

# Etika u sportskom menadžmentu

---

**Perić, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:709281>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA

MARIJA PERIĆ

**ETIKA U SPORTSKOM MENADŽMENTU**

Ethics in sport management

ZAVRŠNI RAD

ZABOK, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA

MARIJA PERIĆ

ETIKA U SPORTSKOM MENADŽMENTU

Ethics in sport management

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

Mentor: Dr. sc. Marija Ivaniš, izv.prof.

Student: Marija Perić

Matični broj: ps24950/19

Smjer: Menadžment u turizmu

ZABOK, 2024.



**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG  
RADA**

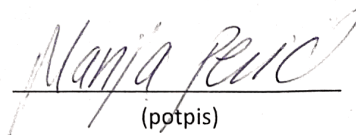
**MARIJA PERIĆ** 24950  
(ime i prezime studenta) (Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor ZAVRŠNOG rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog pristupa završnim / diplomskim / doktorskim** radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog ZAVRŠNOG rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Zabok, rujan 2024.

Student - autor:

  
(potpis)

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA .....	2
1.2. SVRHA, CILJEVI I ZNANSTVENE METODE ISTRAŽIVANJA.....	3
1.3. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA.....	4
1.4. ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE .....	5
1.5. STRUKTURA RADA .....	5
2. POJAM ETIKE .....	7
2.1. PODJELA ETIKE.....	7
2.2. ETIKA I ETIČKO PONAŠANJE.....	12
2.3. GLAVNI ETIČKI POJMOVI .....	13
3. POJMOVNO ODREĐENJE SPORTA I VAŽNOST SPORTSKOG MENADŽMENTA	20
3.1. DEFINICIJA SPORTA .....	20
3.2. SPORT KROZ POVIJEST .....	21
3.3. SPORTSKI MENADŽMENT .....	23
3.3.1. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE SPORTSKIM IGRAČIMA, TIMOVIMA, DOGAĐAJIMA I OBJEKTIMA .....	25
3.3.2. MARKETING I PROMOCIJA .....	26
3.3.3. POŠTIVANJE SIGURNOSNIH PROPISA, RASPOREDA, ORGANIZACIJE LOGISTIKE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA .....	28
4. ETIKA U SPORTSKOM MENADŽMENTU .....	30
4.1. ETIČKI PRINCIPI U SPORTSKOM MENADŽMENTU .....	31
4.2. OSNOVE ETIKE I VOĐENJA U SPORTSKOM MENADŽMENTU .....	32
4.3. SUOČAVANJE SA SPORTSKIM RIZICIMA.....	33
4.3.1. PITANJA JEDNAKOSTI .....	34
4.3.2. NASILJE .....	36
4.3.3. OZLJEDE.....	38
5. PRIJEDLOG UNAPRJEĐENJA ETIKE U SPORTSKOM MENADŽMENTU.....	40
ZAKLJUČAK .....	42

## SAŽETAK

Rad prikazuje pregled važnosti etike u sportskom menadžmentu, ističući etičke izazove i dileme koje se javljaju unutar sportske industrije.

U sportskom menadžmentu etika uključuje odgovornost, otvorenost, poštnu igru i integritet. To podrazumijeva donošenje odluka temeljenih na moralnim idealima, unapređenje jednakosti, zaštitu sigurnosti i dobrobiti sportaša te poštivanje pravila i normi ponašanja.

Razumijevanje, vrednovanje i unapređenje etičkog ponašanja u kontekstu sportske administracije, upravljanja i poslovanja cilj je rada etike u sportskom menadžmentu. To podrazumijeva proučavanje moralnih zagonetki, ispitivanje kako zakoni i pravila utječu na moralno ponašanje, otkrivanje što utječe na moralnu prosudbu i smišljanje planova za unapređenje odgovornosti, pravde i poštenja u sportskoj administraciji. Konačni cilj je poboljšati moralne norme i procedure u sportskom sektoru za dobrobit igrača, momčadi i drugih zainteresiranih strana.

**Ključne riječi:** etika, sportski menadžment, etički izazovi, etičko ponašanje, sportski sektor

## **SUMMARY**

The work presents an overview of the importance of ethics in sports management, highlighting the ethical challenges and dilemmas that arise within the sports industry.

In sports management, ethics include responsibility, openness, fair play and integrity. This implies making decisions based on moral ideals, promoting equality, protecting the safety and well-being of athletes, and respecting the rules and norms of behavior.

Understanding, evaluating and improving ethical behavior in the context of sports administration, management and business is the goal of ethics work in sports management. This entails studying moral conundrums, examining how laws and rules affect moral behavior, discovering what affects moral judgment, and devising plans to advance accountability, justice, and fairness in sports administration. The ultimate goal is to improve moral norms and procedures in the sports sector for the benefit of players, teams and other interested parties.

**Keywords:** ethics, sports management, ethical challenges, ethical behavior, sports sector

## 1. UVOD

Etika je važno područje proučavanja u području sportskog menadžmenta. Može se tvrditi da je rad sportskih menadžera sam po sebi neetičan. Promicanje i organiziranje sportskih mega-događaja kao što su Olimpijske igre ili Svjetsko nogometno prvenstvo može dovesti do povećanog iskorištavanja ljudi, kršenja zakona o radu i štete za okoliš. Sportski menadžeri često se suočavaju s teškim odlukama u ovom kompetitivnom i rezultatima orijentiranom polju, ali pravi izbor nije uvijek jasan. Uspostavom snažnog razumijevanja etike, sportski menadžeri mogu se opremiti alatima potrebnim da donesu pravu odluku. To će dovesti do dosljednijih odluka i pomoći u izbjegavanju racionalizacije pogrešnog izbora. Razumijevanje etike također će pomoći u zaštiti dobrobiti organizacije i sportske industrije u cjelini. Biti u stanju predvidjeti štetne ishode na unutarnjoj ili vanjskoj razini vrijedna je vještina. Sa sposobnošću donošenja razumnih odluka, sportski menadžer može usmjeriti organizaciju u pozitivnom smjeru i biti spreman nositi se s preprekama koje su pred njom.



## 1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA

- **Problem istraživanja**

Jedan od glavnih problema istraživanja je da se etički standardi ili ne primjenjuju dovoljno ili se uopće ne primjenjuju u sportskom menadžmentu. Bezbrojne moralne zagonetke i poteškoće s kojima se sportski administratori susreću kao što su doping, korupcija, iskorištavanje sportaša itd. čine veliku prijetnju te problem ovog istraživanja. Ciljevi rada su istražiti razloge iza ovog nedostatka i ponuditi rješenja za poboljšanje moralnog ponašanja u sportskoj administraciji

- **Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja obuhvaća sve aspekte sportskog menadžmenta koji predstavljaju moralne nedoumice i probleme. To može uključivati vođenje sportskih timova ili organizacija, upravljanje financijama, izradu marketinških planova, upravljanje odnosima s javnošću, natjecanje, upravljanje medijima itd.

- **Objekti istraživanja**

Objekti istraživanja su: etika, sportski menadžment, etički izazovi, etičko ponašanje i sportski sektor.

U nastavku se ukratko opisuju komponente koje uspostavljaju temelj za istraživanje etike u sportskom menadžmentu, a koje su usredotočene na prepoznavanje, ocjenjivanje i rješavanje moralnih zagonetki i problema koji se pojavljuju u kontekstu sportskog sektora.

Donošenje odluka i etika sportskih menadžera, kako traže balans između moralnih i etičkih razmatranja dok donose odluke koje utječu na igrače, organizacije i širu zajednicu. Etička interakcija sportskih menadžera s igračima, kako se ponašaju dostojanstveno prema sportašima, poštujući njihova prava i dobrobit. Etika financijskog upravljanja u kojima sportske organizacije postupaju sa svojim financijama u skladu s moralnim načelima odgovornosti, transparentnosti i integriteta. Etika odnosa s medijima, objašnjava kako sportski menadžeri komuniciraju s medijima, a da pritom zadrže povjerljivost, budu točni i pravedno se odnose prema svim stranama. Marketinška i sponzorska etika odnosno sportski menadžeri reklamiraju

svoju robu i usluge, istovremeno pazeći da oglasne kampanje podržavaju moral i društvene norme. Etika sudjelovanja gdje sportski menadžment postupa s običajima i propisima sportskih događaja, jamčeći poštenu igru i poštivanje pravila igre.

## **1.2. SVRHA, CILJEVI I ZNANSTVENE METODE ISTRAŽIVANJA**

Etika u sportskom menadžmentu ima za cilj promovirati etičko donošenje odluka, integritet i odgovorno ponašanje unutar sportske industrije. Svrha, ciljevi i metode znanstvenog istraživanja u ovom području doprinose razumijevanju, analizi i rješavanju etičkih izazova i dilema koje se javljaju u različitim aspektima sportskog menadžmenta.

Od iznimne je važnosti osigurati poštenje, transparentnost i integritet sportskih događaja, odnosno kojekakvih natjecanja. Svrha završnog rada stoga je upravo ukazati na važnost promicanja i poticanja etičke svijesti i vrijednosti među svim sportskim dionicima: sportašima ali si sportskim menadžerima i administratorima.

Temelji cilj ovog rada jest doprinijeti etičkom razvoju i održivosti sportske industrije u cjelini. Pojedinačni ciljevi se navode u nastavku. To su:

- Identificiranje etičkih problema, prepoznavanje i razumijevanje etičkih izazova i dilema koje se javljaju u različitim aspektima sportskog menadžmenta, kao što su doping, fair play, upravljanje i komercijalizacija.
- Analizu etičkih implikacija kao što je ispitivanje etičkih implikacija i posljedica različitih tokova djelovanja unutar sportske industrije, uzimajući u obzir faktore kao što su pravednost, pravda i dobrobit dionika.
- Razvijanje etičkih smjernica i politika kroz formuliranje i provedbu etičkih smjernica, kodeksa ponašanja i politika za usmjeravanje ponašanja i donošenja odluka pojedinaca i organizacija uključenih u sportski menadžment.
- Promicanje etičkog vodstva prikazujući to kao njegovanje kvaliteta etičkog vodstva među sportskim menadžerima i administratorima, naglašavajući integritet, transparentnost i odgovornost u procesima donošenja odluka.

- Edukacija dionika na način pružanja programa obrazovanja i obuke za podizanje svijesti o etičkim pitanjima i promicanje etičkog ponašanja među sportašima, trenerima, dužnosnicima, administratorima i drugim dionicima u sportskoj industriji.

U radu se korištene kvalitativne i kvantitativne metode. Pojedinačni ciljevi istraživanja zahtijevali su korištenje metoda indukcije i dedukcije, metode sustavne sinteze i analize, metodu generalizacije i specijalizacije, metode deskripcije te povijesnu metodu. Obrađivani su sekundarni podaci.

### **1.3. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje sporta uključuje sustavan pristup proučavanju različitih aspekata sporta, od izvedbe i zdravlja do društvenih i ekonomskih učinaka.

M. Bartoluci (2003.) – Ekonomika i menadžment sporta spadaju u novije znanstvene discipline koje na interdiscipliniran način povezuju ekonomsku znanost i znanstveno područje kineziologije.

Dosadašnja istraživanja iz ovog područja u Hrvatskoj je moguće sistematizirati u tri uža područja i to:

- Ekonomiku sportske rekreacije
- Ekonomiku sporta kao društvene(javne) djelatnosti
- Sportski menadžment i marketing sporta

Važnija istraživanja u ovom području prezentirana su u 7. poglavlja abecednim redom.

U funkciji razvitka sporta i sportske rekreacije javljaju se istraživanja iz sportskog menadžmenta, čija je temeljna zadaća istražiti mogućnosti primjene odgovarajućeg menadžmenta koji je u funkciji optimalnog razvitka sportskih klubova, saveza i drugih subjekata u sportu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bartoluci, M. (2003.) Ekonomika i menadžment sporta, Informator, Zagreb

## **1.4. ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE**

U radu je postavljena sljedeća temeljna znanstvena hipoteza:

Provedba sveobuhvatnih programa etičkog obrazovanja među sportskim administratorima dovest će do značajnog poboljšanja u etičkom odlučivanju i ponašanju unutar sportskih organizacija.

Temeljna hipoteza implicirala je 4 pomoćne hipoteze:

P.H.1.: Etika promiče i vodi razvoj moralnosti ispitivanjem njezine evolucije.

P.H.2.: Sportski menadžment ključ je uspjeha sporta

P.H.3.: Etika u sportskom menadžmentu uzima u obzir društvenu pravdu, održivost okoliša i širi društveni utjecaj sporta uz temeljne vrijednosti integriteta, pravednosti, odgovornosti i poštovanja.

