim takmičarskim kategorijama. Uzimajući u obzir činjenicu da je stručan rad u klubovima osnovni preduvjet za razvoj kluba, možemo samo konstatirati da trenutno stanje struke u mostarskim klubovima nije na zadovoljavajućem nivou.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	28	57.1	57.1	57.1
2	12	24.5	24.5	81.6
3	4	8.2	8.2	89.8
4	2	4.1	4.1	93.9
5	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

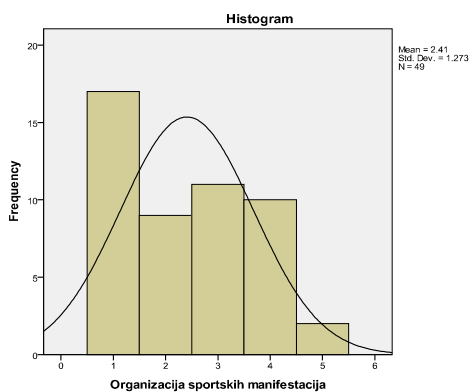
Tabela br.14 - F5 Stručni kadar u klubu



Histogram br. 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	34.7	34.7	34.7
2	9	18.4	18.4	53.1
3	11	22.4	22.4	75.5
4	10	20.4	20.4	95.9
5	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Tabela br.15 - F6 Organizacija sportskih manifestacija

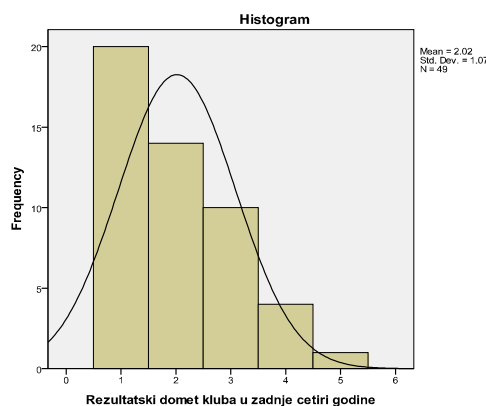


Histogram br. 6

Jedan od faktora koji određuju nivo organiziranosti jednog kluba jeste i organizacija sportskih manifestacija. Sedamnaest klubova ne organizira nikakve sportske manifestacije, devet klubova organizira lokalne sportske manifestacije (klubovi sa područja grada Mostara i HNK), jedanaest klubova organizira nacionalne sportske manifestacije (klubovi sa područja BiH), deset klubova organizira regionalne sportske manifestacije (države sa područja zemalja bivše Jugoslavije) i dva kluba organiziraju međunarodne sportske manifestacije (minimalno tri države van područja zemalja bivše Jugoslavije).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	40.8	40.8	40.8
2	14	28.6	28.6	69.4
3	10	20.4	20.4	89.8
4	4	8.2	8.2	98.0
5	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Tabela br.16 - F7 Rezultatski domet kluba u zadnje četiri godine



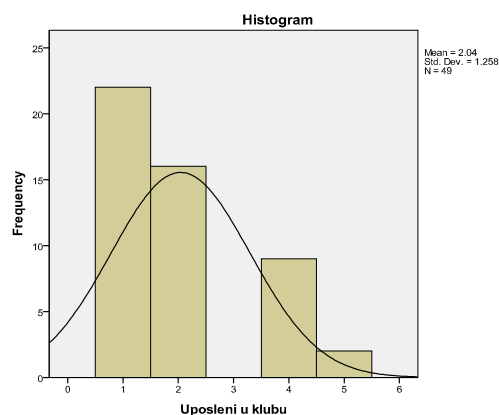
Histogram br. 7

Tabela br. 16 pokazuje rezultatski domet kluba u zadnje četiri godine. Svega jedan klub ima sportistu koji je osvojio medalju na evropskom prvenstvu, četiri kluba imaju sportiste koji su ostvarili rezultat od 4. do 8. mjesta na evropskom ili svjetskom prvenstvu, deset klubova imaju sportiste koji su osvojili jedno od prva tri mjesta na međunarodnim turnirima iz kalendara svjetskih i evropskih asocijacija, četrnaest klubova ima sportiste koje su ostvarili

rezultat (jedno od prva tri mjesta) na nacionalnim prvenstvima i imamo čak dvadeset klubova koji ostvaruju rezultate u nižim ligama (ekipno – sve što nije Premier liga) – (pojedinačno prva tri mjesta). Poražavajući rezultati, u svakom slučaju, za sredinu koji ima pretenzije da bude jedno od sportskih središta države.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	40.8	40.8	40.8
2	14	28.6	28.6	69.4
3	10	20.4	20.4	89.8
4	4	8.2	8.2	98.0
5	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Tabela br.17 - F8 Uposleni u klubu

