

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MANAGEMENT IN OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI
MANAGERJEV V EKIPNEM ŠPORTU

Nina Prcač Dolinšek

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Mirko Markič



ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Mirku Markič za usmerjanje in strokovno svetovanje pri pisanju diplomske naloge ter njen pregled.

Iskreno se zahvaljujem staršem in prijateljem za podporo med študijem.

Posebna zahvala tudi vsem, ki so sodelovali pri analizi in intervjujih. To so: Anja Frešer, Borut Sotenšek, Darko Brljak, Dušan Hauptman, Jeremiah McCarthy, Jernej Virant, Marko Milič, Matjaž Mahkovic, Peter Vilfan, Robert Ciglencečki, Slavko Kotnik in dr. Zdenko Verdenik.



POVZETEK

V diplomskem delu bomo predstavili management športa ter ljudi, ki so z njim povezani. Predstavili bomo teoretična izhodišča splošnega managementa in managementa športa. Opravili smo analizo o nalogah in osebnostnih značilnostih managerjev športa v Sloveniji. Raziskava je potekala na podlagi intervjujev z odprtimi vprašanji. Vanjo je bilo vključenih 12 oseb: managerji športa, njihovi sodelavci ter športniki. Ugotovili smo, da se športniki pogajajo sami ali pa prevladujejo samooklicani managerji, le redki pa sodelujejo s profesionalnimi managorskimi agencijami. Predlogi za izboljšave temeljijo na tem, da bi se klubi in športna društva preoblikovali v delniške družbe in bi se na ta način uredile razmere na trgu, ki bi tako postal bolj privlačen za prave strokovnjake.

Ključne besede: ekipni šport, intervju, management, management športa, osebnostne značilnosti

SUMMARY

This paper focuses on sports management and people connected to it. It introduces the theoretical starting points of the general management and sports management. We have performed an analysis on tasks and personal characteristics of sports managers in Slovenia. The research was conducted on the basis of interviews consisting of open-ended questions and it included 12 people: sports managers, their colleagues and athletes. The results show that athletes carry out negotiations by themselves and that self-proclaimed managers predominate. Only a small number of them cooperate with professional management agencies. Proposals for improvement are based on the idea that clubs and sports associations should change into public limited companies. In this way the circumstances on the market would be regulated and the market would become more attractive for professionals.

Key words: interview, management, personal characteristics, sports management, team sport

UDK: 796-057.177(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Management	3
2.1	Opredelitev managementa	3
2.2	Opredelitev managerja	6
2.3	Osnovne naloge managementa	7
2.3.1	Planiranje oz. načrtovanje	7
2.3.2	Organiziranje	8
2.3.3	Vodenje	8
2.3.4	Kontroliranje oz. nadzorovanje	9
2.3.5	Koordiniranje sodelavcev in dejavnosti	9
2.3.6	Informiranje	9
2.3.7	Motiviranje	10
2.4	Tipi in ravni managerjev ter potrebna znanja	10
2.4.1	Uspešnost in učinkovitost managerja	12
2.4.2	Lastnosti dobrega managerja	14
2.4.3	Spretnosti managerja	15
3	Management športa	17
3.1	Šport	17
3.2	Zgodovina managementa športa	18
3.3	Management športa	18
3.3.1	Manager športa in njegove lastnosti	20
3.3.2	Etika in morala managerja športa	22
3.3.3	Intuicija, izkušnje in znanje	22
3.3.4	Naloge managerja športa	23
3.3.5	Management vrhunškega športa	26
4	Raziskava o vlogah in nalogah managerja v ekipnih športih	29
4.1	Opis raziskovalne metodologije in vprašalnika	29
4.2	Intervju o osebnostnih značilnostih managerja športa	31
4.3	Ugotovitve, pridobljene na podlagi intervjujev	43
4.4	Predlogi za izboljšave na področju managementa športa	46
5	Sklep	49
	Literatura in viri	51
	Priloge	55



SLIKE

Slika 1	Ravni managementa v podjetju	12
Slika 2	Ključne sestavine uspešnega managementa	13

TABELE

Tabela 1	Hokej - povzetek intervjujev	31
Tabela 2	Košarka - povzetek intervjujev	34
Tabela 3	Nogomet - povzetek intervjujev	38
Tabela 4	Rokomet - povzetek intervjujev	40

KRAJŠAVE

SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
NHL	National Hockey League
RK	Rokometni klub
EU	Evropska unija
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

O športu je bilo že veliko napisanega in povedanega, vendar se še vedno porajajo vprašanja, na katera je treba odgovoriti. Ekonomski pomen športa se je precej povečal in s tem vzpodbudil zanimanje predvsem s tega področja. Šport je napredoval in danes ponekod predstavlja ostalim enakovredno gospodarsko panogo. Šport je postal preučevanja vredna ekonomska tema. Mnogo športnih organizacij deluje kot gospodarska družba, saj s svojo športno storitvijo in blagovno znamko tekmujejo na trgu in ustvarjajo zavidljive letne prihodke. Največ takšnih primerov je v globalno razširjenih ekipnih športih, kot so nogomet, košarka, hokej itd.

Šugman, Bednarik in Kolarič (2002) navajajo, da se tako, kot se tehnologija v organizacijah spreminja in stremi k nenehnemu inoviranju, danes tudi športniki soočajo s korenitim spreminjanjem športa, saj ta danes postaja ena izmed pomembnih gospodarskih panog. Še pred nekaj desetletji bi lahko ugotovili, da je športno udejstvovanje predvsem vrednota posameznika, kot aktivnost v njegovem prostem času, za dobro počutje, razvedrilo in osebni užitek ter izboljševanje zdravstvenega stanja. Vendar danes lahko trdimo, da je šport postal veliko pomembnejši. To velja za tiste, ki stremijo k vrhunskim dosežkom in tudi za tiste, ki uveljavljajo »šport za vse«. Vrhunski športniki danes ne morejo preživeti brez pokroviteljev, ki izdatno podpirajo šport, saj ti skrbijo za njihove možnosti pri udejstvovanju in njihov gmotni položaj. Tudi »šport za vse« se je pojavil na trgu, saj je za športno razvedrilo treba plačati.

Primeri iz prakse dokazujejo, da med gospodarstvom, poslovnim svetom, športom in športniki obstajajo povezave. Podjetja na primer zanima oglasni prostor na prireditvah. V nasprotni smeri teče proces financiranja športnikov na različne načine, ki je odvisen od športnih dosežkov ter medijske privlačnosti posameznega tekmovanja in športa. Povezave današnjega okolja poslovanja, ki vpliva na temeljne funkcije managementa, ki išče nove izzive tudi v športu, so pravzaprav omejene.

Namen diplomskega dela je predstaviti management športa in ljudi, ki se z njim ukvarjajo, predstaviti in analizirati teoretična spoznanja splošnega managementa in managementa športa, opraviti kakovostno analizo o osebnih značilnostih in nalogah managerjev pri ekipnih športih. Med osebne značilnosti spadajo vrednote, vedenje, veščine in znanja. Naloga managerjev pa so načrtovanje, organiziranje, motiviranje, nadzorovanje, obveščanje in usklajevanje.

Zgoraj zastavljene naloge bomo skušali opraviti z dvema različnima metodama, in sicer s teoretično metodo ter metodo intervjujev. S teoretično metodo bomo prenesli ključna spoznanja iz strokovne literature domačih in tujih avtorjev. Nekaj jih bo s splošnega področja managementa, nekaj pa s področja managementa športa. Z metodo intervjujev bomo pridobili določene podatke in informacije, ki jih bomo v empiričnem delu obdelali in primerjali z uporabljenimi teorijami. Opravili bomo osebne razgovore z vsaj

dvema managerjema športa, odgovornimi za sklepanje pogodb v klubih, to so lahko športni direktor, trener ipd., in s športniki. Osredotočili smo se na slovenske ekipne športe, ki se v medijih pojavljajo skoraj vsak dan. Tema pogovora bo predvsem njihovo delovanje na področju managementa športa, prednosti, ki jih omogočajo svojemu klientu, in znanja, ki so pomembna za njihovo uspešno delovanje; torej njihova vloga in naloge. Intervju bo obsegal predvsem splošna vprašanja. Vprašanja so odprtega tipa, saj bi radi pridobili čim širšo sliko o delovanju posameznega managerja.

Na osnovi odgovorov bomo poskušali ugotoviti dejansko stanje osebnostnih značilnosti managerjev v ekipnih športih in preveriti, ali in v kolikšni meri opravljajo svoje najpomembnejše naloge ter kako pomemben je management kot proces pri vrhunskih športnikih. Skušali bomo ugotoviti tudi ovire, s katerimi se managerji v ekipnih športih soočajo.

2 MANAGEMENT

2.1 Opredelitev managementa

Management se je kot mnoge druge znanstvene discipline razvil v praksi. Sistematični razvoj managementa, kot ga poznamo danes, se je začel v začetku prejšnjega stoletja. Na to temo je bilo napisanih že veliko strokovnih del, manager kot poklic pa je postal eden izmed najbolj želenih in najboljše plačanih poklicev. V večini razvitih držav besede management ne prevajajo, torej uporabljajo kar angleški izraz. Tako lahko z veliko verjetnostjo trdimo, da je management eden izmed najbolj razširjenih pojmov po vsem svetu.

Z managementom se srečujemo vsak dan, ko si zamislimo okviren potek dneva, torej ko si načrtamo kaj, kje in kako bomo neko stvar naredili oz. počeli. Definicij managementa je veliko. Vsak avtor ima svoja stališča glede osnovnih pojmov, ki se pojavljajo v managementu. Med njimi so najpomembnejši upravljanje, vodenje in poslovanje.

V strokovni literaturi obstajajo številne definicije managementa. Avtorji z angleško govorečega področja ves sistem upravljanja imenujejo management, za razliko od nemško govorečih avtorjev, ki management delijo na t. i. institucionalni (to so vsi posamezniki v organizaciji, ki imajo sposobnosti odločanja, usmerjanja in koordiniranja podrejenih) in funkcionalni management (ta del obsega vse procese in funkcije, povezane s snovanjem ciljev in zagotavljanjem pogojev za njihovo doseganje). Najpomembnejše funkcije po delitvi nemških avtorjev so načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrola. (Fluri in Ulrich 1988, 36–37)

Tudi nekateri domači avtorji se strinjajo, da je beseda management večpomenska. Kralj (2001) pojasnjuje, da je lahko oznaka za organ, ki je odgovoren za poslovanje organizacije, ali skupna oznaka za vse managerje v podjetju. Ločimo vršni, srednji in nižji management. Vsaka oseba, ki v podjetju planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja, je manager. Posamezni manager vodi zaposlene na nižji ravni, ne pa tudi ostalih managerjev. Srednji management je sestavljen iz več plasti. Vanj spadajo nižji managerji, ki so odgovorni višjim managerjem, nanaša pa se na del podjetja, npr. na dejavnost, funkcijo ali oddelek. Na vrhu podjetja deluje vršni management, ki ga vodi vršni manager. Vodi ga skupaj s pomočjo drugih managerjev, ki imajo določena strokovna znanja. Sem spada tudi uprava organizacije.

Management je ločen od upravljanja, vendar je pogosto povezan z njim. Dejavnost obeh je obvladovanje organizacije, da čim bolj dosega zastavljene cilje in določene izide. Za doseganje zastavljenih izidov so potrebni načrtovanje, organiziranje, sklepanje poslov, motiviranje, angažiranje ljudi in sredstev, gospodarjenje s sredstvi ipd. To je naloga managementa. Ne smemo pa pozabiti niti na odgovornost za posledice odločitev, za katero lahko rečemo, da tudi spada med najpomembnejše naloge managementa.

Adizes (1996, 16–20) meni, da pojem management izhaja iz angleške besede »manage«, ki pomeni usmerjati, upravljati ali voditi. Navaja tudi vrsto sopomenk, in sicer odločati, poslovati, nadzirati, vladati, voditi, motivirati, udejanjiti, organizirati, uresničevati cilje. Sopomenkam je skupno to, da gre za enosmerne procese, kjer se manager odloči, kaj je potrebno storiti, drugi udeleženci pa so zgolj sredstvo za uresničitev zelenih ciljev. Namen managementa opredeli tudi kot proces razreševanja današnjih problemov in pripravljane na razreševanje jutrišnjih. Razlog za takšen potek so nenehne spremembe. Če se ne bi pojavljale težave in morebitne vsakdanje spremembe, potem ne bi potrebovali managementa. Pri obvladovanju sprememb se je najprej treba odločiti, kaj je potrebno spremeniti, nato pa svoje odločitve tudi udejanjiti. Zato lahko trdimo, da gre pri obvladovanju sprememb za dva procesa.

Management je organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer manager svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, ter svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (Lipovec 1978, 136). Procesni del svoje opredelitve managementa Lipovec v nadaljnji obravnavi popravi, ko njegovo ravnanje opredeli kot prepletanje funkcij planiranja, upravljanja in nadzora. Tudi Rozman (1998) meni, da je management usklajevanje tehnično razdeljenega dela, zastopanje in uveljavljanje upravljanja ter proces planiranja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.

Management lahko opredelimo tudi kot proces oz. smiselno zaporedje izvajanja vsebine dela managerjev. Management kot proces tudi sodobni avtorji precej različno delijo na faze ali funkcije, vendar večina navaja štiri funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje – med njimi je tudi Robbins, ki v vodenje vključuje vodenje v ožjem smislu (sprožanje akcij), komuniciranje in motiviranje. Nekateri avtorji dodajajo še usklajevanje, odločanje in delegiranje, kar drugi ocenjujejo kot nepotrebno in celo zavajajoče, saj so te dejavnosti nenehno prisotne v naravi dela managerjev in so torej že vsebovane v omenjenih funkcijah (Rozman in Rusjan 1993, 345).

Možina (2002, 15) opredeljuje management kot načrtovanje, vodenje, organiziranje in nadzorovanje poteka dela v organizaciji oz. pregled nad vsemi nalogami in aktivnostmi, ki jih zaposleni v organizaciji opravljajo. Management je usklajevanje danih nalog in dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Pojem opredeljuje tudi kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov, ki so potrebni za doseganje ciljev poslanstva in razvoja organizacije.

Ustvarjalno razreševanje problemov je proces spoznavanja in analiziranja problemov, ugotavljanja vzrokov, opredeljevanja in izbiranja alternativ za ustrezne

razrešitve, načrtovanja izvedbe in spremljanja dosežkov. Razreševanje problemov je ključna naloga managementa, saj se njegova vloga pojavlja v vseh nalogah in dejavnostih. Pojavlja se še izbira najprimernejše odločitve, dostikrat takšne, ki doslej še ni bila znana. Iz tega sledi, da je management mentalna dejavnost ljudi v organizaciji. Ker povezuje in usmerja druge podsisteme, management vsebuje (Možina 2002, 15):

- koordinacijo človeških virov s cilji podjetja;
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje vzdušja v organizaciji, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;
- učinkovito upravljanje nalog: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, nadzorovanje, izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 17–24) pri svoji opredelitvi managementa izhajajo iz tehnične delitve dela, saj je v preteklosti bistveno povečala učinkovitost dela. Kompleksno delo naj bi razdelila do te mere, da ga lahko opravijo tudi posamezniki. Za doseganje želenih rezultatov je treba tako razdeljeno delo sestaviti v celoto in ga ustrezno povezati. Bistvo in naloga managerjev je usklajevanje teh nalog. Poleg usklajevanja, pa managementu dodajajo še eno značilnost, in sicer odločanje. Manager naj bi se zaradi boljšega usklajevanja dela odločal tudi med danimi možnostmi, s katerimi naj bi dosegli zastavljene cilje. Tudi ti trije avtorji opredeljujejo različne ravni managementa in naloge, ki naj bi bile značilne za posamezno raven.

