

2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

MARTIN KOŽELJ

MARTIN KOŽELJ

KOPER, 2021



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

KOMPETENČNI MODEL ŠPORTNIH  
MANAGERJEV V NOGOMETU

Martin Koželj

Koper, 2021

Mentorica: prof. dr. Maja Meško



## **POVZETEK**

Vloga kompetenc na področju delovanja katere koli organizacije je zaradi uspešnega in učinkovitega sledenja ciljem organizacij izjemno pomembna. Tudi v športnih organizacijah, kjer se stikajo znanje, sposobnosti, veščine in spretnosti pod skupnim imenovalcem kompetenc, je področje pomembno in v zadnjem obdobju še toliko bolj pod drobnogledom različnih raziskav na različnih športnih področjih. V magistrski nalogi smo se osredotočili na področje nogometa in vloge kompetenc za delovanje deležnikov, ki skrbijo za to, da so organizacijski, kadrovski in drugi procesi sklenjeni na način, da vodijo k učinkovitim ter uspešnim ciljem. V raziskovalnem delu magistrske naloge smo identificirali in vzpostavili splet kompetenc, ki so značilno pomembne za športne managerje v nogometu.

*Ključne besede:* management, športni managerji, nogomet, kompetence, kompetenčni model.

## **SUMMARY**

The role of competencies in the field of operation of any organization is extremely important due to the successful and effective tracking of the goals of organizations. Even in sports organizations, where knowledge, abilities, skills and abilities come together under a common denominator of competencies, the field is important and recently even more under the scrutiny of various researches in various sports fields. In the master's thesis, we focused on the field of football organizations and the role of competencies for the operation of stakeholders, who ensure that the organizational, personnel and other processes are concluded in a way that leads to effective and successful goals. In the research part of the master's thesis, we identified and established a set of competencies that typically have a significant impact on the needs of stakeholders in football sports organizations.

*Keywords:* management, sports managers, football, competencies, competency model.

UDK: 005.336.2:796.332(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen raziskave .....	4
1.2	Cilji raziskave .....	5
1.3	Prispevek k stroki.....	5
1.4	Raziskovalna vprašanja.....	5
1.5	Metode raziskovanja .....	5
1.6	Predpostavke in omejitve raziskave .....	6
<b>2</b>	<b>Kompetence.....</b>	<b>7</b>
2.1	Opredelitev kompetenc .....	7
2.1.1	Splošne kognitivne kompetence .....	8
2.1.2	Posebne kognitivne kompetence.....	9
2.1.3	Model kompetentnega delovanja.....	9
2.1.4	Sprememba modela kompetentnega delovanja .....	9
2.1.5	Kognitivne kompetence in motivacijsko delovanje.....	10
2.1.6	Objektivne in subjektivne kompetence.....	10
2.1.7	Metakompetence.....	11
2.2	Kompetentnost .....	13
2.3	Kompetence po ravneh.....	14
2.4	Zaključek poglavja o kompetencah.....	16
<b>3</b>	<b>Šport in športni management .....</b>	<b>19</b>
3.1	Opredelitev managementa.....	19
3.2	Razvoj managementa .....	20
3.3	Funkcije managementa .....	23
3.4	Športni management .....	24
3.5	Športni manager .....	26
3.6	Znanje, veščine, spretnosti in sposobnosti športnega managerja.....	27
3.7	Kompetenčni model športnega managerja.....	28
<b>4</b>	<b>Raziskava.....</b>	<b>34</b>
4.1	Izhodišča raziskave .....	34
4.2	Metodologija .....	35
4.3	Vzorec .....	36
4.4	Struktura izvedbe intervjuja .....	36
4.5	Analiza rezultatov .....	36
4.6	Kompetenčni model .....	40
<b>5</b>	<b>Zaključek in priporočila .....</b>	<b>42</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>45</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Inovativni model razvoja kompetenc .....	13
Slika 2: Kompetentnost .....	13
Slika 3: Razvoj managementa .....	21
Slika 4: Kompetenčni model za športne managerje .....	32
Slika 5: Povprečne vrednosti pomembnosti kompetenc .....	38
Slika 6: Kompetenčni model športnih managerjev v nogometu .....	40

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Povezanost med osmimi ključnimi kompetencami in osebnostnimi lastnostmi .....	12
Preglednica 2: Kompetenčni model .....	30



## 1 UVOD

Živimo v času, ko so družbene, gospodarske, naravne in tehnološke spremembe povod za uporabo najrazličnejših prijemov zaposlenih, vodij ter managerjev, z namenom, da se organizacijski cilji dosegajo oz. presegajo. Enega od pomembnih elementov, ki vodijo k doseganju ciljev organizacije, predstavljajo kompetence zaposlenih. Znanje, spretnosti, veščine, sposobnosti ter ostali elementi namreč omogočajo posamezniku, da uspešno in učinkovito razrešuje naloge ter dosega cilje v organizaciji.

Kompetence so lastnosti, ki posamezniku omogočajo, da, na eni strani, uspešno razrešuje naloge, na drugi strani pa, da razrešuje morebitne težave ter se sooča z različnimi izzivi, pred katere je postavljen s strani organizacije. Za termin kompetence ne obstaja enotna definicija, številni avtorji namreč kompetence interpretirajo različno (Mlaker 2010).

Kompetence so s strani ljudi večinoma razumljene kot pristojnosti in pooblastila, medtem ko takšno pojmovanje na področju kadrovskega managementa ni popolno (Mlaker 2010). V nadaljevanju zato predstavimo nekaj opredelitev kompetenc različnih teoretikov, ki proučujejo področje z različnih podrobnih zornih kotov.

Kompetence Mlaker (2010) označuje kot »tiste lastnosti oziroma značilnosti posameznika, ki mu omogočajo uspešno izvajanje delovne naloge in reševanje problemov na določenem delovnem mestu oziroma delovnem področju«.

Gruban (2007, po Mlaker 2010, 11) navaja, da »kompetence posameznika obsegajo njegovo teoretično znanje, praktične izkušnje, veščine, spretnosti, prepričanja, vrednote, motive, osebnostne in vedenjske značilnosti ipd.«. Njegovo definicijo pa pozneje nadgradi Kohont (2011), ki ugotavlja, da je »kompetentnost celota vedenjskih vzorcev, znanj, sposobnosti in veščin posameznika, ki mu omogočajo, da v neki situaciji uspešno opravi določeno nalogo« (Mlaker 2010).

Kompetence predstavljajo nekaj, po čemer lahko ločimo izkušenega delavca od začetnika. Beseda kompetenca izvira iz latinske besede »competens«, ki pomeni primeren, pristojen oziroma biti pristojen za nekaj, upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekmovati za kaj. Pomeni pa tudi odgovornost, zmožnost opravljanja in izvedbe neke naloge (Lenko 2016).

Bramming in Holt Larsen (2000, po Mlaker 2010) kompetence opredeljujeta kot praktično znanje, ki se kaže skozi posameznikovo delovanje v organizaciji in je hkrati v delovnem okolju zaznavno kot kompetentno. Kot navajajo Bastiaens idr. (2002, 347), merilo za definicijo kompetentnosti ni vprašanje, ali je definicija pravilna ali ne, temveč, v kolikšni meri je primerna v uporabljenem kontekstu. Treba je razlikovati med razumevanjem kompetenc kot vložkom (angl. »inputom«) in rezultatom (angl. »outputom«) človekovega obnašanja.

Ravno tako kot se dejavnosti organizacij in znotraj njih zaposlenih med seboj razlikujejo, je tudi pri proizvodnih kot pri storitvenih dejavnostih pomen kompetenc še kako pomemben. Glede na to, da so zaposleni ključ za doseganje učinkovitih in uspešnih ciljev organizacij, ni nobena organizacija imuna na pomen in določanje kompetenčnega okvira zaposlenih.

Na področju managementa, ki v svojem bistvu zajema štiri pomembne funkcije (od načrtovanja do nadzora), je značilnost kompetenc pomembna in potrebna tako v gospodarstvu kot negospodarstvu (Jusufović 2017). Pri tem postavimo ločnico torej na pomen managementa v organizacijah in na pomen kompetenc v organizacijah.

Šport je področje, na katerem se, tako kot v vsaki dejavnosti, kažejo potrebe po učinkovitem in uspešnem managementu. Športni management uokvirja področje načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. Z vidika sprememb in vzvodov v športnem okolju so ustrezna znanja, spretnosti in veščine ter sposobnosti še kako potrebni. Ker pa v slednji dejavnosti zasledujemo manko opredelitev in zaznav pomena razvoja kompetenc, so značilnosti kompetenc in managementa, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, pomembnejše na poti za doseganje ustreznih rezultatov v športnih organizacijah.

Razvoj kompetenc ni enkratni dogodek, ampak gre za dolgoročni proces, katerega vpliv je pogojen z delovanjem mnogih dejavnikov. Optimalen proces razvoja kompetenc, tako v managementu, kot v športnem managementu, lahko v splošnem razdelimo na štiri faze (Mlaker 2010):

- Priprava na spremembe. Kakovostna priprava na spremembe, ki je ustrezna, kaže svoj izrazit vpliv in pomembnost nanašajoč se tako na individualno kot na organizacijsko raven. Ta faza je sestavljena iz več podfaz. V okviru te je potrebno identificirati organizacijske potrebe in podati oceno o posameznikih, ki so vključeni v proces. Pri obeh straneh je pomembno natančno opredeliti kompetence, na katere se proces osredotoči. Posameznike je potrebno o dodatnem razvoju nekaterih kompetenc tudi obvestiti in jim pojasniti razloge za takšno odločitev. To ima ključni pomen tudi pri motivaciji zaposlenih in končnem izidu.
- Izobraževanje zaposlenih (različni tečaji, usposabljanja). Med samim izobraževanjem zaposlenih je z udeleženci raziskave treba vzpostaviti korekten odnos ter upoštevati njihove želje in lastnosti, ki se tičejo izobraževanja. Tudi v tej fazi je pomembno, da zaposleni zaznajo vključenost v delo v skupini in točno vedo, kakšne so koristi novopridobljenih znanj in kaj jim ta omogočajo.
- Uporaba in prenos novosti. Faza nastopi po vrnitvi zaposlenih na delovna mesta, ko morajo ti na novo pridobljene kompetence prenesti v svoje vsakdanje delo. Spremembe, ki jih udeleženci spoznavajo skozi sam proces, je treba preizkusiti v praksi. Treba je spremljati posameznikov napredek ter zaposlenemu zagotoviti povratno informacijo o njegovi uspešnosti prenosa kompetenc. Nadzorniki, sodelavci in nadrejeni morajo skozi to fazo in na splošno spodbujati udeležence k uporabi pridobljenih kompetenc.
- Evalvacija je zadnja, vendar nujna faza v procesu razvoja kompetenc. Poznamo sprotno

kot tudi poznejšo evalvacijo, ki je pomembna zaradi kasnejšega pojava nekaterih učinkov novih znanj in spretnosti. Poleg uspešnosti je treba spremljati tudi raven zadovoljstva zaposlenih in spremembe v organizacijski klimi.

V kontekstu športnih organizacij je mogoče definirati postopek razvoja kompetenc kot dolgoročni proces, predvsem z vidika področja managementa. Če je predolgo veljalo, da je management v osnovnem principu podlaga za uspešno in učinkovito poslanstvo gospodarskih družb, pa nadalje tudi za negospodarske organizacije, tudi športne organizacije – kot smo že navedli – ne predpostavlja posebnih specifik, kar se tiče potreb po ustreznosti znanj in sposobnosti. Tudi na področju razvoja kompetenc športnih managerjev je potreben postopen proces, ki zahteva (Cherniss in Goleman 1998):

- Uvajanje sprememb v športnih organizacijah z vidika umestitve potrebnega profesionalnega znanja za vodenje športnih organizacij (tudi klubov in ostalih inštitutov v športu).
- Izobraževanje v smislu usposabljanj, ki omogoča tako na strani vodenja kot tudi na strani ciljnih javnosti (športnikov in ostalih deležnikov) uspešno ter učinkovito premostitev doseganja ciljev športne organizacije.
- Uporaba in prenos novosti na ravni opredelitve potrebnih kompetenc za športnega managerja (ki smo jih za specifične nogometa raziskali in utemeljili v okviru magistrske naloge).
- Evalvacija kompetenc športnega managementa, ki je stalna in ponavljajoča se aktivnost v smeri sledenja sprememb v športu in širšem okolju športnih organizacij.

Dejstvo je, da bi športne organizacije morale biti obravnavane kot katerekoli druge organizacije, ne glede na področje dejavnosti. Ta izjava temelji na univerzalnosti upravljanja. Razkrije se v začetku dvajsetega stoletja, ko je F. W. Taylor v določbi, ki jo je leta 1912 predložil odboru predstavnškega doma ameriškega kongresa in dejal: »Enaka načela se lahko uporabljajo za uspeh vseh organizacij« (Vagu in Stegăroiu 1998, 20).

