

# Uloga sporta u razvijanju upravljačkih vještina

---

Mađarac, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:505790>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Lucija Mađarac

**ULOGA SPORTA U RAZVIJANJU UPRAVLJAČKIH  
VJEŠTINA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Lucija Mađarac

**ULOGA SPORTA U RAZVIJANJU UPRAVLJAČKIH  
VJEŠTINA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010237250

e-mail: lmadarac@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek


University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Lucija Mađarac

**THE ROLE OF SPORTS IN DEVELOPMENT OF  
MANAGEMENT SKILLS**

Final paper

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Lucija Madarac**

**JMBAG: 0010237250**

**OIB: 92611160953**

**e-mail za kontakt: lucija.madjarac@gmail.com**

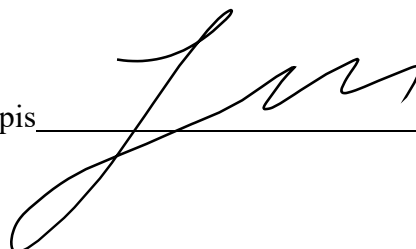
**Naziv studija: Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Naslov rada: Uloga sporta u razvijanju upravljačkih vještina**

**Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer**

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024 \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Uloga sporta u razvijanju upravljačkih vještina**

### **SAŽETAK**

Cilj rada je analizirati kako bavljenje sportom utječe na razvijanje upravljačkih vještina. Da bi se na ovo pitanje odgovorilo, najprije se pojmovno i konceptualno obrazlaže pojam upravljačkih vještina, a potom se pokušava utvrditi kako sport utječe na razvoj istih. Stoga se rad, osim od teorijskog dijela, sastoji i od empirijskog dijela u kojem se na temelju odabranog uzorka ispitanika utvrđuje utjecaj sporta na razvoj upravljačkih vještina. Istraživanje provedeno na skupini od 41 studenta većinom u dobi od 20 do 22 godine pokazalo je da oni od njih koji se bave sportom (a to je njih 48,8 posto) procjenjuju da sport ima značajan utjecaj na razvoj njihovih upravljačkih vještina. Svoje upravljačke vještine pritom ocjenjuju vrlo visokim ocjenama: konceptualne vještine najvećim dijelom ocijenili su ocjenom 4, tehničke vještine također ocjenom 4, a vještine rada s ljudima ocjenom 5. Općenito gledano, ispitani studenti ocjenjuju da sport najviše utječe na razvoj vještina timskog rada, samomotiviranja, vođenja i brze prilagodbe promjenjivim situacijama. Studenti smatraju sport toliko važnim u razvoju upravljačkih vještina da utjecaj bavljenja sportom gotovo izjednačavaju s utjecajem akademskog obrazovanja. Zanimljivo je da od svih navedeni sposobnosti - a to su komunikacija, vođenje, samomotiviranje, timski rad, strategijsko razmišljanje, sposobnost brze prilagodbe u promjenjivim uvjetima, taktičko razmišljanje, odlučivanje pod vremenskim pritiskom, rješavanje problema i upravljanje vlastitim vremenom – studenti procjenjuju da bavljenje sportom najmanje djeluje na razvijanje komunikacije, iako je ona ključna za vještine timskog rada i vještine rada s ljudima za koje ispitani studenti smatraju da bavljenje sportom na njih najviše djeluje. Ovo istraživanje pokazalo je da sportski aktivni studenti imaju više prosječne ocjene u svim kategorijama vještina upravljanja (konceptualnim, tehničkim i vještinama rada s ljudima).

**Ključne riječi:** upravljačke vještine, menadžment, sport, timski rad.

## **The role of sports in development of management skills**

### **SUMMARY**

The aim of the paper is to analyse how playing sports affects the development of management skills. In order to answer this question, the notion of management skills is first explained conceptually and conceptually, and then an attempt is made to determine how sport affects their development. Therefore, apart from the theoretical part, the paper also consists of an empirical part in which, based on a selected sample of respondents, the influence of sports on the development of management skills is determined. Research conducted on a group of 41 students, mostly between the ages of 20 and 22, showed that those of them who play sports (48.8 percent of them) believe that sports have a significant impact on the development of their management skills. At the same time, they give their management skills a very high rating: conceptual skills were mostly rated 4, technical skills also rated 4, and skills for working with people rated 5. In general, the students rated that sport has the greatest influence on the development of teamwork skills, self-motivation, leadership and quick adaptation to changing situations. Students consider sports so important in developing management skills that they almost equate the impact of playing sports with the impact of academic education. It is interesting that of all the listed abilities - communication, leadership, self-motivation, teamwork, strategic thinking, the ability to quickly adapt to changing conditions, tactical thinking, decision-making under time pressure, problem solving and managing one's own time - students estimate that playing sports it has the least effect on the development of communication, although it is crucial for teamwork skills and the skills of working with people, which the surveyed students believe that playing sports has the most effect on them. This research showed that sports active students have higher average scores in all categories of management skills (conceptual, technical and people skills).

Keywords: managerial skills, management, sport, teamwork.

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....	2
2.1. Upravljačke vještine.....	2
2.1.1. Konceptualne vještine .....	5
2.1.2. Tehničke vještine.....	6
2.1.3. Vještine oblikovanja .....	7
2.1.4. Vještine rada s ljudima.....	7
2.2. Uloga sporta u razvijanju upravljačkih vještina.....	9
2.2.1. Pozitivan utjecaj sporta općenito .....	9
2.2.2. Pozitivan utjecaj sporta na razvoj menadžerskih vještina.....	11
3. Metodologija rada .....	16
3.1. Istraživački cilj rada.....	16
3.2. Metode prikupljanja i izvori podataka .....	16
4. Opis istraživanja i rezultati .....	17
4.1. Opis istraživanja.....	17
4.2. Rezultati istraživanja.....	17
5. Rasprava.....	23
6. Zaključak.....	27
Literatura.....	28
Popis tablica .....	30
Popis slika .....	30
Popis grafikona .....	30
Prilozi.....	31



# 1. Uvod

Cilj rada je analizirati kako bavljenje sportom utječe na razvijanje upravljačkih vještina. Da bi se na ovo pitanje odgovorilo, najprije se pojmovno i konceptualno obrazlaže pojam upravljačkih vještina, a potom se pokušava utvrditi kako sport utječe na razvoj istih. Stoga se rad, osim od teorijskog dijela, sastoji i od empirijskog dijela u kojem se na temelju odabranog uzorka ispitanika utvrđuje utjecaj sporta na razvoj upravljačkih vještina.

Istraživačko pitanje o tome kako bavljenje sportom utječe na menadžerske vještine važno je i za sportaše, kao i za sadašnje i buduće menadžere. Posebno ako bi se utvrdilo da je bavljenje sportom pozitivno povezano s unapređivanjem upravljačkog kapaciteta pojedinca, odnosno da utječe na poboljšanje upravljačkih vještina.

Teorijski dio rada temelji se na analizi sekundarnih izvora istraživanja koji se bave upravljačkim vještinama i utjecajem sporta na iste, dok empirijski dio rada percepciju razvijenosti upravljačkih vještina kod sportski aktivnih i sportski neaktivnih studenata. Metodološki okvir ovog rada temelji se na deskriptivnoj statistici podataka prikupljenih anketiranjem, te korištenju kvalitativnog pristupa za analizu, sintezu i kritičku valorizaciju prethodnih istraživanja kao i njihovu usporedbu s rezultatima ankete.

Rad se sastoji od šest cjelina. Nakon prve, uvodne, u drugoj cjelini iznosi se teorijski dio problematike te se sumiraju selektirana prethodna istraživanja. Najprije se govori o upravljačkim vještinama, točnije o konceptualnim i tehničkim vještinama, zatim o vještinama oblikovanja i potom o vještine rada s ljudima. Nakon toga govori se o ulozi sporta u razvijanju navedenih, upravljačkih, vještina. U trećem poglavlju opisuje se metodologija istraživanja, odnosno navode se istraživački cilj rada i metode prikupljanja i izvori podataka. U četvrtom poglavlju opisuje se samo istraživanje i iznose rezultati, a potom slijedi rasprava u petom poglavlju. Nakon toga slijede zaključak i popis korištene literature.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

U ovom se poglavlju najprije definiraju upravljačke vještine, a potom se iznose rezultati dosadašnjih istraživanja o utjecaju bavljenja sportom na razvoj tih vještina.

### **2.1. Upravljačke vještine**

Upravljačke vještine ili vještine upravljanja posebna su skupina vještina koje se još nazivaju i menadžerskima vještinama. Radi boljeg razumijevana ovog pojma, najprije će se definirati pojam upravljanja, odnosno menadžmenta. Menadžment se opisuje kao proces rada s drugima i uz pomoću drugih s ciljem ostvarivanja ciljeva kompanije (organizacije) u okruženju koje je promjenjivo, uz efektivnu i efikasnu upotrebu resursa koji su ograničeni (Buble, 2010). Uz svoju definiciju, Buble (2010) navodi i definiciju koju su dali Weihrich i Koontz (1998), a prema kojoj se menadžment definira kao proces kreiranja i održavanja okoline u kojoj pojedinci radeći zajedno efikasno ostvaruju zacrtane ciljeve.

Iz svih navedenih definicija jasno se vidi da je menadžment, bez obzira na to kako se definira, odnosno na koji se od njegovih aspekata stavi fokus, u svakom slučaju vrlo složen proces, koji se sastoji od više aspekata i faza. Ključni aspekti menadžmenta, kako to navodi Buble (2010) su: rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi kompanije te efikasnost i efektivnost, pri čemu se efikasnost opisuje kao omjer inputa i outputa, a efektivnost kao veličina outputa koji menadžment mora realizirati. Zadatak menadžmenta je da tvrtka ostvari svoje ciljeve tako da odnos efektivnosti i efikasnosti bude optimalan, odnosno da korištenje resursa bude najracionalnije moguće.

Također, kao ključni aspekti menadžmenta tu su još i resursi, koji su ograničeni, a odnose se na vrijeme, financijska sredstva, ljudske resurse, materijalne, resurse, informacijske resurse i dr., te okruženje, odnosno okolina koja je promjenjiva, dinamična, heterogena, kompleksna i neizvjesna, i kao takva stalno na razne načine i u različitoj mjeri utječe na menadžment.

Menadžment ima pet temeljnih funkcija (Buble, 2010), a to su:

- (1) planiranje,
- (2) organiziranje,
- (3) upravljanje ljudskim resursima,

(4) vođenje i

(5) kontrola.