Ameriški avtor Kreiter je management opredelil kot proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih članov v nestabilnem okolju delovanja. Podobno opredelitev sta podala tudi Stoner in Freeman, ki management opredeljujeta kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in nadzora članov organizacije ter uporabo vseh organizacijskih virov za doseg postavljenih ciljev (Stoner in Freeman 1995, 4).

Bertoluci (2003, 9) management pojasnjuje kot aktivnost, ki je usmerjena v doseg vnaprej zastavljenih ciljev ali aktivnosti drugih ljudi. Tudi on management povezuje s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem. Te naj bi bile glavne oz. temeljne funkcije procesa managementa.

Drucker opredeljuje management, ko pravi: »Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celota, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni inštrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa, kot celota glasbe. Toda dirigent ima skladbo; je samo njen izvajalec. Manager pa je skladatelj in izvajalec obenem.« (Drucker v Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 20)

Florjančič (1994, 20) pravi, da je management družbena funkcija, ki je pogojena s kulturo, vrednotami in navadami družbe, zato je v različnih družbenih sistemih različno

definiran. Dejansko pa naj bi bil management hierarhični vrh, skupina najvišjih vodij, od katerih je odvisen obstoj, razvoj in izid organizacije.

Od zgoraj navedenih avtorjev lahko povzamemo, da ustvarjalno razreševanje problemov predstavlja nenehno usklajevanje dejavnikov zunanjega in notranjega okolja. Razreševanje problemov je bistvo managementa, saj smo lahko zasledili, da se pojavlja v vseh njegovih nalogah in dejavnostih. Gre za proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro različnih možnosti oz. alternativ, primerne razrešitve, načrtovanje izvedbe in kontroliranje celotne izvedbe, ter ugotavljanje dosežkov. Z vsemi navedenimi procesi pa je zelo tesno povezan tudi proces odločanja.

2.2 Opredelitev managerja

Kot za pojem management, se v strokovni literaturi pojavlja tudi veliko opredelitev za pojem manager. Sledijo nekatere opredelitve izbranih različnih avtorjev.

Mnogi avtorji so managerja definirali na različne načine. Zelo splošna definicija, ki jo zasledimo v leksikonu (Dictionary of personnel management and labor relations, 1985, 252), je, da je manager član organizacije, katerega delo vključuje nadzorovanje ostalih. V SSKJ je manager opredeljen kot vodilni uslužbenec podjetja, direktor oz. ravnatelj (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2005), po Možini (1994, 15) pa manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. Rozman (1996, 7) pravi, da managerji zagotavljajo, da bo skupna delovna naloga izvedena, vendar sami neposredno ne delajo ali izvajajo, pač pa dodeljujejo delo drugim in zagotavljajo smotno izvedbo, ter da so managerji strokovnjaki, ki delo s poznavanjem povezanosti med deli povezujejo v celoto. Lipovec (1987, 137) v svojem delu opozarja, da si mora manager iniciativno in ustvarjalno zamisliti skupno nalogo, jo izoblikovati, razčleniti in ne le zastopati.

Beseda manager je izpeljana iz termina management, ki ga prevajamo z izrazom upravljanje, a ga pogosto razumemo tudi kot vodenje. Manager je namreč angleški termin, ki je izpeljan iz italijanske besede maneggiare, ki pomeni vodenje in izhaja iz besede manus – roka. V našem besednjaku beseda manager pomeni: upravitelj, direktor, ravnatelj, podjetnik, vodja sploh (Florjančič idr. 1994, 19).

Manager je v najširšem pomenu vsakdo, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje delovanje vsaj enega podrejenega sodelavca, medtem ko se ožji pojem nanaša na upravo družbe, ki pomeni le najvišji del managementa (Tavčar 2002, 5).

Kanjuro Mrčela (1996, 14) opredeljuje managerja/managerko kot učitelja/učiteljico, pospeševalca/pospeševalko, trenerja/trenerko. Pravi tudi, da so managerji nosilci in uresničevalci managerskih nalog, torej osebe, ki svoje sposobnosti in strokovno znanje uporabljajo pri odločanju za komuniciranje, vplivanju na druge in vodenju pri doseganju organizacijskih ciljev.

Manager največkrat opravlja štiri osnovne naloge: načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje. Te naloge se največkrat opravljajo povezano in ne v kakem strogem zaporedju (Možina 1994, 3–4).

Zgodovinsko gledano so se managerji pojavili precej pozno. V preteklosti je lastnik organizacije prosto razpolagal z vsemi sposobnostmi, sredstvi, viri in je imel tudi vsa za delo potrebna znanja. Opravljal je hkrati vlogo lastnika in nalogo izvajalca, ki je proizvajal in menjal ustvarjene učinke. S splošnim razvojem, pa so tudi delovni učinki postajali vse bolj obsežni, zahtevni in kompleksni, tako da jih posameznik sploh ni mogel oz. znal več sam obvladati. Delitev dela je postala nujna, zahtevala pa je združevanje dela mnogih ljudi, saj so le tako lahko ustvarjali zahtevne kompleksne učinke. Prav ta zahteva po združevanju, pa je bila tista, ki je ustoličila potrebo po managerjih. Dokaj hitro se je namreč pokazalo, da prostovoljno združevanje dela izvajalcev ni dovolj učinkovito. Zato so najprej lastniki najeli druge ljudi za izvajanje operativnih del, medtem ko so sami usklajevali in prevzeli vlogo nadzora v organizaciji. Toda nenehno širjenje obsega in večanje zapletenosti delovnih procesov, je privedlo do tega, da lastniki kmalu niso bili več kos niti tem nalogam. Zato so najeli posebne ljudi, ki naj bi po njihovih navodilih vodili organizacijo. Te ljudi so poimenovali managerji. Managerji lastnikom odgovarjajo za uspeh organizacije, ti pa jih lahko, če niso zadovoljni z njihovim delom, odslovijo. Seveda pa lahko managerji pridejo tudi v konflikt z zaposlenimi v organizaciji, saj usklajujejo in nadzorujejo njihovo delo. Zaradi tega lahko rečemo, da so managerji v protislovnem položaju (Možina 1994, 3–4).

2.3 Osnovne naloge managementa

2.3.1 Planiranje oz. načrtovanje

Kralj (2001, 2) pravi, da je planiranje opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje. Ta opredelitev se pravzaprav ujema s snovanjem politike organizacije, ki ima tudi kasneje večji pomen za konkretiziranje politike organizacije.

Planiranje (načrtovanje) je podrobnejše določanje ciljev, tj. njihovo umeščanje v čas (razdobja) in prostor kot planske (načrtovalne) in kasneje delovne cilje, opredeljene z nalogami. To pomeni določiti, kaj je treba narediti, v kakšnih kakovostih in v kakšnih okoliščinah, kako je treba narediti, s kakšnimi sredstvi, kje, zakaj, kdaj in do kdaj, predvsem pa kdo (odgovornost) naj to naredi. O vsem tem morajo biti informirani ustrezni udeleženci, kasneje pa tudi z informacijami o izvedbi. Plan je pri tem izid planiranja ter formaliziran zapis ciljev organizacije, postopkov za doseganje teh ciljev in njihovih nosilcev. Plan nastaja v procesu planiranja najprej kot predlog osnutka in osnutek plana, nato kot predlog plana in kot plan določenega podjetja ali njihovega dela (Kralj 2001, 149).

Rozman (1993) opisuje načrtovanje kot zastavljanje ciljev, izide poslovanja in poti za doseganje teh. Namen načrtovanja je preprečiti probleme, ki bi lahko ovirali doseganje cilja, ter čim boljje izkoristiti prednosti podjetja, pri čimer manager poleg svojega dela planira tudi delo sodelavcev in ostale potrebne vire. Tako se v podjetju vedno znova izdelujejo plani.

Možina (1994, 3–4) pojasnjuje, da je načrtovanje določanje ciljev skupaj z načinom, kako te cilje doseči v prihodnosti, ki je negotova. Načrtovanje v širšem smislu zajema celotno organizacijo, torej vizijo razvoja, strateške in taktične cilje ter predvidene izide. Če se osredotočimo na ožji pojem načrtovanja, pa ga pojmujeemo le kot opredelitev ciljev, nalog in poti posameznih članov v organizaciji.

2.3.2 Organiziranje

Možina (1994, 3–4) meni, da je drugi najpomembnejši element vloge managerja organiziranje. Nanaša se na pripravo virov za uresničevanje zadanih nalog ter zastavljenih načrtov, zato predstavlja ključno dejavnost pri izvajanju načrtov. Pri tem procesu se določi naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje delovnih nalog in podobno. Vse te naloge se določi v ustrezni organizacijski celoti na individualni ali skupinski ravni. Na tem mestu je treba tudi ustrezno opredeliti odgovornost za delo in pristojnost oseb v procesu organiziranja.

Organiziranje se nanaša na urejanje struktur in procesov za čim bolj uspešno delovanje organizacije. Organiziranje pomeni ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izvajanje planov. Organiziranje dopolnjuje urejanje struktur in procesov za čim boljše delovanje organizacije (Kralj 2001, 2).

Funkcija organiziranja ponavadi sledi načrtovanju in kaže način, kako organizacija želi uresničiti postavljene cilje. Funkcija organiziranja je proces ustvarjanja sestava medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev (Dimovski, 2000, 6–7).

2.3.3 Vodenje

Naloga managerjev je tudi voditi. Vodja naj bi bil sposoben vplivati na druge v zvezi z doseganjem zelenega stanja, jih pri tem spodbujati in usmerjati. Uspešen vodja naj s člani skupine sodeluje pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 160).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 201) nadalje pravijo, da vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji in s tem na usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote ter njegovih delov. Organizacija na eni strani podpira vodenje, na drugi strani pa ga določa.

2.3.4 Kontroliranje oz. nadzorovanje

Nadzorovanje je dejavnost, katere cilj je zagotoviti doseganje planirane izvedbe – pri tem gre za spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od planiranega in iskanje vzrokov zanje ter ustrezno odpravljanje odstopanj oz. ustrezno ukrepanje, kadar se pojavijo. Če plana ni možno doseči s popravki izvajanja, ga je treba ustrezno spremeniti.

Kralj (2001, 4) izhaja iz predpostavke, da se kontroliranje (nadziranje) nanaša na presojanje pravilnosti poslovanja glede na zastavljene cilje. Hkrati pa se pri dosegu zelenih ciljev srečujemo tudi z odpravljanjem nepravilnosti. Kontroliranje temelji na nadzornih povratnih informacijah kot primerjavi dejanskega stanja z želenim. Obsega pa tudi ukrepanje za doseganje želenega stanja.

Nove smernice v nadzoru zaposlenim dajejo vse večjo moč in zaupanje. To pomeni, da naj bi se organizacije veliko manj ukvarjale z nadzorovanjem zaposlenih z vrha navzdol in bi dajale večji poudarek izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da bi lahko nadzorovali sami sebe in odpravljali svoje napake (Dimovski 2000, 7).

2.3.5 Koordiniranje sodelavcev in dejavnosti

Koordiniranje (Kralj 2001, 175) pomeni usklajevanje in povezovanje v celoto. Zajema usklajevanje prostorskih, časovnih, vedenjskih in interesnih vidikov vložkov, stanj, tokov in izidov. Koordiniranje lahko opredelimo kot posebno managersko dejavnost ali kot dejavnost v organiziranju. Zavedati pa se moramo, da je usklajevanje velik del planiranja in je zanj skoraj nepogrešljiv, saj morajo biti plani med seboj usklajeni.

Koordiniranje je sistematično vzajemno usklajevanje mnenj, vplivov in ukrepov med udeleženci poslovanja oz. procesov podjetja v njihovi vzorčni povezanosti z namenom, da dosežejo usklajeno sodelovanje vseh za doseg smotrov in ciljev (Mellerowicz 1963, 227–253). Koordiniranje je pravzaprav usklajevanje in povezovanje v celoto (Kralj 2001, 175).

2.3.6 Informiranje

Za uspešno upravljanje in vodenje organizacije je treba poznati njen položaj v okolju in njeno stanje z vidika moči in sposobnosti za doseganje kakovosti poslovanja ter kakovosten razvoj.

Kralj (2000) opisuje, da so informacije bistvene za odločanje, vendar pa je težava v tem, da ne moremo točno opredeliti, kako kakovostne so te informacije. S tem opredeljuje ustreznost, podrobnosti, svežino, pravočasnost in ustrezen obseg informacij. Z gotovostjo oz. zanesljivostjo informacij je povezano tudi tveganje. V razmerah popolne gotovosti tveganja ni, zato se tu lahko odločamo razumno in zanesljivo. Veliko

večje tveganje pa je v razmerah popolne negotovosti, kjer gre ponavadi le za ugibanje in zato je tu bolje, da odločitev temelji na izkušnjah in intuiciji.

Informacije za odločanje se delijo v znane in neznanne. Informacije so lahko take, ki jih sploh ne poznamo, lahko so take, za katere vemo, da jih ne poznamo, in take, ki jih poznamo. Najbolje je delovati v stanju, ko so nam znane vse bistvene informacije in se lahko tudi razumno odločamo. Največ težav pa povzroča stanje neznanih informacij, ta vodi k spoznanju neznanega, vendar pa se tu poraja vprašanje, s kakšnimi napori in stroški se lahko srečamo.

2.3.7 Motiviranje

Rozman, Kovač in Koletnik (1993) motiviranje opredeljujejo kot proces spodbujanja sodelavcev z določenimi sredstvi in motivacijskimi orodji, da bodo učinkovito in z lastnim privoljenjem opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Managerji motiviranje uporabljajo kot sredstvo vplivanja na zaposlene, da delajo tako, da uresničujejo cilje podjetja in s tem tudi svoje cilje. Motivacija je razlog, zaradi katerega ljudje delajo ob določenih znanjih in sposobnostih. Povezana je s koristmi tistega, ki dela, da bi zadovoljil svoje potrebe. Koristi pa nastajajo kot plačilo za delo v podjetju, torej temeljijo na izidih in doseženih ciljih.

Opisujejo, da motivacijski dejavniki največkrat temeljijo na nagradah in kaznih. Nagrade pospešujejo želeno vedenje, medtem ko kazni odpravljajo neželenega. Tako lahko usmerjamo ljudi, ki s tem lahko sprejmejo neko dražljajsko stanje in se odločijo za neko vedenje. Sledijo določene posledice in morebitne spremembe, kar znova vpliva na managerjevo reakcijo in delavčevo odločitev.

Sodelavce lahko motiviramo s plačo, z možnostjo uveljavljanja, izobraževanja, napredovanja, z ugodnimi delovnimi pogoji in okoljem ipd.

2.4 Tipi in ravni managerjev ter potrebna znanja

Managerske sposobnosti so spretnost, izkušnje, praktična znanja, ki so tesno povezani z dosežki pri delu in so v glavnem pridobljeni (Možina idr. 1995, 22). Strukturo potrebnih managerskih znanj sestavljajo t. i. (Vila in Kovač 1997, 35–36):

- konceptualna znanja, ki obsegajo sposobnost generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje teh; omogočajo tudi razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanja posameznih pojavov s trendi v okolici;
- vodstvena znanja, ki so vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter neka temeljna znanja s področja razumevanja medsebojnih človeških odnosov in dela v skupinah;
- tehnična znanja, ki so specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na strokovnem področju.