V zadnjem času se je v športu bistveno spremenila dinamika razvoja. Širjenje obzorij in spreminjanje udeležbe sta vodila k razvoju konceptualnega dela, ki je zahtevalo opredelitev sredstev za vodenje organizacij in delovanje športnih teles za doseganje večjega učinka. V tem okviru je uporaba športnega managementa postala nuja za doseganje ciljev športnih organizacij (Cucui in Cucui 2014).

Spodbujanje športnih organizacij in razvoja kompetenc pri športnih managerjih ni zgolj v definiciji ključnih kompetenc za management športnih organizacij, temveč tudi v določitvi pravih razmerja v kombinaciji znanja in vedenja. Jasno mora biti določeno, katera osnovna znanja mora imeti športni manager, da lahko doseže oz. osvoji priporočene in pričakovane kompetence. Kompetence športnih managerjev lahko igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju trajne konkurenčne prednosti športnih organizacij, ob tem pa tudi športni managerji postajajo

konkurenčna delovna sila (Doherty 2011).

Kompetence, ki jih športni managerji razvijajo iz svoje strategije, se lahko uporabijo kot močno komunikacijsko orodje z namenom prevajanja strategije delovanja in spremembe strukture v vedenja, ki jih ljudje razumejo in jih v prihodnosti tudi sami izvajajo. Upravljanje in vključevanje kompetenc v športnem managementu zagotavlja številna orodja za zajemanje strateške vizije, omogoča komunikacijo in doseganje ciljev ter razumevanje vedenj, ki jih zaposleni v prihodnosti tudi sami uporabljajo v praksi (Marco in Buhas 2014).

Z vidika managementa šport predstavlja evlucijsko komponento sodobnega družbenega življenja z lastno nacionalno in mednarodno strukturo, posebno materialno osnovo in veliko skupino specializiranega tehničnega osebja z organizacijskimi strukturami, ki temeljijo na sistemih, zakonih, teoretičnih načelih ter na nacionalnih in mednarodnih institucijah ter organih, katerih namen je ustvariti in izboljšati biološke, materialne in čustvene vidike športnikov ter udeležencev športnih dejavnosti (Marcu in Buhas 2014).

Kompetentnost managerja je pomembna sopotnica vseh športnih organizacij ter predvideva strokovno in profesionalno znanje športnih managerjev.

Kot uvodni del v magistrsko nalogo torej izpostavljam razvoj teorije na področju kompetenc in kompetentnosti, managementa ter prenos znanj, ki so še do nedavnega veljala za področje gospodarstva, na področje športa. Pomembno in potrebno se je zavedati, da je delovanje v organizacijah povezano z delovanjem ljudi in da vodenje tudi v športnih organizacijah ne more biti izpostavljeno naključju, temveč ga mora prevzeti kompetenten manager.

## **1.1 Namen raziskave**

Namen magistrske naloge je s teoretičnim ozadjem in raziskavo identificirati trenutne in potrebne kompetence, tipične za športne managerje v nogometu. Poleg tega je namen magistrske naloge ugotoviti pomembnost oblikovanja kompetenčnega modela športnih managerjev glede na mnenje udeležencev raziskave.

Za identifikacijo trenutnih kompetenc športnih managerjev smo analizirali odgovore polstrukturiranih intervjujev na prvo raziskovalno vprašanje. Izhodišče raziskovalnemu delu magistrske naloge glede potrebnih kompetenc, tipičnih za športne managerje, je že predstavljen nabor ključnih kompetenc, ki so jih proučevali avtorji Retar, Plevnik in Kolar (2013) za področje managementa v slovenskem športu. Glede na avtorsko oblikovan model strukture kompetenc smo v magistrski nalogi postavili oblikovan model strukture kompetenc za področje managementa v nogometu. Z raziskavo smo tako identificirali prisotnost potrebnih kompetenc pri športnih managerjih v nogometu, poleg tega smo rezultate primerjali z odgovori udeležencev raziskave na drugo raziskovalno vprašanje, tj. »Katere kompetence športni managerji v nogometu navajajo kot pomembne za svoje delo?«. Cilj postaviti kompetence v

zaporedje glede na stopnjo pomembnosti in identifikacije morebitnih drugih kompetenc, ki so specifične za področje nogometa, smo dosegli z analizo odgovorov na drugo raziskovalno vprašanje. Za ugotavljanje pomembnosti oblikovanja kompetenčnega modela športnih managerjev smo analizirali odgovore na tretje raziskovalno vprašanje.

## **1.2 Cilji raziskave**

Cilji magistrske naloge so:

- pregled teoretičnega področja kompetenc, managementa, športnega managementa in kompetenc športnega managerja,
- pregled dosedanjih raziskav s področja kompetenc športnih managerjev,
- na osnovi empirične kvalitativne raziskave med udeleženci raziskave ugotoviti kompetence športnih managerjev v nogometu, pomembnost le-teh in pomembnost postavitve kompetenčnega modela ter
- na podlagi rezultatov raziskave podati predlog kompetenčnega modela za športne managerje v nogometu.

## **1.3 Prispevek k stroki**

Magistrska naloga temelji na teoretičnih izsledkih področja managementa in kompetenc ter nadgradi oz. preveri že postavljen model kompetenc managementa v športnih organizacijah v Sloveniji na področju nogometa.

## **1.4 Raziskovalna vprašanja**

V magistrski nalogi smo se osredotočili na tri raziskovalna vprašanja, in sicer:

- Raziskovalno vprašanje št. 1: Katere kompetence so po mnenju udeležencev raziskave prisotne pri športnih managerjih v nogometu?
- Raziskovalno vprašanje št. 2: Katere kompetence udeleženci raziskave navajajo kot pomembne za delo športnega managerja v nogometu?
- Raziskovalno vprašanje št. 3: Kako pomemben je za delovanje športnih organizacij kompetenčni model športnih managerjev v nogometu po mnenju udeležencev raziskave?

## **1.5 Metode raziskovanja**

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo za raziskovanje uporabili sekundarne vire, torej strokovno literaturo s področja kompetenc, managementa in športnega managementa.

V empiričnem delu smo uporabili kvalitativno metodologijo raziskovanja in kot metodo

uporabili polstrukturirane usmerjene intervjuje s skupino udeležencev raziskave, ki so aktivni na področju nogometa kot športni managerji. Kvalitativno raziskavo smo izvedli na priložnostnem vzorcu. Podatke smo analizirali z metodo analize vsebine, s katero smo strukturirali in analizirali kvalitativne podatke.

V skupino udeležencev raziskave smo vključili športne managerje, ki vodijo nogometne klube v Sloveniji in ki dosegajo standarde športnega licenciranja na področju nogometa. S tem smo zagotovili mnenje tistih, katerih kompetence želimo v magistrski nalogi preveriti in po njihovem mnenju tudi dopolniti.

## **1.6 Predpostavke in omejitve raziskave**

Omejitev predstavlja predvsem osredotočenje na slovenske športne nogometne klube, medtem ko je literatura vezana predvsem na tuje avtorje in značilnosti športnega managementa v tujini. Za podlago kompetenčnemu modelu smo zato vzeli model kompetenc športnega managementa, ki je bil predstavljen oz. razvit v Sloveniji.

## 2 KOMPETENCE

Kompetence so znanje, veščine, sposobnosti in vedenja, ki prispevajo k individualni in organizacijski uspešnosti. Znanje je informacija, razvita ali pridobljena z izkušnjami ali raziskovanjem. Veščine so rezultat večkratne uporabe znanja ali sposobnosti. Sposobnost je prirojeni potencial za izvajanje psihičnih in fizičnih dejanj ali nalog. Vedenje je opazna reakcija posameznika na določeno situacijo. Ciljna raven usposobljenosti za vsako kompetenco se bo razlikovala glede na položaj posameznika in potrebe organizacije (Boštjančič 2011). Pojem kompetenc laično poimenujemo kot pristojnost. V stroki kadrovskega managementa pa so kompetence opredeljene kot sposobnost uporabe znanja. Predstavljajo tudi druge zmožnosti, ki jih posameznik mora imeti, da uspešno in učinkovito ter s skladnostjo standardov delovne uspešnosti izvede določeno nalogo, opravi delo ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Kompetence predstavljajo veščine, spretnosti, znanja, vrednote, osebnostne značilnosti, prepričanja in samopodobo. Torej vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi (Gruban 2007).

Znanja, sposobnosti, veščine in spretnosti se združujejo najpogosteje pod terminom kompetenc. Tako formalna znanja, dostikrat pa tudi neformalno pridobivanje znanj, pridobljene in prirojene sposobnosti in veščine ter spretnosti so tisto, kar ustvarja posamezniku možnost za uresničevanje lastnega potenciala in doseganje ciljev v organizaciji.

### 2.1 Opredelitev kompetenc

Avtorica Boštjančič (2011) opredeljuje besedo kompetenca kot »primeren, pristojen – biti za nekaj pristojen, upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekmovati za kaj. Pomeni tudi biti odgovoren, zmožen nekaj opraviti, izvesti«. Brophy in Kiely (2002, po Wynne in Stringer 1997) kompetence opredeljujeta kot vse tisto, kar posamezniki morajo imeti, znati in narediti, da dosežejo cilje, ki so jim zadani pri delu. Lucia in Lepsinger (1999) opredeljujeta organizacijske kompetence kot sposobnost organizacije za uresničevanje opredeljenih ciljev v skladu z viri in razpoložljivih zmogljivosti. Green (1999) kompetence opredeli kot »osnovno značilnost osebe«, ki ima »motiv, lastnosti in spretnosti«. Draganidis in Mentzas (2006) sta kompetence definirala kot kombinacijo latentnega in specifičnega znanja, vedenja in veščin, ki pomenijo potencial za doseganje velike delovne učinkovitosti.

Termin osebne kompetence je prvi uporabil teoretik Boyatzis (1982) v delu »The Competent Manager«. Z raziskavo, v katero je vključil 2000 vodij, zaposlenih na 41 različnih področjih v 12 različnih podjetjih, je ugotovil, da je pogoj za nadpovprečno delovno učinkovitost obstoj specifičnih kompetenc. Z modelom kompetenc vodij je razložil razmerje med različnimi lastnostmi, funkcijo pri delu vodij in njihovo vpetost v organizacijsko okolje. Kompetence je definiral kot »karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih

vlog oz. za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji.

Podobno kot pri opredelitvi kompetenc ni enotne klasifikacije kompetenc. Tako je znanih več klasifikacij kompetenc. Eno je ločitev med kompetencami posameznikov in oseb organizacije. Spencer in Spencer (1993) definirata kompetence posameznika kot vidne in skrite značilnosti posameznika, ki se kažejo v stopnji uspešnosti pri določenih nalogah. Opredeljujeta pet značilnosti kompetenc: (1) motivacija posameznika, (2) posebne lastnosti posameznika, (3) posameznikova samopodoba, (4) znanje posameznika (z določenih področij) in (5) individualne veščine (raznolike sposobnosti za izvajanje nalog). Kompetence lahko razvrstimo v štiri kategorije: osebne, družbene, akcijske in domene kompetence, kot sta predlagala Erpenbeck in Von Rosenstiel (2011). Osebnost povezane kompetence vključujejo sposobnost osebe, da deluje samostojno, sposobnost učenja in sposobnost, da sami razvijejo sistem etičnih vrednot. Socialne kompetence vključujejo sposobnost komunikacije, sodelovanja in omogočanje posameznikom, da vzpostavijo in upravljajo odnose z drugimi posamezniki ter skupinami. Akcijske kompetence so zmožnosti in znanje posameznika, ki so pomembni za kritično razmišljanje in reševanje problemov. Pristojnosti, povezane z domeno, se nanašajo na sposobnost uporabe domenskega znanja za delo, vključno z znanjem metodologij, jezikov in orodij, ki so pomembna za uspešno delo v prihodnosti. Hecklau idr. (2016) razvrsti kompetence v štiri kategorije, in sicer tehnične, metodološke, družbene in osebne kompetence. Tehnične kompetence vključujejo veščine, kot so delovne veščine. Metodološke kompetence vključujejo znanja in veščine, povezane z uspešnim reševanjem problemov in odločanjem. Socialne kompetence vključujejo znanje, sposobnosti in veščine za komunikacijo in sodelovanje z drugimi posamezniki in skupinami. Osebne kompetence vključujejo posamezne vrednote, motivacijo in odnos.

Jedro kompetenc je v psihologiji, kjer je ravno tako veliko različnih terminologij. Širša definicija vključuje vse intelektualne sposobnosti in situacijsko specifična znanja, strategije in rutine, ki pri posamezniku vplivajo na njegovo učenje, reševanje problemov in uspešnost (Kohont 2011).

