

Upravljanje poslovnim procesima rukometnog kluba u uvjetima pandemije COVID-19

Vulić, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:322001>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – Menadžment

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA RUKOMETNOG
KLUBA U UVJETIMA PANDEMIJE COVID-19
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF HANDBALL CLUB
IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC**

Diplomski rad

Student: Tomislav Vulić

JMBAG: 0067553010

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus

Zagreb, svibanj 2022.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da ni jedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da ni jedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da ni jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

vlastoručni potpis

mjesto, datum

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that non part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

personal signature of the student

place and date

SAŽETAK

Upravljanje poslovnim procesima izrazito je važno za ostvarivanje strateških ciljeva svake organizacije, a tako i rukometnog kluba. U uvjetima pandemije COVID-19 to se pokazalo kao jedna od ključnih stvari za preživljavanje organizacije. Pandemija je pogodila svakodnevni život sportaša te su uvedene mjere dovele čak i do prekida treninga i natjecanja. Oni koji su se tome uspjeli prilagoditi, uspjeli su izaći iz pandemije spremni za nove izazove. U Republici Hrvatskoj rukomet je jedan od nacionalnih sportova, ali i on nije ostao nepošteđen. Predmet ovog rada je analizirati poslovne procese rukometnog kluba MRK Sesvete i vidjeti kako su u uvjetima pandemije COVID-19 uspjeli ostvariti povijesne klupske sportske rezultate.

Ključne riječi: upravljanje poslovnim procesima, rukometni klub, pandemija covid-19

SUMMARY

Business process management is extremely important for achieving an organisation's strategic goals, as well as handball clubs'. In the conditions of COVID-19 pandemic that turned out to be one of the key elements for an organisation's survival. Pandemic influenced sportsmen's everyday life and anticovid measures even lead to forbidding training and competitions. Those who managed to adapt came out of the pandemic ready for new challenges. In the Republic of Croatia handball is one of the national sports, but even handball wasn't spared. The subject of this paper is to analyse the business processes of handball club MRK Sesvete to see how they managed to achieve historic sports results during the COVID-19 pandemic.

Key words: business process management, handball club, covid-19 pandemic

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA KAO PRISTUP POSLOVANJU	3
2.1. Definicija poslovnih procesa	3
2.2. Koncept upravljanja poslovnim procesima	7
2.3. Analiza poslovnih procesa	11
2.4. Promjena poslovnih procesa	15
3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA RUKOMETNOG KLUBA	16
3.1. Poslovni ciljevi rukometnog kluba	16
3.2. Podjela poslovnih funkcija unutar rukometnog kluba	18
3.3. Glavni poslovni procesi rukometnog kluba	26
4. OGRANIČENJA SPORTA U REPUBLICI HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE COVID-19	31
4.1. O pandemiji COVID-19	31
4.2. Utjecaj pandemije COVID-19 na sport i sportska natjecanja u Republici Hrvatskoj ...	36
4.3. Organizacija i provedba rukometnih natjecanja u Republici Hrvatskoj u uvjetima pandemije COVID-19.....	41
5. ANALIZA UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA RUKOMETNOG KLUBA MRK SESVETE.....	45
5.1. Strategija, organizacijska struktura i procesna arhitektura rukometnog kluba MRK Sesvete	45
5.2. Analiza poslovnih procesa rukometnog kluba MRK Sesvete	52
5.3. Prijedlog promjene poslovnih procesa rukometnog kluba MRK Sesvete	54
5.4. Ograničenja istraživanja	56
6. ZAKLJUČAK	58
POPIS IZVORA	59
POPIS TABLICA.....	63
POPIS SLIKA	64
ŽIVOTOPIS	65

1. UVOD

Početkom 2020. godine proglašena je pandemija COVID-19. Pandemija i reakcija vlada diljem svijeta na pandemiju utjecale su na sve industrije pa tako i na industriju sporta. Zatvaranje i zabrana rada pojedinih sektora gospodarstva jako je zahvatila i sektor sporta u kojem su bili onemogućeni treninzi i natjecanja. Sport je na neko vrijeme stao, a čak su odgođene i Olimpijske igre 2020. Rukomet koji je jedan od hrvatskih nacionalnih sportova također nije ostao pošteđen.

1.1. Područje i cilj rada

COVID-19 virus je koji se prvo pojavio u Kini, a zatim se rapidno proširio ostatkom svijeta. Zbog brzog širenja Svjetska Zdravstvena Organizacija početkom 2020. godine proglasila je pandemiju. Kao odgovor na pandemiju, vlade diljem svijeta uvele u raznorazna zatvaranja – potpuna, u početku te djelomična u nastavku pandemije. Sve te, tzv. mjere, odnosno ograničenja, utjecale su na razne sektore gospodarstva. Jedan od sektora koji je bio izrazito pogođen ograničenjima je sektor sporta. U Republici Hrvatskoj jedan od nacionalnih sportova u kojem imamo najviše uspjeha je rukomet. Područje ovog diplomskog rada je napraviti pregled dostupnih informacija o upravljanju poslovnim procesima i kako je pandemija COVID-19, odnosno ograničenja koja su proizašla utjecala na upravljanje poslovnim procesima rukometnog kluba. Cilj rada je analizirati upravljanje poslovnim procesima rukometnog kluba i predložiti promjene poslovnih procesa istog.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U radu su korišteni sekundarni podaci prikupljeni analizom domaće i strane znanstvene i stručne literature dostupne putem knjižnice EFZG-a, knjižnice KIF-a te sadržane u bazama podataka kao što su Research Gate, Emerald, MDPI Open Acces Journals, Hrčak, Crosbi i dr. S obzirom na to da se radi o novonastaloj situaciji, korišteni su članci organizacija kao što su MUP, HZJZ, WHO, Our World in Data i dr. koji su ažurno i precizno pratili razvoj situacije.

Isto tako, s obzirom na to da se radi o specifičnoj temi, rukometu, korišteni su podaci dostupni putem Interneta od nacionalnog rukometnog saveza, najuspješnijih hrvatskih rukometnih klubova te nadležnih zakona. Nadalje, primarni podaci prikupljeni su kvalitativnom analizom provedbom intervjua s čelnim ljudima Muškog Rukometnog Kluba Sesvete. Kroz navedene intervjue stečen je detaljan uvid u situaciju u klubu prije i tijekom pandemije te je li i kako pandemija utjecala na praksu upravljanja poslovnim procesima.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad podijeljen je na pet poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju, predstavljene su područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju razrađena je tema upravljanja poslovnim procesima kroz potpoglavlja koja se bave definicijom poslovnih procesa, konceptom upravljanja poslovnim procesima te analizom i promjenom poslovnih procesa. U trećem poglavlju razrađeno je upravljanje poslovnim procesima rukometnog kluba kroz potpoglavlja koja obrađuju poslovne ciljeve, poslovne funkcije i poslovne procese rukometnog kluba. U četvrtom poglavlju obrađena su ograničenja sporta u Republici Hrvatskoj za vrijeme pandemije COVID-19, a to je detaljno razrađeno kroz potpoglavlja koja predstavljaju općenite informacije o pandemiji COVID-19, o tome kako je pandemija utjecala na sport i sportska natjecanja te kako je pandemija utjecala na organizaciju i provedbu rukometnih natjecanja u Republici Hrvatskoj. U petom poglavlju analizira se upravljanje poslovnim procesima u MRK Sesvete i to na način da se proučava strategija, organizacijska struktura i procesna arhitektura, a zatim detaljnije analiziraju poslovni procesi te se iznosi prijedlog promjene poslovnih procesa MRK Sesvete, kao i ograničenja istraživanja.

2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA KAO PRISTUP POSLOVANJU

Svrha svake organizacije je ostvarivanje zacrtanih strateških ciljeva jer bez ostvarivanja ciljeva gubi se smisao postojanja organizacije. Upravo zato potrebno je definirati što je ključno za ostvarivanje strateških ciljeva svake organizacije. Poslovni procesi jezgra su obavljanja posla u organizaciji.¹ Oni su također i nositelji lateralne suradnje među organizacijskim jedinicama i zaposlenicima.² Upravo zbog toga poslovni procesi su sve više prepoznati kao važna razina dizajniranja organizacije te im se počinje pridavati viša razina pažnje. Poslovni procesi važna su karika koja omogućuje povezivanje napora različitih organizacijskih jedinica te upravo zato je potrebno efikasno upravljati istima kako bi se ostvarili zacrtani strateški ciljevi organizacije. Uz to što je potrebno upravljati poslovnim procesima, potrebno je i postojanje šireg okvira procesnog upravljanja.³ Razvojem sustava upravljanja poslovnim procesima te definiranjem i razvojem procesne arhitekture organizacije moguće je uskladiti horizontalnu i vertikalnu dimenziju organiziranja te postići zacrtane strateške ciljeve organizacije.⁴

2.1. Definicija poslovnih procesa

Poslovni proces može se definirati kao strukturiran, analitičan, međufunkcijski skup aktivnosti koji je repetitivne prirode i zahtijeva neprestano unapređivanje.⁵ To su organizacijske aktivnosti s jasno utvrđenim početkom i završetkom tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za kupce.⁶ Poslovni proces obuhvaća širu definiciju od poslovne funkcije te obuhvaća percipiranje stvari na način na koji ih kupac percipira. Također, poslovni procesi nastoje povezati napore različitih organizacijskih jedinica te su izrazito bitna karika pri ostvarivanju strateških ciljeva. Poslovni procesi su zapravo akcije kroz koje organizacija stvara željeni output, a neki od primjera poslovnih procesa su proces razvoja novog proizvoda, proces

¹ Hernaus, T. (2018.), Integracija poslovnih procesa, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Zagreb, Školska knjiga, str. 140.

² Keen, P. G. W. (1997.), *The Process Edge: Creating Value Where It Counts*, Harvard Business School Press, Boston, str. 161

³ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 140.

⁴ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 140.

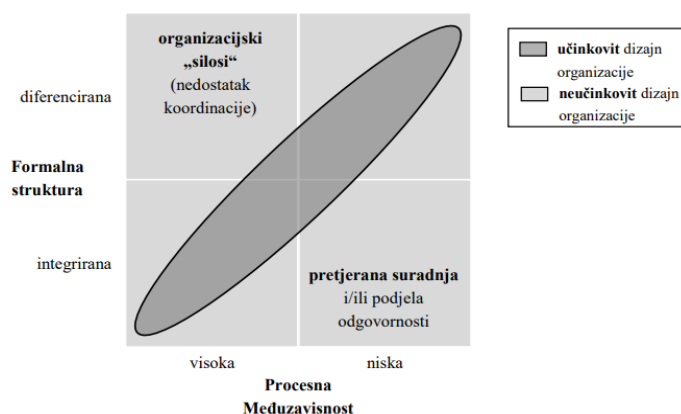
⁵ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 140.

⁶ Sikavica P. i Hernaus T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb, Novi informator, str. 318.

proizvodnje proizvoda, proces dostave proizvoda kupcima i dr. Ovisno o tome koji su strateški ciljevi organizacije, naglasak će biti stavljen na različite poslovne procese. Drugim riječima, dizajn poslovnih procesa ovisit će o strateškim ciljevima organizacije te ako poslovni procesi nisu usklađeni sa strateškim ciljevima, može doći do neostvarivanja zadanih ciljeva. Jedan od glavnih razloga neostvarivanja zacrtanih strateških ciljeva je nepostojanje strateškog okvira upravljanja poslovnim procesima uslijed čega različite procesne inicijative prisutne na nižim razinama organizacije ne pružaju značajnija unapređenja.⁷ Upravo zato je potrebno razumjeti odnos između strateških ciljeva, strategije i poslovnih procesa jer oni određuju i ostale aktivnosti unutar organizacije.

Poslovni procesi i organizacijska struktura su međusobno povezani, a što je organizacijska struktura složenija, to su bitniji i poslovni procesi. Ipak, poslovni procesi često su zanemareni zbog prevelikog naglaska na organizacijsku strukturu. Kako bi organizacija djelovala efikasno na putu ka ispunjenju svojih strateških ciljeva, bitno je da su poslovni procesi i struktura kongruentni, odnosno da se istovremeno dizajniraju i usklađuju, a što se još naziva i profunkcijskim dizajnom organizacije.⁸ Odnos između organizacijske strukture i poslovnih procesa utjecat će na učinkovitost dizajna organizacije, a to je prikazano na slici 1.

Slika 1 Odnos između organizacijske strukture i poslovnih procesa



Izvor: Hernaus, T. (2018.), Integracija poslovnih procesa, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 141.), Zagreb, Školska knjiga

Slika 1 prikazuje da će dizajn organizacije biti efikasan u slučaju integrirane formalne strukture i visoke procesne međuzavisnosti, odnosno u slučaju diferencirane formalne strukture i niske

⁷ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 141.

⁸ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 141.

procesne međuzavisnosti. Iz toga možemo zaključiti da što je organizacijska struktura integriranija, to će biti potrebna i viša procesna međuzavisnost, odnosno bit će potrebno posvetiti više pažnje dizajnu i upravljanju poslovnih procesa te organizacije.

Organizacijska struktura i poslovni procesi nisu izolirani dijelovi organizacije i ne možemo ih dizajnirati neovisno o onome najbitnijem – strateškim ciljevima organizacije i strategiji organizacije. Upravo zato, a kako bi organizacija bila efikasna pri ispunjavanju strateških ciljeva, potrebno je uskladiti strategiju, organizacijsku strukturu i poslovne procese. Tablica 1 prikazuje odnos strategije, organizacijske strukture i poslovnih procesa te je prikazano koji bi trebali biti ključni poslovni procesi i kakva bi trebala biti organizacijska struktura ovisno o tome kakva je strategija zastupljena. Isto tako, dobar je prikaz već zaključenog, a to je da su strategija, struktura i procesi u konstantnoj interakciji te da jedno bez drugog neće dovesti do ostvarenja željenih strateških ciljeva. Zato je izrazito bitno da organizacija uskladi svo troje kako bi povećala vjerojatnost za ostvarenje zadanih ciljeva.

Tablica 1 Odnos strategije, organizacijske strukture i poslovnih procesa

	Troškovno vodstvo (operacije)	Tržišni fokus (kupci)	Diferencijacija (proizvodi)
<i>Ključni procesi</i>	• Ispunjenje narudžbi • Inženjering procesa	• Pronalaženje kupca • Proces usluživanja • Upravljanje marketinškom komunikacijom	• Razvoj proizvoda • Pružanje tehničkih usluga • Upravljanje marketingom
<i>Organizacija i vještine</i>	• Centralizirano odlučivanje • Suradnja kroz lanac opskrbe	• Suradnja tržišnih i proizvodnih organizacijskih jedinica • Decentralizirano odlučivanje (partnerski odnos s kupcima)	• Visoka stopa inovativnosti i brzi razvoj proizvoda • Tehnički stručno osoblje
<i>Ključna obilježja procesa</i>	• Niski troškovi • Brzo izvođenje procesa	• Fleksibilnost • Ovlašćivanje zaposlenika	• Fleksibilnost • Proizvodi

Izvor: Hernaus, T. (2018.), Integracija poslovnih procesa, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 142.), Zagreb, Školska knjiga

Kako bi se lakše uskladili, potrebno je definirati procesnu arhitekturu organizacije koja jasnije određuje potrebne operacije na pojedinim razinama organizacije. Procesna arhitektura u užem

smislu predstavlja prikaz odnosa između glavnih procesa organizacije, dok je u širem smislu riječ o sustavnom i vrlo detaljnom opisu svih operacija i aktivnosti poduzeća.⁹ Razvoj procesne arhitekture zapravo za cilj ima određivanje gdje jedan poslovni proces prestaje, a gdje drugi počinje.¹⁰ Razvijanjem procesne arhitekture organizacije dolazi se do boljeg razumijevanja cjelokupnog sustava te se povećava usklađenost između poduzetih akcija što za posljedicu ima učinkovitije upravljanje poslovnim procesima na svim razinama organizacije. Procesna arhitektura diferencira organizaciju kroz nekolicinu ključnih, upravljačkih i potpornih poslovnih procesa.¹¹ Upravo razvijenom procesnom arhitekturom mogu se efikasnije modelirati poslovni procesi unutar organizacije.¹²

Ključni ili temeljni procesi su oni procesi koji počinju i završavaju s vanjskim kupcima te su izravno uključeni u stvaranje proizvoda ili usluge kao što su procesi razvoja novog proizvoda, ispunjenja narudžbi ili upravljanja odnosima s kupcima.¹³ Upravo zato što su to procesi koji stvaraju najveću vrijednost za organizaciju, oni bi trebali biti u centru pozornosti kada je riječ o upravljanju i unapređenju poslovnih procesa.¹⁴ Ovisno o tome koja je strategija organizacije, ključni procesi bit će različiti. U tablici 1 možemo vidjeti da organizacija kojoj je strategija troškovno vodstvo će biti fokusirana na proces ispunjenja narudžbi, dok će organizacija sa strategijom diferencijacije biti fokusirana na proces razvoja proizvoda.

Upravljački ili usmjeravajući procesi služe za, kao što ime kaže, za upravljanje i usmjeravanje poduzećem. U izvođenju upravljačkih procesa najčešće sudjeluju menadžeri najviše razine, a kako bi postavili organizacijske ciljeve, razvili i implementirali strategiju u svrhu ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva, utvrdili i oblikovali organizacijsku strukturu te upravljali uspješnošću poslovanja.¹⁵ Kroz upravljačke procese nadzire se i oblikuje izvođenje ključnih i potpornih poslovnih procesa, a to su najčešće procesi kao što su procesi planiranja, donošenja strateških odluka, komunikacije i sl.

Potporni ili omogućavajući procesi, kao što ime kaže, su procesi koji služe kao podrška poslovanju i omogućuju nesmetano odvijanje ključnih i upravljačkih procesa. Usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika odnosno kupaca/korisnika unutar organizacije, iako

⁹ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 362-363.

¹⁰ Dijkman, R., Vanderfeesten, I., Reijers, H.A. (2011.), *Designing a Business Process Architecture: An Overview of Approaches and their Use*, Eindhoven University of Technology, The Netherlands, str. 1.

¹¹ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 143.

¹² Dijkman, R., Vanderfeesten, I., Reijers, H.A. (2011.), op.cit., str. 2.

¹³ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 143.

¹⁴ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 327.

¹⁵ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 326-327.

neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim kupcima.¹⁶ Potporni procesi uglavnom podrazumijevaju tehnološku podršku, računovodstvenu podršku i slične oblike podrške. Upravo zato često znaju biti i outsourceni.

Organizacija određivanjem svojih ključnih procesa ujedno određuje i prioritete upravljanja poslovnim procesima. Kako bi organizacija točno utvrdila ključne procese, razvijeno je više pristupa koji to olakšavaju: dinamični, kontaktni i poslovno orijentirani pristup. Dinamični pristup prati ključne promjene stanja te rangira poslovne procese prema njihovoj važnosti, a ključnim procesima označava one koji pružaju najveći izvor dodane vrijednosti za kupce.¹⁷ Kontaktni pristup bazira se na definiranju kontakt-točaka s ključnim kupcima. Kontakt-točke su točke interesa i dodira s najvažnijim kupcima, a te točke su ključne u tome hoće li kupac biti zadovoljan ili neće.¹⁸ Poslovno orijentirani pristup se temelji na internoj perspektivi. Organizacija promatra trenutnu praksu te tako utvrđuje i kategorizira svoje aktivnosti, a razlikuje ključne aktivnosti od ostalih aktivnosti koje se ili karakterizira sporednima ili ih se nastoji outsourcati.¹⁹

2.2. Koncept upravljanja poslovnim procesima

Definiranjem poslovnih procesa može se doći do zaključka da su upravo poslovni procesi okosnica funkcioniranja organizacije. Prema procesnom pogledu, poslovni procesi predstavljaju jezgru funkcioniranja određene organizacije zato što se organizacija primarno sastoji od procesa, a ne proizvoda ili usluga.²⁰ Upravo zato važno je efikasno upravljati poslovnim procesima kako bi se postigli zadani strateški ciljevi. Upravljanje poslovnim procesima sustavan je pristup definiranju, oblikovanju, izvođenju i unapređenju svih procesa unutar organizacije.²¹ Kako bi upravljanje poslovnim procesima bilo efikasno, primjenjivati se mogu različite metode, poslovne politike i procedure, menadžerske tehnike i rješenja. Često se pri upravljanju poslovnim procesima koriste i softverska rješenja, a ono što je bitno je da takvi

¹⁶ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 327.

¹⁷ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 358.

¹⁸ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 145.

¹⁹ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 359.

²⁰ Bosilj Vukšić, V., Spremić, M., Omazić, M. A., Vidović, M. i Hernaus, T. (2006.), *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*, EFZG working paper series, (5), str. 7.

²¹ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 150.

sustavi budu generični i sposobni za prilagodbu procesima koje podržava jer takav softverski sustav mora moći rješavati različite slučajeve.²² Upravljanjem poslovnim procesima nastoji se ostvariti tri ključna organizacijska ishoda: jasnoća strateškog usmjerenja, usklađivanje resursa poduzeća i povećana disciplina u svakodnevnim operacijama.²³

Upravljanje poslovnim procesima disciplina je s ustanovljenim principima, metodama i alatima koja kombiniraju znanja iz IT-a, menadžmenta i industrijskog inženjeringa, a koji za cilj imaju unapređenje poslovnih procesa.²⁴ Organizacije, u svojim nastojanjima unapređenja poslovanja, najčešće poduzimaju sljedeće procesne inicijative: modeliranje i analiza procesa, procesna transformacija, unapređenje procesa na razini organizacijske jedinice, korištenje softvera za automatizaciju procesa, unapređenje međufunkcijskih procesa i osnivanje stručne jedinice za upravljanje poslovnim procesima.²⁵ Kvaliteta poslovnih procesa mijenja se s vremenom i uslijed utjecaja unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije.²⁶ Kako bi se moglo bolje kontrolirati sadašnje i prognozirati buduće poslovne rezultate, primjenjuje se koncept procesne zrelosti, koji omogućava procjenu trenutnog dizajna i efikasnosti poslovnih procesa, pruža smjernice za buduće aktivnosti procesnog unapređenja te omogućava usporedbu vlastitih s poslovnim procesima drugih organizacija.²⁷

Alati koji se koriste kako bi olakšali organizacijama postizanje procesne izvrsnosti nazivaju se modeli procesne zrelosti. Oni prikazuju životni ciklus razvoja procesne orijentacije i objašnjavaju različite faze koje je potrebno sekvencijalno proći da bi se u potpunosti ostvarile koristi od upravljanja poslovnim procesima.²⁸ Model zrelosti procesne orijentacije razvijen od strane K. P. McCormacka i W. C. Johnsona zasniva se na tri ključna elementa upravljanja poslovnim procesima, a to su procesni progled, procesna radna mjesta te procesni menadžment i mjerenje procesa.²⁹ Procesni progled element je kojim se stvara zajednički jezik komunikacije unutar organizacije, a uključuje dokumentiranje procesnih koraka, aktivnosti i zadataka u pisanom obliku. Procesna radna mjesta umjesto vertikalnih odgovornosti, uključuju

²² Weske, M., Van der Aalst, W.M.P., Verbeek, H.M.W. (2004.), *Advances in business process management*, Data & Knowledge Engineering 50 (2004), str. 2.

