

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

STRATEŠKI RAZVOJ VRHUNSKEGA
ŠPORTNIKA V POSAMIČNIH ŠPORTIH

ROK KERIN

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

STRATEŠKI RAZVOJ VRHUNSKEGA
ŠPORTNIKA V POSAMIČNIH ŠPORTIH

Rok Kerin

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

V prvem delu diplomske naloge je predstavljen teoretični vidik razvoja športnika v vrhunskega športnika, ki je prikazan na postopnem razvijanju strateškega modela razvoja vrhunskega športnika. Izhodiščne točke za izdelavo tega modela so v Tavčarjevem modelu politike organizacije. V empiričnem delu naloge je predstavljena raziskava, izvedena na osnovi anketnega vprašalnika. Raziskava zajema devet obravnavanih področij, ki se navezujejo na posamezne elemente razvojnega modela vrhunskega športnika, in sicer posebej po posameznih področjih na temeljne, razvojne in sprotne cilje razvoja. Strateški model razvoja vrhunskega športnika je izdelan na osnovi lastnih izkušenj, literature in pridobljenih informacij skozi opravljeno raziskavo.

Ključne besede: športnik, vrhunski športnik, razvoj, strategija razvoja, model razvoja

SUMMARY

In the first part of my thesis, a theoretical aspect of the development of an athlete into a world-class athlete is shown on the basis of a strategic model of professional athlete development. Starting points for making this model are taken from a similar model made for organization policy. In the empirical part of the thesis, I present research based on results that have been obtained from a questionnaire concerning nine special fields which are in close connection with individual elements of the development model in combination with a professional athlete. The research comprises fields which investigate the improvement of an athlete separately in view of basic, development and stage goals of top professional athlete in a development process. The strategic model has been designed by means of competent literature, research work, but most of all it has been created from my own experience.

Key words: athlete, world-class athlete, development, strategic development, model of development

UDK: 796:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Strateški razvoj športnika.....	3
2.1	Načrtovanje in strateški management v športu	3
2.2	Model strateškega razvoja vrhunškega športnika.....	4
2.2.1	Okvirni model politike organizacije	4
2.2.2	Model razvoja vrhunškega športnika	5
2.3	Temeljni cilji razvoja vrhunškega športnika	6
2.3.1	Družina in družbene vrednote	7
2.3.2	Poslanstvo	8
2.3.3	Koncept sredstev	9
2.4	Razvojni cilji razvoja vrhunškega športnika	11
2.4.1	Struktura in infrastrukturni sistemi	11
2.4.2	Poslovni model in dosega rezultata.....	13
2.4.3	Priskrba in razporejanje sredstev	15
2.5	Sprotni cilji razvoja vrhunškega športnika.....	16
2.5.1	Vedenjski procesi.....	16
2.5.2	Izvajanje dejavnosti	17
2.5.3	Gospodarjenje s sredstvi	19
3	Strateški razvoj športnika v praksi.....	21
3.1	Raziskava	21
3.2	Predstavitev in analiza rezultatov.....	22
3.2.1	Razvrstitev po spolu.....	22
3.2.2	Razvrstitev po starosti.....	23
3.2.3	Razvrstitev po statusu	24
3.2.4	Osnova za razvoj vrhunškega športnika	25
3.2.5	Dejavniki vplivov na športnikov razvoj.....	27
3.2.6	Dejavniki pomanjkanja pri razvoju športnika.....	28
3.2.7	Pomembnost načrtnega razvoja športnika v sodelovanju z ekipo	30
3.2.8	Potreba vrhunškega športnika po managerju	31
3.2.9	Najpomembnejši dejavnik za uspešen razvoj vrhunškega športnika.....	33

3.2.10 Izoblikovanje vrhunškega športnika	34
3.3 Ključne ugotovitve	35
4 Sklep.....	37
Literatura	39
Priloge	41

PONAZORILA

Graf 3.1	Razvrstitev po spolu	23
Graf 3.2	Razvrstitev po starosti	23
Graf 3.3	Razvrstitev po statusu.....	25
Graf 3.4	Elementi za razvoj vrhunskega športnika.....	26
Graf 3.5	Dejavniki vplivov na športnikov razvoj	27
Graf 3.6	Dejavniki pomanjkanja pri razvoju športnika	29
Graf 3.7	Načrtni razvoj športnika	30
Graf 3.8	Potreba po managerju	32
Graf 3.9	Najpomembnejši dejavniki za uspešen razvoj vrhunskega športnika	33
Graf 3.10	Izoblikovanje vrhunskega športnika.....	34
Slika 2.1	Tavčarjev model politike organizacije	5
Slika 2.2	Model razvoja vrhunskega športnika.....	6
Slika 2.3	Temeljni cilji razvoja vrhunskega športnika	6
Slika 2.4	Razvojni cilji razvoja vrhunskega športnika	11
Slika 2.5	Strukturna korelacija.....	12
Slika 2.6	Sprotni cilji vrhunskega športnika.....	16
Tabela 3.1	Razvrstitev po posameznih letih starosti	24

1 UVOD

Kot športnik se na športni poti srečujem z različnimi težavami. Že 19. leto zapored se aktivno ukvarjam s plavanjem. V zadnjih petih letih se plavanju posvečam bolj profesionalno, ravno pred tem pa so se začele pojavljati težave in pomanjkljivosti.

V diplomski nalogi bom izpostavil dve največji težavi: pomanjkanje primerne okolja in osebja (management in managerji), ki bi skrbelo za celotno podobo športnika – individualista (medijsko pojavljanje, pridobivanje finančnih sredstev) in pomanjkanje koordinacijskega sodelovanja vseh vpletenih (športnik, klub, trener, management in starši – v primeru mladoletnih oseb) na poti do končnega cilja. S tovrstnimi težavami se srečujejo tudi drugi športni kolegi, s katerimi sem se do sedaj pogovarjal, zato sem se odločil, da naredim korak v smeri razrešitve tega problema.

V diplomski nalogi bom opredelil, kako se vrhunski športnik razvije oziroma kaj je tisto, kar mu omogoči razvoj. Sam namreč menim, da je z dobro pripravljenim strateškim načrtom mogoče prepričati morebitne sponzorje, da pomagajo športnikom v posamičnih športih in jim tako omogočijo lažje nadaljevanje njihove poti. Sam model takega strateškega načrta bom razvijal skozi celotno diplomsko nalogo.

Namen diplomske naloge je sestaviti mozaik vseh vpletenih dejavnikov v celotno sliko, kar bi lahko pomagalo tako športnikom kot tudi društvom in podjetjem ter organizacijam pri sponzoriranju dejavnosti vrhunskih športnikov.

Cilj diplomske naloge je razviti model strateškega razvoja vrhunškega športnika in raziskati, ali se pojavlja potreba po strateškem načrtovanju razvoja vrhunškega športnika pri posamičnih športih.

V raziskovalnem delu bom na osnovi anketnega vprašalnika opravil raziskavo. Hkrati bom predstavil tudi svoj razvoj v športni panogi plavanje in težave, s katerimi sem se srečeval.

Predvidene omejitve se delijo v dve skupini: vsebinske omejitve, kjer se bom omejil le na razvoj vrhunškega športnika – individualista in ne bom obravnaval drugih oblik športnega delovanja; ter metodološke omejitve – omejil se bom na raziskavo z anketnim vprašalnikom.

V teoretičnem delu diplomske naloge bom predstavil elemente razvoja športnika v vrhunškega športnika, prikazanega na postopnem razvijanju strateškega modela razvoja vrhunškega športnika. Oporne točke za izdelavo tega modela sem črpal v Tavčarjevem modelu politike organizacije, s pomočjo izvedene raziskave in lastnih izkušenj. V empiričnem delu naloge bom podrobneje predstavil raziskavo, narejeno s pomočjo anketnega vprašalnika. Raziskava zajema devet obravnavanih področij, ki se navezujejo na posamezne elemente razvojnega modela vrhunškega športnika, in sicer posebej po posameznih področjih na temeljne, razvojne in sprotne cilje razvoja.

2 STRATEŠKI RAZVOJ ŠPORTNIKA

V teoretičnem delu diplomske naloge bom razvijal lasten model razvoja vrhunškega športnika. Za podlago in kot orientacijo ter kasnejšo primerjavo z mojim modelom strateškega razvoja vrhunškega športnika mi bo služil Tavčarjev model razvoja politike organizacije. Model bom razvijal s pomočjo teoretičnih zapisov v literaturi, mojih lastnih izkušenj na tem področju in analize rezultatov raziskave, opravljene v sklopu diplomske naloge.

Po definiciji Zakona o športu (Ur. l. RS, št. 22/98) je športnik vsaka fizična oseba, ki je registrirana pri nacionalni športni zvezi in tekmuje v uradnih tekmovalnih sistemih nacionalnih panožnih športnih zvez. Naziv vrhunškega športnika pa si pridobi državljan Republike Slovenije, ki doseže vrhunski športni dosežek mednarodne vrednosti. Merila vrhunskih dosežkov in njihovo trajanje določi strokovni svet Olimpijskega komiteja Slovenije oziroma nacionalne športne zveze. Naziv vrhunškega športnika pa dodeli Olimpijski komite na podlagi meril vrhunskih dosežkov.

Olimpijski komite Slovenije trikrat letno objavi seznam športnikov, ki so si na podlagi doseženih rezultatov in v skladu z veljavnimi merili pridobili status kategoriziranega športnika Republike Slovenije svetovnega, mednarodnega, perspektivnega, državnega ali mladinskega razreda (OKS 2009).

2.1 Načrtovanje in strateški management v športu

Načrtovanje ima svoje začetke že daleč v zgodovini. Danes ne bi imeli starodavnih arhitekturnih dosežkov, če ljudje ne bi že takrat delali in načrtovali vsemogoče zadeve. Prav tako imamo tudi starodavne zapise, saj so ljudje svoje zamisli tudi že zapisovali. Kar pa se tiče managementa, so zadeve nekoliko mlajšega izvora.

Sodobna veda o managementu šteje nekaj več kot sto let – in prav toliko so stara prizadevanja za kar najzanesljivejše srednjeročno in dolgoročno načrtovanje. Tako je konec 50-ih let prejšnjega stoletja nastalo t. i. dolgoročno načrtovanje, ki tudi temelji na zgodovinskih težnjah, zlasti za rast podjetja, ter na metodologiji podaljševanja teh trendov (Biloslavo 2006, 49).

Že v poznih 60-ih in 70-ih letih prejšnjega stoletja (Biloslavo 2006, 49) mu je sledilo *strateško načrtovanje*, ki izhaja iz spoznanja, da zgodovinski trendi ne zadoščajo, ter usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer podjetje deluje. Prav tako se tudi strateško načrtovanje kaj kmalu izkaže za preveč togo, akademsko – stvarnost je podrejalo modelom.

V drugi polovici 80-ih let in nato v 90-ih letih prejšnjega stoletja se zgodi odločilen preobrat (npr. Mintzberg 1994) in strateško načrtovanje nadomesti to, kar označujemo kot strateški management.

»Strateški management lahko opredelimo kot proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih možnosti, ki pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter z ustvarjanjem skladnosti med temeljnimi zmožnosti organizacije in okoljem, v katerem ta deluje.« (Biloslavo 2006, 54)

Strateška analiza je dobra z vidika iskanja priložnosti in nevarnosti v okolju, prednosti in pomanjkljivosti v procesu dela ipd. S pomočjo strateškega managementa se lahko osredotočimo na opredeljevanje prednostnih in odločilnih nalog, ki vodijo k razvoju in rasti. Za trajnejšo prednost pred tekmeci poskrbi ustrezna strategija, kar pomeni tudi drugačnost, ki je konkurenca ne more posnemati (Šugman 2006, 185).

Pri strateškem managementu mora načrt zajemati celovito strategijo, kjer morajo biti zajeti vsi elementi strategij, od organizacijskih in poslovnih do funkcijskih, ter njihovega medsebojnega prepletanja. Strategija oz. strateški načrt mora biti vpeljan v prakso, kar pa zahteva primerno organiziranost organizacije, kar omogoča ustrezno strategijo. Pri izvedbi tega načrta nastopijo naše sposobnosti in izkušnje, saj neke splošne enačbe ni. Sodelovanje je bistvo odnosa našega dela navznoter in navzven, saj je naše notranje okolje najpomembnejši vir uspešnosti in učinkovitosti, z zunanjim okoljem pa razvijamo partnerstvo in širimo ugled (Šugman 2006, 185–186).

Za izvajanje strateškega managementa ni dovolj imeti vizijo o cilju in začrtati pot do cilja. Takšen management zahteva, da posamezne naloge zaupamo ljudem (ključni igralci), da izobražujemo ljudi, ki so vključeni v načrt, da uporabimo vse razpoložljive notranje vire in da jih, ter oni nas, o stanju tudi informiramo (Šugman 2006, 188).

2.2 Model strateškega razvoja vrhunškega športnika

Za izdelavo modela strateškega razvoja vrhunškega športnika sem izbral elemente, za katere menim, da so najbolj pomembni in ključni za uspešen in kakovosten razvoj. Pri tem sem črpal največ iz lastnih izkušenj, iz rezultatov moje raziskave, iz literature, ki pokriva različne sklope oziroma faze razvoja. Ves čas razvoja modela sem primerjal rezultate opravljene raziskave z mojimi izkušnjami ter zaključki.

Za osnovo pri izdelavi strateškega modela razvoja vrhunškega športnika sem izbral Tavčarjev model politike organizacije.

2.2.1 Okvirni model politike organizacije

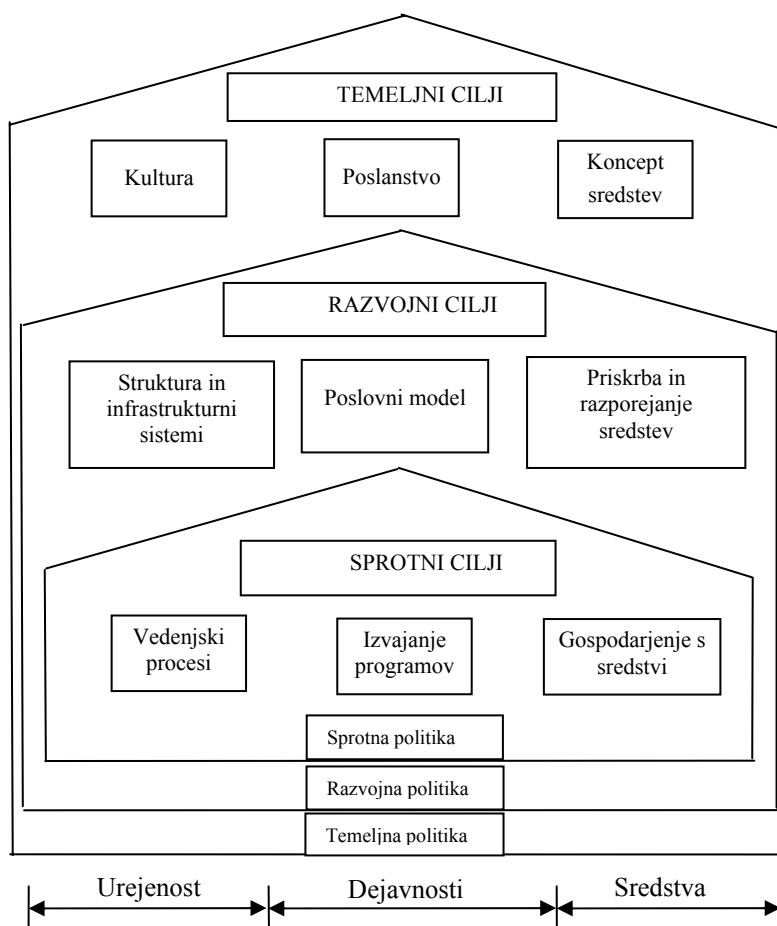
Okvirni model politike organizacije obsega (Biloslavo 2006, 69):

- *temeljno politiko organizacije*, ki vključuje smotre, poslanstvo ter kulturo in koncepte sredstev;
- *razvojno politiko organizacije*: razvojni cilji in poslovni model (srednjeročni okvir programov in veriga vrednosti za njihovo izvajanje), struktura in infrastrukturni sistemi, ter oskrbovanje in razporejanje sredstev; in

- *sprotno politiko organizacije*: sprotni cilji, izvajanje programov, vedenjski procesi ter gospodarjenje s sredstvi.

Tavčarjev model politike organizacije je predstavljen v sliki 2.1.