Sve ove funkcije su povezane i isprepletene i nadovezuju se jedna na drugu. Osoba koja je odgovorna za menadžment (menadžer) najčešće se bavi svim navedenim funkcijama, iako za svaku od njih postoje pojedinci ili poseban tim ljudi koji se time bave, no menadžer je osoba koja sve njih i sve to povezuje. To podrazumijeva da menadžer ima određene (i često brojne) vještine. Buble (2010) navodi da menadžer mora biti aktivni vođa, mora znati stvoriti pozitivnu radnu okolinu, imati sposobnost ostvarivati visoke performanse te biti poticaj drugima da ostvaruju visoke performanse, odnosno znati kako motivirati ostale da daju najbolje od sebe i da maksimalno iskoriste svoje potencijale.

Menadžerske se vještine opisuju kao (Buble, 2010):

- talent, dar ili sposobnost osobe da odabere i koristi sredstva i metode za ostvarivanje određenih (korporacijskih, organizacijskih) ciljeva,
- sposobnosti i radnje potrebne za postizanje određenih ciljeva,
- skup pravila za određenu djelatnost koja je potrebna da bi se ostvarili određeni ciljevi.

Prema Tomu Petersu (2008), jedna od ključnih menadžerskih vještina je upravo to da, “poput sportskog trenera, razvija najbolje u suradniku i podiže mu moral” (Martić, 2023: 57). Ostale ključne menadžerske vještine su: sposobnost menadžera da bude dobar slušatelj, da bude otvoren prema svima neovisno o svom statusu, da se suočava s problemima, da je uporan, tolerantan, da može delegirati zadatke, a ne smatra da sve može i mora sam, da je sposoban je pojednostaviti probleme i motivirati suradnike, da preuzima odgovornost, da je iskren i principijelan, čak i pod pritiskom, da rješava sukobe, da je odan timu i organizaciji, da cijeni druge i potiče ih na rad, kreativnost, inovativnost i dr. (Martić, 2023).

Postoje brojne definicije vezano za menadžerske vještine. U sljedećoj tablici (Tablica 1) prikazana je kategorizacija menadžerskih vještina na temelju menadžerskih funkcija (Martić, 2023) pa su tako definirane tri temeljne skupine menadžerskih vještina, a to su: konceptualne, interpersonalne ili vještina rada s ljudima i tehničke (postoji i kategorizacija koja uključuje i četvrtu skupinu – vještine oblikovanja). Svaka ova skupina podrazumijeva dalje niz uloga koje menadžer obnaša.

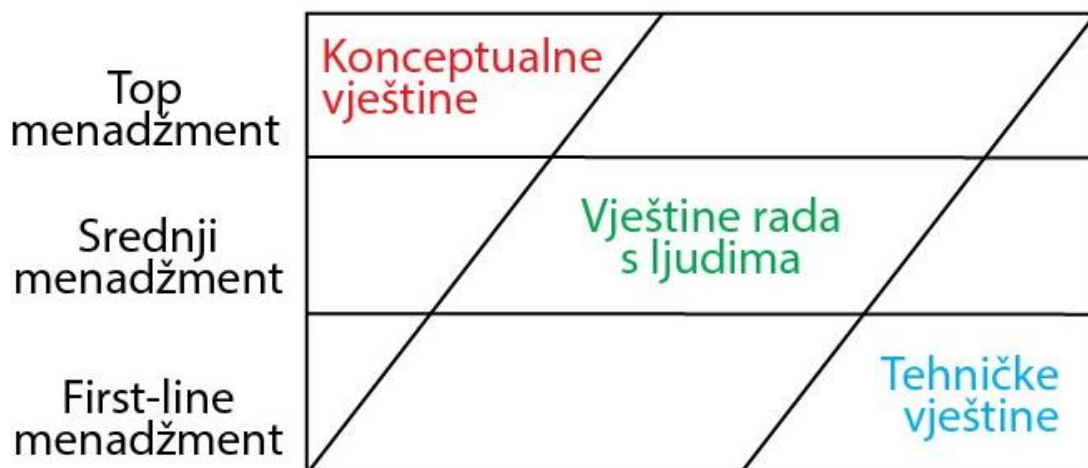
**Tablica 1. Menadžerske vještine ovisno o menadžerskim funkcijama i ulogama**

MENADŽERSKE FUNKCIJE	MENADŽERSKE VJEŠTINE	MENADŽERSKE ULOGE
Planiranje	Konceptualne vještine	- Kontrola
Organiziranje		- Posrednička uloga
		- Poduzetnička uloga
		- Rješavanje problema
		- Raspodjela resursa
		- Pregovaranje
Vođenje	Vještine rada s ljudima	- Vođa
		- Glasnogovornik
Kontrola	Tehničke vještine	- Osoba za vezu
		- Ceremonijalna uloga

Izvor: Martić, 2023: 58

Ukratko, konceptualne vještine odnose se na više apstraktno razmišljanje u shvaćanju kompanije i njenih ciljeva radi lakše organizacije poslovanja, ljudske (ili interpersonalne) vještine su vještine ophođenja s ljudima, dok su tehničke vještine vezane uz određene zadatke i obavljanje istih po principu “korak po korak” (Sutevski, 2021). Konceptualne vještine najmanje su potrebne najnižoj razini menadžmenta, a najviše najvišoj razini, dok je s tehničkim vještinama, kako je već spomenuto, obrnuto: najviše su potrebne najnižoj razini menadžmenta, a najmanje najvišoj.

I jedne i druge vještine u osrednjoj mjeri potrebne su srednjoj razini menadžmenta. Kada je riječ o ophođenju s ljudima, ova je vještina u jednakoj mjeri potrebna svim razinama menadžmenta. Ovi su omjeri slikovito prikazani na sljedećoj slici (Slika 1) autora Roberta Katza.



**Slika 1. Potreba za određenim menadžerskim vještinama na svakoj od razina menadžmenta** (autor: Robert Katz, preuzeto prema: Sutevski, 2021)

Sve četiri skupine ključnih menadžerskih vještina (konceptualne vještine, tehničke vještine, vještine oblikovanja i vještine rada s ljudima) bit će detaljno objašnjenje u sljedećim poglavljima.

### 2.1.1. Konceptualne vještine

Konceptualne vještine opisuju se kao vještine koje osoba mora imati da bi doživjela i spoznala kompaniju kao cjelinu, a istovremeno i mogla prepoznati ključne elemente koji čine tu cjelinu, kao i odnose među njima (Buble, 2010). Samim time, konceptualne vještine podrazumijevaju ponajprije sposobnost osobe da vidi širu sliku, ali i da istodobno ima sposobnost uočavanja detalja, da ima razvijenu sposobnost dubokog promišljanja, refleksije, pravovremenog procesiranja informacija i planiranja na temelju zaključaka koji iz svega navedenoga proizlaze. Riječ je o vještinama koje moraju imati menadžer na svim razinama upravljanja, a posebno menadžeri na najvišoj razini menadžment. Prema Hornu (2012), konceptualne vještine se opisuju i kao “sophisticirane vještine koje se povezuju sa sposobnošću sagledavanja “šire” slike, rješavanja složenih problema odnosno razumijevanja odnosa dijelova i cjeline” (Klindžić i Pavković, 2021: 27).

Konceptualne se vještine nazivaju i strategijskim vještinama jer se odnose na sposobnost menadžer da sagleda organizaciju (ali i neki problem) kao cjelinu, ali i na sposobnost osobe da kreira vizije budućnosti (Martić, 2023), što je nužno također za planiranje. Osim strateškog razmišljanja, u konceptualne vještine svakako se ubraja i analitičko razmišljanje. Kao i ostale

vještine, i ove se mogu naučiti i razvijati kroz praksu, no nerijetko je za mnoge vještine iz ove skupine potrebno i vrlo specifično, uglavnom fakultetsko, obrazovanje.

U konceptualne vještine tako spada sljedeće (Martić, 2023: 59):

- sposobnost korištenja informacija sa ciljem rješavanja problema u poslovanju,
- identifikacija mogućih inovacija,
- prepoznavanje problematičnih područja i primjena rješenja,
- odabir kritičnih informacija iz mase podataka,
- umijeće primjene tehnologije u poslovanju,
- razumijevanje modela poslovanja organizacije.

### **2.1.2. Tehničke vještine**

Tehničke vještine odnose se na poznavanje i vladanje znanjima o izvođenju specifičnih zadataka u procesu upravljanja. Drugim riječima, tehničke vještine odnose se na poznavanje metoda, tehnika i alata koji su potrebni za izvršavanje specifičnih zadataka (Buble 2010). To se odnosi i na specijalizirana znanja o nekom području, zatim na znanja vezana uz korištenje specifičnih alata, uređaja, tehnika i sl. Uz to, i tehničke vještine podrazumijevaju posjedovanje analitičkih sposobnosti. Kao takve, tehničke vještine uglavnom su potrebne menadžerima prve razine, kao što su poslovođe, nadzornici i sl. Odnosno, “tehničke vještine odnose na stručna znanja koje studenti odnosno diplomanti stječu u području u kojem su se odlučili specijalizirati (primjerice, znanja knjiženja u računovodstvu ili programiranja u računarstvu)” (Klindžić i Pavković, 2021: 27).

Tehničke vještine mogu se stoga opisati i kao stručna znanja, s obzirom na to da “predstavljaju poznavanje specifičnih znanja iz određenog područja i odnose se na dobro poznavanje tehničko-stručnih postupaka i primjenu modela, metoda, tehnika i postupaka za rješavanje problema u određenom području rada” (Martić, 2023: 59). Dakle, riječ je o vrlo specifičnim vještinama koje su vezane uz određeno područje kao što su proizvodnja, prodaja, financije, marketing i slično, za koje je često potrebno specifično obrazovanje, a uz to je najčešće

potrebna i dugotrajna i kontinuirana praktična obuka, uz kasnije iskustvo koje se stječe u radu (Ilić, 2005).

### **2.1.3. Vještine oblikovanja**

Vještine oblikovanja odnose se na sposobnost menadžera da sagleda poslovne probleme i oblikuje za njih rješenja tako da pritom ostvari maksimalnu korist za kompaniju što znači da ove vještine uključuju sposobnost generiranja i artikuliranja rješenja problema, pri čemu to rješenje mora biti primjenjivo (Buble, 2010). S obzirom na navedeno, riječ je o vještinama koje su od ključne važnosti za najvišu razinu menadžmenta.