²³ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 342.

²⁴ Van der Aalst, W.M.P., La Rosa, M., Santoro, F.M. (2016.) *Business Process Management*, Bus Inf Syst Eng 58, str. 1.

²⁵ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 150.

²⁶ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 151.

²⁷ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 151.

²⁸ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 151.

²⁹ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 151. prema McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001.), *Business process orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Boca Raton, str. 795.

horizontalne odgovornosti čime se postiže da menadžeri postaju svojevrsni vlasnici procesa te postaju zaduženi za njihovu provedbu, ali i rezultate. Procesni menadžment i mjerenje procesa se odnosi na razvoj sustava za mjerenje procesne uspješnosti, nagrade za procesna unapređenja i ostale mjerne pokazatelje koji su orijentirani na pružanje dodane vrijednosti kupcima.³⁰ Ovisno o tome koliko su ovi procesni elementi razvijeni, moguće je procijeniti razinu procesne zrelosti organizacije. Postoje četiri evolucijske faze unutar modela zrelosti procesne orijentacije, a to su: ad hoc procesi, definirani procesi, povezani procesi i integrirani procesi.

U ad hoc fazi funkcijska organizacijska struktura je izražena, a horizontalna dimenzija organiziranja je nepostojeća.³¹ U ovoj fazi procesi su loše definirani i nestrukturirani te za upravljanje njima nitko nije zadužen, već su svi zaposlenici specijalizirani za svoj dio posla. Osim toga, ne postoji razumijevanje za upravljanje poslovnim procesima unutar organizacije, kao ni za mjerenje uspješnosti upravljanja poslovnim procesima. U definiranoj fazi se prelazi na funkcijsku organizacijsku strukturu s preklapajućim procesima.³² Organizacijska struktura uključuje procesni aspekt, ali je zapravo i dalje funkcijska. U ovoj fazi promjene procesa se provode kroz formalne procedure te procesi postaju definirani i prikazani procesnim dijagramima. Ipak, fokus je tek na najvažnijim poslovnim procesima, a može postojati i osoba zadužena za upravljanje pojedinim poslovnim procesom (tzv. vlasnik procesa). Ta uloga najčešće se dodjeljuje funkcijskim menadžerima koji mogu najefikasnije tu ulogu i obnašati. U povezanoj fazi uvodi se procesni menadžment te se upravljanje poslovnim procesima usklađuje sa strateškim ciljevima i strategijom organizacije. U ovoj fazi se formiraju procesni timovi, a također, za razliku od ranijih faza, poslovi su široko definirani te su prisutne procesne uloge izvan tradicionalnih poslovnih funkcija.³³ Što se tiče organizacijske strukture, ona je najčešće slična kao i u prethodnoj fazi, tj. funkcijska struktura s preklapajućim procesima. U ovoj fazi dolazi do institucionalizacije prakse upravljanja poslovnim procesima te se uvode i definiraju mjerni pokazatelji procesne uspješnosti.³⁴ Također, vlasnici procesa dobivaju veće ovlasti nego u prethodnoj fazi. U integriranoj fazi organizacijska struktura bazira se na procesima te poslovne funkcije postaju ili ravnopravne ili podređene poslovnim procesima. U ovoj fazi organizacijska struktura više nije funkcijska kao ranije, već se prelazi na procesnu matricu ili na procesnu organizacijsku strukturu s preklapajućim funkcijama.³⁵ Procesni menadžment

³⁰ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 151.

³¹ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 152. prema McCormack, K. et al. (2009.), op. cit., str. 794

³² Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 152.

³³ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 444.

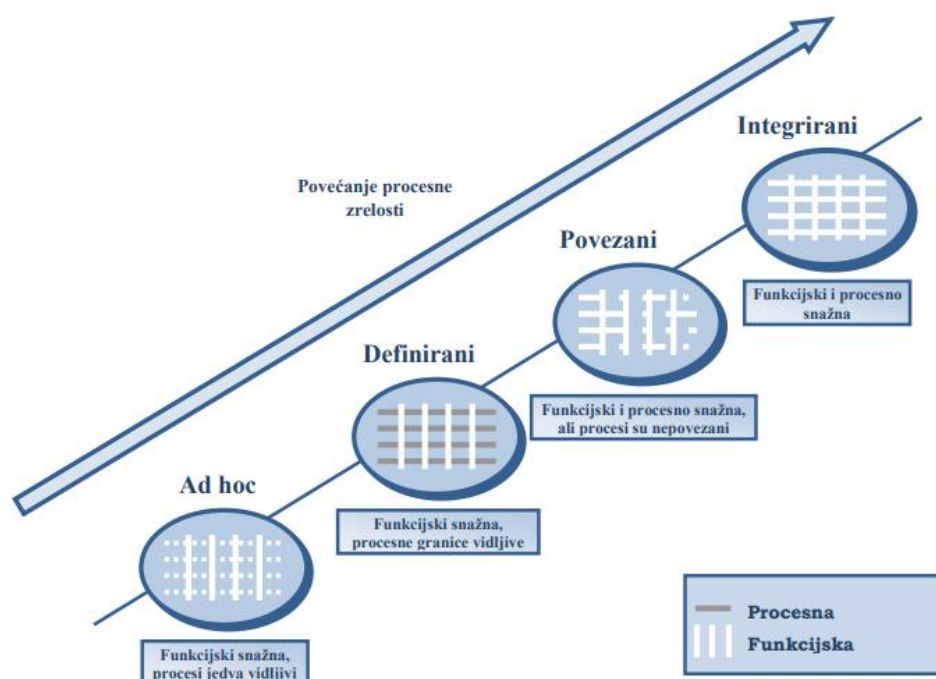
³⁴ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 153. prema McCormack, K. et al. (2009.), op. cit., str. 808.

³⁵ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 153.

standardni je dio organizacije, kao i mjerenje procesne uspješnosti. Osim toga, moguće je da unutar organizacije postoje specijalizirane organizacijske jedinice za upravljanje poslovnim procesima (BPM), koje su zadužene za implementaciju, razvoj metodologije i upravljanje procesima.³⁶

Slika 2 prikazuje model zrelosti procesne orijentacije s pripadajućim evolucijskim fazama i naglaskom stavljenim na funkcijsku i/ili procesnu dimenziju organiziranja kojim se ukratko prikazuju prethodno opisane faze.

Slika 2 Model zrelosti procesne orijentacije i njegove faze



Izvor: Hernaus, T. (2018.), Integracija poslovnih procesa, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 152.), Zagreb, Školska knjiga

Iako neće svaka organizacija dostići najviši nivo procesne zrelosti, ono čemu bi svaka organizacija trebala težiti je da procesno upravljanje postane dio strategije. Razina procesne zrelosti trebala bi biti u skladu sa strateškim ciljevima organizacije jer ulaganje u razvoj procesnog menadžmenta, a bez usklađenosti s ciljevima, može biti skupo, a neefikasno. Upravo zato potrebno je uskladiti jedno s drugim kako bi se postigli željeni rezultati. Povezivanje različitih organizacijskih jedinica i usklađivanje njihovog djelovanja bit će korisno za svaku

³⁶ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 153. prema Harmon, P., Tregear, R. (urednici) (2016.), *Questioning BPM?*, Meghan-Kiffer Press, Tampa, str. 17.

organizaciju, neovisno o razini procesne zrelosti kojoj teže, odnosno koju bi bilo optimalno za postići.

2.3. Analiza poslovnih procesa

Analiza poslovnih procesa provodi se s ciljem boljeg razumijevanja poslovnih procesa kako bi se isti mogli i unaprijediti. Različiti su razlozi zašto dolazi do pada kvalitete poslovnih procesa, a do pada kvalitete često dolazi uslijed djelovanja vanjskih ili unutarnjih čimbenika. U takvim situacijama kada dolazi do neželjenih promjena poslovnih procesa, menadžerima, ali i zaposlenicima postaje teže obavljati svoj posao. Upravo zato, kako uslijed toga ne bi došlo do pada kvalitete usluga/proizvoda koju organizacije pružaju svojim korisnicima, organizacije trebaju konstantno analizirati i unapređivati svoje poslovne procese.

Postupak unapređivanja poslovnih procesa odvija se kroz tri koraka, a to su prikazivanje poslovnih procesa, zatim analiza poslovnih procesa te na kraju provođenje promjene procesa. Prikazivanje poslovnih procesa služi kako bi se procesi lakše prikazali i predstavili zaposlenicima te na taj način olakšali prihvatanje cjelokupne procesne filozofije.³⁷ Prilikom izrade procesne dokumentacije nije potrebno dokumentirati apsolutno svaki proces, već samo one ključne, organizacije često imaju detaljnu dokumentaciju koju onda pospremaju u repozitoriju poslovnih procesa.³⁸ Poslovni procesi prikazuju se putem statičkih i dinamičkih metoda za modeliranje poslovnih procesa. Tri najčešća oblika statičkog prikazivanja procesa su prošireni EPC dijagram, međufunkcijski dijagram i BPMN dijagram.

EPC dijagrami omogućuju procesni pristup prikazivanjem događaja i aktivnosti.³⁹ Aktivnosti su prikazane pravokutnikom, a konačni rezultat provedenih aktivnosti šesterokutom. Simboli su povezani strelicama, one prikazuju smjer kretanja po dijagramu i logičkim operatorima. Svakoj aktivnosti unutar EPC dijagrama moguće je produžiti EPC dijagram niže razine koji zapravo prikazuju dekompoziciju te aktivnosti. Prošireni EPC dijagram koji se najčešće rabi ima simbole vezane za organizacijsku strukturu, resurse, informacijski sustav organizacije,

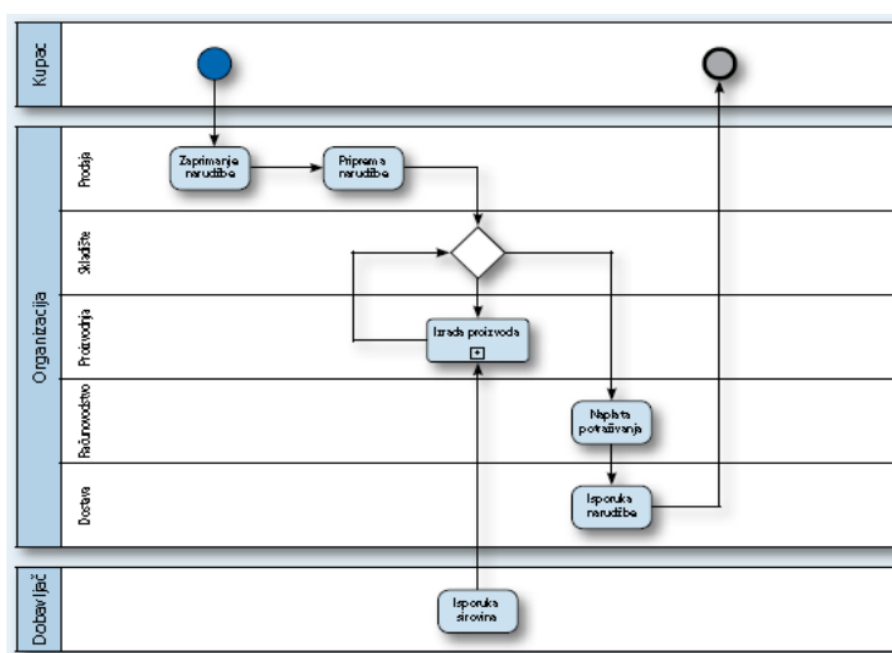
³⁷ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 146.

³⁸ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 146.

³⁹ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 146.

njihov tok i međusobnu povezanost.⁴⁰ Međufunkcijski dijagrami dodatno prikazuju kako su aktivnosti integrirane između organizacijskih jedinica. Tako je moguće vidjeti tko je zadužen za koju aktivnost te postoji podjela na „plivačke staze“ koji predstavljaju aktivnosti unutar neke organizacijske jedinice te na „bazene“ koji predstavljaju organizacije poput kupaca ili dobavljača, tj. onih koji su odgovorni za izvođenje konkretnog procesa.⁴¹ Drugim riječima, međufunkcijski dijagrami prikazuju tko je odgovoran za obavljanje koje aktivnosti te istovremeno naglašava kritičke točke između odijela/zaposlenika koji su izrazito važne za uspjeh poslovnog procesa. Slika 3 prikazuje međufunkcijski dijagram ispunjenja narudžbi.

Slika 3 Međufunkcijski dijagram ispunjenja narudžbi



Izvor: Hernaus, T. (2018.), Integracija poslovnih procesa, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 148.), Zagreb, Školska knjiga

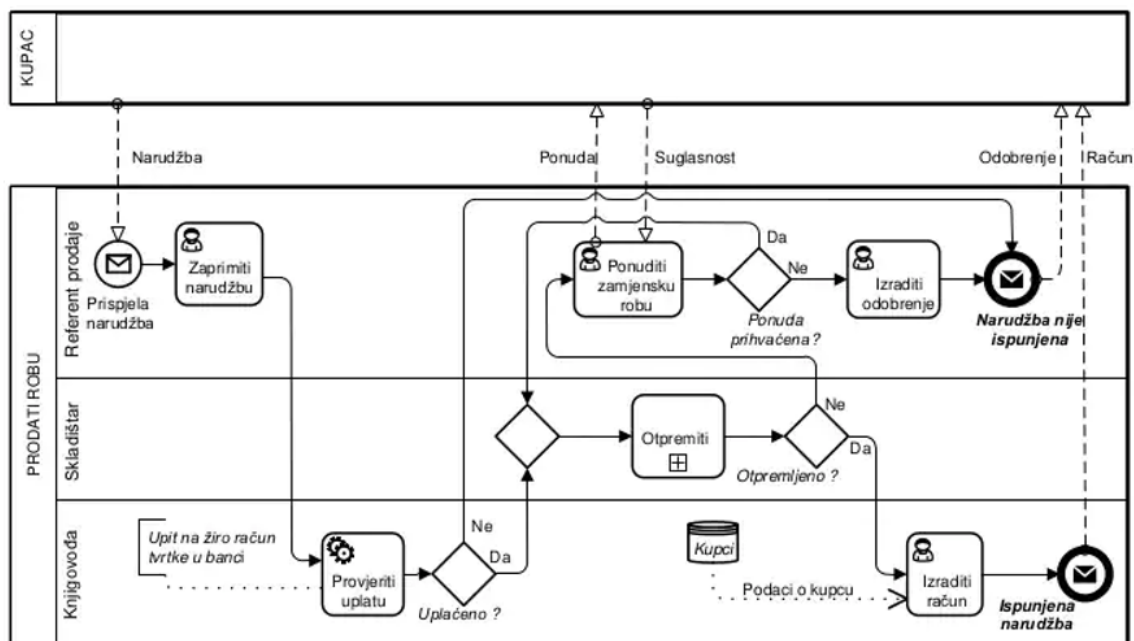
BPMN dijagrami su standardna metoda prikazivanja modela poslovnih procesa koju koriste programski alati za razvoj sustava za upravljanje poslovnim procesima te se zasnivaju na BPMN notaciji.⁴² BPMN dijagram pruža jednostavnu grafičku notaciju za modeliranje različitih aspekata poslovnih procesa. Postoje pet ključnih elemenata kod BPMN notacije, a to su objekti tijeka (događaji, aktivnosti, odluke), podaci (objekti, inputi, outputi, skladišta),

⁴⁰ Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T. i Kovačić, A. (2008.), *Upravljanje poslovnim procesima - organizacijski i informacijski pristup*, Zagreb, Školska knjiga, str. 161.

⁴¹ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 147.

⁴² Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008.), op. cit., str. 152.

Slika 4 BPMN diagram



<https://www.slideshare.net/Brumiko/modeliranje-poslovnih-procesa-uvod-u-bpmn-13320070>

⁴⁶ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 148.

Nakon što su poslovni procesi grafički prikazani, lakše je provesti analizu poslovnih procesa. Prilikom provođenja analize utvrđuju se važnost i uspješnost procesa te se određuje koje procese treba promijeniti. Uz to što se analizom opisuju slijed i struktura aktivnosti, također se procjenjuje efikasnost i efektivnost procesa.⁴⁷ Kvalitetno odrađena analiza poslovnih procesa može otkriti zašto dolazi do loših poslovnih rezultata te koje poslovne procese je potrebno promijeniti kako bi se to popravilo. U tablici 2 prikazani su simptomi koji ukazuju na probleme procesa te najčešći problemi dizajna procesa.

Tablica 2 Najčešći simptomi i problemi u dizajnu procesa

Problemi u dizajnu procesa	Simptomi problema u dizajnu procesa
• Aktivnosti koje ne dodaju vrijednost • Redundantne aktivnosti ili zadaci • Sekvencijalne aktivnosti i zadaci koji se mogu odvijati paralelno • Aktivnosti koje se odvijaju samo na temelju iskustva • Nepotrebne dodirne točke • Neadekvatna upotreba tehnologije • Nedostatak treninga, obrazovanja i znanja/iskustva zaposlenika ili menadžera • Nepotrebna izvješća i izvještavanje • Neadekvatna pravila i procedure • Veze između procesa koje nedostaju • Velike varijacije u procesu • Nepostojanje kontrolnog (korektivnog) mehanizma • Nedovoljni resursi ili neiskorištenost kapaciteta	• Nezadovoljni kupci • Predugo trajanje aktivnosti • Netočni rezultati • Pridodavanje novih ljudi procesu nema učinka • Frustrirani zaposlenici • Naglašeno optuživanje i prebacivanje krivice između zaposlenika • Nedovoljna iskorištenost kapaciteta • Pretjerano dupliciranje aktivnosti • Postojanje prevelikog broja iznimaka • Velika složenost • Redovito kršenje pravila • Nitko ne upravlja procesima u cijelosti • Veća novčana ulaganja ne mijenjaju na stvari • Prečesto „gašenje požara“ • Pretjerano izvještavanje

Izvor: Hernaus, T. (2018.), Integracija poslovnih procesa, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 149.), Zagreb, Školska knjiga

⁴⁷ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 149.

2.4. Promjena poslovnih procesa

Temeljem analize poslovnih procesa može se utvrditi koje poslovne procese bi trebalo promijeniti kako bi organizacija efikasnije poslovala i samim time ostvarila svoje strateške ciljeve. Dizajniranje novog ili unapređenje postojećeg procesa može se promatrati s aspekta razvoja različitih modela procesa do kojih se dolazi kroz različite faze procesa dizajniranja te je tako moguće razlikovati sljedeće modele poslovnog procesa: postojeći (AS-IS) model, mogući (COULD-BE) model, željeni (SHOULD-BE) model te budući (TO-BE) model.⁴⁸

Postojeći (AS-IS) model predstavlja trenutnu situaciju i način kako se trenutno odvijaju poslovni procesi u organizaciji.⁴⁹ Temeljem analize poslovnih procesa utvrđuje se trenutna razina uspješnosti, odnosno što bi trebalo unaprijediti kako bi poslovanje bilo uspješnije. Kada se utvrde koji su to problemi koji koče organizaciju, razvijaju se prijedlozi poboljšanja procesa, odnosno COULD-BE modeli.⁵⁰ To su hipotetski modeli koji uzimaju u obzir trenutno stanje i na koje načine bi se trenutno stanje moglo transformirati kako bi se poboljšali poslovni procesi organizacije. Ponuđene modele se procjenjuje i evaluira te se dolazi do željenog modela, tj. SHOULD-BE modela. To je idealan model te bi takav model potpuno zadovoljio, a moguće i premašio zadane ciljeve projekta unapređenja.⁵¹ Ipak, to je samo hipotetski model te je često idealiziran do te mjere da nisu uzeta u obzir sva ograničenja te često taj model može biti tek idealan dugoročni cilj kojem treba težiti. Upravo zato se dizajnira TO-BE model koji je kompromisno rješenje između onoga što je idealno i onoga što je provedivo.⁵² Njegova obilježja su lošija od SHOULD-BE modela, ali to je model koji je provediv i održiv te pruža željenu promjenu poslovnih procesa.

⁴⁸ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 412.

⁴⁹ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 150.

⁵⁰ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 150.

⁵¹ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 413.

⁵² Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 150.

3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA RUKOMETNOG KLUBA

U Republici Hrvatskoj rukometni klub kao pravna osoba definiran je *Propisnikom o registracijama osoba i klubova te statusu igračice/igrača*. Kao rukometni klub, član Hrvatskog rukometnog saveza, može se registrirati udruženje građana i sportsko dioničko društvo.⁵³ Uvjeti koje klub mora ispuniti kako bi mogao biti član HRS-a te samim time sudjelovati u natjecanjima koje HRS organizira su idući: podnošenje prijave za registraciju putem županijskog rukometnog saveza, prilažanje dokaza o upisu u Registar kod Zakonom mjerodavnog tijela, prilažanje Statuta koji uređuje ustroj i djelovanje kluba te plaćanje pristojbi za registraciju kluba županijskog rukometnom savezu i HRS-u.⁵⁴ Isto tako, prema članku 9 *Propisnika o registracijama osoba i klubova te statusu igračice/igrača* svi klubovi su dužni obavještavati nadležni županijski savez o održanim redovnim i izbornim skupštinama te dostaviti zapisnike održanih skupština i Rješenja ureda državne uprave koji isto prosljeđuje HRS-u. U protivnome, protiv kluba su moguće stegovne prijave. Izrazito je bitno to istaknuti kako bi se dobio dojam o odgovornostima kluba. Rukometni klub nije samo skupina igrača i igračica, već je to organizacija koja ima svoja prava i obaveze prema nadležnim tijelima, županijskim i gradskim te državnom savezu. Uz ta prava i obaveze, rukometni klub, kao i svaka organizacija ima za cilj ostvarivanje svojih strateških ciljeva. Upravo zato potrebno je definirati što je ključno za ostvarivanje strateških ciljeva svake organizacije, u ovom slučaju rukometnog kluba. Kako bi se ostvarili zadani ciljevi, potrebno je definirati poslovne procese koji su jezgra obavljanja posla u organizaciji te naravno, efikasno upravljati istima kako bi se zadani strateški ciljevi i ostvarili.⁵⁵

3.1. Poslovni ciljevi rukometnog kluba

Rukometni klub, kao i svaka sportska organizacija, razlikuje se od klasičnih organizacija i to primarno u svojim ciljevima i razlozima nastanka. Sportski klubovi, općenito, pripadaju u skupinu neprofitnih organizacija i kao takvima bi im se trebalo pristupati.⁵⁶ No, moderan sport

⁵³ Hrvatski rukometni savez (2020.), *Propisnik o registracijama osoba i klubova te statusu igračice/igrača*, str. 5.