Slika 2.1 Tavčarjev model politike organizacije



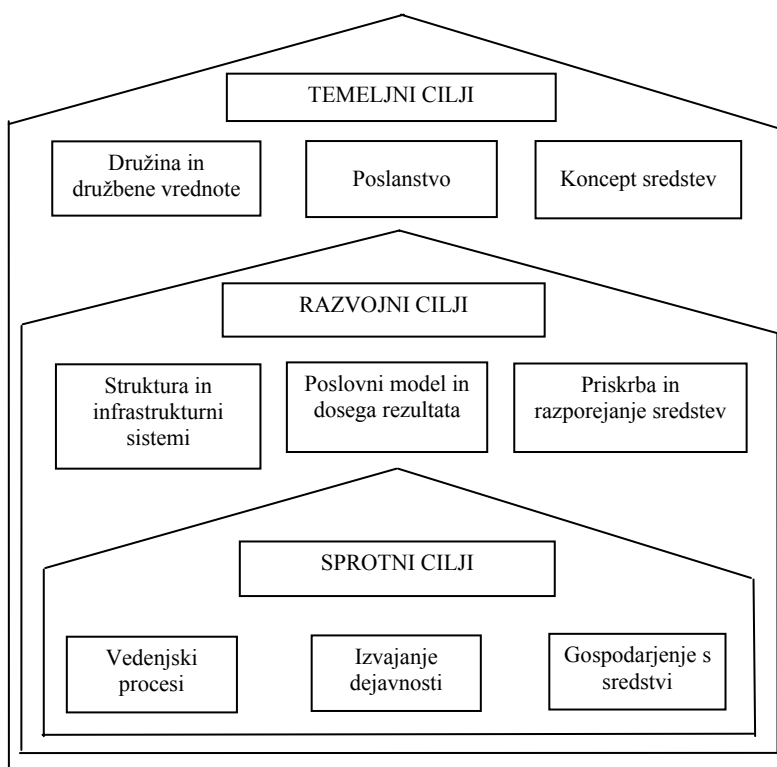
Vir: Biloslavo 2006, 68.

V nadaljevanju bom predstavil strateški model razvoja vrhunskega športnika, kot ga vidim sam ob zgornjih smernicah.

2.2.2 Model razvoja vrhunskega športnika

Slika 2.2 predstavlja strateški model razvoja vrhunskega športnika, ki je izveden iz okvirnega modela politike organizacije in je prilagojen posebnostim, ki so značilne za športnika kot »organizacijo«.

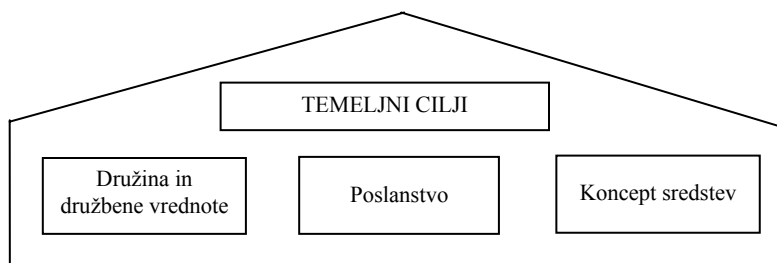
Slika 2.2 Model razvoja vrhunškega športnika



2.3 Temeljni cilji razvoja vrhunškega športnika

Za temeljne cilje razvoja vrhunškega športnika sem izbral tista področja, za katera sam in večina mojih anketirancev menimo, da brez njih ni moč razmišljati, kaj še delovati na področju športa in kasnejšega vrhunškega športa. Pri temeljnih ciljih razvoja vrhunškega športnika se mi zdijo v sklopu »kulture« za športnika pomembne »družina in družbene vrednote« kot eden ključnih elementov za razvoj in obstoj športnika. »Koncept sredstev« in »poslanstvo« je pri vrhunškem športniku enako pomembno kot pri organizaciji, zato sem jih obdržal med temeljnimi cilji.

Slika 2.3 Temeljni cilji razvoja vrhunškega športnika



2.3.1 Družina in družbene vrednote

Družina je živa, spreminjajoča se družbena skupina, na katero vplivajo številni dejavniki. Med te dejavnike štejemo socialne, kulturne, politične, geografske, demografske, ekonomske in gospodarske dejavnosti. Družina se na vse te spremembe odziva, lahko pa jih tudi sproža (Tušak 2003, 9). Družina ima tudi veliko funkcij pri razvoju športnika, od biološke – reproduktivne, ekonomske, zaščitniške, čustvene do vzgojno-izobraževalne, pri kateri sta zadnji dve funkciji v tesni povezavi. Nenazadnje je ljubezen vzgojni dejavnik, ki ga ne more nadomestiti nobena institucija (Tušak 2003, 12–13).

V družini gre za dve vrsti funkcije pri razvoju športnika – za notranjo in zunanjo. Pri notranji gre za razvoj znotraj družine, kjer je treba ustvariti vzdušje, ki bo v dobrobit celotni družini s podporo vrhunskemu športniku kot članu družine, hkrati pa ostalih člani družine (bratje in sestre) ne smejo biti zapostavljeni. Korelacija more biti vsestranska in mora peljati v smer, da se športnik pretežno sam odloča o svojih ciljih in ambicijah ob podpori staršev, predvsem v najtežjih trenutkih. Družina mora delovati kot zavetišče in tudi kot odskočna deska za vse nadaljnje korake pri športnikovem razvoju. V nadaljnji fazi razvoja odigrajo starši eno ključnih vlog v korelaciji s trenerjem, društvom in športnikom. Družina je tista, ki zagotavlja osnovi, iz katere se lahko gradi vse za naprej, vendar ne brez dobre genske zasnove oziroma talenta, kar so v moji raziskavi anketiranci tudi potrdili.

Starši odigrajo pomembno vlogo skozi celoten športnikov razvoj. Nekaj ključnih vlog lahko tako pomagajo prebroditi v konfliktnih in kriznih situacijah s trenerjem skozi pravilne oblike prenosa določenih informacij. Na drugi strani morajo biti starši tudi precej previdni, saj lahko negativno vplivajo na športnikovo motivacijo. Če so pričakovanja staršev drugačna in večja od otrokovih, lahko ustvarijo pritisk med trenerjem in otrokom, ker otrok ne izpolnjuje interesov in ciljev staršev. Velikokrat se lahko to odraža tudi v tremi pred tekmo v obliki slabega spanja in slabega apetita (Cassidy, Jones in Potrac 2004, 101–102). Ena od anketirank – športnic je celo omenila, da je velik problem, ker je starši ne želijo voziti na treninge, kar žal kaže na popolno nezainteresiranost za otrokovo željo do treninga, saj bi starši morali narediti vse, da svojemu otroku omogočijo treninge športne vadbe, če si otrok to želi. V nasprotnem primeru bi se morali z njim o tem pogovoriti.

Družbene vrednote so zelo pomemben člen v razvoju vrhunškega športnika, saj so podlaga za razvoj športnikove osebnosti.

Vrednota je tisto, čemur nekdo priznava veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost (SSKJ 1991). Pri vrhunskem športniku se vrednote odražajo v oblikah obnašanja v okolju, etike in morale upoštevanja pravil športnega treniranja, razumevanja odnosov med ljudmi in v še marsičem. So eden temeljnih elementov za

kakovosten razvoj vrhunškega športnika. Kot takšne so lahko športniku že prirojene, saj nastajajo iz roda v rod in tako mineva mnogo let, da prepoznamo vrednote, ki prinašajo korist. Bolj kot to jih športnik lahko prevzame od staršev oziroma se jih lahko navzame iz okolja, v katerem živi. Temelji vrednot se ustvarjajo v otroštvu in jih nato nosimo s seboj skozi vse življenje. Pri vrhunškem športniku moramo doseči skupek vrednot, ki so enake vsem, tako družini, društvu, trenerju in skupini ljudi, s katerimi športnik sodeluje. Le tako je mogoče ustvariti okolje, ki omogoča doseganje vrhunskih rezultatov. V današnjem svetu je to lahko zelo težko, vendar mora biti želja po tem čim večja.

Pomembno je tudi, da se udeleženci povezujejo v doseganju skupnih dolgoročnih interesov, saj tako teže prihaja do razhajanj. S tem pričakujemo, da delujejo vsi v skladu s temi vrednotami, sicer ravnanje v nasprotju z vrednotami, ki prevladujejo v družbenem okolju, lahko postane za družbo nesprejemljivo in kot tako prinaša tudi kazen (Biloslavo 2006, 119).

Podobno opisujejo tudi Taylor, Doherty in McGraw (2008, 81–89), ko govorijo o kulturi organizacije, kjer izpostavljajo, da je ključni dejavnik v odnosu znotraj organizacije prav posameznikovo obnašanje, ki ga izraža na osnovi vrednot in spoznanj, pridobljenih v življenju. To je pri vrhunškem športniku pomembno ravno pri postavljanju skupnih ciljev in interesov za doseganje vrhunskih rezultatov, kar je velikokrat eden ključnih razlogov za nesoglasja med športniki in organizacijami (društva in zveze).

2.3.2 Poslanstvo

Eden temeljnih namenov vrhunškega športa je zagotovo doseči dosežek, rezultat. Tu gre za tak rezultat ali dosežek, ki bi pomenil vrhunsko športno ustvarjalnost (Šugman 2006, 26).

Za organizacijo omenjamo več definicij o tem, kako lahko opredelimo poslanstvo. Najbolje to opisuje v svoji knjigi Biloslavo (2006, 114): »Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne.«

Roy Goreya (Turniški 2009) pravi, da ima vsak človek svoj namen oziroma svoje življenjsko poslanstvo, ki ga moramo med našim bivanjem na zemlji šele odkriti. Nekdo spozna svoje pri 15-ih ali 20-ih letih, nekdo pri svojih 40-ih letih, tretji v jeseni življenja, so pa tudi ljudje, ki svojega življenjskega poslanstva nikoli ne odkrijejo. Vsakogar od nas vodi zakon o življenjskem poslanstvu in ko sledimo svojemu namenu oz. poslanstvu, se nam stvari hitreje odvijajo v zeleno smer. Zdi se nam, kot da gre »vse kot po maslu«, ovire dobesedno čudežno izginjajo in priložnosti se pojavljajo ob pravem trenutku (Turniški 2009).

Poslanstvo vrhunškega športnika je, da zmaga in nudi pozitiven zgled mladim športnikom, rekreativcem in celotni družbi.

Vrhunski športni dosežki so dejavniki promocije identifikacije športnika in identitete vsakega naroda, torej tudi Slovenije (Šugman 2006, 212).

Ker vrhunski športnik deluje v sklopu športnega društva in pod okriljem panožne športne zveze, je zanj pomembno, da ima tudi društvo, znotraj katerega športnik deluje, podobno poslanstvo. V praksi sem namreč opazil, da je to lahko zelo velik problem pri konkretizaciji ciljev med društvom, starši, trenerjem in športnikom. Sam sem imel v obdobju razvoja takšno neprijetno izkušnjo, ko sem stremel k višjim ciljem, v društvu pa ni bilo interesa oziroma je bilo njihovo delovanje nasprotno mojemu. Sam sem imel srečo v podpori družine, ki me je ves čas podpirala in mi stala ob strani ter sem tako uspel nastale težave reševati. Pri tem je nastajala največja težava v stagnaciji rezultatskega napredka in razvoja rezultata.

Pri tem delu razvoja je zelo pomembno, da se društvo opredeli o podpori razvoja vrhunškega športnika in se nato odloči, ali obstaja interes za nadaljnje sodelovanje in razvoj. Menim, da mora biti vedno upoštevana volja športnika, seznanjeni moramo biti o tem, kakšni so njegovi cilji, saj je on tisti, ki trenira in se trudi za svoj rezultat. Problem nastane, kadar je društvo edini ponudnik možnosti izvajanja programa v posameznem kraju. Takrat je športnik prisiljen delovati v njem ali pa zamenjati okolje, kar je v primeru mladoletnih otrok dokaj težko, čeprav se jih vse več odloča tudi za to smer razvoja športne kariere.

2.3.3 Koncept sredstev

Organizacija potrebuje za svoje delovanje *materialna sredstva* (finančna sredstva, energijo, materiale, sestavne dele, izdelke, naprave, opremo, stavbe itn.) ter *nematerialna sredstva* (fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, blagovna znamka, uglednost itn.) (Biloslavo 2006, 149).

Pri potrebah vrhunškega športnika je koncept sredstev zelo podoben organizaciji. Za razvoj vrhunškega športnika so potrebna tako materialna kot nematerialna sredstva.

Anketiranci so kot najbolj potrebna sredstva za razvoj vrhunškega športnika našli naslednje: talent, trening in trdo delo, vztrajnost, motivacija, volja, podpora bližnjih, finančna podpora, dober trener, veselje do športa, predanost športu, urejena prehrana, infrastruktura, razumevajoče okolje, v katerem športnik deluje, in še vrsta drugih dejavnikov, ki so vezani tudi na delovanje društva, znotraj katerega športnik deluje. Tu je pomembno, kako vse naštetu vpeti v celoto, ki deluje in se medsebojno dopolnjuje ter usklajuje za dobrobit tako društva kot športnika. Seveda je v fazi razvoja vrhunškega športnika zelo pomembna tudi šola, ki je sicer anketiranci niso omenjali posebej, vendar trenuten sistem žal ni dovolj naklonjen vrhunskim športnikom, saj v Sloveniji s težavo usklajujemo šolske in športne obveznosti. V šolskem sistemu sicer obstajajo športni razredi in statusi športnikov, kjer je poudarek predvsem na večjem številu ur športne vzgoje, vendar je vseeno večja težava pri razporejanju časa, ki ga športnik nima dovolj

za uspešno pripravo na reševanje testov in ustnih izpitov. Nekateri to lahko usklajujejo, tudi sam nisem imel s šolo težav in sem lahko usklajeval vse obveznosti na športnem in študijskem področju, vendar niso vse šole in vsi učitelji enako naklonjeni in razumevajoči do športnikov. Zato menim, da bi problem moral biti še bolj izpopolnjen na nacionalni ravni. Tukaj bi lahko povzeli nekaj dobrih smernic od ameriškega učnega sistema, ki je v primeru razvoja vrhunskih športnikov tem veliko bolj naklonjen kot naš. Zaradi tega opažamo tudi vse več odhodov vrhunskih športnikov na študij v tujino.

Pri konceptu sredstev je zelo pomembna tudi športna infrastruktura, za katero je velikokrat namenjenih premalo sredstev oziroma sredstva niso pravilno razporejena. Sicer tu med posameznimi športnimi panogami opazimo precejšnje razlike. Sam prihajam iz okolja, v katerem nismo imeli ravno najboljših pogojev za trening plavanja – infrastruktura je bila stara, iztrošena in za kakovostno treniranje popolnoma neprimerna. Zato je v podobnih razmerah še toliko bolj pomembno, da vodstvo društva, trenerji in lokalna skupnost izkažejo interes in podprejo prizadevanja, ki vodijo k razvoju ter napredku. Če uspemo medsebojno uskladiti čim več elementov, ustvarimo tem več možnosti za končni uspeh. Za primer lahko navedem trenutno aktualno in meni dobro poznano situacijo izgradnje novega zaprtega olimpijskega bazena v Krškem. Tu vidimo, kako se ne sme delati za dobrobit razvoja športa in vrhunskih športnikov v Krškem in kakšne posledice imajo lahko tovrstne odločitve na razvoj tako lokalne skupnosti kot športne panoge, pa tudi (kar prepogosto omenjamo prav na koncu) na razvoj vrhunskih športnikov, čeprav se ravno z njihovimi dosežki največkrat radi pohvalimo.

Najlaže bi koncept sredstev pri vrhunskem športniku rešili s profesionalizacijo športa oziroma panoge, v kateri nastopa posameznik. Športne panoge v posamičnih športnih, kot so profesionalna zveza igralcev golfa, profesionalna jahaška zveza, profesionalna zveza travnatega tenisa, so v tujini lepo uredile in nakazale, kakšna je možnost razvoja v prihodnosti. Ravno to pa je tisto, kar sam zagovarjam in kar potrjuje tudi literatura, saj privede do boljših možnosti razvoja. Strategija takšnega društva oziroma zveze in s tem posledično tudi športnika je takšna, da med drugim omejuje in nadzira število članov, s tem pa se povečuje tudi vrednost takšne zveze oziroma športnika, ki deluje znotraj nje (Horne, Tomlinson in Wjannel 1999, 251–252). Morda bi ta način delovanja društev prišel prav na stopnji prehoda iz rekreativne faze ukvarjanja s športom v profesionalno, kar je ravno na stopnji prehoda iz športnika v vrhunškega športnika. Ta prehod bi moral biti voden ter strateško in strukturno medsebojno povezan.