Među najvažnijim vještinama oblikovanja jesu vještine efikasnosti, u koje spada sljedeće (Martić, 2023: 59):

- ostvarivanje doprinosa zajedničkoj misiji i ciljevima na razini odjeljenja,
- sposobnost određivanja korisnika (kupaca) kao ciljne interesne grupe,
- vještina obavljanja višestrukih poslova (paralelan rad na više poslova),
- vještine u pregovaranju,
- vještine u upravljanju projektima,
- procjenjivanje poslovanja i primjena poboljšanja.

### **2.1.4. Vještine rada s ljudima**

Vještina rada s ljudima (ophođenje, komunikacija) spada u skupinu vještina koje se odnose na sposobnost menadžera da na najbolji mogući način surađuje s članovima tima kojim upravlja, odnosno da učinkovito radi s drugima i uz pomoć drugih, i kao menadžer i kao član tima (Buble, 2010). Vještine rada s ljudima su među najvažnijim vještinama praktički u svakom poslu i na svakoj razini menadžmenta, od najniže do najviše. Vještine rada s ljudima nazivaju se još i socijalnim vještinama, i one “podrazumijevaju širok dijapazon vještina poput interpersonalnih, komunikacijskih, prezentacijskih, pregovaračkih vještina, rada u timu, upravljanja sukobima, upravljanja različitostima” (Klindžić i Pavković, 2021: 28).

Vještine rada s ljudima nazivaju se još i socijalnim vještinama ili, ponegdje, ljudskim vještinama (*human skills*). Kao što ovi nazivi govore, to su vještine ophođenja s ljudima. Ponajprije se to odnosi na komunikacijske vještine, odnosno vještinu uspješnog komuniciranja, zatim vještinu usmjeravanja, te vještinu motiviranja i vođenja zaposlenika, kolega, suradnika i drugih (Martić, 2023). “Socijalne vještine se prvenstveno odnose na rad s ljudima i najteže ih je naučiti” (Martić, 2023: 59), no one su nužne da bi se u radnom okruženju stvorila adekvatna atmosfera, da bi se izgradilo povjerenje, bliskost, i slično, a sve to zahtjeva od menadžera da ima i različita znanja, prvenstveno iz područja kao što su psihologija i sociologija.

Kvalitetna komunikacija je ključ uspjeha svakog odnosa, pa tako i onog u poslovnom okruženju. Za komunikaciju kao “proces dijeljenja informacija (...) može se reći da bez nje menadžment ne postoji” (Garača i Kadlec, 2011: 118). Drugim riječima, komunikacija je “vitalan dio svih funkcija menadžmenta” (Garača i Kadlec, 2011: 118). Međutim, komunikacija nije “samo” dijeljenje informacija, već podrazumijeva i “opažanje, očekivanje i postavljanje zahtjeva” (Garača i Kadlec, 2011: 118). i kao takva je jedna od ključnih, temeljnih vještina upravljanja.

Ključne vještine rada s ljudima su, uz komunikacijske, i interpersonalne ili osobne vještine, kao što su (Martić, 2023: 59).

- sposobnost podučavanja i mentoriranja,
- različite vještine u radu s različitim ljudima i kulturama,
- rad na mreži unutar organizacije,
- rad na mreži izvan organizacije,
- timski rad.

Kada je, pak, riječ o komunikacijskim vještinama kao također ključnim vještinama rada s ljudima, to su (Martić, 2023: 59):

- sposobnost transformacije ideje u riječi i akcije,
- kredibilitet među kolegama, ravnopravnim konkurentima i podređenima,
- pažljivo slušanje i postavljanje pitanja,



- vještina prezentacije; usmeni oblik,
- vještina prezentacije; pismeni i/ili grafički format.

Komunikacija je vitalan dio svih funkcija menadžmenta: uspješan menadžment nije moguće ostvariti bez kvalitetne komunikacije, pa su komunikacijske vještine jedne su od osnovnih vještina menadžera. Odnosno, kako navodi Fox (2006), “menadžment se može realizirati samo kroz komunikaciju – menadžment jest komunikacija”. Osim što se manifestira kroz prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja, komunikacija obuhvaća i “opažanje, očekivanje i postavljanje zahtjeva” (Garača i Kadlec, 2011: 119). Komunikacija omogućuje uspostavljanje i provođenje ciljeva, razvoj i ostvarivanje planova, organiziranje ljudskih i drugih resursa, te izbor, razvoj i ocjenjivanje članova tima, vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kontrolu ostvarenja (Wehrich i Koontz, 1994). S obzirom na navedeno, vještina kvalitetne komunikacije je temeljna menadžerska vještina.

## **2.2. Uloga sporta u razvijanju upravljačkih vještina**

### **2.2.1. Pozitivan utjecaj sporta općenito**

Istraživanja pokazuju da se već kod djece koja se bave sportom razvijaju ne samo motoričke vještine, već i brojne druge, intelektualne i mentalne, i to ponajprije one socijalne, ali i ostale. Primjerice, bavljenje sportom pomaže djeci da se bolje nose sa problemima u svakodnevnom životu, izvan sporta, zatim im pomaže da ostvare bolju komunikaciju s vršnjacima, ali i roditeljima, članovima obitelji, prijateljima i općenito, te da se, samim time, lakše povezuju s drugim ljudima oko sebe (Health Direct, 2022).

Sport je skupni naziv za brojne različite aktivnosti tjelovježbe u kojima je natjecateljskih duh najčešće u prvom planu, s obzirom na to da se, posebno o profesionalnom sportu, u svakoj grani sporta traži isticanje mjerljive kvalitete (Hrvatska enciklopedija, 2024). Sudjelovanje u sportu, odnosno bavljenje sportom, zahtjeva posjedovanje određenih sposobnosti i vještina kao što su upornost, izdržljivost, fizička i mentalna stabilnost, organiziranost, konzistentnost, marljivost, profesionalnost, podređenost (usredotočenost prema) cilju (ili ciljevima) i sl., što, nadalje, podrazumijeva da bavljenje sportom generira takve i slične vještine, potiče ih i izgrađuje.

Navedene su vještine, uz brojne druge, potrebne da bi se osoba profesionalno bavila sportom, a naročito ako je riječ o vrhunskom sportu: “da bi se postalo vrhunskim sportašem, potrebna je velika upornost, predanost, odgovornost, osjećaj obveze” (Geczi i sur., 2009: 88). Ujedno, od presudne je važnosti i podupiruća okolina. Ovim se završnim radom detaljnije analizira povezanost upravljačkih vještina i sporta. Znanstvena istraživanja, ona s područja psihologije, pokazala su da su za profesionalno bavljenje sportom potrebne vještine kao što su sposobnost osobe da se nosi s, često velikim, pritiskom, problemima, stresom, nervozom i anksioznošću, te da osobe koje se dobro nose s navedenim imaju veće šanse za uspjeh u sportu kojim se bave (Geczi i sur., 2009).

Naime, dokazano je da anksioznost i stres te vještine upravljanja anksioznošću i stresom imaju iznimno značajan utjecaj na sportaša i njegovu izvedbu, i to i na pozitivan i na negativan način. Osobe koje su uspješne u sportu redovito pokazuju izraženije vještine predanosti cilju, pouzdanost i mentalnu stabilnost, kako je već spomenuto, koja im omogućuje uspješno nošenje sa stresom. Nadalje, uspješni sportaši pokazuju i druge karakteristike vezane za mentalnu stabilnost: manje su podložni depresivnom raspoloženju, manje su osjetljiviji na promjene u okolini i promjene raspoloženja, manje su umorni, zbunjeni i skloni neurotičnom ponašanju (Geczi i sur., 2009).

S druge strane, ne samo da određene vještine pridonose sportskim rezultatima i uspjesima, već vrijedi i obratno. Sportske aktivnosti pridonose učenju vještina i stjecanju vrijednosti koje su potrebne za uspjeh u obrazovanju, ali i kasnije na radnom mjestu, te tijekom cijelog života (Ewing, Gano-Overway, Branta i Seefeldt, 2002). Još krajem osamdesetih i u devedesetim godinama provedena su istraživanja koje su pokazala da studenti koji se bave sportom imaju bolje razvijene međuljudske vještine i bolje se snalaze u odnosima s vršnjacima (Astin, 1997; Ryan, 1989) te pokazuju veće sposobnosti vođenja.

Extejt i Smith (2009) testirali su utjecaj sporta na liderske vještine i utvrdili neke signifikantne razlike u razvijenosti određenih liderskih vještina kod sportski aktivnih u odnosu na studente koji nisu sportski aktivni. Istraživanja su također pokazala da se studenti koji se bave sportom općenito bolje nose s pritiskom, bolje rješavaju probleme, točniji su u poštivanju rokova, općenito se bolje nose sa izazovima, lakše postavljaju ciljeve, bolji su u komunikaciji, nošenju s neuspjehom, bolji su kao timski igrači i učinkovitije procesiraju povratne informacije u timskom radu (Extejt, Smith, 2009).

### **2.2.2. Pozitivan utjecaj sporta na razvoj menadžerskih vještina**

Istraživanje o psihološkom profilu hokejaša iz 2009. godine koje su proveli Geczi i suradnici (2009) pokazalo je da mladi sportaši imaju relativno nisku razinu kognitivnog i somatskog stanja anksioznosti i visoku razinu samopouzdanja. Stoga se može reći i da je samopouzdanje jedna od važnih vještina za bavljenje sportom, ili vještina koja, pak, proizlazi iz bavljenja sportom. Ispitanici u ovom istraživanju pokazali su i relativno visoke razine sposobnosti postavljanja ciljeva, mentalne pripreme za natjecanja, adekvatnog suočavanja s problemima i poteškoćama, uspješan rad pritiskom, kao i visoku razinu pouzdanosti i motivacije za postizanjem ciljeva, te niske razine zabrinutosti i visoke razine koncentracije. Na ovom popisu vještine je i sposobnost vođenja i upravljanja, koja ima najviše vrijednosti na mjernoj skali koja je korištenja za vrednovanje navedenih vještina. Nadalje, mladi hokejaši pokazali su nisku razinu bijesa, te visoku razinu znatiželje (Geczi i sur., 2009).

Kada se navedene karakteristike odnosno vještine koje pomažu sportašima da budu uspješni usporede sa vještinama koje su potrebne menadžerima da budu uspješni, dolazi se do zaključka da se često radi o istim karakteristikama. Osoba može imati neke od tih karakteristike i prije nego se počne baviti sportom, no ako ih i nema, bavljenje sportom može pomoći da osoba te vještine nauči i usavrši.