Po Weinertu (2001) lahko opredelitev pojma kompetenc strukturiramo kot:

### ***2.1.1 Splošne kognitivne kompetence***

Kompetenco razumemo kot kognitivno sposobnost in veščino, pri kateri so vključeni vsi mentalni viri posameznika, potrebni za pridobivanje znanja, opravljanje nalog na različnih področjih, z namenom doseganja dobrih rezultatov.

Pri splošnih kognitivnih kompetencah zasledimo naslednje pristope (Hauptman 2016):

- Psihometrični pristop, ki kompetentnost opredeljuje kot sistem vsebinsko in kontekstualno neodvisnih sposobnosti, ki nudijo kognitivne predispozicije za uspešno učenje, ciljno



- usmerjeno delovanje, učinkovito interakcijo in razmišljanje.
- Informacijski procesni model, ki v okviru splošne kompetentnosti v ospredje postavlja procesiranje informacij, ki omogoča pridobivanje neomejene količine specifičnih znanj in sposobnosti. Pomembni so hitrost in zmožnost procesiranja, zmožnost pomnjenja oziroma količina delovnega spomina.
  - Piagetov model kognitivnega razvoja ob pojmu splošne kognitivne kompetence izpostavlja psihološki proces adaptacije. Po Weinert (2001) procesi adaptacije povzročajo univerzalno sosledje faz, ki pa posledično vplivajo na oblikovanje prožnega in abstraktnega znanja ter kompetenc. Te pa postajajo prilagodljive na konkretne okoljske razmere.

### **2.1.2 Posebne kognitivne kompetence**

Obravnavane so kategorije kognitivnih predispozicij posameznika, ki jih le-ta potrebuje za uspešno delovanje na posameznih področjih (npr. kolesarjenje, reševanje naravoslovnih problemov). Posebne kognitivne kompetence so lahko definirane zelo ozko (kompetenca za igranje badmintona) ali zelo široko (kompetenca za športno udejstvovanje), pri katerih pa gre pravzaprav za »naučene kompetence«, ki so lahko »v veliki meri odvisne od sposobnosti pridobivanja izkušenj« (Weinert 2001).

### **2.1.3 Model kompetentnega delovanja**

Model je oblikoval lingvist Noam Chomsky (1968), ki razlikuje med kompetencami in delovanjem (Weinert 2001). V dualnem modelu gre za sistem lingvističnih načel, abstraktnih pravil in osnovnih kognitivnih elementov (kompetenc), ki je kombiniran s specifičnim procesom učenja in omogoča posamezniku osvojiti materni jezik ter razviti sposobnost oblikovanja in razumevanja slovnično pravilnih stavkov. Lingvistična kompetenca pomeni kreativno, na pravilih utemeljeno učenje in uporabo jezika.

### **2.1.4 Sprememba modela kompetentnega delovanja**

Model lingvista Noama Chomskega je bil večkrat spremenjen. Eno od sprememb je model doživel s strani modela avtorja Overtona, in sicer: kompetenca – sprememba – dosežek (Weinert 2001), pri katerem razmerje med kompetenco in delovanjem opredeljujejo še drugi dejavniki, kot so kognitivni stil, spomin, seznanjenost z nalogo oz. situacijo in druge osebne spremenljivke.

Nadalje govorimo tudi o konceptualni razdelitvi kompetenc, in sicer (Weinert 2001):

- Konceptualna kompetenca, ki se nanaša na abstraktno znanje o nekem področju, utemeljeno na pravilih, o čemer govori Chomsky (1968).
- Proceduralna kompetenca, ki se nanaša na postopke in sposobnosti, nujne za uporabo

konceptualnih kompetenc v konkretnih situacijah.

- Kompetenca delovanja, ki zajema vse sposobnosti, ki jih mora imeti posameznik za oceno problema z različnih vidikov, izbor in uporabo najboljše mogoče strategije reševanja problemov.

Model je bil podvržen kritikam, saj naj bi izpostavljala le vpliv kompetenc na delovanje (vedenje) in ne tudi na preoblikovanje kompetenc skozi to delovanje (Weinert 2001).

### **2.1.5 Kognitivne kompetence in motivacijsko delovanje**

Na povezavo med kognitivnimi kompetencami in motivacijskim delovanjem kot uspešno interakcijo posameznika z okoljem je prvi opozoril Weinert (2001). Nadalje je podobno razmišljal avtor Argyle (1967 po Jackson 2002), ki je razvil model veščin, katerega podlaga je bilo avtorjevo mnenje, da je mogoče družbeno delovanje in spremembe razumeti le, če jih posameznik razgradi na njihove sestavne komponente. Posameznikovo dožemanje – kaj dela, pomaga pri prilagajanju njegovega vedenja v smeri, da so doseženi zastavljeni oziroma družbeno pričakovani cilji.

### **2.1.6 Objektivne in subjektivne kompetence**

Kognitivne kompetence je na objektivne (delovanje in predispozicije delovanja, ki jih je mogoče meriti s standardiziranimi testi) in subjektivne (delovanje pomembnih veščin, sposobnosti, potrebnih za opravljanje nalog in reševanje problemov) razdelil avtor Sembill (1992). Koncept subjektivnih kompetenc je avtor Sembill (1992) nadalje razdelil še na:

- Hevristične kompetence (generalni sistem pričakovanj, nanašajoč se na uspešno uporabo posameznikovih sposobnosti v različnih situacijah).
- Epistemološke kompetence (posameznikova prepričanja in mnenja, da poseduje specifične sposobnosti in znanja za obvladovanje problemov in nalog posameznega specifičnega področja).
- Aktualizirane kompetence (posameznikova trenutno izkušena in subjektivna prepričanja o posedovanju sposobnosti, znanj in veščin, ki so pričakovane za uspeh v določenem konkretnem delovanju).
- Akcijske kompetence.

Akcijske kompetence upoštevajo vse predpogoje, ki so potrebni za uspešno učenje oz. delovanje in so prisotni pri tem, torej akcijske, motivacijske in socialne. Koncept je največkrat uporabljen v analizah nujnih in zadostnih pogojev uspešnega učenja, reševanja nalog in proučevanja uspešnosti standardov na določenih področjih dela. Model akcijskih kompetenc praviloma vključuje sposobnost reševanja problemov, splošno in specifično znanje področja, sposobnost kritičnega mišljenja, realistično in pozitivno samozaupanje ter socialne

kompetence. Akcijske kompetence lahko najdemo tudi v socioloških in ekonomskih razpravah, saj so pričakovanja in cilji uspešnosti oblikovani za organizacije, podjetja, skupine in tudi posameznike. Model akcijskih kompetenc namreč določa predispozicije, potrebne za opravljanje nalog tako v osebnem projektu kot tudi v določeni profesionalni oz. družbeni vlogi. Večkrat se pojavi model v povezavi z delovno specifičnimi kompetencami (Weinert 2001).

### **2.1.7 Metakompetence**

Metaznanje je znanje oz. zavedanje o znanju, ki vključuje sposobnost presoje, uporabe in osvajanja individualnih kompetenc. Če navedene kompetence vključujejo metaznanje, jih lahko definirano kot metakompetence (Weinert 2001).

Metakompetence vsebujejo tako (Weinert 2001):

- Deklarativno metaznanje (izkušnje in znanje o stopnji težavnosti nalog, lastne sposobnosti o talentih in pomanjkljivostih, učenje in učinkovite učne strategije, pomnjenje različnih tehnik reševanja nalog, postavljanje realnih ciljev).
- Proceduralno metaznanje (strategije, ki omogočajo uspešnejše organiziranje nalog in problemov, da so le-ti lažje rešljivi).

Poleg metakompetenc se uporabljata tudi pojma metasposobnosti in kompetence višjega reda, ki jih Weinert (2001) opredeljuje kot osebnostne značilnosti in samooceno, ki določajo, kako in kdaj bo posameznik uporabil znanje in izkušnje.

Metasposobnosti so strukturirane v tri skupine:

- Kognitivne sposobnosti (sposobnost videnja stvari na več različnih načinov in lastno znanje – zmožnost razumevanja samega sebe in delovanja).
- Emocionalna prožnost (sposobnost ohranjanja prepričanja in objektivnosti v težkih situacijah).
- Osebnostna sila (posameznikova odločenost za doseg uspeha, aktivnost, prevzemanje tveganj).

Avtor Bartram (2005) je leta 2005 izvedel raziskavo, v kateri je ugotavljal povezanost kompetenc z osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi. Povezal je 29 obstoječih raziskav, v vzorcu je sodelovalo 4800 posameznikov. Z metaanalizo je potrdil obstoj osmih ključnih kompetenc. Vsaki od njih je določil pripadajočo osebnostno lastnost, ki linearno vpliva na razvoj kompetence.

### **Preglednica 1: Povezanost med osmimi ključnimi kompetencami in osebnostnimi lastnostmi**

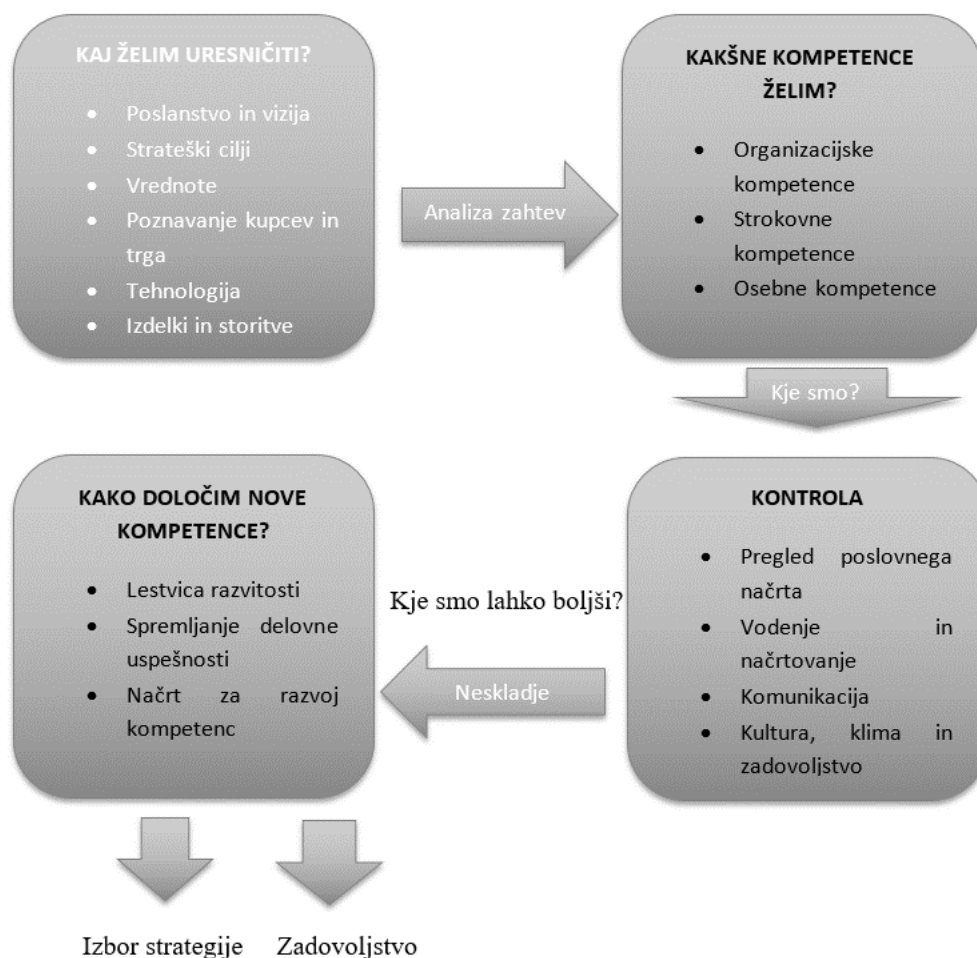
Kompetenca	Osebnostne lastnosti, povezane s kompetenco
Vodenje in odločanje	Ekstravertiranost
Podpora in sodelovanje	Sprejemljivost
Komuniciranje in predstavljanje	Ekstravertiranost, splošne mentalne sposobnosti
Analiziranje in interpretiranje	Splošne mentalne sposobnosti, odprtost
Ustvarjanje in konceptualizacija	Odprtost
Organiziranje in vodenje	Vestnost, splošne mentalne sposobnosti
Prilagajanje in spoprijemanje	Slaba čustvena stabilnost
Podjetništvo in rezultati	Slaba sprejemljivost

Vir: Boštjančič 2011.

Z raziskavo je dokazal, da tvorijo kompetence, ki so navedene v preglednici, medsebojno nizko stopnjo povezanosti in da posameznik nima razvitih vseh kompetenc. Kljub temu obstaja blaga povezava med njimi. Za delovno uspešnost so potrebne kompetence analiziranje in interpretiranje, organiziranje in vodenje, vodenje in odločanje ter podjetništvo in rezultati (Moss 2016).