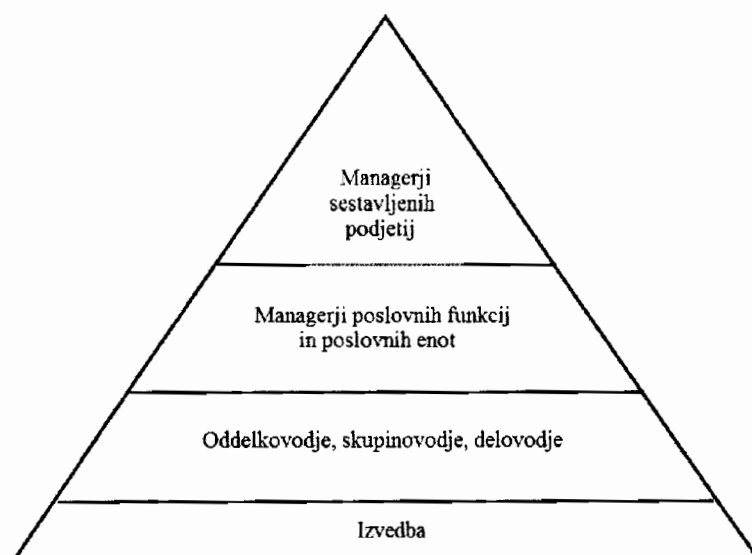
Potrebna managerska znanja so tesno povezana z ravnmi managementa in temeljijo na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja. Ločimo tri ravni managementa in s tem vršne, srednje in spodnje managerje (Vila in Kovač 1997, 33–36, Možina idr. 1995, 8–9, Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 21–24):

- vršni managerji (ang. Top Management) so najvišje vodstvo organizacije in se ukvarjajo predvsem z oblikovanjem in predlaganjem temeljnih dolgoročnih ciljev v organizaciji (kaj in kje proizvajati, za katere trge, kam investirati itd.). Tako se njihova dejavnost zelo povezuje z interesi lastnikov. Zanje so značilni nazivi predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor (ang. Chief Executive Officer – CEO), direktor sektorja in podobno. Ti managerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo za celotno organizacijo. Te cilje nato posredujejo po hierarhiji navzdol, tako da dosežejo vsakega od zaposlenih. Vršni managerji organizacijo zastopajo tudi v javnosti, poslovnih in upravnih zadevah. Večino časa morajo nameniti proučevanju nadaljnjega razvoja podjetja in sprejemati odločitve, ki imajo dolgoročne posledice za organizacijo;
- srednji managerji (ang. Middle Management) so managerji poslovnih enot (divizij, podjetij) ali managerji poslovnih funkcij (npr. trženja, proizvodnje, financ). Njihove pristojnosti in odgovornosti so opredeljene z odgovornostjo poslovne enote, ki jo vodijo. To pomeni, da na podlagi usmeritve vršnega managementa organizacije sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Do katere mere imajo pri tem proste roke, pa je odvisno od stopnje decentralizacije v organizaciji. Njihove obveznosti se nanašajo na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje organizacije. Odgovorni so za usklajevanje dela nižjih managerjev in administrativnih sodelavcev;
- spodnji managerji (ang. Lower Management) so neposredno odgovorni za proizvajanje izdelkov ali storitev. Nižji manager je lahko npr. vodja prodaje, nadzornik delovnega procesa, vodja oddelka in podobno. Zaposleni mu neposredno poročajo o svojem delu. Ta raven je namenjena povezavi med proizvajanjem in preostalim delom organizacije. Spodnji managerji največ časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev in motiviranje sodelavcev k večji produktivnosti in medosebnim odnosom med izvajalci. Samostojnost te ravni je relativno majhna, večja pa je odvisnost od nadrejenih.

V današnjih organizacijah združujejo več ravni managerjev, ki jih navedeni avtorji različno kategorizirajo glede na organizacijsko stopnjo ali stopnjo avtoritete, položaj, formalni naziv in način obnašanja.

Rozman (1993, 9) je mnenja, da imamo v organizaciji tri ravni managerjev, ki se delijo na najvišjo ali vršno raven, srednjo in nižjo ali prvo raven managerjev. Opredeljuje, da v vršno raven spadajo najvišji managerji organizacije, srednjo raven sestavljajo managerji organizacijskih enot oz. poslovnih funkcij, nižjo pa vodje oddelkov, vodje skupin in delovodje. Klub temu, da je vsak zadolžen za drugačno področje dela, vsi nosijo naziv »manager«. Razlike opazimo šele z nastopom njihove funkcije, saj jim je priznana različna stopnja formalne avtoritete in dostopa do informacij. Te uporabljajo za sprejemanje odločitev in postavljanje strategij v organizaciji (Mintzberg 1989, 15). Te tri osnovne ravni managerjev v organizaciji se pogosto prikazujejo v piramidi, kot jo kaže Slika 1.

Slika 1: Ravni managementa v organizaciji



Vir: Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 22.

Možina (1994, 9) managerje v organizaciji deli zelo podobno kot ostali, le da jih imenuje odredbodajalci, srednje vodilni in nižje vodilni. S pojavom informacijsko-komunikacijske tehnologije in globalne ekonomije so se oblikovali tudi novi tipi managerjev. Tako Schermerhorn (2001, 85) opredeli t. i. managerja 21. stoletja. Zanj velja, da se bo moral izkazati v izpolnjevanju lastnih pričakovanj ter pričakovanj organizacije, ki jo vodi. Zato mora manager 21. stoletja biti oz. postati globalni strateg, mojster tehnologije, popolni politik, vodja (motivator) in nenazadnje delavec pravih stvari.

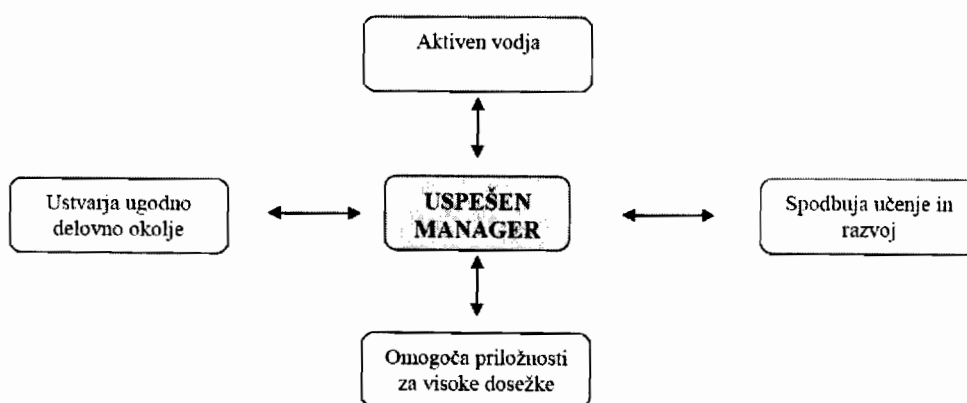
2.4.1 Uspešnost in učinkovitost managerja

Dobri managerji se zavedajo, da morajo biti pri uresničevanju ciljev učinkoviti in uspešni. Le z upoštevanjem obeh pojmov, bo uresničevanje planov pripeljalo do zelenih izidov. Schermerhorn in Chappell (2000, 4) ta dva pojma razlikujeta in pravita, da je

uspešnost dosega cilja (delati prave stvari), učinkovitost pa razmerje med stroški porabljenih virov in doseženimi cilji (delati prave stvari pravilno in z najnižjimi možnimi stroški). Razlikuje ju tudi Rozman (1998) in poudarja, da sta družbeno-ekonomsko določena. Pri merjenju uspešnosti gre za proces ovrednotenja preteklih aktivnosti, kjer je uspešen tisti manager, ki dela prave stvari in jih hkrati dela učinkovito.

Možina (2002) je mnenja, da je uspešen manager aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni pridobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj. Ključne sestavine uspešnega managementa prikazujemo na Sliki 2. Manager kot aktivni vodja dela tako, da sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo, da ni pasiven ali odmaknjen opazovalec, ki bi sedel v kakem kotu ali pisarni. Poleg tega mora ustvarjati pozitivno delovno okolje, ki ga oblikuje tako, da zaposlene spodbuja k visokim dosežkom in uspešnosti ter obenem onemogoča napake. Da pa bi te visoke dosežke lahko dosegli, naj bi manager zaposlene pritegnil k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela. Obenem naj bi zaposleni vedeli, kako bodo delo opravljali zdaj in tudi v prihodnje. Takšno sodelovanje pri oblikovanju delovnih nalog je ena izmed tipičnih in uspešnih sestavin dela sodobnega uspešnega managerja. Uspešen manager naj bi sodelavce oskrbel tudi z vsemi viri (sredstvi, delovnimi razmerami), ki jih potrebujejo za dobro opravljanje danih nalog in odstranjeval vse ovire, ki se lahko pojavijo pri delu zaposlenih. Poleg tega nenehno pregleduje delovne razmere, išče ustrezne poti in svetuje o možnih razrešitvah, spodbuja učenje in osebni razvoj ter išče dejavnike, ki bi motivirali sodelavce, in jih vgrajuje v delo in delovno okolje.

Slika 2: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: Možina 2002, 29.

Taylor (v Možina 2002, 31) je raziskoval vodenje v neki organizaciji, v svojih zaključkih pa je poudaril, da bi morali managerji delovati predvsem na sledeč način:

- redno komunicirati s sodelavci, jih poslušati in skupaj razreševati probleme;

- omogočati povratne informacije o dosežkih;
- razvijati različne vrste dela, nove naloge in projekte;
- nagrajevati v skladu z dosežki in strokovnim razvojem.

Skrivnost do uspeha pravega managerja je njegova zmožnost razumeti ljudi, s katerimi dela in od katerih je pravzaprav odvisen, ter polna izraba njihovih prednosti, načinov dela in vrednot (Možina 2002, 31).

2.4.2 Lastnosti dobrega managerja

Znanstveniki so dolgo iskali fizične in osebnostne poteze, ki naj bi bile značilne za dobre vodje, vendar niso prišli daleč. Po raziskavah, opravljenih večinoma v prvi polovici 20. stoletja, so bili nekateri uspešni vodje nizki, drugi visoki, nekateri umirjeni, drugi razdražljivi, nekateri odprti, drugi zaprti, nekateri spontani, drugi preišljeni. Težko je bilo najti kakšno fizično ali osebnostno potezo, ki bi bila skupna vsem vodjem, še posebno ker so bili nekateri vodje uspešni v določenih okoliščinah in neuspešni v drugih (Zagoršek 2004, 32).

Treven (2001, 156–157) pravi, da se veliko strokovnjakov strinja, da je mogoče dolg seznam osebnostnih značilnosti možno povzeti s sedmimi osnovnimi osebnostnimi lastnostmi, ki jih uspešni vodja potrebuje. Te naj bi bile naslednje:

1. Inteligenca – vizionarstvo in sposobnost predvidevanja dogodkov, ustvarjalnost, iznajdljivost v novih okoliščinah, osredotočenost na cilj in široko splošno znanje v sodobnem družbenem okolju.
2. Dominantnost – težnja po prestižu, moči in doseganju vodilnega mesta v skupini.
3. Samozavest in zanesljivost – sposobnost za sprejemanje odločitev, trdnost, zaupanje v lastne postopke.
4. Odprtost – interes za iskanje in vzdrževanje različnih povezav z družbenim okoljem.
5. Fleksibilnost – sposobnost in pripravljenost, da se v različnih okoliščinah prilagodi cilje, sredstva, strategije, stališča in metode.
6. Inicijativnost – sposobnost za začetek in spreminjanje dogodkov in akcij, ter odločnost v ključnih trenutkih in pripravljenost za sprejemanje posledic lastnih odločitev.
7. Visoka energetska raven – strokovnjaki menijo, da vodje ne sme utrujati tempo, ki bi ga drugi lahko dojeli kot nemogočega, ter da se mora počutiti dobro, ko dela v kompleksnih, nepredvidljivih in nestabilnih pogojih.

V realnem svetu je zelo težko najti osebe, pri katerih bi se vseh sedem lastnosti odražalo v idealni meri. Čeprav imajo nekateri ljudje več teh značilnosti in se pri njih

lahko odražajo v večji meri, to še ne pomeni, da te osebe lahko postanejo uspešni vodje. Za uspešnost razreševanja poslovne situacije je pomembna celotna sestava lastnosti.

2.4.3 Spretnosti managerja

Managerske spretnosti lahko opredelimo kot spretnosti, izkušnje in znanja, ki so tesno povezana z dosežki pri delu in so v glavnem pridobljena z leti delovanja. Možina (1994, 27) v grobem loči štiri vrste sposobnosti, in sicer, tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske. Vsak manager naj bi imel zaradi kompleksnega dela na kateri koli ravni primeren splet teh sposobnosti, z razliko v kakovosti, količini in razmerju.

Tehnične sposobnosti oz. spretnosti z uporabo različnih metod, postopkov tehnik in opreme omogočajo izvajanje zelo specifičnih funkcij, kot so razvojni inženiring, raziskava trga, proizvodjanje in finance. Gre za posebna znanja, analitične sposobnosti in sposobnost razreševanja problemov na specializiranem področju dela. Tehnična znanja je mogoče pridobiti v različnih šolah. Višje kot so managerji na hierarhični lestvici, manj pomembne so te sposobnosti.

Medosebne sposobnosti ali spretnost ravnanja s človeškimi viri predstavljajo osnovo za delo z ljudmi kot tudi učinkovitost dela v okviru skupine. Sposobnost managerja pomeni, da sodeluje z drugimi ljudmi, jih spodbuja pri odločanju, omogoča izražanje brez strahu in ne uporablja sredstev s katerimi bi jih poniževal. Spretnost ravnanja s človeškimi viri zajema sposobnost motiviranja, vodenja, komuniciranja in sposobnost razreševanja medsebojnih konfliktov. Pomembnost teh sposobnosti narašča, zato naj bi jih v današnjem času imeli vsi managerji.

Konceptualne sposobnosti, znanja, omogočajo dojemanje organizacije kot celote in odnose med njenimi deli. To so znanja, ki managerjem omogočajo videti posamezne organizacijske enote v delovanju, njihovo vključevanje v celoto in to, kje je mesto organizacije v njihovi družbi, dejavnosti in širšem okolju. Sposobnost konceptualnega razmišljanja je zelo težko razviti. Vključuje obdelavo podatkov in informacij, sposobnost načrtovanja in razvijanje dolgoročnih in širših strategij. Še posebej je pomembna za vršni management, saj naj bi ta pravočasno odgovoril na spremembe in zahteve trga (Možina 1994, 27–28).

Srića (1992) omenja posebno sposobnost managerjev, imenovano karizma. Karizma je težko opisljiva moč očaranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja. Pomeni sposobnost postati voditelj, ki mu sodelavci z zadovoljstvom sledijo in dosegajo njegove cilje. Karizmatični ljudje so prepoznavni predvsem po veliki individualnosti, zunanji podobi in so popolnoma predani svojemu poslanstvu in viziji. Gre za osebe trdnih nadzorov in ciljev ter doslednosti v boju za njihovo realizacijo, s svojimi podrejenimi komunicirajo zelo jasno, preprosto in privlačno. Karizmatične osebe so že v naprej določene za vlogo

voditelja. Managerji, ki imajo to posebno zmožnost, organizacijo vodijo veliko bolje, pa tudi cilje organizacije bolje uresničujejo, od svojih sodelavcev pa pridobijo veliko več boljših in dragocenih idej.

3 MANAGEMENT ŠPORTA

3.1 Šport

Šport in z njim športna dejavnost oz. športna kultura izhajata iz človekove biti. Med človeškimi dejavnostmi ima poleg različnih področij dela, kulture, znanosti in umetnosti tudi šport svoj položaj. To je svoj svet in eno od številnih področij, na katerih človek ustvarja. V najširšem pomenu besede je šport biotična in socialna potreba, vendar ga vsako obdobje življenja zaznamuje po svoje (Kovač 1995, 11).

Šugman, Bednarik in Kolarič (2002) v svojem delu opisujejo šport kot svetovni družbeni in gospodarski fenomen. Njegova razširjenost sega po vseh celinah in državah, zato lahko trdimo, da je postal najuspešnejše blago tržnega gospodarstva razvitega sveta. Potrošništvo, podprto z oglasnimi sporočili, pa predstavlja vse pomembnejši delež finančnih tokov posameznih držav. Ljudje se danes vse bolj zavedajo pomena športa in delež sredstev, ki jih iz družinskega proračuna namenjajo za kakovostno preživljanje prostega časa, je vse večji.