U članku objavljenom na popularnoj poslovnoj društvenoj mreži LinkedIn, navode se tri menadžerske i leaderske vještine koje se mogu naučiti kroz bavljenje sportom, čak i ako je riječ o rekreativnom, a ne profesionalnom, bavljenju sportom.

Te vještine su sljedeće (LinkedIn, 2023):

- postavljanje ciljeva i strateško planiranje,
- učinkovita komunikacija i timski rad te
- prilagodljivost i otpornost.

Kada je riječ o vještini postavljanja ciljeva i strateškog planiranja, bavljenje sportom izgrađuje ovu vještinu jer je ona u sportu nužna - postavljanje ciljeva i osmišljavanje strateškog plana za njihovo postizanje jedan je od temeljnih aspekata sporta. U sportu je od ključne važnosti jasno postaviti ciljeve i razraditi potom plan za njihovo ostvarivanje, pri čemu taj plan uključuje razbijanje plana na dijelove koji su lakše ostvarivi, detaljno osmišljavanje svih pa i tih

najmanjih koraka i učinkovitu raspodjelu resursa, a ciljevi bit trebali biti specificirani (točno određeni), mjerljivi, dostizni, relevantni i vremenski određeni (takozvani SMART pristup, od eng. *specific, measurable, achievable, relevant, time-based*). Takav pristup omogućuje postizanje čak i najambicioznijih ciljeva, što se u sportu često viđa. Spoznaja da imaju u rukama taj alat, koji im omogućuje izradu detaljnog plana i strategije postizanja istog, sportaši jačaju svoje samopouzdanje što dodatno povećava šanse za ostvarivanje postavljenih ciljeva. (LinkedIn, 2023)

Kada je riječ o učinkovitoj komunikaciji i vještini timskog rada, to je zapravo osnova svakog sporta, posebno timskih sportova, i bez tih vještina nemoguće se bavljeno sportom i bavljenjem menadžmentom. Komunikacija s drugim članovima tima mora biti otvorena, učinkovita, brza (pravovremena), jer se odluke često moraju donositi brzo, a često se u procesu postizanja cilja događaju i brojne nepredvidljive situacije u kojoj je adekvatno kolanje i širenje informacija od ključne važnosti.

Također, kvalitetna komunikacija među članovima tima jača povezanost tima, povjerenje među članovima, sposobnost aktivnog slušanja, i sl. Sve te vještine pomažu menadžeru da izgradi kvalitetne i visokoučinkovite timove. Vještina kvalitetnog komuniciranja posebno je važna za lidere; to im omogućuje učinkovitu i jasnu artikulaciju svojih ideja, i omogućuje im da motiviraju članove tima, inspiriraju ih i ohrabre u radu i postizanju osobnih profesionalnih i organizacijskih ciljeva. (LinkedIn, 2023)

Posebna vještina koja se razvija kroz bavljenje sportom, a može uvelike pomoći u bavljenju menadžmentom je vještina rada u timu. Rad u timu ima svoje specifičnosti, posebno u segmentu izazova i zahtjeva koje nosi sa sobom. Tim je “mala skupina ljudi u kojoj zajednički ciljevi imaju prednost nad individualnim” (Tudor i Srića, 1998: 14), što znači da svi članovi moraju, osim rada na svojim zadacima, također sustavno raditi i na tome da tim funkcionira kao jedna cjelina i da je kao takav usmjeren na zajedničke ciljeve. U sportu je vještina rada u timu nužna, posebno kod timskih sportova, ali i kod individualnih sportova jer u tom slučaju sportaš čini tim sa svojim suradnicima – trenerom, fizioterapeutom, menadžerom i drugima. Sudjelovanje u sportu uvelike razvija vještinu timskog rada, a to je posebno važno za obavljanje posla menadžera.

Kada je riječ o vještinama kao što su prilagodljivost i otpornost, to je također nužno u svakom sportu. Prilagodljivost se razvija kroz bavljenje sportom jer je nužna za opstanak u sportu, za

suočavanje s čestim nepredviđenim situacijama, preprekama, problemima, drugačijim ishodima od onih koji su planirani i sl. Otpornost se pak razvija kako bi se osoba mogla nositi sa stresom, kako je već spomenuto, koji je u sportu, posebno profesionalnom i vrhunskom, često prisutan. Te iste vještine u poslovnom će okruženju pomoći menadžerima da se lakše snalaze u kriznim situacijama ili u svakodnevnim izazovnim situacijama i neizvjesnostima. Važno je znati kako prihvatiti eventualni neuspjeh, kako se oporaviti od njega i kako se prilagoditi u skladu s promjenama koje se neminovno događaju. (LinkedIn, 2023)

U svijetu sporta ima puno primjera vrhunskih sportaša koji su nakon, ili čak za vrijeme, sportske karijere postali jednako uspješni u poslovnom svijetu, baveći se upravo menadžmentom na razne načine. Jedan od takvih primjera je slavni američki košarkaš Magic Johnson koji je nakon sportske karijere postao jako uspješan poduzetnik i investitor. Sličan primjer je i Alex Ferguson, škotski nogometni trener i bivši menadžer nogometnog kluba Manchester United. Ferguson je prvenstveno zaslužan za veliki uspjeh Manchester Uniteda, a nakon što se povukao iz svijeta sporta, počeo se baviti educiranjem na području vodstva i menadžmenta gdje je također postigao veliki uspjeh (Thompson, 2023).

Uz postavljanje ciljeva i strateško planiranje, učinkovitu komunikaciju i timski rad te prilagodljivost i otpornost, istraživanja pokazuju još jednu veoma bitnu vještinu koja se razvija kroz bavljenje sportom, a to je samodisciplina (Tanner, 2020). Sport zahtjeva od osobe da pomiče svoje granice, da trenira svoju ustrajnost i da jača svoju izdržljivost, a da bi u svemu tome uspjela, osoba mora imati disciplinu koja će joj omogućiti da ustraje i onda kada nailazi na probleme, kada nema dovoljno motivacije i volje, kada nema dovoljno fizičke ili psihičke snage i sl. Ta vještina u svijetu menadžmenta posebno je korisna u kriznim situacijama, ali i u situacijama kada elan, motivacija i volja nisu na najvišoj razini i kada nedostatak istih može dovesti do krivih odluka, pa i odustajanja.

Istraživanje koje je 1999. provedeno na uzorku od 60 učenika srednje škole pokazalo je da je kod srednjoškolaca koji su sportaši značajno više razvijena sposobnost upravljanja nego kod učenika koji se ne bave sportom (Dong Hak, 2022). Slično istraživanje, provedeno 2012. godine (MacIntosh i Spence, 2012) pokazalo je slične rezultate: otkriveno je da se učenici viših razreda srednjih škola koji se bave sportom bolje snalaze u međuljudskim odnosima, i to ne samo kada su u pitanju vršnjaci nego i drugi ljudi iz različitih skupina, te da se mogu bolje povezati s drugim ljudima općenito u bilo kojoj situaciji. Upravo su to ključne vještine potrebne

menadžeru koji vodi tim, s obzirom na to da su timovi u poslovnom okruženju uglavnom sačinjeni od ljudi različite dobi, sociokulturalne pozadine i sl. (Dong Hak, 2022).

Nadalje, istraživanje o razlikama u posjedovanju menadžerskih vještina između sportaša i nesportaša provedeno na prestižnim sveučilištima (Aries, McCarthy, Salovey i Banaji, 2004) pokazalo je da su te razlike značajne i to u, kako se i pretpostavljalo, korist sportaša. Drugim riječima, studenti koji su se bavili sportom pokazali su višu razinu upravljačkih sposobnosti. Uz to, imali su više samopouzdanja i više su sami sebe doživljavali kao osobe s razvijenim društvenim vještinama od studenata koji se nisu bavili sportom. Studenti sportaši također su bili samouvjereniji i više su pokazivali sklonosti i sposobnosti da preuzmu leadersku ulogu.

Međutim, postoje i studije koje nisu dokazale da bavljenje sportom utječe na to kakvu će osoba imati sliku o sebi, kao što je to pokazalo navedeno istraživanje. Brojne studije pokazale su, naime, da ne postoji jasna korelacija između bavljenja sportom i izgradnje samopouzdanja i samouvjerenosti (Dong Hak, 2022). Stoga zaključke, koji govore u prilog tome da su sportaši samouvjereniji i samopouzdaniji od nesportaša, treba uzeti s rezervom. Doh (2003) navodi studije koje su pokazale da su učenici koji su sudjelovali u organiziranim sportovima imali nešto niže rezultate u testovima kojima se mjerila zrelost. Postoje također studije koje pokazuju da su učenici koji se bave sportom imali slabije rezultate i u mjerenju samoučinkovitosti, vještine suočavanja, pozitivne asertivnosti i lokus kontrole, što je sve povezano sa zrelošću (Extejt i Smith, 2009). Postoje i studije (Blinde i Greendorfer, 1992; Spreitzer, 1994) čiji su rezultati pokazali da su studenti koji su se bavili sportom teže komunicirali s vršnjacima izvan svojih sportskih timova te da prijenos vještina s igrališta u svakodnevni život nije bio tako jednostavan (Extejt i Smith, 2009).

Istraživanje o ulozi sporta u razvoju leaderskih vještina provedeno u Južnoj Koreji 2022. godine, pokazalo je da sport igra važnu ulogu u razvoju budućih vođa, te da su se upravo u sportu pojavili brojni lideri koji su zauzeli visoke pozicije u poslovnom svijetu i društvu općenito. Pokazalo se da bavljenje sportom jača samodisciplinu, poštivanje pravila i rokova (Dong Hak, 2022).

Istraživanje o utjecaju sporta na razvoj upravljačkih vještina iz 2009. godine, koje je uključivalo 141 studenta iz SAD-a pokazalo je da postoji nekoliko razlika između studenata koji se bave sportom i onih koji se ne bave sportom, a najveće razlike među njima pokazale su se na području timskog rada i pisane komunikacija. Studenti koji se bave sportom pokazali su

se vještijima u timskom radu, dok su studenti koji se ne bave sportom bili uspješniji u pisanoj komunikaciji. sudionici sportskih ekipa pokazali su više vještine timskog rada. Studenti, pak, koji se nisu bavili sportom pokazali su se vještijima u pisanoj komunikaciji (Extejt i Smith, 2009). Navedeni rezultati pokazuju na to da se problematika utjecaja sporta na razvoj upravljačkih vještina ne smije promatrati kroz crno-bijelu prizmu, no u svakom slučaju, bavljenje sportom u određenoj mjeri utječe na neke od upravljačkih vještina.