Nekateri pravijo, da je vrhunski športnik v veliki meri rojen in se skozi leta treninga le izpopolni. Če to velja, med sredstva za doseganje rezultata in športnikovega uspeha torej šteje tudi talent oziroma genska zasnova. Genska zasnova je sredstvo za doseganje cilja, ki športnika pripelje do rezultata. Seveda se tudi to sredstvo odraža na enak način

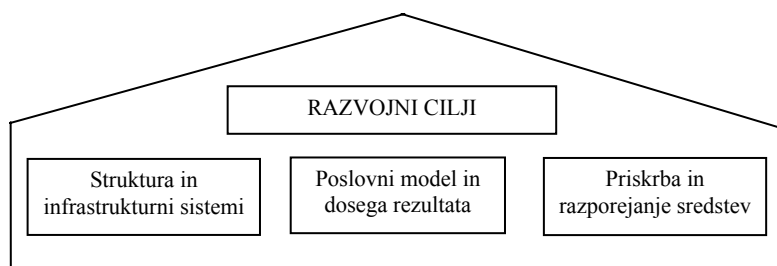
kot ostala sredstva, saj je skoraj enako, če športnik nima dovolj talenta, dovolj finančnih sredstev za izvajanje treninga ali primerne infrastrukture. Vse to in še več je potrebno, da se kot celota odraža v končnem rezultatu. Sam poznam kar nekaj kolegov, ki so morali zaradi finančnih težav predčasno končati kariero, pa čeprav so bili zelo nadarjeni (talent) in so torej imeli dobro gensko podlago za uspeh. Vsekakor je pri vrhunskem športniku treba sestaviti celoten mozaik, da je na koncu slika popolna. Če ni vse popolno, tudi končni rezultati ne morejo biti popolni.

2.4 Razvojni cilji razvoja vrhunškega športnika

Razvojni cilji vključujejo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej ter so podrejeni smotru oz. smotrom organizacije. Razvojni cilji naj bodo primerni za uresničevanje – opredeljeni glede obsega in vsebine, časovnega poteka in nosilcev oz. izvajalcev, sredstev ipd. ter razvrščeni po pomembnosti, povezanosti in času za njihovo doseganje (Biloslavo 2006, 172).

Enako velja za vrhunškega športnika, zato bom v nadaljevanju predvsem predstavil, kaj uvrščam med razvojne cilje pri razvoju vrhunškega športnika v praksi.

Slika 2.4 Razvojni cilji razvoja vrhunškega športnika



2.4.1 *Struktura in infrastrukturni sistemi*

Členjenost (struktura, zgradba) je ogrodje, lupina, nosilna konstrukcija organizacije, je prvi pogoj za delovanje organizacije, vendar sama zanj ni dovolj. Struktura je statična, dinamični vidik so procesi, dejavnosti managementa v organizaciji. V nasprotju z zgradbo živega bitja ali tehnične naprave je zgradba organizacije nevidna, nanjo kažeta le delovanje in vedenje organizacije (Biloslavo 2006, 205)

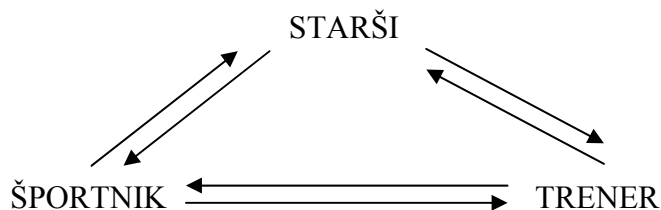
Sistem za načrtovanje in nadziranje je sistem formalnih in neformalnih postopkov ter pravil za snovanje ciljev in strategij ter nadziranje doseganja ciljev, za katere se organizacija zavzema (Biloslavo 2006, 255).

Pri vrhunskem športniku sem med strukturo in infrastrukturne sisteme uvrstil ravno povezanost staršev, športnika, trenerja, društva in šole ter na drugi strani sistem ciljev.

Predvsem pri športu mladih gre za tri pomembne elemente, kot to opisuje (Tušak 2003, 82): starši–otroci–trener. Trener nastopi tu kot vezni člen, in to v trikotni povezavi

(kot to prikazuje slika 2.5), saj je tako možno neposredno komuniciranje vseh treh. Takšen trikotni model predstavlja neposredno sodelovanje vseh treh strani, tudi prisotnost staršev na treningih, tekmovanjih in pogovorih s trenerjem. To korelacijo je v anketi narisal tudi eden od trenerjev, kar dokazuje, da se nekateri vendarle držijo teh smernic. Skozi kooperativnost, komunikacijo in razumevanje je moč ustvariti zadovoljnega in sposobnega športnika in to mora biti naš cilj.

Slika 2.5 Strukturna korelacija



Vir: Tušak 2003, 83.

Poleg zapisov v literaturi sem tudi sam izkusil, da je celo najbolj kritično področje razvoja mladih športnikov prav odnos trener–otrok. Tu je zelo pomembno, da so trenerji sposobni trenirati otroke, jih pravilno usmerjati, poznati tudi tehnike motivacije, ne glede na izobrazbo, saj mora imeti šport rad in mora rad opravljati svoje delo. Ob tem je pomembno nenehno vrednotenje in ocenjevanje skupnega dela. Zelo dobro bi bilo tudi, če bi se trenerji vprašali, ali morda česa vendarle ne znajo oziroma nimajo vedno vsega prav. Ljudje pričakujejo, da bo trener strokovnjak na svojem področju, kar pa je v praksi velikokrat ravno obratno in s tem povzročajo nekateri trenerji ne malo škode tako športnikom in njihovim družinam kot tudi športu (Tušak 2003, 94).

Uspešnost športnika je odvisna tudi od psihološke stabilnosti in naravnosti trenerja. Trener ima v odnosu do športnika zelo pomembno vlogo, zato je zelo pomemben način izvedbe procesa treninga v odnosu do športnika. Trener mora biti predvsem dober psiholog, saj ne sme prihajati do zaničevanja ali do pomanjkanja poslušnosti za športnikove dejanske sposobnosti in potrebe glede razvoja. Trener se mora zavedati, da s svojim obnašanjem in izvajanjem treninga zelo vpliva tudi na motivacijo športnika, če njegov razvoj ni pravilen oziroma razvoj športnika ni usklajen s športnikovimi pričakovanji (Cassidy, Jones in Potrac 2004, 82–89).

Sodelovanje trenerja, staršev in športnika se mora navezovati na cilje. Vsak športnik ima nek cilj oziroma bi ga moral imeti, saj sicer ne trenira zase, pač pa za nekoga drugega. Osnovni cilj vsakega športnika je doseči zmago.

Cilj je zaželeno stanje ali dosežek, nekaj kar si prizadevamo doseči. Cilj, ki ga ni mogoče meriti, je lahko koristna usmeritev, ni pa uporaben za konkretno obvladovanje organizacije (Biloslavo 2006, 174).

Športnikovi cilji morajo biti dosegljivi in tudi merljivi, saj je od njih odvisno tudi njegovo napredovanje. Slednje se odraža predvsem v primerih, ko športnik sestavi načrt ciljev za prihajajoče sezone in ga predstavi morebitnim sponzorjem. Za dobrobit vseh strani je dobro, da cilje podpre tudi trener oziroma društvo, vendar morajo biti ti predhodno usklajeni, saj lahko v nasprotnem primeru nerealni cilji pokažejo negativne učinke za vse udeležence. Predvsem je to pomembno pri sponzorjih, saj se lahko kaj hitro izgubi zaupanje, kar lahko privede tudi do stagnacije oziroma nazadovanja v rezultatskem razvoju. Prav zato mora biti nadzorovanje ciljev konstantno in mora potekati s sodelovanjem trenerjev in ekipe. Nadzor mora spremljati tako športnik kot tudi trener ter seveda tudi spremljevalna ekipa. V praksi se je pokazalo, da je cilje najbolje določiti skupaj s celotno ekipo, pod pogojem, da je ustrezno upoštevana športnikova volja. Tako se izognemo neprijetnim situacijam in težavam na poti do uspeha. Športnik mora podati svoj cilj, ki ga potem skupaj s trenerjem in ekipo oblikuje glede na časovna razdobja. Najbolje je, da izdelava načrt dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih ciljev.

Seveda ciljev tudi pri športniku ni moč načrtovati natančno, še posebej ne dolgoročnejših. Zato je dobro tudi pri športnikih cilje načrtovati alternativno, kot to omenja Biloslavo (2006, 173) za podjetja, si poleg srednjega cilja zastaviti tudi višji cilj ob ugodnem razpletu in nižjega ob neugodnem ter morda tudi kakšnega za katastrofalne okoliščine (poškodba), čeprav si športniki slednjih ne postavljamo, saj v takih primerih najpogosteje sledi konec športne kariere vrhunškega športnika.

2.4.2 Poslovni model in dosega rezultata

Poslovno model opisuje, kako organizacija ustvarja vrednost za svoje vplivne udeležence, zlasti odjemalce in dobavitelje, s pozicioniranjem vzdolž panožne verige vrednosti. Poslovni model je odgovor na tri ključna vprašanja: (1) Kakšne koristi organizacija ponuja odjemalcem – katere proizvode ponuja? (2) Kdo so odjemalci, ki jim organizacija ponuja koristi? (3) Katere dejavnosti organizacija pri tem izvaja? Ključnega pomena je, da se organizacija odloči, na katerem segmentu trga bo delovala in kako (Biloslavo 2006, 287).

Pri vrhunškem športniku je enako kot pri podjetju, saj bi moral športnik na trgu nastopati kot izdelek, za katerega je prav tako treba narediti načrt, kako in kje ga prodajati. To opisuje tudi Shank (1999, 17–18) ki pravi, da so športniki, ki tekmujejo, lahko tudi končni izdelki za prodajo. Trenutno najbolj znan takšen fenomen športnega produkta je igralec golfa Tiger Woods, ki združuje vse potrebne elemente dobre osebnosti (čeden, mlad, združuje več ras v sebi) najpomembnejše pri vsem pa je to, da ima talent. V takšni obliki je veliko lažje na svojo stran pridobiti tudi sponzorje, saj je »izdelek« pravi za trženje. Omenja tudi nasprotje Woodsu, kjer pravi, da športniki sami zase pravijo, da so zabavljaci in ne toliko športniki – tu daje za primer Dennisa

Rodmana, slovitega ameriškega košarkaša. Seveda ameriškega športa ni mogoče primerjati s slovenskim, lahko pa povzamemo določene smernice tudi kot razmišljanje o razvoju poslovnega modela za primer slovenskega vrhunkega športnika.

Poslovni model pri športniku naj bi poizkušal športnika predstaviti javnosti z ustvarjeno njegovo celotno grafično podobo. To pomeni, da bi nastopal na trgu prepričljivo, izvirno in z namenskim sporočilom z natančno usmerjenim medijskim načrtom, z domišljeno izbranimi oglaševalskimi orodji, s pregledno zasnovanim finančnim ogrođjem ter s skrbnim nadzorovanjem stroškov in merjenjem učinkovitosti, kar je značilno za upravljanje celostne grafične podobe v športu (Retar 2006, 91).

V tem delu moramo vedeti, kam se želimo razvijati in naše mesto v prihodnosti tudi videti. Poleg športnika je tu tudi celotna ekipa, ki mora stremeti k istemu cilju. Pri vrhunskem športniku je od njega odvisno, kako dolgo bo deloval, vsekakor pa so naravne meje starosti, za katere vemo, da ni več moč dosegati vrhunskih rezultatov pri posameznih športih. Ravno zaradi tega mora biti načrt razvoja dobro zasnovan, medsebojno usklajen in naravnan tudi v smeri nadaljnjega razvoja in možne nadgradnje. Šugman (2006, 172–173) govori tudi o harmoniji in notranjem usklajevanju pri doseganju ciljev in uveljavljanju lastnih interesov. Zaradi slednjega lahko kaj hitro propade tudi načrt, pri harmoniji pa se je najlaže odzivati na spremembe v okolju, ki se v času, ki je na voljo tovrstnim organizacijam in športnikom, lahko kaj hitro sprevržejo v njihovo škodo.

Zato je nujno, da je politika razvoja društva in zveze naklonjena temu in podpira takšno nastopanje na trgu. Pri izdelavi moje celostne grafične podobe mi je pomagala ekipa ljudi, s katero še danes sodelujem. Izdelali smo moj logotip v obliki plavalca, mojo osebno spletno stran, strategijo poročanja medijem o mojih uspehih in strategijo zbiranja finančnih sredstev. Pri slednjem mi je pomagal tudi oče, ki še danes deloma skrbi za te zadeve. Moj način nastopanja na trgu je bil edinstven v slovenskem plavanju in sem bil edini slovenski plavalec, ki sem imel izdelano takšno celotno podobo, čeprav nisem dosegal tako vrhunskih rezultatov.

Pri poslovnem modelu je treba najti skupen jezik tudi z društvom. V mojem primeru na noben način nisem uspel najti skupnega jezika s tedanjim vodstvom kluba, saj po njihovi presoji društvo od mene ni imelo nobene koristi, kljub temu, da sem bil najboljši plavalec v zadnjih nekaj letih in sem kazal možnost napredka in nadaljnjega razvoja. Vrhunski športnik lahko za društvo predstavlja korist v smislu, da si društvo pridobi čim več mladih športnikov zaradi njegovih rezultatov in prepoznavnosti v javnosti, pod pogojem, da v društvu skrbijo za dobro promocijo in prepoznavnost športnika (to nalogo lahko opravlja tudi manager za društvo ob sklenjenem dogovoru). Za izvajanje takšnega načina delovanja društva je pomembno, da društvo vrhunskemu športniku nudi podporo in ga pri njegovem razvoju ne ovira. V mojem primeru je bilo

cel kup nasprotovanj, saj vodilnim v društvu ni bilo po godu imeti znotraj društva športnika z izdelanim poslovnim načrtom pod znamko tedanjega društva.

2.4.3 Priskrba in razporejanje sredstev

Organizacija svoje potrebe po finančnih sredstvih krije ali iz lastnih virov (nerazdeljeni dobiček) ali preko spreminjanja sredstev (odprodaja nepremičnin ali zemljišč) ali iz tujih virov (dokapitalizacija, posojila, izdajanje vrednostnih papirjev). Sredstva nato razporeja med kratkoročne in dolgoročne, bolj ali manj tvegane ter za učinkovitost in uspešnost organizacije bolj ali manj koristne namene (Biloslavo 2006, 292).

Pri vrhunskem športniku je nekoliko drugače, saj za zagotavljanje sredstev skrbijo najprej starši, nato društva in nacionalne panožne športne zveze, ki nato prerazporejajo sredstva. Za športnika bi to morali početi managerji oziroma agenti, ki bi zastopali športnikove interese znotraj društva. Predvsem zato, ker športnik nima dovolj časa za razvoj teh načrtov in zastopanje interesov na trgu in ker poslovni svet potrebuje osebo, ki združuje bistvo poslovnega preživetja (Šugman 2006, 233). Tudi 76 % vseh anketirancev v moji raziskavi se strinja s tem, da bi vrhunski športnik potreboval športnega managerja. Šugman še pravi, da se je, odkar je športna dejavnost postala (dober) športni posel, pojavila tudi potreba po športnih managerjih. Za managerje vrhunskih športnikov je pomembno, da zberejo ljudi oziroma organizirajo delovanje med trenerjem, športnikom, društvom in panožno zvezo ter jih uspešno vodijo in prepričajo, naj podredijo svoje posamične interese širšim skupnim interesom in ciljem v smislu nestrokovnega športnega dela razvoja, pač pa vsega, kar spada zraven (pojavljanje v medijih, zbiranje sponzorskih sredstev, nastopi na mednarodnih tekmovanjih ipd.).

Ne nazadnje je lahko športni manager tudi skupina strokovnjakov vsak za svoje področje – trener (maser, psiholog, strokovnjak za prehrano) kot strokovni del, športnik kot izvajalec, društvo in panožna športna zveza kot krovna organizacija in manager kot koordinator vseh, ki mora pri posameznikih odkriti praznine in jih nadomestiti z drugim osebjem. Hkrati pa je njegova naloga, da poišče tudi skrite potenciale posameznika, saj bo končni dosežek rezultat vzajemnega sodelovanja (Šugman 2006, 268). Sam se bolj nagibam k tovrstnemu vodenju in delovanju, saj bi preveliko ločevanje med posameznimi odgovornimi osebami lahko povzročalo še večje težave, kot bi bile sicer.

Pri tem je manager kot kapitan ladje. Odgovoren je za poslovanje organizacije, za zaposlene, skratka za vse aktivnosti, povezane v organizaciji (Šugman 2006, 257).