Kot lahko vidimo, je skozi različne teoretske pristope in razmišljanja človek prilagodil kar nekaj predispozicij za razlago osnovnega pojma: znanje – sposobnosti – veščine – spretnosti. Razlog v spremljanju in členjenju kompetenc po različnih okvirih in področjih je iskati predvsem v raznovrstnem delovanju ljudi in tudi raznovrstnosti organizacij. Skupno kompetencam je razmišljanje o osebnostnih lastnostih posameznika, ki se dopolnjujejo z vrsto znanja ali sposobnosti, ki jih pridobi skozi izobraževanje ali so del njega od otroštva. Bistveno pri členitvi pojma kompetenc na različne okvire je predvsem v čim višji stopnji bližine zaposlenim in možnostim, ki jih ima vodja, ko mora zaposlene voditi ter njihovo delo usmerjati na način, da se dosejajo rezultati in cilji organizacij.

Na sliki 1 vidimo predstavitev modela razvoja kompetenc, ki vključuje zavedanje organizacije o bistvenih smernicah svojega delovanja (od poslanstva in vizije do ciljev) ter o stanju kompetenc zaposlenih, ki omogočajo uresničevanje smernic organizacije. Le-te se dopolnjujejo z vednostjo o tem, kje je lahko organizacija še boljša, in omogočajo, da se organizacija razvija v smeri izbora prave strategije in ključnega zaključka svoje dejavnosti – zadovoljstva vseh deležnikov (zaposlenih, kupcev in ostalega zunanje okolja).

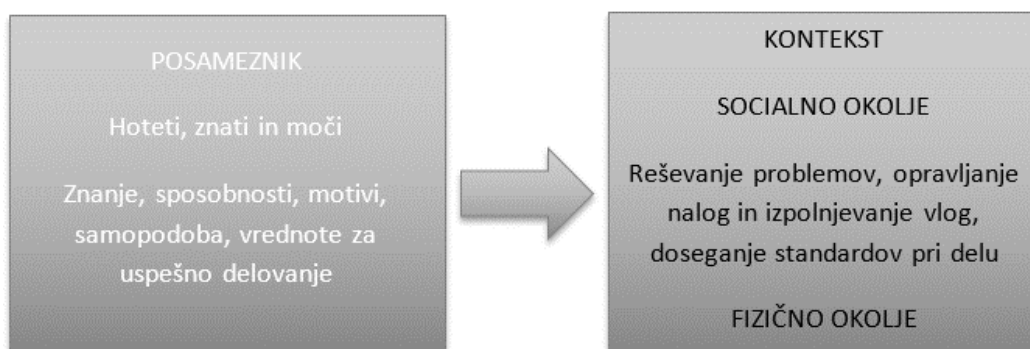


**Slika 1: Inovativni model razvoja kompetenc**

Vir: Svetlik idr. 2005.

## 2.2 Kompetentnost

Kompetentnost torej pokriva področje znanj, sposobnosti, motivov in samopodobe ter vrednot, ki se smiselno uresničujejo v družbenem okolju. Potrebnost razvoja kompetenc izhaja iz delovanja v različnih delovnih okoljih in širše ter je povezana z reševanjem problemov, opravljanjem nalog in vlog ter doseganjem standardov dela (Kohont 2011).



**Slika 2: Kompetentnost**

Vir: Kohont 2005a, 34.

Na sliki 2 je predstavljena vloga povezanosti med individuom ter njegovo umeščenostjo v socialno in fizično okolje. Dejstvo je, da posameznik s svojimi hotenjem, znanjem in zmožnostmi uresničuje kompetence na način, da so prisotne v realnem okolju – delovnem ali zasebnem. Takrat se kompetence tudi uresničujejo in pridobivajo na ustreznih zaključkih predpostavljenih ciljev.

Znanje lahko opredelimo kot organizirano kombinacijo idej, pravil, postopkov in informacij (Bhatt 2000). V sklopu organizacije je znanje:

- nenehna, spreminjajoča se mešanica izkušenj, vrednot in informacij, ki so za nas pomembne, ter predstavlja ogrodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in informacije (Davenport in Prusak 1998),
- utemeljena resnica, v katero verjamemo in ki se oblikuje skozi dinamičen proces oblikovanja ter prepoznavanja tega, kar verjamemo (Nonaka in Takeuchi 1995).

Sposobnosti so človekove zmožnosti, da nekaj naredi. Sposobnosti so deloma prirojene, deloma se jih da priučiti (Rozman 2000).

Motiv je doživeta potreba (čustveno nelagodje), usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresničitvijo zadovoljili tudi potrebo (Stražičar idr. 2002).

Samopodoba je celota predstav in pojmov, ki jih oblikujemo o sebi. Doživljanje samega sebe je osnova človekovega vedenja, saj »jaz« oblikuje in določa vedenje. To pomeni, da je naše vedenje odvisno od tega, kar si mislimo o sebi (Dogša 2002, po Kohont 2011).

Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja in pojavov ter so urejene glede na relativno pomembnost (Musek 1993).

### **2.3 Kompetence po ravneh**

Ključne kompetence so multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki so uporabne pri doseganju mnogih pomembnih ciljev pri soočanju z različnimi nalogami in pri delovanju v nepoznatih situacijah (Weinert 2001).

Eurydice (2002) izpostavlja tri merila določanja ključnih kompetenc:

- Ključne kompetence morajo potencialno prispevati k blaginji vseh članov družbe. Pomembne morajo biti za celotno populacijo, ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materni jezik.
- Biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami ter normami obravnavane družbe.
- Pomemben je kontekst, v katerem so ključne kompetence uporabljane. Kontekst ključnih kompetenc ne vsebuje določenih življenjskih slogov, temveč le najobičajnejše in

najverjetnejše situacije ter družbene vloge v življenju pripadnikov družbe.

V strukturo kompetenc športnih managerjev smo v magistrski nalogi vključili pomen:

- znanja,
- sposobnosti,
- praktičnih izkušenj,
- stališč,
- motivacije,
- čustev in
- vrednot ter etike.

Temeljne kompetence so enote vedenj, ki jih posamezniki uporabljajo pri delu, vendar niso povezane z visoko uspešnostjo opravljanja dela. Temeljne kompetence ne vključujejo elementov, ki bi jih lahko šteli med pomembne aspekte kateregakoli dela, temveč bi lahko rekli, da so minimalni pogoji, ki posamezniku omogočajo opravljanje kateregakoli dela (Robotham in Jubb 1996).

Delovno specifične kompetence so vidiki aktivnosti v določeni delovni vlogi, ki so povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, ki so potrebni, da uspešno opravimo neko delo oz. delovno nalogo (New 1996).

Organizacijsko specifične kompetence so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije, ne glede na to, katero vlogo opravlja (New 1996).

V nadaljevanju so podrobneje predstavljene managerske kompetence, saj pomenijo bistveno podlago za raziskovalni del magistrske naloge.

Managerske kompetence pomenijo zmožnost managerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju managerske vloge oz. zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki managerja vodijo v doseganje določenega cilja (Constable 1988).

Avtorja Whetten in Cameron (1993) sta skozi raziskavo izpostavila naslednje kompetence:

- verbalna komunikacija,
- upravljanje časa in stresa,
- odločanje,
- prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov,
- motivacija in vplivanje na druge,
- delegiranje,
- postavljanje ciljev in artikulacija vizije,
- samozavedanje,
- oblikovanje timov in
- upravljanje nesporazumov.

Na osnovi izvedenih raziskav sta priporočila aktivnosti, s katerimi bodo managerji (Whetten in Cameron 1993):

- razvili samozavedanje,
- upravljali stres,
- kreativno reševali probleme,
- učinkovito komunicirali,
- imeli moč in vpliv,
- motivirali,
- opolnomočili sodelavce in jim delegirali naloge ter
- oblikovali učinkovite time.

## **2.4 Zaključek poglavja o kompetencah**

Klieme in Hartig (2007, 14) nakazujeta, da ima uporaba izraza kompetenca v družboslovnih znanostih tri neodvisne izvore. To so Webrova sociologija, jezikovna teorija Chomskega (1968) in tisto, kar v ameriški psihologiji navajajo kot »funkcionalno-pragmatična tradicija«, ki je od poznih petdesetih let naprej presegla vedenjske in psihometrične raziskave inteligence. Kompetenca v Webrovem pomenu je pomenila pravno odgovornost s povezanimi sredstvi izvršbe, medtem ko se v jezikoslovju in psihologiji kompetenca razume kot sposobnost in pripravljenost.

Kompetenca je opredeljena med drugim kot sposobnost. Gre za skupek sorodnih, a različnih sklopov vedenja, ki so organizirani okoli temeljnega konstrukta, ki mu pravimo »naklep«. Vedenja so nadomestni pojavniki nameni glede na različne situacije ali čase. Na primer poslušanje nekoga in postavljanje vprašanj njemu ima več vedenj. Oseba lahko to vedenje iz različnih razlogov izkaže z različnimi cilji. Oseba lahko zastavlja vprašanja in posluša nekoga, da se posveti sebi ali da se zdi zainteresirana, s čimer si pridobi stališče v pogledu drugega človeka. Oseba lahko zastavlja vprašanja in posluša nekoga, ker je zainteresirana za razumevanje te druge osebe, njenih prednostnih nalog ali misli v položaju. Slednje bi imenovali demonstracija empatije. Osnovni namen je razumeti osebo. Medtem je nekdanji osnovni razlog, da vprašanja postavljajo stališče ali vpliv na človekov pogled in elemente tega, na kar lahko izpostavimo vpliv. Podobno je osnovna namera bolj subtilne sposobnosti, kot je čustveno samozavedanje, samovpogled in samorazumevanje (Boyatzis 2008).

Skupine kompetenc so (Boyatzis 2008):

- strokovno znanje in izkušnje kot mejna raven kompetenc,
- znanje (deklarativno, proceduralno, funkcionalno in metakognitivno) kot sposobnost in
- izbor osnovnih kognitivnih kompetenc, kot sta spomin in deduktivna razlaga – prag kompetenc.

V mnogih državah sveta obstajajo tri skupine kompetenc, ki razlikujejo (Boyatzis 2008):



- kognitivne kompetence, kot sta sistemsko razmišljanje in prepoznavanje vzorcev,
- kompetence čustvene inteligence, vključno s kompetencami za samozavedanje in upravljanje sebe, tako čustveno samozavedanje in čustveni samonadzor,
- kompetence socialne inteligence, vključno s kompetencami za družbeno zavedanje in upravljanje odnosov, kot sta empatija in timsko delo.

Nekateri avtorji omenjajo Chomskega (1968) kot avtorja izraza pristojnost. Vendar je prispevek Chomskega (1968) razvit na področju jezikoslovja, njegova uporaba izraza pa se nekoliko razlikuje od tiste, ki jo razvijajo raziskovalci na področju izobraževanja. Messick (1984, 217) v okviru izobraževalnega testiranja opredeljuje kompetenco kot »tisto, kar posameznik ve in zmore, v temi področja pa je, da se znanje in spretnost pridobijo s poukom ali izkušnjami ali čim drugim« in pozneje v istem prispevku kot »tisto, kar človek ve in zmore v idealnih okoliščinah« (Messick 1984, 227). Te opredelitve vsebujejo zmožnost ukrepanja in so zato povezane s tistim, kar se pogosto omenja v nemškem kontekstu, ki meni, da so kompetence »kontekstno specifične dispozicije za dosežke, ki jih je mogoče pridobiti z učenjem. Poleg tega se funkcionalno nanašajo na situacije in zahteve na določenih področjih« (Klieme in Merki 2008, 8). Pojmovanje pristojnosti kot »dispozicije« pomeni, da gre za latenten konstrukt, torej nekaj, česar morda ni mogoče neposredno opaziti. Z drugimi besedami, uspešnost ni isto kot kompetenca, čeprav se jemlje kot pokazatelj usposobljenosti. Za študij kompetenc morajo empirični raziskovalci ustvariti primere, ki ustvarijo predstavo, da izraža osnovno sposobnost. To ni nepomembna naloga: oblikovanje situacij ali preizkusnih predmetov, ki resnično izražajo kompetenco, katero je potrebno proučiti, zahteva skrbno konceptualizacijo usposobljenosti. Zraven tega lahko na uspešnost poleg pristojnosti vplivajo številni dejavniki, ki jih je pomembno upoštevati ter se jih zavedati in, kolikor je mogoče s tem značajno vplivati na zmanjšanje njihovega delovanja. Motivacija, znanje in usposobljenost ter bolj prehodni dejavniki, kot sta utrujenost ali motenost, skupaj vplivajo na uspešnost (Glaesser 2018).