Stoga je upravo cilj empirijskog dijela ovoga rada istražiti percepciju razvijenosti upravljačkih vještina kod sportski aktivnih i sportski neaktivnih studenata kako bi se dobio uvid u povezanost bavljenja sportom i upravljačkih vještina.

### **3. Metodologija rada**

U ovom se poglavlju navodi istraživački cilj i opisuju se metoda prikupljanja podataka i navode se izvori podataka.

#### **3.1. Istraživački cilj rada**

Cilj rada je razgraničiti upravljačke vještine koje se unapređuju angažiranjem studenata u sportskim aktivnostima, te empirijski utvrditi razlike u razvijenosti upravljačkih vještina između studenata koji se aktivno rekreativno bave sportom u odnosu na one koji su sportski neaktivni.

#### **3.2. Metode prikupljanja i izvori podataka**

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 41 studenta koji su izabrani iz mreže poznanika i osobnih kontakata. Ispitanicima je podijeljena *online* anketa koja je trajala od 8. do 15. lipnja 2024. Rezultati su prikazani tekstualno i grafički.



## 4. Opis istraživanja i rezultati

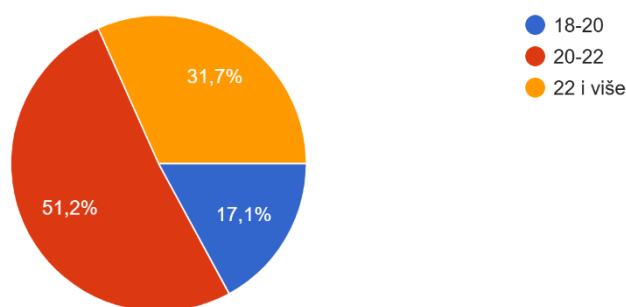
### 4.1. Opis istraživanja

Istraživanje je provedeno putem anketnog listića koji je objavljen na internetu. Anketa se sastojala od dva dijela. Prvi dio obuhvatio je 5 pitanja koja su se odnosila na spol, dob i studentski status ispitanika (diplomski ili prijediplomski studij) te na to je li se ispitanici bave sportom (amaterski ili profesionalno) te na učestalost bavljenja sportom (za one ispitanike koji su naveli da se bave sportom). Drugi dio ankete sadržavao je 6 pitanja u kojima su ispitanici ocjenjivali sljedeće: razvijenost svojih konceptualnih vještina, razvijenost svojih tehničkih vještina i razvijenost svojih vještina rada s ljudima. Također, ovaj dio ankete obuhvatio je i pitanja o tome u kojoj mjeri ispitanici ocjenjuju da je bavljenje sportom utjecalo na razvijenost upravljačkih vještina koje posjeduju, pitanja o tome koliko važnim za razvoj upravljačkih vještina smatraju akademske aktivnosti, a koliko sportske aktivnosti, te koliko smatraju važnim utjecaj pojedinih sportskih aktivnosti na razvoj upravljačkih sposobnosti.

### 4.2. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo više žena nego muškaraca (63,4 posto naspram 36,6 posto). Najviše ispitanika je, očekivano, u dobi od 20 do 22 godine, slijede po zastupljenosti ispitanici u dobi od 22 i više godina, a najmanji je udio ispitanika u dobi od 18 do 20 godina.

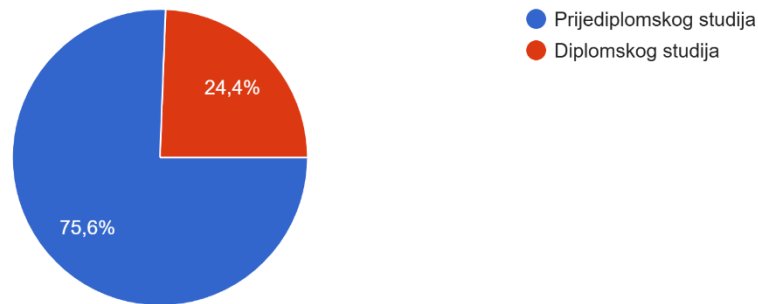
2. Vaša dob je:  
41 odgovor



Grafikon 1. Distribucija ispitanika prema dobi

Većina ispitanika su na prijediplomskom studiju, njih 75,5 posto, dok je manji dio ispitanika na diplomskom studiju.

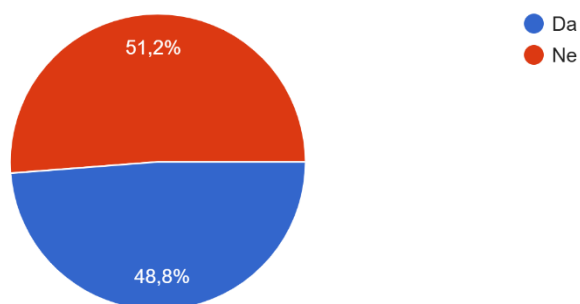
3. Student/ica ste:  
41 odgovor



**Grafikon 2. Distribucija ispitanika prema razini studija**

Među ispitanicima je više onih koji se ne bave sportom, nego onih koji se bave sportom, no razlika je manja od 5 posto.

4. Bavite li se amaterski ili profesionalno nekim sportom?  
41 odgovor

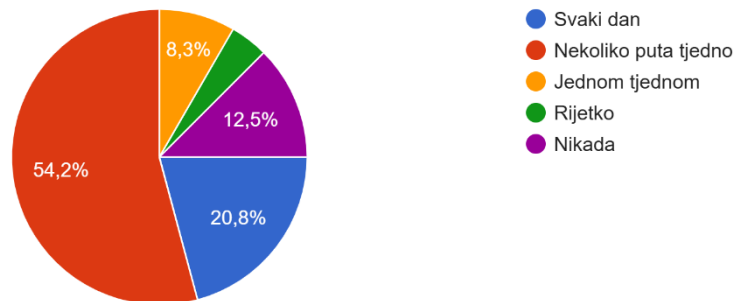


**Grafikon 3. Distribucija ispitanika prema odgovoru na pitanje bave li se sportom ili ne**

Većina ispitanika koji se bave sportom sportske aktivnosti upražnjavaju nekoliko puta tjedno, drugi po zastupljenosti su ispitanici koji se sportom bave svaki dan, treći su ispitanici koji se ne bave sportom nikada, a četvrti ispitanici koji se sportom bave jednom tjedno.

5. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno označite učestalost bavljenja sportskim aktivnostima.

24 odgovora

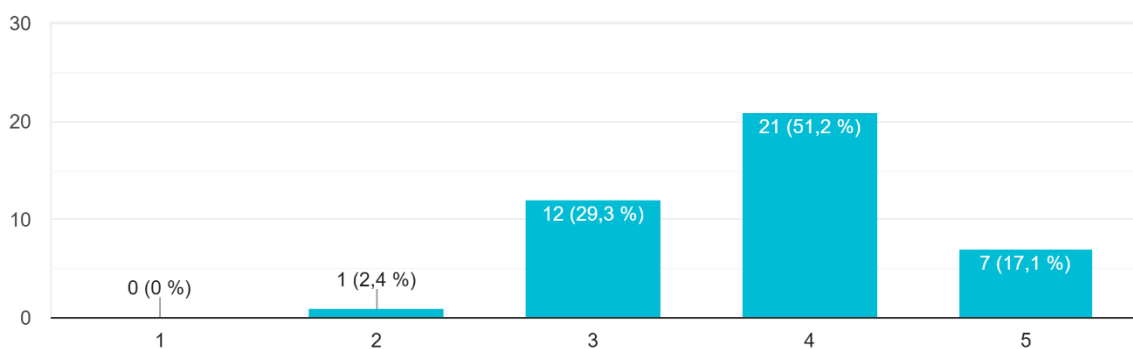


**Grafikon 4. Distribucija ispitanika prema učestalosti bavljenja sportom**

Većina ispitanika koji se bave sportom ocjenjuje svoje konceptualne vještine ocjenom 4, na skali od 1 do 5, pri čemu je 1 najniža, a 5 najviša vrijednost. Po zastupljenosti slijede ispitanici koji svoje konceptualne vještine ocjenjuju ocjenom 3, a na trećem su mjestu oni koji svoje konceptualne vještine ocjenjuju ocjenom 5, dok je najmanje onih (tek 1 ispitanik) koji svoje konceptualne vještine ocjenjuju ocjenom 2. Niti jedan ispitanik nije ocijenio svoje konceptualne vještine ocjenom 1.

1. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših konceptualnih vještina.

41 odgovor

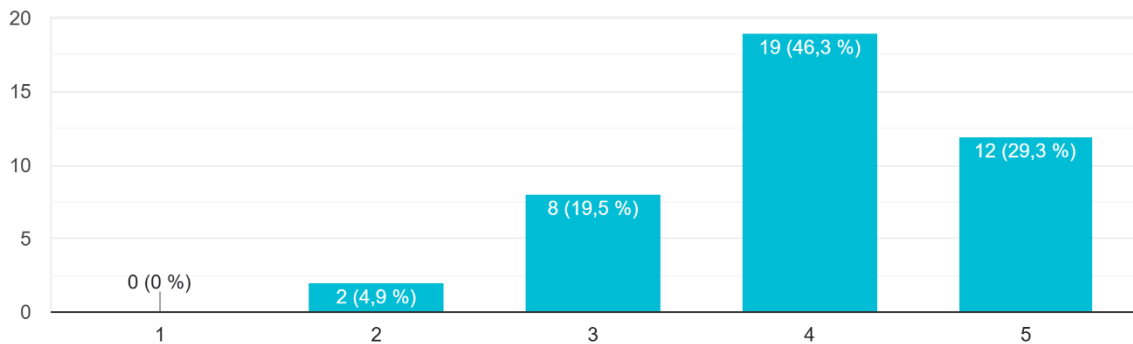


**Grafikon 5. Ocjena stupnja razvijenosti konceptualnih vještina**

Kada su ocjenjivali svoje tehničke vještine, najviše ispitanika navelo ocjenu 4, slijede po zastupljenosti ispitanici koji su naveli ocjenu 5, potom ispitanici koji su naveli ocjenu 3, dok je najmanje ispitanika koji su naveli ocjenu 2, a ni jedan ispitanik nije naveo najnižu ocjenu, 1.

2. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših tehničkih vještina.