Menijo, da šport ni dejavnost, ki bi bila namenjena le prostemu času. Čedalje zahtevnejša postaja profesionalna ali polprofesionalna dejavnost športnikov, trenerjev in ne nazadnje tudi managerjev športa. Pokazala se je potreba po urejenosti, sistematizaciji, organiziranju in vodenju. Pojavila pa se je tudi potreba po managementu športne dejavnosti. Šport kot dejavnost je postal mnogo preobsežen, zato ga je bilo treba ustrezno urediti. Če želi športnik dosegati vrhunske rezultate, mora ogromno časa posvetiti treniranju. In če želi športna organizacija delovati, mora v zameno ponujati aktivnosti, ki prinesejo denar za preživetje. Šport je postal posel in že dalj časa ne pomeni več zgolj nekaj, kar počnemo le za sprostitev in užitek, temveč predstavlja tudi zaposlitev, vir zaslužka in ne nazadnje tudi preživetja.

Vrhunski dosežek v športu, v katerem ponavadi sodelujejo športniki iz skoraj vseh držav na svetu, je pomemben dejavnik samozavesti celotnega naroda (Kovač 1995, 34). Dogodek v vrhunskem športu pri športnikih in gledalcih pogosto izzove zelo močna čustva, ki so lahko pozitivna ali negativna. Vsekakor pa ustvarja športne zvezdnike, zaradi katerih se mladi začnejo ukvarjati oz. se že ukvarjajo s športom. Preko vrhunskih športnikov se ponavadi prenaša želja po tekmovalnosti tudi na mlade športnike. Pogosto pa se v vrhunskem športu pojavi pretirana tekmovalnost, kjer zmaga pomeni vse, pot do nje pa je prevečkrat zaznamovana z nečloveškim odrekanjem, z uporabo sredstev in pristopov, ki lahko pustijo trajne negativne posledice in so nevredni človeka.

Vrhunski športniki (Kovač 1995, 34) so medijsko najbolj izpostavljena elita, so eden izmed najbolj pomembnih promocijskih dejavnikov naroda, države, domačega in mednarodnega gospodarstva ter športa samega. Zaradi naštetih dejstev in narave vrhunskega športa se je pojavila potreba po usklajevanju športa z drugimi področji, med

njimi tudi s trženjem. Vrhunski šport je tudi posel in brez podpore ne more preživeti. Promoviranje npr. vrhunskih športnikov, športnih programov, športne opreme, različne prehrane, zastopanost športnih programov v medijih, poistovetenje ljudi z uspehi posameznikov, pa tudi skrb ljudi za zdravje povzročajo, da se s športom srečujemo vsi, pa naj bo to aktivno ali pasivno.

3.2 Zgodovina managementa športa

Predvsem nas zanima, kdaj se je vse skupaj začelo in kdaj je šport postal posel in ni bil več le razvedrilo za prosti čas.

Po mnenju nekaterih komentatorjev (Westerbeek in Smith 2003) se je to zgodilo leta 1990 z Michaelom Jordanom ali celo leta 1984 z McDonaldsovimi olimpijskimi igrami v Los Angelesu. Za druge se je začelo že zgodnjega leta 1975, ko se je ustanovitelj Mednarodnega združenja managerjev (International Management Group) Mark McCormack precej samozavestno pohvalil: »Imamo daleč najmočnejši vpliv na šport po celem svetu. Kateri koli individualni šport – golf, tenis, smučanje – bi lahko dobesedno obrnili na glavo. Naš položaj v nekaterih omenjenih športih je zmožnost za rekonstruirati celotno zgradbo.« To se je zgodilo dve leti zatem, ko je Mark Spitz, nosilec zlate medalje v plavanju na olimpijskih igrah, trdil, da je postal »proizvod« in pet let zatem, ko si je Ali skočil v lase s »Smoking« Joe Frazerjem za 2,5 milijona dolarjev. Bilo je dvanajst let zatem, ko je profesionalni igralec golfa Doug Sanders izzivalno predlagal Arnoldu Palmerju, naj si vendarle vzame teden dni oddiha, da prešteje svoj denar.

Mogoče bi nekateri lahko zasledili začetke športnega posla še celo bolj zgodaj. Philip Wrigley, legendarni lastnik baseball kluba, je leta 1956 potožil: »V baseballu je preveč športa, da bi ta lahko postal biznis, in preveč biznisa, da bi ta postal šport.« Nizozemski nogometni vodja (oz. manager), Rinus Michels, je zvenel celo manj dvoumno: »Nogomet je dandanes posel, posel pa je posel.« Leta 1950 je George Gainsford, voditelj Sugar Ray Robinson's, povzel svoje mišljenje v zvezi s profesionalnim boksom: »Zanima nas izključno denar. Gre striktno le za vprašanje denarja, ne pa slave ali česa podobno neumnega.« Je bil to začetek kolizije oz. nasprotja med biznisom in športom (Westerbeek in Smith 2003)?

3.3 Management športa

Management (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 19) danes posega v človekovo dejavnost na vseh področjih njegovega življenja, zato si človek lahko s pomočjo managementa v določeni meri organizira svoj čas in aktivnosti. Lahko rečemo, da jih koordinira. To znotraj športne dejavnosti pomeni izključno delovanje le na tem področju, zato ga tudi imenujemo management športa. Tu gre za koordiniranje športnih virov.

Če pogledamo v zgodovino športa (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 19), nam pregled razkriva, da je dogajanje v športu posledica nenehnega razvoja športne dejavnosti. Pojavila se je potreba po urejenosti, informatizaciji, vodenju, organiziranosti, sistematizaciji in vodenju športa. Torej lahko rečemo, da se je razvila potreba po managementu športa. Vse to pa je bilo le posledica širjenja športa. Šport je postal preobsežen, zato ga je bilo treba ustrezno urediti. Če želi športnik dosegati vrhunske izide, se mora podrediti sistemu treniranja. In če želi športna organizacija delovati, mora zagotoviti sredstva in aktivnosti, ki so vir preživetja. Razlika med preteklostjo in današnjim časom ni v denarju. Tudi v preteklost je bil denar pomemben in potreben, da se je sploh kaj zgodilo. Razlika je le v večjem pomenu in količini denarja, ki se je povečala do te mere, da ima vrhunska dejavnost precej večji priokus po denarju. Včasih je bila to samo osebna dobrina, za osebno zadovoljstvo posameznika. Danes pa nam lahko narekuje tudi tempo zaslužka in nam postavlja nove meje ter temeljne poslovanja. Šport se je prilagodil zakonitostim posla, si utrl novo vejo posla, ki jo imenujemo management športa.

V športno dejavnost spadajo vse oblike športnega udejstvovanja, tako šport za razvedrilo kot vrhunski šport.

Chelladurai (1994) management športa opredeli kot koordinacijo različnih virov, procesov, tehnologij in situacijskih naključij za doseg učinkovitega proizvodjanja in izmenjave športnih storitev. Pravilno izvajanje osnovnih nalog managementa, managerskih spretnosti in vlogo managerja lahko skupaj strnimo v pojem koordinacije. V managementu športa gre torej za koordinacijo oz. management športnega dogodka, ravnanje s človeškimi viri, finance v športu, management športnih objektov, komunikacije z javnostjo ipd.

Zelo pomembni viri, s katerimi se danes srečujemo in s katerimi sodelujemo v managementu športa, so ljudje (trener, zdravnik, športni psiholog, fizioterapevt ipd.), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja, športna prehrana ipd.) ter različna osnovna sredstva (športni objekti, finance, športne naprave ipd.). Skratka vse, iz česar manager črpa in s čimer lahko razpolaga, da doseže določene cilje. Te pa doseže z uporabo tehnologij, ki so povezane s proizvodanjem proizvodov in storitev, ki izvirajo iz športnega področja. Med njih spadajo pedagogika, medicina športa, športna prehrana, psihologija športa, športno novinarstvo, teorija treniranja, psihologija potrošnika ipd. Gre za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo znanja ekonomskih zakonitosti, saj managerji šport povezujejo s poslovnim svetom. Trenutna situacija glede na učinek pa določa vrednost procesa. Eden glavnih učinkov športne dejavnosti je športni dosežek oz. izid, ki managerju v športnem procesu predstavlja proizvod. Ker managerji športa stremijo k cilju, ta proizvod uporabijo in z njim ravnajo. Zato lahko rečemo, da ima ta proizvod menjalno vrednost (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 20–21).

Proizvodi so lahko tudi druge storitve, ki nam jih management ponuja. So posledica procesa managementa športa in so lahko dvojne narave. Lahko smo njihovi aktivni ali pasivni udeleženci. Kot aktivni udeleženci, se športno udejstvujemo, izvajamo športni program ipd. Torej udeležujemo namen managementa športa. Kot pasivni udeleženci, pa spremljamo proces managementa športa in smo uporabniki njegovih proizvodov. V obeh primerih lahko govorimo o procesu proizvodnje, kjer so lahko uporabniki hkrati tudi producenti. Športnik proizvaja izide in je zato aktivni uporabnik, ki hkrati predstavlja proizvod, gledalci, ki vse to spremljajo in ovrednotijo, ne glede na to ali je izid zanje pomemben ali ne, pa so pasivni uporabniki. Proizvodi so zanimivi za širšo javnost, predvsem medije in sponzorje. Na izide se odzivajo pozitivno ali negativno, kar management športa uporabi za sporočanje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 20–21).

Vtis, ki ga pusti proizvod in odziv, ki ga vzbudi, je treba sprejeti kot izziv, tako da se slehernega uporabnika pridobi na svojo stran. To je glavna naloga managementa športa. Manager športa lahko na uporabnika vpliva dvojno. Proizvod ima to moč, da se lahko uporabnik z njim poistoveti, hkrati pa tudi z izvajalcem.

Zaradi nenehnega razvijanja in rasti športa, ki je danes zelo močen v industriji, lahko rečemo, da brez ustreznih procesov in njihovega delovanja ne bi obstajal. Športna industrija je morala priznati nadvlado značilnostim managementa športa in proces prilagoditi svojim potrebam. Proces managementa športa je preusmerila v prilagajanje in obvladovanje sprememb, hkrati pa je potekalo tudi ustvarjanje. Zato lahko povzamemo, da je management športa mentalna, intuitivna in občutna aktivnost ljudi v organizaciji (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 20–21).

3.3.1 Manager športa in njegove lastnosti

Watt (2003) meni, da vsak manager pri svojem delu kdaj občuti stres in pritisk. Do tega lahko hitreje pride v športni industriji, kjer ena oseba sodeluje z več ljudmi in njihovimi zahtevami, ki naj bi se med seboj usklajevale. Hkrati pa naj bi se tudi zavedal svojih pozitivnih in negativnih lastnosti. V športu je pogosto treba tvegati, zato je zelo pomembno, da je manager pripravljen prevzeti odgovornosti in posledice za sprejemanje svojih odločitev. Uspešen manager je aktivni vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem športniki pridobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in razvoj.

Nekateri vidijo managerja športa kot sodelavca v športu, ki se ukvarja izključno z managementom športa. Potrebo po managementu športa so narekovali gospodarska dejavnost, napredek športa in način pridobivanja poslov. Manager športa naj bi bil oseba, ki bi povezovala veliko znanj in sposobnosti s področja športa, ekonomije in ravnanja s človeškimi viri.

Skupino oseb (Watt 2003), ki je delala na področju športnega posla, so vprašali, kaj bi izpostavili kot pomembno pri managerju športa. Izidi so prinesli pomemben spisek

osebnostnih lastnosti managerjev in so zelo zanimivi. Seznam stvari, identificiranih s strani navedenih oseb, ki bi jih radi videli v svojem managerju, vključuje spekter sposobnosti in osebnih značilnosti, kot so:

- organiziranost,
- redno doseganje izidov,
- potrpežljivost,
- dosegljivost,
- odločnost,
- zainteresiranost,
- entuziazem,
- zahtevnost,
- poslušanje in delovanje,
- trdnost, vendar pravičnost,
- točnost,
- samozavest,
- dober motivator.

Čeprav ta spisek ni, in verjetno nikoli ne bo popoln v vseh športnih situacijah, predstavlja uporabno pomagalo. Managerji naj bi preverili, če so sposobni dosegati navedene stvari. Vprašane osebe pa ne želijo, da bi bil njihov manager:

- zaverovan vase,
- slabovoljen,
- opravljen,
- diktatorski,
- zastrašujoč,
- nerazumevajoč,
- nadut,
- brez občutka,
- da bi dajal pomanjkljive povratne informacije,
- sramežljiv in nervozen,
- da ne ceni osebja.

To je dodaten zanimiv seznam za managerje, za njihovo pošteno samooceno. Ta seznam indikativen, vendar ga managerji kljub temu lahko uporabijo, ko razmišljajo o svojem delu – kako bodo v resnici dosegli osebnostne značilnosti, ki jih osebje ocenjuje kot pozitivne in negativne vidike njihovega dela.

3.3.2 Etika in morala managerja športa

Etika managementa zadeva vrednote udeležencev v zunanjih okoljih organizacije, vrednote ljudi v notranjih okoljih organizacije in tudi vrednote managerja. Interesni vplivi udeležencev, zlasti lastnikov ali drugih managerjev, lahko neposredno ali posredno managerjem nalagajo ravnanje, ki krši vrednote drugih udeležencev; managerji to občutijo kot etično dilemo, ki povzroča stres.

Vsak normalen človek občuti zavezanost etiki, pa tudi krivdo in odgovornost. Dejanje ni moralno dobro zato, ker je obvezno, temveč je obvezno, ker je dobro. Za managerje kot nosilce odločanja in zato določene mere oblasti je etično odločanje in moralno ravnanje pomembno zaradi odgovornosti do sebe in lastnikov ali višjih managerjev (Tavčar 2005, 6).

Managerji (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 281) od vseh zaposlenih v sebi nosijo največ etičnih in moralnih nasprotij. Želijo, da bi se odločali pravilno in delovali pravično, ter se izognili stvarim, ki bi jih drugi označili za napačno ravnanje. To pomeni, da naj bi delovali etično in moralno. Vendar pa se v praksi vedno znova znajdejo v dvomih in težavah. Na voljo jim je več razrešitev, med njimi pa so seveda tudi neprave možnosti. Ni vedno tako preprosto najti tistega, kar je moralno dobro in etično, še posebej v zadnjih desetletjih, ko je moralnost managementa predmet stroge kritike. Obtožbe in kritike managerjev niso nikoli dober znak, saj se z njimi očrni tudi tiste, ki so jih postavili na njihova mesta. Managerji športa so znotraj svojega delovnega področja ves čas izpostavljeni očem javnosti, zaradi česar morajo biti še posebej previdni, kako ravnajo v določenih situacijah. Nihče ne želi, da sodelavci delajo proti njemu, tudi če tega ne pokažejo konkretno. Če se zamerijo svojim sodelavcem in poslovnim partnerjem, lahko tudi konkurenci, obstaja velika možnost, da jih izobčijo in jim tudi odhod v tujino ne bo pomagal. Dolgoročno gledano ni vredno delovati v nasprotju s postavljenimi načeli in vrednotami poslovanja.

3.3.3 Intuicija, izkušnje in znanje

V upravljanju in managementu organizacije kot vodenju poslov ter pri vodenju ljudi k izidom so velikega pomena vživetje, navdih, izkušnje, vedenje ter znanje. Z vživetjem, ki je pogosto podprto s slutnjami, je mišljena sposobnost osebnega trenutnega vživljanja v probleme. Navdih pa je spoznanje, ki ga iz podzavesti priključuje ustvarjalni proces. Vživetje in navdih lahko skupaj povežemo v pojem intuicija kot neposredno zaznavanje in dojetje bistva nečesa, kar je neodvisno od razumskega razčlenjevanja.

Znanje je posledica razumskega razglabljanja in raziskovanja, ki je zasnovano na izkušnjah, vedenju in znanju. Pri odločanju tako intuicijo in znanje uporabimo v medsebojni povezavi. Pogosto je bolj razumno razreševati drobne probleme z intuicijo,

saj s strani finančnega vidika to lahko pomeni veliko manj morebitne škode, kot če bi uporabili zapletene poti razreševanja problema (Kralj 2000, 108).