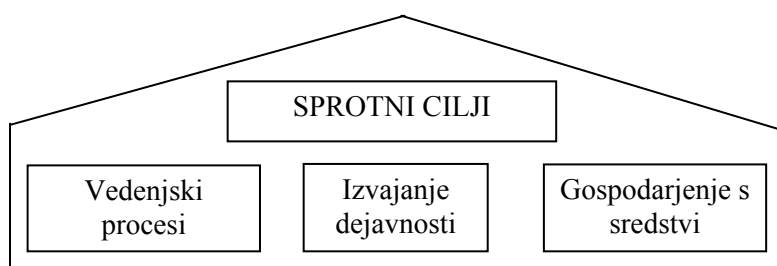
Dobro opisuje Carter (2003, 85) v svoji knjigi, ko pravi, da mora manager oziroma agent prepoznati pravi trenutek in pravilno tehniko približevanja športnika javnosti, kot je to storil Mark Steinberg, manager Tigerja Woodsa, ko mu je rekel, da je čas, da se začne smežati in se obračati k občinstvu ter ne več samo izvajati popolnih udarcev, kar

je popolnoma prevzelo zainteresirano javnost in tako povečalo njegovo prepoznavnost in priljubljenost, kar se je odražalo tudi na poslovni ravni.

2.5 Sprotni cilji razvoja vrhunškega športnika

Sprotna politika je politika tako za danes kot za jutri, kjer morajo biti v strategijo zajete dejavnosti inoviranja (snovanje novosti), proizvodjanja (oskrba proizvodnje z vložki) in trženja (Biloslavo 2006, 339). Enako velja za vrhunškega športnika, tako da sem tudi tu predstavil posamezne elemente znotraj sprotnih ciljev, za katere menim, da veljajo pri strateškem modelu razvoja vrhunškega športnika.

Slika 2.6 Sprotni cilji vrhunškega športnika



2.5.1 Vedenjski procesi

Znotraj organizacije potekajo različni procesi, ki jih lahko na splošno razdelimo v tri skupine: dejavnostni procesi (obsegajo temeljito dejavnost organizacije – razvoj, proizvodjanje in trženje proizvodov), vedenjski procesi (preučevanje vzorcev vedenja zaposlenih) in procesi spreminjanja (kako raste, se prilagaja, razvija in tudi zamre ob neugodnem razpletu) (Biloslavo 2006, 339).

Pri vrhunskih športnikih gre za popolnoma iste procese, le v nekoliko drugačni obliki. Dejavnostni procesi so pri športniku tisti, ki dajejo bistvo športnikovega delovanja. Tako morajo vrhunski športniki imeti predvsem kakovosten razvoj, za kar je najbolj pomembna družina. V teoriji se omenja, da je zelo pomemben tudi osebni razvoj športnika.

Razvoj osebnosti sledi dialektičnim načelom na osnovi nasprotij med zavestnim delom osebnosti in individualnim in kolektivnim nezavednim. V času razvoja posameznik postopoma ozavešča individualno in tudi elemente kolektivnega nezavednega in jih vgrajuje v svojo osebnost, kar imenujemo kot proces individualizacije. (Tušak 2003, 40)

Za vrhunškega športnika velja, da mora biti vztrajen, mora imeti voljo do dela in trdo trenirati, biti predan svojemu športu, s čimer se strinja tudi 69 % anketirancev v moji raziskavi. To se pri športniku kaže kot proizvodjanje rezultata, s čimer se lahko nato rezultati tudi tržijo pri sponzorjih.

Vedenjski procesi se lepo dopolnjujejo z dejavnostnimi procesi, saj brez vztrajnosti in volje do dela športnik ne more »ustvarjati« rezultatov, tako da sta ta dva procesa pri športniku združena oziroma se enakovredno dopolnjujeta in nastopata kot enako pomembna.

V procesu športne vadbe imamo vedno opravka z nepredvidljivim sistemom, saj učinka vadbe, ki jo predpišemo športniku, ne moremo predvideti dovolj natančno (Ušaj 2003, 18). Tako se proces spreminjanja pri športniku odraža kot proces, ki ga mora predvsem trener prilagajati glede na športnikove potrebe (bolezen, stagnacija ipd.), saj mora biti športnik takrat sposoben sprejeti proces spreminjanja načina treninga, da bi dosegel želeni rezultat oziroma zastavljeni cilj.

2.5.2 *Izvajanje dejavnosti*

Vsako izvajanje je pravzaprav storitev, le da je bilo po tradicionalnem pojmovanju ločeno od uporabnikov dobrin. To je dobro s stališča večje učinkovitosti in slabo zato, ker lahko postane proizvodnja svet zase (Biloslavo 2006, 307).

Pri vrhunskem športniku je izvajanje dejavnosti takšno, da vsak izmed ekipe sledi cilju športnika in tako izvaja svojo dejavnost. Najpomembnejši del je zagotovo športnikova dejavnost – izvajanje vadbe oziroma trening. Vendar, ker govorimo o vrhunskem športniku, je tu še cela vrsta drugih dejavnosti, ki morajo biti izvedene čim bolj popolno in v celoti. Predvsem morajo udeleženci izvajati svoje dejavnosti po dogovorjenih in zastavljenih smernicah pred pričetkom delovanja oziroma sodelovanja.

Najbolj pomemben del celotnega izvajanja je zagotovo *proces športne vadbe*. To najbolje opisuje v svoji knjigi Ušaj (2003, 21), ki pravi, da je izmed bolj ali manj pomanjkljivih definicij mogoče izbrati definicijo Dietricha Haareja kot klasično in tisto, ki dokaj dobro povzame mnoge značilnosti sistema športne vadbe.

Športna vadba je tako po znanstvenih, zlasti pedagoških načelih zgrajen proces športnega izpopolnjevanja, ki z načrtnim in sistematičnim delovanjem učinkuje na takšno tekmovalno zmogljivost, ki omogoča športniku najvišje tekmovalne dosežke v izbrani športni disciplini. (Haare 1973)

Če se vsi udeleženci tega zavedajo, potem ni prevelike bojazni, da tudi sami ne bi mogli izvajati svojih dejavnosti.

Druga dejavnost se lahko začne izvajati šele, ko je izpolnjena prva in se odraža v rezultatih, ki jih je mogoče nadalje razvijati in nadgraditi. Tako se lahko začne izvajati druga dejavnost – trženje. Trženje se lahko izvaja na več načinov. Prvič se lahko gleda samo športnik kot izdelek, lahko je zajet športnik in društvo ter športnik na nacionalni ravni, za kar je treba izdelati popolnoma različne programe trženjskega pristopa, oziroma jih je treba pravočasno, skladno z razvojem rezultata preoblikovati in razviti do stopnje, ko jo je možno tržiti za posamezni del. Menim, da je treba pripraviti takšen

načrt trženja športnika, da posledično ustvarja koristi tako za društvo kot zvezo in nenazadnje tudi promocijo športne panoge. Vsaj v sistemu, kakršnega imamo trenutno v Sloveniji. Dobrodošlo je tudi vključevanje lokalne skupnosti.

Pri trženju vrhunškega športnika je zame pomembno, da bi se vsak vrhunski športnik s poslovnim interesom osredotočil na izdelavo in sistem trženja blagovne znamke oziroma iskanje tržne niše na trgu. O tem govori kar nekaj literature, predvsem za športnike v tujini. Carter (2003, 84–90) govori o tem, da je kar nekaj vrhunskih športnikov ustvarilo svoje blagovne znamke znotraj podjetij ali pa samo svojo osebnost kot takšno. Tako navaja primer košarkaša Michaela Jordana s svojo znamko obutve, sodelovanja z Looney Tunes podobami v risani seriji Space Jam. Nato navaja tudi uspeh teniške igralko Anne Kournikove, kjer športni rezultati nimajo veliko zaslug za njen prodor izven športnih igrišč. Podrobno opisuje tudi primer kolesarja Lancea Armstronga, ki je s svojo ekipo bolj kot kolesarjenje ljudem predstavljal povratek po bolezni in sposobnost tekmovanja na najvišji ravni. Vse to so primeri, kako se da z dobrim trženjskim načrtom tudi zaslužiti, saj so vsi omenjeni športniki zaslužili ogromne vsote denarja. Za način in izvedbo trženja je treba tudi pri športniku izvesti vse elemente trženja, kot to velja za podjetja. Trženje vrhunškega športnika je treba izvajati kot proces menjave in ne kot proces prodaje. O podrobnih elementih trženja, ki za moj model v tej fazi razvoja niso pomembni, si lahko podrobneje preberemo v literaturi. Vsekakor menim, da v Sloveniji ne moremo kopirati modelov, kot jih poznajo v tujini, ker živimo v drugačni družbi in bi zato bili potrebni tudi inovativni pogledi pri trženju.

Tretja dejavnost – raziskave in razvoj oziroma inovacije na področju treninga, trženja in delovanja v športu. Da bi dosegli to stopnjo, morata tako športnik kot trener slediti neprestanemu razvoju pri svojem delu. S tem mislim, da je nujno, da trener sledi izboljšavam na področju razvoja novih tehnik treniranja, novih vadbenih in tekmovalnih pripomočkov v obliki opreme ter na področju novih metod pridobivanja analiz stanja športnikovega razvoja telesa. Poleg tega morajo biti raziskave usmerjene tudi v smeri prehrabnih dopolnil, še posebej v primeru uporabe substanc, ki lahko kaj hitro pridejo na listo za športnike prepovedanih poživil. V praksi obstaja kar nekaj primerov, ko trenerji in športniki niso spremljali razvoja na tem področju, in so bili pozitivni na substanci, ki je bila pred nedavnim dovoljena v manjših količinah, medtem ko so na drugi strani nasprotne ekipe že uporabljale nove substance, za katere nekateri niso vedeli, da jih lahko uporabljajo. Ravno tako je trenutno najbolj aktualen ravno razvoj plavalnih kopalk, kjer so že dovoljene kopalke prepovedali in nekaterim plavalcem razveljavili rekorde. Sicer je tu moje mnenje, da športniki ne bi smeli jemati ne poživil za treniranje in ne kopalk, ki so bolj plavalne obleke, ker v primeru substanc skoraj vedno zmaga tisti, ki ima za sabo boljšo ekipo in več finančnih sredstev, na primeru kopalk pa tisti, ki nima popolne plovnosti. Čeprav je to velikokrat enako tudi v poslovnem svetu in pri razvoju podjetij z večjim znanjem in denarjem, se pri športu to

ne bi smelo dogajati. Inovacije bi morale temeljiti na konkurenčnem in poštenem napredku v dobrobit športa, kar je pri plavanju nekoliko ušlo iz vajeti svetovni plavalni zvezi, kar se sedaj kaže v prepovedi že dovoljenih kopalk.

2.5.3 Gospodarjenje s sredstvi

Za uspešnost organizacije so finančna sredstva in gospodarjenje z njimi lahko ključnega pomena. Pri nepridobitnih organizacijah to pomeni uresničevanje koristi za vplivne udeležence znotraj finančnih omejitev. Uspešnost gospodarjenja s sredstvi presojamo z merili, kot so proizvodnost, gospodarnost, donosnost in likvidnost (Biloslavo 2006, 339).

Žal je tako, da se v svetu vse začne in ustavi pri denarju. Ravno to je tisto področje, ki je najbolj pereče in hkrati tudi mamljivo za nekatere udeležence pri športnikovem razvoju, še posebej pri razvoju vrhunškega športnika. Predvsem mislim tukaj na društva, še veliko bolj pa na nacionalne panožne športne zveze in pri nekaterih tudi agente. Tudi sam sem se srečeval pri svojem razvoju s težavo, da so ravno sredstva in gospodarjenje z njimi bila največji problem mojega delovanja, predvsem v očeh odgovornih oseb znotraj društva. Financiranje društev in nacionalnih panožnih športnih zvez je zgodba zase, vendar je v Sloveniji glede financiranja dokaj dobro poskrbljeno za tiste, ki želijo delovati v skladu z načeli dobrega gospodarjenja. Vendar, ker ni prave gospodarnosti (tudi zaradi volonterskega delovanja društev) in se srečujemo tudi s pomanjkanjem strokovnega osebja, se sredstva velikokrat nepregledno in netransparento porazgubijo med udeležence. Tudi meni so očitali, da sem strošek za društvo, medtem ko so mi zbiranje lastnih sponzorskih sredstev in razpolaganje z njimi omejevali in prepovedovali. Vrhunski športnik nikakor ni strošek za društvo, če želi odgovorno delati in delovati na področju športa namensko za to institucijo. Če pa so društva vezana samo na sredstva države in občine, potem vrhunski športnik res lahko predstavlja strošek, vendar potem to društvo ne deluje v skladu z Zakonom o športu (Ur. l. RS, št. 22/1998), ki že v svojem drugem členu omenja, da javni interes v športu obsega naloge nacionalnega in lokalnega pomena v vseh segmentih športa, ki se opredelijo v Nacionalnem programu športa in programih športa lokalnih skupnosti, kjer je omenjen tudi vrhunski šport kot priprava in tekmovanje športnikov.

Podobno se dogaja tudi na nacionalnih panožnih zvezah, zato se vse več vrhunskih športnikov odloča za samostojno pot, vendar zveze nad tem niso navdušene in jim tega ne dovoljujejo prav z veseljem. V zadnjih letih je tudi v slovenskem vrhunskem športu moč zaznati, da uspevajo predvsem športniki, ki so šli na »svoje« in delujejo s svojo ekipo mimo zveze oziroma z minimalno pomočjo zveze (Tina Maze, Teja Gregorin, Jernej Damjan idr.). Sicer vsi primeri niso enaki, vendar je moč med njimi potegniti vzporednice. Seveda sam vrhunski športnik ne more rešiti tega problema drugače, kot da se poskuša na lep način dogovoriti z društvom oziroma panožno zvezo za dobro

sodelovanje ali za nemoteno delovanje posameznika pod okriljem zveze, znotraj katere deluje samostojno in s svojo ekipo. Vsekakor je lažje voditi manjšo ekipo, vendar bi tudi s pravim pristopom in malce manjšim pohlepom po denarju društva in zveze delovala nemoteno in predvsem v dobrobit športnikov in vrhunskih športnikov, tako da bi bilo dovolj sredstev tako za mlade športne navdušence, ki šele stopajo na igrišča, kot tudi za vrhunske športnike ob pomoči sponzorjev. Ponovno bi bilo to najlažje rešljivo s profesionalizacijo posameznih športnih panog, kot to poznajo v tujini.

3 STRATEŠKI RAZVOJ ŠPORTNIKA V PRAKSI

3.1 Raziskava

Za vsakega športnika, ki želi postati vrhunski športnik, je pomembno, da ima na začetku zastavljen cilj, ki ga želi v športu doseči. Sam sem se na svoji poti pri razvoju v vrhunškega športnika srečeval z nešteto težavami. V raziskavi sem poskušal poiskati nekaj odgovorov, in sicer o tem, kaj vse se zdi anketirancem pomembno za razvoj vrhunškega športnika.

Ugotoviti, kakšne so potrebe in želje uporabnikov glede strateškega razvoja vrhunskih športnikov, ni enostavno. Predvsem zato ne, ker je veliko različnih skupin ljudi, ki drugače gledajo na tako specifično zadevo, kot je strateški razvoj vrhunškega športnika. Sam sem na lastni koži preizkusil, kako težak je lahko razvoj športnika, če zanj ni narejena strategija razvoja v smislu vseh dejavnikov in skupin, s katerimi se srečuje športnik pri svojem razvoju.

Za bolj temeljit pregled mnenj sem se odločil, da poleg rezultatov, pridobljenih skozi raziskavo, predstavim tudi svoje poglede in mojo strategijo razvoja. Pri zasnovi vprašalnika sem upošteval, da bi z analizo rezultatov raziskave prišel do podkrepljenih trditev, ki jih zagovarjam že celotno obdobje, odkar se resneje posvečam moji športni panogi in bi s pomočjo mojih ugotovitev lahko tudi komu pomagal pri njegovem razvoju z izdelanim strateškim načrtom za vrhunškega športnika.

Raziskava je bila narejena v februarju 2009 na območju celotne Slovenije. Za potrebe raziskave sem uporabil anketni vprašalnik. Ciljna populacija so bili predvsem dijaki in študentje ter drugi anketiranci ne glede na to, ali so športniki ali ne.

Namen raziskave je bil opredeliti stališče anketirancev do potreb po strateškem razvoju vrhunskih športnikov.