41 odgovor

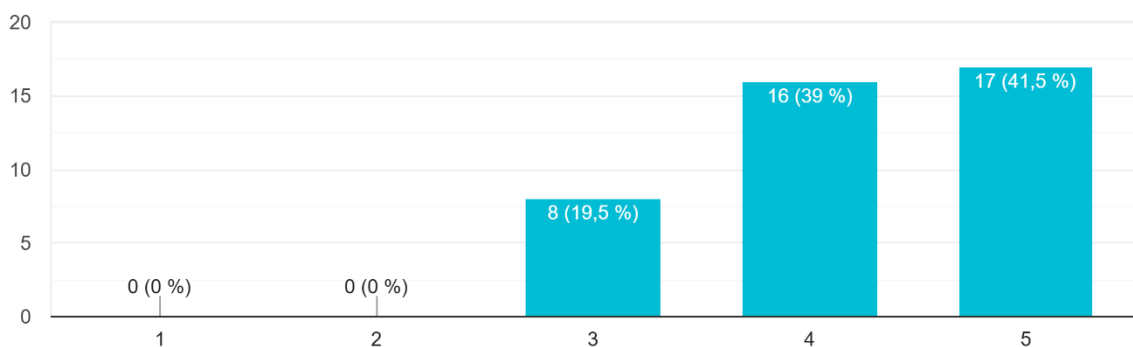


**Grafikon 6. Ocjena razvijenosti tehničkih vještina**

Pri ocjenjivanju svojih vještina rada s ljudima, najveći je udio ispitanika koji su svoje vještine rada s ljudima ocijenili najvišom ocjenom, 5, slijede ispitanici koji su naveli ocjenu 4, a potom oni koji su naveli ocjenu 3. Nitko od ispitanika nije u ovom ocjenjivanju naveo ocjenu 2 ni 1.

3. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših vještina rada s ljudima.

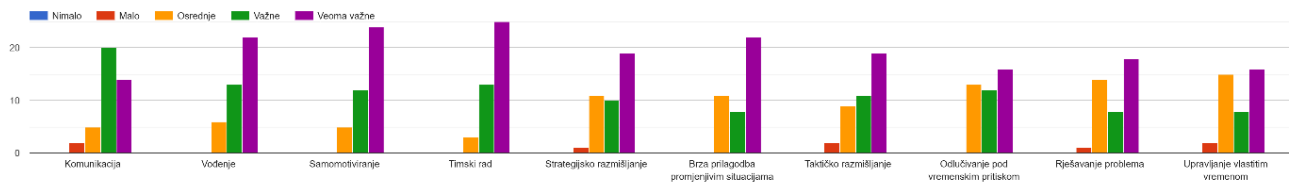
41 odgovor



**Grafikon 7. Ocjena vještina rada s ljudima**

Sljedeće pitanje bavi se procjenom o tome u kojoj mjeri sportske aktivnosti ispitanici smatraju važnima za razvijanje određenih sposobnosti kao što su komunikacija, vođenje, samomotiviranje, timski rad, strategijsko razmišljanje, sposobnost brze prilagodbe u promjenjivim uvjetima, taktičko razmišljanje, odlučivanje pod vremenskim pritiskom, rješavanje problema i upravljanje vlastitim vremenom. Za većinu navedenih sposobnosti (točnije, za sve osim za sposobnost komunikacije) ispitanici su u najvećoj ili velikoj mjeri naveli da je bavljenje sportom “veoma važno” za razvijanje te sposobnosti. Ispitanici su pritom važnost bavljenja sporta najviše istaknuli za razvoj sposobnosti timskog rada, samomotiviranja, vođenja i brze prilagodbe promjenjivim situacijama.

4. Ocijenite u kojoj mjeri su sportske aktivnosti važne za razvijanje svake od dolje navedenih sposobnosti.



**Grafikon 8. Ocjena utjecaja sporta na razvijanje određenih sposobnosti**

Pri usporednoj procjeni važnosti utjecaja akademskih i sportskih aktivnosti za razvoj upravljačkih vještina, obje vrste utjecaja ispitanici su ocijenili važnima, i to gotovo jednako važnima.

5. Označite Vaše slaganje s navedenom izjavom.



**Grafikon 9. Ocjena važnosti akademskih i sportskih aktivnosti za razvoj upravljačkih vještina**

Ispitanici su u zadnjem pitanju ocjenjivali u kojoj mjeri smatraju da je određeni tip sportskih aktivnosti (individualne, natjecateljske, timske, rekreativne) važan u razvijanju upravljačkih vještina. Kao najučinkovitije ocjenjene su natjecateljske sportske aktivnosti.

6. Označite u kojoj se mjeri slažete s učinkovitošću svakog navedenog tipa sportskih aktivnosti u razvijanju upravljačkih vještina.



**Grafikon 10. Ocjena učinkovitosti pojedinih tipova sportskih aktivnosti u razvoju upravljačkih vještina**

Značajno je više žena među ispitanicima (63,4 posto naspram 36,6 posto muškaraca), što nije očekivano, dok je očekivano najviše ispitanika u dobnoj skupini od 20 do 22 godina te na preddiplomskom studiju. Također je relativno neočekivano da je više ispitanika koji se ne bave sportom nego onih koji se bave sportom, no treba napomenuti da je razlika mala, manja od 5 posto.

Većina ispitanika koji se bave sportom to radi nekoliko puta tjedno. Oni svoje konceptualne vještine većinom ocjenjuju visokom ocjenom 4, tehničke vještine također ocjenom 4, vještine rada s ljudima ocjenom 5. Većina ispitanika bavljenje sportom smatra „veoma važnim“ za razvoj vještina komunikacija, vođenja, samomotiviranja, tmskog rada, strategijskog razmišljanja, sposobnosti brze prilagodbe u promjenjivim uvjetima, taktičkog razmišljanja, odlučivanja pod vremenskim pritiskom, rješavanja problema i upravljanja vlastitim vremenom. Sportske aktivnosti ispitanici su ocijenili gotovo jednako važnima kao i akademske aktivnosti. Ispitanici su među individualnim, natjecateljskim, tmskim i rekreativnim, najučinkovitijim u razvoju upravljačkih vještina ocijenili natjecateljske sportske aktivnosti

## 5. Rasprava

Istraživanje je pokazalo da gotovo jedan udio ispitanika (među kojima je veći udio žena, te je većinom riječ o osobama u dobi od 20 do 22 godine, uglavnom na prijediplomskom studiju) koji se bave sportom ili koji se ne bave sportom (profesionalno ili amaterski), odnosno nešto je manje ispitanika koji se bave sportom (48,8 postu u odnosu na 51,2 posto). Ispitanici koji se bave sportom sportske aktivnosti uglavnom upražnjavaju nekoliko puta tjedno ili svaki dan. Pritom bavljenje sportom povezuju sa svojim upravljačkim vještinama, odnosno ocjenjuju, generalno gledano, da bavljenje sportom pozitivno utječe na razvoj upravljačkih vještina. Svoje konceptualne vještine ispitanici su najvećim dijelom ocijenili ocjenom 4, svoje tehničke vještine također ocjenom 4, a svoje vještine rada s ljudima najviše ispitanika ocijenilo je ocjenom 5.

Za sve navedene sposobnosti - komunikaciju, vođenje, samomotiviranje, timski rad, strategijsko razmišljanje, sposobnost brze prilagodbe u promjenjivim uvjetima, taktičko razmišljanje, odlučivanje pod vremenskim pritiskom, rješavanje problema i upravljanje vlastitim vremenom - ispitanici su u najvećoj ili velikoj mjeri naveli da na razvoj istih uvelike utječe bavljenje sportom. Pritom su ocijenili da bavljenje sportom najviše utječe razvoj sposobnosti timskog rada, samomotiviranja, vođenja i brze prilagodbe promjenjivim situacijama. Ovaj se rezultat može lako povezati sa sportom jer veliki broj sportova, posebno timskih i natjecateljskih, razvija upravo sposobnosti kao što su timski rad i visoka razina fleksibilnosti koja omogućuje prilagodbu u promjenjivim uvjetima. Također, svaki sport zahtjeva pomicanje granica izdržljivosti, što potom pozitivno utječe na razvijanje sposobnosti samomotiviranja. Vođenje je sposobnost na koju bavljenje sportom također može značajno utjecati posebno kada je riječ o osobama koje su na čelu tima, ali i kada je riječ o timskim sportovima općenito, jer u takvim timovima gotovo svaka osoba (član tima) u nekom trenutku i/ili u nekom segmentu ima ili preuzima ulogu vođe.

Zanimljivo je da ispitanici gotovo jednako važnim smatraju utjecaj sporta na razvoj upravljačkih sposobnosti, kao i utjecajem akademskih aktivnosti – ovo pokazuje da ispitanici (studenti) smatraju bavljenje sportom veoma važnim faktorom u razvijanju upravljačkih vještina. Pritom ističu natjecateljske sportove kao sportove koji najviše utječu na razvoj upravljačkih vještina.

Ovi rezultati slični su onima koji pokazuju da bavljenje sportom pozitivno utječe na razvoj upravljačkih vještina i da je pritom taj utjecaj značajan.

Osim što su brojna istraživanja pokazala da se već i kod djece koja se bave sportom razvijaju brojne vrste vještina, i motoričke kao i intelektualne i mentalne, a posebno socijalne i vještine komunikacije, također se pokazalo da sport i kod mladih, studenata i osoba starijih dobnih skupina razvija brojne sposobnosti, ponajprije zbog toga što bavljenje sportom iziskuje posjedovanje određenih sposobnosti i vještina. Te sposobnosti i vještine prvenstveno su upornost, izdržljivost, fizička i mentalna stabilnost, organiziranost, konzistentnost, marljivost, profesionalnost, poređenost cilju. Bavljenje sportom razvija ove vještine kod osoba koje ih već posjeduju, ali su izgrađene u manjoj mjeri, kao i kod osoba koje te vještine uopće nisu imale. Razina u kojoj bavljenje sportom utječe na razvoj upravljačkih sposobnosti uvelike varira i ovisi i o vrsti sporta i o tome je li se osoba sportom bavi profesionalno ili amaterski, te ovisi i o osobi i njenim već postojećim obilježjima, sposobnostima i vještinama, kao i o njenim ciljevima.

Istraživanja iz područja psihologije pokazala su da osoba koja se profesionalno bavi sportom mora imati poseban set vještina, ponajprije vještine efikasnog nošenja sa stresom, što je također jedna od ključnih vještina upravljanja. Uspješni sportaši imaju više izražene sposobnosti motiviranja sebe i drugih, što je odlika vrhunskih menadžera, te predanosti cilju, što je također odlika koju trebaju imati vrhunski menadžeri. Bavljenje sportom, posebno ako je ono učestalo i konstantno, razvija i vještinu strpljenja što je također od iznimne važnosti za efikasno upravljanje.