⁵⁴ Hrvatski rukometni savez (2020.), op.cit., str.5.

⁵⁵ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 140.

⁵⁶ Denkova, J., Bajramovska, M. (2018.), *The role of communication management in sports with special emphasis on handball*, str. 3.

i uređenje sporta dovelo je do transformacije upravljanja sportskim klubovima kao profitnim organizacijama. Sportski klubovi danas organizacije su sa strogo definiranim budžetima, profesionalnim osobljem, upravnim odborima, zaposlenim trenerima i sl.⁵⁷ Sukladno tome su se promijenili i strateški ciljevi sportskih klubova, u koje pripadaju i rukometni klubovi.

Temeljni cilj sportskih klubova je ostvarenje što boljih sportskih rezultata i razvoja igrača.⁵⁸ Kako bi se taj cilj ostvario potreban je kvalitetna organizacija ljudskih resursa unutar kluba te kvalitetno i efikasno upravljanje poslovnim procesima kluba. Strateški ciljevi rukometnih klubova vrlo su dobro određeni i prikazani u statutima klubova pa tako na temelju tri trenutno najuspješnija muška rukometna kluba u Republici Hrvatskoj možemo odrediti temeljne poslovne ciljeve rukometnih klubova.

Rukometni klub Zagreb, najuspješniji hrvatski rukometni klub, kao temeljne ciljeve ističe promicanje, razvitak i unapređenje rukometnog sporta te razvijanje odgojnih, moralnih, etičkih i sportskih vrijednosti kod svojih članova kroz bavljenje sportom.⁵⁹ Djelatnosti Rukometnog kluba Zagreb su iduće: planiranje rada i razvitka rukometnog sporta kroz sudjelovanje u sportskim natjecanjima i organiziranje sportskih poduka i priprema. Ostvarivanje utvrđenih planova i programa nastoji se postići kroz organiziranje i sudjelovanje u organiziranju sportskih priredbi, natjecanja i manifestacija. Zatim, skrb o izgradnji, održavanju, korištenju i upravljanju sportskim objektima, poduzimanje mjera i stvaranje uvjeta za unapređenje stručnog rada, skrb o zdravlju i zdravstvenoj zaštiti članova kluba. Jedna od djelatnosti je briga o školovanju i usavršavanju vlastitog stručnog pedagoškog kadra, stalno usavršavanje kvalitete igrača, promicanje rukometnog profesionalizma, praćenje zdravstvenog stanja i organiziranje posebne zdravstvene zaštite igrača te suradnja s medijima radi obavještanja javnosti, članova kluba i ljubitelja rukometa o radu kluba.⁶⁰

Pogledamo li statut trenutno drugog najuspješnijeg hrvatskog rukometnog kluba, RK Nexxe, u njemu stoji da je cilj kluba promicanje, razvitak i unapređenje rukometnog športa.⁶¹ Djelatnosti Rukometnog kluba Nexxe su iduće: okupljanje građana radi bavljenja rukometom, poticanje i promicanje rukometnog sporta, pripremanje za sudjelovanje na sportskim natjecanjima, sudjelovanje na sportskim natjecanjima, davanje sportske poduke iz rukometa i organiziranje sportskih natjecanja sukladno zakonu. Isto tako, nastoje održavati vezu sa stručnim nastavnim

⁵⁷ Najafloo, A. (2019.), *Sport Club Management*, Journal of Humanities Insights, str. 182.

⁵⁸ Denkova, J., Bajramovska, M. (2018.), op.cit., str. 3.

⁵⁹ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), *Statut Rukometnog kluba Zagreb*, str. 3.

⁶⁰ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 2. – 3.

⁶¹ Rukometni klub Nexxe (2016.), *Statut Rukometnog kluba Nexxe*, str. 2.

kadrom tjelesne i zdravstvene kulture u osnovnim, srednjim i stručnim školama radi omasovljenja i popularizacije rukometa, dok je gospodarska djelatnost sukladna zakonu - prodaja klupskih suvenira koji je jedan od izvora prihoda kluba.⁶²

Slično kao i kod prethodna dva kluba, ciljevi MRK Sesveta su promicanje, razvitak i unapređenje rukometnog sporta u Gradu Zagrebu.⁶³ Djelatnosti MRK Sesveta kojima se zadani ciljevi nastoje ostvariti su: planiranje i razvitak rukometnog sporta putem organiziranja i provođenja redovitih sustavnih treninga članova radi pripreme za natjecanja, poduka i trening djece i mladeži, pripremanje svojih članova za sudjelovanje u sustavu gradske, županijske odnosno državne reprezentacije, organiziranje sportskih priredbi i natjecanja, upravljanje sportskim objektima kojih je klub vlasnik ili korisnik, poduzimanje mjera i stvaranje uvjeta za unapređivanje stručnog rada te skrb o zdravlju i zdravstvenoj zaštiti članova kluba. Isto tako, postoji opcija suradnje i udruživanje s drugim rukometnim i sportskim organizacijama, njihovim udrugama, sportskim tijelima u zemlji i inozemstvu, suradnja s osnovnim i srednjim školama u Sesvetama. Jedan od ciljeva je ukupnom aktivnosti kluba poticati razumijevanje i usvajanje etičkih vrijednosti kroz bavljenje sportom te organiziranje škole rukometa.⁶⁴

Ono što možemo iz svega navedenoga zaključiti je to da, s obzirom na činjenicu da su rukometni klubovima neprofitne organizacije, njihovi temeljni ciljevi bit će vezani uz razvoj i promociju sporta kroz sve dostupne kanale, a ponajviše kroz rad s djecom i mladima. Na taj način rukometni klubovi nastoje sudjelovati u sportskom odgoju djece i popularizaciji sporta kroz sve one koji članove, odnosno sudionike u sportu okružuju, a to su ponajviše obitelji i prijatelji članova, odnosno igrača/igračica.

3.2. Podjela poslovnih funkcija unutar rukometnog kluba

Poslovne funkcije unutar rukometnih klubova u Republici Hrvatskoj, s obzirom na to da se radi o sportskim udrugama, definirane su Zakonom o udrugama. Samim time, članovi sportskih klubova (sportskih udruga) upravljaju klubom (sportskom udrugom) neposredno ili putem svojih izabranih predstavnika u tijelima kluba (sportske udruge) na način propisanim

⁶² Rukometni klub Nexa (2016.), op.cit., str. 2. – 3.

⁶³ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), *Statut Muškog Rukometnog kluba Sesvete*, str. 2.

⁶⁴ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 2.

statutom.⁶⁵ Najviše tijelo kluba (udruga) je skupština, a statutom kluba (udruga) mogu se osim skupštine utvrditi i upravna, nadzorna i druga tijela.⁶⁶ Skupštinu udruge čine svi članovi udruge ili njihovi predstavnici izabrani na način propisan statutom udruge. Iznimno, ako su statutom udruge određene kategorije članstva, statutom se može odrediti da samo pojedine kategorije članstva čine skupštinu udruge, odnosno da imaju pravo odlučivanja na skupštini.⁶⁷ Funkcije skupštine udruge su u pravilu iduće, ali se mogu razlikovati od udruge do udruge: usvajanje statuta udruge i njegovih izmjena i dopuna, biranje i razrješavanje osobe ovlaštene za zastupanje, osim ako statutom nije propisano drugačije te biranje i razrješavanje drugih tijela udruge, ako statutom nije drugačije propisano. Skupština odlučuje o udruživanju u saveze, zajednice, mreže i druge oblike povezivanja udruga, usvaja plana rada i financijskog plana za sljedeću kalendarsku godinu i izvješća o radu za prethodnu kalendarsku godinu, usvaja godišnje financijsko izvješće, odlučuje o promjeni ciljeva i djelatnosti, gospodarskih djelatnosti, prestanku rada i raspodjeli preostale imovine udruge, donosi odluke o statusnim promjenama te odlučuje o drugim pitanjima za koja statutom nije utvrđena nadležnost drugih tijela udruge.⁶⁸ U praksi, u većini hrvatskih rukometnih klubova, uz skupštinu postoji još nekoliko bitnih tijela/osoba, a to su najčešće: izvršni odbor, nadzorni odbor, predsjednik kluba, dopredsjednik kluba, direktor kluba, tajnik kluba te stegovna komisija. Ovisno o veličini kluba, kao i njegovim financijskim mogućnostima, raspodjela poslovnih funkcija će se razlikovati.

Tako, u RK Zagreb, hrvatskom najuspješnijem muškom rukometnom klubu, tijela upravljanja klubom su iduća: skupština, izvršni odbor, predsjednik kluba, dopredsjednici kluba (4), direktor kluba, manager kluba, tehnički tajnik kluba, povjerenstvo za hitnost i stegovno povjerenstvo.⁶⁹ Skupština Rukometnog kluba Zagreb je najviše tijelo upravljanja klubom te broji minimalno 30 članova koje biraju svi redovni članovi Kluba. Mandat članova skupštine traje četiri godine te redovno zastupa jednom godišnje, dok se izborna sjednica održava svake četiri godine. Sjednice skupštine saziva predsjednik kluba na vlastitu inicijativu, a osim toga predsjednik je dužan sazvati sjednicu ako to zatraži 1/3 članova skupštine.⁷⁰

Skupština kluba ima mnoštvo dužnosti i obaveza. Ona utvrđuje politiku rada i razvoja kluba, donosi i mijenja statut kluba, usvajan plan rada i financijski plana za narednu kalendarsku

⁶⁵ Zakon o udrugama, Narodne novine br. 71-05-03/1-14-2., čl. 16. (2014.)

⁶⁶ Zakon o udrugama, Narodne novine br. 71-05-03/1-14-2., čl. 16. (2014.)

⁶⁷ Zakon o udrugama, Narodne novine br. 71-05-03/1-14-2., čl. 17. (2014.)

⁶⁸ Zakon o udrugama, Narodne novine br. 71-05-03/1-14-2., čl. 18. (2014.)

⁶⁹ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 7.

⁷⁰ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 8.

godinu te izrađuje izvješće o radu za prethodnu kalendarsku godinu. Uz to, skupština usvaja godišnje financijsko izvješće, donosi druge akte i odluke važne za rad kluba, odlučuje o promjeni ciljeva i djelatnosti, odlučuje o udruživanju u saveze, zajednice, mreže i druge oblike povezivanja udruga. Isto tako, ona je nadležno tijelo koje bira i opoziva sva ostala tijela: predsjednika kluba, četiri dopredsjednika kluba, članove izvršnog odbora, likvidatora kluba, arbitražno vijeće, povjerenstvo za hitnost te stegovno povjerenstvo, kao i razne odbore, povjerenstva i slična tijela prema potrebi te im utvrđuje zadatke. Skupština također daje smjernice za rad kluba, odlučuje o žalbama članova na odluke o isključenju iz kluba, odlučuje o prestanku rada kluba i raspodjeli preostale imovine kluba, donosi odluke o statusnim promjenama, ali i o svim drugim pitanjima za koja statutom nije utvrđena nadležnost drugih tijela.⁷¹

Izvršni odbor RK Zagreba sačinjava 15 članova te oni za svoj rad odgovaraju skupštini. Predsjednik i dopredsjednici kluba su po funkciji članovi izvršnog odbora. O svim pitanjima koje su u njegovoj nadležnosti, izvršni odbor odlučuje putem sjednica koje se održavaju najmanje jednom u dva mjeseca.⁷² Izvršni odbor Rukometnog kluba Zagreb utvrđuje prijedlog programa, statuta i drugih općih akata koji se podnose skupštini na razmatranje, predlaže plan rada i financijski plan za sljedeću kalendarsku godinu te izrađuje izvješće o radu za prethodnu kalendarsku godinu. Uz to, donosi poslovnik o svom radu, osigurava izvršenje odluka skupštine kluba, utvrđuje prijedlog programa djelatnosti i planova rada te brine o njihovim izvršenjima, upravlja imovinom kluba te podnosi izvješća o radu skupštini kluba. Izvršni odbor utvrđuje organizaciju kluba i njegovih službi - bira i opoziva direktora kluba, kao i šefa stručnog stožera, odnosno glavnog trenera. Izvršni odbor također utvrđuje rezultate izbora za članove skupštine, odlučuje o zaključivanju i raskidu ugovora s igračima i trenerima, o prijemu igrača i trenera u klub i izdavanju ispisnica, odlučuje o davanju stipendija, plaćanju školarina i drugim izdacima u vezi sa stručnim osposobljavanjem, donosi pravila i druge akte o stegovnoj odgovornosti profesionalnih rukometaša, odlučuje o sudjelovanju kluba na turnirima u zemlji i inozemstvu te imenuje vodstvo puta. Odbor brine o pravilnom i pravodobnom obavljanju stručnih i ekonomsko financijskih poslova u klubu, odlučuje o raspolaganju imovinom kluba, odlučuje o visini cijena ulaznica za utakmice te odlučuje o osnivanju poduzeća ili ustanove čiji je osnivač ili suosnivač klub.⁷³

⁷¹ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 9. – 10.

⁷² Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 11.

⁷³ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 10. – 11.

Predsjednik kluba Rukometnog kluba Zagreb ujedno je i predsjednik izvršnog odbora, a njegova primarna uloga je da predstavlja i zastupa klub. Uz to, on vodi računa da se rad kluba odvija u skladu sa zadaćama kluba i u okviru opće politike kluba koju je utvrdila skupština i brine o izvršenju programa rada skupštine. Predsjednik, također, saziva i rukovodi sjednicama skupštine kluba, rukovodi radom skupštine, potpisuje akte koje donosi skupština, saziva i rukovodi sjednicama izvršnog odbora i rukovodi radom izvršnog odbora te potpisuje akte koje donosi izvršni odbor.⁷⁴ Dopredsjednici kluba, kojih ima četiri, su ujedno i dopredsjednici izvršnog odbora. Njihova zadaća je pomaganje predsjedniku i direktoru kluba u njihovom radu te obavljanje drugih poslova za koje ih nadležno tijelo ovlasti.⁷⁵

Direktor kluba osoba je koja rukovodi nekim od najbitnijih poslovnih funkcija rukometnog kluba. U Rukometnom klubu Zagreb on je odgovoran za zakonitost i pravilnost rada kluba te on organizira i rukovodi radom kluba. Direktor kluba osigurava izvršavanje odluka programa, planova, smjernica i zaključaka skupštine i izvršnog odbora. Također, sklapa ugovore u ime kluba, bira i opoziva tehničkog tajnika i managera kluba, brine se za namjensko trošenje sredstava kluba, priprema sjednice skupštine i izvršnog odbora i pomaže predsjedniku u njegovom radu, potpisuje poslovnu dokumentaciju, podnosi izvješće o svom radu te obavlja druge poslove koje mu povjeri izvršni odbor kluba.⁷⁶ Manager kluba, pozicija je koju nema svaki naš rukometni klub. U tome vidimo kolika je uloga financijskih sredstava i sportske uspješnosti pri određivanju organizacijske strukture rukometnih klubova u Republici Hrvatskoj. U Rukometnom klubu Zagreb managera imenuje direktor kluba te to može biti osoba koja se pored formalno pravnih uvjeta propisanih općim aktima istakla izuzetnim uspjesima u rukometnom radu i natjecanjima. Manager kluba predlaže politiku kluba i odgovoran je za njeno provođenje te samostalno donosi odluke vezane uz pripremu momčadi i sportsku djelatnost kluba.⁷⁷

Tehnički tajnik u Rukometnom klubu Zagreb osoba je koja provodi zaključke izvršnog odbora, koordinira i kontrolira rad povremenih komisija te obavlja i druge poslovi za koje ga ovlasti nadležno tijelo kluba, a za svoj rad odgovara direktoru kluba.⁷⁸ Povjerenstvo za hitnost još je jedno tijelo koje nema svaki rukometni klub u Republici Hrvatskoj. U Rukometnom klubu Zagreb povjerenstvo za hitnost sastoji se od predsjednika i četiri člana koje bira i opoziva

⁷⁴ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 12.

⁷⁵ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 12.

⁷⁶ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 12. – 13.

⁷⁷ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 13.

⁷⁸ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 13.

skupština kluba. Povjerenstvo za hitnost donosi najhitnije odluke iz nadležnosti izvršnog odbora te odluke koje ono donese ostaju na snazi do prve iduće sjednice izvršnog odbora na kojoj izvršni odbor odlučuje o njihovom potvrđivanju.⁷⁹ Stegovno povjerenstvo tijelo je koje imaju svi profesionalni rukometni klubovi u Republici Hrvatskoj. U Rukometnom klubu Zagreb stegovno povjerenstvo čini predsjednik i dva člana koje bira i opoziva skupština, a pred stegovnim povjerenstvom mogu odgovarati članovi kluba koji povrede svoje članske dužnosti utvrđene statutom ili drugim aktima kluba. Stegovni postupak za utvrđenje odgovornosti pokreće predsjednik kluba na vlastiti zahtjev ili na traženje izvršnog odbora, direktor kluba ili najmanje 1/10 članova skupštine.⁸⁰

U trenutno drugom najuspješnijem hrvatskom muškom rukometnom klubu, RK Nexe, organizacijska struktura i podjela poslovnih funkcija nešto je drugačija. U RK Nexe tijela kluba su skupština kluba, izvršni odbor, nadzorni odbor, stegovna komisija, likvidator, direktor kluba i tajnik. Ono što odmah možemo primijetiti je manji broj tijela čime možemo pretpostaviti da je i podjela poslovnih funkcija nešto različita od u prethodnom prikazanom klubu.

Skupština RK Nexe je najviše tijelo kluba, a čine je svi punoljetni članovi kluba. Skupština redovito zasjeda jednom u tijeku godine, dok se izborna sjednica skupštine održava svake četiri godine. Redovnu skupštinu saziva predsjednik kluba na vlastitu inicijativu ili kada to pisano zatraži najmanje 1/3 članova kluba.⁸¹ Skupština kluba nadležna je usvajati statut kluba i njegove izmjene i dopune. Ona bira i razrješava osobe ovlaštene za zastupanje - predsjednika kluba, predsjednika i članove izvršnog i nadzornog odbora te predsjednika i članove stegovne komisije. Skupština odlučuje o udruživanju u saveze, zajednice, mreže i druge oblike povezivanja udruga. Ona usvaja plan rada i financijski plan za sljedeću kalendarsku godinu te izvješće o radu za prethodnu kalendarsku godinu, bira i opoziva likvidatora, usvaja godišnje financijsko izvješće, odlučuje o promjeni ciljeva i djelatnosti, prestanku rada i raspodjeli preostale imovine. Isto tako, ona donosi odluku o statusnim promjenama, rješava pitanje žalbi, odlučuje o statusnim promjenama, donosi pravilnik o stegovnoj odgovornosti i radu stegovne komisije, donosi poslovnik o radu nadzornog odbora te druge akte i odluke vezane za rad kluba.⁸²

⁷⁹ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 14.

⁸⁰ Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), op.cit., str. 14.

⁸¹ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 5.

⁸² Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 6. – 7.

Izvršni odbor u RK Nexe je tijelo koje upravlja radom kluba između dvije skupštine. Izvršni odbor ima 13 članova. Broj članova određuje i bira Skupština iz svojih redova na vrijeme od četiri godine. Predsjednik izvršnoga odbora ujedno je i predsjednik kluba. Izvršni odbor se sastaje po potrebi, a najmanje jednom mjesečno.⁸³ Izvršni odbor priprema i saziva skupštinu, provodi i izvještava o provođenju odluka skupštine, podnosi izvješća o svome radu skupštini te utvrđuje i priprema prijedloga statuta i drugih općih akata iz nadležnosti skupštine. Također 3/4 većinom svih članova odbora odlučuje o promjeni imena kluba. Uz to, odlučuje o prihvaćanju ugovora o sponzorstvu i reklami, odlučuje o odgovornosti pojedinih članova te izriče mjere prema prekršiteljima, odlučuje o dodjeli statusa počasnoga člana kluba zaslužnim članovima i građanima, odlučuje o visini članarine, odlučuje o dodjeli nagrada i priznanja te donosi pravilnike i druge akte koji nisu u nadležnosti skupštine. Izvršni odbor utvrđuje prijedloge programa rada s planom financija, imenuje povjerenstva i druga tijela te utvrđuje djelokrug i način njihovoga rada, odlučuje o svim drugim pitanjima koja nisu u nadležnosti skupštine ili drugoga tijela kluba. Članovi izvršnoga odbora iz svoga članstva biraju direktora kluba, tajnika i blagajnika koji obavljaju sve administrativne i financijske poslove kluba. Izvršni odbor obavlja i sve organizacijske, administrativne i tehničke poslove za potrebe kluba.⁸⁴

Predsjednik kluba, koji je ujedno i predsjednik izvršnoga odbora rukovodi radom i usmjerava rad izvršnoga odbora, saziva sjednice odbora i predlaže dnevni red, vodi brigu o izvršenju odluka i zaključaka tijela kluba, brine za izvršavanje financijskoga plana i poslovanja te usvojenoga programa kluba i obavlja druge poslove koje mu povjeri izvršni odbor kluba.⁸⁵ Nadzorni odbor ima predsjednika i dva člana koji ne mogu biti predsjednik kluba i članovi stegovne komisije te nadzorni odbor nadzire i kontrolira zakonitost rada kluba i materijalno-financijsko poslovanje.⁸⁶ Stegovna komisija ima predsjednika i dva člana te vodi stegovni postupak i izriče stegovne mjere, dok prijedlog za pokretanje stegovnog postupka mogu podnijeti predsjednik kluba, najmanje tri člana skupštine kluba ili nadzorni odbor.⁸⁷

Direktor Kluba u RK Nexe organizira i rukovodi radom kluba, zaključuje ugovore kada ga za to ovlasti predsjednik kluba, brine se za namjensko trošenje sredstava, priprema sjednice skupštine i izvršnoga odbora i pomaže predsjedniku u njegovom radu, vodi evidenciju članova

⁸³ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 7.

⁸⁴ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 7. – 8.

⁸⁵ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 8.

⁸⁶ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 9.