P.H.4.: Etika se mora strogo primjenjivati, a suradnja i transparentnost moraju se poticati među svim uključenim stranama u sportskoj industriji.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Završni rad sastoji se od 5 glavnih cjelina koje su međusobno povezane te se sastoje od nekoliko podnaslova. U prvoj cjelini kroz tematiku rada se zapravo uvodi u sami rad te se sastoji od pet dijelova. Prvi podnaslov uvoda je problem, predmet i objekti istraživanja gdje se uvodi u samu problematiku rada i samo istraživanje provedeno u cijelosti. Drugi podnaslov govori o samoj svrsi, ciljevima i metodama znanstvenog istraživanja koje su primijenjene u pisanju rada. Treći podnaslov procjenu dosadašnja istraživanja vezana uz tematiku rada. Četvrti podnaslov uvodi u znanstvene i pomoćne hipoteze na kojima se temelji cijeli rad i na kojima se baziralo samo istraživanje. Peti podnaslov prve cjeline opisuje strukturu rada od kojeg se sastoji.

Druga glavna cjelina pojmovno određuje etiku, a sastoji se od tri podnaslova kao što su sama podjela etike, etika kroz etičko ponašanje te glavni etički pojmovi.

Treća glavna cjelina govori o pojmovnom određenju sporta i same važnosti sportskog menadžmenta. Sastoji se od tri veća podnaslova, a to su definicija sporta, sport kroz povijest te sportski menadžment kao treći podnaslov s još tri manja podnaslova. Prvi se bavi organizacijom i upravljanjem sportskim igračima, timovima, događajima i objektima dok drugi proučava

marketing i promociju. Treći kao najvažniji opisuje poštivanje sigurnosnih propisa, rasporeda, organizaciju logistike i upravljanje projektima.

U četvrtoj glavnoj cjelini napokon dolazimo i do samog naslova ovog završnog rada koji proučava etiku u sportskom menadžmentu. Uz to kroz tri velika podnaslova upoznajemo etičke principe u sportskom menadžmentu, osnove etike i vođenja isto u sportskom menadžmentu te suočavanje sa sportskim rizicima kao što su pitanja jednakosti, nasilje i ozlijede koja spadaju u tri mala podnaslova sportskih rizika.

Prijedlog unaprjeđenja etike u sportskom menadžmentu dolazi kao peta glavna cjelina.

U zaključku se rezimiraju rezultati provedenog istraživanja.

## 2. POJAM ETIKE

Pojam etike je vrlo rasprostranjen u svijetu, ali ga nikako nije lako definirati. Najčešće se može pročitati da se etika bavi moralom, iako su etika i moral u suštini istoznačnice koje dolaze iz različitih jezika: etika od grčke riječi *ethos* što znači navika, običaj, karakter, ćudoređe), dok moral od latinskih riječi *mos* (običaj), *mores* (vladanje)<sup>2</sup>.

U ovom poglavlju rada obrađuje se pojam i podjela etike, etika i etičko ponašanje te glavni etički pojmovi.

### 2.1. PODJELA ETIKE

Etika je u kontekstu slobode govora sinonim za moral ili skup moralnih smjernica koje vode kako ljudi djeluju i trebaju djelovati. Tako razgovaramo o profesionalnoj etici, medicinskoj etici i drugim temama koje često možemo zamijeniti riječju moral. Stoga se etika može definirati kao društvena znanost o moralu koja ispituje značenje i svrhe moralnih težnji, temeljne standarde prema kojima se prosuđuje moralno ponašanje i opći nastanak, rast i napredak morala. Etika promiče i vodi razvoj moralnosti ispitivanjem njezine evolucije. Prethodno je jasno da, osim što etici pristupamo iz znanstvene perspektive, mi je također povežujemo s društvenim kretanjima i odnosima; drugim riječima, etika je društvena znanost.

Povijest navodi kako je osnivač etike upravo Sokrat, koji etiku gleda kao vrlinu življenja u skladu sa zahtjevima “unutarnjeg glasa”, točnije glasa svijesti. Korijene Sokratove etike razradio je njegov učenik Platon koji je ideju dobra smatrao osnovnom moralnosti, a stvar osnovnom zla. Prvi etički sustav dao je Aristotel, koji etiku promatra kao sustav društvenog ponašanja.<sup>3</sup>

Cilj etike je pružiti znanstveno objašnjenje prirode morala, kao i njegovog značenja u društvenim kontekstima. Kako bi što točnije protumačila temeljne elemente morala, etika također mora istaknuti podrijetlo, razvoj i poboljšanja morala.

---

<sup>2</sup> Ivan Čehok, Ivan Koprek i dr. Etika – priručnik jedne discipline (Zagreb: Školska knjiga, 1996), str. 8.

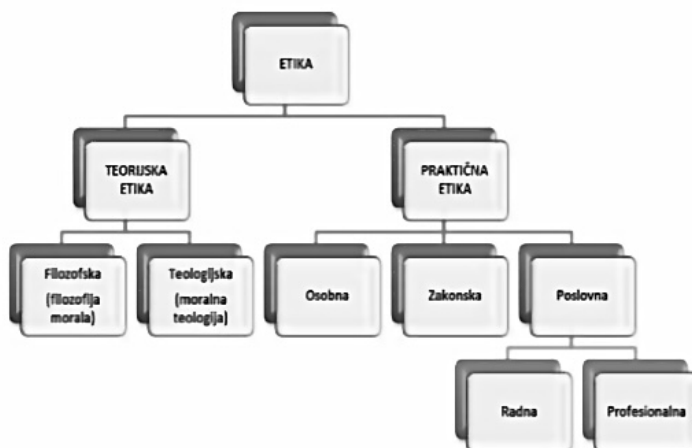
<sup>3</sup> Vukasović Ante, Etika i moral osobnosti (Yagreb školska knjiga, 1993. god.), 39.- 41. str.

Tri osnovne implikacije proizlaze iz definicije etike, koja je osobni sustav uvjerenja o tome što je ispravno, a što pogrešno.

1. Etika je osobna; posjeduju ih pojedinci, a ne institucije;
2. Moralno ponašanje razlikuje se od osobe do osobe; i
3. Etika je relativna, a ne apsolutna.

Etika ne može i ne treba jednostavno imati istraživački mentalitet; također treba težiti poboljšanju, što znači da treba usvojiti stav o moralnim sustavima koji su sada na snazi kako bi procijenio i utjecao na moralni napredak.

Primjenu etike i morala te etičko ponašanje, djelovanje, odlučivanje i druge etičke radnje možemo vidjeti promatrajući svakodnevna događanja u poslovnom, poduzetničkom, privatnom, ljubavnom i drugim okruženjima. Postoje različita okruženja, a budući da svako okruženje ima svoj skup moralnih i etičkih standarda, neizbježno će postojati podjela etike. Primarne kategorije etike su teoretska i praktična. Prva uključuje filozofsku i teološku etiku, dok se druga dalje dijeli na poslovnu, pravnu i osobnu etiku. Radna i profesionalna etika također su uključene u poslovnu kategoriju.



*Shema 1. Osnovna podjela etike*

Izvor: Ivaniš, M, Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.

Str. 34

Filozofsko proučavanje i promatranje etike u svakodnevnom životu te osoba i njihovih aktivnosti predstavljeno je teorijskim rascjepom na filozofsku, odnosno moralnu filozofiju, i teološku, odnosno moralnu teologiju. Teološka etika temelji se na moralnom ponašanju i dobrim djelima prema Bogu. Fokus praktične etike, koja se dijeli na osobnu, pravnu i korporativnu etiku, je na pojedincu i njegovom ponašanju. Osobna etika je odluka koju svaka osoba donosi vlastitom voljom i na nju utječu različiti čimbenici, uključujući njihovo djetinjstvo, obitelj i obrazovanje. Pravna etika je propisana zakonom i treba je poštovati, ali zakon ne podrazumijeva uvijek moral. Cjelokupna radna snaga tvrtke ili korporacije podliježe poslovnoj etici, a to je kombinacija osobne i pravne etike koja se koristi u korporativnom okruženju.

Etiku mnogi autori različito klasificiraju, no u nastavku se se navode najprihvaćenije podjele i iste se objašnjavaju.

1. Po kriteriju cilja čovjekovog praktičnog djelovanja, etika se dijeli na:

- *EUDAEMONIZAM* koji smatra da je postizanje sreće krajnji cilj i značaj moralnog ponašanja. Od grčke riječi "eudaimonia", koja znači milost, sreća i dobrota, potječe riječ "eudaimonism". Ona teži ostvarenju dobrote, ali postoje izazovi u procesu stvaranja svake spoznaje jer se, općenito govoreći, sreća i dobrota mogu definirati i tumačiti na razne načine. Zato je eudaimonizam tako širok izraz
- *HEDONIZAM* je moralni put koji obuhvaća krajnji ideal i značaj sreće, užitka, slatkoće i zadovoljstva kao i sadašnje pozitivno fizičko zadovoljstvo. Pojam koji dolazi od grčke riječi "hēdonē" koja u prijevodu znači užitak. Ovaj pojam se odnosi na nekoliko povezanih teorija o tome, kako se treba ponašati, ono što motivira nas da se ponašamo na način na koji se ponašamo te što je zapravo dobro za nas.
- *UTILITARIZAM* je etički put koji podrazumijeva težnju za korisnošću. Sve se procjenjuje na temelju njegovih kvaliteta i korisnosti, uključujući i moralna načela. Riječ "utilis" izvedena je iz latinskog "utilis", što znači koristan. Utilitarizam je temelj morala; to je prednost i svrha ponašanja kao i standard prosuđivanja. Iako su dobrobit i korisnost otvoreni za tumačenje, ipak moramo naglasiti da je prihvaćanje ovog standarda kao krajnje točke i mjerila za procjenu vrijednosti moralnog ponašanja



iznimno riskantno budući da naglašava materijalna dobra i vrijednosti dok zanemaruje duhovne vrijednosti i dobra.

2. Po kriteriju sadržaja svijesti i namjeri svijesti, etika se dijeli na:

- *DEONTOLOŠKU ETIKU*

Odnosno etiku dužnosti tj. moralne nastojenosti. Čovjek mora izvršavati svoje ljudske obveze. Dužnost je nešto plemenito, veliko i veličanstveno, po Kantu. Poštivanje i izvršavanje naših ljudskih odgovornosti moralni je imperativ, koji osjećamo kao unutarnju mentalnu direktivu. Ovaj unutarnji glas uma kategorički zahtijeva od naše volje da vodeći princip djelovanja bude onaj koji je univerzalno priznat kao ljudski ili opći.

- *ETIKU ODGOVORNOSTI*

U pravnoj profesiji pojam odgovornosti se u početku primjenjuje, gdje se tumači kao moralno ili pravno odgovorno. Slobodu, snagu volje i znanje smatra bitnim komponentama razuma u ovoj situaciji. Kako ideja dužnosti u etici postaje sve manje zastupljena u našem stoljeću, ideja odgovornosti postupno se penje na vrh etičke konceptualne hijerarhije. Koncept etike odgovornosti nalazi daljnji izraz u područjima kao što su znanost i medicinska etika.

3. Po kriteriju porijekla moralne obveze, etika se dijeli na:

- *AUTONOMNA ETIKA* - moral potječe iz ljudskog bića.
- *HETEROMNA ETIKA* - moral potječe iz izvora izvan čovječanstva, poput autoriteta, društvenih standarda, koristi i zadovoljstva.

4. Po kriteriju odnosa pojedinca i društva, etika se dijeli na:

- *INDIVIDUALNA ETIKA* se definira kao osobno uvjerenje pojedinca o tome jesu li njegovo ponašanje, postupci i djela ispravni ili pogrešni, dobri ili loši. To je unutarnji

okvir moralnih načela, vrijednosti i uvjerenja koji pomaže ljudima procijeniti situacije i odrediti ispravan tijek djelovanja.

- *SOCIJALNA ETIKA* je grana znanosti koja ispituje društvenu dimenziju moralnih odnosa kao i moralne dužnosti koje pojedinci imaju prema svojim zajednicama i prema sebi.

Etička načela temelj su društvenog ponašanja pojedinca, društvenih interakcija društva i odnosa unutar društvenih skupina.

5. Po kriteriju važenja etičkih zapovijesti, etika se dijeli na:

- *ETIKU BITI* - temelj i vodeći princip etike je odlučnost. Bit svega, kada je riječ o promjenjivim stanjima, jest ono što je stvarno i istinito, ono što traje i ne mijenja se. Dio članka koji govori o filozofiji treba doraditi.
- *SITUACIJSKA ETIKA*- posebna perspektiva moralne etike poznata kao situacijska etika smatra da je moralnost radnje definirana njenim specifičnim okolnostima. Prema situacijskoj etici, jedini faktor koji razlikuje dobro od zla je željeni ishod situacije. U filozofiji, bit objekta je ono što mu daje njegovu trajnu prirodu. Moralni relativizam smatra da ne postoji takva stvar kao što je ispravno ili pogrešno; situacijska etika odbacuje ovu ideju. Sustav etike poznat kao situacijska etika utvrđuje što je ispravno, a što nemoralno na temelju zahtjeva određene okolnosti.