Istraživanja provedena osamdesetih i devedesetih godina pokazala su da studenti koji se bave sportom imaju bolje razvijene vještine ophođenja s drugim ljudima. To se također podudara s rezultatima ovog istraživanja u kojem su studenti ispitanici naveli upravo timski rad kao jednu od najvažnijih upravljačkih vještina koja se razvija bavljenjem sportom, a također su visokim ocjenama ocijenili i svoje vještine ophođenja s ljudima za koje također smatraju da je na njih pozitivno utjecalo bavljenje sportom.

Zanimljivo je da kada je riječ o komunikaciji, koja se u brojnim drugim istraživanjima pokazala kao jedna od ključnih vještina na čiji razvoj bavljenje sportom djeluje pozitivno, studenti koji su sudjelovali u ovom istraživanju smatraju procjenjuju da od navedenih sposobnosti, a to su vođenje, samomotiviranje, timski rad, strategijsko razmišljanje, sposobnost brze prilagodbe u



promjenjivim uvjetima, taktičko razmišljanje, odlučivanje pod vremenskim pritiskom, rješavanje problema i upravljanje vlastitim vremenom, bavljenje sportom najmanje djeluje na razvijanje komunikacije. Ovaj segment trebalo bi dodatno istražiti, posebno s obzirom na to da je komunikacija ključna za timski rad (koji su ispitanici ocijenili kao jednu od vještina upravljanja na koje sport posebno pozitivno djeluje) i s obzirom na to da su ispitanici naveli kako zahvaljujući sportu visoko ocjenjuju svoje vještine ophođenja s ljudima za što je komunikacija također ključna. Zanimljivo je ovdje spomenuti istraživanje o utjecaju sporta na razvoj upravljačkih vještina iz 2009. godine, provedeno u SAD-u na uzorku od 141 studenta, koje je pokazalo da su studenti koji se bave sportom vještiji u timskom radu, a studenti koji se ne bave sportom uspješniji u pisanoj komunikaciji.

Kada je riječ o učinkovitoj komunikaciji i vještini timskog rada, to je zapravo osnova svakog sporta, posebno timskih sportova, i bez tih vještina nemoguće se i bavljeno sportom i bavljenjem menadžmentom. Komunikacija s drugim članovima tima mora biti otvorena, učinkovita, brza (pravovremena), jer se odluke često moraju donositi brzo, a često se u procesu postizanja cilja događaju i brojne nepredvidljive situacije u kojoj je adekvatno kolanje i širenje informacija od ključne važnosti. I druga istraživanja, navedena ranije u radu, pokazala su da kvalitetna komunikacija među članovima tima jača povezanost tima, povjerenje među članovima, sposobnost aktivnog slušanja i dr.

Općenito gledano, može se zaključiti da bavljenje sportom pozitivno djeluje na razvijanje vještina upravljanja, i to posebno na vještine ophođenja s ljudima, što podrazumijeva i komunikaciju, odnosno općenito međuljudske odnose, kao što su pokazala i prethodna istraživanja (jedno od njih pokazalo je da su učenici viših razreda srednjih škola koji se bave sportom bolji u međuljudskim odnosima, i to ne samo sa vršnjacima nego općenito).

U sljedećoj tablici prikazana je usporedba prosječnih ocjena vještina sportski aktivnih i sportskih neaktivnih studenata kako bi se procijenilo jesu li sportski aktivni studenti imali u prosjeku veće ocjene vještina upravljanja.

**Tablica 2. Usporedba prosječnih ocjena vještina sportski aktivnih i sportski neaktivnih studenata**

RAZVIJENOST	SPORTSKI AKTIVNI	SPORTSKI NEAKTIVNI
Konceptualne vještine	4,20	3,85
Tehničke vještine	4,15	3,86
Vještine rada s ljudima	4,60	3,90

Kao što se i pretpostavljalo, sportski aktivni studenti imaju više prosječne ocjene u svim kategorijama vještina upravljanja (konceptualnim, tehničkim i vještinama rada s ljudima). Najveća razlika u ocjenama, u korist sportski aktivnih studenata, je u ocjenama vještina rada s ljudima (razlika od 0,70), zatim u ocjenama konceptualnih vještina (0,35), a najmanja razlika je u ocjenama tehničkih vještina.

## 6. Zaključak

Istraživanje provedeno na prigodnom uzorku od 41 studenta većinom u dobi od 20 do 22 godine pokazalo je da oni od njih koji se bave sportom (a to je njih 48,8 posto) procjenjuju da sport ima značajan utjecaj na razvoj njihovih upravljačkih vještina. Svoje upravljačke vještine pritom ocjenjuju vrlo visokim ocjenama: konceptualne vještine najvećim dijelom ocijenili su ocjenom 4, tehničke vještine također ocjenom 4, a vještine rada s ljudima ocjenom 5. Općenito gledano, ispitani studenti ocjenjuju da sport najviše utječe na razvoj vještina timskog rada, samomotiviranja, vođenja i brze prilagodbe promjenjivim situacijama. Studenti smatraju sport toliko važnim u razvoju upravljačkih vještina da utjecaj bavljenja sportom gotovo izjednačavaju s utjecajem akademskog obrazovanja. Zanimljivo je da od svih navedeni sposobnosti - a to su komunikacija, vođenje, samomotiviranje, timski rad, strategijsko razmišljanje, sposobnost brze prilagodbe u promjenjivim uvjetima, taktičko razmišljanje, odlučivanje pod vremenskim pritiskom, rješavanje problema i upravljanje vlastitim vremenom – studenti procjenjuju da bavljenje sportom najmanje djeluje na razvijanje komunikacije, iako je ona ključna za vještine timskog rada i vještine rada s ljudima za koje ispitani studenti smatraju da bavljenje sportom na njih najviše djeluje.

Treba uzeti u obzir da je istraživanje imalo određena ograničenja: kao prvi, uzorak ispitanika je prigodni, a ne reprezentativni, zatim, korištena je metoda deskriptivne statistike frekvencija i prosječnih ocjena, a ne statistički testovi razlika između dva neovisna uzorka.

Međutim, i ovo istraživanje pokazalo je da postoji pozitivna povezanost između bavljenja sportom i poboljšanja upravljačkih vještina, što je doprinos istraživanjima koji se bave tom temom i argument u prilog tezi da je riječ o relaciji koju je potrebno dalje i detaljnije istraživati. Kao što se i pretpostavljalo, sportski aktivni studenti imaju više prosječne ocjene u svim kategorijama vještina upravljanja (konceptualnim, tehničkim i vještinama rada s ljudima). Najveća razlika u ocjenama, u korist sportski aktivnih studenata, je u ocjenama vještina rada s ljudima (razlika od 0,70), zatim u ocjenama konceptualnih vještina (0,35), a najmanja razlika je u ocjenama tehničkih vještina.

## Literatura

1. Aries, E., McCarthy, D., Salovey, P., Banaji, M. R. (2004). A comparison of athletes and non-athletes at highly selective colleges: Academic performance and personal development. *Research in Higher Education*, 45 (6), 577 - 602.
2. Astin, A. W. (1997). *Four critical years: effects of college on beliefs, attitudes, and knowledge*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Blinde, E. M., Greendorfer, S. L. (1992). Conflict and the college sportexperience of women athletes. *Women's Sports and Physical Activity Journal*, 1, 97-113.
4. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
5. Doh, J. (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (1), 54 - 57.
6. Dong Hak, K. (2022). The Role of Sports in the Development of Leadership Skills in South Korea. *International Journal of Sports Science*, 12(2): 43 – 51.
7. Ewing, M. E., Gano-Overway, L. A., Branta, C. F., Seefeldt, V. D. (2002). The role of sports in youth development. U: Gatz, M., Messner, M. A., Ball- Rokeach, S. J. (ur.). *Paradoxes of Youth and Sport*, 31 - 47. Albany: State University of New York Press.
8. Extejt, M. M., Smith, J. E. (2009). Leadership development through sports team participation. *Journal of Leadership Education*, Vol. 8, Issue 2.
9. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište.
10. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2 No. 2.
11. Geczi, G., Toth, L., Sipos, K., Fugedi, B., Dancs, H., Bogнар, J. (2009). Psihološki profil mladih hokejaša na ledu članova mađarske nacionalne vrste. *Kineziologija*, Vol. 41 No. 1.
12. Health Direct (2022). *Developing life skills through sports*. [Online]. Dostupno na: <https://www.healthdirect.gov.au/developing-life-skills-through-sports> [pristupljeno: 24. veljače 2014].
13. Horn, R. (2012). *The Business Skills Handbook*. London: Chartered Institute for Personal Development.
14. Hrvatska enciklopedija (2024). *Sport*. [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/sport> [pristupljeno: 24. travnja 2024.].
15. Ilić, G. (2005). *Osnovi menadžmenta*. Banja Luka: Poljoprivredni fakultet

16. Klindžić, M., Pavković, K. (2021). Vještine kao ključni činitelj zapošljivosti diplomanata poslovne ekonomije – percepcije poslodavaca i diplomanata. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 11 No. 1, 2021.
17. LinkedIn (2023). *Three leadership and management skills you can learn from sports*. [Online]. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/3-leadership-management-skills-you-can-learn-from-sports-tckwf> [pristupljeno: 26. travnja 2024.].
18. MacIntosh, E., Spence, K. (2012). An Exploration of Stakeholder Values: In Search of Common Ground within an International Sport and Development Initiative. *Sport Management Review* 15 (2012), 404 – 415.
19. Martić, B. (2023). Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije. *Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*, Vol. 2 No. 1.
20. Ryan, F. J. (1989). Participation in intercollegiate athletics: Affective outcomes. *Journal of College Student Development*, 30(2), 122 - 128.
21. Spreitzer, E. (1994). Does participation in interscholastic athletics affect adult development? *Youth and Society* 25, (3), 368-388
22. Tanner, O. C. (2020). *How sports can teach workplace leadership skills*. [Online]. Dostupno na: <https://emergenetics.com/blog/sports-teach-leadership-skills/> [pristupljeno: 27. travnja 2024.].
23. Thompson, S. (2023): *Leadership lessons from sir Alex Ferguson: A masterclass in success*. LinkedIn, 07.11.2023. [Online]. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-lessons-from-sir-alex-ferguson-masterclass-stan-thompson-b2h8c> [pristupljeno: 15. lipnja 2024.].
24. Tudor, G., Srića, V. (1998). *Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult.
25. Sutevski, D. (2021). *Three management skills to become a better manager*. [Online]. Dostupno na: <https://www.entrepreneurshipinbox.com/202/managerial-skills/> [pristupljeno: 26. travnja 2024.].
26. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Menadžerske vještine ovisno o menadžerskim funkcijama i ulogama.....	4
Tablica 2. Usporedba prosječnih ocjena vještina sportski aktivnih i sportski neaktivnih studenata.....	26