⁸⁷ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 9.

kluba te obavlja druge poslove koje mu povjeri predsjednik kluba i izvršni odbor kluba.⁸⁸ Tajnik kluba obavlja tehničke i administrativne poslove te zastupa i predstavlja klub.⁸⁹ Likvidator RK Nexe-a zastupa klub u postupku likvidacije i sukladno zakonu podnosi zahtjev za upis pokretanja postupka likvidacije u registar udruga, provodi likvidacijski postupak sukladno zakonu te podnosi završni račun i izvješća o okončanom likvidacijskom postupku.⁹⁰

U MRK Sesvete podjela poslovnih funkcija, s obzirom na to da je također riječ o sportskoj udruzi, slična je kao i u prethodna dva rukometna kluba. Ipak tijela MRK-a Sesvete su nešto različita, a ona su: skupština, upravni i nadzorni odbor, predsjednik i dopredsjednik kluba te tajnik i stegovna komisija.⁹¹ Pritom, skupština utvrđuje politiku kluba, donosi i mijenja statut, donosi financijski plan i završni račun, donosi i mijenja program rada te druge akte i odluke važne za rad kluba. Ona bira i razrješuje predsjednika, dopredsjednika i tajnika kluba, kao i članove upravnog odbora, nadzornog odbora i stegovne komisije. Skupština razmatra i usvaja izvješća o radu kluba, osniva i imenuje odbore, komisije i slična tijela prema potrebi, te im utvrđuje zadatke. Ona odlučuje o udruživanju u sportski savez i u druge sportske asocijacije, o promjeni ciljeva i djelatnosti, o žalbama članova protiv odluka stegovne komisije te o prestanku rada kluba. Skupština imenuje i opoziva likvidatora kluba, donosi odluku o statusnim promjena (pripajanju, spajanju i podjeli kluba) te odlučuje o prestanku rada kluba i raspodjeli preostale imovine kluba.⁹²

Upravni odbor bira i imenuje blagajnika kluba, saziva skupštinu, utvrđuje prijedlog programa rada i statuta koji se podnose skupštini na razmatranje i prihvatanje. Odbor brine o izvršenju usvojenog programa rada i provedbi odluka skupštine te upravlja imovinom kluba. Upravni odbor podnosi izvješća o radu skupštini te im podnosi prijedlog godišnjeg financijskog izvješća. Također vodi poslove kluba sukladno odlukama skupštine, utvrđuje popis aktivnih članova kluba, imenuje voditelja škole rukometa kao i komisije i slična tijela prema potrebi te im određuje zadatke.⁹³ Nadzorni odbor MRK Sesveta koji ima tri člana prati i nadzire rad ostalih tijela te o svom mišljenju obavještava skupštinu. On posebno nadzire materijalno i financijsko

⁸⁸ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 10.

⁸⁹ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 10.

⁹⁰ Rukometni klub Nexe (2016.), op.cit., str. 10.

⁹¹ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 4.

⁹² Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 5.

⁹³ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 6.

poslovanje kluba te utvrđuje je li djelatnost kluba u skladu sa zakonom, statutom i drugim aktima kluba.⁹⁴

Predsjednik MRK Sesvete pokreće raspravu o određenim pitanjima iz djelokruga skupštine i njezinih tijela, rukovodi radom skupštine i upravnog odbora, sklapa ugovore i poduzima pravne radnje u ime i za račun kluba, dostavlja zapisnik s redovne sjednice skupštine nadležnom uredu koji vodi registar udruga, a u njegovom odsustvu zamjenjuje ga dopredsjednik.⁹⁵ Tajnik kluba vodi registar članova kao i sve administrativne poslove u vezi sa članstvom.⁹⁶ Stegovnu komisiju čine tri člana koje bira i opoziva skupština kluba. Zahtjev za pokretanje stegovnog postupka može podnijeti upravni odbor, nadzorni odbor ili najmanje jedna desetina članova skupštine. Članovi kluba stegovno odgovaraju za povredu svojih članskih dužnosti pred stegovnom komisijom.⁹⁷

Tablica 3 Usporedba tijela udruga u RK Zagreb, RK Nexe i MRK Sesvete

Tijelo udruge	RK Zagreb	RK Nexe	MRK Sesvete
Skupština	DA	DA	DA
Upravni odbor	DA	DA	DA
Nadzorni odbor	NE	DA	DA
Predsjednik kluba	DA	NE	DA
Dopredsjednik kluba	DA	DA	DA
Direktor kluba	DA	DA	NE
Manager kluba	DA	NE	NE
Tajnik kluba	DA	DA	DA
Povjerenstvo za hitnost	DA	NE	NE
Stegovno povjerenstvo	DA	DA	DA
Likvidator kluba	DA	DA	DA

Izvor: Izrada autora

Pogledamo li usporedno ova tri rukometna kluba i podjelu poslovnih funkcija unutar njih kao organizacija, uočiti ćemo da su zapravo slične. Razlog tomu je što su sva tri kluba sportske

⁹⁴ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 6.-7.

⁹⁵ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 7.

⁹⁶ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 7.

⁹⁷ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 7.

udruge koje podliježu zakonu o sportskim udrugama te iz tog razloga su djelomično ograničene pri formiranju različitih tijela. Ipak, razlike postoje. Najviše u vidu širina poslovnih funkcija, odnosno tijela udruga. Ono što možemo uočiti je da najveći broj tijela i podjelu poslovnih funkcija ima RK Zagreb što nije nelogično uzmemo li u obzir činjenicu da je to najuspješniji hrvatski klub, što u hrvatskoj Premier24 ligi, što u europskim natjecanjima. U druga dva kluba, RK Nexa i MRK Sesvete prilično su koncizno podijeljene poslovne funkcije što ima smisla s obzirom na to da se primarno financiraju iz privatnih sredstava te kao takvi će htjeti imati pokoje tijelo manje kako bi uštedjeli dio financijskih sredstava.

3.3. Glavni poslovni procesi rukometnog kluba

Kao što je navedeno ranije, poslovni proces može se definirati kao strukturiran, analitičan, međufunkcijski skup aktivnosti koji je repetitivne prirode i zahtijeva neprestano unapređivanje.⁹⁸ Poslovni procesi bitna su karika pri ostvarivanju strateških ciljeva organizacije te ovisno o tome koji su to strateški ciljevi organizacije, birat će se odgovarajući poslovni procesi. Sportske organizacije, pa tako i rukometni klubovi, imat će specifične strateške ciljeve. Naime, to su organizacije koje imaju dvije vrste strateških ciljeva: poslovne i sportske. Upravo ostvarivanje poslovnih i sportskih ciljeva glavna je zadaća menadžera u sportu.⁹⁹ Poslovni i sportski ciljevi međusobno su povezani jer bez ostvarivanja poslovnih ciljeva nije moguće ostvarivati sportske ciljeve. Ako se ne ostvari zadani poslovni prihod, neće biti moguće isplatiti plaće igračima, trenerima i drugom osoblju te će najvjerojatnije izostati i sportski rezultat.¹⁰⁰

U sportu, sportski menadžeri koji su odgovorni za ostvarivanje strateških ciljeva su najčešće neki od tijela unutar organizacija koji su spomenuti u prethodnom potpoglavlju. Zbog širine sporta, to mogu biti sportski direktor, sportski menadžer, direktor različitih sektora sportske organizacije, direktor reprezentacije, direktor sportske škole, tajnik, trener – menadžer i dr.¹⁰¹ Tko će točno preuzeti ulogu sportskog menadžera ovisit će o financijskim mogućnostima. U Republici Hrvatskoj, gdje većina klubova ima nepovoljne financijske mogućnosti te velikim

⁹⁸ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 140.

⁹⁹ Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), *Menadžment u sportu*, str. 78.

¹⁰⁰ Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), op.cit., str. 78.

¹⁰¹ Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), op.cit., str. 78.

dijelom ovise o jedinicama lokalne samouprave, sportski menadžer najčešće će biti predsjednik kluba, odnosno predsjednik uprave kluba.

Ipak, kao što smo mogli vidjeti u prethodnom poglavlju, kada uzmemo u obzir tri trenutno najuspješnija hrvatska rukometna kluba – RK Zagreb, RK Nexe i MRK Sesvete, možemo vidjeti da je velik broj onih tijela, odnosno pozicija unutar kluba koji na neki način preuzimaju ulogu sportskog menadžera, a to su prije svega: predsjednik i dopredsjednik kluba, sportski direktor, manager kluba te tajnik. Oni su ključne osobe unutar kluba koji su zaduženi za upravljanje poslovnim procesima i postizanje poslovnih ciljeva te trener i stručni stožer koji su zaduženi za postizanje sportskih ciljeva. No, kao što smo zaključili ranije, poslovni i sportski ciljevi međusobno su povezani i isprepleteni te je zato potrebno da svi zaduženi surađuju kako bi se zadani ciljevi ostvarili.

Kada pričamo o poslovnim procesima u sportu, oni su primarno vezani uz upravljanje resursima – ljudskim, fizičkim i financijskim.¹⁰² Fizički resursi su uglavnom prirodna bogatstva te u sportu ona mogu biti određene prirodne površine: tlo, rijeke, mora, jezera, planine ili izgrađeni objekti (igrališta, dvorane, bazeni i sl.).¹⁰³ Ljudski resursi su najvažniji resursi svake organizacije te u sportu oni obuhvaćaju tri skupine: menadžment, trenere i drugo sportsko osoblje te igrače. Menadžment su svi oni koji upravljaju klubom i donose odluke bitne za ostvarivanje poslovnih, ali i sportskih ciljeva. Treneri i drugo sportsko osoblje (fizioterapeuti, sportski liječnici, tehnici itd.) su skupina ljudi zaduženi za procese koji vode do ostvarivanja sportskih ciljeva. Oni usmjeravaju i upravljaju igračima kako bi zajedničkim snagama ostvarili što bolja sportska postignuća. Financijski resursi su različite financijske vrijednosti kao što su gotov novac, vrijednosni papiri i dr. Financijski resursi mogu biti vlastiti i tuđi, a izrazito su bitni za ostvarivanje zadanih strateških ciljeva jer su usko vezani uz postizanje sportskih ciljeva bez kojih je teško i gotovo nemoguće ispuniti poslovne ciljeve. Ako klub nema dostatne financijske resurse za privlačenje i zadržavanje adekvatnog igračkog i trenerskog kadra, najvjerojatnije će izostati sportski rezultat, što će se negativno odraziti na poslovni rezultat kluba što će dalje dovesti do lošijeg financijskog stanja te se upada u jednu negativnu financijsku spiralu.

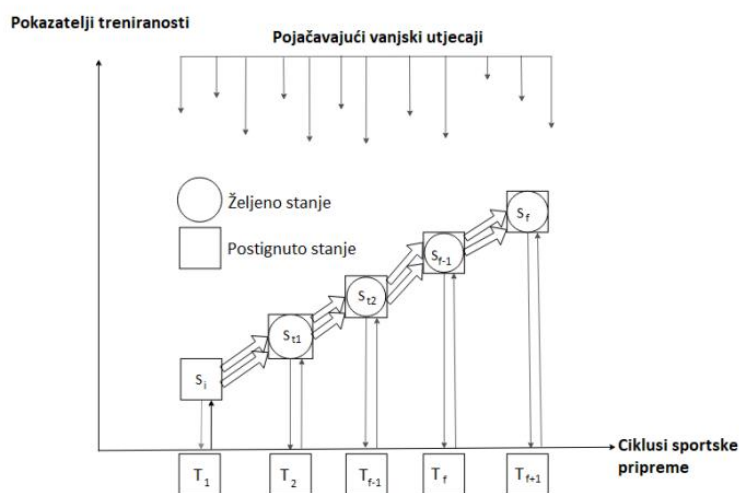
Poslovni procesi u sportu općenito, a tako i u rukometu, svesti će se na upravljanje resursima u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. Kao što je navedeno u prvom poglavlju, u

¹⁰² Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), op.cit., str. 100.

¹⁰³ Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), op.cit., str. 100.

potpoglavlju Definicija poslovnih procesa, poslovne procese moguće je podijeliti u tri skupine: ključne, upravljačke i potporne procese. Ključni procesi su procesi koji stvaraju najveću vrijednost za organizaciju te oni bi trebali biti u centru pozornosti kada je riječ o upravljanju i unapređenju poslovnih procesa.¹⁰⁴ Ključni proces naravno bit će različit ovisno o tome koja je strategija organizacije, no u rukometu (sportu) to će bit oni procesi koji dovode do ostvarenja postavljenih ciljeva, a to je prije svega trenažni proces igrača. Za trenažni proces odgovoran je stručni stožer kojeg najčešće čini glavni trener, pomoćni trener, kondicijski trener, fizioterapeut i/ili sportski liječnik. Trenažni proces jest generički kontinuirani proces koji osigurava uvjete za provođenje trenažnih aktivnosti s ciljem maksimizacije čimbenika koji utječu na sportski uspjeh.¹⁰⁵

Slika 5 Trenažni proces



Izvor: Milanović D., Jukić I., Čustonja Z., Šimek S. (2006) *15. Ljetna škola kineziologije Republike Hrvatske*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str.44.

Na slici 5 shematski je prikazan trenažni proces te je prikazano kako sportaš iz trenutno postignutog stanja želi postići stanje na višoj razini. Kako bi to ostvario, pojačava trenažni proces te kroz repetitivnost dostiže željeno stanje. Ono na što je posebno bitno obratiti pozornost je ispravna izvedba na treningu kao i prevencija ozljeda jer svaka ozljeda dovodi do potencijalno lošijih sportskih izvedbi ekipe, samim time neostvarivanja sportskih, a posljedično i poslovnih ciljeva. Poslovni i sportski ciljevi usko su povezani jer bolji sportski rezultati

¹⁰⁴ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 327.

¹⁰⁵ Milanović D., Jukić I., Čustonja Z., Šimek S. (2006) *15. Ljetna škola kineziologije Republike Hrvatske*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 43.

dovode do ostvarivanja boljih financijskih rezultata kroz nagrade, državne i lokalne subvencije i potpore, privlačenje sponzora i dr. Upravo zato je trenažni proces ključni proces sportske organizacije.

Uz trenažni proces, ključni proces će biti upravljanje marketinškom komunikacijom. Upravljanje marketinškom komunikacijom sastoji se od prezentacije kluba i njegovih rezultata potencijalnoj publici, komunikacije s navijačima, prodaje ulaznica i dr. Kvalitetno i adekvatno upravljanje marketinškom komunikacijom može pospješiti poslovne, ali i sportske rezultate. Privlačenje navijača na tribine može se pozitivno odraziti na ostvarivanje boljih sportskih rezultata kroz veću motiviranost igrača na terenu, ali i poslovnih rezultata kroz povećanje prihoda što onda dalje može dovesti do poboljšanja sportskih rezultata kroz privlačenje i financiranje boljih igrača i stručnog kadra.

Upravljački procesi služe za upravljanje i usmjeravanje poduzeća, a u njihovom izvođenju sudjeluju menadžeri najviše razine, sa svrhom postavljanja organizacijskih ciljeva, razvitka i implementacije strategije i oblikovanja organizacijske strukture.¹⁰⁶ U rukometu (sportu) to bi bili članovi upravnog odbora, predsjednik kluba te sportski direktor. Oni kroz upravljačke procese nadziru se i oblikuju izvođenje ključnih i potpornih poslovnih procesa, a to su najčešće procesi kao što su procesi planiranja, donošenja strateških odluka, komunikacije i sl. Postavljanje strateških poslovnih i sportskih ciljeva pripada upravo pod ove poslovne procese, primjerice planiranje očekivanog sportskog rezultata na kraju sezone (npr. top tri u ligi i sl.).

Potporni procesi koji služe kao podrška poslovanju i omogućuju nesmetano odvijanje ključnih i upravljačkih procesa bitni su za svaki rukometni klub. Oni su usmjereni ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika (u ovom slučaju i igrača) unutar organizacije, iako neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim korisnicima (navijačima).¹⁰⁷ Potporni procesi uglavnom podrazumijevaju tehnološku podršku, računovodstvenu podršku i slične oblike podrške. Brojne organizacije, a tako i sportske, koriste različite softverske programe za automatizaciju procesa kako bi bili efikasniji.¹⁰⁸ Ipak, u Republici Hrvatskoj rukometni klubovi relativno su male organizacije pa se u praksi takvi softveri ne koriste. Potporni procesi često se *outsourcaju* pa tako većina rukometnih klubova *outsourca* računovodstvene procese.

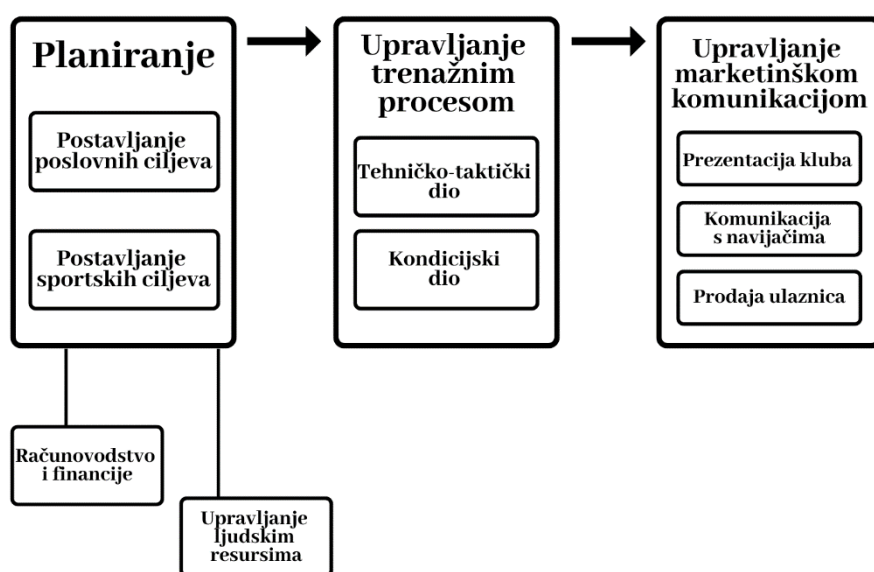
¹⁰⁶ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 326-327.

¹⁰⁷ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 327.

¹⁰⁸ Hernaus, T., (2018.), op.cit., str. 154.

Na slici 6 prikazana je generička procesna arhitektura rukometnog kluba. Ono što je vidljivo je da su upravljački procesi planiranja koji obuhvaćaju postavljanje poslovnih i sportskih ciljeva prvi pri upravljanju poslovnim procesima. Potporni procesi obuhvaćaju upravljanje ljudskim resursima, što će u rukometnom klubu značiti upravljanje igračkim kadrom, stručnim stožerom i drugim osobljem. Ključni procesi obuhvaćaju upravljanje trenažnim procesom koje se sastoji od tehničko-taktičkog i kondicijskog dijela te upravljanje marketinškom komunikacijom koje se sastoji od prezentacije kluba, komunikacije s navijačima i prodaje ulaznica.

Slika 6 Procesna arhitektura rukometnog kluba



Izvor: Izrada autora

Razlika u veličini kluba može dovesti do razlika u upravljanju poslovnim procesima kluba. Najviše se to može očitovati u upravljanju marketinškom komunikacijom kluba, ali i upravljanjem trenažnim procesom. Kod upravljanja marketinške komunikacije, klub s većim budžetom može više izdvojiti u promociju i prezentaciju kluba i privlačenje publike na tribine. Isto tako, klub s većim budžetom može privući i financirati bolje igrače i stručni kadar koji onda mogu postići bolje sportske rezultate što posljedično vodi ka boljim poslovnim rezultatima.

4. OGRANIČENJA SPORTA U REPUBLICI HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE COVID-19

COVID-19 virus je koji je u potpunosti izmijenio tijek događanja te je kao takav jedinstven u novijoj povijesti jer nikada u novijoj povijesti cijeli svijet nije istovremeno stao s regularnim zbivanjima. U Republici Hrvatskoj prvi slučaj zabilježen je 25.02.2020. godine.¹⁰⁹ Samo nekoliko tjedana kasnije na snagu su nastupile tzv. mjere za ublažavanje pandemije kojima je cilj bio smanjiti transmisiju virusa. Te mjere su, naravno, odnosile se i na sport – održavanje treninga i natjecanja više nije bilo isto kao ranije. Uvedena su nova pravila za organiziranje i provođenje treninga i natjecanja, a čak je došlo i do obustave istih. Pri nastavku natjecanja sportaše su dočekale prazne tribine, kao i posljedice bolesti, prekida treniranja, ispadanje iz natjecateljske forme, ozljede i dr. Sve to je itekako utjecalo na sport, što u Republici Hrvatskoj, što i na globalnoj razini.