6. Po kriteriju sadržaja pravila djelovanja, etika se dijeli na:

- *ETIKA DUŽNOSTI* - radna etika i etika dužnosti su iste. Skup uvjerenja i radnji koji se temelje na važnosti rada impliciran je radnom etikom. Osoba sa snažnom radnom etikom vjeruje da je rad dobar i koristan za rast pojedinca, kao i zajednice. Oni također preuzimaju odgovornost za svoj posao i radne navike. Radna etika također je sastavni dio temeljnih vještina i uključuje odgovornost i inicijativu.

- *ETIKA VRIJEDNOSTI* - U područjima morala, religije, umjetnosti i tehnologije, vrijednosti su javna dobra. Vrijednosti su sve ono što određena zajednica vjeruje da je potrebno za njezin opstanak pod relevantnim aspektima tog opstanka, osim osnovnog dobra. Vrijednosti su stoga dodatna dobra koji podrazumijevaju ne samo opstanak društvene zajednice nego i način i kvalitetu opstanka.

7. Po kriteriju utemeljenja moralnog zahtjeva, etika se dijeli na:

- *NORMATIVNA ETIKA* ima za cilj uspostaviti i artikulirati specifične standarde, norme i kriterije odgovarajuće moralne prosudbe i ponašanja. To čini tako što dovodi u pitanje valjanost i opravdanost trenutnih moralnih shvaćanja i odnosa. Normativna etika bavi se pitanjima kakva bi moralnost trebala biti kako bi društvo u cjelini i svaki pojedini čovjek obavljao svoju ulogu, kako bi čovječanstvo ostvarilo svoje ciljeve i kako bi pojedinci izvršili svoje ljudske obveze.
- *DESKRIPTIVNA (EMPIRIJSKA) ETIKA* Empirijsko-eksplikativna (deskriptivna) zadaća etike kao znanstvene discipline je istraživati i objašnjavati moralne odnose kao i moralna shvaćanja i oblike nastale u pojedinim fazama društvene evolucije.<sup>4</sup>

## 2.2. ETIKA I ETIČKO PONAŠANJE

Načela koja usmjeravaju pojedince i zajednice prema onome što se etički smatra ispravnim ili pogrešnim nazivaju se etičkim smjernicama. Pridržavanje ovih vrijednosti i uzimanje u obzir načina na koji nečije aktivnosti utječu na druge ljude i društvo u cjelini sastavni su dijelovi etičkog ponašanja. Često obuhvaća ideje poput odgovornosti, pravde, poštenja, integriteta i poštovanja. Za očuvanje integriteta, sklada i povjerenja u društvenim, profesionalnim i osobnim kontekstima, etičko ponašanje je neophodno. Općenito, etičko djelovanje podrazumijeva predanost održavanju moralnih načela, unatoč njihovoj teškoći ili nepopularnosti, te nastojanje da se povoljno utječe i na dobrobit pojedinaca i društva u cjelini. Etika ukazuje kako valja

---

<sup>4</sup> Vukasović Ante, *Etika i moral osobnosti* (Zagreb: Školska knjiga, 1993. god.), 41.str.-61.str.

živjeti, ponašati se, što činiti, kakav biti. Znanost o ljudskom ponašanju – stari su Grci nazivali etike tehne. S vremenom se ta sintagma skratila izostavljanjem riječi tehne (vještina, znanje, znanost) pa je ostalo samo etike.<sup>5</sup>

Ljudsko ponašanje temeljno je pod utjecajem etike, koja se često smatra moralnim kompasom pojedinaca i civilizacija. Etika određuje što je moralno ispravno, a što loše. Širok raspon uvjerenja i koncepata koji usmjeravaju interakcije ljudi i donošenje odluka u osobnom, profesionalnom i društvenom kontekstu zajednički se nazivaju etičkim ponašanjem.

U osnovi, moralno ponašanje proizlazi iz vrijednosti kao što su istinitost, čestitost, pravičnost, poštovanje i odgovornost. Te vrijednosti usmjeravaju ljude kroz teške moralne odluke i predstavljaju kamen temeljac za donošenje moralnih odluka.

### 2.3. GLAVNI ETIČKI POJMOVI

Potrebno je definirati glavne etičke pojmove kako bi se etika potpuno razumjela.

- *POJAM MORALA I DOBRA*

Moral, koji potječe od latinske riječi *moralis* (dobročudan, moralan), sustav je nepisani društvenih normi koji uspostavlja primjereno ponašanje unutar zajednice ili društvene skupine. Te se norme temelje na običajima i široko priznatim standardima za prosuđivanje postupaka na temelju koncepta što je "dobro" ili "zlo". Moral je oblikovan okolnostima društvenog života, kulturnim običajima i vjerskim uvjerenjima, a povijesno je određen. Iako postoji određena relativnost, koja je također očita u razlikama u moralnim standardima među klasama i slojevima istog društva, moral se obično shvaća kao ključna komponenta društvene kohezivnosti, pa čak i kao čitav niz ponašanja i stavova koji upravljaju međuljudskim odnosima. Tip unutarnjeg gledišta koji uzima u obzir emocionalne, voljne i obrazovne varijable uz svjesnu odluku o djelima utemeljenim na vrijednostima karakterizira moralno ponašanje.

---

<sup>5</sup> Ivaniš M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015. str 30

Moralne vrijednosti konstruirane su iz nekog nadosjetilnog pojma u tradicionalnoj metafizici. Došlo je do temeljne kritike tradicionalnog morala s Kantovim "kopernikanskim obratom", koji smatra da je moralna autonomija subjekta utemeljena na njegovoj slobodi. Ta je kritika posebno usmjerena prema A. Schopenhaueru i F. Nietzscheu, koji smatraju da moralni ideali moraju potjecati iz čovjekova sadašnjeg života. U skladu s tim, M. Heidegger osporava temeljnu istinu konvencionalnog morala postavljajući pitanje što je zapravo humanizam, koji se, po njegovom mišljenju, bitno prikazuje u tome kako čovjek shvaća svrhu rata. G.E. Moore tvrdi da je dobro neovisno načelo koje se ne može izvesti iz određenog načina postojanja jer nije prirodna kvaliteta. Nasuprot tome, M. Scheler i N. Hartmann raspravljaju o osjećaju mnogih različitih vrijednosti i dobara te njihovoj ozbiljnosti koja se temelji na tom osjećaju.

Kad god se moralna načela žele izvući iz danog, neizbježno dolazi do takozvane naturalističke zablude. Međutim, J. Rawls nudi kritičku ocjenu pravednosti državnog zakonodavstva na temelju izvornog stava, odnosno na temelju analitičke konstrukcije koja polazi od sposobnosti pojedinca kao slobodnog bića da, neovisno o stručnoj osposobljenosti, sudjeluje u stvaranju moralnih vrijednosti. Richard Mervyn Hare, s druge strane, smatra da razgovor o moralu služi za usmjeravanje djelovanja u određenoj situaciji. <sup>6</sup>Najviša moralna vrijednost je dobro. To je osobina koja dolazi s čovjekom. Biti čovjek je svačija odgovornost i preduvjet za pristojan život. Ovo sugerira komunikaciju, suradnju s drugima, privrženost i poštovanje prema pojedincu. Pravimo razliku između korisnog dobrog i izvrsnog u sebi. Dobro samo po sebi neovisno je o drugim bićima, postoji radi sebe i nema skriveni motiv. To je izvrsno. Kada razgovaramo o vrlini, vrijednostima, idealu dobrote i stvarima kojima težimo, govorimo o vlastitoj dobroti. Korisno dobro nastoji postići i interes i korist. Budući da sva dobra imaju tendenciju približavanja najvišem dobru, moguće je mjeriti dobro u koracima i stvoriti hijerarhiju dobra koja ide od izvrsnog prema boljem do najboljeg. Ima smisla kada se promatra iz filozofske i religijske perspektive. Bog se smatra najvišim dobrom u religijama islama, judaizma i kršćanstva. Put do konačnog dobra je kroz dobra djela, prema svim velikim religijama. Svaka monoteistička religija ima zakone i smjernice ponašanja. Religija smatra da je ljubav prema Bogu i drugim ljudima temeljna kvaliteta pristojnog čovjeka. Jedna od temeljnih ideja etike, odnosno filozofije, je dobro. Ovo se odnosi na činjenje lijepih djela koja nas približavaju najvišem dobru. Nekoliko se filozofa bavilo temom dobrote i vrline. Prema Sokratu, vrlina je znanje koje se može steći. Tvrdio je da, kako bi čovjek djelovao moralno,

---

<sup>6</sup> moral. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 15.4.2024.

mora razumjeti što je moral. Platon također gleda na dobro kao na krajnji ideal kojem bi svi ljudi trebali težiti. On tvrdi da dobra država zahtijeva sljedeće četiri kvalitete: hrabrost, pravednost, umjerenost i mudrost. Aristotel raspravlja o individualnoj dobrobiti ljudi, a ne o konceptu dobra općenito. Zlatna sredina, odnosno sredina između dviju krajnosti, po njemu je najveća vrлина. U etici su dobro poznata hedonistička i utilitaristička shvaćanja dobra.

Užitak i osjećaj ispunjenosti hedonizam ističe kao krajnje dobro. Mislimo da ta emocija upravlja našim postojanjem i da je zadovoljstvo krajnji cilj svega što mislimo i radimo. Konačni cilj je korisnost (lat. utilis koristan), prema J.S. Mill, zagovornik utilitarističkog gledišta, koji smatra da je bitna kvaliteta, a ne količina užitka. Prema ovoj perspektivi, svaku aktivnost trebamo procjenjivati na temelju njezinih učinaka, kako pozitivnih tako i negativnih, jer u konačnici utječe na sreću pojedinca, a ona opet utječe na sreću zajednice u cjelini.<sup>7</sup>

- *POJAM SAVJESTI*

Sposobnost procjene moralne vrijednosti nečijih aktivnosti i djela, kao i kategoriziranja budućih ili prošlih ponašanja kao dobrih ili loših na temelju unaprijed određenih standarda, normi, kriterija i gledišta, poznata je kao savjest.

Pojam savjest razvio se od svog izvornog značenja, koje se izražavalo kroz spoznaju i svijest, do stručnog pojma koji opisuje svijest o vlastitom moralnom činu. Ta se evolucija dogodila kroz značenje savjesti kao svijesti o vlastitom moralnom činu. Jedan od središnjih i najznačajnijih odjeljaka katoličke teologije je rasprava o savjesti, koja ima svoje povijesne korijene u skolastici i patristici. Čovjek je svjestan entitet sa sposobnošću opažanja samog sebe. Dakle, on ima sposobnost usmjeravati i komunicirati svoje vlastitog ponašanja. Preispitivanje našeg ponašanja ponekad se naziva "glasom savjesti", što implicira da koristimo razum kako bismo racionalizirali, procijenili i objasnili praktične odluke koje donosimo. Kao ispitivanje naših djela, savjest se stoga čini usporedivom na percepciju. Savjest je kognitivni proces koji nam omogućuje da provjerimo jesu li naše procjene točne i je li naš pristup primijenjen u ispravnom kontekstu. Također nam omogućuje da vidimo jesmo li nešto točno odredili u odnosu na ono što zapravo jest. To se događa kada se prisjećamo i opisujemo scenarij sa svim njegovim okolnostima.

---

<sup>7</sup> Utilitarianism, University of Notre Dame, Blake Ziegler and Justin Christy. Pristupljeno 14.4.2024.

Možemo raspravljati o dvije vrste obavijesti: prethodnoj obavijesti, koja se javlja kada donosimo moralne prosudbe prije nego što učinimo, i naknadnoj obavijesti, koja se javlja kada učimo o dobru i zlu nakon djelovanja.