Obstaja veliko definicij in klasifikacij, povezanih s pojmi usposobljenost/kompetence in pristojnosti/kompetence. Le Deist in Winterton (2005) menita, da so ti izrazi koristni za premostitev vrzeli med zahtevami izobraževanja in zaposlovanja. Weinert (2001) dodaja, da obstaja veliko različnih teoretičnih pristopov za konceptualizacijo kompetenc. Na primer, različni raziskovalci kompetenco opredeljujejo kot sklope kombiniranega vedenja (znanja, spretnosti in odnosa), ki so pomembni pri porazdelitvi želenih rezultatov (izvajanje naloge) v določenih kontekstih (Wals in Wesselink 2011; Bartram, Robertson in Callinan 2008; Bartram 2005). Jensen in Schnack (2006) v opisu svojih pristojnosti izpostavljata vidik ukrepanja, ki ga opredeljujeta kot sposobnost ukrepanja zdaj in v prihodnosti, ter prevzemata odgovornost za svoja dejanja. Mulder idr. (2009, 757) trdijo, da se »kompetenca obravnava kot niz integriranih zmogljivosti, sestavljenih iz grozdov znanja, spretnosti in stališč, ki so nujno potrebni za izvajanje nalog in reševanje problemov ter za učinkovito delovanje v določenem poklicu, organizaciji, službi, vlogi in položaju«. Rychen in Hersh Salganik (2003, 43) sta ob upoštevanju študije Rychen in Hersh Salganik (2002) in Weinertovega dela (2001) kompetenco opredelila

kot »sposobnost uspešnega izpolnjevanja kompleksnih zahtev v določenem kontekstu z mobilizacijo psiholoških predpogojev (vključno s kognitivnimi in nekognitivnimi vidiki)«.

Pri raziskavah kompetenc je mogoče uporabiti dve vrsti kompetenčnih modelov: modele struktur kompetenc in modele ravni kompetenc. Prvi domnevajo, da obstaja več vidikov določene kompetence, in proučujejo razmerje med temi vidiki in kako se nanašajo na splošno proučevano kompetenco, medtem ko drugi opisujejo različne ravni kompetenc, ki se kakovostno razlikujejo glede na nalogo osebe, ki lahko opravlja določeno raven usposobljenosti (Klieme in Merki 2008). V modelih ravni kompetenc teoretično pričakovanje kvalitativnih razlik med ljudmi na različnih ravneh ni vedno preizkušeno empirično. Namesto tega se ravni pogosto definirajo ad hoc z določitvijo pragov, ki temeljijo na rezultatih, in dodeljevanjem preizkuševalcev na raven, ki temelji na njihovi splošni uspešnosti. Obe vrsti modela se medsebojno ne izključujeta (Klieme in Merki 2008).

Kompetence predstavljajo vedno pomembnejše področje v delovanju podjetij, ob tem pa so pomembne tudi za posameznikov karierni in osebni razvoj. Kompetence so nabor povezanih znanj, veščin, sposobnosti, stališč, ki vplivajo na posameznikovo delo, in je tesno povezana s posameznikovim udeleževanjem v delovnem okolju. Kompetence je moč meriti in s pomočjo usposabljanj tudi razvijati (Kohont 2005b). Posledično je toliko pomembnejše, da podjetja in posamezniki poznajo kompetence, saj je to osnova za njihov razvoj. Tudi na področju športa, ki potrebuje ustrezna znanja in sposobnosti za vodenje različnih ravni in področij športnega udeleževanja, je treba vedno več poudarka nameniti ravno področju razvoja kompetenc.

V nadaljevanju je predstavljeno področje športnega managementa in v tej povezavi tudi področje kompetenc.

### 3 ŠPORT IN ŠPORTNI MANAGEMENT

Šport je področje, ki predstavlja na eni strani pomembno in neločljivo sliko zdravega posameznika ter družbe, na drugi strani pa številne možnosti, da posameznik s svojimi dosežki presega drugega na različnih področjih udejstvovanja. Pogled na šport skozi prizmo športnega managementa je v današnjem času vedno bolj v ospredju ter kot takšen postavlja zmožnosti posameznikov, da obvladujejo še kako pomembno polje posameznikov, ki skozi šport uveljavljajo prvo kariero in dostikrat tudi v poklicnem življenju živijo dušo športnika.

Šport se skozi čas širi in od tod izhaja potreba po višji stopnji urejenosti, vodenju in organiziranosti ter kontroli, torej po športnem managementu. Šport je kot dejavnost postal izjemno obsežen, od tod pa izhaja potreba po višji stopnji ureditve. Za vrhunske rezultate je potrebna vrhunskost tako v pripravljenosti kot v podpori športne organizacije. Levji delež prinaša v svet športa tudi pomen znanj in izkušenj ter celoten kompetenčni okvir športnega managerja, ki presega običajno vodenje. Šport je postal tudi posel ter predstavlja še vir preživetja, zaposlitev in zaslužka (Supić 2008).

OKS (2014) v svojem nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji šport opredeli kot:

Šport je dejavnost, ki bogati kakovost posameznikovega življenja, zaradi svojih učinkov pa pomembno vpliva na družbo. Šport ima izjemne možnosti, da združuje ljudi in doseže vsakogar ne glede na starost ali socialno pripadnost. Ljudje se v veliko večino športnih dejavnosti vključujejo ljubiteljsko, določenim ljudem pa je šport tudi poklic. S športom se lahko ukvarjajo neorganizirano, lahko pa se združujejo v društvih ali drugih športnih organizacijah.

#### 3.1 Opredelitev managementa

Management je opredeljen kot proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora dela zaposlenih v organizaciji ter izrabljanja vseh njenih virov, ki so na voljo, z namenom doseganja prvotno postavljenih ciljev (Stoner idr. 1995, 7).

Možina idr. (1994, 16) opredelijo management kot mentalno (miselno, intuitivno, občuteno) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem kontekstu management vsebuje (Možina idr. 1994):

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

Management pomeni proces (dejavnost) vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja. Izidi so doseženi cilji in so osnova za uresničevanje interesov (koristi)

udeležencev podjetja. Management vodi poslovanje podjetja za doseganje ciljev. Poslovanje se nanaša na preskrbovanje sredstev in ravnanje z njimi, zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti za pridobivanje učinkov in za trženje učinkov na tržiščih, z namenom pridobiti pozitivne izide (Kralj 2003, 14).

Management je proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih deležnikov v nestabilnem okolju delovanja. Osrednje vprašanje procesa managementa je učinkovita in uspešna uporaba omejenih virov (Kreitner 1989).

Številne opredelitve managementa najdemo v knjigi avtorja Samuela Certa (1992), in sicer:

- Management je proces, pri katerem ena skupina usmerja delovanje drugih v smer doseganja skupnih ciljev.
- Management je koordinacija vseh razpoložljivih virov prek procesa načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora za dosego postavljenih ciljev.
- Management pomeni oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijah.
- Management je neposredna aktivnost posameznika ali skupine, pri čemer je namen koordinirati aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena oseba.

Nadalje zasledimo tudi opredelitev Dafta (2010), ki navaja, da je management doseganje ciljev organizacije z uspešnim in učinkovitim procesom načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora vseh razpoložljivih virov.

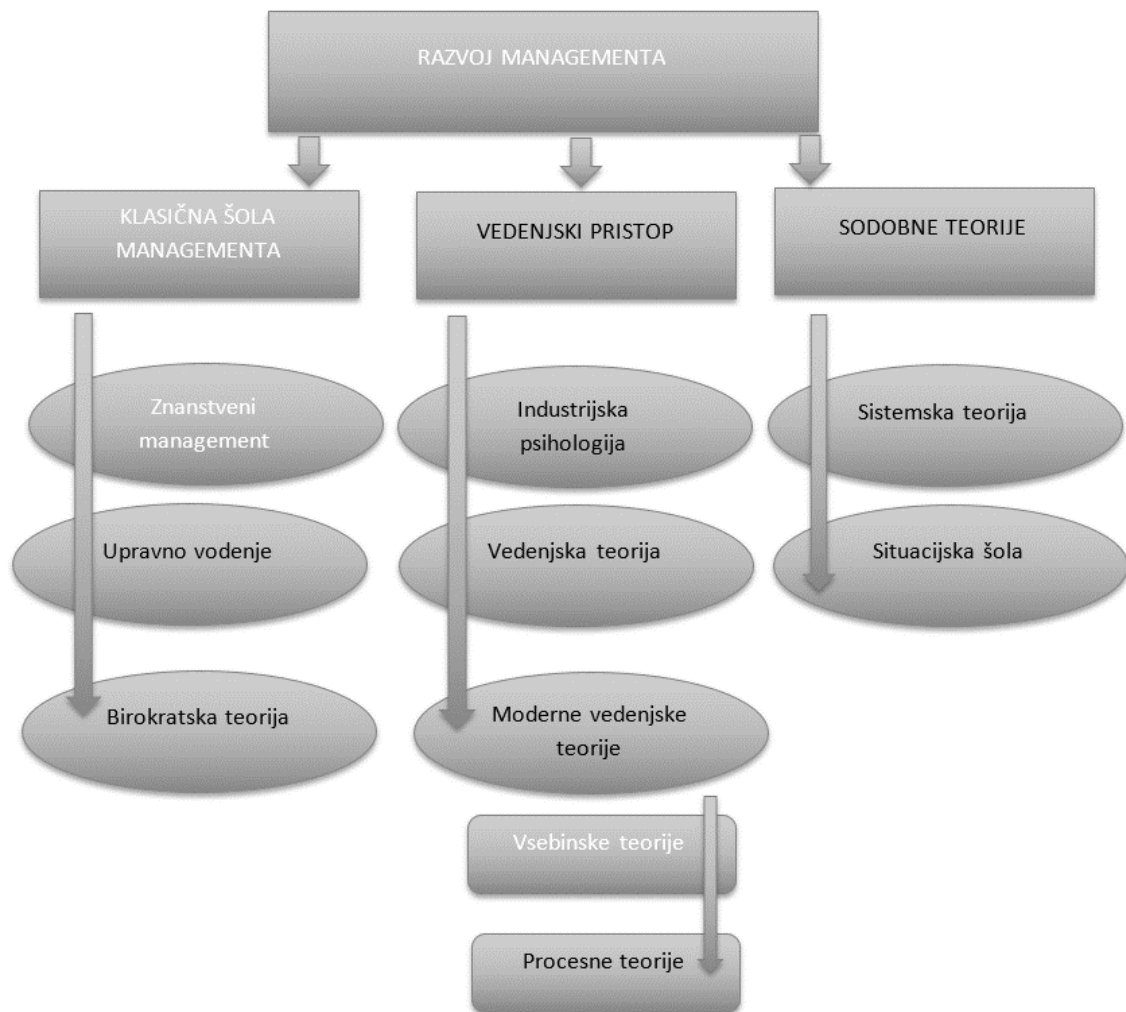
Mednarodni slovar managementa (Košmrlj in Trunk Širca 2010) management opredeljuje kot dejavnost, in sicer kot uspešno uporabo ter razporejanje različnih virov v obliki kapitala, materialov in kadra za uresničevanje zastavljenih ciljev z največjo učinkovitostjo, v pomenu kadra pa kot ljudi, odgovorne za usmerjanje in delovanje organizacije. Poleg tega zasledimo tudi specifične kompetence, ki jih mora obvladovati manager, odvisne pa so od vrste organizacije in področja delovanja. Nadalje Blackwellova enciklopedija managementa opredeljuje management z vidika formalno podrejene avtoritete, ki je usmerjena v organizacijo, koordinacijo in uvedbo strategij, taktik in politik v organizaciji, managerja kot osebo pa definira racionalno in analitično vedenje (Košmrlj in Trunk Širca 2010).

### **3.2 Razvoj managementa**

Razvoj managementa je predstavljen na sliki 3, ki predstavlja bistvene zaslonbe managementa v razvoju teorije in prakse managementa.

Slika prikazuje področje razvoja klasične šole managementa, ki povezuje znanstveni management, upravno vodenje in birokratsko teorijo. Vedenjski pristop vključuje industrijsko psihologijo in vedenjsko teorijo, moderno vedenjsko teorijo ter znotraj te vsebinske teorije in

procesne teorije. Med sodobne teorije uvrščamo sistemsko teorijo in situacijsko šolo.



**Slika 3: Razvoj managementa**

Vir: Videc 2010, 15–40.