Pri sestavljanju anketnih vprašanj sem se poskušal osredotočiti na vse dejavnike, ki vplivajo na športnikov razvoj oziroma njegov prehod do vrhunškega športnika. Sestavil sem enak anketni vprašalnik za vse anketirance ne glede na to, ali gre za športnika ali ne. S tem sem želel pridobiti celotno sliko o tem, kako gledajo anketiranci na strateški razvoj vrhunškega športnika.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestih vprašanj zaprtega tipa, pri katerih so imeli anketiranci na voljo vnaprej določene odgovore, ter iz treh dodatnih vprašanj, na katera so lahko anketiranci sami odgovarjali. Pri štirih vprašanjih je bil možen samo en odgovor, pri dveh anketnih vprašanjih pa je bilo treba oceniti stopnjo strinjanja s predlaganimi trditvami glede na pomembnost tematike.

Anketa je bila anonimna. Za podrobnejši statistični pregled odgovorov je vprašalnik zahteval tri podatke o anketirancu, in sicer navedbo spola, starosti in njegovega statusa (športnik, starš, trener, se ne ukvarjam s športom, drugo).

Tak način ankete je bil najracionalnejši, dokaj hitro izveden, obenem pa se mi je zdel tudi najprimernejši tudi zaradi nekaterih opisnih vprašanj, na katera je težko dobiti iskren odgovor. Anketirancem sem razposlal 250 anketnih vprašalnikov, od katerih je bilo vrnjenih 205 izpolnjenih vprašalnikov. Dosegel sem 82 % odzivnost.

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 54 športnikov, 11 staršev, štiri trenerji, 83 anketirancev se ne ukvarja s športom, in 51 drugih (dijaki, študenti, rekreativci). Delež anketirancev moškega spola predstavlja 27 %, ženskega pa 73 %.

Odgovore bom nato prikazal tabelarično, grafično ali slikovno in opisno. Na podlagi pridobljenih podatkov bom rezultate uporabil za primerjavo z mojim primerom razvoja, primerjave s teorijo in za podrobnejšo analizo posameznih stopenj razvoja glede na spol in status anketirancev.

Z analizo sekundarnih virov pa bom dopolnil rezultate empirične analize.

Cilji v raziskovalnem delu diplome so:

- pridobiti povratne informacije za dokončno oblikovanje mojega lastnega modela razvoja vrhunškega športnika,
- potrditi oz. ovreči teoretične predpostavke v posameznih sklopih razvojnega modela vrhunškega športnika,
- ugotoviti, ali se moje lastne izkušnje skladajo z odgovori anketirancev,
- pridobiti povratne informacije, na katerih področjih bi se dalo narediti napredek k bolj kakovostnemu razvoju vrhunškega športnika.

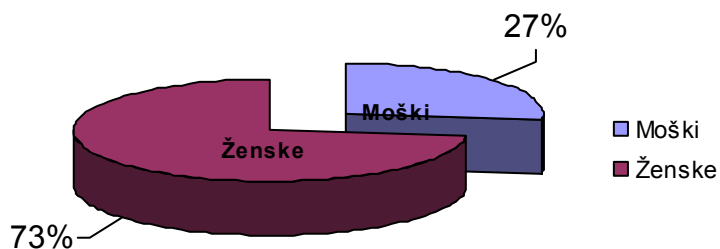
3.2 Predstavitev in analiza rezultatov

Rezultate raziskave bom predstavil po posameznih sklopih anketnih vprašanj, opisno in slikovno ter po potrebi še tabelarično. Najprej bom predstavil nekaj demografskih značilnosti anketirancev. V tem delu so zajeti zgolj odgovori anketirancev, ki so pomembni za mojo raziskavo, ostala analiza je predstavljena v prilogah.

3.2.1 Razvrstitev po spolu

Anketirance sem sprva razdelil glede na spol in starost. Med vsemi anketiranci prevladuje večje število oseb ženskega spola – 73 %, medtem ko je anketirancev moškega spola 27 %.

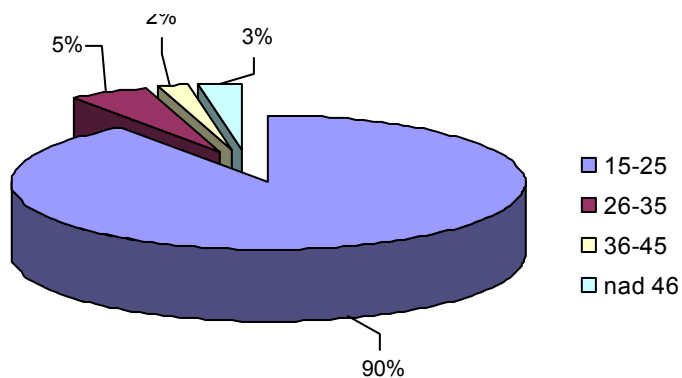
Graf 3.1 Razvrstitev po spolu



3.2.2 Razvrstitev po starosti

V naslednjem vprašanju sem anketirance razdelil po starostnih skupinah od najmlajših do najstarejših. V anketi predstavljajo največji delež ravno najmlajši anketiranci. 90 % anketiranih je starih med 15 in 25 let, 5 % med 26 in 35 let, 2 % med 36 in 45 let, 3 % pa več kot 46 let.

Graf 3.2 Razvrstitev po starosti



V tabeli 3.1 je prikazana razvrstitev anketirancev po posameznih letih starostih, glede na spol ter skupno število vseh anketirancev po posameznih letih in v celoti.

Tabela 3.1 Razvrstitev po posameznih letih starosti

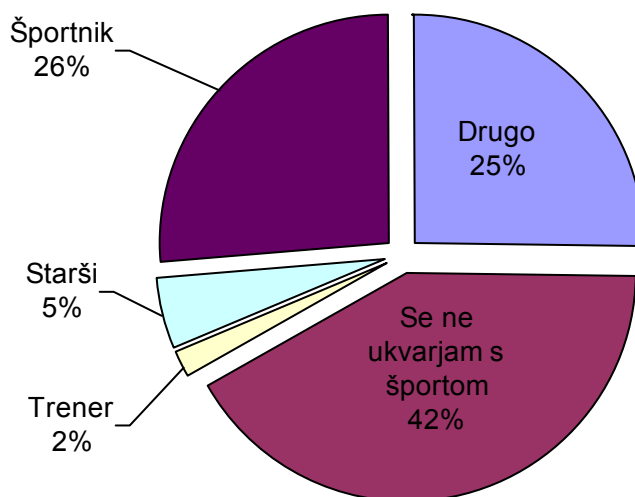
Starost v letih	Moški	Ženske	Skupaj
15	7	8	15
16	18	52	70
17	9	16	25
18	7	19	26
19	1	3	4
20	2	0	2
21	0	29	29
22	0	10	10
23	0	1	1
25	3	1	4
26	2	0	2
28	1	0	1
29	1	0	1
31	0	1	1
32	0	1	1
33	1	0	1
34	1	0	1
35	0	1	1
37	0	1	1
38	0	1	1
42	1	1	2
46	0	1	1
48	1	1	2
49	0	1	1
52	1	1	2
Skupaj	56	149	205

3.2.3 Razvrstitev po statusu

Pri opredelitvi glede statusa sem želel dobiti sliko, koliko ljudi se aktivno ukvarja s športom med vsemi anketiranci. Za podrobnejšo analizo sem uporabil spremenljivki spola. Sicer je bil tu največji delež tistih, ki se *ne ukvarjajo s športom*, in sicer 41 % (78 žensk in sedem moških). Naslednja skupina so *športniki*, ki predstavljajo 26 % vseh anketirancev (20 žensk in 34 moških). Takoj za njimi sledijo *drugi* (kamor so se pretežno uvrstili rekreativni športniki, dijaki in študentje) s 25 % (44 žensk in sedem moških). Sledijo še *starši* s 5 % (sedem žensk in štirje moški) in *trenerji* z 2 % (štirje

moški) med celotno populacijo anketirancev. Pri moških anketirancih so na prvem mestu športniki, medtem ko so pri ženskah na prvem mestu tiste anketiranke, ki se ne ukvarjajo s športom.

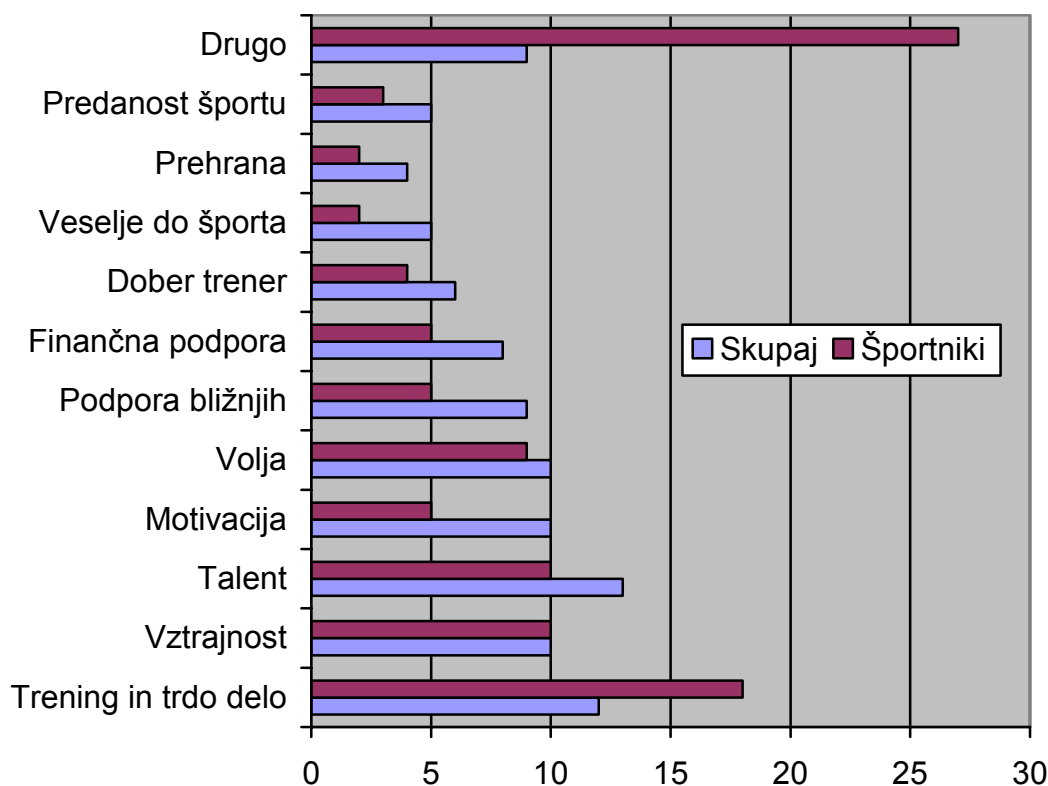
Graf 3.3 Razvrstitev po statusu



3.2.4 Osnova za razvoj vrhunškega športnika

Pri prvem vprašanju sem od anketirancev želel izvedeti, kaj je po njihovem mnenju osnova za razvoj vrhunškega športnika oziroma kateri elementi so bistvenega pomena za nastanek vrhunškega športnika. Anketiranci so napisali več elementov, zato sem po skupinah razvrščal podobne odgovore. Največ anketirancev je odgovorilo, da med najpomembnejše elemente za razvoj vrhunškega športnika spada *talent* s 25 %, nato sledijo *treningi in trdo delo* 24 %, *motivacija* 18,5 %, *vztrajnost* 18 %, *volja* 17,5 %, *podpora bližnjih* 17 %, *finančna podpora* 15 %, *dober trener* 11 %, *predanost športu* 9 % in *veselje do športa* 9 %, *prehrana* 8 % ter *drugo* 28 %. Med drugo sem uvrstil vse tiste elemente, ki so jih anketiranci tudi omenili, vendar v manjšem številu: *čas*, *počitek*, *dobri pogoji*, *vrhunška oprema*, *samozavest*, *začeti s športom mlad*, *dobri delavni pogoji*, *dobra infrastruktura*, *disciplina*, *okolje*, *spoštovanje pravil*, *samozavest*, *prijateljstvo*, *športni duh*, *uspehi*, *konkurenca*, *tekmovanja*, *začeti s športom mlad*, *zdravje*, *kondicija*, *izkušnost*, *veze in poznanstva*, *sreča*, *znanje*, *moč*, *pogum*, *znati sprejeti poraz*, *samospoštovanje* in *kritika do sebe*.

Graf 3.4 Elementi za razvoj vrhunškega športnika



Tudi rezultati raziskave potrjujejo mojo domnevo in lastne izkušnje, da je za razvoj vrhunškega športnika najpomembnejši talent skupaj s treningom in trdim delom ter vztrajnostjo. Anketiranci kot zelo pomembno ocenjujejo tudi motivacijo oziroma voljo za doseganje ciljev, kar se dopolnjuje in deluje pri športniku vzajemno. Seveda je pomembna tudi podpora staršev in bližnjih ter finančna stabilnost. Odstopanje med odgovori športnikov se kaže v tem, da se zdi športnikom najpomembnejši *trening*, nato sledi talent, vztrajnost, volja, podpora staršev, trenerjev in okolja, finance in z enakim odstotkom motivacija, cilj in veselje do športa.

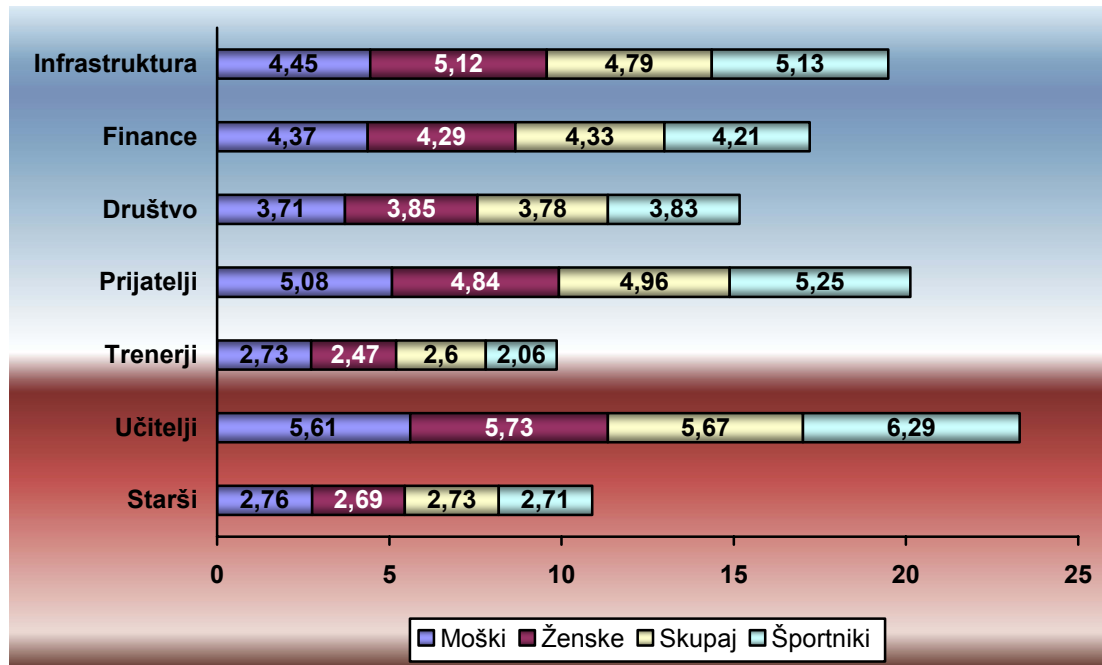
V mojem primeru je bila zagotovo najpomembnejša vztrajnost. Nato brez podpore staršev, brata in tudi šole (kasneje srednje šole in fakultete) ne bi bil zmožen dosegati rezultatov, kakršne sem. Zagotovo imam tudi nekaj talenta, sicer ne bi dosegal rezultatov, ki bi mi omogočali vzpon rezultatov. Prav tako mi ni nikoli zmanjkalo motivacije in volje do plavanja, pomanjkanje sem občutil le v infrastrukturi ter podpori društva (tudi trenerja) in kasneje v finančni nestabilnosti.