- *POJAM ZLA*

Riječ "zlo" odnosi se na ono što moral smatra nepodnošljivim. Moralna dobrota je njen protivnik. G. W. Leibniz razlikuje fizičko, moralno i metafizičko zlo: metafizičko zlo ukorijenjeno je u nesavršenosti čovjekove naravi, moralno u čovjekovoj slobodi da se odluči za dobro ili zlo, a fizičko je zlo posljedak nesavršenosti stvorenoga svijeta u cjelini. Budući da se cjelokupna svjetska povijest može promatrati kao pozornica događanja zla, ono se može prevladati tek produhovljenjem te povijesti (G. W. F. Hegel). U A. Schopenhauera, kao uzrokovanje tuđe ili vlastite patnje, zlo predstavlja samo jednu stranu čovjekove volje za životom.<sup>8</sup>

Zloba je svjesna namjera čovjeka da nanese štetu. "Zlo" se više odnosi na osnovnu ideju i izvor strašnog, dok je "loše" specifičnije i odnosi se na opipljivo, individualno. Prema grčkoj tradiciji, postoje dvije svjetske duše - jedna koja proizvodi dobro i druga koja uzrokuje zlo - prema Platonovim idejama u Zakonu. Međutim, Platon kategorički odbacuje ideju da zlo dolazi od Boga i da su pojedinci sami krivi za svoje nedostatke. Epikurova i stoička škola filozofije međusobno se sukobljavaju po pitanju zla u helenističkoj filozofiji. Epikur je vjerovao da postojanje zla u svijetu pokazuje nedostatak brige bogova za čovječanstvo ili okoliš. Zato što bi bogovi bili bespomoćni kad ne bi mogli odagnati zlo iz svijeta, i bili bi nemoralni kad bi to mogli, ali su to učinili. Do tada, stoici smatraju da zlo zapravo služi poboljšanju sveukupne savršenosti jer svemirom upravlja Božja providnost. Augustin proširuje stoičke (i moguće platonске) teze. Prema njemu, zlo je samo negacija, nebitak i ne postoji samo po sebi. Dok je za neoplatoniste materija izvor zla i nebića, materiju je stvorio Bog i stoga nije ni loša ni izvor zla. Zbog svojih intrinzičnih nesavršenosti, bića u stvorenom svemiru podložna su nedostacima kao što je zlo. Drugi naziv za ovu urođenu manu stvorenih entiteta je metafizičko zlo. Kršćanski filozofi smatraju da je grijeh namjerna greška i moralno zlo. Tjelesno zlo, ili ljudska patnja, test je na koji Bog namjerava staviti ljudsku volju i opravdana je kazna za krivnju (počevši od

---

<sup>8</sup> zlo. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 13.4.2024.

istočnog grijeha). Različiti teološki sustavi našli su različita rješenja za izazove pomirenja Božjeg sveznanja i ljudske slobode s dogmama milosti i predestinacije. Postoji još jedna tradicija koja odbacuje prisutnost zla kao zasebnog, istinskog entiteta u cijeloj kršćanskoj doktrini. Sve do 17. stoljeća ovaj se skup lekcija održao, uz sporadičnu pojavu dualističkih. 17. stoljeće doživjelo je ponovno oživljavanje epikurejskih vjerovanja kao i porast nekršćanskih, pa čak i antikršćanskih gledišta. Leibniz je ponovio konvencionalne kršćanske teze u svojoj *Todiceji*. Na kraju je pitanje zla potisnuto na periferiju filozofskih rasprava jer je prekinuta intimna veza između filozofije i religije.

- *POJAM SLOBODE*

Općenito, izraz "sloboda" odnosi se na stanje nesputanosti i nezarobljenosti. Francuzi su ustanovili da čovjekovo stanje slobode proizlazi iz njegove duše i svijesti, te da svaka interakcija s društvom rezultira gubitkom određene slobode. Međutim, ljudska je djelatnost najbolji izvor slobode; društvena ograničenja slobode pojedinca moraju i jedino mogu biti opravdana onoliko koliko rezultiraju gubitkom slobode za druge ljude. Socijalna država i socijalna jednakost su postignuti, ali postoji opasnost od gubitka individualizma i kriterija, poput poznatih balansiranja bivših komunističkih naroda.

Sloboda je često pokretala revolucije. Prema Bibliji, Mojsije je poveo narod u slobodu i oslobodio ga ropstva. Povijesni spiritual koji izvode afroamerički robovi spomenuo je Martin Luther King u svom dobro poznatom govoru "I Have a Dream": "Napokon slobodni! Napokon slobodni! Hvala Svemogućem, napokon smo na slobodi."<sup>9</sup> Prvo napisano simbol za pojam slobode je sumerska klinasta riječ *ama-gi*. Nasilno postizanje slobode često je u suprotnosti s njezinim temeljnim načelima. Fizički obračuni i nasilje često prerastu u rat. Kad se rat vodi da bi se obranila prava velikog broja ljudi – dakle, da bi se očuvao ili izgradio nekakav poredak – to je najveće ograničenje slobode pojedinca. Jedini zločin i nasilje koje zakon ne sankcionira je teži napad na ljudsku slobodu. Duh školjke je vjerojatno najbolja definicija slobode. S obzirom na relativnu prirodu koncepta, očito je da će različiti ljudi povezati slobodu s različitim emocijama i situacijama.

---

<sup>9</sup> "I have a dream" Speech by the Rev. Martin Luther King Jr. at the "March on Washington", 1963.



- *POJAM SREĆE I DOSTOJANSTVA*

Emocionalna stanja u kojima se osjećamo ispunjeno su sreća, zadovoljstvo i zadovoljstvo. Jedno od glavnih pitanja u psihologiji je pojam sreće. Među iznesenim definicijama je i sloboda, sigurnost, društveni položaj, financijska imovina, unutarnji mir i tako dalje. Jedan od opisa sreće bio bi da je to stanje u kojem se pojedinci svojim postupcima uče oduprijeti vanjskim utjecajima koji bi inače mogli uzrokovati da se (sada) osjećaju nesretnima.

Dok se sreća koristi za označavanje dubljih, unutarnjih osjeta, zadovoljstvo se često koristi za opisivanje usredotočenijih, fizioloških osjećaja. Sreća se često smatra neprocjenjivom jer traje dulje od prolaznog zadovoljstva. Može se dogoditi iz dobro promišljenog scenarija, može biti uzrokovano velikodušnošću drugih ili proizaći iz okolnosti koje se čine vrijednim i poticajnim. Šire prihvaćeno gledište je da sreća proizlazi iz cjelokupnog nečijeg života i pogleda na svijet. Jedna od primarnih briga etike je istraživanje optimalnog načina života.

Ljubav je snažna emocija koja zadovoljava temeljne emocionalne potrebe i rađa najjači osjećaj intimnosti. Kada se koristi u govoru, obično se odnosi na ljubav među ljudima; ne može se odnositi na ljubav prema naciji, cilju, sportu itd. Međuljudska ljubav, koja je snažno povezana s međuljudskim odnosima (ljubav između članova obitelji, prijatelja itd.), je odnos između dvije osobe koji nadilazi istu ljubav jedno za drugo. Izraz "neuzvrćena ljubav" opisuje ljubavne osjećaje koji se ne uzvraćaju. Postoje i brojna psihološka stanja, uključujući erotomaniju.

Zajednička, dobro utemeljena odlučnost i spremnost ljudskih snaga vođena velikim djelima zove se vrlina. Čovjekova vrlina je njen viši moralni karakter. Izvorno upućujući na muške, ratničke attribute poput hrabrosti, latinska riječ virtus znači "mužev" i izvedena je iz riječi vir, što znači "muž". Točnije rečeno na grčkom, opisano je kao "naviknuto na izvrsnost, kao nešto trajno trenirano". Budući da su vrline karakterne navike koje se moraju dosljedno prakticirati kako bi ih osoba održala, ustrajnost je preduvjet za ostale vrline. Jedna od ključnih ideja etike još od vremena antičke filozofije je vrlina. Živjeti u skladu s vrlinom (ili vrlinama) cilj je ljudskog ponašanja, prema Aristotelu, koji vrline kategorizira u etičke i dijaetičke kategorije. Stoici smatraju da je vrlina jedino bezuvjetno dobro. Kršćanstvo je poslušnost Božjoj volji učinilo svojom pretpostavkom. U suvremenoj filozofiji etika vrlina ima svoje pristaše uz etiku prava.

Dostojanstvo je jedan od mnogobrojnih pojmova koje se nauči upotrebljavati ne razmišljajući mnogo o njegovom stvarnom sadržaju. A što on u stvari označava i kakav bi trebao biti čovjek da bi ga mogli smatrati stvarno dostojanstvenim. Latinska riječ dignitas, -atis znači: 1. vrijednost, dostojanstvo, zasluga; 2. dostojanstvo, a) izvanja čast, štovanje, dostojanstvo, ugled, b) unutarnja čast, poštenje, čestitost, dostojno, pošteno mišljenje i djelovanje, dostojanstvo u vladanju.<sup>10</sup> To je jedna od ključnih briga filozofske antropologije i važno je primijetiti kako ova ideja utječe na zaključke izvedene iz određenih etičkih rasprava. Može aludirati na prirodu, ljudsko ponašanje, živa bića ili sustav živih bića. U novijoj literaturi raspravlja se o dostojanstvu prirodnog svijeta, pa čak i svih živih bića. Konkretno, sve ono što čovjeka izdvaja od drugih živih bića uključeno je u pojam ljudskog dostojanstva. Izraz ima više značenja, uključujući pravno, filozofsko i vjersko. Posebno se primjenjuje u području bioetike.

---

<sup>10</sup>Mirjana Oklobdžija, "O ljudskom dostojanstvu", Izvorni znanstveni rad, 1989. Pristupljeno 20.4.2024.

### **3. POJMOVNO ODREĐENJE SPORTA I VAŽNOST SPORTSKOG MENADŽMENTA**

Sport je jedno od najcjeljenijih ljudskih iskustava. Svakom pojedincu je vrlo važno da njegova osobnost bude zastupljena u društvu te da osjeća da upravlja svojom sudbinom i može samouvjerenom koračati prema zahtjevima sretnog i uspješnog života. Sport se može definirati na više načina. Njegove mnoge definicije mogu uključivati nešto zajedničko. Oživljava, obnavlja i osvježava tijelo i um. Može se koristiti za stjecanje kontrole nad agresijom, a također je pomogla mnogim ljudima koji su imali loša iskustva u životu da prevladaju svoje probleme. Dolazeći iz različitih društvenih slojeva, ovi su ljudi otkrili da im je sport omogućio novi i bolji način života. Može naučiti vrijedne životne vještine, disciplinu i ustrajnost. Može stvoriti snažan i dugotrajan osjećaj timskog rada, jedinstva i dobro definiranog "sportskog" stava. Ovo će biti jak temelj za izgradnju bolje zajednice, jače nacije i svjetlije budućnosti za generacije koje dolaze. Sport je utjecao na razvoj ovoga gdje smo danas.

U nastavku će biti pojašnjen pojam sporta, razvoj sporta kroz povijest, objašnjenje sportskog menadžmenta, organizacija i upravljanje sportskim igračima timovima, događajima i objektima, marketing i promocija te poštivanje sigurnosnih propisa, rasporeda, organizacije logistike i upravljanje projektima.

#### **3.1. DEFINICIJA SPORTA**

Sport (njem. *Sport* < engl. *sport* < starofranc. *desport*, prema *de/s/porter*: provoditi vrijeme, razonoditi se) skupna riječ za tjelesne aktivnosti koje su prvenstveno vođene natjecateljskim mentalitetom; to uključuje razvoj fizičkih osobina i vještina te njihovu procjenu i poboljšanje kroz igru, borbu i natjecanje. Kao sveprisutan i omiljen društveni fenomen, sport je bitna sastavnica kulture suvremenog društva.<sup>11</sup>

Sport (ili sportovi) su svi oblici obično natjecateljske tjelesne aktivnosti koja, kroz povremeno ili organizirano sudjelovanje, ima za cilj korištenje, održavanje ili poboljšanje tjelesnih sposobnosti i vještina uz pružanje zabave sudionicima, a u nekim slučajevima i gledateljima.

---

<sup>11</sup> šport. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013 – 2024. Pristupljeno 1.4.2024.



*Slika 1. Vrste sporta*

Izvor: European commission, news article (PPPA-SPORT-2023 calls now open for submission), 24 srpnja 2023.

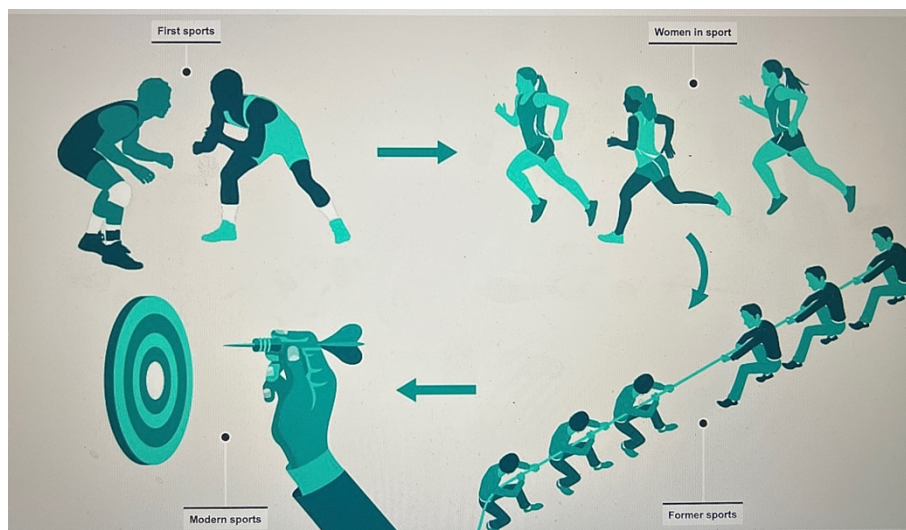
### **3.2. SPORT KROZ POVIJEST**

Sport ima svoje korijene u predsvijesti čovjeka, budući da je najranija inteligentna vrsta, Homo sapiens, stvorila natjecateljske aktivnosti poput trčanja, lova, penjanja po drveću i druge slične potrage za egzistencijalni opstanak. To su izvori sporta kao igre, shvaćene kao vrlo stimulativnog oblika ljudske zabave i razonode.