Klasična teorija o managementu zajema tri vidike:

Znanstveni pristop – proučevanje F. W. Taylorja in njegovih učencev, ki so s svojim delom na področju metod in tehnik analize delovnih procesov postavili mejnik v razvoju strokovnega proučevanja managementa. Njegovo delovanje predstavlja uvajanje racionalnega pristopa pri organiziranju dela v podjetju, pri čemer so bistveni temelji vezani na znanstveni pristop, pravilen izbor delavcev, delitev dela itn. Načela managementa so (Staehele 1991):

- sistematično proučevanje študije dela kot osnove za diferenciacijo akordnega dela,
- delitev načrtovanja in izvajanje dela,
- znanstveno proučevanje dela,
- nadzor izvajanja s strani managementa,
- funkcionalna organizacija.

Druga usmeritev je upravno vodenje ali administrativni pristop. Proučevanja so bila usmerjena v podjetje kot celoto. Pomembnejši predstavnik je Henry Fayol. Glavne značilnosti uspešnega managementa so v štirinajstih načelih managementa (Rozman idr. 1993):

- načelo delitve dela,
- načelo avtoritete,
- načelo discipline,
- načelo enotnosti ukazovanja,
- načelo enotnosti usmerjanja,
- podreditev interesov posameznika interesom podjetja,
- načelo poštenega plačila,
- načelo centralizacije,
- načelo hierarhije,
- načelo urejenosti,
- načelo pravičnosti,
- načelo stalnosti osebja,
- načelo iniciativnosti in
- načelo enotnosti osebja.

Tretja usmeritev je birokratski model. Najpomembnejši predstavnik je Max Weber, pri tem modelu se vidi ideal vodenja v birokratski obliki organizacije. Glavne značilnosti njegovega modela so:

- specializacija pri izvajanju nalog,
- stroga hierarhija,
- vodenje uradnikov na podlagi tehničnih norm in pravil ter
- oblikovanje uprave na temelju upravnih norm.

Vedenjski pristop managementa se je začel hitro razvijati v 19. stoletju, ko se je začela razvijati tudi psihologija. Opazovali so človeške duševne težave in pojave. Utemeljitelj je J. B. Watson, ki je prvi povezal psihologijo in človekovo obnašanje.

Hawthornov eksperiment, posebno pa dela Eltona Maya, kažejo, da se človekovo obnašanje spreminja v odvisnosti od nekaterih meril, dogajanj okrog človeka, situacij, stimulacij in podobnega.

Na področju organizacijskih znanosti se z razvojem vedenjskih teorij sistematično obdeluje značilnost povezanega človekovega dokazovanja določenih lastnosti v odnosu z organizacijo, čemur pravimo organizacijsko vedenje. Gre za uporabno znanost o obnašanju in je ustvarjena na temelju prispevkov znanosti, od katerih prevladujejo psihologija, sociologija, antropologija in politične znanosti.

Sistemska teorija je postulat delovanja sodobne organizacije in managementa. Sistemsko

izražanje podjetja in kibernetiski vidik sta metodološki izhodišči proučevanj managementa. Idejni oče systemske teorije L. V. Bertalanffy je s sodelavci utemeljeval izodišče teze, da lahko različne predmete znanstveno proučimo kot sisteme in na tej osnovi utemeljimo splošno teorijo sistemov.

Kontingenčna teorija (znana tudi kot situacijska) se je postopno spremenila in s tem razvila v luči potrebe po doseganju višjih ravni uporabnosti systemskega pristopa. Vsakodnevno praktično delovanje managerjev je determinirano s takojšnjim odzivanjem na izzive v okolju. V skladu s tem se mora manager naglo akceptirati poslovne odločitve.

### **3.3 Funkcije managementa**

Med funkcije managementa uvrščamo:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- vodenje in
- nadzor.

#### *Načrtovanje*

Načrtovanje pomeni predvidevanje razvoja organizacije. Na podlagi izvedenih načrtovanj so se v teoriji organizacije razvile številne tehnike in metode za obvladovanje ter smotno napovedovanje procesov dela organizacije.

#### *Organiziranje*

V organizaciji je pomembno, da dosegamo cilje. Le-te dosegamo skupaj z zaposlenimi, ki uresničujejo poslanstvo organizacije in lastne potrebe ter interese. Organizacijska struktura je postavljena glede na značilnosti organizacije, namenjena pa je jasni razmejitvi in delovanju vsake organizacije.

#### *Vodenje*

Vodenje se kaže v različnih stilih vodenja, ki zaradi različnih organizacij potrebujejo tudi različne vzvode za delovanje organizacij. Eden izmed vzvodov ustreznega vodenja je nedvomno motiviranje, s katerim so zaposleni spodbujeni k doseganju ciljev organizacije.

#### *Nadzor*

Nadzor je zadnja funkcija in vključuje vsa področja organizacije. Od finančnega nadzora do

tržnega nadzora in ostalih oblik, predstavlja pregled delovanja organizacije in izhodišča za prihodnje načrtovanje ciljev organizacije.

### 3.4 Športni management

Management je umetnost uresničevanja nalog prek drugih tako, da svoja prizadevanja usmerjajo v doseganje vnaprej določenih ciljev. Vključuje postopek usklajevanja in vključevanja virov za učinkovito in uspešno doseganje organizacijskih ciljev. Da bi dosegli organizacijski uspeh, bi morali športni managerji in izvajalci rekreacije učinkovito uporabiti razpoložljive vire. Ti viri lahko vključujejo človeške vire (igralce, trenerje in prostovoljce), finančne vire (prihodki od blaga, sponzorjev in televizijskih pravic), fizične vire (zmožljivosti za usposabljanje, opremo in stadione) in tehnološke vire (spletne strani in baze podatkov).

Šport lahko členimo na mednarodna in nacionalna udejstvovanja ter združuje različne procese (od treningov do objektov) in med seboj povezuje resurse (človeške, materialne in finančne) za uresničevanje ciljev. Ena izmed značilnosti športa je tako kot v vsaki drugi storitveni dejavnosti usklajevanje:

- procesov,
- področij in
- virov.

Usklajevanje športnega managementa na področju virov vključuje (Chelladurai 1994):

- človeške vire (vsi deležniki, ki so vključeni v proces storitev),
- tehnologijo (vse ideje in razvoj na področju športa),
- podporne enote (management športnih objektov, športnih prireditev, promocija športa) in
- elemente poslovnega okolja (zunanje okolje).

Vsaka izmed značilnosti zahteva in izraža svoje specifike, za vse pa je značilno, da se združujejo pod streho športnega managementa. Pomembnejše funkcije managementa, ki jih razložimo na primerih športnega managementa, so torej načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor (Chelladurai 1994).

Prvič, načrtovanje vključuje razvoj vizije, poslanstva in objektivnih izjav, pa tudi strateške načrte organizacije. Primer je razvoj zmagovalnega marketinškega načrta za povečanje udeležbe na igrah (Omondi-Ochieng 2020).

Druga funkcija managementa je organiziranje, ki vključuje razvoj organizacijske strukture, ki ustreza velikosti in zahtevnosti organizacije, nato pa delitev dela v skladu z določenimi stopnjami prenosa, oddelkov in neformalnih struktur. Gre za postopek prenosa in usklajevanja nalog in virov za doseganje zelenih ciljev na podlagi razpoložljivih človeških, fizičnih, finančnih in informacijskih virov. Na primer, vodja prireditev je običajno odgovoren za



organizacijo uspešnega dogodka, ki lahko vključuje gostinsko ponudbo, varnost, zabavo in ustrezno udobje (Omondi-Ochieng 2020).

Tretja funkcija managementa je vodenje. To vključuje odločanje, reševanje problemov, komunikacijo, motivacijo in disciplino. Na primer, nekatere velike ekipe imajo vodje s polnim delovnim časom, katerih cilj je sestaviti vrhunske talente za izdelavo zmagovalne ekipe (Omondi-Ochieng 2020).

Končno je zadnja funkcija managementa nadzor, ki se nanaša na določitev standardov, ki merijo rezultate. Na primer, finančni poslovodja nadzoruje stroške tako, da lahko ekipa ostane na vodi (Omondi-Ochieng 2020).

Vprašanje, ali je »športni management« drugačno področje kot management npr. v gospodarstvu, se odpira poznavalcem športnega managementa. Chalip (2006) je na primer dejal, da »če se bo študij športnega managementa postavil kot izrazita disciplina, potem mora resno prevzeti možnost, da obstajajo različni vidiki športnega managementa« (Chalip 2006, 3). Čeprav je Rottenberg (1956) menil, da so razlikovanja minimalna, vsaj v zvezi z ekonomsko analizo, Sloane in drugi (npr. Fort in Winfree 2009) tega stališča ne delijo. Smith in Stewart (2010) sta ob pregledu posebnosti športa zapisala: »čeprav je neprimerno sklepati, da obravnavane značilnosti ... zahtevajo specializirano obliko prakse managementa, analiza kaže, da imajo športne lige in tekmovanja še vedno veliko idiosinkrazije, ki zahteva preišljene in strateške odzive« (Smith in Stewart 2010, 10). Dejavniki, ki sta jih pregledala Smith in Stewart (2010), so vključevali potrebo po proučitvi spremenljive kakovosti in konkurenčnega ravnovesja, kritični pomen postavitve struktur za sodelovanje v sodelovanju in upravljanje igralcev kot dohodka. To so bila le nekatera idiosinkratska področja, povezana s konkurenco, ki so jih zapisali avtorji. Zato je smiselno domnevati, da so vse opredeljujoče značilnosti vodenja športa verjetno utemeljene s konkurenco in bi se morale pojaviti pri izvajanju strateških raziskav in analizi literature, povezane s športom. Če je konkurenca srce in duša vodenja športa, potem naj bi strateško raziskovanje in njegova analiza razkrila ključne značilnosti športa, ki bodo še naprej črpale življenje skozi »um« in »telo« (Shilbury 2012).

Li in Wang (2011) definirata športni management kot znanost ne samo v poslovnem svetu, ampak tudi v izobraževalnem sistemu. Športni management je usklajevanje aktivnosti športnih organizacij za doseganje zastavljenih ciljev. Sestavljen je iz mikro- in makropodročja, ki sta med seboj povezana. Mikropodročje predstavlja pomembni podatki in evidence športnikov, tekmovanj itn. Makropodročje športnega managementa pa je sestavljeno iz managementa športnih objektov, prireditev, organizacij in managementa financ ter rekreativnega športa, ki predstavljajo glavna področja v športnem managementu.

Chelladurai (1994) meni, da je športni management področje, ki vključuje koordinacijo omejenih človeških in materialnih virov v športu, tehnologij in možnost, da se v posameznih okoliščinah dosega učinkovita izvedba športnih storitev.

Vse naloge managerja so v vlogi usklajevanja. Kot smo zapisali, so glavne naloge povezane z načrtovanjem, organizacijo, vodenjem in nadzorom. Zaradi raznovrstnosti (npr. mikro in makropodročje) delovanja športnih managerjev je pomen širine kompetenc delovanja managerja v športu toliko pomembnejši in potreben razmisleka.

### 3.5 Športni manager

Kompetenten športni manager je tisti, ki ima razvite naslednje veščine: tehnične spretnosti, veščine ravnanja z ljudmi, komunikacijske veščine, konceptualne spretnosti in sposobnosti odločanja (Omondi-Ochieng 2020).

Dejavnosti športnih managerjev vsebujejo močne komunikacijske in socialne vidike. To je treba obravnavati močnejše kot do zdaj z vključevanjem ustreznih interdisciplinarnih vidikov managementa v usposabljanja in izobraževanja. Posebej je poudarjen pomen medosebne komunikacije – na kar kaže več Mintzbergovih vodstvenih vlog – in kompetenc, kot so odnosi z javnostmi, oglaševanje in tehnike osebnega upravljanja. Kljub temu bi moralo jedro usposabljanja vsebovati vidike poslovne administracije. Športni management se razlikuje od treniranja in poučevanja. Športni managerji morajo poznati šport in biti del kulture, športne veščine večinoma niso bile potrebne (Horch in Shuette 2003).

Športni manager je nekdo, ki povezuje finančno, športno in kadrovsko znanje ter vse skupaj povezuje oz. ustvarja vez med športom in poslovnim svetom. Delovna večopravilnost se v enem delu odraža v doseganju športnih in poslovnih rezultatov, v drugem delu pa skozi procese vodenja ljudi ter ustreznega ravnanja z njimi po načelih managementa – načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor. Ker obstajajo različne vrste športov, je tudi delovanje športnih managerjev pogojevano s specifikami, ki se izražajo v raznovrstnih športnih panogah. Pri delovanju športnih managerjev je skupno tisto, kar lahko povežemo s splošnimi kompetencami športnega managementa.