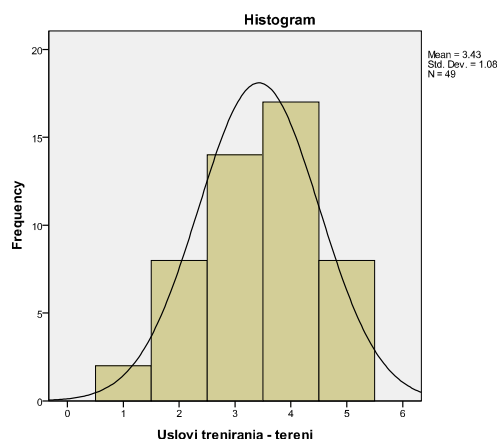


Histogram br. 8

Tabela br. 17 prikazuje način angažiranja, odnosno broj stalno uposlenih u klubu. U čak 22 testirana kluba „uposlenici“ su angažirani isključivo na volonterskoj osnovi. U 16 klubova imamo uposlene angažirane po ugovoru o djelu - (jedan ili dva uposlenika), 9 klubova ima jedan ili dva uposlena u stalnom radnom odnosu i svega 2 kluba imaju tri ili više uposlenika koji su u stalnom radnom odnosu.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	40.8	40.8	40.8
2	14	28.6	28.6	69.4
3	10	20.4	20.4	89.8
4	4	8.2	8.2	98.0
5	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Tabela br.18 - F9 Uvjeti treniranja – tereniranja



Histogram br. 9

Tabela br. 18 prikazuje ocjene uvjeta treniranja u mostarskim klubovima. U navedenoj tabeli možemo vidjeti da svega 2 kluba spadaju u kategoriju „neuvjetni tereni“, 8 klubova spada u kategoriju „tereni dati na korištenje (termine plaća Sportski savez)“, 14 klubova je u kategoriji „plaćanje termina na terenima vlastitim sredstvima“, 17 klubova spada u kategoriju „tereni dati na korištenje“, dok 8 klubova je u kategoriji „vlastiti tereni“, odnosno klubovi koji imaju svoje vlastite terene.

Iz rezultata i potencijalnih razloga dobivenih rezultata proizlaze i smjernice za buduća istraživanja te smjernice za praktični rad.

ZAKLJUČAK

Većina ljudi doživljava sport kao zabavu, razonodu i način da ispune slobodno vrijeme, pa im pomalo čudno djeluje sama pomisao da je sport kao „neobaveznu“ ljudsku djelatnost potrebno regulirati propisima. Međutim, nesporno je da se sport – sportske aktivnosti i djelatnosti od svog nastanka do danas odvijaju po određenim, unaprijed utvrđenim pravilima, bez kojih sportsko nadmetanje ne bi imalo nikakvog smisla i izgleda za opstanak i razvoj. Vodeći se gore navedenim svi nivoi organiziranja sporta u jednoj državi, pa tako i lokalni, moraju stvoriti osnov za

uspostavljanje modela organiziranog funkcioniranja sporta, kako bi stvorili prostor za pojavu institucionalnog intervencionizma u sportskim odnosima. Svakodnevno smo svjedoci propadanja i degradiranja sporta i sportskih klubova u Bosni i Hercegovini, naročito zbog razloga pomanjkanja finansijskih sredstava potrebnih za adekvatno praćenje sportske djelatnosti u okviru klubova. Ukoliko jedinice lokalne samouprave i ono malo novca koji se odvoji za sport raspodjele neadekvatno, odnosno rasporede ga na način da sredstva dobiju i ona sportska udruženja koja to ne zaslužuju, doći ćemo u situaciju da sport još više stagnira. Današnji kriteriji uspješnosti u sportu i njegove kvalitete u svjetskim okvirima, gledano kroz prizmu kvalitete rada i konkurentnosti, stavljaju pred mostarski sport, ali još više i društvo u cjelini, izazove traženja i primjene odgovarajućih sustava financiranja sporta. Kada bi se objektivno vrednovana kvaliteta u sportu i na primjeren način financirala, kao prioritetno područje sistema financiranja sporta na državnom i lokalnom nivou, vjerujemo da bi se mnoge anomalije, uočene nedosljednosti i nepravilnosti, u najmanju ruku smanjile, ako već ne u cijelosti i izbjegle. Rezultati ovog istraživanja govore nam da je stanje u sportskim klubovima na području Grada Mostara takvo da teško da možemo vidjeti bitnu razliku između amaterskih i profesionalnih klubova. Sportski kolektivi koji se pretenciozno nazivaju profesionalnim sportskim klubovima, za nošenje takvog prefiksa ne ispunjavaju ni osnovne predvujete za organizovano bavljenje sportskom djelatnošću. Osnovni cilj institucija koje se bave organizacijom sporta na lokalnom nivou u narednom periodu mora biti uređenje financiranja i vlasništva nad sportskim klubovima na transparentan način, te jasno utvrđivanje kriterija za adekvatno vrednovanje postignutih rezultata.

LITERATURA

1. Bartoluci, Mato (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*, Zagreb: Informator.
2. Bartoluci, Mato; Škorić, Sanela (2008). Uloga menadžmenta u sportskoj rekreaciji. U: *Zbornik XVII ljetne škola kineziologa Republike hrvatske*, Poreč, str. 464-469.
3. Džeba, Krešimir; Serdarušić, Marijan (1995). *Sport i novac*. Zagreb: Reta.
4. Lussier, Robert; Kimball, David (2009) *Applied-Sport-Management-Skills*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
5. Malacko, Julijan; Rađo, Izet (2006). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
6. Novak, Ivan (2006). *Sportski marketing i industrija sporta*. Zagreb: Maling.