U arheološkim ostacima starog Egipta i Mezopotamije otkriveni su sportski predmeti kao rekviziti, au arheološkim ostacima vidljivi su sportski motivi koji prikazuju trčanje, streljaštvo, skok u dalj i vis, mačevanje, plivanje i mnoge druge sportove. Ovi sportovi predstavljaju prvi značajan povijesni dokaz o sportu. Pitagora je oko 800. godine prije Krista u svoju znanstvenu školu uveo hrvanje i trčanje kao aktivnosti tjelesnog odgoja, označivši tako početak moderne ere sporta. Grčka se smatra rodnim mjestom svjetskog sporta zbog svog velikog kulturnog utjecaja i činjenice da se ondje kulturno čovječanstvo prvo počelo baviti sportom. Olimpijske i Panhelenske igre uspostavljene su u Grčkoj istovremeno, a oba događaja imaju povijesnu vezu s vojnim sukobima i ratovanjem koje traje do danas. Tijekom igara u prošlosti

su se održavala mnoga sportska događanja, posebice ona gimnastička. Ti su događaji uključivali trčanje, skok u dalj, plivanje, bacanje diska i koplja. Glavna nagrada u tim događajima bio je maslinov ili lovorov vijenac, a pobjednik bi zaslužio veliki značaj, slavu i status heroja. Nakon rimske invazije, Rim je istisnuo brojne grčke sportske događaje vojnim vježbama, plivanjem i lovom te gladijatorskim borbama kao tjelesnim treningom za oružane snage. Sve su to povijesni korijeni sporta, iako se postfrancusko revolucionarno doba smatra rodnim mjestom suvremenog sporta. Drugim riječima, fleksibilniji raspored omogućio je da se ljudi u većem broju bave sportom. Ovim se sportovima sada aktivno bave sudionici, a gledatelji ih pasivno promatraju tijekom sportskih događaja. Počele su se stvarati sportske organizacije. U Engleskoj su se održavala sportska slavlja, a u 19. stoljeću započeo je moderni sportski pokret, koji je natjecanje učinio ciljem, a publiku gledateljima.

Sport sada ima status globalne turističke manifestacije. Od kada su 1896. godine Olimpijske igre dobile status globalnog događaja, služile su kao kamen temeljac globalnog razvoja sporta. Međunarodni olimpijski odbor i brojne međunarodne sportske asocijacije, poput FIFA-e i UEFA-e (Svjetska i Europska nogometna asocijacija), osnovane su u sklopu organizacije Olimpijskih igara. Sport je doživio eksponencijalni rast u 20. stoljeću, a danas veliki međunarodni sportski događaji poput Olimpijskih igara, Svjetskog nogometnog prvenstva i drugi ostvaruju eksponencijalnu ekonomsku korist. To je evidentno u rastu sportskog turizma, koji pokazuje značajan porast u svim ekonomskim i turističkim pokazateljima, čime se pojavljuje kao veliki svjetski turistički fenomen u suvremenom društvu. Postoje i drugi načini kategorizacije sportova, ali najtemeljniji je podijeliti ih na individualne sportove poput šaha, gimnastike i fitnesa, te timske i zajedničke sportove poput košarke, rukometa i nogometa. Danas postoji velika razlika između elitnog ili selektivnog sporta i masovnog sporta. Sport se dalje dijeli na sportove visoke razine, školske, visokokvalitetne, rekreacijske, vojne i invalidske sportove na temelju ciljane populacije koja u njemu sudjeluje. Granice takvih sportskih sustava nisu jasno definirane; nego se razlikuju ovisno o zemlji i tehnici primjene. Moglo bi se tvrditi da je sport, u raznim oblicima, evoluirao u međunarodne turističke atrakcije.



*Slika 2. Evolucija sporta*

Izvor: BBC.co.uk., news article (What constitutes a sport?)

### **3.3. SPORTSKI MENADŽMENT**

Sportski menadžment ključ je uspjeha sporta. Definira se kao proces kombiniranja strategije i izvršenja kako bi se zadovoljile potrebe potrošača korištenje resursa za postizanje definiranih ciljeva.

Svi aspekti organiziranja, promicanja i nadzora sportskih događaja, timova i organizacija uključeni su u sportski menadžment. Upravljanje ljudskim resursima, marketing, financije, logistika, odnosi s javnošću i sportsko pravo samo su neki od mnogih zadataka koji spadaju u ovo područje.

Održavanje integriteta i vrijednosti sporta uz optimizaciju učinka sportske organizacije na i izvan terena glavni je cilj sportskog menadžmenta. Odgovornosti sportskog menadžera mogu uključivati administraciju sportskog tima koja uključuje zapošljavanje, nadgledanje i razvoj igrača, trenera i osoblja uz planiranje i provedbu taktika za postizanje timskih ciljeva. Organizacija sportskih događaja uključuje organiziranje, koordinaciju i provođenje sportskih natjecanja, turnira ili drugih događaja uz obavljanje logističkih, sigurnosnih i marketinških zadataka. Marketing i promocija u ulozi upravljanja markom, razvoj marketinških strategija, promocije sportskih događaja i timova te interakcije sa sponzorima i navijačima. Financije i proračun gdje sportski menadžeri nadziru financijske resurse organizacije, postavljaju

ograničenja potrošnje, kontroliraju rashode i jamče dugoročnu održivost organizacije. Odnosi s javnošću uključuju razgovore s medijima, rješavanje kriza i održavanje pozitivne percepcije sportske skupine. Sportsko pravo, osim upravljanja ugovorima igrača i pravilima natjecanja, sportsko upravljanje često se bavi zaštitom intelektualnog vlasništva i rješavanjem sporova.

Ukratko, uspješno upravljanje sportskim organizacijama i događajima zahtijeva širok raspon sposobnosti i stručnosti u dinamičnom području sportskog menadžmenta.

Sportski menadžment nije samo uspjeh; ovaj uspjeh mora biti postignut na pošten i društveno prihvatljiv način. Učinkovita strategija upravljanja sportom izravno pridonosi unapređenju sporta, poboljšanju nacionalnog imidža te stvaranju resursa i prihoda za potporu razvoju sporta. Uspjeh u sportu uvijek počinje s jakim gospodarstvom jer ono što je dobro za ljude uvijek se podupire, a ono što se podupire uvijek se ostvaruje. Gospodarsko uspješna zemlja uvijek si može priuštiti angažiranje najboljih trenera, izgradnju najboljih objekata i stvaranje čvrstog i dobro zaokruženog tima sportaša. To zauzvrat stvara sliku moći i uspjeha, ali najvažniji je način na koji se to postiže. S nedavnim problemima moralnih i etičkih problema u vezi s upotrebom i distribucijom lijekova za poboljšanje performansi, pobjeđivanjem pod svaku cijenu, nasiljem i nemoralnim ponašanjem sportaša i trenera, učinkovito upravljanje sportom nikada nije bilo važnije nego što je danas.

Važnost sporta je velika jer u pojedinca usađuje pobjednički duh i timski duh. Sportski duh tjera osobu da svoj poraz prihvati u vrlo pozitivnom duhu. Svakodnevno nekoliko sati bavljenja sportom postalo je neophodno u školama za dobrobit djece i bolju budućnost jedne zemlje. Sport njeguje osjećaj prijateljstva i timskog duha. Razvija mentalnu i fizičku snagu. Također razvija strateško i analitičko razmišljanje. Vježbe s utezima kao što su trčanje i brzo hodanje također mogu pomoći u održavanju kostiju jakim i spriječiti osteoporozu. Bavljenje sportom vrlo je korisno za razvoj društvenih vještina. Sport vas uči komunicirati s ljudima, komunicirati s njima i surađivati kao tim u postizanju zajedničkog cilja. Sport potiče kolektivno razmišljanje i iskorištava vaše vještine planiranja i vođenja. Sport izgrađuje vrlo natjecateljski duh kod pojedinaca i priprema ih da se suoče s izazovima života na vrlo pozitivan i samouvjeren način. Sport izgrađuje sposobnosti brzog donošenja odluka u teškim situacijama. Uz toliko mogućnosti, donosi i veliku konkurenciju. Znati kako se nositi s konkurencijom i moći pronaći pravi posao i zaposliti se samo po sebi je nešto drugo, ali diploma iz sporta dovest će do niza različitih prilika. Jedan vrlo važan sektor sportske industrije je sportski menadžment. Važnost

sportskog menadžmenta porasla je u posljednjih nekoliko godina. To je primjena načela upravljanja u industriji sporta i slobodnog vremena. Kao što je menadžment važan u drugim područjima, jednako je važan i u sportu. U sportu su nam potrebni ljudi koji upravljaju i organiziraju, za to nam treba znanje menadžmenta. Dakle, ukratko, sportski menadžment je vitalan u komercijalizaciji sporta, igrača i javnog sektora, provedbi sportskih i društvenih programa, upravljanju objektima, maloprodaji sportske opreme te marketingu i upravljanju sportom na amaterskoj ili profesionalnoj razini .

### **3.3.1. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE SPORTSKIM IGRAČIMA, TIMOVIMA, DOGAĐAJIMA I OBJEKTIMA**

Efikasno organiziranje i upravljanje sportom zahtjeva koordinaciju različitih funkcija i timova, kao i posvećenost visokim standardima profesionalizma, integriteta i etike.

U nastavku se pobliže opisuju dionici:

- *Igrači*

Pronalaženje nadarenih sportaša koji odgovaraju timu ili događaju poznato je kao regrutiranje ili skautiranje. Pregovaranje o uvjetima u ugovorima, kao što su plaća, bonusi i drugi uvjeti.

Razvoj igrača je proces davanja smjernica i pomoći igračima koji su im potrebni da unaprijede svoje sposobnosti kontrole ozljeda provođenjem strategije planiranja ozljeda i nuđenjem planova oporavka ozlijeđenim igračima. Igrači mogu planirati svoje karijere uz pomoć planiranja karijere, što uključuje prijelaze i mogućnosti nakon igranja.

- *Timovi*

Planiranje, proračun i timska logistika spadaju među administrativne dužnosti kojima upravlja timska administracija. Kako bi se maksimizirao učinak tima, treniranje i obuka se pružaju kroz nadzor trenerskog osoblja i programe obuke. Poticanje komunikacije, morala i timske kohezije među igračima i osobljem kao sredstvo za razvoj tima. Analiza učinka ocjenjuje izvedbu tima ukazuje na prilike za razvoj pomoću podataka i analitike. Stvaranje i promicanje identiteta robne marke tima putem marketinga i inicijativa za interakciju s navijačima poznato je kao brendiranje tima.



- *Događaji*

Dizajn i upravljanje svim aspektima atletskih događaja, kao što su lokacije, rasporedi i logistika, poznato je kao planiranje i organizacija. Marketing i promocija ili oglašavanje događaja kako bi se privukli posjetitelji, sponzori, igrači i pozornost medija. nadzor nad uslugama za sudionike, postupcima registracije i prodajom ulaznica. Upravljanje operacijama na licu mjesta, kao što su sigurnost, održavanje objekata i ugostiteljske usluge, poznato je kao operacije događaja. Evaluacija nakon događaja: uključuje analizu učinka događaja i određivanje područja koja trebaju razvoj.

- *Objekti*

Stvaranje sportskih objekata imajući u vidu potrebe igrača, navijača i organizatora. Održavanje objekata i provođenje bitnih mjera kako bi se zajamčilo da su sportski objekti sigurni, dobro održavani i u skladu s pravilima. Nadgledanje svih aspekata svakodnevnog rada sportskog kompleksa, kao što su raspored, osoblje i najam objekata. poboljšanje doživljaja gledanja sa sadržajima, konfiguracijom sjedala i izborom zabave. Provedba održivih mjera za smanjenje utjecaja sportskih objekata na okoliš.

Ukratko, prosperitet i dugoročna održivost sportskog sektora uvelike ovise o učinkovitoj administraciji i organizaciji sportaša, timova, natjecanja i mjesta.

### **3.3.2. MARKETING I PROMOCIJA**

U sportskom menadžmentu, marketing i promocija ključni su jer povećavaju prepoznatljivost marke, angažman obožavatelja, privlačenje sponzora i stvaranje prihoda. Pregled marketinga i promocije sportskog menadžmenta nalazi se u nastavku:

Sportske tvrtke nastoje stvoriti i očuvati identitet marke koji utjelovljuje njihove ideale, kulturu i osobnost kroz upravljanje markom. Stvaranje prepoznatljivog *identiteta brenda*, kreiranje poruka brenda i jamčenje dosljednosti na svim marketinškim platformama dio su upravljanja brendom.