Če se v splošnem seznanimo z nalogami športnega managementa, lahko predstavimo:

Načrtovanje, ki je ključnega pomena za vzpostavitev in delovanje katerekoli dejavnosti. Avtor Retar (2015) navaja, da je za naloge športnega managerja v procesu načrtovanja značilno naslednje:

- načrtovanje človeških in finančnih virov,
- obvladovanje organizacijskih in administrativnih nalog, ki so vezane na načrtovanje procesa poslovanja športnih organizacij, športnega treniranja in procesa aktivnosti,
- upoštevanje etičnih meril, moralnih vrednot in trajnostnega razvoja; pri načrtovanju športnih procesov pa upoštevanje zmogljivosti in sposobnosti športnikov,
- obvladovanje postopkov za načrtovanje procesa delovanja različnih športnih organizacij.

Organiziranje dela se nanaša na koordinirano delovanje in smelo vključenost vseh resursov za

nemoteno delovanje organizacij. Retar (2015) navaja, da mora športni manager v fazi organiziranja obvladovati postopke in pravila za organiziranje športnega procesa, obenem pa mora posedovati dovolj znanja za učinkovito organizacijo športnega društva, graditi partnerske odnose z različnimi športnimi institucijami in organizacijami tako na poslovnem kot športnem področju ter prepoznavati nadarjene športnike in se prilagajati njihovim potrebam ter posebnostim.

Vodenje predstavlja spodbujanje in usmerjanje deležnikov organizacije k skupnemu cilju. Med drugim zajema vodenje tudi motiviranje in ustrezno komuniciranje, ki tudi v športu predstavlja ključ za uspešno in učinkovito delovanje z notranjim in zunanjim okoljem športnih organizacij.

Nadzor je zadnja in izjemno pomembna faza v delovanju managementa. Retar (2015) v kontekstu športnega managementa definira kot naloge športnega managerja naslednje:

- obveščanje o poslovnih rezultatih,
- analiza celotnega dela,
- odgovornost notranjemu in zunanjemu okolju,
- sposobnost soočanja s tveganji.

### **3.6 Znanje, veščine, spretnosti in sposobnosti športnega managerja**

Eno izmed področij športnega managementa so kompetence in določanje zahtevanih kompetenc športnih managerjev. Te kompetence je potrebno določiti, da bodo managerji nanje pripravljeni. Zaradi spreminjanja družbe se vedno bolj tudi v športu pojavlja pomen ocene kompetenc, ki so potrebne za opravljanje dela v športni panogi. Raziskovanje in identifikacija kompetenc je eno najpomembnejših raziskovalnih področij in najpomembnejši način za ugotavljanje delovne usposobljenosti v poklicu (Farzalipour idr. 2012).

Skupaj s finančno rastjo so se v preteklih desetletjih bistveno spremenile odgovornosti managerjev glede lastništva, števila in lastnosti osebja ter števila potrebnih igralcev v zasedbah, moči igralcev in infrastrukture (Lonsdale 2004; Morrow 2014). Na primer, prva ekipa moštva Liverpool FC 1980–81 je štela 19 igralcev in 3 osebe prvega moštva, vključno s trenerjem. Enako se je zdelo v letih 1990–91. Vendar se je deset let pozneje število povečalo na 28 igralcev in 7 zaposlenih. Trenutno je v prvi ekipi vključenih 27 igralcev in 19 uslužbencev, kar pomeni, da se je število osebja prve ekipe znatno povečalo in dejansko predstavlja enako število, kot je bilo igralcev leta 1990. V zvezi s tem bi lahko trdili, da te spremembe kažejo na potrebo po večjih vodstvenih kompetencah. Malo je doslednosti v tem, kako razumemo vlogo nogometnega managerja (Morrow 2014). Načini delovanja managerjev in trenerjev so odvisni od njihovih delovnih okolij in kultur, ki jih obdajajo. Na primer, velikost kluba lahko vpliva na vodstvene funkcije, medtem ko se bo manager v velikem klubu pogosto osredotočil le na nogometne zadeve (podobno kot glavni trener). Vendar pa je od upravitelja manjšega kluba pogosto treba prevzeti dodatne upravne vloge (Bridgewater 2010). Chadwick (2013) je

prepoznal to razhajanje med dejavnostmi na terenu in zunaj njega, kar je posledica povečanega nadzora trga v panogi. Številni britanski klubi so v zadnjih letih sprejeli strukturo vloge glavnega trenerja, ki vključuje trening, razvoj in uspešnost prve ekipe v kombinaciji z nogometnim direktorjem (Morrow 2014). Kljub strukturnim spremembam in različnim funkcijam je v Britaniji izraz vodja še vedno prevladujoča funkcija, medtem ko je izraz »glavni trener« najpogostejši na Norveškem (Herskedal 2016).

Čeprav raziskovalci niso opazili veliko pozornosti zaznanih veščin in lastnosti nogometnih managerjev, so še vedno del peščice študij. Raziskovalci predlagajo, da je stopnja uspeha strokovnjakov pri izpolnjevanju družbenih zahtev v veliki meri odvisna od njihovega znanja, povezanega z vlogo (Schempp 1993), in poudarjajo pomen še širše baze znanja za učinkovito obvladovanje obsega in raznovrstnosti vodstvenih funkcij (npr. Carter 2006; Giges, Pepitas in Vernacchia 2004; Gilmore 2009). Po funkcionalnem vodstvenem pristopu k vodstveni pripravi lahko organizacija sama organizira usposabljanje managerjev za izpolnjevanje posebnih operativnih zahtev ali z nacionalno akreditiranimi vodstvenimi kompetencami, ki se vključujejo v usposabljanje za izpolnjevanje osnovnih operativnih potreb v organizaciji (Herskedal 2016).

### **3.7 Kompetenčni model športnega managerja**

Pomen kompetenc na področju športa je v zadnjem času še kako pomemben. Če je smiselnost pomena kompetenc v preteklem obdobju veljala predvsem za gospodarstvo, je tudi v dejavnostih, kot je šport, to izjemnega pomena. Kompetenčni model, ki je korektno zastavljen, nam lahko v veliki meri pomaga do uresničevanja ciljev organizacij. Torej tudi na področju športnih organizacij lahko zasledujemo uspešnejše in učinkovitejše uresničevanje ciljev.

S tem ko v organizacijah vzpostavimo kompetenčni model, lahko govorimo o sistematičnem razvoju kompetenc s širokim namenom uporabe. Kompetence, ki jih zasledujemo v športu, služijo tako izboru športnikov, motiviranju, vodenju, organiziranju in načrtovanju.

Eden prvih, ki je začel sistematično vrednotiti kompetence in prve modele kompetenc, je bil McClelland (1973). Uporabil je osebnostni test ter iskal korelacijo med vedenjem posameznika in njegovo uspešnostjo na delovnem mestu. V številnih intervjujih z zaposlenimi je analiziral uspešno in neuspešno opravljene naloge (Lucia in Lepsinger 1999).

Kompetenčni model lahko definiramo kot jasno določen in sistematično prikazan sistem kompetenc, ki razlikuje med bolj ali manj uspešnimi delavci. Zaposleni bi morali poznati kompetence, potrebne za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu. Kompetence so vpete v kompetenčni model tudi zaradi doseganja ciljev organizacije (Boštjančič 2011).

Kompetenčni model je sestavljen iz zelenih kompetenc za določeno nalogo in lahko vključuje tudi opis posameznih kompetenc (Mirabile 1997; Lucia in Lepsinger 1999; Markus, Cooper-Thomas in Allpress 2005) ter kazalnike za merjenje uspešnosti in rezultatov. Ti sezname lahko

vsebujejo različne ravni podrobnosti in opisujejo tudi razmerja med kompetencami.

Številni modeli kompetenc so bili razviti v preteklih letih. Na primer, Erpenbeck in Rosenstiel (2007) nudita model z ločevanjem kompetenc v štiri kategorije: osebne, socialne / medosebne, z dejstvi povezane in domenske kompetence. Nippa in Egeling (2009) uporabljata drugo klasifikacijo z ločevanjem kompetenc v meta domeno, metodo in socialne kompetence.

### *Kompetenčni model po CEB SHL UCF*

CEB Inc. (2019)<sup>1</sup> ponuja univerzalni okvir kompetenc SHL (UCF)<sup>2</sup> (Bartram 2005) kot splošni temelj za izgradnjo modelov kompetenc. Ta vedenjski okvir temelji na analizi izvajalcev in akademskih pristopov. Sestavljen je iz treh hierarhičnih ravni, s prvim nivojem, imenovanim »Velikih osem«. Opisuje osem ključnih dejavnikov, na katerih temeljijo delovna mesta. Vse kompetence se lahko združijo v teh osmih skupinah kompetenc, sledi pa jim 20 dimenzij kompetenc, ki razdelijo teh osem skupin v nadaljnje kategorije, ki so razdeljene na 112 sestavnih kompetenc. Na tej ravni so opisane vse razpoložljive kompetence in vsaka se lahko ujema.

SHL UCF, ki ga je razvil CEB Inc., temelji na različnih kompetenčnih pristopih iz raziskav in prakse (Bartram 2005). Ponuja vedenjski pristop k modeliranju kompetenc, tako da se osredotoča na posameznika in upošteva kompetence vedenjske narave, kar pomeni, da se jih posameznik lahko nauči in jih sprejema za razliko od osebnosti. Kot okvir ponuja strukturo in pregled kompetenc, tako da jih vgradi v opisne kategorije (Frankfort-Nachmias, Nachmias in Dewaard 2014). Ta okvir se lahko uporabi za razvoj kompetenčnih modelov, ki predstavljajo opisni in poenostavljeni pogled na kompetence kot specifičen pojav, ki ga je treba analizirati (Frankfort-Nachmias, Nachmias in Dewaard 2014). SHL UCF se v praksi pogosto uporablja in mnoga podjetja ga uporabljajo za opis svojih kompetenčnih modelov za določena delovna mesta (Klendauer idr. 2012).

Kot je bilo opisano prej, je SHL UCF sestavljen iz treh hierarhičnih ravni: "Velikih osem", dimenzij kompetenc in komponent kompetenc. Ohranili smo strukturo in razmerje med elementi in prilagodili kompetence tretje stopnje na podlagi rezultatov naše raziskave. SHL UCF zajema 112 posamičnih kompetenc. Za I4.0 je pomembnih 68 kompetenc.

---

<sup>1</sup> CEB Inc. je globalna najboljša praksa in tehnološko podjetje, ki ponuja storitve podjetjem po vsem svetu.

<sup>2</sup> SHL Universal Competency Framework (UCF) - univerzalni okvir kompetenc SHL (UCF) predstavlja najsodobnejši pogled na kompetence in se uporablja po vsem svetu. Ponuja ga CEB Inc.

## Preglednica 2: Kompetenčni model

Velikih osem	Dimenzije kompetenc	Kompetence		
		Informacijski sistemi (IS)	Računalništvo (R)	Inženirstvo
Vodenje in odločanje	Odločanje in sprožanje ukrepov	- Sprejemanje odločitev		
		- Sprejemanje odgovornosti		
	Voditi in nadzirati	- Vodstvene sposobnosti		
Podpiraje in sodelovanje	Delo z ljudmi	- Timsko delo		
		- Sodelovanje z drugimi		
		- Komuniciranje z ljudmi		
Podpiraje in sodelovanje	Spoštovanje načel in vrednot	- Spoštovanje etičnih načel		
		- Okoljevarstvena ozaveščenost		
		- Ozaveščenost o ergonomiji		
Interakcija in predstavitev	Povezovanje in mreženje	- Sposobnost iskanja sporazuma		
		- Ustvarjanja poslovne mreže		
		- Vzdrževanje odnosov s strankami		
Interakcija in predstavitev	Preprečevanje in vplivanje	- Pogajalske sposobnosti		
		- Čustvena inteligenca		
		- Predstavitvene in komunikacijske sposobnosti		
Analiziranje in interpretiranje	Uporaba strokovnega znanja in tehnologije	Pisanje in poročanje	- Ciljno-tehnična komunikacija	
			- IT in tehnološka afiniteta	
			- Ekonomija	
			- Izvleči poslovno vrednost iz družbenih medijev	
			- Usmerjenost v storitve / ponudbe storitev za izdelke	- Varnost omrežja
				- IT-arhitekture
				- Strojno učenje
			- Upravljanje poslovnih procesov	
			- Upravljanje poslovnih sprememb	
			- Razumevanje in usklajevanje delovnih tokov	
		- Razvoj sistema		
		- Vključevanje heterogenih tehnologij		
		- Mobilne tehnologije		
		- Senzorji/vgrajeni sistemi		
		- Omrežna tehnologija / komunikacija M2M		
		- Predvidljivost vzdrževanja		

se nadaljuje

Velikih osem	Dimenzije kompetenc	Kompetence		
		Informacijski sistemi (IS)	Računalništvo (R)	Inženirstvo
		- Modeliranje in programiranje		
		- Analiza in interpretacija velike količine podatkov		
		- Računalništvo v oblaku/arhitekture		
		- DB (database) v pomnilniku		
		- Statistika		
		- Varnost podatkov		
	Analiziranje	- Reševanje problemov		
		- Optimizacija		
		- Analitične sposobnosti		
		- Kognitivne sposobnosti		
Ustvarjanje in konceptualizacija	Učenje in raziskovanje	- Vseživljenjsko učenje		
		- Management znanja		
	Ustvarjanje in inoviranje	- Inoviranje		
		- Kreativnost		
		- Kritično mišljenje		
		- Opravljanje sprememb		
Oblikovanje strategij in konceptov	- Poslovne strategije			
	- Sposobnost abstrakcije			
	- Upravljanje kompleksnosti			
Organiziranje in izvrševanje	Načrtovanje in organiziranje	- Upravljanje projektov		
		- Načrtovanje in organiziranje dela		
		- Sposobnost upravljanja		
	Doseganje rezultatov in izpolnjevanje pričakovanj strank	- Usmerjenost k strankam		
		- Upravljanje odnosov s strankami		
Sledenje navodilom in postopkom	- Zakonodajna ozaveščenost			
	- Ozaveščenost o varnosti			
	- Individualna odgovornost			
Prilagajanje in obvladovanje	Prilagajanje in odzivanje na spremembe	- Delo v interdisciplinarnem okolju		
		- Sposobnost dela v medkulturnem okolju		
		- Fleksibilnost		
		- Prilagodljivost in sposobnost spreminjanja miselnosti		
	Prepričevanje in vplivanje	- Uravnoteženost razmerja delo - življenje		
Podjetniški in izvedbeni dejavniki	Doseganje osebnih delovnih ciljev	- Samoupravljanje in organizacija		
	Podjetniško in trgovinsko razmišljanje	- Razumevanje poslovnega modela		
		- Podjetništvo		

Vir: Prifti idr. 2017.