3.3.4 Naloge managerja športa

Menimo, da je lahko naloga managerja športa zelo odvisna od športne discipline in specifičnosti športa. Toda management športa je tesno povezan tudi s splošnim managementom, saj njegovi temelji izhajajo prav iz njega. Vse naloge managementa se lahko pokaže in uporabi v različnih situacijah ob različnem času – pravi manager bo znal to izkoristiti in se prilagoditi situaciji. Za managerje športa je pomembno, da se zavedajo, da delajo v managementu športa in se prilagajajo športnim situacijam, ki se v praksi zelo spreminjajo in sledijo nenapisanemu poslovnemu pravilu v športu.

Snovanje, planiranje in načrtovanje

Kralj (2001, 144) meni, da obstajajo stvari in procesi, ki jih je treba najprej zasnovati (ideje) in šele potem postaviti v čas in prostor. Z vidika izvajalca že pred načrtovanjem potekata najmanj dve nalogi. To sta snovanje, ki predstavlja izhodišče za kasnejše načrtovanje, in predvidevanje. Vendar pa snovanje ni nekaj samoumevnega, saj to nalogo sestavljajo mnoge aktivnosti, ki so temeljni pogoj za dobro načrtovanje. Treba se je pozanimati, kaj naša ideja sploh prinaša, kakšna je njena uporabnost, zakaj menimo, da jo okolje ali mi potrebujemo. Zato moramo biti tudi ustrezno informirani o okolju, in sicer o tem, kaj se dogaja zunaj nas (na tržišču, v financah, v državi, v znanosti, pri izobraževanju, v kulturi ipd.), znotraj nas (mi sami, organizacija, v kateri delamo ipd., struktura, stanje, tokovi) in v povezavi obeh (vplivanje in odzivanje, naš položaj v okolju). Proces informiranja poteka na vseh treh ravneh, zato je moramo znati organizirati sisteme informiranja.

Predvidevanje oz. prognoziranje

Predvidevanje je še ena od nalog pred načrtovanjem. S predvidevanjem ocenjujemo verjetne razvoje v prihodnosti, medtem ko z načrtovanjem že opredelimo želeno stanje. V predvidevanju je treba izhajati iz neke teorije in opazovanj okolja. Vključiti je treba tudi dinamiko tržišča, finance, tehnološki napredek, politično okolje in kulturo ter druge dejavnike (Kralj 1999, 190).

Prognoziranje (Pučko 1994, 279–287) je ocenjevanje zunanjih oz. objektivnih razmer za poslovanje organizacije v določenem predhodnem časovnem razdobju: kaj se lahko zgodi v danih razmerah, za kaj je bolj verjetno ali manj verjetno, da se bo zgodilo glede na trende, ter ugibanja o tem, kaj bo, če je razvoj nezvezen. Predvidevanje je le verjetnostna napoved (Kralj 2001, 145).

Prognoziranje Kralj (2001) opredeli tudi kot napovedovanje ali predvidevanje, pravi, da ni planiranje, temveč le osnova za planiranje. S prognoziranjem ocenjujemo

verjetne razvoje v prihodnosti, s planiranjem pa opredeljujemo želena stanja organizacije v teh razvojih in odločamo o ciljih. Tu je treba izhajati iz teorije in opazovanj okolja. Proces prognoziranja obsega predvidevanje dinamike gospodarskega okolja, tehnološko predvidevanje in predvidevanje kulturnega in političnega okolja.

Odločitve moramo sprejeti glede na naše predvidevanje. Posledica dobrega informiranja in informacij je dobro predvidevanje, ki mu sledijo dobre odločitve. Slabe odločitve pa so produkt slabšega informiranja.

Organiziranje procesov in struktur

Hočevar in Jaklič pojem organiziranje (Hočevar in Jaklič 1999) povežeta z dodeljevanjem aktivnosti v organizaciji oz. delovnih nalog zaposlenim. Delovna mesta, na katerih potekajo določene delovne naloge, je treba povezovati v oddelke, njih pa v večje enote, enote pa v podjetje. Organiziranje naj bi potekalo tako, da manjša enota pripomore k uspehu večje. Ko so naloge posameznim izvajalcem določene, naj bi jim priskrbeli še ustrezne delovne pripomočke, material in jim dodelili časovni rok. Zelo pomembno je tudi, da so aktivnosti usmerjene v zagotavljanje doseganja skupnih interesov.

Lipičnik (1997) pojasnjuje, da naj bi bil vsak posameznik seznanjen z načrtom dela, saj se bodo le tako lahko naloge izvajale zaporedno. Prav tako morajo biti znani načini izvajanja dela, odgovornosti in pristojnosti. Posameznikova delovna naloga in njegove aktivnosti naj bi bile usmerjene v doseg skupnih ciljev in interesov.

Glavna naloga managerja v tej fazi je usklajevanje tako človeških virov kot tudi drugih tehničnih sredstev. Manager naj bi bil pozoren na tri temeljna načela: enotnost ukazovanja, načelo hierarhije ter načelo vodstvenega razpona.

Načelo enotnosti ukazovanja poudarja, da lahko ukazi prihajajo le od enega človeka. Načelo hierarhije ponazarja verigo, ki vključuje vodilnega in tistega, ki je zadnji na njej, načelo vodstvenega razpona pa predstavlja načelo, ki omejuje število podrejenih, ki lahko poročajo vodilnemu managerju športa.

Vodenje poslov in ljudi

Sposobnost spodbujanja, vplivanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenega stanja, je zelo pomembna za vodjo. Dobro je vedeti, da vodenje ni le enkratno dejanje, temveč je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spreminjanje. Možina (1994) je povzel, da naj bi vodja vedno moral vedeti kaj hoče in kje je ciljna črta. Če člani to občutijo, mu bodo lažje sledili, kajti v njem vidijo vodjo in ne nekoga, ki je bil na to mesto postavljen zgolj po naključju. Dobri vodje člane spodbujajo tudi k tveganju, saj strah nikoli ne sme biti tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati malo drugače.

Chelladurai (2001) meni, da je današnji manager bolj podoben trenerju kot pa šefu. Trenerji ustvarjajo ozračje tekme v katerem lahko igralci blestijo, kljub temu da sam ne igra. Zaradi poslušanja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih so managerji bolj podobni trenerjem. Torej, dobro trenerstvo se lahko primerja z dobrim managementom.

Georg Brandes o vodenju oz. vodji pravi: »Množica sledi vodji, ki hodi dvajset korakov pred njimi, če pa hodi tisoč korakov pred njimi, ga ne vidijo več, zato mu ne sledijo.« (Huges, Ginnett in Curphy 1999, 25)

Vsak manager športa se zaveda, da je prva odločitev najbolj kritična in zahtevna. Prava umetnost je izbrati pravilno pot ter hkrati predvideti vse njene posledice. Ko se projekt že izvaja, je spreminjanje načrta zelo nepriporočljivo oz. naj bi ga spreminjali le v primerih, ko nas ne vodi k zelenim izidom.

Vodja naj bi bil tudi mojster komunikacije. Predvsem se mora zavedati, kako, kdaj in komu mora sporočiti določene informacije. Znal naj bi motivirati svoje sodelavce in jim prisluhni. Nanje mora vplivati tako, da se ti zavedajo, da je projekt, ki ga izvajajo, najpomembnejša stvar, ki ji je treba podrediti vsa sredstva.

Dobro vodenje vključuje tudi učinkovito zaposlovanje, obnavljanje in selekcijo ljudi, ki naj bi zapolnili položaje v organizaciji. Pri novem naboru in izbiranju zaposlenih gre pravzaprav za iskanje prave osebe, ki ima določene sposobnosti, da lahko s primerno kakovostjo opravi delo ali določen posel. Ponavadi ta selektivni proces vsebuje tudi usmerjanje, uvajanje in razvijanje zaposlenih. Z usmerjanjem se novincem predstavi narava organiziranosti, potek dela, cilji in ostalo osebje. Pri uvajanju smo osredotočeni na konkretno delo, ki ga bo nova oseba izvajala, in jo učimo kako pravilno in kakovostno opravljati delo. Z razvijanjem zaposlenih mislimo na izboljševanje spretnosti zaposlenih oz. dodatno izobraževanje zaposlenih, ki si s tem pridobijo možnost, da postanejo boljši sodelavci, čemur posledično sledijo določena nagrajevanja.

Poročanje oz. informiranje o dosežkih

Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 162) opisujejo poročanje kot eno izmed tistih nalog v procesu managementa, ki je prisotna vedno in povsod. Med seboj povezuje posamezne vire pri usklajevanju dela med sodelavci, lahko tudi med šefom in sodelavcem. Narava poročanja je dvojna. Izvaja se po vertikali, večinoma kot enosmerno poročanje, in po horizontali, ki temelji na dvosmernosti.

Nalogo poročanja primerjajo z nalogo komunikacije. V bistvu je oblika komunikacije, ki se vrši v navpični smeri za prenašanje nalog nižjim ravnam. Nižje ravni so dolžne poročati o opravljenem delu višjim. Od stila vodenja je odvisen tudi način komunikacije. Večinoma vse vodijo končni interesi, ki so dominantni. Kadar se vodstvo organizacije odloči za spremembe, se te večinoma ne dogajajo le na najvišji ravni, ampak se izvajajo v celotni organizaciji. Naloge, ki jih je treba postoriti, torej izvršilna opravila, višje ravni prepustijo nižjim in jih strogo nadzorujejo. Nižje ravni

morajo za vsako storitev poročati nadrejenim, ti pa naprej svojim vse do vrha. Zato pravimo, da imajo višje ravni nadzor nad izvajanjem načrta in lahko glede na trenutno stanje ustrezno ukrepajo. Ta smer poročanja je lahko včasih zelo neprijetna, še posebno v primeru, če naročenega nismo uspeli narediti. Seveda pa smo lahko zelo ponosni na svoj in oddelčni uspeh.

Poročanje pa ima še lastnost, ki omogoča nadzor nad procesom. V poročilu morajo biti zajeta trenutno stanje in predvidevanja za naprej na podlagi načrta. Služi kot stopnička, s katere lahko stopimo višje, torej gremo naprej (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 163).

Nadzorovanje oz. kontroliranje

Za vsako učinkovito organizacijo je nujno potrebno nadzorovanje, saj le tako lahko ugotovi ali so bili zastavljeni cilji tudi doseženi. Organizacijska kultura naj bi bila prilagojena tako, da nam lahko zagotavlja dosegljive cilje ter da je stopnja nadzora in kontrole lahko tako visoka, da nam sproti zagotovi izvajanje planiranih projektov.

Bistvo nadziranja je v ugotavljanju pravilnosti, to pa more potekati le po nekih sodilih o tem kaj je prav in kaj narobe. Zato so potrebna merila in standardi, pa tudi plani. Dober pristop je nadziranje po ključnih področjih politike za nadziranje zasnov poslovanja, kakovosti poslovanja ter usklajenosti poslovanja s politiko podjetja (Kralj 2001, 194).

Možina (1994) se strinja, da je treba skozi celoten proces nadzorovati potek samih operacij in tudi ljudi, ki te operacije izvajajo. Nadzorovanje tako zahteva strokovna znanja in nenehno, sistematično in nepopustljivo zavezanost managerjev.

Ocenjevanje

Ta naloga je izjemno pomembna, saj na njeni podlagi določimo nadaljnje ukrepe. Vprašamo se, ali je trenutno stanje ustrezno izhodišče za nadaljevanje poti, da se dogaja, da iz raznih razlogov včasih cilja ne dosežemo. Vzroka pa ne moremo odkriti, dokler stanja in procesa ne analiziramo. Ivanko (1980) meni, da lahko pri analizi procesa uporabimo vse analitične metode ocenjevanja. Pri oceni nam pomagajo primerjalna in finančna analiza, uporaba anketnega vprašalnika ipd. Skratka, na nek način ocenimo delovanje procesa in podamo oceno z vidika uspešnosti ali učinkovitosti (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 164).

3.3.5 Management vrhunškega športa

Šport za dosežek (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 171) je posebna oblika športne dejavnosti, ki jo poimenujemo tudi gonilna sila managementa športa. S svojimi dosežki vrhunski športniki največkrat zbudijo občudovanje in spoštovanje množice, predvsem pasivnih udeležencev. To omogoča rast in razvoj managementa za dosežek.

Tu ne gre le za tekmovanja in dosežke na njih, temveč so sem hkrati vključeni tudi proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovne ekipe k športniku, združevanje, odnos do športa za dosežek ipd. Športniki temu podrejajo svoje življenje, saj je to zanje edini način življenja. Biti najboljši pomeni imeti največ. Tu gre za osebno zadovoljstvo, kar je nagrada za trdo delo, ki so ga vložili v šport, po drugi plati pa pomeni tudi finančna sredstva za življenje. Proces managementa je v rekreativnem športu oz. športu za razvedrilo dosti manj kompleksen in manj natančen.

Tu (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 171) vse temelji na ovrednotenju športnega izida, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja, ostale ekipe strokovnjakov in lahko tudi managerja. Športnik proizvaja izid in s tem služi za zadovoljitev osebnih potreb. Če mu uspe biti visoko ocenjen tako s strokovnega kot tudi javnega vidika ima lahko visoko menjalno vrednost. Njegova vrednost pa ne obstaja le za športnika, temveč tudi splošno, saj posledično vpliva tudi na ljudi, ki jih spodbuja k športu, ter prispeva k razvoju in napredku športne tehnike ter industrije. Pot do uspeha je dolga, česar se zaveda vsak športnik. Tega naj bi se zavedal tudi manager, saj se proces managementa prične s treningom, torej še preden športnik sploh stopi na zmagovalno stopničko.

Potreba po usklajevanju športa z drugimi, ne samo s sorodnimi, temveč tudi tržnimi področji, se je pojavila predvsem zaradi omenjenih dejstev. Tako lahko rečemo, da govorimo o športnem poslu, ki brez ustrezne finančne spodbude ne more preživeti.

4 RAZISKAVA O VLOGAH IN NALOGAH MANAGERJA V EKIPNIH ŠPORTIH

4.1 Opis raziskovalne metodologije in vprašalnika

V elektronski izdaji SSKJ v1.0 je beseda *intervju* definirana kot javnosti namenjen pogovor, v katerem kdo odgovarja na pripravljena vprašanja, oz. kot zbiranje podatkov z ustnimi vprašanji in odgovori. Pri intervjuju gre za interakcijo med spraševalcem in spraševancem, pri čemer je pozitivno, da gre za osebni kontakt, negativno pa, da je takšen način precej neekonomičen. Med intervjujem lahko sproti zapisujemo ali snemamo, vendar le z dovoljenjem. Intervjuje delimo na več tipov, ki se med seboj razlikujejo le po tem, kako so vprašanja, ki se v njih pojavijo, strukturirana. Tako ločimo:

- Strukturirani (standardizirani) intervju. Ta oblika vsebuje vnaprej določena vprašanja in lahko tudi možne odgovore nanje (npr. da/ne). Na ta način zelo hitro pridobimo informacije, vendar so bolj skope. To obliko intervjuja se ponavadi uporablja v obširnejših študijah, kjer v kratkem času potrebujejo čim jasnejše odgovore, npr. pri raziskavah tržišča.
- Nestrukturirani (nestandardizirani) intervju. Ta oblika lahko vsebuje temo za pogovor, vendar pa nima vnaprej določenih vprašanj in možnih odgovorov nanje. Spraševalec spraševancu vprašanja postavlja sproti glede na potek intervjuja in mu pomaga razjasniti odgovore. Pogosto se uporablja v humanistični psihoterapiji, pa tudi pri svetovanju v šolah in svetovalnih ustanovah.
- Kombinirani intervju. Osnovna vprašanja so zapisana, v pogovoru pa se postavlja dodatna vprašanja.