3.2.5 Dejavniki vplivov na športnikov razvoj

Pri naslednjem vprašanju sem spraševal o tem, kdo ali kaj po mnenju anketirancev vpliva na športnikov razvoj na splošno (osebe in okolje). Področja so bila naslednja: *starši, učitelji, trenerji, prijatelji, društvo, v katerem športnik deluje, finance, športna infrastruktura in drugo*. Razvrstiti so jih morali po pomembnosti od najbolj (1) ... do najmanj (8). Rezultati so bili naslednji: najbolj pomemben dejavnik po mnenju anketirancev so *trenerji* z oceno 2,6 (2,47 pri ženskih anketirankah in 2,73 pri moških anketirancih), sledijo tik za njimi *starši* z 2,73 (2,69 oz. 2,76), nato *društvo* s 3,78 (3,85 oz. 3,71), *finance* s 4,33 (4,29 oz. 4,37), na peto mesto so anketiranci razvrstili *športno infrastrukturo* s 4,79 (4,45 oz. 5,12) in *prijatelje* s 4,96 (5,08 oz. 4,84). Ženskam so prijatelji bolj pomembni kot športna infrastruktura, za moške pa je ravno obratno. Na zadnjem mestu so z najvišjo oceno pristali *učitelji* s 5,67 (5,73 oz. 5,61).

Med odgovori športnikov ni bilo zaznati večjih odstopanj od skupnih odgovorov, še največja razlika, ki jo lahko opazimo med odgovori, je pri *trenerjih*, kjer so športniki določili najvišjo oceno pomembnosti 2,06. Na zadnjem mestu tudi športniki vidijo *učitelje* z oceno 6,29, kar je v obeh primerih največje odstopanje od skupne ocene vseh anketirancev.

Graf 3.5 Dejavniki vplivov na športnikov razvoj



Med odgovori sta se pojavila tudi talent in zdravje kot pomembnejša dejavnika za športnikov razvoj. Pri tem me še posebej preseneča, da se je med vsemi anketiranci zdravje samo enkrat pojavilo na prvem mestu in tudi nasploh med odgovori. Zagotovo

pa bi se znašel nekje na najvišjih mestih, če bi ga sam umestil med odgovore, vendar se zdi očitno že samoumevno, da je to tako, dokler se ne srečamo s težavami tudi sami. Glede analize odgovorov lahko rečem, da so podobni moji presoji, čeprav sam uvrščam na prvo mesto starše, nato športno infrastrukturo in finance ter trenerje. Tudi društvo je tu zelo pomembno za razvoj. Seveda pa me je presenetil rezultat pri učiteljih, saj so morda po krivici na zadnjem mestu med vsemi prejetimi odgovori. Tu moram stopiti na v bran učiteljem, ker jim velikokrat učni program in sam šolski sistem ne dovoljujeta imeti dovolj posluha za športnike, tako da je problem predvsem v šolskem sistemu, ki je zagotovo daleč od ugodnega za razvoj vrhunkega športnika. Kot zanimivost sem zasledil tudi to, da je bilo na prvem mestu veliko odgovorov, da je športnik sam najpomembnejši in v treh primerih volja kot najpomembnejši element. Športnik se pojavi enkrat tudi na drugem mestu, na četrtem pa talent kot eden od pomembnih dejavnikov za razvoj.

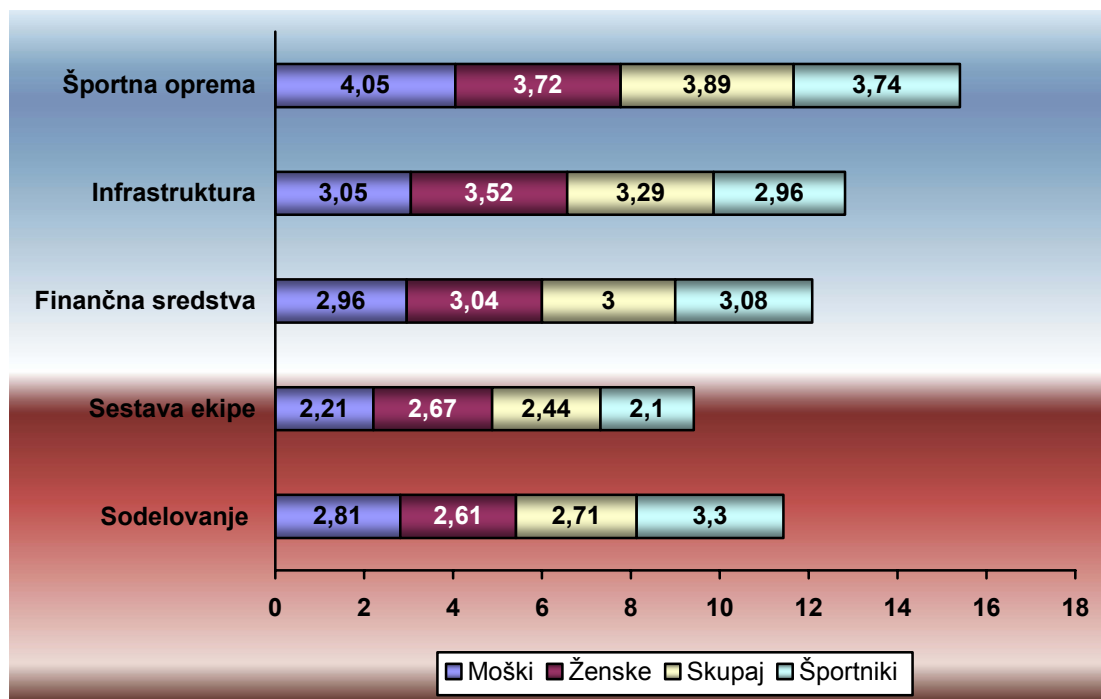
Naslednja ugotovitev je tudi zanimiva, saj so anketiranci med manj pomembne dejavnike razvoja uvrstili tudi prijatelje, čeprav lahko velikokrat zasledimo, kako malo časa imajo vrhunski športniki za prijatelje, a si vseeno želijo njihovega druženja po končani sezoni – očitno je ljubezen do športa tukaj večja in si prijatelje poiščejo znotraj panoge, kar so tudi potrdili v drugih odgovorih. Eden od trenerjev je na prvo mesto uvrstil celo prijatelje.

3.2.6 Dejavniki pomanjkanja pri razvoju športnika

Kot športnik sem se na svoji poti srečeval z različnimi dejavniki, ki so vplivali na moj razvoj. Tako sem na tej osnovi opredelil tudi naslednja področja, ki so po mojem mnenju ključna za razvoj vrhunkega športnika. To so: *sodelovanje in razumevanje trenerja s športnikom; sestava ekipe, ki skrbi za celosten razvoj* (trener, zdravnik, maser, strokovnjak za prehrano, manager ...); *pomanjkanje finančnih sredstev; neprimerna infrastruktura, športna oprema in drugo*. Anketirance sem pri tem vprašanju prosil, da z ocenami od 1 (najbolj) ... do najmanj (6) ocenijo, kaj so najbolj pogrešali oziroma kaj pogrešajo pri svojem športnem razvoju. Rezultati ankete so pokazali, da anketiranci najbolj pogrešajo *sestavo ekipe, ki skrbi za celosten razvoj* – stopnja 2,44 (2,21 pri moških in 2,67 pri ženskah). Drugo najpogostejše pomanjkanje so anketiranci zaznali v *sodelovanju in razumevanju trenerja s športnikom* – s stopnjo 2,71 (2,81 pri moških in 2,61 pri ženskah). Na tretjem mestu je pomanjkanje *finančnih sredstev* s stopnjo 3 (2,96 pri moških in 3,04 pri ženskah), sledi *neprimerna infrastruktura* s stopnjo 3,29 (pri moških 3,05 in pri ženskah 3,52), najmanj pa občutijo pomanjkanje *športne opreme* (pri moških 4,05 in pri ženskah 3,72). Pod *drugo* so anketiranci največkrat napisali prosti čas, sodelovanje s sotekmovalci, eden od anketirancev pa je podal mnenje na podlagi lastne izkušnje, da »njegov« e-šport ni prepoznava pri Olimpijskem komiteju Slovenije.

Odgovori športnikov ne prikazujejo kakšnega večjega odstopanja od ostalih rezultatov, tako da ostaja zaporedje dejavnikov pomanjkanja, s katerimi se dejansko srečujejo športniki oziroma so takšnega mnenja, enako. Podrobnejši podatki pri posameznih dejavnikih so za športnike prikazani v grafu 3.6.

Graf 3.6 Dejavniki pomanjkanja pri razvoju športnika



Rezultati so glede razvoja športa na splošno zelo slabi. Vsi podani odgovori so dobili zelo nizke ocene in niti ena skupina ne presega štiri stopnje na šeststopenjski lestvici. Presenetljiva je morda razlika med moškimi in ženskimi anketiranci glede sodelovanja s trenerji, čeprav bi lahko to razliko podprl s tem, da so moški bolj naklonjeni situacijam, kjer pogosto prihaja do konfliktov in nesoglasij zaradi moškega ega. Seveda je obdobje prehoda v vrhunski šport najpogosteje ravno v času pubertete, kjer se srečamo tudi s tem, da veliko deklet preneha s treningi in ne zahaja v konfliktne situacije oziroma so do njih trenerji nekoliko bolj prizanesljivi v težkih trenutkih. Razloge za drugačne odgovore v anketi pa gre iskati tudi v tem, da je pri ženskah sodelovalo manj žensk športnic in tako niso bile izpostavljene tovrstni situaciji v praksi, na podlagi česar bi lahko presojale tudi drugače. Sicer so rezultati odraz dejanskega stanja pomanjkanja potreb anketirancev in njihovega mnenja.

Zase lahko povem, da sem se na svoji poti srečeval z vsemi dejavniki pomanjkanja, ki so omenjeni v tej anketi. Pri prehodu v vrhunski šport nisem dosegel pravega poslušanja na relaciji: športnik–trener–društvo kar se tiče financ in moje razvojne politike. Žal je tako, da je za vrhunske rezultate treba imeti vse zgoraj naštetne elemente na zelo

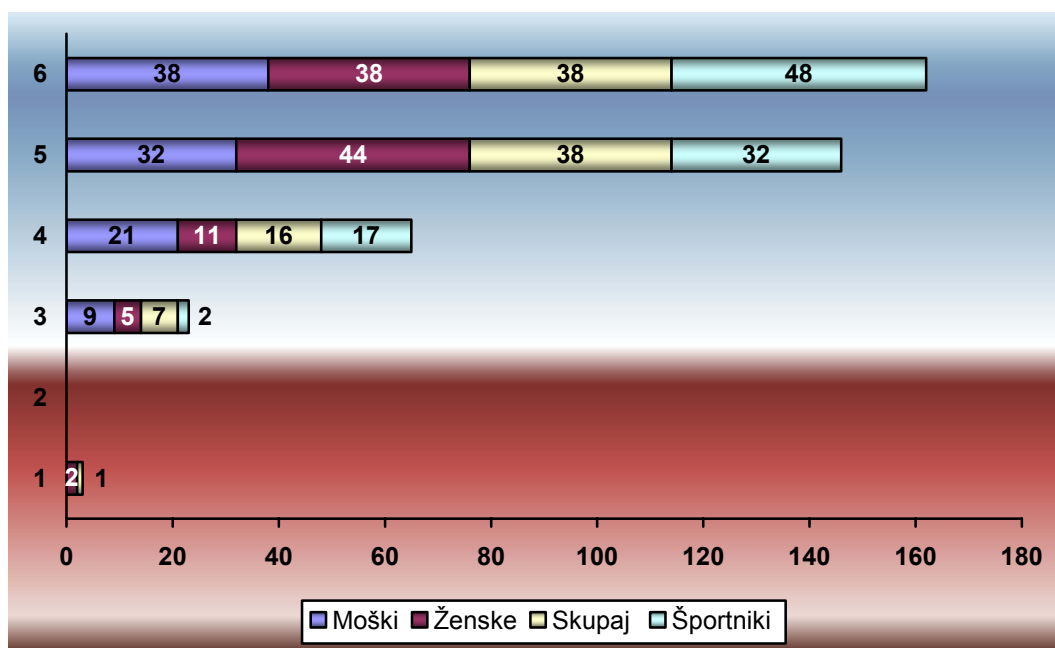
visoki ravni, saj je le tako moč doseči najboljše rezultate. Vsekakor samo športnik ni dovolj, ampak mora biti celota sposobna delovati na najvišji stopnji.

3.2.7 Pomembnost načrtnega razvoja športnika v sodelovanju z ekipo

Naslednje vprašanje se je navezovalo na prejšnje. Tu sem od anketirancev želel izvedeti, kako pomemben se jim zdi načrtni razvoj športnika v sodelovanju s celotno ekipo, kar so morali oceniti na lestvici od *malo* (1) ... *do zelo* (6). Na šest stopenjski lestvici pomembnosti je 38 % anketirancev (38 % žensk, 38 % moških) ocenilo z oceno 6, enak odstotek anketirancev 38 % (32 žensk, 44 % moških) je ocenil tudi z oceno 5. Sledi 16 % anketirancev (21 % žensk, 11 % moških) pri oceni 4, z oceno 3 je pomembnost načrtnega razvoja ocenilo 7 % anketirancev (9 % žensk in 5 % moških) in samo en anketiranec je pomembnost načrtnega razvoja ocenil z oceno 1. Za oceno 2 se ni odločil nihče izmed anketiranih.

Tudi odgovori športnikov niso nič kaj drugačni od skupnih odgovorov, le še večjo pomembnost pripisujejo načrtnemu razvoju športnika, saj kar 48 % vseh anketiranih športnikov meni, da je to zelo pomembno in so ocenili z oceno 6.

Graf 3.7 Načrtni razvoj športnika



Rezultati kažejo na to, da je načrtni razvoj športnika v sodelovanju s celotno ekipo zelo pomemben, saj je več kot 75 % vseh anketirancev takšnega mnenja.

Tudi sam menim, da je načrtni razvoj zelo pomemben. Če bi država bolj celovito pristopila k urejanju tega področja, bi lahko še več športnikov dosegalo boljše izide in

delovanje v športu bi bilo bolj pregledno. Veliko bi pripomoglo že boljše sodelovanje društev, staršev, trenerjev in panožnih športnih zvez s šolo ter med seboj.

3.2.8 *Potreba vrhunškega športnika po managerju*

Pri naslednjem vprašanju sem anketirance spraševal po tem, ali potrebuje vrhunski športnik managerja, ki bi skrbel za njegovo celostno podobo. Pri tem vprašanju sta bila možna dva odgovora, in sicer *da* in *ne*, ter možnost opisa pri posameznem odgovoru. Na to vprašanje je odgovarjalo 96 % anketirancev, od tega 143 žensk in 56 moških.

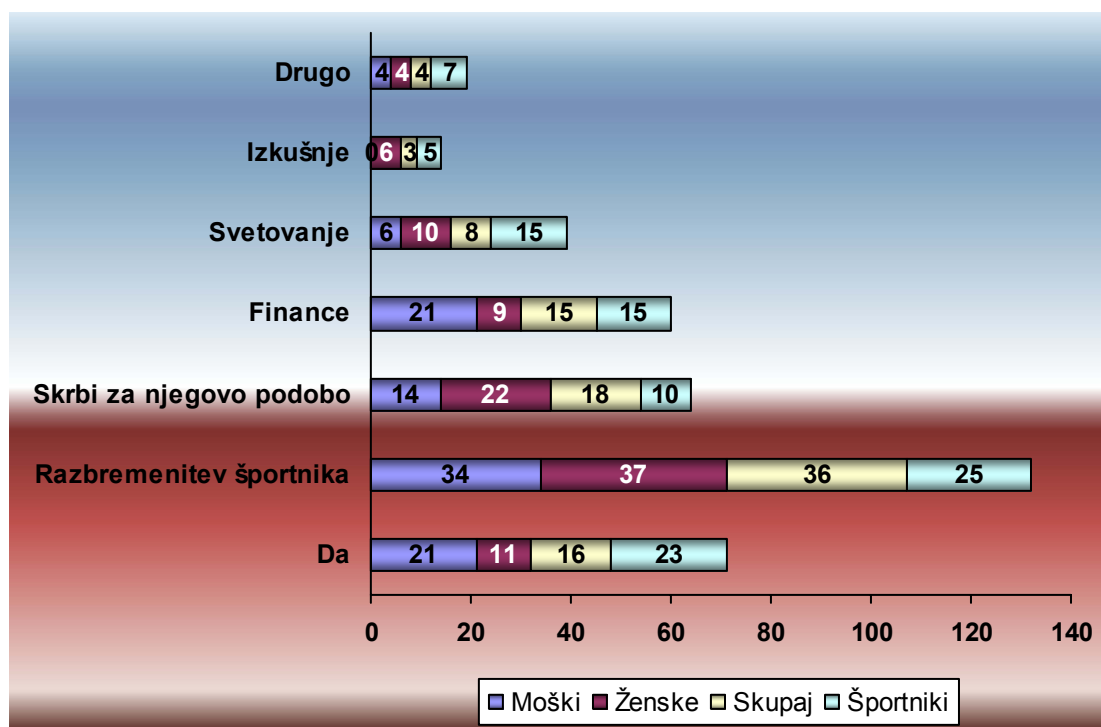
Z *da* je odgovorilo 76 % anketirancev (108 žensk in 44 moških) in od tega jih 16 % ni podalo posebnega pojasnila, medtem ko so ostali podali naslednje odgovore: da *razbremeni športnika* (športnik se lahko posveti samo športu) 36 % (37 % žensk in 34 % moških), da *skrbi za njegovo podobo* (ga promovira, medijska prepoznavnost) 18 % (22 % žensk in 14 % moških), da *mu svetuje* (ga spodbuja, mu pomaga) 8 % (10 % žensk in 6 % moških), za *pridobivanje finančnih sredstev* (sponzorji) 15 % (9 % žensk in 21 % moških), *ker ima več izkušenj s temi posli* 3 % (6 % žensk in 0 % moških). Pod *drugo* 4 % (4 % žensk in 4 % moških) sem uvrstil predloge, ki so se samo enkrat pojavili med odgovori: *ker so njegova podoba njegovi dosežki tudi njegov trud; za možnost napredovanja; zaradi morebitnih težav; športniki postajajo zvezde in vzorniki, zato je potreben nekdo, ki jih potem promovira; športnik se mora sam promovirati z rezultati, če je med najboljših pet športnikov na svetu v svoji panogi* (mnenje trenerja).