4.1. O pandemiji COVID-19

COVID-19 novootkrivena je bolest koju izaziva koronavirus SARS-CoV-2 koji je prvi put otkriven krajem 2019. godine te je upravo zato i dobio ime COVID-19 (Corona virus disease 2019.). COVID-19 respiratorna je bolest koja se širi kapljično kroz zrak kada zaražena osoba kiše, kašlje, pljučka, priča, smije se ili diše u blizini drugih osoba, a širenje je povećano kada je u prostoriji puno ljudi, kada je ventilacija slabija ili prostorija nije dovoljno prozračena. Virus u tijelo može ući putem nosa, usta ili sluznice očiju fizičkim dodirima sa zaraženom osobom, prijenosom mikrokapljice koja sadrži viruse na drugu osobu (kašljanjem, kihanjem, pljućkanjem...), udisanjem virusa kroz koncentriran aerosol u zraku te fizičkim dodirima prethodno kontaminirane površine (kvaka, rukohvat, dugme u liftovima, prekidači za struju, vodokotlić, slavine...) ako se nakon toga tim istim neopranim ili nedezinficiranim rukama dotiče lice tj. nos, oči, usta. Ipak, studije ukazuju na to da je ovaj način zaraze rjeđi nego što se dosad smatralo.¹¹⁰

¹⁰⁹ HZJZ. URL: <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/covid-19-priopcenje-prvog-slucaja/> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹¹⁰ CDC. URL: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/more/science-and-research/surface-transmission.html> (Pristupljeno 2022-03-08)

Preporučene mjere za smanjenje transmisije ovog virusa su: izbjegavanje fizičkog kontakta kao što su rukovanje, grljenje, ljubljenje i sl., održavanje fizičke distance od dva metra, nošenje zaštitne maske u zatvorenim prostorima gdje ne postoji mogućnost održavanja fizičke distance, kašljanje ili kihanje u lakat ili papirnatu maramicu s jednokratnom upotrebom, tišim govorom i izbjegavanjem pljuvanja, redovito pranje i dezinfekcija ruku, posebice nakon kontakta s drugom osobom, izbjegavanjem dodirivanja očiju, nosa i usta. Također, preporuča se držanje otvorenih prozora prilikom okupljanja dviju ili više osoba te redovito prozračivanje svih prostorija, davanje prednosti susreta na otvorenom, ventilacija svježim vanjskim zrakom u autu prilikom vožnje dviju ili više osoba.¹¹¹ Uz navedene, preporuča se smanjivanje broja druženja i prosječnog broja ljudi s kojima se dolazi u kontakt, kao i smanjivanje broja ljudi na jednom prostoru. Prvi slučaj COVID-19 zabilježen je 1. prosinca 2019. godine, a smatra se da je moguće da je virus životinjskog porijekla te je kasnije mutirao kako bi mogao izazvati bolest čovjeku.¹¹²

U prosjeku vrijeme inkubacije virusa je pet do šest dana, a simptomi su idući: povišena tjelesna temperatura, kašalj, umor, gubitak mirisa i/ili okusa. Mogući simptomi su i: suho grlo, glavobolja, bolovi u tijelu, probavne poteškoće, osip, crvenilo u očima. Teški simptomi su: otežano disanje, gubitak govora i mogućnosti kretanja, bolovi u prsima.¹¹³ Otkrivanje bolesti COVID-19 temelji se na PCR testiranjima i brzom antigenskom testiranju. Moguće je da osoba nema simptoma, ali je svejedno pozitivna i klasificirana kao bolesna. Testiranje se provodi u slučaju pojave simptoma akutne respiratorne bolesti koji upućuju na bolest COVID-19 (npr. povišena tjelesna temperatura, grlobolja, kašalj, poteškoće disanja, gubitak njuha ili okusa...) ili druge kliničke ili epidemiološke indikacije kako bi se potvrdila infekcija u osobe sa simptomima te kako bi se oboljela osoba čim prije izolirala od drugih i liječila. Istovremeno se identificiraju kontakti oboljele osobe sa svrhom određivanja samoizolacije onih kontakata za koje je to nužno (bliski kontakti), a sve sa svrhom što ranijeg prekida daljnjeg prijenosa infekcije, odnosno sprječavanja daljnjeg širenja virusa u populaciji.¹¹⁴

Epidemiološki kriteriji za određivanje zaraze su bliski kontakt s oboljelim od COVID-19 14 dana prije početka simptoma ili ako je osoba unutar 14 dana prije početka simptoma bio

¹¹¹ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/osnovne-mjere-zastite-od-zaraze-koronavirusom-sars-cov-2/936> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹¹² Johns Hopkins Medicine. URL: <https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/coronavirus> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹¹³ WHO. URL: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3 (Pristupljeno 2022-03-08)

¹¹⁴ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/covid-19-o-rizicima-prijenosa-testiranju-i-zastiti/755> (Pristupljeno 2022-03-08)

korisnik ili zaposlenik ustanove za smještaj osjetljivih skupina u kojoj je potvrđena transmisija COVID-19. Pojam bliski kontakt uključuje izravan tjelesni kontakt s oboljelim od COVID-19 (npr. rukovanje), nezaštićen izravan kontakt s infektivnim izlučevinama oboljelog od COVID-19 (dodirivanje korištenih maramica golom rukom ili npr. ako se bolesnik iskašlje u osobu), kontakt licem u lice s COVID-19 bolesnikom na udaljenosti manjoj od dva metra u trajanju duljem od 15 minuta, boravak u zatvorenom prostoru s COVID-19 bolesnikom u trajanju duljem od 15 minuta te ako je došlo do propusta u korištenju osobne zaštitne opreme kod zdravstvenih radnika.¹¹⁵

Virus SARS-CoV-2 se prvo pojavio u Kini, u Wuhanu, čija je reakcija bila uvođenje karantene diljem Kine, kao i zatvaranje trgovačkih centara i tržnica te ograničavanje međunarodnog zračnog prijevoza. Uz to, Kinezi su provodili i masovnu dezinfekciju javnih površina i prostora. Usprkos takvim mjerama, virus je ubrzo pronađen i u Europi, a onda i u ostatku svijeta. Reakcija vlada diljem svijeta bila je slična – ograničavanje rada gotovo svih sektora gospodarstva, uvođenje rada od kuće te čak i potpune karantene. Svjetska Zdravstvena Organizacija proglasila je pandemiju COVID-19 30. siječnja 2020. godine te je toga dana bilo aktivno 7818 slučajeva.¹¹⁶ Iako naizgled bolest s blagim simptomima, ona može biti pogubna za ugrožene skupine te je to razlog zašto je stavljen toliki fokus na pokušavanje smanjenja transmisije.

Ugrožene skupine a su osobe koje su transplantirale organe, osobe koje boluju od malignih bolesti, osobe koje imaju rak pluća i u tijeku je radikalna radioterapija, osobe s hematološkim malignitetima i malignitetima koštane srži poput leukemije, limfoma, mijeloma, osobe koje primaju imunoterapiju ili neku drugu trajnu terapiju maligne bolesti, osobe koje zbog malignih bolesti primaju terapiju koja utječe na imunološki sustav, osobe koje su transplantirale koštanu srž ili matične stanice prije manje od šest mjeseci i još su na imunosupresivnoj terapiji. Isto tako, u tu skupinu pripadaju osobe s teškim bolestima dišnog sustava, osobe s rijetkim bolestima koje značajno povećavaju rizik od infekcija (npr. teška kombinirana imunodeficijencija i dr.), osobe koje primaju visoke doze imunosupresivnih lijekova, osobe koje trebaju pomoć pri disanju uključujući kisik, sukciju, neinvazivnu ventilaciju ili profilaktički primaju antibiotike zbog ponavljajućih infekcija dišnog sustava.¹¹⁷

¹¹⁵ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/kako-prepoznati-simptome-i-sto-uciniti-ako-ih-uocite/857> (Pristupljeno 2022-03-08)

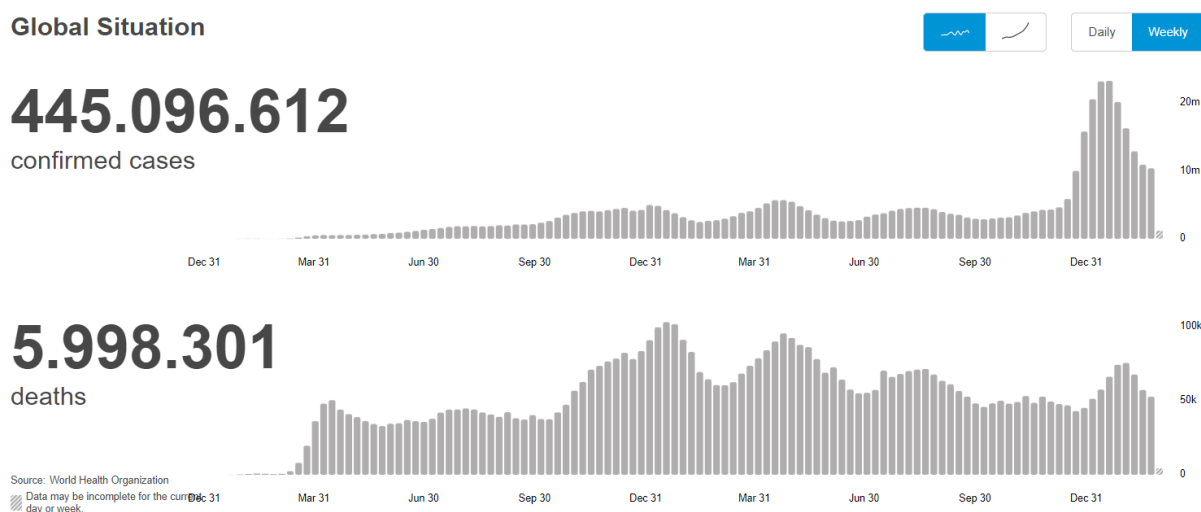
¹¹⁶ WHO. URL: <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹¹⁷ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/bolesti-i-zdravstvena-stanja-koja-mogu-povecati-rizik-za-teze-oblike-bolesti-covid-19/783> (Pristupljeno 2022-03-08)

Nadalje, u ugroženu skupinu pripadaju i osobe s određenim srčanim bolestima: bolesnici s jednim ventrikulom s ili bez palijativnog kirurškog zahvata, dojenčad s neispravljenom prirođenom srčanom manom, srčani pacijenti s kroničnom cijanozom, pacijenti s teškim kardiomiopatijama koje zahtijevaju trajno medikamentozno liječenje, pacijenti s prirođenim srčanim manama koje zahtijevaju medikaciju za poboljšanje srčane funkcije, pacijenti s plućnom hipertenzijom koja zahtijeva medikamentozno liječenje, pacijenti koji su transplantirali srce, pacijenti s prirođenim srčanim manama koji istovremeno imaju druge kronične bolesti (npr. kroničnu plućnu ili bubrežnu bolest) te druge osobe koje se klasificiraju kao izrazito vulnerabilne na temelju kliničke procjene izabranog liječnika ili kliničara.¹¹⁸

U nešto više od dvije godine s COVID-19 bolesti umrlo je oko šest milijuna ljudi, a potvrđeno je preko 445 milijuna slučajeva oboljenja.¹¹⁹ Danas, više od dvije godine nakon otkrivenog prvog slučaja COVID-19, situacija se smiruje te imamo opadajući trend i smirivanje situacije na globalnoj, ali i lokalnoj razini. U Republici Hrvatskoj imali smo preko milijun slučajeva COVID-19 te preko 15 tisuća umrlih s bolesti COVID-19. Na slici 6 možemo vidjeti grafički prikaz dinamike rasta broja slučajeva i umrlih s bolesti COVID-19, kao i aktualni pad.

Slika 7 Grafički prikaz broja slučajeva oboljelih i umrlih s COVID-19



Izvor: WHO. URL: <https://covid19.who.int/> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹¹⁸ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/bolesti-i-zdravstvena-stanja-koja-mogu-povecati-rizik-za-teze-oblike-bolesti-covid-19/783> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹¹⁹ WHO. URL: <https://covid19.who.int/> (Pristupljeno 2022-03-08)

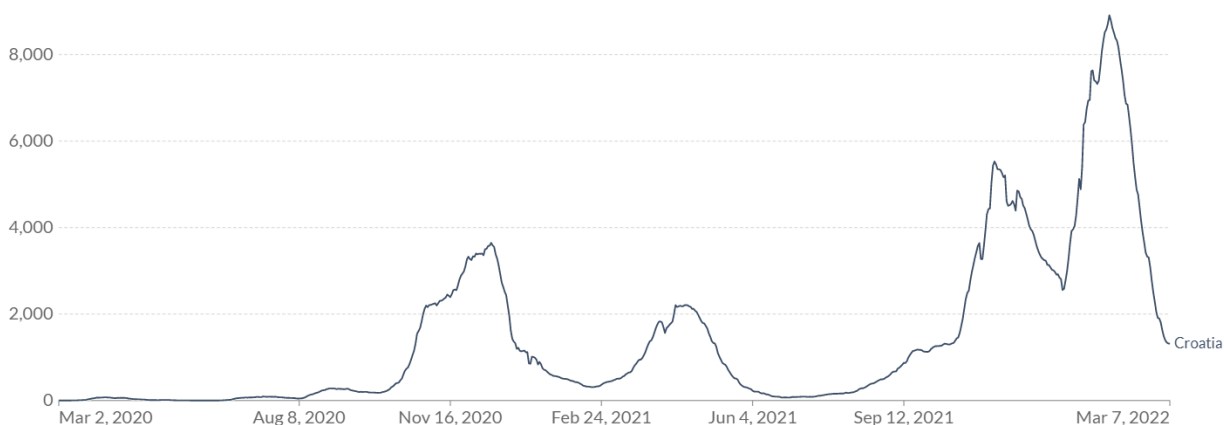
Slika 8 Broj slučajeva COVID-19 u Republici Hrvatskoj

Daily new confirmed COVID-19 cases

7-day rolling average. Due to limited testing, the number of confirmed cases is lower than the true number of infections.

Our World
in Data

[LINEAR](#) [LOG](#) [+ Add country](#)



Izvor: Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/covid-cases> (Pristupljeno 2022-03-08)

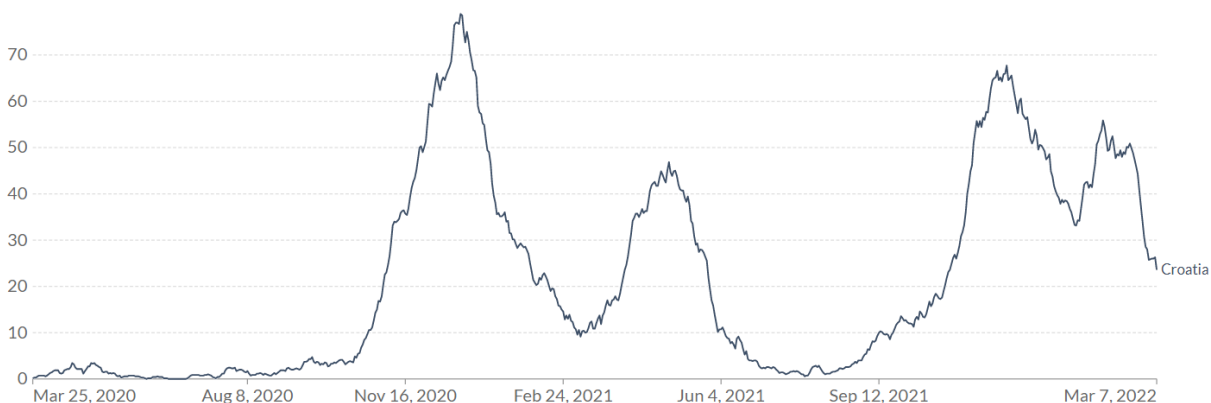
Slika 9 Broj umrlih s COVID-19 u Republici Hrvatskoj

Daily new confirmed COVID-19 deaths

For some countries the number of confirmed deaths is much lower than the true number of deaths. This is because of limited testing and challenges in the attribution of the cause of death.

Our World
in Data

[LINEAR](#) [LOG](#) [+ Add country](#)



Izvor: Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/covid-deaths> (Pristupljeno 2022-03-08)

Na slikama 7 i 8 možemo vidjeti da dinamika broja slučajeva i umrlih s bolesti COVID-19 prati dinamiku na globalnoj razini. Trendovi rasta i pada slični su kao i na grafovima koji prikazuju broj slučajeva i smrti na globalnoj razini. Ono što možemo primijetiti je da je trenutno aktivan značajan pad te da dolazi do smirivanja pandemije, kako na lokalnoj, tako i na globalnoj razini.

4.2. Utjecaj pandemije COVID-19 na sport i sportska natjecanja u Republici Hrvatskoj

Širenje virusa COVID-19 utjecalo je na sve sfere života pa tako i na sport. Obustave i odgađanja natjecanja, zabrane treniranja, održavanje natjecanja pred praznim tribinama samo su neke od mjera kojima se pokušalo spriječiti transmisija virusa i zaštititi dionike u sportu. Koliki je utjecaj ova pandemija imala na sport možemo prije svega vidjeti po tome da su po prvi put u povijesti Olimpijske igre bile odgođene za vrijeme mira. Tako su Olimpijske igre koje su trebale biti održane od 24.07. do 09.08.2020. odgođene za iduću, 2021. godinu.¹²⁰

U Republici Hrvatskoj od početka pandemije vrijedila su posebna pravila za održavanje treninga i natjecanja profesionalnih sportaša. Profesionalnim sportašem smatra se onaj sportaš koji sudjeluje u sportskim natjecanjima te ima sklopljen ugovor o profesionalnom igranju ili ako sportaš obavlja samostalnu djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima.¹²¹ Prema Hrvatskom Olimpijskom Odboru, u Republici Hrvatskoj postoji klasifikacija sportaša prema njihovom statusu, i to u 1., 2., 3., 4., 5. i 6. kategoriju. Sportaši razvrstani u 1., 2. i 3. kategoriju smatraju se vrhunskim sportašima, sportaši razvrstani u 4. kategoriju smatraju se vrsnim sportašima te sportaši razvrstani u 5. i 6. kategoriju smatraju se darovitim sportašima.¹²²

Ubrzo nakon proglašenja COVID-19 pandemije, 19. ožujka 2020. godine Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske donio je odluku kojom se, između ostalog, obustavljaju sva sportska natjecanja i organizirani treninzi te obustavlja rad teretana, sportskih centara, fitness i rekreacijskih centara.¹²³ U početku mjera je izrečena u trajanju 30 dana da bi kasnije bila produžena do 18. svibnja. Uz izrečenu mjeru o obustavi sportskih natjecanja i treninga, donesena je i mjera stavljanja izvan upotrebe svih dječjih i otvorenih sportskih igrališta.¹²⁴ Takva mjera značila je da djeca do daljnjeg ostaju bez mogućnosti treniranja, a sportski klubovi gube prihode koji dolaze od članarina, što je za sportske klubove predstavljalo značajan gubitak.

¹²⁰ Olympics. URL: <https://olympics.com/en/news/tokyo-olympic-games-postponed-ioc> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹²¹ Zakon o sportu, Narodne Novine 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16, 98/19, 47/20, 77/20 (2020.)

¹²² Hrvatski Olimpijski odbor, *Pravilnik o kategorizaciji sportaša*, 2021., str.5.

¹²³ MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (17.03.2020.)

¹²⁴ MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o stavljanju izvan uporabe dječjih i otvorenih sportskih igrališta* (20.03.2020.)

Novo donesenom mjerom 20. travnja 2020. godine se obustavlja rad teretana, sportskih centara, fitness i rekreacijskih centara te se obustavljaju sva sportska natjecanja i organizirani treninzi, osim sportaša 1. i 2. kategorije u pojedinačnim sportovima te seniorskih ekipa koje nastupaju u najvišem rangu natjecanja.¹²⁵ Za sportaše 1. i 2. kategorije donesene su posebne mjere, odnosno preporuke održavanja treninga i natjecanja. Treninzi su smjeli biti organizirani za najviše pet osoba odjednom, što je uključivalo i trenersko osoblje, a trebalo je biti 20 m² po sportašu.¹²⁶ Potrebno je bilo voditi evidenciju treniranja (podaci o treneru, sportašu, asistentu i eventualno ostalim uključenim osobama potrebnim za odvijanje treninga te lokaciji treniranja) radi naknadnog lakšeg epidemiološkog praćenja kontakata u slučaju pojave zaraze COVID-19. Treninzi su smjeli biti održani samo sukladno rasporedu i s točno onim sportašima i trenerima te uz prisustvo potrebnog tehničkog osoblja koje je navedeno u rasporedu.¹²⁷

Nadalje, ako bi netko imao povišenu tjelesnu temperaturu ne bi smio dolaziti na treninge, a ako bi se posumnjalo ili utvrdilo tijekom treninga da netko ima povišenu tjelesnu temperaturu ili bilo kakve simptome respiratorne bolesti trening bi se prekinuo te se oboljelog slalo liječniku. U slučaju potrebe za prisustvom zdravstvenog djelatnika (npr. fizioterapeut) na treningu, pri bliskom kontaktu zdravstveni radnik morao je koristiti odgovarajuću zaštitnu opremu, odnosno kiruršku masku, kombiniranu s viziorom i jednokratne rukavice. Igračima i trenerima na trening se preporučalo da dolaze pojedinačno, osobnim vozilima, u opremi za trening uz izbjegavanje korištenja prostorija svlačionice.¹²⁸

Isto tako, tijekom treninga sportaši su trebali držati razmak od pet metara kao nužne udaljenosti za fizičku distancu, a gdje god je bilo moguće treninzi su se trebali održavati na otvorenom terenu. Nakon korištenja lopti, rekvizita i ostale opreme potrebne za trening, sva se morala se po završetku treninga dezinficirati. Za treninge u kontaktnim sportovima gdje nije moguće održavati fizičku distancu između trenera i sportaša, preporučalo se da uvijek isti trener i isti sportaš odrade trening. Svakom igraču preporučalo se da ima svoju označenu plastičnu bocu s tekućinom kao i ostale potrepštine koje moraju biti u torbi označenoj s imenom sportaša kako ne bi došlo do dijeljenja boca i druge opreme. Nakon treninga igrači i treninzi odlazili su izravno

¹²⁵ MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (20.04.2020.)

¹²⁶ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-poslu/preporuka-za-trening-sportasa-i-sportasica-i-i-ii-kategorije/499> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹²⁷ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-poslu/preporuka-za-trening-sportasa-i-sportasica-i-i-ii-kategorije/499> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹²⁸ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-poslu/preporuka-za-trening-sportasa-i-sportasica-i-i-ii-kategorije/499> (Pristupljeno 2022-03-08)

kući, bez tuširanja i bez ulaska u svlačionicu, poštujući mjere fizičke udaljenosti, a nakon svakog treninga zatvorene sportske objekte bilo je potrebno dezinficirati.¹²⁹

Ponovno su dopuštena sportska natjecanja 27. svibnja 2020. godine, ali bez prisustva publike, odnosno igralo se pred praznim tribinama.¹³⁰ Nakon ponovnog dopuštanja rada sportskim, rekreativnim i fitness centrima te održavanje svih sportskih treninga, donesene su nove preporuke kako bi se smanjio rizik za transmisiju virusa. Preporuke koje su donesene bile su slične kao one za sportaše 1. i 2. kategorije. Treninzi i sportsko-rekreativne aktivnosti mogle su se održavati u zatvorenim sportskim objektima, no trebalo je osigurati najmanje 20 m² po osobi, a broj osoba pritom uključivao je sve osobe koje se nalaze u prostoru za trening – vježbače, trenere, instruktore i drugo osoblje.¹³¹

Sportaši, odnosno korisnici centara trebali su upotrebljavati samo vlastiti ručnike, a tuševe i svlačionice nije bilo dopušteno upotrebljavati. Na ulazima u prostore sportskih objekata, pultovima za obavljanje plaćanja usluga, u radnom prostoru zaposlenika te na svakih 200 m² u prostoru za provedbu sportskih i sportsko-rekreativnih aktivnosti trebalo je imati na raspolaganju postavljene dozatore s dezinfekcijskim sredstvom koje treba biti na bazi alkohola u koncentraciji ne manjoj od 70% ili drugog sredstva s deklariranim virucidnim djelovanjem, prema uputama proizvođača, i prikladnog za korištenje na koži. Na svakih 50 m² prostora potrebno je bilo postaviti najmanje jedan prenosivi dezinficijens za opremu i rekvizite, dok u svim prostorima unutar objekta preporučalo se postavljanje kante za otpatke s odgovarajućim poklopcima.¹³²

Za svaki trening i organiziranu sportsko-rekreativnu aktivnost trebao se uspostaviti sustav vođenja evidencije prisutnih osoba. Uz mjesto i datum održavanja treninga ili aktivnosti, u evidenciji se unosilo ime, prezime, telefonski broj te vrijeme dolaska i odlaska trenera, instruktora, voditelja, športaša, korisnika, asistenta i eventualno ostalih uključenih osoba potrebnih za odvijanje aktivnosti. Treninzi odnosno sportsko-rekreativne aktivnosti smije su

¹²⁹ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-poslu/preporuka-za-trening-sportasa-i-sportasica-i-i-ii-kategorije/499> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹³⁰ MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o izmjenama i dopuni odluke o nužnim mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (20.05.2020.)