Z metodo intervjujev smo skušali pridobiti določene podatke in informacije, ki so obdelani v empiričnem delu. Odločili smo se za strukturirani intervju z vnaprej pripravljenimi vprašanji, glede na potek intervjuja pa smo sogovorniku po potrebi dali še kakšno podvprašanje.

Opravili smo osebne razgovore s športnimi managerji, športniki in odgovornimi za sklepanje pogodb v klubih, ki so največkrat v vlogi športnega direktorja, včasih pa so to lahko tudi trenerji. Športnikom smo zaradi specifičnosti vprašanj namenjenih managerjem postavili nekaj manj vprašanj. Osredotočili smo se na najbolj priljubljene slovenske ekipne športe, o katerih lahko beremo v časopisu skoraj vsak dan. To so rokomet, košarka, nogomet in hokej. V Sloveniji se vanje vlaga največ denarja in zato lahko tudi predvidevamo, da je vloga managerja športa zelo pomembna. Tema pogovora je bila predvsem delovanje na področju managementa športa, prednosti, ki jih lahko omogočijo svojemu klientu, in znanja, ki so pomembna za njihovo uspešno delovanje;

torej njihova vloga in naloge. Intervju obsega splošna vprašanja odprtega tipa, iz katerih sta razvidna mnenje ter trenutno stanje glede managementa športa v posameznem športu.

Na osnovi odgovorov smo ugotovili dejansko stanje osebnostnih značilnosti managerjev v ekipnih športih, kolikšna je dejanska potreba po managerju športa, ovire s katerimi se managerji srečujejo in ali opravljajo in koliko opravljajo njihove najpomembnejše naloge.

4.2 Intervju o osebnostnih značilnostih managerja športa

Tabela 1: Hokej - povzetek intervjujev

	Oseba A	Oseba B	Oseba C
1	Vloga športnega direktorja je bolj pomembna za klub kot za športnika. Športnik naj bi razmišljal o tem, kako bo treniral, se skoncentriral na tekmo. Manager naj se pogaja v njegovem imenu. Dober manager ima dobra poznanstva, informacije in zna dobro tržiti svoje kliente.	Vloga managerja je pomembna za preboj v tujino ter nadaljnja pogajanja, kot so igralni čas, pogoji treniranja ipd.	Zelo pomembna, posebno za igralce, ki prihajajo iz drugih kontinentov. Morajo imeti informacije in dovolj znanja o različnih ligah, zaradi lažjih pogajanj in da vejo kateremu klubu bo stil igranja njegovega klienta najbolj ustrezal.
2	Pomembni so formalno znanje, ekonomsko znanje in izkušnje, da ve kako poteka proces in s tem lažje razume športnika.	Veze in poznanstva so najbolj pomembna.	Pomembno je, da te zna dobro predstaviti in najti pravo ekipo. Tudi veze in poznanstva so zelo pomembna.
3	Razgledanost, poštenost, iskrenost in strokovna podkovanost. Tudi psihološki pristop, obvladovanje marketinga, izkušnje in stik s športom, da lahko razume športnika.	Razgledanost in izkušnje.	Razgledanost, športne izkušnje, poštenost, obvladovanje marketinga.
4	Na podlagi izkušenj lahko lažje rešiš nek problem.		
5	Zaželeno je, da je bil pred tem športnik.	Nujno ni, vendar je dobro, predvsem zaradi vez in poznanstev.	Pomembno je, da se pozna na šport in proces, ki se odvija.
6	Klubi so društva, pravne osebe, nimajo nobenega premoženja, niso delniške družbe,		

	zaradi tega pride do neplačevanja.		
7	Slovenija je zelo majhna. Pomembno je od kod prihajaš. Težje se je uveljaviti Slovincu kot Kanadčanu.	Naš trg je majhen. Pomembno je, iz katere države izhajaš.	Mlajši slovenski igralci nimajo managerjev. Agencije pokrivajo različne države in kontinente.
8	Mora biti psiholog, da oceni, kdo je zrel za igranje v tujini in kdo ne.	V hokeju tega ni veliko. Odvisno od športnika, lahko je samo v pomoč.	Mlademu igralcu najdejo tudi kakšnega skrbnika, da ga nadzira, ima pogostejše stike s svojim managerjem kot odrasli. Veliko je odvisno od posameznika, nekdo potrebuje nadzornika in poleg tudi starše, drugi pa ne.
9	Pomembno je, da se klientu pove, kakšna je situacija.	Vsaka informacija je dobrodošla. Bolje je, da se ve kakšna je realna situacija.	Manager naj bi bil tudi klientov svetovalec. Športnik želi vedeti vse informacije, npr. zamuda s plačilom, ali so v moštvu zadovoljni z njim.
10	Športni direktor naj bi bil z njimi v stiku vsak dan. Odnosi naj bodo prijateljski, a ne preveč osebni.	Profesionalen odnos, torej le poslovno.	Odvisno od posameznika, koliko res potrebuje managerja in njegove storitve. Sam ima privatni odnos. Tudi če nista na privatnem nivoju, bi moral manager vedeti za športnikove poškodbe, zadovoljstvo, kako je s plačilom.
11	Poteka prosti pretok delovne sile – ponudba in povpraševanje.		
12	Takšna znanja so potrebna. Njegove	Odvisno je od managerja, kako predstavi	Veliko dajo tudi na karakter. Če imaš

Raziskava

	odločitve temeljijo na podlagi analize igralcev.	tvoje lastnosti, predvsem, da negativne skuša obrniti na pozitivno.	dobrega, te ne bo problem prodati, če imaš slabega, te mora znati prodati.
13	Med seboj si absolutno nasprotujeta. Managerju ekipe je pomembno kje je ekipa in ne posamezni igralec. Manager posameznika bo izgovore iskal v slabi ekipi in zagovarjal svojega klienta.		
14	Če je pogodba podpisana za več let in igralcu ne odgovarja, se lahko prekine. Sam zagovarja dolgoročno sodelovanje.	Pogovorita se, kakšne so njegove zahteve in cilji, da ve kje iskati delo in se dogovarjati.	Bolje je dolgoročno načrtovati pot. Igralec ima zadnjo besedo pri odločitvah, vendar ima manager lahko tudi velik vpliv nanj. Če igraš manj, lahko to negativno vpliva na tvojo kariero.
15	Odločitve sprejema glede na izkušnje in na podlagi opazovanj. Včasih se zanese tudi na intuicijo, vendar meni, da moraš imeti predvsem srečo.		Vedno gre za preverjene informacije, redko le z intuicijo
16	Športni direktor ima največjo moč, vendar mora biti previden in vedeti kako jo uporabiti. Na igralca se lahko vpliva že samo s pogovorom. Nanj lahko prenese svoje izkušnje, pripravo na nasprotnika. Pripraviti oz. spodbuditi ga psihološko je največji vpliv.	Manager lahko močno vpliva na igralca, pozitivno ali negativno.	Managerj je zato, da ti omogoči najti ekipo, v katero se boš lahko bolj vklopil.
17	Striktno je proti dopingu, vendar ga je težko	V kolektivnem športu ne pride toliko do	

odkriti.	izraza, ga ni.
----------	----------------

Tabela 2: Košarka - povzetek intervjujev

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba D
1	Vloga managerja je zelo pomembna, izbori lahko boljše pogoje.	V tujini imajo vsi svojega managerja, zagotovi boljše pogoje in išče dobre ponudbe. Je pomemben, vendar se v kasnejših letih igralci pogajajo tudi sami.	Nujno je potrebna, saj pozna določene razmere zakonodaj v določenih državah in povpraševanje klubov.	Pomemben je zaradi dogovarjanja o prestopih iz kluba v klub in realne ocene igralčeve sposobnosti ter cene ki jo ima na tržišču. Športni direktor ima nalogo, da bo ekipo prodal čim dražje.
2	Idealna je osnova strokovnega znanja in ekonomskega znanje. Tudi izkušnje in malo diplomacije zaradi pogajanj.	Poznanstva so številka ena, nato ekonomska znanja. Vedeti mora, kako analizirati trg.	Najprej izkušnje in poznanstva, nato ekonomija. Tudi pravne zadeve mora obvladati.	Treba bi bilo imeti dva direktorja. Znanje poslovnega direktorja naj bi temeljilo na področju prava in ekonomije, znanje športnega direktorja pa naj bi bilo formalno.
3	Čim več znanj, obvladovanje stroke, sodelavec v športu, ekonomska znanja in znanja diplomacije.		Razvejana mreža poznanstev, biti mora prodoren, vztrajen, komunikativen, dober pogajalec.	Izjemno dobro mora poznati šport in imeti avtoriteto.
4	Ima pozitivne in negativne izkušnje. Odnos naj bi bil		Do sedaj so mu pomagale izkušnje iz športa in	Močnejša ko je oseba, večjo avtoriteto ima, bolj je

	korekten in profesionalen.			poznanstva, ki jih je ustvaril med kariero.	prepoznavna, bolj se spozna na položaj in zato je manj ovir.
5	Ni pomembno.			Nujno ni, je pa priporočljivo.	Dobro je, da je bivši aktivni športnik.
6	Plačevaje je največji problem. Igralca je treba obvestiti o problemu.				
7	Usposobljenih managerjev je zelo malo. Za oba je pomembno iz kakšnega okolja in države izhajata.	Država izvora vpliva na izbiro igralca. V Sloveniji je malo usposobljenih managerjev, prevladujejo divji managerji.	Preveč je samooklicanih agentov. Pomemben je izvor igralca, tudi članstvo v EU, zaradi Bosmana.		V Sloveniji je malo managerjev. Tudi funkcija športnega direktorja je šele v nastajanju.
8	Športnik naj bo v kontaktu s starši. Manager lahko veliko vpliva na njegovo vzgojno, pedagoško, izobraževalno plat njegovega življenja in njegove odločitve do njegove odraslosti.	Igralec naj bo zrel za tujino. Manager naj ne bi igral njegove varuške.	Agent ga lahko spremlja, večkrat pokliče, ni pa običajno, da gre z njim v tujino in ga nadzoruje.		Mladi potrebujejo kontrolo. V Sloveniji so dobri pogoje in dobri igralci, napaka je v nenadziranju. Veliko je odvisno od posameznika, včasih si mu le učitelj, včasih lahko tudi starš.
9	V primeru nezmožnosti plačevanja je smiselno športniku razkriti informacije. Če pride do težav, je pomembno da se odkrito pogovori.	Boljše, da se igralcu vse pove. Manager naj bi bil igralčev zaveznik, pošten in iskren.	Agent naj bi ukrepal najprej z opozorilom in s pravnimi sredstvi, če se pogodba ne upošteva.		Športni direktor odloča o tem, katere informacije smejo in katere ne smejo priti iz ekipe.
10	Vsak dan. Vedeti bi moral čim več. Pri mladih igralcih je kot	Odnos naj bo profesionalen. V stiku naj bi bila na 14 dni. Če so	Ni nujno, da pozna športnikovo privatno življenje. V tujini je to		Zagovarja tak tip športnega direktorja, ki je z njimi vedno v

	nadomestek staršev, vedeti mora kaj o zdravju otroka, situaciji v šoli.	v klubu problemi, potem večkrat.	strogo profesionalno. V stiku naj bi bila enkrat mesečno, razen ob morebitnih problemih.	stiku. Seznanjen naj bo z njihovim življenjem izven igrišča, igralci naj mu zaupajo, tako jih laže nadzoruje.
11	Dobri, kvalitetni klubi in managerji spremljajo trg. Poteka analiza povpraševanja in igralcev.		Kot agent se odloča sam. Cena je že postavljena, odvisna je od ponudbe in povpraševanja. Upoštevati mora interes, da bo igralec lahko igral in se z leti lahko uveljavil.	Zelo pomembno je planiranje.
12	Pomembna je predstavitev.		Prvi kontakt je zelo pomemben, potrebna so znanja za pogajanja, znati je treba oceniti igralca ter vedeti kaj prodajaš.	Športni direktor naj bi igralca predstavil novinarjem in javnosti, vendar mora hkrati tudi vedeti katerega in kdaj.
13	Športnikovega managerja zanima izključno njegov klient, klubskega le interes kluba.		Oba interesa sta pomembna. Agent mora vedeti v kateri klub bo dal igralca, da bo lahko napredoval.	Športnikovega managerja ne zanima ali bo klub propadel ali ne.
14	Planiranje je dolgotrajni proces. Podpisujejo se pogodbe za 4 leta, z mlajšimi igralci tudi od 6 do 8 let. Športnik naj bi imel odločilno besedo pri odločitvah. Manager lahko veliko vpliva	Igralci so vezani na managerja s kratkoročno pogodbo. V mlajših letih se podpisujejo minimalne pogodbe. Igralec ima dolgoročni plan, starejši igralci imajo finančno močnejše	Športnik ima zadnjo besedo, saj on podpiše pogodbo. Agent mu le svetuje in njegova naloga je, da ga seznanj z vsem. Predvsem je zelo pomembno usmerjanje mladih igralcev.	Managerji in športni direktorji planirajo igralčevo kariero in razmišljajo o njej.

	nanj, vendar naj bi korektno svetoval.	in ponavadi enoletne pogodbe. Manager je le pripomoček in zato naj bi le svetoval, športnik pa imel glavno besedo.		
15	Manager se ponavadi odloča sam. Bolje bi bilo, da bi se odločal s starši, psihologi drugimi športnimi subjekti. Intuicija je dobra, če ima izkušnje z igranjem. Zaradi prakse imajo tudi boljše intuicijo.		Pri mladih se posvetuje s starši. Ni v navadi, da se posvetuje še s kom drugim. Intuicija je zelo pomembna in se nanjo lahko zanese.	Športni direktor naj bi se posvetoval še s trenerjem. Intuicija je le nadgradnja znanja, ki pa pride z izkušnjami.
16	Zelo lahko vpliva na igralca. Lahko tudi finančno, tako da mu posodi denar.		Mlajši kot je igralec, bolj je labilen in lažje manager vpliva nanj, predvsem motivacijsko.	Ogromno se lahko naredi v smeri vplivanja. Športni direktor naj bi bil dovolj pameten, da ve, kako ravnati z informacijami, jih izkoristiti v pravi smeri in vedeti, katero mora podati in katere ne.
17	Dopinga praktično ni, v kolektivnih športih je tega malo. Tisti ki to počnejo, si zaslužijo kazen.		Malo se pojavlja. Interes je zaščititi zdravje igralca. Če bi bil varovanec dopingiran, bi počakal na pravi rezultat in nato izvedel primerno kazen.	Nikoli ni zasledil dopinga. Takšne bi suspendiral za vedno, ne le za 2 leti.

Tabela 3: Nogomet - povzetek intervjujev

	Oseba A	Oseba B
1	Vloga managerja je potrebna, z njo se povezuje določena izobrazba, inteligenca, sposobnost vodenja ljudi, sposobnost organizacije.	Vloga managerja zelo pomembna, saj je na področju financ, stikov z drugimi klubi itd. bolje obveščen od športnika samega. Pozna klub, njegov odnos do ostalih igralcev, klientu tako izbori boljše pogoje.
2	Manager naj bi imel določeno izobrazbo, inteligenco, sposobnost vodenja ljudi, sposobnost organizacije. Pomembna so ekonomska znanja, komunikacija, sposobnost razreševanja problemov in poznanstva.	Znanje s področja športa je nekoliko bolj pomembno, zaradi poznanstev. Vendar meni, da bi bil manager težko uspešen brez osnovnih ekonomskih znanj.
3	Biti mora pošten, ambiciozen in vnet za delo.	
4	Do sedaj je imel večinoma pozitivne izkušnje. Vsak naj poskuša zase čim več postoriti.	
5	To je ena od ključnih stvari.	S tem se popolnoma strinja.
6	Predvsem kolektiv v ekipi, nekompatibilnost igralcev, trmasti zvezdniki.	
7	Zelo pomemben je izvor igralca. Na Balkanu so bolj kreativni z žogo, vendar je disciplina slabša, medtem ko je na severu ravno obratno.	Menim, da ni veliko managerjev.
8	Športni direktor ima določeno vlogo pri vzgoji mladih nogometašev, je neposredno v kontaktu s trenerjem. Klubi skrbijo za mlade nogometaše, da jih lahko prodajajo, skrbijo za razvoj, sodelujejo s starši, imajo psihologe, kontrolo nad delovanjem v šoli, razvijajo osebnosti.	Če oceni, da je igralec premlad za igranje v tujini, mu tega ne bi smel omogočiti. Težko je vzgajati igralca na daljavo, mora mu biti kot nadomesten oče. Bolj pomembna je preventivna vloga, da mu pred odhodom razloži stvari in ga opozori na nevarnosti.