## **Popis slika**

Slika 1. Potreba za određenim menadžerskim vještinama na svakoj od razina menadžmenta....	5
---	---

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Distribucija ispitanika prema dobi.....	17
Grafikon 2. Distribucija ispitanika prema razini studija.....	18
Grafikon 3. Distribucija ispitanika prema odgovoru na pitanje bave li se sportom ili ne.....	18
Grafikon 4. Distribucija ispitanika prema učestalosti bavljenja sportom.....	19
Grafikon 5. Ocjena stupnja razvijenosti konceptualnih vještina.....	19
Grafikon 6. Ocjena razvijenosti tehničkih vještina.....	20
Grafikon 7. Ocjena vještina rada s ljudima.....	20
Grafikon 8. Ocjena utjecaja sporta na razvijanje određenih sposobnosti.....	21
Grafikon 9. Ocjena važnosti akademskih i sportskih aktivnosti za razvoj upravljačkih vještina.....	21
Grafikon 10. Ocjena učinkovitosti pojedinih tipova sportskih aktivnosti u razvoju upravljačkih vještina.....	22

## Prilozi

### Prilog 1. Anketa

#### 1. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših konceptualnih vještina. \*

Konceptualne vještine su sposobnosti koje pojedincu omogućuju bolje razumijevanje složenih scenarija i razvoj kreativnih rješenja.

	1	2	3	4	5	
Nimalo razvijeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti razvijeno

#### 2. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših tehničkih vještina. \*

Tehničke vještine odnose se na poznavanje metoda, tehnika i alata koji su potrebni za izvršavanje specifičnih zadataka.

	1	2	3	4	5	
Nimalo razvijeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti razvijeno

#### 3. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših vještina rada s ljudima. \*

Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost menadžera da na najbolji mogući način surađuje s članovima tima kojim upravlja, odnosno da učinkovito radi s drugima i uz pomoć drugih, i kao menadžer i kao član tima.

	1	2	3	4	5	
Nimalo razvijeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti razvijeno

# Uloga sporta u razvijanju upravljačkih vještina

41 odgovor

Objavljivanje analize

Potvrđujem dobrovoljno sudjelovanje i dopuštam da moje anonimne odgovore priključite ostalim anonimnim odgovorima i kao takve koristite isključivo u prethodno navedenu svrhu.

 Kopiraj

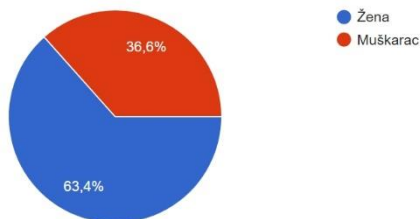
41 odgovor



1. Vaš spol je:

 Kopiraj

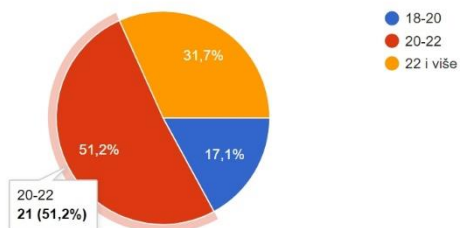
41 odgovor



2. Vaša dob je:

 Kopiraj

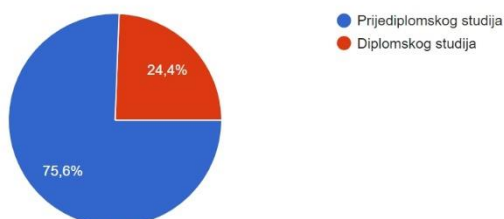
41 odgovor



3. Student/ica ste:

 Kopiraj

41 odgovor

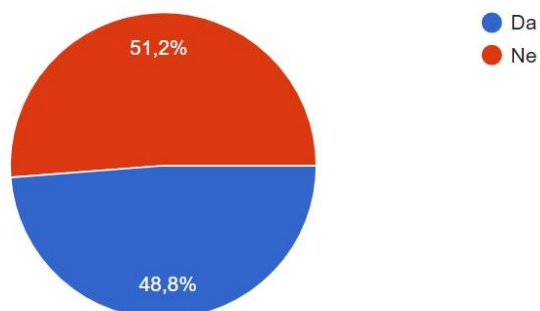




4. Bavite li se amaterski ili profesionalno nekim sportom?

 Kopiraj

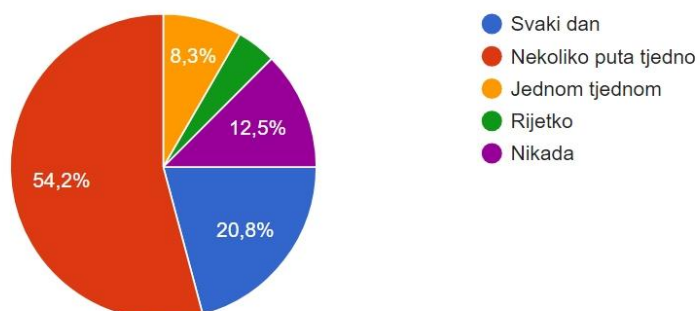
41 odgovor



5. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno označite učestalost bavljenja sportskim aktivnostima.

 Kopiraj

24 odgovora

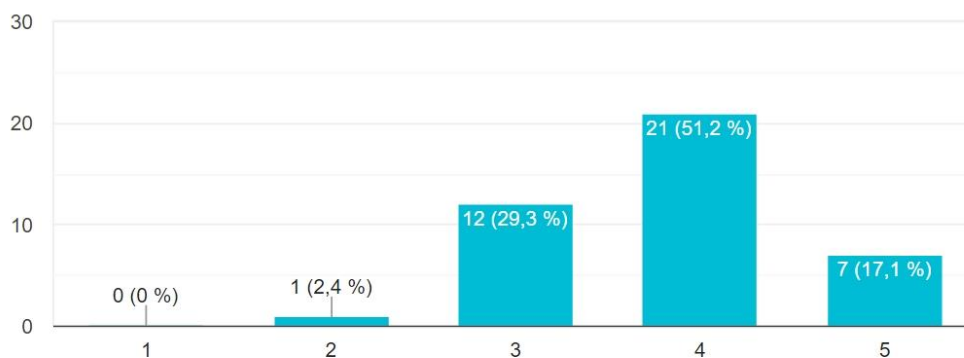


## Upravljačke vještine

1. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših konceptualnih vještina.

 Kopiraj

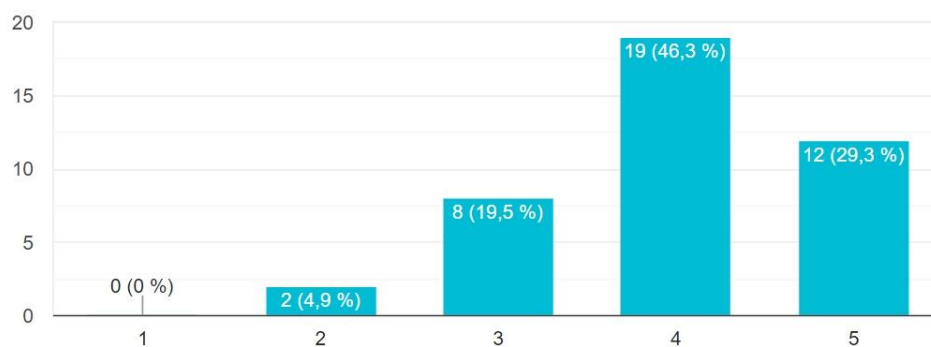
41 odgovor



## 2. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših tehničkih vještina.

Kopiraj

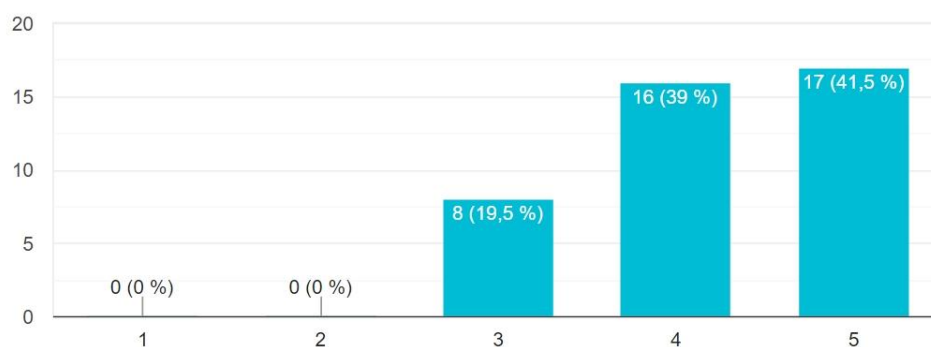
41 odgovor



## 3. Ocijenite stupanj razvijenosti Vaših vještina rada s ljudima.

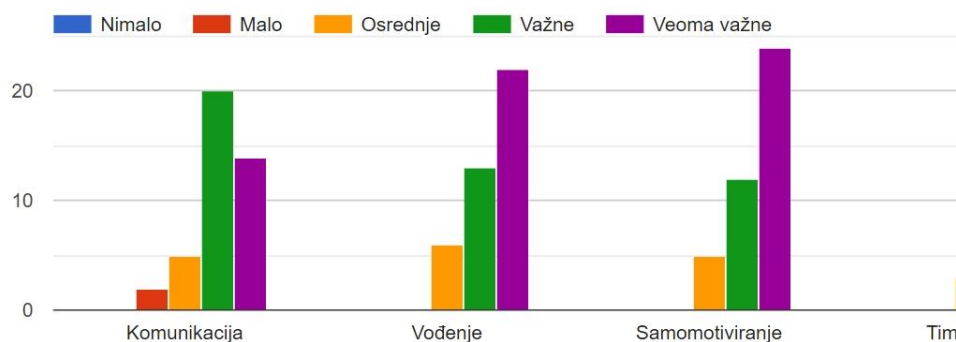
Kopiraj

41 odgovor



## 4. Ocijenite u kojoj mjeri su sportske aktivnosti važne za razvijanje svake od dolje navedenih sposobnosti.

Kopiraj



5. Označite Vaše slaganje s navedenom izjavom.

 Kopiraj



6. Označite u kojoj se mjeri slažete s učinkovitošću svakog navedenog tipa sportskih aktivnosti u razvijanju upravljačkih vještina.

 Kopiraj