Glede športnikov je slika malce drugačna, saj jih je 67 % odgovorilo z *da*, posamezni deleži pa so prikazani v grafu 3.8.

Z *ne* je odgovorilo 24 % anketirancev (35 žensk in 12 moških), od tega jih 26 % (33 % žensk in 20 % moških) ni podalo posebnega opisa, ostali pa so podali naslednje odgovore 74 % (67 % žensk in 80 % moških): *vrhunski športnik lahko skrbi sam zase* (mnenje športnika – 16 let); *športnik si podobo lahko ustvari sam; v slovenskem športu ni toliko denarja, da bi bil potreben manager; ne potrebuje ga, edino, če mu finance to dopuščajo; noben športnik ne začne z managerjem; če je vrhunski športnik, ga ne potrebuje* (mnenje ne športnika), *ker ga pri plavanju ne potrebuje* (mnenje plavalk); *mediji športnika že dovolj promovirajo, zato ne potrebuje še večje promocije; isto delo lahko opravi trener.*

Pri športnikih je z *ne* odgovorilo 33 % športnikov. Med najpogostejšimi odgovori se je znašel komentar, da športnik ne potrebuje managerja, saj lahko sam skrbi zase, in da pri plavanju niso potrebni. Enkrat se je pojavil še odgovor, da v Sloveniji ni te potrebe ter da mediji že tako dovolj promovirajo športnike in ne potrebuje dodatne promocije.

Graf 3.8 Potreba po managerju



Analiza teh rezultatov kaže na to, da je manager pri vrhunskem športniku več kot potreben za športnikovo nemoteno treniranje in njegovo delovanje. Poleg tega so anketiranci napisali tudi druge razloge, zaradi katerih je smiselno in smotrno imeti managerja pri vrhunskem športu, saj ta skrbi za športnikovo podobo, se ukvarja z zadevami, ki se ne navezujejo na njegovo športno panogo in bi športniku vzele preveč časa. Mnenje anketirancev je tudi, da imajo managerji več izkušenj s pravnimi zadevami, kot jih ima športnik. Poleg tega se športnik sam na tako visoki ravni ni zmožen ukvarjati še z organizacijo, managementom in vsem potrebnim za njegov napredek. Športnik v tej fazi mora delovati kot podjetje in je sam tako orodje za izdelavo kot tudi končni izdelek, ki ga podjetje trži in se z njim promovira. Športnik nastopa na trgu, management pa mora poskrbeti za dobro in brežhibno delovanje podjetja. Seveda pa mora management poskrbeti, da podjetje deluje v brežhibnih pogojih, da ima dobre pogoje dela, dobro ekipo, ki se med seboj razume in stremi k istemu cilju.

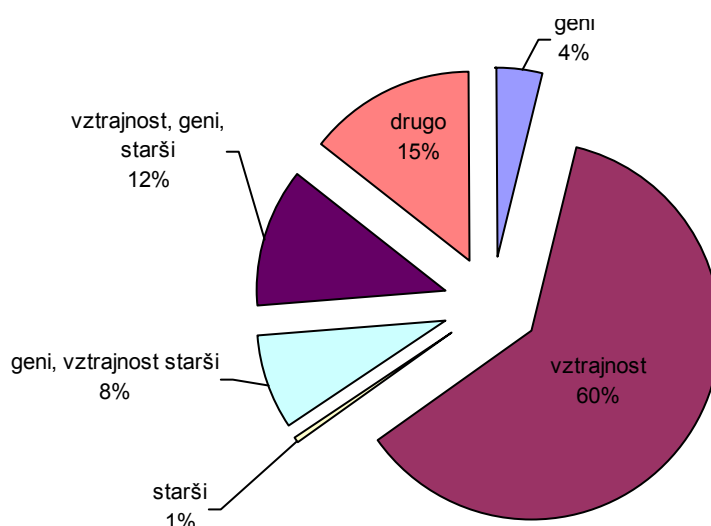
Pri analizi pa sem zasledil tudi nekaj argumentov proti temu, da bi imel vrhunski športnik svojega managerja. Predvsem so bila mnenja, da se športnik promovira sam s svojimi rezultati in ne potrebuje managerja in da bi lahko tudi trener opravljal to delo namesto managerja. Predvsem sem vesel, da je delež tistih, ki mislijo, da vrhunski športniki ne potrebujejo managerjev, za več kot 50 % manjši od tistih anketirancev, ki se ne ukvarjajo s športom. S tem lahko potrdim, da je vsekakor smiselno imeti

managerja, vendar mora biti ta vključen v strateški razvoj športnika in mora biti usklajen s celotno ekipo, ki skrbi za športnikov razvoj.

3.2.9 Najpomembnejši dejavnik za uspešen razvoj vrhunškega športnika

Pri sedmem vprašanju sem anketirance spraševal po tem, kaj po njihovem mnenju predstavlja najpomembnejši dejavnik za razvoj vrhunškega športnika. Možnih je bilo pet odgovorov: *genska zasnova*, *vztrajnost športnika*, *ambiciozni starši* in *vse naštetu v zaporedju*. Rezultati ankete kažejo na to, da je največji delež anketirancev postavil na prvo mesto *vztrajnost* – 60 % kot najpomembnejši dejavnik za uspešen razvoj vrhunškega športnika. Drugi najpomembnejši dejavnik je po mnenju anketirancev kombinacija *vztrajnosti, genov in ambiciozних staršev* – 12 %, sledi kombinacija v zaporedju *geni, vztrajnost in starši* – 8 %, nato *geni* s 4 % ter *starši* z 1 %. Med *drugo* s 15 % so anketiranci napisali različne kombinacije zaporedij, eden od anketiranih je napisal kot pomemben dejavnik *kvalitetno delo in željo*.

Graf 3.9 Najpomembnejši dejavniki za uspešen razvoj vrhunškega športnika

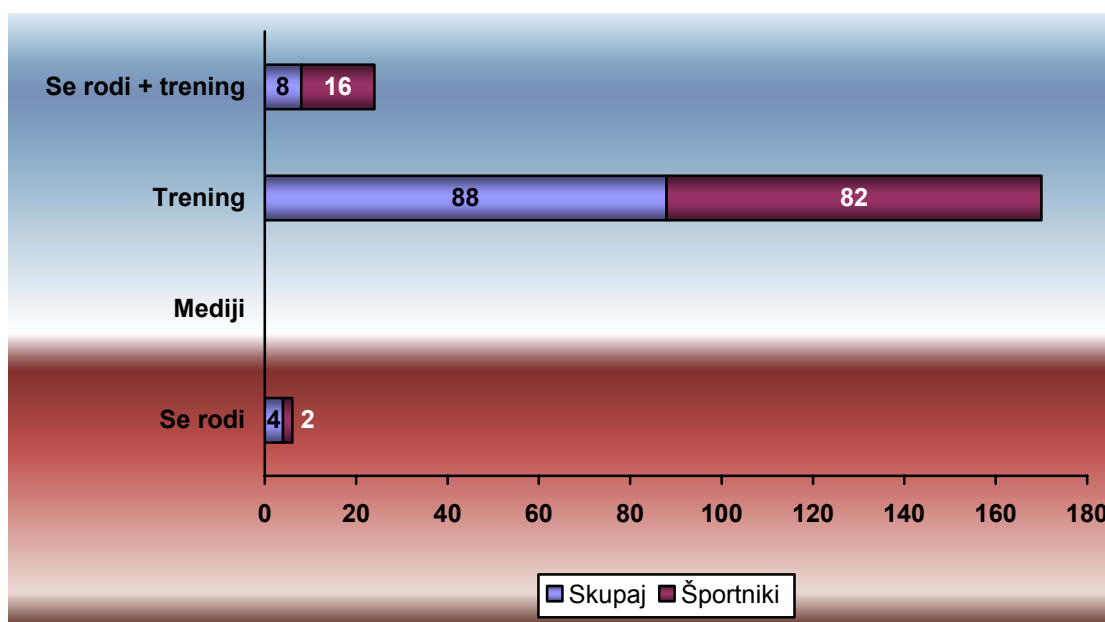


Analiza je potrdila ugotovitev, ki se velikokrat sliši v vrstah športnikov, saj je pred vsemi ostalimi dejavniki za uspešen razvoj vrhunškega športnika predpogoj vztrajnost športnika. Sam bi sicer dodal, da je poleg vztrajnosti pomembna tudi genska zasnova in podpora staršev (ambicioznost), nato pa pridejo vsi ostali elementi, kot so trener, društvo, finance itn. Zanimiv je tudi odgovor, kjer anketiranec pravi, da sta pomembna kakovostno delo in želja. Seveda se strinjam s tem, vendar vseeno menim, da je treba imeti vse zgoraj omenjeno, da lahko pride do kakovostno dela. Želja sovpada z vztrajnostjo, saj bi drugače težko vztrajal, če si tega ne bi želel.

3.2.10 Izoblikovanje vrhunškega športnika

Pri zadnjem vprašanju sem anketirance spraševal, ali se jim zdi, da je vrhunski športnik rojen ali pa ga je moč ustvariti oziroma ga izoblikovati skozi leta delovanja v športni panogi. Podal sem štiri možne odgovore: *vrhunski športnik se že rodi*, *vrhunškega športnika ustvarijo mediji*, *vrhunski športnik se izoblikuje skozi leta treninga* in *drugo*. Rezultati so pokazali, da se je največje število anketirancev odločilo za odgovor, da so za izoblikovanje vrhunškega športnika najpomembnejša *leta treninga* z 88 % (88 % moških in 82 % žensk). Z dokaj nizkim odstotkom sledi kombinacija dveh odgovorov *da se rodi* in *leta treninga* 8 % (4 % moških in 9 % žensk), najmanj pa se jih je odločilo za prvi odgovor, da *se vrhunski športnik že rodi* s 4 % (4 % moški in 2 % žensk). Nihče od anketirancev ni med odgovore napisal, da *vrhunškega športnika ustvarijo mediji*.

Graf 3.10 Izoblikovanje vrhunškega športnika



Analiza odgovorov pri zadnjem vprašanju kaže na to, da se skoraj večina vseh anketirancev strinja, da je za nastanek vrhunškega športnika najpomembnejši trening (88 %). Seveda moram tu dodati, da se ob predpostavkah, ki so bile omenjeni v celotni analizi, sam bolj pridružujem tisti peščici anketirancev, ki so tu v manjšini, saj menim, da se moraš roditi kot vrhunski športnik, vendar v razmerju (10 % rojen in 90 % trening). To velja predvsem v pogovorih med trenerji in športniki in je kot nekakšno nepisano pravilo, kjer radi pravimo, da je tista razlika v vrhunskem športu zagotovo ta delček genske zasnove, ki jo nekdo ima, drugi pa je pač nima. Trenerji govorijo o manjšem deležu vrednosti, ki je na koncu tisti jeziček na tehtnici, ki prevesi v prid bolj

talentiranega športnika. Tu moramo biti pazljivi, saj lahko športnik, če mu trener pove, da je bolj talentiran od konkurentov, to izrablja pri treningih, kar pa na dolgi rok ni dobro. Zagotovo pa brez treninga športnik ne more postati vrhunski športnik.

3.3 Ključne ugotovitve

Iz rezultatov analize raziskave strateškega razvoja vrhunškega športnika lahko povzamem naslednje ugotovitve oziroma sklepne misli:

- ugotovil sem, da je mogoče razviti model razvoja, kot ga poznamo pri strateškem managementu za organizacije, tudi na primeru vrhunškega športnika;
- anketiranci so potrdili moje domneve glede »urejenosti« področja vrhunškega športa v Sloveniji, ki so na tem področju dokaj nedorečene in v veliki meri neprijazne do športnikov;
- razmišljati bi morali o spremembi zakonodaje na nacionalni ravni in o pripravi boljše strategije razvoja vrhunškega športa znotraj posamičnih športnih društev in nacionalnih panožnih športnih zvez v sodelovanju s podjetji – lahko tudi v obliki profesionalnih športnih društev in panožnih zvez;
- rezultati so pokazali tudi veliko odstopanje med šolo in športom (vsaj med anketiranci), kar je tudi potrebno razmisliti o izboljšavah na tem področju;
- rezultati so pokazali, da so anketirancem pri športnikovem razvoju najpomembnejši trenerji in šele nato starši, kar me malce preseneča, glede na to, da so vsaj v mojem primeru bili starši tisti, ki so me usmerjali in me podpirali ves čas od začetka moje športne poti;
- ugotovil sem, da izdelana celostna podoba vrhunskemu športniku pripomore k njegovi prepoznavnosti in promociji, pridobivanju finančnih sredstev, kar posledično prinaša tudi boljše rezultate športniku, panogi in vključenim organizacijam;
- vpliv medijev je vseskozi dokaj pomemben člen pri razvoju vrhunškega športnika in je njihova pomoč v smislu promocije dobrodošla skupaj z dobro pripravljeno celostno podobo;
- ugotovil sem še, da si anketiranci želijo izboljšave in napredka v obliki strateškega razvoja vrhunškega športnika in se kot taka pojavlja tudi potreba po tovrstnem razvoju v praksi.

4 SKLEP

V zaključku diplomske naloge lahko zapišem, da sem skozi celotno izdelavo diplomske naloge spoznal, da se je tudi v Sloveniji pojavila potreba po profesionalizaciji športa, kot ga poznajo ponekod v tujini. Anketiranci, ki so sodelovali v moji raziskavi, so pokazali veliko zanimanje za strateško načrtovan razvoj vrhunškega športnika. Sam ne zagovarjam tovrstnega načina dela zgolj zato, ker sem sam imel slabo izkušnjo, temveč tudi zato, ker bi bilo delovanje lažje, bolj pregledno in tudi bolj učinkovito, kar navsezadnje v vrhunškem športu tudi pričakujemo, saj brez urejenosti tega področja ne bo moč izboljšati stanja, odpraviti težav in slediti napredku.

Je že res, da je šport morda postranska stvar v življenju, vendar to še ne pomeni, da si potem vrhunski športnik ne zasluži profesionalnega delovanja in boljšega načina dela. Vsak športnik si zasluži, da bi postal vrhunski športnik, zato bi bila uvedba načina delovanja po modelu, ki sem ga prikazal v moji diplomski nalogi, več kot dobrodošla v športnih društvih. Da bi športnik deloval po sistemu modela, ki sem ga razvijal skozi diplomsko nalogo, je treba urediti več zadev na področju športa (sistem šolstva, delovanje športnih društev, nacionalnih panožnih zvez itd.). Vse skupaj bi morale temeljiti na profesionalizaciji športa.

Vrhunski športnik pride tako ali drugače v stik s podjetji, če zaprosi za finančno pomoč. Tudi zaradi tega bi model razvoja vrhunškega športnika in upravljanje s takšnim modelom lahko pomagala podjetjem, ko se soočajo z dilemo izbire svojega kandidata – če bi imel posamezen športnik izdelano celostno podobo in načrtno narejen načrt razvoja skozi leta, bi bila ta odločitev bistveno lažja.

Interes po bolj profesionalnem načinu razvoja vrhunškega športnika je med anketiranci precej velik. Glede na to, da precejšen del anketirancev ni športnikov, je še toliko bolj zanimivo dejstvo, da anketiranci podpirajo mojo tezo o bolj načrtnem pristopu k razvoju vrhunškega športnika.