*Angažman obožavatelja* kroz povećanje podrške timu ili organizaciji i njegovanje vjerne baze obožavatelja ovise o angažmanu obožavatelja. To se može postići na više načina, uključujući okupljanja obožavatelja, interaktivni materijal, interakciju na društvenim mrežama i sheme vjernosti. Za dobivanje sredstava i potpore, sportske grupe često surađuju sa *sponsorima*. Proces iskorištavanja sponzorstava za razvoj profitabilnih saveza poznat je kao aktivacija

sponzorstava. Kako bi se optimizirala izloženost i povrat ulaganja za obje strane, to uključuje uključivanje sponzora u marketinške kampanje, događaje i promotivne aktivnosti. Dva glavna cilja sportskih organizacija su *povećanje posjećenosti* utakmica i događaja te *promicanje prodaje ulaznica*. Kako bi privukli gledatelje na utakmice i napunili stadione, marketinške metode mogu uključivati ciljano oglašavanje, popuste, promocije i poticaje.

Uspostavljanje privlačnog *sadržaja* ključno je za angažiranje obožavatelja i privlačenje nove publike. Kako bi obožavateljima omogućili pristup intervjuima sa sportašima, istaknutim događajima i drugim jedinstvenim sadržajima, sportske organizacije stvaraju različite sadržaje, poput članaka, videozapisa, podcastova i postova na društvenim mrežama. Sportske organizacije oslanjaju se na *licenciranje i prodaju* robe kao značajne izvore prihoda. Marketinške kampanje naglašavaju dopiranje do obožavatelja i kupaca putem timskih suvenira, robne marke i ugovora o licenciranju. *Marketing događaja*, kako bi privukli gledatelje i stvorili iščekivanje, promocija sportskih događaja zahtijeva promišljenu pripremu i izvođenje. Odnosi s javnošću, suradnja s utjecajnim osobama, kampanje na društvenim mrežama, oglašavanje i širenje zajednice primjeri su marketinških metoda. Sportske organizacije koriste digitalne marketinške kanale za *internetsko oglašavanje* uključujući web stranice, platforme društvenih medija, marketing putem e-pošte i mobilne aplikacije za povezivanje i interakciju s navijačima kao rezultat razvoja digitalnih tehnologija. Komunikacija u stvarnom vremenu, prilagođene poruke i uvid u ponašanje obožavatelja na temelju podataka omogućen je *digitalnim marketingom*. *Sudjelovanje u sportskim grupama zajednice* mora uspostaviti odnose s lokalnom zajednicom. Inicijative za dobrotvorna davanja, programi za mlade, okupljanja u susjedstvu i suradnje s obližnjim tvrtkama i udrugama samo su neki od primjera aktivnosti uključenosti zajednice. *Analitika i evaluacija* u sportskim organizacijama prate pokazatelje angažmana navijača, procjenjuju povrat ulaganja i procjenjuju uspjeh svojih marketinških kampanja pomoću analitike podataka. Sportski trgovci mogu poboljšati kampanje, usavršiti svoje taktike i proizvesti bolje rezultate procjenom podataka.

Općenito, sportske organizacije trebaju koristiti učinkovit marketing i promociju kako bi postigle svoje ciljeve, povećale prihode i razvile vjernu i moćnu bazu obožavatelja.

### **3.3.3. POŠTIVANJE SIGURNOSNIH PROPISA, RASPOREDA, ORGANIZACIJE LOGISTIKE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA**

Učinkovito upravljanje sportom zahtijeva poštivanje sigurnosnih pravila, rasporeda, organizacije logistike i upravljanja projektima. Sljedeće opisuje ukupni doprinos svakog čimbenika ostvarenju sportskih događaja i liga.

- *Sigurnosni propisi*

Osiguravanje poštivanja sigurnosnih zahtjeva ključno je za očuvanje dobrobiti sportaša, osoblja, gledatelja i drugih relevantnih strana. Propisi i vladine agencije uspostavile su sigurnosne zahtjeve koje sportske organizacije moraju slijediti. Ovi standardi pokrivaju stvari kao što su sigurnost opreme, protokoli za hitne slučajeve, medicinske ustanove i sigurnost mjesta. Održavanje sigurnog okruženja tijekom sportskih događaja ovisi o postavljanju temeljitih sigurnosnih standarda, obavljanju rutinskih pregleda i obuci osoblja.

- *Rasporedi*

Upravljanje rasporedima je organiziranje nekoliko natjecanja, događanja i aktivnosti unutar zadanih rokova. Za treninge, igre, turnire i druge događaje, sportske organizacije moraju planirati i održavati precizne rasporede koji uzimaju u obzir dostupnost igrača, obveze emitiranja, dostupnost mjesta i probleme s putovanjima. Tijekom sportske sezone, učinkovito planiranje pomaže maksimizirati resurse, smanjiti sukobe i jamčiti besprijekorne operacije.

- *Logistika*

Planiranje, koordinacija i provođenje logističkih zadataka povezanih sa sportskim događajima i operacijama uključeni su u organizaciju logistike. Kako bi se zadovoljili zahtjevi igrača, timova, službenih osoba i zaposlenika, to podrazumijeva nadgledanje logistike koja se odnosi na smještaj, hranu, prijevoz, opremu i druga područja. Dobro organiziran logistički sustav jamči da su svi potrebni resursi prisutni u odgovarajuće vrijeme i na odgovarajućem mjestu, omogućujući neometanu isporuku događaja i općenito poboljšavajući iskustvo sudionika i gledatelja.

- *Projekti*

Upravljanje projektima je metodično planiranje, izvođenje, nadgledanje i upravljanje projektima kako bi se postigli određeni ciljevi unutar unaprijed zadanih parametara. Planiranje velikih događaja, izgradnja ili obnova objekata, marketinške kampanje, sponzorirane aktivacije i strateške inicijative samo su neki od primjera projekata upravljanja sportom. Korištenje alata, procesa i tehnika za upravljanje projektima omogućuje sportskim tvrtkama da smanje rizike, učinkovito upravljaju resursima i završe projekte prema planu i unutar proračuna.

Sportske organizacije mogu poboljšati kvalitetu, sigurnost i uspjeh svojih operacija i događaja stavljajući visokog prioriteta na pridržavanje sigurnosnih pravila, učinkovito upravljanje rasporedom, dobro organiziranu logistiku i učinkovito upravljanje projektima. Ovi elementi jamče dugoročnu održivost i širenje sportskog sektora, a istovremeno pomažu u pružanju nezaboravnih iskustava za igrače, navijače, sponzore i druge dionike.

#### **4. ETIKA U SPORTSKOM MENADŽMENTU**

Primjena moralnih normi, vrijednosti i načela na organizacijske postupke, ponašanje i donošenje odluka u kontekstu sportske administracije i upravljanja poznata je kao etika u sportskom menadžmentu. To uključuje upravljanje sportskim organizacijama, događajima i natjecanjima u svakom pogledu s poštenjem, jednakošću, odgovornošću i pristojnošću. Sportski menadžeri moraju uzeti u obzir niz etičkih čimbenika, uključujući održavanje poštene igre, zaštitu dobrobiti sportaša, poticanje raznolikosti i uključenosti, održavanje odgovornosti i otvorenosti u upravljanju i izvršavanje društvenih dužnosti. Integritet sporta, povjerenje dionika i razvoj gostoljubive i ugodne sportske kulture ovise o etičkom ponašanju u upravljanju sportom. U sportskom menadžmentu etika ide dalje od poštivanja slova zakona; također uključuje predanost donošenju odluka temeljenih na moralnim načelima i izvršavanju odgovornog vodstva. To podrazumijeva poštivanje moralnih standarda uz proaktivno rješavanje moralnih zagonetki i poticanje poštene i odgovorne kulture u sportskim organizacijama. Dodatno, etika u sportskom menadžmentu podrazumijeva interakciju sa dionicima, poticanje otvorenosti i dobivanje povratnih informacija s niza gledišta kako bi se zajamčilo da su izbori moralno zdravi i u skladu s idealima zajednice. Sportski menadžeri i drugi stručnjaci također moraju nastaviti svoje obrazovanje i obuku kako bi unaprijedili etičku svijest i ojačali svoje etičke kompetencije.

Održavanje integriteta sporta, unapređenje dobrobiti svih uključenih strana i iskorištavanje potencijala sporta za postizanje konstruktivnih društvenih promjena krajnji su ciljevi etike u sportskoj administraciji. Potreban je proaktivan, sveobuhvatan pristup vodstvu i donošenju odluka koji etičkim pitanjima daje jednaku težinu poslovnim ciljevima.

Etika u sportskom menadžmentu uzima u obzir društvenu pravdu, održivost okoliša i širi društveni utjecaj sporta uz temeljne vrijednosti integriteta, pravednosti, odgovornosti i poštovanja. Sportski menadžment mora razmišljati o moralnim posljedicama svojih izbora i postupaka, uzimajući u obzir dobrobit igrača, trenera, sudaca, gledatelja i zajednica na koje atletske događaji utječu.

## 4.1. ETIČKI PRINCIPI U SPORTSKOM MENADŽMENTU

Sportski menadžeri trebaju biti iskreni u svim svojim interakcijama sa sportašima, navijačima i drugim dionicima. Iskrenost je aspekt poštenja; druge kvalitete uključuju integritet, otvorenost i moralno ponašanje u svim poslovima i izborima. Iskrenost je ključna u sportskoj administraciji za održavanje vrijednosti sportskog ponašanja, poštene igre i poštivanja zakona i propisa igre. Izgradnja povjerenja između igrača, trenera, sudaca, gledatelja, sponzora i drugih zainteresiranih strana pomaže sportskim organizacijama da razviju kulturu poštenja, vjerodostojnosti i odgovornosti.

Sportski menadžeri trebaju biti otvoreni i transparentni u svojim procesima donošenja odluka, uključujući i način na koji raspodjeljuju resurse i donose odluke o događajima i natjecanjima. Kako bi se poticalo poštenje, odgovornost i povjerenje u sportskom sektoru, transparentnost je temeljni koncept u sportskom menadžmentu. Sportske organizacije mogu poboljšati svoj ugled, njegovati čvrste odnose s dionicima i promicati vrijednosti poštenja i etičkog ponašanja čineći informacije o svojim operacijama, izborima i akcijama lako dostupnim, poštenim i transparentnim. Ovaj rad razmatra vrijednost otvorenosti u sportskoj administraciji, prednosti koje ima za igrače, timove i navijače, kao i taktike za unapređenje otvorenosti u sportskom sektoru. Sportski menadžeri trebaju biti odgovorni za svoje postupke i trebaju preuzeti odgovornost za sve pogreške ili greške. Temeljno načelo sportskog menadžmenta, odgovornost usmjerava moralno ponašanje, izbore i društveni utjecaj u sportskom sektoru. Sportaši, treneri, administratori i drugi dionici u sportu imaju obvezu promicati pozitivne promjene i braniti ideale poštenja, integriteta i poštovanja dok se istovremeno bave većim društvenim izazovima. Sportski menadžeri trebaju težiti stvaranju poštenog i pravednog okruženja za sve sportaše i druge dionike. Kako bi se zajamčilo da se prema sportašima postupa pravedno, jednako i uvažavajući njihova prava i dostojanstvo, pravda u sportskoj administraciji je ključna. Pošteno natjecanje, metode odabira temeljene na zaslugama, otvoreni disciplinski procesi i jednak pristup resursima, obuci i uslugama podrške ovise o pravdi za sportaše. Poštivanje vrijednosti pravde poboljšava zdravlje, sreću i izvedbu igrača dok istovremeno njeguje klimu sportskog duha, morala i pristojnosti među sportskom zajednicom. Sportski menadžeri trebaju poštivati prava i dostojanstvo sportaša i drugih dionika te se prema njima trebaju ponašati profesionalno i pristojno. Samopouzdanje sportaša, dobrobit i uspjeh u sportskom menadžmentu ovise o poštovanju. Okruženje u kojem se sportaši osjećaju cijenjenim, ohrabrenim i poštovanim zbog

svojih sposobnosti, napora i postignuća pogoduje njihovom uspjehu. U sportskoj zajednici, ljubazne interakcije sa službenim osobama, protivnicima, suigračima i trenerima grade prijateljstvo i uspostavljaju pozitivne odnose, kao i timski rad i sportski duh.

## **4.2. OSNOVE ETIKE I VOĐENJA U SPORTSKOM MENADŽMENTU**

Dva odvojena, ali povezana aspekta sportskog menadžmenta su etika i vodstvo, a oba su ključna u određivanju interakcija dionika, organizacijske kulture i postupaka donošenja odluka. Sportski menadžeri mogu poticati kulturu kvalitete, poštenja i kreativnosti u sportskim organizacijama njihovim integriranjem; to će dovesti do dugoročnog uspjeha i dobrog utjecaja na društvo. Sportski menadžeri mogu promovirati odgovornost, potaknuti povjerenje i sačuvati vrline sportskog ponašanja, poštenja i poštovanja na i izvan terena pridržavajući se etičkih standarda vodstva.

Sinergijski odnos između etike i vodstva u sportskom menadžmentu karakteriziran je načinom na koji načela etičkog vodstva utječu na ponašanje, organizacijsku kulturu i donošenje odluka. Poticanje povjerenja, poticanje odgovornosti i unapređenje kulture usmjerene na integritet unutar sportskih organizacija karakteristike su etičkih vođa. Sportski menadžeri uspostavljaju okruženja koja cijene pravdu, poštovanje i izvrsnost ugrađujući etičke koncepte u svoje tehnike vođenja.