¹³¹ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹³² Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)

biti održane samo sukladno rasporedu i s točno onim sportašima, odnosno korisnicima i trenerima, instruktorima ili voditeljima koji su navedeni u rasporedu.¹³³

Također, bilo je potrebno redovito prozračivati sve prostore, osobito između svake aktivnosti, odnosno osigurati stalno prozračivanje, kad god je to moguće. Tijekom dana bilo je potrebno što češće čistiti i dezinficirati zatvorene sportske objekte u kojima se provode, a posebno nakon svakog treninga. Prostore centara u kojima se provode sportsko-rekreativne aktivnosti, poput teretana i fitness centara, potrebno je bilo dezinficirati što češće tijekom dana te nakon svake grupne aktivnosti u slobodnom prostoru za vježbanje. Uvedena je i obavezna pauza od sat vremena u sredini radnog vremena za dezinfekciju objekata.¹³⁴ Treneri, instruktori, voditelji, sportaši i korisnici trebali su prije dolaska u objekt izmjeriti svoju tjelesnu temperaturu. Ako je u jutarnjim satima viša od 37,2 °C, ako se osoba osjećala bolesno ili imala bilo koje znakove bolesti, osoba se trebala javiti svom nadređenom i ne dolaziti na posao dok se telefonski ne javi nadležnom obiteljskom liječniku, koji je odlučivao o daljnjem postupanju.¹³⁵

Trening grupnih sportova (npr. nogomet, košarka) i kontaktnih sportova (npr. borilačke vještine) se mogao održavati samo na način da se provode trenažne aktivnosti za koje nije potreban kontakt. Drugim riječima, boksači u mogli individualno vježbati s ili bez trenažera i sprava, ali nisu smjeli sparirati; košarkaši su mogli individualno vježbati tehničko-taktičke i kondicijske vježbe s ili bez lopte i rekvizita, ali nisu mogli igrati utakmice u okviru treninga. Korištenje svlačionica i tuševa se nije preporučao, odnosno ako se koristi preporučano je da istovremeno koristi jedna po jedna osoba. Tijekom treninga ili sportsko-rekreativnih aktivnosti u zatvorenom prostoru preporučalo se držati razmak od četiri metra kao nužnu fizičku distancu. Za treninge i sportsko-rekreativne aktivnosti u kontaktnim i drugim sportovima gdje nije moguće održavati fizičku distancu između trenera, instruktora, voditelja i sportaša odnosno korisnika, preporučalo se da trening ili aktivnost odrade uvijek iste osobe. U dijelovima vježbališta zatvorenih prostora gdje se obavlja intenzivni aerobni trening (npr. na kardio-trenažerima) preporučao se razmak od četiri metra ili da se intenzitet treninga zadrži na umjerenoj razini ako je to moguće.¹³⁶

¹³³ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹³⁴ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹³⁵ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹³⁶ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)

Zaposlenicima se preporučalo korištenje medicinskih maski ili maski za lice tijekom boravka u zatvorenim prostorima, osim u slučajevima kada to onemogućava obavljanje djelatnosti. U slučaju potrebe za prisustvom zdravstvenog djelatnika (npr. fizioterapeuta) tijekom aktivnosti, on je pri bliskom kontaktu bio dužan koristiti odgovarajuću zaštitnu opremu, odnosno kiruršku masku kombiniranu s viziorom. Nakon korištenja rekvizita, sprava za vježbanje i ostale opreme potrebne za trening i sportsko-rekreativne aktivnosti, korisnik ili za to zadužena osoba bili su dužni ih dezinficirati odmah po završetku vježbe, odnosno treninga. Prilikom vježbanja na spravama svaki korisnik (sportaš) morao je imati vlastiti ručnik kojim se prekriva svaka podloga na kojoj se sjedi, leži ili vježba.¹³⁷

Posljednja mjera koja je uvedena, a koja je dodatno pogodila i izmijenila uvjete funkcioniranja u sportu je uvođenje tzv. COVID potvrda kojima se dokazuje da je osoba cijepljena u posljednjih 12 mjeseci, preboljela virus u posljednjih šest mjeseci ili negativna na PCR ili BAT testu. COVID potvrde uvedene su za sve sportaše prije sudjelovanja u natjecanjima, kao i za publiku. Tako su sudionici na natjecanjima testirani svakodnevno pa je tako osoba koja je bila sudionik na Olimpijskim igrama 2020 u Japanu mogla biti testirana čak 26 puta.¹³⁸ Na rukometnom Europskom prvenstvu 2022. vidjeli smo do sad neviđen scenarij, gdje je hrvatska rukometna reprezentacija konstantno imala dio igrača pozitivan na COVID-19 što je itekako utjecalo na finalan rezultat.¹³⁹

Pandemija COVID-19 dovela je do značajnih promjena u sportskoj industriji – prekidi natjecanja i treninga, posebni uvjeti treniranja, rigorozne provjere prije treninga i natjecanja, uvođenje COVID potvrda i svakodnevna testiranja, odsustvo „pozitivnih“ igrača, treninzi i natjecanja pred malo ili nimalo publike – sve je to utjecalo i oblikovalo tijek događanja u sportu tijekom posljednje dvije godine. Prilagodba postojećim uvjetima i snalaženje u situaciji najbolje što se može do povratka na stare, naučene uvjete jedino je što je preostalo svim dionicima sporta uz nadu da će se to ubrzo dogoditi.

¹³⁷ Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)

¹³⁸ Olympics. URL: <https://olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-a-global-health-effort-that-s-given-hope-to-the-world> (Pristupljeno 2022-03-09)

¹³⁹ Handball planet. URL: <https://www.handball-planet.com/duvnjak-and-cindric-still-covid-positive/> (Pristupljeno 2022-03-09)

4.3. Organizacija i provedba rukometnih natjecanja u Republici Hrvatskoj u uvjetima pandemije COVID-19

U Republici Hrvatskoj glavno nadležno tijelo za rukomet je Hrvatski Rukometni Savez. Hrvatski Rukometni Savez, kao nacionalni savez, nadležan je za organiziranje i provođenje sustava natjecanja.¹⁴⁰ Rukomet se kod nas dijeli na tri područja: muški rukomet, ženski rukomet te rukomet na pijesku. Što se tiče muških natjecanja, najjače seniorsko natjecanje je Paket24 Premijer liga u kojoj se natječe 16 klubova. Nakon nje slijedi 1.HRL sjever i jug, zatim 2.HRL sjever, jug, istok, zapad u kojima se natječe 10 do 14 klubova te 3. HRL sjever, istok, zapad i središte koja je podijeljena na A i B skupinu zbog velikog broja klubova u ovoj regiji, a u kojima se natječe 5 do 10 klubova. Uz lige, postoji i hrvatski kup koji je također podijeljen na regije – sjever, istok, zapad, jug, središte.¹⁴¹

Ono što možemo primijetiti je podjela po regijama u ligama koje nisu najviši rang natjecanja, odnosno premijer liga. Razlog tomu je slaba financijska situacija klubova koji se ne natječu u najvišem rangu natjecanja te su zapravo poluprofesionalni, odnosno amaterski rukometni klubovi. Većina klubova, ne samo rukometnih, već i općenito financira se iz proračuna lokalnih samouprava, a najviše iz gradskih proračuna.¹⁴² Takvim klubovima bi putovanje u drugi dio Hrvatske predstavljao značajne troškove koje bi rijetko koji klub uspio financirati.

Što se tiče ženskih natjecanja, tamo je jedan rang natjecanja manje, odnosno 1.HRL je najviši rang natjecanja u kojem se natječe 14 klubova. Zatim slijedi 2.HRL sjever, jug i zapad u kojima se natječe 10 do 12 klubova te 3. HRL sjever, središte, zapad i istok u kojima se natječe 5 do 12 klubova.¹⁴³ Ponovno, kao i kod muških natjecanja, možemo vidjeti podjelu po regijama u nižim rangovima natjecanja što možemo pripisati lošijem financijskom stanju klubova kao i činjenici da je većina ženskih klubova poluprofesionalna, odnosno amaterska.

Uz seniorska natjecanja, postoje i natjecanja za mlađe generacije, odnosno za dječake U17 (mlađe od 17 godina), U15 (mlađe od 15 godina), U13 (mlađe od 13 godina) i U11 (mlađe od 11 godina) te natjecanja za djevojčice U16 (mlađe od 16 godina), U14 (mlađe od 14 godina) i

¹⁴⁰ Zakon o sportu, Narodne Novine 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16, 98/19, 47/20, 77/20 (2020.)

¹⁴¹ HRS. URL: <https://hrs.hr/natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁴² Institut za javne financije (2012.), *Financiranje sporta u Republici Hrvatskoj s usporednim prikazom financiranja u Europskoj uniji*, str. 86.

¹⁴³ HRS. URL: <https://hrs.hr/natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)

U12 (mlađe od 12 godina). Ona su organizirana u više rangova i po regijama po uzoru na seniorska natjecanja.¹⁴⁴

Pandemija COVID-19, kao i ostatak svijeta sporta, nije zaobišla rukomet i rukometna natjecanja. Odgovor na pandemiju, odnosno donesene mjere od strane Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske pogodile su i rukomet i sve dionike. Kada je Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske 19. ožujka 2020. godine donio odluku o obustavi svih sportskih natjecanja i organiziranih treninga, to se naravno odnosilo i na rukomet, odnosno rukometaše. Rukometaši su, kao i ostatak sportaša, na neko vrijeme bili potpuno spriječeni da sudjeluju u treninzima te su se natjecanja obustavila do 01. travnja 2020.¹⁴⁵ Ubrzo, zbog tadašnje situacije, ta odluka produžena je do 15. travnja 2020.¹⁴⁶ Nove mjere donesene su 20. travnja 2020. godine kojima su se treninzi dopustili sportašima 1. i 2. kategorije, odnosno onim seniorskim sportašima koji se natječu u najvišem rangu natjecanja.¹⁴⁷ U slučaju rukometa, to se odnosilo na muške klubove koji se natječu u Paket24 Premijer ligi te na ženske klubove koji se natječu u 1.HRL. Svi ostali klubovi, odnosno sportaši, i dalje nisu smjeli trenirati.

Navedeni sportaši i njihovi treneri morali su se pridržavati posebnih uputa odnosno preporuka za održavanje treninga koji su navedeni u prethodnom potpoglavlju. Ubrzo nakon prethodne odluke, 27. travnja 2020. godine HRS donio je odluku o poništenju sezone 2019./20. Prema toj odluci u potpunosti se poništila ta sezona, kao da nije odigrana niti jedna utakmica. Prema toj odluci svi klubovi u narednoj sezoni nastupali su u istim rangovima natjecanja kao te sezone, nema ispadanja u niži rang niti plasmana u viši rang natjecanja. U europskim kupovima i SEHA ligi u narednoj sezoni igrali su oni klubovi koji su izborili pravo nastupa u sezoni 2018./19.¹⁴⁸

U novoj sezoni, odnosno sezoni 2020./21. natjecanja su se nastavila, ali bez publike prema odluci Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske.¹⁴⁹ I u toj sezoni došlo je do odgoda natjecanja za niže rangove natjecanja. U studenom 2020. donesena je odluka o obustavi ženskih natjecanja 3. HRL sjever, središte, istok i zapad, muških natjecanja 2. HRL sjever, jug, istok,

¹⁴⁴ HRS. URL: <https://hrs.hr/natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁴⁵ HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/03/12/odluka-hrs-a-o-obustavi-natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁴⁶ HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/03/26/odluka-hrs-a-o-obustavi-svih-natjecanja-do-15-travnja-2020/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁴⁷ MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (20.04.2020.)

¹⁴⁸ Novosti.hr. URL: <https://novosti.hr/hrs-ponistio-sva-natjecanja-u-sezoni-2019-2020-nema-plasmana-u-visi-niti-ispadanja-u-nizi-rang/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁴⁹ MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o izmjenama i dopuni odluke o nužnim mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (20.05.2020.)

zapad i 3. HRL sjever, istok, zapad, središte, kao i sva kup natjecanja. Također, odgođena su natjecanja za mlađe dobne skupine i to za muške U15, U13 i U11 te za žene U14 i U12. Nisu odgađana natjecanja višeg ranga natjecanja, odnosno za muške Paket24 Premijer liga i 1.HRL jug i sjever, za žene 1.HRL i 2.HRL zapad, jug i sjever te za mlađe dobne skupine za muške U17 i za žene U16. Sva neodgođena natjecanja održavala su se isključivo bez gledatelja i uz pridržavanje propisanih epidemioloških uputa i preporuka.¹⁵⁰

S obzirom na to da se rukometna natjecanja i treninzi uglavnom održavaju u školskim dvoranama, rukomet kao sport bio je također pogođen i odlukama o zabrani korištenja školskih dvorana. U školskim dvoranama nije bilo moguće organizirati treninge niti natjecanja za učenike iz različitih razrednih odjeljenja pa samim time nisu bili dopušteni treninzi djece u rukometnim klubovima jer su isti podliježali toj odluci. Treninzi i natjecanja bili su dopušteni za seniore, ali uz striktno pridržavanje toga da su treninzi izvan radnog vremena škola te da ne dolazi do susreta školaraca i vanjskih korisnika dvorana.¹⁵¹

Kasnijim odlukama dopušten je trening i mlađim uzrastima, kao i održavanje svih natjecanja. Ipak, ovdje nije bio kraj prekidima natjecanja. U travnju 2021. godine, u sezoni 2020./21. došlo je odgode natjecanje Paket24 Premijer lige, 1. HRL za žene, dvije 1.HRL za muške i tri 2.HRL za žene zbog novog vala epidemije.¹⁵² Kada je donesena odluka o nastavku natjecanja, donesene su i neke nove odluke, a one se primarno tiču epidemioloških uvjeta za sudionike. Tako je određeno da svi sudionici neovisno o statusu cijepljenja i preboljenja se moraju testirati brzim antigenskim testom prije odigravanja utakmica. Gostujuća ekipa test morala je napraviti prije polaska na gostovanje, a test nije smio biti stariji od 24 sata. Isto tako, maksimalan broj osoba gostujuće ekipe koji su smjeli biti u dvorani domaće ekipe smio je biti 30. Ako bi netko bio pozitivan na brzom antigenskom testu, trebao je biti upućen na PCR testiranje, dok oni koji su negativni su smjeli pristupiti natjecanju. Sva testiranja provodila je medicinski obrazovana osoba, odnosno liječnik ili fizioterapeut kluba.¹⁵³

Ono što ne smijemo zaboraviti su i posljedice netreniranja i neodržavanja natjecanja na sportaše. Takav period tijekom izolacije može dovesti do smanjenja kardiorespiratornog

¹⁵⁰ HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/11/30/nova-odluka-povjerenika-za-natjecanje-hrs-a-o-odgodi-natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁵¹ HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/09/18/hzjz-upute-za-koristenje-skolskih-sportskih-dvorana/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁵² MRK Sesvete. URL: <https://www.mrk-sesvete.hr/liga-za-prvaka-gostovanje-u-nasicama-u-1-kolu-copy/> (Pristupljeno 2022/03/09)

¹⁵³ HRS. URL: <https://hrs.hr/2021/04/27/hrs-odluka-o-nastavku-natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)

kapaciteta koji mogu dovesti do anatomskih, funkcionalnih i psiholoških poteškoća, smanjenja mišićne aktivacije, narušene produkcije hormona te pada motoričkih sposobnosti.¹⁵⁴ Pandemija COVID-19 imala je velik utjecaj na rukomet i rukometna natjecanja u Republici Hrvatskoj. Zabrana korištenja školskih dvorana u kojima se primarno održavaju treninzi i natjecanja, nemogućnost održavanja treninga i natjecanja za mlađe dobne skupine, obustave i prekidi čak i najvišeg ranga seniorskih natjecanja, kao i redovna testiranja antigenskim i PCR testovima i pridržavanje strogih epidemioloških preporuka promijenile su način na koji se održavaju rukometni treninzi i natjecanja u protekle dvije godine. Ipak, svijet rukometa u Republici Hrvatskoj pokazao se agilnim te se priviknuo novonastalim uvjetima. Ono što krasi hrvatske sportaše je izrazita sposobnost adaptacije zbog općenito slabijih uvjeta za održavanje treninga, a to je naročito došlo do izražaja u vrijeme pandemije kada su mnogi rukometaši trenirali u svojim domovima ili na javnim površinama kako bi koliko-toliko održali tjelesnu formu.

¹⁵⁴ Mon-López, D., de la Rubia Ríaza, A., Hontoria Galán, M. i Refoyo Roman, I. (2020.), *The Impact of Covid-19 and the Effect of Psychological Factors on Training Conditions of Handball Players*, International Journal of Environmental Research and Public Health, str. 8.

5. ANALIZA UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA RUKOMETNOG KLUBA MRK SESVETE

Kao što je već ranije spomenuto, poslovne procese definiramo kao strukturirane, analitične, međufunkcijske skupove aktivnosti koji su repetitivne prirode i zahtijevaju neprestano unapređivanje.¹⁵⁵ To su organizacijske aktivnosti s jasno utvrđenim početkom i završetkom tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za kupce.¹⁵⁶ Isto tako smo ranije definirali i upravljanje poslovnim procesima, a ono je sustavan pristup definiranju, oblikovanju, izvođenju i unapređenju svih procesa unutar organizacije.¹⁵⁷ U ovom poglavlju prikazat će se kako jedan od trenutno najboljih muških rukometnih klubova u Republici Hrvatskoj, MRK Sesvete, upravlja poslovnim procesima kroz potpoglavlja u kojima se prikazuje strategija, organizacijska struktura i procesna arhitektura, analizira se poslovne procese rukometnog kluba MRK Sesvete te se iznosi prijedlog promjene poslovnih procesa. Također će biti prikazan i utjecaj pandemije COVID-19 na aktivnosti kluba, kao i odgovor kluba na istu.

5.1. Strategija, organizacijska struktura i procesna arhitektura rukometnog kluba MRK Sesvete

MRK Sesvete klub su koji je još 2016. godine igrao 2. HRL, dok je danas treći klub u Republici Hrvatskoj. U sezoni 2016./17. osvojili su 1. HRL Sjever te tako izborili mjesto u Premijer ligi, najvišem rangu natjecanja u rukometu u Republici Hrvatskoj. U sezoni 2020./21. postigli su povijesni uspjeh te su službeno bili treći klub u Republici Hrvatskoj (dijele mjesto s RK Dubrava). Isto tako, po prvi puta u povijesti igrali su kvalifikacije za Europsku ligu. Kako bi klub postizao takve uspjehe iz godine u godinu potrebna je strategija. Razvoj strategije proces je koji reflektira postavljenu misiju i ciljeve organizacije, trendove u okolini te snage i slabosti same organizacije.¹⁵⁸ U MRK Sesvete za razvoj strategije odgovorni su predsjednik kluba i voditelj mlađih dobnih selekcija koji zajedno dogovaraju smjer u kojem će klub ići. Razlog

¹⁵⁵ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 140.

¹⁵⁶ Sikavica P. i Hernaus T. (2011.), op.cit., str.318.

¹⁵⁷ Hernaus, T. (2018.), op.cit., str. 150.

¹⁵⁸ Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. i Hess, P. (2003.), *Managing Sports Organizations*, Routledge, London, str. 160.

tome leži u činjenici da MRK Sesvete ima postavljene škole rukometa u čak devet osnovnih škola te je jedan od prioriteta kluba razvoj mladih igrača. Upravo zato je voditelj mladih dobnih selekcija bitna osoba u postavljanju strategije, ali i provođenju iste. Također jedan od prioriteta je osiguravanje kvalitetnog igračkog kadra za seniorsku momčad kako bi se ostvarivali sustavni vrhunski rezultati iz sezone u sezonu. Tako klub osigurava sadašnjost i budućnost igračkog kadra.

Kada pričamo o organizacijskim strukturama, one mogu biti funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna. Kod funkcijske organizacijske strukture osoblje je organizirano prema funkciji koju obavlja.¹⁵⁹ U divizijskoj strukturi raznolike funkcije grupirane su u sektore koji mogu biti organizirani prema proizvodima, zemljopisnom području ili segmentu tržišta.¹⁶⁰ Matrična organizacijska struktura je mješavina funkcijske i produktne departmentalizacije u kojoj postoji dvostruki zapovjedni sustav u kojemu se istodobno naglašava i input i output.¹⁶¹ Procesna organizacijska struktura zasniva se na konceptu prihvatanja kriterija procesa i formiranja multidisciplinarnih timova.¹⁶² Mrežna organizacijska struktura nastala je zbog novih tipova poslovanja i sve bržih promjena u okolini koje zahtijevaju veću adaptibilnost i fleksibilnost podržanih informatičkom tehnologijom koja omogućuje njihovo povezivanje u različite oblike mreža.¹⁶³

¹⁵⁹ Buble, M. et. al. (2005.) *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 197.