Ob zaključku lahko povem, da so velikokrat športniki tisti, ob katerih se vsi radi pohvalimo. Šport je odličen promotor države, s čimer se strinja tudi 86 % odraslih državljanov Slovenije (Petrovič, Ambrožič, Sila in Doupona 1996). Sam se »borim« predvsem za pravice »odpadnikov« in tistih športnikov, ki nimajo naravnih zmožnosti za doseganje vrhunskih rezultatov, si pa to zelo, zelo želijo. Ogromno je športnikov, ki zaradi napačnega (namernega ali nenamernega) razvoja in pristopa trenerjev in funkcionarjev društev nikoli ne pridejo na zmagovalni oder, pa tja več kot očitno sodijo. S pomočjo modela strateškega razvoja vrhunškega športnika bi lahko za vsakega perspektivnega posameznika izdelali načrt razvoja, ki bi omogočal napredovanje po njegovi razvojni poti. Model je zasnovan tako, da ga je moč izvajati za vsakega športnika posebej. V modelu sem predstavil zgolj smernice delovanja in pristop k

Sklep

izboljšavi trenutnega stanja, za podrobnejšo predstavitev in nadgradnjo modela pa bi bilo treba razdelati še posamezna področja znotraj posameznih sklopov razvojnih faz.

Če bi sam imel možnost izbire delovanja v društvu, kjer bi zame pripravili strateški načrt razvoja, ali pa v takšnem, kot sem deloval ob mojem prehodu v vrhunski šport, bi zagotovo izbral prvega, saj bi že na prvi pogled videl, da omogoča delovanje z manj težavami, kot sem jih bil deležen pri tedanjem društvu, kar je na poti do cilja lahko ključnega pomena.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Carter, David. 2003. *On the ball*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cassidy, Tanya, Robyn Jones in Paul Potrac. 2004. *Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. New York: Routledge
- Doupona Topič, Mojca. 2007. *Šport in družba: sociološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Haare, D. 1973. *Priručnik za trenere*. Beograd: Sportska knjiga.
- Horne, John, Alan Tomlinson in Garry Whannel. 1999. *Understanding sport: An introduction to the sociological and cultural analysis of sport*. Oxon: Routledge.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Retar, Iztok. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Koper.
- Shank, Matthew D. 1999. *Sports marketing: a strategic perspective*. Prentice-Hall: New Jersey.
- SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1991. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti : Inštitut za slovenski jezik
- Šugman, Rajko. 2006. *Športni menedžment*, dopolnjena izdaja. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Taylor, Tracy, Alison Doherty in Peter McGraw. 2008. *Managing people in sports organization: A strategic human resource management perspective*. Burlington: Elsevier.
- Tušak, Matej. 2003. *Vloga družine in staršev v športu*. Ljubljana: Klub M. T. Zalog.
- Ušaj, Anton. 2003. *Kratek pregled osnov športnega treniranja, ponatis*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

VIRI

- OKS – Olimpijski komite Slovenije. 2009. *Kategorizacija*.
[Http://www.olympic.si/index.php?id=43](http://www.olympic.si/index.php?id=43) (april 2009).

Literatura

Turniški, Marja. 2007. *Roy Goreya: Vsak človek ima svoje poslanstvo*.
[Http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/roy_goreya_denar_duhovni_marketing](http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/roy_goreya_denar_duhovni_marketing)
(april 2009).

Zakon o športu (ZSpo). 1998. *Uradni list RS*, št. 22/98.

PRILOGE

- Priloga 1 Vizija razvoja vrhunškega športnika
- Priloga 2 Vpliv medijev na razvoj vrhunškega športnika
- Priloga 3 Anketni vprašalnik

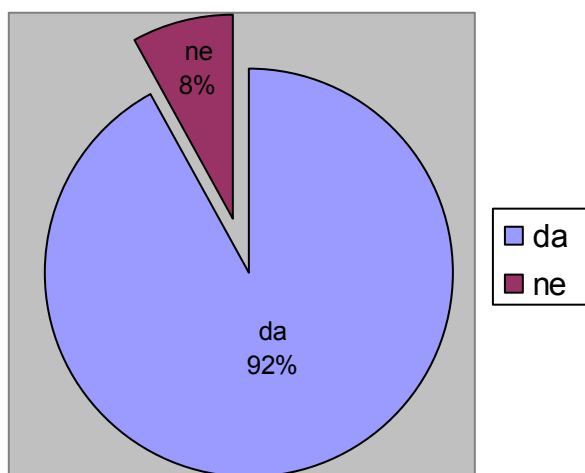
VIZIJA RAZVOJA VRHUNSKEGA ŠPORTNIKA

Pri tem vprašanju sem anketirance spraševal, ali je potrebno, da ima vrhunski športnik razvito svojo lastno vizijo razvoja. Pri tem so lahko napisali tudi svojo lastno vizijo. Možna sta bila dva odgovora, in sicer *da* in *ne* ter možnost opisa pri posameznem odgovoru. Na to vprašanje je odgovarjalo 94 % anketirancev, od tega 144 žensk in 50 moških. Z *da* odgovorilo 92 % anketirancev (131 žensk in 47 moških), medtem ko je bilo odgovorov z *ne* zgolj 8 % (3 moški in 13 žensk) brez dodatne obrazložitve.

Med odgovori, da je vizija potrebna za razvoj, je bilo 60 % odgovorov brez dodatne obrazložitve, 40 % odgovorov pa je bilo obrazloženih z naslednjimi utemeljitvami:

- da ima željo po uspehu (trudi se doseči tisto za kar si zada cilj in trenira čim več),
- cilji ustvarjajo motivacijo, ki jih zasleduješ od manjših k višjim,
- da si želi biti najboljši v panogi oziroma da želi postati najboljši med vsemi in obenem uspešno končati šolo,
- napredek skozi leta, uvrstitev v reprezentanco,
- da si postavi cilj, ki ga jasno vizualizira in deluje v skladu z njim,
- cilj vodi športnika, da z navdušenjem trenira, interes do treninga,
- da imeti mora motivacijo in predstavo o uspehu, da doseže tisto kar si želi,
- da ker brez ciljev in vizije ne moreš postati vrhunski športnik,
- uvrstitev na OI, olimpijska medalja,
- da ima idola v svojem športu,
- da doseže čim več uspehov brez poškodb,
- da vsako tekmo odigra sto odstotno.

Graf 3.9 Potrebna vizija razvoja vrhunskega športnika



Priloga 1

Analiza teh rezultatov kaže na to, da se velika večina anketiranih strinja, da je za uspeh potrebna vizija. Težava nastane edino, ko je potrebno določiti, kaj je posameznikova vizija. Vendar je to velikokrat kompleksna zadeva tudi pri podjetjih, tako da tu ne gre zameriti anketirancem, če niso vsi znali napisati vizije razvoja. Je pa moč ugotoviti, da jih veliko ve, da je to najvišji cilj, h kateremu je potrebno stremeti. Tudi to je eden od problemov, s čimer se o športnikih redko kdo pogovori in jih vpraša, kaj bi želeli doseči v svoji karieri. Veliko je primerov, kjer so športniki predčasno končali kariero, saj niso vedeli, kako naprej in zakaj sploh trenirajo. Trenerji in starši imajo svojo cilje in svojo vizijo, kako naj se športnik razvija, največkrat pa pozabljajo tu vprašati tudi športnika, kaj je njegov cilj in kako je pripravljen do tega priti. Seveda tu ne nastopi vedno težava pri športnikih, saj gre v velikih primerih za najstnike in jih je potrebno še usmerjati ter se z njimi pogovarjati. Sam sem mnenja, da bi se težavo dalo odpraviti z boljšimi komunikacijskimi sposobnostmi vseh vpletenih in večjo voljo do medsebojnega sodelovanja. V mojem primeru je imelo društvo in moj tedanji trener nižje cilje in nezaupanje vame in s tem tudi njegovo delo. S tem pa je nezavedno ali zavedno bila vizija razvoja trenerja in športnika drugačna, tako da je tudi to velikokrat lahko ovira, tako kot je bila pri meni. Kar nekaj anketirancev pa je lepo napisalo njihovo vizijo razvoja oziroma kakšno vizijo bi kot športniki imeli.

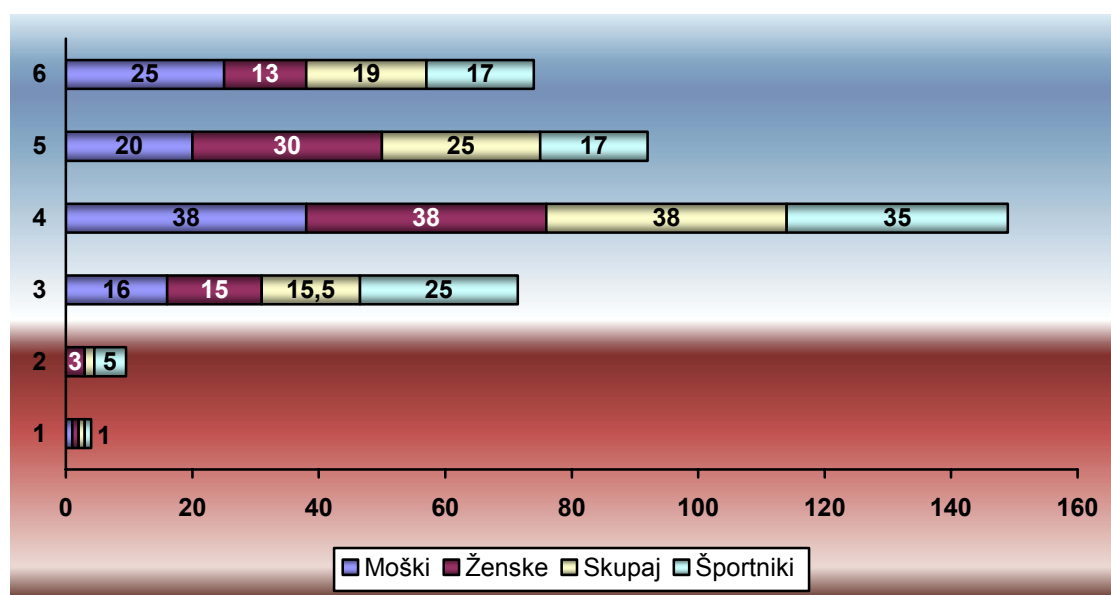
Posamični rezultati športnikov ne kažejo odstopanj, oziroma sprememb pri skupnih odgovorih.

VPLIV MEDIJEV NA RAZVOJ VRHUNSKEGA ŠPORTNIKA

Anketiranci so pri tem vprašanju ocenjevali, kako vpliva naklonjenost medijev in prepoznavnost vrhunskega športnika v javnosti na razvoj vrhunskega športnika, z ocenami od 1 (najbolj) ... do najmanj (6). Rezultati so pokazali, da je skupna ocena vpliva medijev na razvoj vrhunskega športnika 4,39 (4,31 pri ženskah in 4,48 pri moških). Rezultati po posameznih stopnjah so bili sledeči: 1 % anketirancev je ocenil z oceno 1 (1 moški in 1 ženska), z oceno 2 je ocenilo 1,5 % anketirancev (0 moških in 3 ženske), z oceno 3 je ocenilo 15,5 % (16 % moških in 15 % žensk), z oceno 4 je ocenilo 38 % vseh anketirancev (38 % moških, 38 % žensk), z oceno 5 jih je ocenilo 25 % (20 % moških in 30 % žensk), z najvišjo stopnjo, kot zelo pomemben vpliv medijev na razvoj je ocenilo 19 % anketirancev (25 % moških in 13 % žensk).

Rezultati športnikov kažejo na to, da športniki sami ne dajejo medijem dovolj velike veljave, saj je kar precejšen odstotek (25 %) ocenil, da je vpliv medijev za razvoj vrhunskega športnika srednje pomemben. Morda gre iskati razlago za to v tem, da je velika večina teh anketirancev še dokaj mladih in nima izkušenj z mediji in si morda zato razlagajo ne ravno največji vpliv medijev na športnikov razvoj.

Slika 3.11 Vpliv medijev na razvoj vrhunskega športnika



Analiza prikazuje, da so anketiranci ocenili vpliv medijev na razvoj vrhunskega športnika kot dokaj pomemben dejavnik razvoja vrhunskega športnika. Ocena vsekakor ni najvišja, saj je vprašanje spraševalo o razvoju in ne o fazi, ko je vrhunski športnik že nekaj časa dejaven in ima osvojenih že nekaj vrhunskih rezultatov v svoji karieri. Zagotovo bi bila stopnja drugačna (višja), v kolikor bi spraševal o pomembnosti medijev, ko je vrhunski športnik na vrhuncu. Sam sem mnenja, da so mediji pomembni,

Priloga 2

predvsem za športe, ki niso tako medijsko izpostavljeni in promovirani s strani medijev. Sam imam z mediji pozitivno izkušnjo in bi še večje pojavljanje v medijih vplivalo zagotovo pretežno pozitivno, vsaj kar se tiče financ in prepoznavnosti ter dostopa do nekaterih ljudi.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Rok Kerin. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom **STRATEŠKI RAZVOJ VRHUNSKEGA ŠPORTNIKA** (mentor izred. prof. dr. Roberto Biloslavo), ki se nanaša na razvoj športnika in dejavnike, ki so pomembni za razvoj v vrhunskega športnika. Tematiko nameravam s krajšo raziskavo proučiti na primeru vaših mnenj (mnenja športnikov, staršev in trenerjev ter prijateljev športa). Analizo rezultatov bom uporabil pri razvoju posameznih elementov modela vrhunskega športnika. Vprašalnik je anonimen, odgovore bom uporabil izključno za potrebe diplomske naloge.

VPRAŠALNIK

Spol: M Ž

Starost: _____

Status:

- a) športnik
- b) starš
- c) trener
- č) se ne ukvarjam s športom
- d) drugo: _____

1. Kaj je po vašem mnenju osnova za razvoj v vrhunskega športnika? Napišite, lahko tudi v alinejah!

2. Kdo ali kaj vse po vašem mnenju vpliva na športnikov razvoj na splošno (osebe in okolje)?
Odgovore razvrstite po pomembnosti od najbolj (1) do najmanj (8).

Št.

- | | | | |
|---------------|----|--------------------------------------|----|
| a) starši | () | d) društvo v katerem deluje športnik | () |
| b) učitelji | () | e) finance | () |
| c) trenerji | () | f) športna infrastruktura | () |
| č) prijatelji | () | g) drugo_____ | () |

3. Kaj ste najbolj (1) pogrešali oziroma pogrešate v svojem športnem razvoju in kaj najmanj (6)? Odgovorite lahko tudi tisti, ki niste športniki (kaj bi vi pogrešali).

Št.

- | | |
|---|----|
| a) sodelovanje in razumevanje trenerja s športnikom | () |
| b) sestavo ekipe, ki skrbi za celosten razvoj (trener, zdravnik, maser, strokovnjak za prehrano, manager ...) | () |
| c) pomanjkanje finančnih sredstev | () |
| č) neprimerna infrastruktura | () |
| d) športna oprema | () |
| e) drugo _____ | () |

Priloga 3

4. Kako pomemben se vam zdi načrtni razvoj športnika v sodelovanju s celotno ekipo?

malo			srednje			Zelo
1	2	3	4	5	6	

5. Ali potrebuje vrhunski športnik managerja, ki skrbi za njegovo celostno podobo?

a) DA, zakaj? _____

b) NE, zakaj? _____

6. Za vrhunškega športnika so pomembni tudi cilji. Ali je potrebno, da ima vrhunski športnik razvito svojo lastno vizijo razvoja? Lahko napišete tudi svojo.

a) DA, kakšno? _____
b) NE

7. Kaj je po vašem mnenju pomembnejše za uspešen razvoj vrhunškega športnika? Obkroži eno ali napiši.

- a) genska zasnova
- b) vztrajnost športnika
- c) ambiciozni starši
- č) drugo _____
- d) vse zgoraj naštetu v zaporedju (napišite črke pred odgovori) _____

8. Kako vpliva naklonjenost medijev in prepoznavnost vrhunškega športnika v javnosti na razvoj vrhunškega športnika?

malo			srednje			zelo
1	2	3	4	5	6	

9. Ali se vam zdi, da je vrhunski športnik rojen ali se lahko ustvari oziroma izoblikuje skozi leta delovanja v športni panogi?

- a) vrhunski športnik se že rodi
- b) vrhunškega športnika ustvarijo mediji
- c) vrhunski športnik se izoblikuje skozi leta treninga
- d) drugo _____

Za sodelovanje se vam zahvaljujem!

Rok Kerin