Poštivanje moralnih načela i vrijednosti, koje utječu na ponašanje i odluke pojedinaca i organizacija, ono je što definira etiku u sportskom menadžmentu.



*Shema 2. Etičko vodstvo*

Izvor: Leading in a changing world, Blog1 (Ethics and leadership), 25 siječnja 2017.

### **4.3. SUOČAVANJE SA SPORTSKIM RIZICIMA**

Identificiranje, procjena i smanjenje mogućih rizika za sigurnost, ugled i prosperitet sportskih događaja, igrača i organizacija dio su upravljanja sportskim rizicima. Evo nekoliko bitnih taktika za uspješno smanjenje rizika povezanih sa sportom:

Prva faza je utvrđivanje svih mogućih rizika povezanih sa sportskim događajima, aktivnostima i operacijama. Ozljede sportaša, zabrinutost za sigurnost na terenu, loše vrijeme, sigurnosne prijetnje, monetarni rizici, pravne posljedice i reputacijski rizici samo su neki od primjera opasnosti.

Nakon što je rizik otkriven, važno je procijeniti njegovu vjerojatnost, potencijalni učinak i ozbiljnost. To podrazumijeva procjenu vjerojatnosti svakog rizika da se dogodi, kao i svih mogućih posljedica kako bi se utvrdilo koliko se hitno mora ublažiti.

Kako bi se smanjio utjecaj rizika ili mogućnost da se dogodi, potrebno je primijeniti odgovarajuće tehnike za smanjenje rizika nakon što se on procijeni. To bi moglo uključivati uvođenje sigurnosnih mjera opreza, izradu pričuvnih planova, dobivanje osiguranja, poboljšanje sigurnosnih mjera, održavanje treninga i sesija s uputama te stvaranje postupaka upravljanja krizom.



Kako bi se osiguralo zdravlje i sigurnost natjecatelja, zaposlenika, gledatelja i drugih dionika, moraju se uspostaviti temeljiti sigurnosni postupci. To podrazumijeva poštivanje sigurnosnih smjernica, provođenje analiza rizika, pružanje pomoći i odgovor na hitne slučajeve, osiguravanje dostupnosti odgovarajućih objekata i opreme te poticanje sudionika na sigurnost. U sportskom menadžmentu, pripravnost za hitne slučajeve je ključna. To uključuje kreiranje komunikacijskih protokola, podučavanje nastavnog osoblja postupcima za hitne slučajeve, izradu planova odgovora na hitne slučajeve i uvježbavanje taktike odgovora kroz vježbe i simulacije.

Za rješavanje nepredviđenih okolnosti ili prekida koji mogu nastati tijekom sportskih događaja ili operacija, sportske organizacije trebaju izraditi rezervne planove. Kako bi se smanjio utjecaj nepredviđenih događaja, planovi za nepredviđene situacije trebali bi uključivati alternativne akcije, tehnike raspodjele resursa i postupke donošenja odluka.

Za upravljanje rizicima nužni su redoviti nadzor i pregled jer se radi o kontinuiranoj aktivnosti. Sportske organizacije trebale bi paziti na potencijalne rizike, procijeniti učinkovitost postupaka za smanjenje rizika i po potrebi modificirati svoje planove kao odgovor na uvjete koji se mijenjaju ili nove prijetnje.

Učinkovito upravljanje rizikom u sportu ovisi o pridržavanju sigurnosnih zakona, regulatornih zahtjeva i industrijskih standarda. Imperativ je da sportske organizacije budu u tijeku s odgovarajućim pravilima, propisima i najboljom praksom kako bi izbjegle pravne obveze i zajamčile usklađenost.

Sportske organizacije mogu uspješno identificirati, procijeniti i smanjiti rizike uvođenjem proaktivnih taktika upravljanja rizikom u praksu. To će zaštititi sigurnost, integritet i uspjeh sportskih aktivnosti, događaja i operacija.

### **4.3.1. PITANJA JEDNAKOSTI**

Teme spola, rase, etničke pripadnosti, seksualne orijentacije, hendikepa i socioekonomskog statusa uključene su u jednakost sportskog menadžmenta. Ključni problemi s pravednošću u sportskom menadžmentu su sljedeći:

- Ravnopravnost među spolovima

Uz razlike u mogućnostima, resursima i zastupljenosti između muških i ženskih sportaša, trenera, administratora i rukovoditelja, rodna nejednakost je još uvijek veliki problem u sportskom menadžmentu. Rješavanje izazova, uključujući paritet plaća, zastupljenost u vodstvu, medijsku pokrivenost i pristup resursima i objektima za sportašice i profesionalce, neophodno je za uklanjanje rodnog jaza.

- Raznolikost rase i etničke pripadnosti

Kako bi se poticalo uključivo okruženje i odražavala raznolikost društva, raznolikost rase i etničke pripadnosti ključna je u sportskom menadžmentu. Ipak, rasne razlike još uvijek postoje u nizu domena, uključujući uloge trenera i voditelja, puteve razvoja talenata, dostupnost prilika i susrete s predrasudama i diskriminacijom. Poduzima agresivne mjere da privuče, zadrži i pomogne ljudima različitih rasnih i etničkih podrijetla u cilju promicanja različitosti i borbe protiv rasizma.

- Uključivanje osoba s invaliditetom

Pristup objektima je ograničen, smještaj je loš, a negativni stavovi i uvjerenja i dalje postoje kao prepreke koje sprječavaju osobe s invaliditetom da sudjeluju i budu uključeni u upravljanje sportom. Kako bi se postigla inkluzija osoba s invaliditetom, moraju se dizajnirati pristupačni prostori, moraju se osigurati adaptivna tehnologija i oprema, mora se ponuditi inkluzivno programiranje te se mora promicati svijest i obrazovanje o pravima osoba s invaliditetom i inkluziji.

- Društveno-ekonomska jednakost

Razlike u financiranju, objektima, treniranju i razvojnim programima postoje između bogatih i siromašnih zajednica, a te varijable mogu utjecati na pristup sportskim mogućnostima i resursima. Smanjenje financijskih prepreka sudjelovanju, proširenje pristupa siromašnog stanovništva resursima i uslugama podrške te rješavanje institucionalnih nejednakosti koje održavaju socioekonomske razlike u upravljanju sportom dio su promicanja socioekonomske pravednosti.

Bit će potreban timski rad i predanost sportskih organizacija, zakonodavaca, sportaša, trenera, administratora i drugih dionika kako bi se odgovorilo na izazove jednakosti u sportskoj administraciji. Sportski sektor može poticati pravednija okruženja koja su korisna za sve uključene strane stavljanjem većeg prioriteta na raznolikost, jednakost i uključenost.

#### **4.3.2. NASILJE**

Tijekom i nakon nasilnog incidenta pokrenuta je tema jesu li prosudbe i disciplinska pravila sportskog menadžmenta primjereni. Očekivanja da će se međunarodni sport značajno i pozitivno promijeniti još uvijek su mala, unatoč tome što su problemi očiti. To je zato što ne postoji stvarna institucija koja ima precizne definicije o tome što predstavlja nasilno ili devijantno ponašanje u sportskom natjecanju. Ovo pokazuje da postoji očit nedostatak strukture i kontrole u trenutnoj industriji. Također pokazuje da postoje brojni prikladni načini za provedbu disciplinske politike, te da se priroda i opseg nasilnog ponašanja u sportu na svim razinama – od amaterske do profesionalne – moraju temeljito ispitati prije poduzimanja bilo kakve čvrste mjere.

U kontekstu sportskih organizacija, događaja i operacija, nasilje u sportskom menadžmentu odnosi se na različita agresivna, neprimjereni i nemoralna ponašanja. Iako su glavni ciljevi sporta poticanje poštene igre, suradnje i sportskog ponašanja, nasilni incidenti mogu ugroziti integritet, sigurnost i dobro ime sportskog sektora.

Tijekom utakmica i turnira mogu se dogoditi incidenti nasilja koji uključuju sportaše, kao što su svađe na terenu, fizičke svađe i nesportsko ponašanje. Ovo pokriva aktivnosti koje ugrožavaju sigurnost i dobrobit sportaša i drugih sudionika, uključujući tučnjavu, agresivno ponašanje, namjerne prekršaje i riskantnu igru. Može doći do nereda, vandalizma, nedoličnog ponašanja gledatelja, huliganizma i drugih incidenata na i oko sportskih stadiona. Rivalstva, piće, dinamika publike i vanjski utjecaji neke su od stvari koje mogu izazvati nasilje navijača, ugrožavanje javne sigurnosti i ometanje sportskih događaja. Slučajevi zlostavljanja, uznemiravanja, maltretiranja i zastrašivanja sportaša, trenera, dužnosnika, zaposlenika i volontera također mogu potpasti pod kategoriju nasilja u sportskom menadžmentu. To uključuje psihološku manipulaciju, fizički napad, verbalno zlostavljanje i seksualno uznemiravanje, što sve može imati ozbiljan štetan učinak na izvedbu osobe i opću dobrobit. Toksične kulture, zlostavljačko vodstvo, razlike u moći, neetičko ponašanje i drugi strukturni problemi mogu dovesti do nasilja u sportskim organizacijama. Slučajevi prijevara, korupcije, lošeg ponašanja i

zataškavanja koji ugrožavaju legitimitet i integritet sportskih organizacija primjeri su organizacijskog lošeg ponašanja. Za sportske menadžere je ključno jamčiti zaštitu i sigurnost gledatelja. Problemi povezani s nasiljem, poput lošeg upravljanja masom, nedovoljne sigurnosti i nedostatka planiranja za slučaj opasnosti, mogu ugroziti sigurnost gledatelja i rezultirati smrtonosnim događajima poput gužvi, stampea i drugih nesreća povezanih s gužvom. Incidenti nasilja u sportskoj upravi mogu naštetiti ugledu sportskih organizacija i pojedinaca koji sudjeluju, izazvati nepovoljan medijski izvještaj i oslabiti povjerenje javnosti u sportski sektor. Medijski prikazi nasilnih situacija mogu preuveličati događaje, ojačati negativne stereotipe i potaknuti okruženje neprijateljstva i agresije.

Kako bi se riješilo nasilje u sportskom menadžmentu, potrebne su sveobuhvatne strategije, kao što su:

Postavljanje i pridržavanje posljedica, disciplinskih mjera i standarda ponašanja kako bi se zaustavilo loše ponašanje i nasilje. Poticanje poštene igre, sportskog ponašanja, poštovanja i moralnog ponašanja kod igrača, trenera, službenih osoba i drugih dionika. Kako bi se zajamčila sigurnost sudionika i gledatelja, potrebno je poboljšati sigurnosne mjere, protokole za kontrolu gužve i procese hitnog odgovora. Pružanje informacija, uputa i pomoći kako bi se zaustavili i nosili s problemima poput uznemiravanja, zlostavljanja i diskriminacije. Kako bi spriječile organizacijske prijestupe i korupciju, sportske organizacije trebale bi njegovati kulturu odgovornosti, transparentnosti i integriteta. Dionici mogu podržati načela sportskog ponašanja, jamčiti sigurnost i dobrobit igrača i gledatelja te zaštititi integritet i ugled sportskog poslovanja usvajanjem proaktivnih koraka za sprječavanje i rješavanje nasilja u upravljanju sportom.



*Slika 3. Primjer nasilja u sportu*

Izvor: Pemptousia.com, Violence in sports, David W T Brattston, 31 prosinca 2016.