Raziskava

9	Pomembno je, katere informacije športniki dobijo in katerih ne.	Za igralca je najbolje, da ve le osnovne stvari, tiste nujne. Dober manager zna oceniti, kaj športniku »prikriti« in česa ne. Mora biti dober psiholog.
10	Dobrodošla je kombinacija profesionalnosti in prijateljstva.	Stik z igralcem naj bo na začetku čimbolj pogost. O privatnem življenju naj ve le osnovne stvari.
11	Strategija kluba naj bo načrtovana srednjeročno in dolgoročno. Sem spadajo tudi kadrovska politika trenerskega kadra, razvoj igrskega kadra, planiranje objektov in finančne možnosti. Pri nas se žal planira vse planira sproti. Tudi trg zaradi nizkih vsot zaslužka pri prestopih v drug klub ni tako razvit. Klubi se med seboj dogovarjajo, zato managerji ponavadi ne sodelujejo.	
12	Najbolj vpliva kvaliteta igralca.	
13	Za športnega direktorja je na prvem mestu klub, nato interesi igralcev.	
14	Ponavadi naj bi bila pot razvoja planirana dolgoročno. Športnik ima pri teh odločitvah največ besede. Ker se mlad človek težko odloči med igranjem in večjo finančno ponudbo, je tu pomembna svetovalna vloga staršev.	
15	Zelo je pomembno kadrovsko sodelovanje, predvsem med športnim direktorjem in trenerjem. Intuicija ima veliko vlogo, združuje teoretična znanja in praktične izkušnje. Mlad trener ali manager težje dela po intuiciji.	
16	S spodbujanjem, s pozitivnimi odnosi vpliva na igralca, ni pa odločilno.	Če nanj izvaja pritisk, je lahko vpliv negativen.

17	Doping je škodljiv za zdravje nogometaša. Trener naj bi skupaj z vodstvom preprečil nadaljevanje sodelovanja s takšnim nogometašem.
----	---

Tabela 4: Rokomet - povzetek intervjujev

	Oseba A	Oseba B	Oseba C
1	Na slovenskem trgu ne potrebuješ managerja, njegova vloga v ženskem rokometu ni tako pomembna. Moški ga bolj potrebujejo. V tujini ima skoraj vsaka igralka svojega managerja.	Pomembna je zaradi prednosti, ki jih lahko omogoči; dobra pogodba, izpolnjevanje danih pogojev, denarna garancija za plačo igralca in s tem je tudi igralec bolj skoncentriran le na treninge in igranje.	Vloga športnega direktorja in managerja je bolj pomembna za klub kot za posameznega športnika.
2	Izkušnje, poznanstva in managerjev karakter so najpomembnejši.	Profil managerja naj bo bolj splošen, pravno podkovan, ima naj ekonomska znanja in naj se spozna na finance ter vsaj malo na športno panogo.	Imeti mora določene izkušnje, se spoznati na šport, v katerem dela, stroko, v kateri dela, in biti dober psiholog.
3		Naj ima tudi dobra pravna znanja, če pride do resnih zapletov.	Naj bo lojalen igralcu, iskren in pošten.
4			Probleme ponavadi rešuje s pogovori z igralkami.
5	Dobro je, da pozna šport.	Priporočljivo je, ni pa nujno.	Absolutno, saj ima le tako lahko dovolj izkušenj in poznanstev.
6		Največja ovira je denar.	Problemi so ponavadi pri rednih izplačilih plač, torej denarju.
7	V ženskem rokometu na slovenskih tleh ni	Slovenija je majhen trg, zato tu ni	Slovenski trg ni dovolj velik. Veliko je

Raziskava

	managerjev.		managerjev. Pri prodaji športnika v tujino ima država ogromen vpliv.	samoooklicanih managerjev, usposobljenih skoraj ni, enako je s športnimi direktorji.
8	Ni dobro, da gredo mlade prekmalu v tujino.		Pri mlajših ponavadi poteka tako, da se jim da neka štipendija in je trener nekako njihov skrbnik.	Kot športni direktor s tem nima izkušenj. V takem primeru je potreben nadzor nad igralco, športni direktor naj bo v stiku s starši in jih obvešča o poteku treningov in težavah igralca.
9	Kar je za športnika dobro in mu ne bi škodilo, naj mu pove, ostalo pa naj obdrži zase.		Manager športnika pozna in ve koliko bo prenesel, zato mora biti tudi malo psiholog. Odnos med njima naj bo korekten.	Zaradi morebitnega prevelikega psihološkega pritiska je dobro, da vejo samo informacije, ki jih potrebujejo.
10	Svojo managerko je srečevala vsak dan. Odnos naj bo striktno profesionalen in dovolj, da se slišita vsaj enkrat tedensko.		Stik s klienti bi moral biti čim bolj pogost. Dobro je, da manager pozna vsaj del privatnega življenja svojega klienta.	Na trening jih pride pogledat vsak dan in jim je na voljo za morebiten pogovor. Je tudi v stiku s starši mlajših igralcev in tujk.
11			Glede na povpraševanje manager postavi ceno, ponavadi jo okvirno izoblikuje že samo tržišče.	Imajo svoje veje po Evropi, ki analizirajo igralke.
12			Če je igralec dober, ne potrebuje veliko promocije in dobrega managerja, ker ga opazijo.	Niso potrebna neka znanja, ponavadi igralco opazijo na igrišču.
13			Dobrega managerja bo zanimalo oboje. Bolj se bo potegoval za svojega klienta, vendar se mora zavedati, da klubu ne sme škodovati.	Interesa si lahko med seboj nasprotujeta, zato ju je treba primerno uskladiti.
14	Ne moreš planirati kariere, razen če je dekle		Manager skuša prodati igralca tja, kjer bo	Obstaja meja planiranja. Ponavadi se ne

	mlado, zdravo in brez poškodb ter ima neko določeno vizijo s svojim managerjem. Sama priporoča kratkoročne pogodbe.	najboljša finančna ponudba. Vendar mu lahko svetuje, kaj je zanj najboljše.	obvezujejo za dolgoročne pogodbe, razen pri mladinkah.
15		Odločitve sprejema sam. Zelo se zanese na intuicijo, vendar se odloča na podlagi konkretnih podatkov, dejstev in analize.	Običajno se posvetuje s kom v klubu. Intuicija zanj ne igra večje vloge.
16	Ne vmešava se v igralkino igranje oz. je ne skuša dodatno motivirati, razen če pride na tekmo in jo pohvali.	Manager, ki skuša motivirati igralca, naj mu da pozitivne nasvete.	Lahko vpliva na lep ali grd način, potreben je pravilen psihološki pristop.
17		Če bi bil njegov igralec dopingiran in za to ne bi bil kaznovan, bi bil vesel. Drugače naj odgovarja po kaznih, ki so predpisane. Kot manager bi moral vplivati nanj, naj tega ne počne.	Tega skoraj ni in s tem nima izkušenj.

4.3 Ugotovitve, pridobljene na podlagi intervjujev

V Sloveniji se management športa deli na dva dela. Predvsem je pomembna funkcija delovanja, ki se deli na športnega direktorja in managerja posameznih športnikov. Športni direktor je oseba, ki je zaposlena v klubu, njegove naloge pa so sestavljanje igralske zasedbe in strokovnega štaba v okviru finančnih zmožnosti kluba. Managerji posameznih športnikov, pa skrbijo predvsem za načrtovanje kariere posameznega športnika, pri čemer mu omogočajo boljše pogoje igranja in se namesto njega pogajajo o prestopih v nov klub. S tem manager športniku omogoča, da se osredotoči le na treninge in svoje igranje, ter se ne obremenjuje z ostalimi stvarmi. Managerji posameznega športnika večinoma delujejo v okvirju managerskih agencij.

V hokeju večina slovenskih igralcev nima svojega managerja in se za podpis pogodbe pogajajo neposredno s klubom, medtem ko imajo tuji igralci in redki slovenski igralci, ki igrajo v tujini, svojega managerja, ki se pogaja v njihovem imenu. Prav tako se v ženskem rokometu igralke ponavadi o prestopih dogovarjajo same, medtem ko je sodelovanje z managerji pri košarki in nogometu bolj pogosto, mogoče zaradi daljše tradicije. Res pa je, da na trgu večinoma delujejo managerji brez licenc.

V vsakem poslu je treba imeti znanja in izkušnje in tudi šport ni izjema. Za športnega direktorja je pomembno, da ima določeno izobrazbo, inteligenco, sposobnost vodenja ljudi, sposobnost organiziranja in seveda tudi izkušnje v športu, saj le tako lahko dobro razume počutje igralcev in jim ob morebitnih problemih in težavah lažje prisluhne. Zelo pomembne so tudi veze in poznanstva. Za managerja športa ni nujno potrebno, da je pred tem bil aktiven športnik, naj pa bi imel izkušnje in poznanstva v športu, ki naj bi bili ključen dejavnik pri pogajanjih, vsaj malo pa naj bi se spoznal na panogo, v kateri deluje. Če ga sogovorniki poznajo kot uspešnega športnika, je to zanj le pozitivno, saj ga zato bolj spoštujejo.

Vsak manager oz. športni direktor ima svoje dobre in tudi slabe lastnosti. Izprašani največ poudarjajo, da so najpomembnejše lastnosti dobrega managerja, da je pošten, dovolj razgledan, iskren in seveda tudi strokovno podkovan ter ambiciozen. Znati se mora obnašati diplomatsko, saj se je v tem poslu treba veliko pogajati, predvsem pa včasih znati tudi popustiti. Z izkušnjami in naštetimi lastnostmi lažje oceni realnost problema, pri razreševanju le-tega pa pogosto poleg znanja potrebuje tudi nekaj sreče.

Športni direktor mora biti na prvemu mestu lojalen klubu in nato igralcem, medtem ko naj bi manager športa najprej gledal na svojega klienta in šele nato na klub.

V vsakem poslovanju se kdaj pojavijo razne ovire, ki jih je treba odpraviti. Tudi v športu se pojavljajo različne ovire poslovanja. Največja ovira, s katero se v Sloveniji srečujejo managerji in seveda tudi športni direktorji, je denar. Predvsem gre za nezmožnost plačevanja, saj na voljo ni dovolj finančnih sredstev. Klubi so društva, pravne osebe in nimajo nobenega premoženja. Rešitev bi bila, če bi klubi postali

delniške družbe. Ključ do uspešnega delovanja predstavlja delo v okviru razpoložljivih sredstev in to, da ne gremo preko meja, hkrati pa se je treba zavedati, da športnik s svojim igranjem služi denar, saj je to njegova služba. Športnim organizacijam bi se bolj izplačalo, da bi bile v privatni lasti, vendar bo potrebnih še veliko let, da bo do tega res prišlo. Šport mora biti prisoten, vendar vrhunskega športa naša država danes ne more sponzorirati.

Slovenski trg je zelo majhen, vendar ponuja dovolj kvalitetnih športnikov in zato lahko trdimo, da smo v športu fenomen. Vendar so pogoji zaslužka veliko boljši v tujini kot doma, zato tudi vse več igralcev odhaja v tujino. Kar se tiče managerjev in športnih direktorjev, pa je situacija povsem drugačna. Vloga športnega direktorja je zelo specifična, vendar se pri nas šele izoblikuje in je v fazi nastanka. Konkretni kriteriji za to, kdo točno bi lahko postal športni direktor, še niso dodelani. Prav tako je tudi z usposobljenimi managerji, ki jih je pri nas zelo malo oz. jih skoraj ni. Sama beseda manager je zelo priljubljena in naj bi prinašala zaslužek. Seveda bi vsi radi imeli denar, vendar je za to treba tudi garati. Posledica tega so velika odrekanja, vpeljevanje v posel in ne nazadnje tudi sposobnost ter izkušnje. Veliko bivših športnikov se je odločilo za ta posel, vendar jih je iz vseh naštetih razlogov le malo ostalo v njem.

Vloga managerja je pri mlajših športnikih bistveno drugačna, predvsem če gredo zgodaj v tujino. Ko manager dela z mladoletnimi klienti, se mora posvetovati predvsem s starši. Če gre otrok sam v tujino, mora biti manager tudi nekakšen nadomestek staršev, da športnika morebitna slava ne bi zavedla. Prav tako mora imeti manager tudi osnovna znanja s področja psihologije, da lahko oceni, koga lahko pošlje v tujino in koga ne. Vendar je tega v slovenskem športu zelo malo, pojavljajo se le redke izjeme.

Glede smiselnosti razkrivanja vseh informacij, ki krožijo, je za športnika najbolje, da ve le osnovne stvari, torej le tiste nujne, ki jih potrebuje za dobro igranje in treniranje. Dober manager mora biti dober psiholog, hkrati pa iskren in pošten. Športniku mora prikazati realno sliko situacije, tudi če so informacije negativne. V primeru neplačevanja je bolje, da igralec vnaprej ve, zakaj plačila ne bo prejel, kot pa da se po nepotrebnem obremenjuje, razburja in sprašuje, kdaj oz. ali bo plačilo sploh prejel. Športni direktor pa mora vedeti, kaj športniku »prikriti« in česa ne. Športnik naj izve le tiste informacije o klubu, ki jih potrebuje, saj je sicer lahko pod prevelikim psihološkim pritiskom.

Tudi glede pogostosti stikov managerja s njegovimi klienti ni nekega pravila. Dober športni direktor naj bi bil v stiku s svoji igralci vsak dan, spremljal naj bi njihove treninge in tekme. Prav tako bi se moral zanimati za igralce, za pogoje treniranja in njihovo zdravje. Osebni manager pa naj bi spremljal športnikovo kariero, vendar ni treba, da je z njim v stiku vsak dan. Če stvari potekajo dobro in v klubu ne prihaja do konfliktov oz. neizpolnjevanja pogojev, navedenih v pogodbi, je dovolj, da se slišita dvakrat mesečno.

Za dobra pogajanja in čim uspešnejše trženje klientov mora manager dobro poznati tržišče. Zato mora informiranje potekati tekoče, analizo trga je treba redno izvajati, predvsem pa je potrebna tudi dobra pogajalska strategija. Dobri, kvalitetni klubi in tudi managerji spremljajo trg. Spremljajo potrebe kluba, profil igralca, ki ga ta potrebuje in nato začnejo z iskanjem kadra igralcev. Strategija kluba mora biti načrtovana srednjeročno in dolgoročno. Najpomembnejša je srednjeročna strategija. Pri nas se žal vse načrtuje sproti. Za postavitev take strategije in razvoja kluba je idealna postavitev na vseh področjih, posebej pa tisti del, ki je vezan na razvoj strokovnega dela mladinskih in ne samo članskih kategorij. Temu se v Sloveniji ne daje dovolj velikega poudarka, saj smo premajhni in imamo omejena finančna sredstva.

Na področju prodaje igralcev se manager lahko odloča sam, ni se mu treba posvetovati z nekom, ki bi imel dodatna znanja s tega področja. Na Slovenskem trgu je cena okvirno že postavljena, zato je nanjo težko vplivati. Veliko je odvisno tudi od trenutne ponudbe in povpraševanja. Slovenski klubi imajo malo denarja, zato skrbijo predvsem za to, da bo igralec igral, medtem ko naj bi zaslužek prišel z leti, ko se bo uveljavil in si ustvaril kariero.