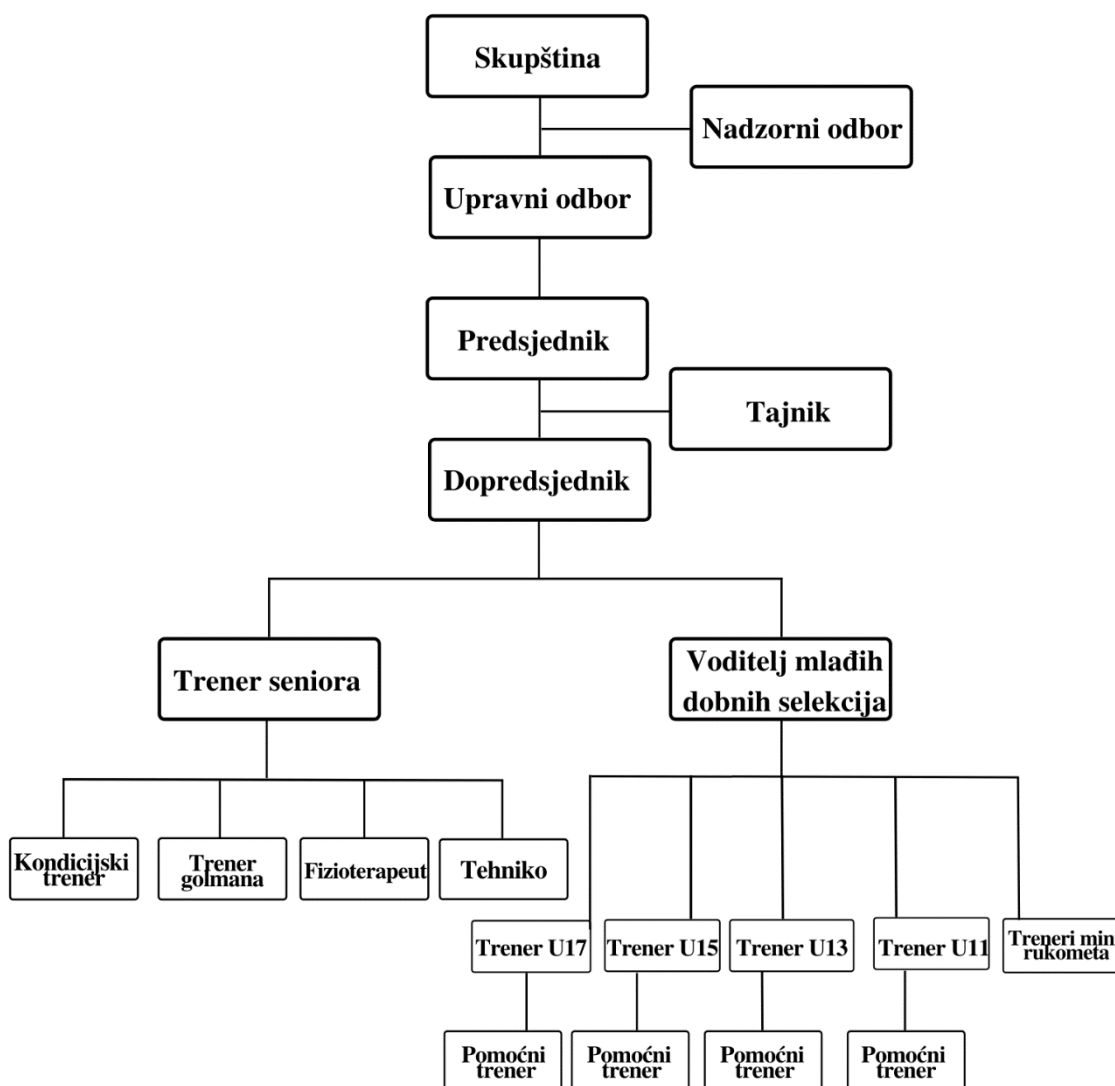
¹⁶⁰ Buble, M. et. al. (2005.) op.cit., str. 198.

¹⁶¹ Buble, M. et. al. (2005.) op.cit., str. 205.

¹⁶² Buble, M. et. al. (2005.) op.cit., str. 207.

¹⁶³ Buble, M. et. al. (2005.) op.cit., str. 209.

Slika 10 Organizacijska struktura MRK Sesvete



Izvor: Izrada autora

Na slici 9 prikazana je organizacijska struktura MRK Sesvete. Organizacijsku strukturu MRK Sesveta mogli bismo podijeliti na dvije skupine – ona skupina povezana s ostvarivanjem poslovnih ciljeva i ona skupina povezana s ostvarivanjem sportskih ciljeva. Iako su povezani i komplementarni, takva podjela je logična jer jedni brinu o poslovnim procesima koji se tiču ostvarivanja poslovnih, dok drugi brinu o procesima koji se tiču ostvarivanja sportskih ciljeva. Organizacijska struktura MRK Sesveta je funkcijska te je podijeljena s obzirom na funkcije koje se obavljaju. S obzirom na to da je skupština ta utvrđuje politiku kluba, donosi i mijenja statut, donosi financijski plan i završni račun te bira i razrješuje predsjednika, dopredsjednika i

tajnika kluba, kao i članove upravnog odbora, nadzornog odbora i stegovne komisije ona je na vrhu organizacijske strukture.

Nadzorni odbor prati i nadzire rad ostalih tijela te o svom mišljenju obavještava skupštinu te je zato on smješten izdvojeno iznad ostalih tijela, a ispod skupštine. Nadzorni odbor nadzire materijalno i financijsko poslovanje kluba te utvrđuje je li djelatnost kluba u skladu sa zakonom, statutom i drugim aktima kluba. Ispod njega nalazi se upravni odbor koji brine o izvršenju usvojenog programa rada i provedbi odluka skupštine te upravlja imovinom kluba, a također uz ostale dužnosti bira i voditelja škole rukometa.¹⁶⁴ Ispod upravnog odbora nalazi se predsjednik MRK Sesveta koji rukovodi radom skupštine i upravnog odbora, sklapa ugovore i poduzima pravne radnje u ime i za račun kluba i dr., a u njegovom odsustvu zamjenjuje ga dopredsjednik.¹⁶⁵ Tajnik kluba je izdvojen jer to je osoba koja vodi registar članova kao i sve administrativne poslove u vezi s članstvom.¹⁶⁶

Kada pričamo o onom dijelu organizacijske strukture koji je zadužen za ostvarivanje sportskih ciljeva, tu imamo podjelu na seniorski rukomet i rukomet mlađih dobnih selekcija. Na strani seniorskog rukometa glavna odgovorna osoba je glavni trener (rukometni trener) prve seniorske momčadi. To je osoba koja je zadužena za planiranje i programiranje trenažnog procesa kroz sezonu i van sezone, odabir igračkog kadra i stručnog stožera. Stručni stožer sačinjava još četiri osobe u ovom slučaju. To su kondicijski trener, trener vratara, fizioterapeut i tehniko. Kondicijski trener je osoba odgovarajuće više ili visoke stručne spreme kvalificirana za rad na unapređenju motoričkih i funkcionalnih sposobnosti, morfoloških karakteristika, za tu svrhu potrebnih motoričkih znanja te zdravstvenog stanja sportaša.¹⁶⁷ U praksi to je osoba koja je odgovorna za dovođenje igrača do uvjeta u kojima se smanjuju rizici za nastanak ozljeda i povećavaju performanse. Trener vratara osoba je koja je zadužena za unapređenje performansi vratara što se postiže kroz dodatne (polu)individualne treninge. Fizioterapeut je zdravstveni stručnjak koji upravlja procesom fizioterapije, a radi s osobama svih dobi kako bi održao i poticao zdravlje i kako bi podržao restituciju funkcije i samostalnost kada pojedinci imaju probleme izazvane bilo kojim poremećajem koji se odražava na sustav za pokretanje i/ili onesposobljenost koja je proizvod tih poremećaja.¹⁶⁸ U praksi, fizioterapeut prisustvuje utakmicama i dijelu treninga momčadi te je zadužena za prvu pomoć i sanaciju ozljeda. Tehniko

¹⁶⁴ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 6.

¹⁶⁵ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 7.

¹⁶⁶ Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), op.cit., str. 7.

¹⁶⁷ Udruga Kondicijskih Trenera Hrvatske, URL: <http://www.ukth.hr/> (pristupljeno 2022/05/04)

¹⁶⁸ Hrvatski zbor fizioterapeuta, URL: <http://www.hzf.hr/about> (pristupljeno 2022/05/04)

je osoba koja je odgovorna za sve operativne poslove organizacije momčadi kao što su: dogovor prijevoza i organizacija plana puta, briga o dresovima, organizacija termina dvorana i drugi slični poslovi.

S druge strane, kada se gleda rukomet mlađih dobnih selekcija, glavna osoba odgovorna za taj dio je voditelj mlađih dobnih selekcija koji rukovodi svim trenerima mlađih dobnih selekcija te koji postavlja ciljeve za mlađe dobne selekcije i dogovara strategiju za svaku s trenerima. U MRK Sesvete mlađe dobne selekcije podijeljene su na selekciju U17 (ispod 17 godina), U15 (ispod 15 godina), U13 (ispod 13 godina), U11 (ispod 11 godina) te mini rukomet (najmlađi članovi). Svaka selekcija ima veći broj članova i podijeljena je na dvije ekipe – ekipu A i ekipu B. Ekipa A natječe se u jačem rangu natjecanja, dok se ekipa B natječe u slabijem rangu natjecanja. Upravo zato svaka ekipa ima dva trenera – glavnog i pomoćnog. Uloga glavnog trenera je postavljanje plana i programa trenažnog procesa unutar i van sezone, dok je uloga pomoćnog trenera asistencija glavnom treneru, provođenje trenažnog procesa te vođenje druge ekipe. Kada spominjemo mini rukomet, potrebno je istaknuti činjenicu da MRK Sesvete ima mrežu škole rukometa u devet osnovnih škola gdje se radi s djecom od prvog do četvrtog razreda te u njihovom radu sudjeluje veći broj trenera koji se po potrebi mijenja.

Kada se pogleda procesna arhitektura MRK Sesveta, ono što se zapravo gleda je koji su to ključni, koji upravljački, a koji potporni procesi. Kao što je ranije već navedeno, ključni procesi su oni procesi koji dovode do ostvarivanja strateških ciljeva. U sportu poslovni i sportski ciljevi međusobno su povezani jer bez ostvarivanja poslovnih ciljeva nije moguće ostvarivati sportske ciljeve. Ako se ne ostvari zadani poslovni prihod, neće biti moguće isplatiti plaće igračima, trenerima i drugom osoblju te će najvjerojatnije izostati i sportski rezultat.¹⁶⁹

U MRK Sesvete ključni proces svakako je trenažni proces. Za trenažni proces odgovoran je stručni stožer kojeg čini glavni trener, kondicijski trener, trener vrata, fizioterapeut i tehniko. Svaki od njih ima svoju ulogu u postizanju optimalnih rezultata trenažnog procesa. S jedne strane, glavni trener zadužen je za provođenje tehničko-taktičkog dijela, dok je s druge strane kondicijski trener zadužen za kondicijski dio trenažnog procesa. Trener vratara, fizioterapeut i tehniko su osobe koje sudjeluju i pomažu pri tome. Uz trenažni proces, ključni proces je i upravljanje marketinškom komunikacijom jer bez adekvatne prezentacije kluba javnosti i izgradnje navijačke zajednice, najvjerojatnije će izostati postizanje poslovnih ciljeva.

¹⁶⁹ Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), op.cit., str. 78.

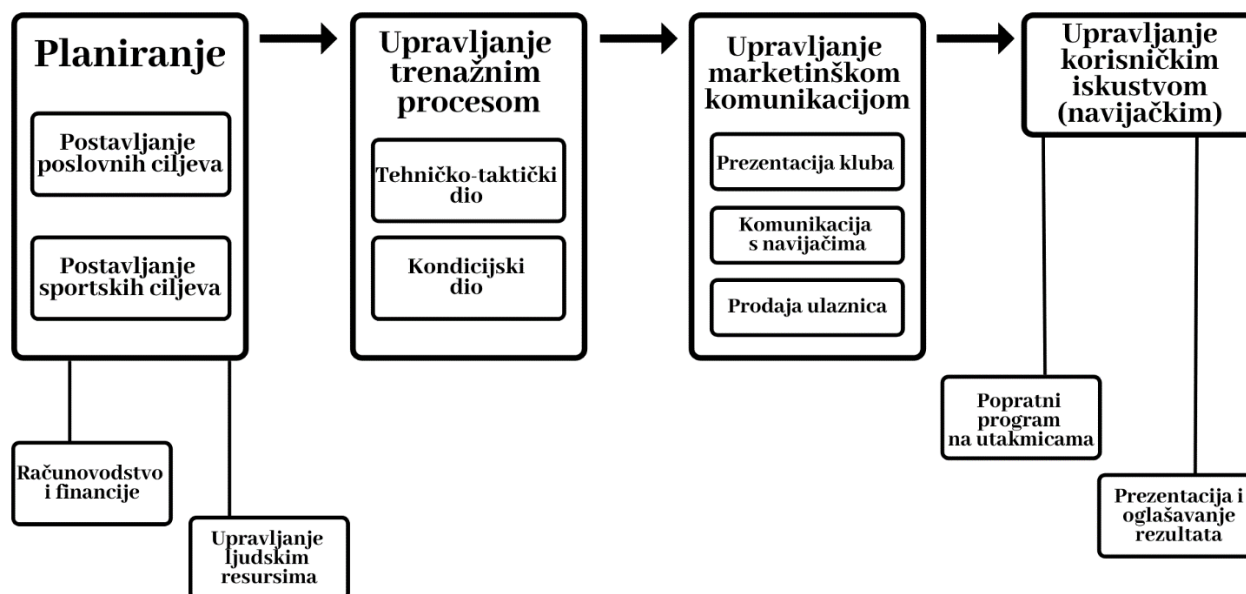
Upravljački procesi služe za upravljanje i usmjeravanje poduzeća sa svrhom postavljanja organizacijskih ciljeva, razvitka i implementacije strategije i oblikovanja organizacijske strukture.¹⁷⁰ U MRK Sesvete za to su zaduženi članovi upravnog odbora, predsjednik kluba te voditelj mladih dobnih selekcija. Oni kroz upravljačke procese nadziru i oblikuju izvođenje ključnih i potpornih poslovnih procesa, a to su procesi planiranja koji obuhvaćaju postavljanje sportskih i poslovnih ciljeva, kao i razvoj strategiju za postizanje istih. Isto tako, predsjednik kluba i voditelj mladih dobnih selekcija zajedno razvijaju strategiju razvitka mladih igrača kroz razvoj mreže škola rukometa. Nadalje, dogovara se i određuje komunikacija unutar kluba, ali i s javnosti sa svim onim bitnim dionicama koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje strateških ciljeva kluba, primjerice komunikacija s medijima i putem medija s navijačima, komunikacija putem društvenih mreža, izgradnja branda i zajednice oko kluba, popularizacija sporta i samog kluba, izgradnja reputacije kluba i dr.

Potporni procesi koji služe kao podrška poslovanju i omogućuju nesmetano odvijanje ključnih i upravljačkih procesa bitni su za svaki rukometni klub pa tako i za MRK Sesvete. Oni su usmjereni ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika (u ovom slučaju i igrača) unutar organizacije, iako neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim korisnicima (navijačima).¹⁷¹ Potporni procesi u MRK Sesvete primarno su vezani uz upravljanje ljudskim resursima i to tako da se upravlja zaposlenicima i igračima. Izrazito je bitna izrada strategije kojom će se privući novi igrački kadar jer tri mjeseca prije početka sezone potrebno je znati kojim se igračkim kadrom raspolaže u novoj sezoni. Sve to iziskuje puno planiranja i komunikacije s trenutnim i potencijalnim igračima kako bi se ekipe konstituirale na vrijeme. Isto vrijedi i za trenere s kojima se također pregovara od sezone do sezone i planira kao i za igrače. U sportu su česte promjene trenera pa tako je potrebno na vrijeme imati dogovoren stručni stožer svake selekcije kako bi se moglo nesmetano raditi i ostvarivati postavljene strateške ciljeve. Neki potporni procesi kao što su računovodstveni procesi često se *outsourcaju* pa tako i u MRK Sesvete brigu o računovodstvu vodi vanjski računovodstveni servis.

¹⁷⁰ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 326-327.

¹⁷¹ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 327.

Slika 11 Procesna arhitektura MRK Sesvete



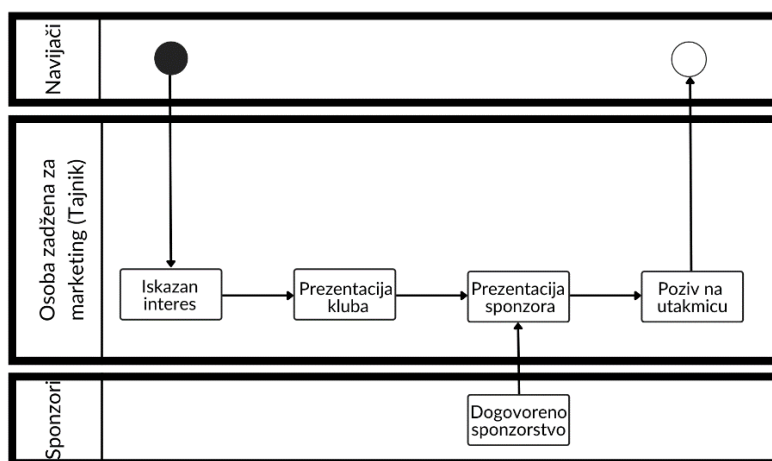
Izvor: Izrada autora

Na slici 10 prikazana je procesna arhitektura MRK Sesvete. Upravljački procesi koji obuhvaćaju planiranje su izrazito bitni jer oni oblikuju ključne procese, odnosno trenažni proces. Ovisno o tome koji su postavljeni poslovni i sportski ciljevi, kakve su financije kluba i kako se upravlja ljudskim resursima, odnosno koji su treneri (i drugi članovi stručnog stožera) te igrači dostupni, upravljat će se trenažnim procesom. Trenažni proces podijeljen je na dva dijela – tehničko-taktički dio i kondicijski dio. Uz trenažni proces, ključni procesi obuhvaćaju i upravljanje marketinškom komunikacijom jer bez adekvatne prezentacije kluba, komunikacije s navijačima i posljedično prodaje ulaznica, financijski rezultat i postizanje poslovnih ciljeva može izostati. Kako bi se to sve realiziralo tu su potporni procesi od kojih su neki već spomenuti – upravljanje ljudskim resursima te financije i računovodstvo, ali isto tako je bitno istaknuti i komunikaciju s javnosti kroz upravljanje navijačkim iskustvom na samim utakmicama kroz potporne programe na utakmicama, kao i prezentaciju i oglašavanje rezultata nakon utakmica i pozivanje na nadolazeće.

5.2. Analiza poslovnih procesa rukometnog kluba MRK Sesvete

Kako bi se što efikasnije provela analiza poslovnih procesa, koristi se prikazivanje poslovnih procesa kao raniji korak kako bi se procesi lakše prikazali. Jedan od načina prikazivanja poslovnih procesa je kroz međufunkcijske dijagrame koji pokazuju tko je zadužen za koju aktivnost unutar samog procesa. Na slici 11 prikazan je međufunkcijski dijagram marketinške komunikacije u MRK Sesvete. S obzirom na to da je marketinška komunikacija jedan od ključnih poslovnih procesa unutar kluba, bitno je razumjeti njen tijek. Ono što se može primijetiti je da unutar tog dijagrama nema podjela na funkcije jer unutar rukometnog kluba MRK Sesvete za marketinšku komunikaciju zadužena je samo jedna osoba – tajnik kluba. Tijek marketinške komunikacije vidljiv je na dijagramu, a on ide ovako: Nakon što navijači iskazuju interes za klubom, tajnik kluba prezentira klub putem društvenih mreža (Facebook i Instagram) pratiteljima klub kroz prethodne rezultate i neke zanimljive činjenice o klubu te kroz razne plakate u Sesvetama. Uz to, tajnik prezentira iskazani interes navijača potencijalnim sponzorima te oni koji pristanu na sponzorstvo dobivaju u dvorani mjesto na zidu gdje su izvešeni plakati koji sadrže logo i slogane sponzora. Uz to, moguće je da budu i na dresovima igrača, kao i na plakatima, ovisno o dogovoru i iznosu sponzorstva. Nakon dogovorenog sponzorstva, sponzori se također promoviraju i putem društvenih mreža MRK Sesveta gdje ih se prezentira. Nakon toga se navijače koji su iskazali interes poziva na utakmicu. S obzirom na to da je ulaz na utakmice besplatan, u ovom poslovnom procesu nema dijela gdje se prodaju ulaznice. Prema informacijama iz kluba, prosječan broj navijača na domaćim utakmicama je između 400 i 600.

Slika 12 Međufunkcijski dijagram marketinške komunikacije u MRK Sesvete



Izvor: Izrada autora

Uz marketinšku komunikaciju i privlačenje navijača i sponzora, jedan do ključnih procesa u klubu MRK Sesvete je trenažni proces. On je prije svega ključan proces jer bez adekvatnog trenažnog procesa može izostati rezultat, a rezultat je ono što dovodi navijače na tribine što posljedično privlači sponzore. Kada ekipa pobjeđuje, o njima se piše i u raznim novinama i po internetskim portalima. Sve to je prilika za sponzore da se i za njih čuje te je to svakako razlog zašto je trenažni proces toliko bitan. Detaljna analiza trenažnog procesa posao je kineziologa te u okviru ovog diplomskog rada se neće ići u detalje istoga. No, ono što je bitno istaknuti je da postoji postignuto i željeno stanje, a kako bi željeno postalo postignuto potrebno je podizati razinu opterećenja kroz cikluse sportske pripreme. Kako bi se rezultati postigli uz minimalne rizike za ozljede igrača bitno je adekvatno planirati i programirati treninge kroz sve faze kroz godinu – pripremni period, natjecateljski period i period van sezone. Upravo to je posao glavnog trenera i kondicijskog trenera seniorske ekipe MRK Sesveta, kao i svih drugih trenera mlađih dobnih selekcija.

Uz ove ključne procese, tu su još oni upravljački i potporni – planiranje i postavljanje poslovnih i sportskih ciljeva, komunikacija unutar kluba, upravljanje ljudskim resursima, briga o računovodstvu i financijama i organizacija popratnih programa na utakmica. Planiranje i postavljanje poslovnih i sportskih ciljeva ponajviše odražuje predsjednik kluba, dok postavljanje ciljeva vezanih za razvoj mlađih dobnih selekcija se odražuje u suradnji s voditeljem mlađih dobnih selekcija. Jedan od temeljnih ciljeva kluba su razvitak mlađih dobnih selekcija kroz uspostavu mreže škola rukometa kojih je trenutno devet te čiji je cilj dugoročno stvaranje bazena igrača za budućnost. Uz to, cilj je daljnje unapređenje seniorske momčadi, ostvarivanje još boljih rezultata te igranje u europskim ligama. Komunikacija unutar organizacije izrazito je bitna stavka za svaku organizaciju pa tako i za MRK Sesvete. Upravo zato provode redovite mjesečne sastanke svih trenera i drugog osoblja kako bi mogli proći sve bitne teme i provjeriti je li sve po planu i u skladu s ciljevima. Uz komunikaciju uživo, u klubu komuniciraju putem WhatsApp grupa koje im omogućuju brzu i efikasnu komunikaciju sa svim trenerima i drugim osobljem. Kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima, u MRK Sesvete podjela je na dvije vrste ljudskih resursa – zaposlene i igrače. Zaposleni imaju različite statusne zapošljavanja, i to: zaposleni na ugovor o djelu ili putem sportske djelatnosti te treneri profesionalci čija se plaća osigurava iz javnih potreba grada Zagreba. Kada je riječ o upravljanju igračima, detaljno se nadgledaju dostupni igrači iz drugih klubova koji bi mogli unaprijediti kvalitetu izvedbe svih selekcija kluba. To znači da se već i za selekciju U15 može iskazati interes za pojedinog igrača iz nekog drugog kluba te mu se može ponuditi da dođe trenirati u

MRK Sesvete, naravno bez financijske naknade. Kada je riječ o punoljetnim igračima, tada se također gleda koji bi igrači mogli unaprijediti kvalitetu izvedbe i pomoći seniorskoj ekipi da ostvari zadane sportske ciljeve te im se tada pristupa uz ponudu za prijelaz iz trenutnog kluba uz određenu financijsku naknadu na mjesečnoj razini. Ipak, u klubu MRK Sesvete favoriziraju domaće igrače te nastoje razvijati mlađe igrače kako bi upotpunili seniorski igrački kadar. Za organizaciju popratnih sadržaja na utakmicama kao što su nastupi mažoretkinja za vrijeme poluvremena i sl. odgovoran je predsjednik kluba koji odobrava takve stvari.