### 4.3.3. OZLJEDE

Ozljeda, prekid tkiva s gubitkom staničja ili bez njega, na vanjskoj površini tijela ili organa, ili na unutarnjoj plohi šupljeg organa. Izazvana je mehaničkim, kemijskim, fizikalnim ili termičkim čimbenicima, ozračivanjem i dr.<sup>12</sup> Sportaši, treneri, sportske organizacije i medicinski stručnjaci suočavaju se s ozbiljnim problemima kao posljedicom inherentne opasnosti od sportskih ozljeda. Osim što je ključno za trenutno zdravlje i dobrobit sportaša, učinkovito upravljanje ozljedama također je ključno za duge sportske programe -pojam održivosti i uspješnosti. U ovom se eseju ispituju mnogi aspekti upravljanja ozljedama u sportu, uključujući upravljanje rizikom, liječenje, rehabilitaciju, tehnike prevencije i obrazovanje. Jedan od glavnih ciljeva upravljanja sportom je prevencija ozljeda, što zahtijeva proaktivne korake za smanjenje rizika štete igračima. Kako bi se smanjila vjerojatnost ozljeda, ključno je implementirati strategije uključujući odgovarajuće rutine zagrijavanja i istezanja, režime snage i kondicije, razvoj vještina, održavanje opreme i prilagodbe okoliša. Sportske organizacije mogu smanjiti broj ozljeda i promiču sigurnije okruženje za igranje rješavanjem promjenjivih čimbenika rizika i poticanjem sigurne prakse. Dobivanje pravovremene i odgovarajuće medicinske pomoći ključno je za učinkovito liječenje sportskih ozljeda. Timski liječnici, atletski treneri i drugi medicinski stručnjaci ključni su u dijagnosticanju ozljeda, pružanju prve pomoći i organiziranju sveobuhvatnih režima skrbi. Kako bi se zadovoljili mnogi zahtjevi ozlijeđenih sportaša i maksimizirali ishodi oporavka, potreban je multidisciplinarni pristup, u rasponu od hitne prve pomoći do dijagnostičkih testova, terapijskih pristupa i kirurških zahvata. Kako bi se smanjio rizik od ponovne ozljede i maksimizirao oporavak funkcija, pokretljivost i izvedba, oporavak i rehabilitacija bitni su dijelovi procesa upravljanja ozljedama. Kombinacija terapijskih vježbi, manualnih tehnika, modaliteta i funkcionalnog treninga prilagođenih jedinstvenim zahtjevima i ciljevima svakog sportaša često se koristi u rehabilitacijskim programima. Siguran i učinkovit povratak sportu i svakodnevnim aktivnostima zahtijeva postupno napredovanje, pažljivo promatranje i pomoć. Kako bi sportske organizacije razumjele obrasce ozljeda, trendove i čimbenike rizika, bilježenje i praćenje ozljeda je ključno. Sustavi za nadzor ozljeda prikupljaju informacije o učestalosti, težini, lokaciji, mehanizmu i posljedicama ozljeda. Te se informacije zatim koriste za formuliranje politika, raspodjelu resursa i sprječavanje ozljeda. Sportske organizacije mogu dati prioritet resursima za promicanje

---

<sup>12</sup> ozljeda. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 20.4.2024.

sigurnosti sportaša, identificirati područja za poboljšanje i procijeniti učinkovitost metoda prevencije ozljeda uvođenjem detaljnih postupaka nadzora. Identifikacija, procjena i ublažavanje takvih rizika zahtijevaju proaktivan i metodičan pristup upravljanju rizicima do ozljeda. Razne taktike uključene su u metode upravljanja rizikom, kao što su postupci upravljanja krizom, pripravnost za hitne slučajeve, identifikacija opasnosti, procjena rizika i mjere kontrole rizika. Sportske organizacije mogu smanjiti rizik odgovornosti, poboljšati sigurnost i zaštititi interese igrača i dionicima baveći se pravnim, etičkim i financijskim pitanjima. Kako bi spriječili ozljede i upravljali njima, ključno je da službene osobe, treneri, roditelji, sportaši i drugi dionici imaju znanje i svijest potrebnu za donošenje prosudbi i poduzimanje preventivnih radnji. U sportskim organizacijama, kultura sigurnosti, odgovornosti i odgovornosti njeguje se kroz temeljite upute o prevenciji ozljeda, prepoznavanju, prvoj pomoći i rehabilitaciji. Sportske organizacije mogu omogućiti ljudima da daju prednost sigurnosti i govore o vlastitom zdravlju i dobrobiti podizanjem svijesti o rizicima od ozljeda, signalima upozorenja i najboljim praksama. Sveobuhvatna i integrirana strategija koja uključuje upravljanje rizikom, obrazovanje, nadzor, liječenje, rehabilitaciju i prevenciju potrebna je za učinkovito upravljanje ozljedama povezanim sa sportom. Sportske organizacije mogu poboljšati izvedbu, stvoriti sigurnije okruženje za igru i podržati dugoročno zdravlje i uspjeh sportaša stavljajući sigurnost i dobrobit sportaša na prvo mjesto. Sportsko poslovanje može raditi prema budućnosti u kojoj su ozljede smanjene, a sportaši cvjetaju u kulturi sigurnosti i kvalitete surađujući, uvodeći inovacije i stalno se poboljšavajući.



Slika 4. Najčešće ozljede u sportu

Izvor: The Laurinburg exchange, How to prevent sports injuries in young athletes, 26.3.2019.

## **5. PRIJEDLOG UNAPRJEĐENJA ETIKE U SPORTSKOM MENADŽMENTU**

Moraju se usvojiti jasne smjernice, provoditi etičko obrazovanje i obuka za sve sudionike. Isto tako bilo bi dobro poticati etičko vodstvo unutar sportskih organizacija, pojačati upravljanje i nadzor. Etika se mora strogo primjenjivati, a suradnja i transparentnost moraju se poticati među svim uključenim stranama u sportskoj industriji. Poduzimanjem ovih koraka, sportskom će se poslovanju zajamčiti dugoročni opstanak i vjerodostojnost poticanjem okruženja integriteta, pravednosti i poštovanja u upravljanju sportom. Kako bi bili sigurni da su ova pravila u skladu s međunarodnim standardima i predstavljaju vrijednosti poštenja, integriteta, transparentnosti i poštovanja ljudskih prava, sportske organizacije, sportaši, treneri, administratori i drugi dionici moraju razviti temeljite i nedvosmislene kodekse ponašanja i etičke smjernice. Stvaranje postupaka za stalnu evaluaciju i reviziju etičkih standarda kako bi se pozabavili novim problemima kako se pojave.

Kako bi se podigla svijest i razumijevanje etičkih načela i vrijednosti, potrebno je provoditi obavezne programe etičkog obrazovanja i obuke za sportaše, trenere, administratore i drugo osoblje uključeno u sportski menadžment. Resursi i materijali za obuku o etici, kao što su radionice i online tečajevi, trebaju biti dostupni. Uključiti etičko podučavanje u nastavne planove i programe sportskog menadžmenta u akademskim institucijama kako bi pomogli budućim sportskim profesionalcima da donose moralne odluke.

Potaknuti sportske organizacije da izaberu rukovoditelje koji visoko cijene poštenje, otvorenost i odgovornost pri donošenju odluka. Kako bi se sportskim administratorima i dužnosnicima omogućilo da daju dobar primjer i potaknu moralno ponašanje unutar svojih organizacija, ključno je ponuditi obuku za vodstvo i podršku. Davanje nagrada i priznanja etičkom vodstvu koje promiče moralno ponašanje u sportskom menadžmentu kako bi ga se odalo počast i nagradilo. Pojačati nadzor i administraciju u sportskim organizacijama, ojačati okvire upravljanja za promicanje odgovornosti, otvorenosti i demokratskog donošenja odluka. Trebaju se stvoriti nepristrani etički odbori ili nadzorne organizacije kako biste nadzirali pridržavanje moralnih standarda i istraživali tvrdnje o nedjelima ili prijestupima. Kako bi se utvrdile prilike za poboljšanje i procijenila učinkovitost etičkih pravila i praksi unutar sportskih organizacija, redovito provodite revizije i procjene. Provođenje strogih disciplinskih mjera protiv pojedinaca ili organizacija za koje se utvrdi da su krivi za etičke prekršaje, poput dopinga, namještanja utakmica ili financijske zlouporabe, kako bi se etička načela provela u djelo.

Istražiti i podignuti optužnice protiv slučajeva prijevare, korupcije i drugih nezakonitih aktivnosti u sportskom sektoru u suradnji s agencijama za provođenje zakona i regulatornim organizacijama. Objaviti primjere moralnog ponašanja i kazne kako bi se spriječili slični prijestupi u budućnosti i očuvali integritet i vjerodostojnost sporta. Promicanje suradnje i otvorenosti za zajedničko rješavanje etičkih problema, promicanje suradnje i razmjene informacija među sportskim organizacijama, vladinim tijelima, neprofitnim organizacijama i drugim dionicima.

Za poticanje povjerenja među dionicima, poticanje transparentnosti financijskih transakcija, okvira upravljanja i procesa donošenja odluka. Kako bi bili sigurni da se mišljenja čuju i da se brige uzimaju u obzir, treba promovirati otvorenu komunikaciju i konzultacije sa sportašima, navijačima i drugim dionicima u sportskoj zajednici. Uložiti u studije i istraživačke projekte koji pokušavaju shvatiti moralne dileme i obrasce u sportskom sektoru i dati odgovore temeljene na činjenicama. Poticati kreativnost i tehnološki napredne metode za poboljšanje moralnog ponašanja u domenama uključujući testiranje na doping, nadzor nad dobrobiti sportaša i restrukturiranje upravljanja. Poticati suradnju između vlade, poduzeća i akademske zajednice kako bi se rezultati istraživanja pretvorili u izvedive planove djelovanja i intervencije koje će podići standard etike u sportskom menadžmentu.



## ZAKLJUČAK

Postojanje etike u sportskom menadžmentu ključno je za promicanje integriteta, pravednosti i odgovornosti unutar sportske industrije. Kroz primjenu etičkih načela i vrijednosti, sportski menadžeri i administratori igraju ključnu ulogu u oblikovanju kulture i prakse sportskih organizacija, događaja i aktivnosti. Podržavajući etičke standarde i promičući vrijednosti integriteta, poštenja i odgovornosti, sportski menadžeri mogu njegovati kulturu povjerenja, poštovanja i izvrsnosti koja koristi svim dionicima uključenim u sport. U konačnici, davanje prioriteta etici u sportskom menadžmentu ne samo da povećava ugled i vjerodostojnost sportskih organizacija, već također pridonosi općoj dobrobiti i uspjehu sportske industrije u cjelini. Nadalje, zaključak o etici u sportskom menadžmentu naglašava stalnu potrebu za budnošću i stalnim poboljšanjem u rješavanju etičkih izazova unutar sportske industrije. Ističe dinamičnu prirodu etičkih dilema i važnost prilagodbe etičkih okvira i praksi promjenjivim kontekstima i okolnostima. Naglašavaju se potrebni suradnički napori između dionika, uključujući sportske organizacije, upravna tijela, sportaše, trenere, navijače i kreatore politike, kako bi se podržali etički standardi i promicala kultura integriteta u upravljanju sportom. Etika poziva na kolektivnu odgovornost i predanost etičkim vrijednostima kako bi se riješili problemi sustava i osigurala dugoročna održivost i vjerodostojnost sportske industrije. Ističe se i potreba za daljnjim istraživanjem kako bismo produbili naše razumijevanje etičkih izazova i rješenja unutar sportske industrije te informirali prakse i politike utemeljene na dokazima. U konačnici, zaključak ponovno potvrđuje temeljnu važnost etičkih načela i vrijednosti u donošenju odluka i ponašanja u sportu. Služi kao poziv na djelovanje za sve dionike da daju prioritet etici, integritetu i poštenju u svojim postupcima i odlukama, čime se očuva bit i duh sporta za dobrobit sadašnjih i budućih generacija.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Naklada Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija; Zagreb: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA; Sarajevo: Vanjskotrgovinska Komora BiH, 2012.
2. Jakopec, P.: Etika 4 – Etika ili o dobru, udžbenik etike u četvrtom razredu srednje škole, Naklada Školska knjiga d.d., Zagreb, 2014.
3. Bartoluci, M. i suradnici (2004), Menadžment u sportu i turizmu, Kineziološki fakultet, Sveučilišta u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
4. Ičaković S., Stanković J. i Brdar I., Marketing u sportu, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2019.
5. Beech J. G. i Chadwick S., The Marketing Of Sport, Harlow, Prentice Hall, 2007.
6. Funk D. C., Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action, SAD, Butterworth-Heinemann, 1.izdanje, 2008.
7. Bebek, B., Kolumbić, A., Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2005

### INTERNETSKI IZVORI

1. šport. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/sport>
2. Radoš, Maja, Završni rad, University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet , rujan 2017.  
<https://repositorij.ufzg.unizg.hr/islandora/object/ufzg%3A369/datastream/PDF/view>
3. Brandy Runyan, PhD Candidate, Upholding Ethical Standards in Sport Management: The Importance of Fairness, Respect, and Accountability 13.5.2023.  
<https://www.linkedin.com/pulse/upholding-ethical-standards-sport-management-fairness-brandy>
4. Bajsar, Sara., Završni rad, University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli , 2019.  
<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A3602/datastream/PDF/view>

5. moral. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024.

<https://www.enciklopedija.hr/clanak/moral>

6. Dennis Mark Dela Cruz, Ethics in sports management, Nov 4, 2015.

<https://www.slideshare.net/dennismarkdelacruz/ethics-in-sports-management>

7. Sport management degree guide

<https://www.sports-management-degrees.com/faq/what-is-sports-licensing/>

8. What is sport management?,3.5.2024.

<https://www.monaco.edu/faq-all-the-answers-to-your-questions/what-is-sport-management/>

9. Kirk O. Hanson and Matt Savage, Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University

<https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/more-focus-areas/resources/what-role-does-ethics-play-in-sports/>

## POPIS SHEMA I SLIKA

Slika 1. Vrste sporta .....	21
Slika 2. Evolucija sporta .....	23
Slika 3. Primjer nasilja u sportu .....	37
Slika 4. Najčešće ozljede u sportu .....	39
Shema 1. Osnovna podjela etike .....	8
Shema 2. Etičko vodstvo .....	33