Pri prodaji v drug klub je najpomembnejša kvaliteta igre in to je tudi glavni razlog, zaradi katerega se pojavi zanimanje za športnika. Čeprav si pogajalci že prej ogledajo njegovo igranje, je predstavitev športnika zelo pomembna. Predvsem je poudarek na značaju igralca, še posebej, če gre za tujega igralca, ki se mora prilagajati novi kulturi in novemu jeziku, ali če gre za igralca z domnevno negativnim značajem.

Zaradi različnega položaja in nalog, ki jih opravljata, si interes športnega direktorja in interes osebnega managerja športa ponavadi močno nasprotujeta, saj ima vsak v ospredju svoj primarni interes. Športni direktor na prvo mesto postavlja klub in ekipo in šele na drugo mesto interese igralcev, medtem ko je osebnemu managerju najpomembnejše zadovoljstvo njegovega klienta in šele nato interes kluba. Če sta v svojem poslu oba dobra, bosta gledala na interese kluba in igralca in to skušala med seboj kar najbolj uskladiti.

V športu se poraja tudi vprašanje o načrtovanju športne poti športnika oz. klienta. Ali se to načrtuje kratkoročno, dolgoročno ali pa kar sproti, je odvisno od samega športnika in mnogih drugih dejavnikov, ki so povezani z načrtovanjem kariere.

Vsaka športna panoga ima svoje posebnosti in kolektivni športi so znani po tem, da imajo športniki daljšo kariero kot pri individualnih športih. Seveda pa je tudi kariera športnikov, ki se ukvarjajo s kolektivnimi športi, odvisna od pogojev treniranja, financ, zdravja in poškodb. Priporočeno je dolgoročno načrtovanje športnikove kariere, vendar je to glede na današnji vpliv omenjenih faktorjev zelo težko. Takšno načrtovanje lažje poteka pri mlajših igralcih kot pri starejših. Sam športnik ima pri odločanju najpomembnejšo vlogo, zato se včasih dogovorijo tudi, da se pogodbo lahko predčasno prekine, če igralec v klubu ni zadovoljen ali če mu ponudijo boljšo pogodbo. Športnik

mora imeti sam pri sebi zastavljen cilj in želje, ki naj bi jih skupaj z managerjem skušal uresničiti.

Manager se v praksi odloča sam in se ne posvetuje z drugimi, saj se najbolj zanese na svoje znanje in izkušnje, medtem ko naj bi se športni direktor posvetoval tudi s trenerjem, psihologom in seveda tudi s športniki. Zanesel naj bi se tudi na svojo intuicijo, čeprav jih večina trdi, da je sreča bolj potrebna. Tisti, ki so v določeni športni panogi že dalj časa, pa se popolnoma zanašajo tudi na intuicijo in izkušnje.

Športni direktor in manager imata lahko zelo velik pozitiven ali negativen vpliv na športnika in njegovo motivacijo. Vedeti morata, kako lahko vplivata nanj, pri tem pa morata biti previdna, zato morata imeti tudi dovolj znanja s področja psihologije. Na nekatere športnike se lahko vpliva že samo s pogovorom oz. poslušanjem, medtem ko drugi potrebujejo drugačno spodbudo. Lahko mu preneseta svoje izkušnje in ga psihološko pripravita na nasprotnika, nanj lahko vplivata z zaupanjem, spodbujanjem in ne nazadnje tudi s finančno močjo. Vendar je treba upoštevati hierarhijo, ki je dobro in jasno postavljena. Igralec mora v večji meri poslušati trenerja in tako športni direktor kot manager morata to spoštovati in upoštevati, da ne škodujeta njegovi kredibilnosti in ne omajata zaupanja igralcev vanj.

Ker se danes v športu zaradi želje po čim boljšem izidu na žalost vse večkrat pojavljajo primeri zaužitja prepovedanih sredstev, so tudi vprašani podali svoje mnenje o tem. Po njihovih odgovorih lahko sklepamo, da v ekipnih športih doping ni tako pogost. Igralec od uživanja prepovedanih sredstev nima veliko koristi, saj je vedno vezan na igranje ekipe. V primeru, da bi igralca zalotili pri dopingu, se vsi vprašani strinjajo, da bi se z igralcem pogovorili in poskusili izvedeti vzrok, ki ga je do tega privedel, in ali je bilo namerno ali ne, nato pa bi skupaj poskušali najti primerno rešitev. Vsi se strinjajo, da to ni zdravo, in bi igralca, ki bi prepovedana sredstva zaužil namenoma, izključili oz. primerno kaznovali, kar kaže na visok nivo etike in športne morale pri izprašanih športnih sodelavcih.

4.4 Predlogi za izboljšave na področju managementa športa

Glavna ovira za kakovosten razvoj športa je količina denarja, ki se ga vlaga v šport. Ker je to v Sloveniji vedno večji problem, bi rešitev lahko iskali v preoblikovanju klubov in športnih društev v delniške družbe. Po takšnem preoblikovanju bi se točno vedelo, kdo je lastnik, kakšni so njegovi interesi in koliko je pripravljen vložiti v klub za njihovo uresničitev. V takšnem okolju bi bilo tudi delovanje športnih managerjev bolj urejeno, njihova prisotnost pa bi bila, zaradi urejenih razmer, večja. Urejene razmere bi pripomogle tudi k uresničevanju podpisanih dogovorov in vedno več kvalificiranih ljudi bi se odločalo za delovanje v takšnem športnem okolju. S tem bi se verjetno zmanjšalo tudi število t. i. samooklicanih managerjev, ki temu poklicu povzročajo več škode kot koristi in so prisotni predvsem na tržiščih z neurejenimi razmerami.

Vedno več klubov vidi svojo prihodnost v delu z mladimi in perspektivnimi igralci, ki bi jih vzgojili v kvalitetne igralce in jih nato drago prodali bogatejšim evropskim klubom. Za takšno delovanje in prodajo igralcev pa so seveda potrebna tudi managerska znanja in prisotnost več sposobnih in izobraženih ljudi, kot jih trenutno deluje v športu. Tako je prihodnost slovenskega športa odvisna predvsem od sposobnih ljudi, ki delujejo oz. bodo delovali v njem, tako na ravni trenerjev, športnih direktorjev kot tudi managerjev športa.

5 SKLEP

Za managerja športa je priporočljivo, da ima za seboj vsaj majhen del športne kariere oz. da je bil tudi sam v preteklosti športnik, saj le tako lahko bližje pristopi k športniku. Lahko se zanese na izkušnje, ki jih ima s področja športa, in jih poveže s sedanjostjo. Prav tako pa sta zelo pomembna tudi ekonomsko znanje in izobraževanje managerja. Vendar danes trdijo, da so zanje pomembna le športno znanje in poznanstva v športnih krogih. Toda za optimalno delovanje so pomembni tudi formalno znanje managerja, izkušnje ter občutek za šport.

Da je manager športa lahko uspešen, mora imeti občutek za posel v športu in managerske sposobnosti oz. znanja. Predvsem pa naj bi manager športa spretno obvladoval delovno okolje, ljudi s katerimi sodeluje, vsakodnevne operacije, razvojni proces in sodelovanje z drugimi ljudmi oz. s svojimi poslovnimi partnerji. Poleg tega mora biti pri svojem poslu zelo spreten in aktiven.

Glede stanja managementa športa pri nas smo ugotovili, da se športniki pogajajo sami ali pa za to skrbijo samooklicani managerji, le redki pa sodelujejo s profesionalnimi managerskimi agencijami.

Znanja managerjev, ki delujejo pri nas, niso zadostna. Večina se jih zaveda pomena različnega nabora znanj kot npr. znanje ekonomije, psihologije, vedno pomembnejša pa postaja tudi dobra predstavitev klienta. Managerji pa morajo imeti tudi znanja, ki so specifična za konkretno športno panogo, v kateri delujejo, saj jim takšne izkušnje in intuicija pomagajo pri njegovih odločitvah. Po mnenju izprašanih so pomembne tudi managerjeve osebnostne lastnosti. Mednje naj bi spadale poštenost, razgledanost, iskrenost in diplomacija. Manager mora biti športniku na voljo, ko ga ta potrebuje, pri mladih športnikih pa mora nuditi tudi drugačno vrsto podpore. Pri nas je kvalitetnih managerjev na področju športa še premalo, ker športna industrija lastniško ni dobro urejena in tudi finančna sredstva v posameznih športnih panogah niso primerljiva s tistimi drugod po Evropi oz. v ZDA.

Menimo, da je management športa v krizi, kar je posledica neprofesionalnega pristopa. Delo managerja športa namreč opravljajo ljudje, ki niso ustrezno usposobljeni. Za profesionalno delovanje pa je potrebno predvsem dobro poznavanje trženja, športne dejavnosti in konkretne športne panoge.



LITERATURA IN VIRI

- Adizes, I. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza
- Bednarik, J. 1999. *Management v športu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Bednarik, J. 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Bertoluci, M. 2003. *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Univerza v Zagrebu, Kineziološki fakultet.
- Chelladurai, P. 1985. *Management – macro perspectives*. Eastburne: Sport Dynamics.
- Chelladurai, P. 2001. *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. Scottsdale: Hilcomb Hathaway Publications.
- Daft, R. L. 2001 *Understanding Management*, 3rd edition. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dimovski, V. 2000. *Temelji organiziranja in odločanja*. Zapiski predavanj. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Drucker, P. F. 1999. *Management: Tasks, Responsibilities, Practice*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Drucker, P. F. 2001 *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
- Florjančič, J., J. Brekič, J. Jereb, J. Jesenko, B. Kavčič, N. Pavlin, F. Ekar, J. Kokalj, S. A. Ritonja, in M. Štrajhar. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fluri, E. in P. Ulich. 1988. *Management: Eine konzentrierte Einfuehrung*. Bern: Haupt
- Hočevar, M. in M. Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Huges, L. R., C. Ginnett in J. G. Curphy. 1999. *Leadership: Enhancing The Lessons Of Experience*. Singapur McGraw-Hill
- Irwin, R. L., W. A. Sutton, in L. M. McCarthy. 2002. *Sport Promotion and Sales Management*. London: Human Kinetics.
- Kanjuo Mrčela, A. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kovač, M. 1995. *Šport v republiki Sloveniji – dileme in perspektive*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Kralj, J. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, J. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Lipičnik, B. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Masteralexis, L. P., C. A. Barr, in M. A. Hums. 1998. *Principles and Practice of Sport Management*. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publishers, Inc.

- Mintzberg, H. 1989. *Inside Our Strange World of Organisations*. New York: The Free Press
- Možina, S. 1994 *Management danes*. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Možina, S., M. Tavčar, in N. A. Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Možina, S., R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, in B. Kovač. 2002. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
- Parks, J. B. in J. Quarterman. 2003. *Contemporary Sport Management*, 2nd edition. London: Human Kinetics.
- Petrović, K. 1991. *Komunikacija v športu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Rozman, R. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rozman, R. 1998. *Ravnanje projektov*. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., J. Kovač, in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rozman, R. in B. Rusjan. 1993. *Organizacija (ravnanje) proizvodnje 1.del*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Schermerhorn, J. R. in D. S. Chappell. 2000. *Introducing management*. New York: The Wiley.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). 2005. Ljubljana: DZS.
- Srića, V. 1992. *Upravljanje kreativnošću*. Zagreb: Univerza u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- Stein, M. 2002. *How to Succeed as a Sports Agent*. London: Trafalgar Square Publishing.
- Stoner, J. A. in E. R. Freeman. 1995. *Management*, 6th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Šugman, R., J. Bednarik in B. Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Tavčar, I. M. 2002 *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, I. M. 2005. *Skriti zakladi znanja – management ekspertnih organizacij*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Vila, A. in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Watt, D. C. 2003. *Sports management and administration*, 2nd edition. London: Routledge.

Westerbeek, H. in A. Smith. 2003. *Sport Business in the Global Marketplace*. London: Palgrave.

Zagoršek, H. 2004. *Generali za vse razmere*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Slovar slovenskega knjižnega jezika

http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=intervju&hs=1
(29.2.2008)

Hokejski klub ZM Olimpija

<http://www.hokej-olimpija.si/olimpija/hddolimpijaslo.nsf> (9.1.2008)

Nogometni klub Domžale

<http://www.nkdomzale.si/> (25.11.2007)

Rokometni klub Krim

<http://www.rkkrim-klub.si/> (5.11.2007)

Košarkarski klub Union Olimpija

<http://www.union.olimpija.com/> (15.1.2008)



PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za managerje in športnike



Vprašanja za managerje in športnike

1. Ali je vloga managerja pomembna oz. potrebna za športnika? Ali izbori svojemu klientu boljše pogoje, kot bi si jih zagotovil s samostojnimi pogajanjimi s klubi? Kakšne prednosti omogoči svojemu klientu?
2. Kakšna znanja mora imeti manager? Ali je bolj pomembna formalna izobrazba oz. znanja (npr. ekonomska znanja) ali so bolj pomembne izkušnje in poznanstva v športnih krogih?
3. Kakšne so, po vašem mnenju, lastnosti dobrega managerja? (Za managerje – katere so vaše dobre lastnosti)?
4. Kako so vam te osebnostne lastnosti pomagale rešiti kakšen konkreten primer? Ali ste imeli zaradi njih prednost pred ostalimi oz. ali ste imeli kakšno negativno izkušnjo?
5. Ali je dobro, da je bil manager pred tem aktivni športnik, da je videl celoten proces tudi z druge strani?
6. Ovire s katerimi se v ekipnih športih soočajo managerji (npr. kaj narediti ob neizpolnjevanju obveznosti kluba – neplačevanje športnika, ipd.)?
7. Ali je slovenski trg dovolj velik, ali imate svoje kliente tudi v tujini? Ali je na našem trgu oz. področju dovolj usposobljenih managerjev? Ali vpliva izvor športnika (država) na njegovo možnost prodaje v tujino oz. v velike klube (npr. znano je, da so športniki iz bivše Jugoslavije dobri v športih z žogo)?
8. Ali je vloga managerja drugačna pri mladih športnikih, predvsem če gredo zelo zgodaj v tujino? Ali mora manager potem igrati tudi vlogo staršev oz. vzgojitelja, saj lahko mladega športnika zaslužek in zabave hitro premamijo v nešportno življenje.
9. Vaše mnenje glede tega, ali je smiselno športniku razkriti vse informacije, ali le tiste pomembne zanj oz. tiste, ki mu npr. ne škodijo pri njegovem športnem udejstvovanju, so lahko psihološki pritisk?
10. Kako pogosto ste v stiku s svojimi klienti? Ali naj bo odnos s klienti strogo profesionalen, ali je boljši bolj prijateljski odnos? Kako pomembno je, da manager pozna tudi privatno življenje svojega klienta?
11. Strategije v pogajanjih, v trženju klientov (analiza trga, kako dobro mora poznati tržišče, določitev realne vrednosti klienta), potek informiranja?

12. Kakšno vlogo ima dobra predstavitev klienta? Nastop oz. retorične spretnosti so vedno bolj pomembne. Pomembno je kako predstaviti informacijo. Ali so tudi tu potrebna taka znanja?
13. Ali managerja zanima tudi interes kluba ali samo svojega klienta, saj si lahko interesa nasprotujeta (igranje klienta in rezultati kluba)?
14. Način planiranja športne poti klienta – kratkoročno, dolgoročno, ali je planirana celotna športnikova pot? Koliko ima športnik besede pri teh odločitvah (če predpostavljamo, da se manager bolj spozna na te zadeve) (Ali športnika pripeljati v klub, kjer bo veliko igral in napredoval, ali tja kjer bo dobil več denarja in manj priložnosti)?
15. Ali manager sam sprejema odločitve ali mu pri tem kdo s specifičnimi znanji pomaga? Kakšno vlogo ima intuicija?
16. Kako lahko manager vpliva na klienta, na njegovo motivacijo, njegove igre?
17. Kakšno je vaše mnenje glede dopinga in kaj bi naredili, če bi ugotovili, da je vaš varovanec zaužil kakšna prepovedana sredstva?