Jedan od poslovnih procesa koji je izrazito bitan za MRK Sesvete, a na što je utjecala pandemija COVID-19 je uspostava mreža škola rukometa gdje je sa zabranom sporta u školskim dvoranama te zabranom bavljenja sportom neprofionalcima došlo do smanjenja broja najmlađih članova. Iz tog razloga, danas je klub primoran uložiti dodatne napore u animiranje i privlačenje novih najmlađih članova. Privlačenje najmlađih članova izrazito je bitno za klub jer su članarine glavni izvor prihoda. Uz to, pandemija je utjecala i na prisutnost gledatelja na utakmicama jer su prvotno bili zabranjeni te su se utakmice gledale pred praznim tribinama, a kasnije su gledatelji mogli prisustvovati samo uz COVID potvrde. Prazne tribine potencijalno su mogle negativno utjecati i na broj sponzorstva, ali zahvaljujući dobrim sportskim rezultatima do toga nije došlo, već su sponzorstva nastavila pritjecati. Upravo to je još jedan pokazatelj kako je dobar sportski rezultat okosnica financijskog rezultata sportskog kluba te potvrda kako je trenažni proces ključni proces.

5.3. Prijedlog promjene poslovnih procesa rukometnog kluba MRK Sesvete

Nakon odrađenog prikazivanja poslovnih procesa i analize poslovnih procesa može se pričati o promjeni poslovnih procesa. U nastavku ovog potpoglavlja bit će podijeljeni već ranije opisani poslovni procesi te će za svaki biti predstavljen prijedlog promjene, odnosno unapređenja uz iznošenje razloga za predloženu promjenu. Cilj autora je pružiti drugačiji pogled na postojeće stanje i predložiti promjene za unapređenje i efikasnije upravljanje poslovnim procesima u svrhu ostvarivanja boljih financijskih i sportskih rezultata kluba.

Jedan od ključnih poslovnih proces MRK Sesveta je trenažni proces. Upravljanje trenažnim procesom je izrazito bitno jer bez uspješnih sportskih rezultata najvjerojatnije će izostati i financijski rezultat. Zato je bitno adekvatno upravljati trenažnim procesom u svim selekcijama.

Kako bi se to ostvarilo prijedlog autora je uvođenje sustava kondicijske pripreme kroz sve selekcije u klubu. Tako bi svaka selekcija uz glavnog i pomoćnog trenera imala i kondicijskog trenera (kojeg trenutno imaju samo seniori) koji bi brinuo o adekvatnom doziranju opterećenja, razvoju motoričkih sposobnosti i energetske kapaciteta. Tim bi se potezom unaprijedio trenažni proces te bi svaka selekcija bila konkurentnija. Isto tako, tim potezom bi se unaprijedio razvoj mladih igrača od čega bi klub dugoročno imao velike benefite jer bi se roster potencijalnih igrača proširio te bi više domaćih igrača moglo upotpuniti mjesta u seniorskoj ekipi. Tako bi se smanjili izdaci za privlačenje novih igrača, a moglo bi se potencijalno i zaraditi od transfera domaćih igrača u druge klubove.

Drugi ključni proces, upravljanje marketinškom komunikacijom, koji je izrazito bitan jer bez adekvatnog upravljanja marketinškom komunikacijom može doći do pada popularnosti kluba i smanjenog privlačenja novih igrača. Prijedlog autora je korištenje većeg opsega društvenih mreža u svrhu izgradnje zajednice navijača i pratitelja, popularizacije rukometa kao sporta i samog kluba. Korištenjem društvenih mreža kao što su Tik-Tok koji okuplja mlađe korisnike moglo bi se prodrijeti do njih te ih privući na, s jedne strane, bavljenje tim sportom te s druge strane, preko njih utjecati dalje na generaciju. Isto tako, prijedlog autora je uvođenje naplate ulaznica za utakmice, barem u simboličkom iznosu od 10-20 HRK. Uvođenjem naplate ulaznica ljudi bi više cijenili rukomet kao sport te bi klub imao novi izvor prihoda koji bi olakšao funkcioniranje kluba. Nadalje, jedan od prijedloga autora je uvođenje sektora maloprodaje klupskih navijačkih rekvizita i opreme. Prodaja dresova, majica, šalova, kapa, jakni te raznih drugih odjevnih predmeta i rekvizita pridonijela bi financijski klubu, a isto tako bi poslužila kao reklama klubu gdje god navijači išli. S druge strane, navijači bi se osjećali da su dio zajednice noseći iste boje te bi to pridonijelo izgradnji zajednice kluba. Prodaja bi se odvijala u sklopu dvorane u dijelu prostora koji bi se prenamijenio u mali klupski dućan. Još jedan prijedlog tiče se organizacije popratnih sadržaja na utakmicama. Autor smatra da se dio pažnje treba usmjeriti i u tom pravcu te kroz kvalitetan sadržaj u pauzama i poluvremenu bi se trebalo nastojati animirati zajednicu navijača na ostanak u dvorani te korištenje tih pauza za reklamiranje prodajnih klupskih artikala.

Autor također predlaže da se pri planiranju i postavljanju poslovnih i sportskih ciljeva predsjednik kluba uz voditelja mlađih dobnih selekcija dodatno savjetuje sa svim glavnim trenerima. Glavni treneri odgovorni su za postizanje sportskih ciljeva te su ujedno osobe koje najbolje mogu procijeniti trenutnu situaciju momčadi, koji su to realni sportski ciljevi te što je potrebno za ostvariti ih. Savjetovanjem s njima mogli bi se postaviti adekvatni sportski ciljevi

te shodno ciljevima napraviti plan djelovanja kako bi se isti i postigli. Uz savjetovanje s glavnim trenerima za sportske ciljeve, autor predlaže zapošljavanje osobe koja bi bila odgovorna za poslovne ciljeve. Ta osoba bila bi zadužena za brigu i razvoj sektora marketinga i prodaje, kao i za adekvatno upravljanje zaposlenima u tom sektoru.

Što se tiče poslovnih procesa upravljanja ljudskim resursima, autor predlaže da klub posveti više brige razvoju trenera. Pri tome najviše misli na ulaganje u daljnje obrazovanje trenera čime bi se klub istaknuo nad ostalim klubovima u Republici Hrvatskoj. Tako bi klub privlačio one trenere koji su spremni konstantno ulagati u sebe i raditi na tome da svojim znanjem unaprijede igrače koji treniraju. Tako bi cijeli klub imao dugoročne koristi. Isto tako, autor predlaže povezivanje onih igrača koje se ne može adekvatno platiti s poduzećima u Republici Hrvatskoj u kojima se igračima mogu dogovoriti poslovi i radni uvjeti koji ne bi negativno utjecali na rezultate trenažnog procesa. Tako igrači ne bi morali birati između nastavka sportske karijere i započinjanja radnog odnosa, već bi mogli posvećeno trenirati, a i adekvatno zarađivati. Time bi se riješio problem niskih plaća u svijetu rukometa za one igrače kojima se ne mogu osigurati veće plaće.

Uvođenje ovih promjena u upravljanje poslovnim procesima zahtijevalo bi ulog vremena i novca, ali potrebno je razmišljati dugoročno. Ako je cilj dugoročni razvoj kluba i rukometa kao sporta kojem trenutno pada popularnost, tada je potrebno dalje ulagati. Osim što je bitno ulagati, bitno je slijediti trendove i prilagođavati sadržaj ciljanoj publici. Samo konstantno ulaganje u popularizaciju sporta i kluba može dovesti do dugoročnog probitka.

5.4. Ograničenja istraživanja

Kao i svako istraživanje, tako i ono provedeno za ovaj diplomski radi ima određena ograničenja. Prvo ograničenje istraživanja je činjenica da su informacije potrebne za određivanje strategije, organizacijske strukture, procesne arhitekture te analizu upravljanja poslovnim procesima dobivene putem intervjua s čelnim ljudima kluba te kao takva podliježu tome da ovise o tome što su intervjuirani htjeli prikazati, a što ne. Drugo ograničenje istraživanja je činjenica da se zaključci dobiveni u ovom istraživanju ne mogu poopćavati i upotrebljavati kao nit vodilja na razini svih rukometnih klubova u Republici Hrvatskoj jer je analiza odrađena samo na primjeru jednog rukometnog kluba. Zato ne postoji dostatan uzorak te se podaci dobiveni u ovom

istraživanju ne bi trebali upotrebljavati za prikazivanje općeg stanja u rukometnim klubovima u Republici Hrvatskoj. Za donošenje zaključaka o upravljanju poslovnim procesima drugih rukometnih klubova u Republici Hrvatskoj trebalo bi provesti dodatno istraživanje koje bi obuhvatilo veći broj klubova te bi se onda mogao donijeti adekvatan zaključak. Istraživanje ovog rada provedeno je na primjeru jednog kluba – Muškog Rukometnog Kluba Sesvete.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje poslovnim procesima izrazito je bitna karika u uspjehu svake organizacije, a tako i rukometnog kluba. U vrijeme pandemije COVID-19 kada su uvedene brojne mjere i ograničenja koje su izrazito pogodile sport, a tako i rukomet te rukometne klubove, efikasno upravljanje poslovnim procesima moglo je spasiti ili uništiti klub. Pandemija je pogodila svaki aspekt regularnog svakodnevnog života sportaša – od brojnih testiranja i odlazaka u samoizolacije do toga da su zabranjivana natjecanja i treninzi. U takvim uvjetima strateški potezi organizacija kao i unutarnja reorganizacija i adaptacija klubova na novonastalu situaciju i promjene „od danas do sutra“ postali su okosnica efikasnog funkcioniranja. Na primjeru MRK Sesveta može se vidjeti kako je jedna relativno mala sportska organizacija u vremenima pandemije zahvaljujući adekvatnoj organizaciji i radu svih jedinki uspjela ostvariti povijesne rezultate. Isto tako, može se vidjeti kako jedna čvrsto posložena, a opet jednostavna funkcijska organizacijska struktura u kojoj se zna tko što radi dovodi do kontinuiranih rezultata. Podjelom poslovnih procesa na ključne, upravljačke i potporne te analizom procesne arhitekture može se vidjeti kako se prioritiziraju upravo oni procesi koji donose najviše povrata na vremensku investiciju te koji dovode do ostvarenja poslovnih i financijskih rezultata. U konkretnom slučaju, fokusiranje na trenažni proces i upravljanje igračkim kadrom doveli su do povijesnih sportskih rezultata i igranja u kvalifikacijama za europsku ligu, i to u uvjetima pandemije COVID-19 kada su mnogi klubovi jedva financijski preživjeli. To je još jedan čvrst pokazatelj koliko je upravljanje poslovnim procesima bitno za ostvarenje strateških ciljeva organizacije. Ipak, mjesta za napredak uvijek ima, a tako i u konkretnom slučaju MRK Sesveta. Daljnji fokus na promjenu i unapređenje poslovnih procesa, kao i uvođenje nekih novih mogli bi klubu pomoći da se popne na još višu razinu te nastavi ostvarivati sjajne sportske rezultate uz poboljšanje poslovnih. Autorovi prijedlozi promjena mogu poslužiti kao idejna nit vodilja.

Zaključno, upravljanje poslovnim procesima bitna je karika za uspjeh rukometnog kluba. Upravo zato potrebno je posvetiti dovoljno vremena analizi trenutnog stanja i projekciji željenog, kao i planiranju konkretnih koraka koji će dovesti do toga. Rezultati promjena možda neće biti vidljivi trenutno. Svako ulaganje u promjenu poslovnih procesa i daljnje unapređenje upravljanja poslovnim procesima trebalo bi gledati dugoročno. Kvalitetno i efikasno upravljanje poslovnim procesima ne samo da će pospješiti postizanje zadanih strateških ciljeva, već će učiti organizaciju otporniju na vanjske utjecaje i nepredvidive uvjete kao što je pandemija COVID-19.

POPIS IZVORA

1. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), *Menadžment u sportu*, Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T. i Kovačić, A. (2008.), *Upravljanje poslovnim procesima - organizacijski i informacijski pristup*, Zagreb, Školska knjiga
3. Bosilj Vukšić, V., Spremić, M., Omazić, M. A., Vidović, M. i Hernaus, T. (2006.), *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*, EFZG working paper series, (5)
4. Brumec, J., Brumec, S. (2012.), *Modeliranje poslovnih procesa*, Innovation and Leadership Business Academy, Zagreb
5. Buble, M. et. al. (2005.) *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
6. CDC. URL: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/more/science-and-research/surface-transmission.html> (Pristupljeno 2020-03-08)
7. Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. i Hess, P. (2003.), *Managing Sports Organizations*, Routledge, London
8. Denkova, J., Bajramovska, M. (2018.), *The role of communication management in sports with special emphasis on handball*
9. Dijkman, R., Vanderfeesten, I., Reijers, H.A. (2011.), *Designing a Business Process Architecture: An Overview of Approaches and their Use*, Eindhoven University of Technology, The Netherlands
10. Hernaus, T. (2018.), Integracija poslovnih procesa, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Zagreb, Školska knjiga
11. Hrvatski Olimpijski odbor (2021.), *Pravilnik o kategorizaciji sportaša*
12. Hrvatski rukometni savez (2020.), *Propisnik o registracijama osoba i klubova te statusu igračice/igrača*
13. HRS. URL: <https://hrs.hr/2021/04/27/hrs-odluka-o-nastavku-natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)
14. HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/09/18/hzjz-upute-za-koristenje-skolskih-sportskih-dvorana/> (Pristupljeno 2022/03/09)
15. HRS. URL: <https://hrs.hr/natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)
16. HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/11/30/nova-odluka-povjerenika-za-natjecanje-hrs-a-o-odgodi-natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)

17. HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/03/12/odluka-hrs-a-o-obustavi-natjecanja/> (Pristupljeno 2022/03/09)
18. HRS. URL: <https://hrs.hr/2020/03/26/odluka-hrs-a-o-obustavi-svih-natjecanja-do-15-travnja-2020/> (Pristupljeno 2022/03/09)
19. Hrvatski zbor fizioterapeuta, URL: <http://www.hzf.hr/about> (pristupljeno 2022/05/04)
20. HZJZ. URL: <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/covid-19-priopcenje-prvog-slucaja/> (Pristupljeno 2022-03-08)
21. Institut za javne financije (2012.), *Financiranje sporta u Republici Hrvatskoj s usporednim prikazom financiranja u Europskoj uniji*
22. Johns Hopkins Medicine. URL: <https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/coronavirus> (Pristupljeno 2022-03-08)
23. Keen, P. G. W. (1997.), *The Process Edge: Creating Value Where It Counts*, Harvard Business School Press, Boston
24. Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/osnovne-mjere-zastite-od-zaraze-koronavirusom-sars-cov-2/936> (Pristupljeno 2022-03-08)
25. Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/covid-19-o-rizicima-prijenosa-testiranju-i-zastiti/755> (Pristupljeno 2022-03-08)
26. Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/kako-prepoznati-simptome-i-sto-uciniti-ako-ih-uocite/857> (Pristupljeno 2022-03-08)
27. Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-poslu/preporuka-za-trening-sportasa-i-sportasica-i-i-ii-kategorije/499> (Pristupljeno 2022-03-08)
28. Koronavirus. URL: <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-svakodnevnom-zivotu/preporuka-za-treninge-i-sportsko-rekreativne-aktivnosti-u-zatvorenim-sportskim-objektima/604> (Pristupljeno 2022-03-08)
29. Milanović D., Jukić I., Čustonja Z., Šimek S. (2006) *15. Ljetna škola kineziologije Republike Hrvatske*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
30. Mon-López, D., de la Rubia Ríaza, A., Hontoria Galán, M. i Refoyo Roman, I. (2020.), *The Impact of Covid-19 and the Effect of Psychological Factors on Training Conditions of Handball Players*, International Journal of Environmental Research and Public Health
31. MRK Sesvete. URL: <https://www.mrk-sesvete.hr/liga-za-prvaka-gostovanje-u-nasicama-u-1-kolu-copy/> (Pristupljeno 2022/03/09)

32. MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o izmjenama i dopuni odluke o nužnim mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (20.05.2020.)
33. MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (17.03.2020.)
34. MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja* (20.04.2020.)
35. MUP Ravnateljstvo civilne zaštite, *Odluka o stavljanju izvan uporabe dječjih i otvorenih sportskih igrališta* (20.03.2020.)
36. Muški Rukometni klub Sesvete (2015.), *Statut Muškog Rukometnog kluba Sesvete*
37. Najafloo, A. (2019.), *Sport Club Management*, Journal of Humanities Insights
38. Novosti.hr. URL: <https://novosti.hr/hrs-ponistio-sva-natjecanja-u-sezoni-2019-2020-nema-plasmana-u-visi-niti-ispadanja-u-nizi-rang/> (Pristupljeno 2022/03/09)
39. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/covid-cases> (Pristupljeno 2022-03-08)
40. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/covid-deaths> (Pristupljeno 2022-03-08)
41. Olympics. URL: <https://olympics.com/en/news/tokyo-olympic-games-postponed-ioc> (Pristupljeno 2022-03-08)
42. Olympics. URL: <https://olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-a-global-health-effort-that-s-given-hope-to-the-world> (Pristupljeno 2022-03-09)
43. Rukometni klub Nexxe (2016.), *Statut Rukometnog kluba Nexxe*
44. Rukometni klub Prvo Plinarsko Društvo Zagreb (2015.), *Statut Rukometnog kluba Zagreb*
45. Sikavica P. i Hernaus T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb, Novi informator
46. Udruga Kondicijskih Trenera Hrvatske, URL: <http://www.ukth.hr/> (pristupljeno 2022/05/04)
47. Van der Aalst, W.M.P., La Rosa, M., Santoro, F.M. (2016.) *Business Process Management*, Bus Inf Syst Eng 58
48. Weske, M., Van der Aalst, W.M.P., Verbeek, H.M.W. (2004.), *Advances in business process management*, Data & Knowledge Engineering 50 (2004), str. 2.

49. WHO. URL: <https://covid19.who.int/> (Pristupljeno 2022-03-08)
50. WHO. URL: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3 (Pristupljeno 2022-03-08)
51. WHO. URL: <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> (Pristupljeno 2022-03-08)
52. Zakon o sportu, Narodne Novine br. 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16, 98/19, 47/20, 77/20
53. Zakon o udrugama, Narodne Novine br. 71-05-03/1-14-2

POPIS TABLICA

Tablica 1 Odnos strategije, organizacijske strukture i poslovnih procesa	5
Tablica 2 Najčešći simptomi i problemi u dizajnu procesa.....	14
Tablica 3 Usporedba tijela udruga u RK Zagreb, RK Nexe i MRK Sesvete	25

POPIS SLIKA

Slika 1 Odnos između organizacijske strukture i poslovnih procesa	4
Slika 2 Model zrelosti procesne orijentacije i njegove faze	10
Slika 3 Međufunkcijski dijagram ispunjenja narudžbi	12
Slika 4 BPMN dijagram	13
Slika 5 Trenažni proces	28
Slika 6 Procesna arhitektura rukometnog kluba	30
Slika 7 Grafički prikaz broja slučajeva oboljelih i umrlih s COVID-19	34
Slika 8 Broj slučajeva COVID-19 u Republici Hrvatskoj	35
Slika 9 Broj umrlih s COVID-19 u Republici Hrvatskoj	35
Slika 10 Organizacijska struktura MRK Sesvete	47
Slika 11 Procesna arhitektura MRK Sesvete	51
Slika 12 Međufunkcijski dijagram marketinške komunikacije u MRK Sesvete	52

ŽIVOTOPIS

O meni

- Ime i prezime: Tomislav Vulić
- Datum rođenja: 15.09.1997.

Obrazovanje

- Kineziološki fakultet Zagreb - Stručni studij kondicijske pripreme sportaša - 2019. do danas
- Ekonomski fakultet Zagreb - Integrirani studij poslovne ekonomije; diplomski smjer Menadžment - 2016. do danas
- Učilište Magistra - Program osposobljavanja za instruktora fitnesa u teretani - Ožujak do lipanj 2019.

Dodatno obrazovanje

- EXOS Performance Specialist
- EXOS Physical Therapy and Sports Medicine Framework
- TRX Instruktor Level 1
- Basic Pro Coach certifikacija kod Marino Bašić
- Mentalni trening za trenere certifikacija kod Igor Čerenšek
- Bodyweight i Bugarske vreće seminari kod Marino Bašić
- Online Fitness Academy kod Marino Bašić
- Champion Minded seminar kod Allstair McCaw
- Desmotec flywheel seminar kod Marco Porta
- Razvoj energetske kapaciteta seminar kod Stipe Dajaković

Radno iskustvo

- Fitness trener u Fitness Facility – travanj 2022. do danas
- Fitness trener u Iron Gym Zagreb – siječanj 2022. do travanj 2022.
- Kondicijski trener hrvatske muške reprezentacije rukometa na pijesku - svibanj 2021. do danas
- Kondicijski trener u MRK Sesvete - svibanj 2021. do veljača 2022.
- Fitness trener u F45 Training Zagreb - travanj do listopada 2021.
- Praksa u Basic Gym One – ožujak 2021.
- Osnivač/instruktor fitnesa u Tomislav Vulić Fitness - rujan 2019. do danas
- Koordinator promocija za Playbox d.o.o. - svibanj do kolovoza 2019.
- Koordinator rukometnih natjecanja u Zagrebačkom Sveučilišnom Športskom Savezu - listopada 2018. do svibanj 2019.

Znanja i vještine

- Strani jezici: Engleski – profesionalna razina; Njemački – osnovna razina
- Vozačka dozvola B kategorije
- Međuljudske vještine: komunikativnost, organiziranost, timski rad