Proces postavljanja kompetenčnega modela po Grubanu (2007) poteka po naslednjih korakih:

- določiti seznam zahtevanih kompetenc (določi naj ga vodstvo, lahko kupi že pripravljenega ali naj ga svetovalci sestavijo posebej za podjetje),
- seznam je treba dati na vpogled čim večjemu številu zaposlenih in upoštevati njihove predloge,

- treba je opisati vse kompetence in se osredotočiti na konkretno vedenje,
- preveriti, ali se katere kompetence podvajajo,
- organizirati delavnico, na kateri naj se vsi vodje opredelijo, katere kompetence se jim zdijo najpomembnejše,
- izločitev najmanj pomembnih kompetenc po mnenju managerjev,
- primerjanje odločitev o pomembnih kompetencah, skupna razprava in oblikovanje seznama petih do sedmih ključnih kompetenc,
- seznam pojasniti vsem zaposlenim v podjetju.

Gruban (2007) pa je postopek izdelave kompetenčnega modela primerjal z arhitekturo in ga predstavil v štirih korakih, in sicer:

- analiza poklica, kar zajema zbiranje informacij o nalogah in dolžnostih, ki so značilne za konkreten poklic,
- analiza kompetenc, ki pokaže, katere kompetence so povezane z različnimi oblikami znanja, spretnosti, vedenja, sposobnosti in osebnih značilnosti posameznika,
- treba je določiti kompetenčni model, kar zajema ustvarjanje modela in povezovanje specifičnih kompetenc z določenim znanjem, spretnostmi in vedenjem,
- testiranje modela, pri čemer se določijo pravne veljavnosti modela in spremenljivke, ki vplivajo na identifikacijo kompetenc.

Osnovni teoretični model strukture kompetenc športnih managerjev je sestavljen iz splošnih in specifičnih kompetenc. Obe vrsti pa sta sestavljeni iz specialnega znanja, sposobnosti in osebnostnih značilnosti ter motivacije (Retar, Plevnik in Kolar 2013).

Športni management je proces usklajevanja temeljnih virov in učinkovitega sodelovanja s pomembnimi udeleženci, ki omogočajo učinkovito uresničevanje poslovnih in športnih ciljev bodisi športne organizacije bodisi posameznega športnika. Glavni temelj je uspešno delovanje zaposlenih, ki mora biti kakovostno, ustvarjalno, inovativno in produktivno. Delo športne organizacije ali športnikov nadzira športni manager (Retar, Plevnik in Kolar 2013).

V magistrski nalogi smo kot izhodišče za raziskovalni del vzeli osnovni teoretični kompetenčni model za športne managerje, in sicer:



**Slika 4: Kompetenčni model za športne managerje**

Vir: Retar, Plevnik in Kolar 2013.



Kompetence, ki smo jih preverjali pri managerjih v nogometu, so naslednje (Retar, Plevnik in Kolar 2013):

- ravnanje z ljudmi,
- uporaba znanja in izkušenj,
- ustvarjalnost in razvoj novih idej,
- kritičnost in samokritičnost,
- pisna in ustna komunikacija v maternem jeziku,
- motivacija za vseživljenjsko učenje,
- splošno znanje o športu,
- splošno znanje o managementu,
- znanje tujih jezikov,
- sposobnost raziskovanja in
- znanje o informacijskih tehnologijah.

S tem poglavjem zaključujemo teoretični del magistrske naloge in prehajamo na raziskovalni del, v katerem smo izkoristili znanja in dognanja teoretikov, ki smo jih nadgradili v smeri razvoja ideje magistrske naloge.

Področje nogometa in športa na splošno je v smislu športnih organizacij, predvsem pa ljudi, v današnjem času pred pomembnim preskokom razumevanja pomena kompetenc v športu.

## **4 RAZISKAVA**

V magistrski nalogi smo se osredotočili na področje športa, panoge nogomet in vloge kompetenc športnih managerjev v nogometu, ki skrbijo, da so organizacijski, kadrovski in drugi procesi sklenjeni na način, da vodijo k učinkovitim ter uspešnim ciljem. Namen raziskovalnega dela magistrske naloge je s teoretičnim ozadjem in raziskavo identificirati trenutne in potrebne kompetence in vzpostavili splet kompetenc, ko so značilno pomembne in tipične za športne managerje v nogometu.

### **4.1 Izhodišča raziskave**

Temeljni namen izhodišča raziskave je ugotoviti pomembnost oblikovanja kompetenčnega modela športnih managerjev v nogometu glede na mnenje udeležencev raziskave, ki služi izboru, motiviranju, vodenju, organiziranju in načrtovanju nogometašev.

Zastavili smo si naslednje cilje:

- Pregled teoretičnega področja kompetenc managementa, športnega managementa in kompetenc športnega managerja,
- Pregled dosedanjih raziskav s področja kompetenc športnih managerjev,
- Na osnovi empirične kvalitativne raziskave med udeleženci raziskave ugotoviti kompetence športnih managerjev v nogometu, pomembnost le-teh in pomembnost postavitve kompetenčnega modela ter
- Na podlagi rezultatov raziskave podati predlog kompetenčnega modela za športne managerje v nogometu.

Za izhodišče raziskovalnemu delu glede potrebnih kompetenc, tipičnih za športne managerje v nogometu, smo vzeli osnovni teoretični kompetenčni model za športne managerje, ki je bil predstavljen oz. razvit v Sloveniji (Retar, Plevnik in Kolar 2013):

- ravnanje z ljudmi,
- uporaba znanja in izkušenj,
- ustvarjalnost in razvoj novih idej,
- kritičnost in samokritičnost,
- pisna in ustna komunikacija v materinem jeziku,
- motivacija za vseživljenjsko učenje,
- splošno znanje o športu,
- splošno znanje o managementu,
- znanje tujih jezikov,
- sposobnost raziskovanja in
- znanje o informacijskih tehnologijah.

Za identifikacijo trenutnih kompetenc športnih managerjev v nogometu smo analizirali

odgovore polstrukturiranih intervjujev na prvo raziskovalno vprašanje, ki glasi »Katere kompetence so po mnenju udeležencev raziskave prisotne pri športnih managerjih v nogometu?«

Z raziskavo smo tako identificirali prisotnost potrebnih kompetenc pri športnih managerjih v nogometu.

Dobljene rezultate smo primerjali z odgovori udeležencev raziskave na drugo raziskovalno vprašanje, tj. »Katere kompetence športni managerji v nogometu navajajo kot pomembne za svoje delo?«. Cilj postaviti kompetence v zaporedje glede na stopnjo pomembnosti in identifikacije morebitnih drugih kompetenc, ki so specifične za področje nogometa, smo dosegli z analizo odgovorov na drugo raziskovalno vprašanje.

Za ugotavljanje pomembnosti oblikovanja kompetenčnega modela športnih managerjev v nogometu smo analizirali odgovore na tretje raziskovalno vprašanje, ki glasi »Kako pomemben je za delovanje športnih organizacij kompetenčni model športnih managerjev v nogometu po mnenju udeležencev raziskave?«

## **4.2 Metodologija**

Za teoretični del magistrske naloge smo uporabili sekundarne vire, pregled literature na temo kompetenc, managementa in športnega managementa. Na ta način smo pristopili k podrobnemu razumevanju tematike magistrske naloge. Delo je temeljilo na deskriptivni metodi z namenom pridobiti opredelitve osnovnih značilnosti našega področja. Obenem smo uporabili tudi metodo kompilacije.

V empiričnem delu raziskave smo uporabili kvalitativno metodologijo raziskovanja in kot metodo uporabili polstrukturirane usmerjene intervjuje s skupino udeležencev raziskave, ki so aktivni na področju nogometa kot športni managerji, ki vodijo nogometne klube v Sloveniji in ki dosegajo standarde športnega licenciranja na področju nogometa. S tem smo zagotovili preverjanje že obstoječih kompetenc v športnem managementu in jih dopolniti v športnem managementu v nogometu.

V raziskavo smo vključili šest nogometnih managerjev v Sloveniji in jo izvedli na osnovi trenutnega pregleda kompetenc v managementu slovenskega športa in polstrukturiranega intervjuja. Rezultati nam omogočajo primerjavo med dejanskim stanjem kompetenc in tistimi, ki jih zasledujemo v teoriji. Na osnovi definiranih kompetenc smo postavili kompetenčni model, ki omogoča lažje obvladovanje problema načrtovanja, organiziranja in predvsem vodenja deležnikov v športnih organizacijah v nogometu in v veliki meri pomaga, da zasledujemo uspešnejše in učinkovitejše uresničevanje ciljev. S tem, ko postavimo kompetenčni model športnih managerjev v nogometu, lahko govorimo o sistematičnem razvoju kompetenc s širokim namenom uporabe. Kompetence, ki jih zasledujemo v športu v panogi

nogomet, služijo pri izboru nogometašev, motiviranju, vodenju, organiziranju in načrtovanju.

Raziskovalna vprašanja, ki smo jih zastavili, so:

- Raziskovalno vprašanje št. 1: Katere kompetence so po mnenju udeležencev raziskave prisotne pri športnih managerjih v nogometu?
- Raziskovalno vprašanje št. 2: Katere kompetence udeleženci raziskave navajajo kot pomembne za delo športnega managerja v nogometu?
- Raziskovalno vprašanje št. 3: Kako pomemben je za delovanje športnih organizacij kompetenčni model športnih managerjev v nogometu po mnenju udeležencev raziskave?

### **4.3 Vzorec**

V raziskavo smo vključili izbrane športne managerje v nogometu v Sloveniji, s katerimi smo izvedli intervju. Intervju je bil izveden s šestimi športnimi managerji nogometa na podlagi osebnega stika z njimi. Uporabili smo torej priložnostno vzorčenje intervjuvancev in intervjuvali tiste, ki o področju pomena kompetenc in pomembnosti kompetenc na področju nogometa največ vedo ter so z njim neposredno povezani.

Vsi intervjuvanci so moškega spola. Starostna struktura je med 30 in 55 let. Intervjuvanci so športni managerji in kot takšni neposredno ali posredno povezani z vsemi področji managementa – načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorom.

### **4.4 Struktura izvedbe intervjuja**

Po vzpostavljenem stiku s športnimi managerji nogometa smo individualno po telefonu<sup>3</sup> opravili intervju in s tem pridobili podlago za celovitost raziskave. Preden smo začeli intervju, smo jim razložili namen in cilje magistrske naloge ter predstavili raziskovalna vprašanja.

Z intervjuji smo želeli izvedeti, katere kompetence izmed naštetih so prisotne pri športnih managerjih v nogometu, kako ocenjujejo pomen posameznih kompetenc za delovanje športnega managementa v nogometu in kakšen pomen pripisujejo kompetenčnemu modelu športnih managerjev v nogometu. Na koncu intervjuja so imeli intervjuvanci možnost izraziti svoje morebitne poglede na kompetence, ki v raziskavi niso bile omenjene.

### **4.5 Analiza rezultatov**

Kakovostne ugotovitve temeljijo na analizi intervjujev, opravljenih s šestimi športnimi managerji, ki delujejo na področju nogometa. Namen zbiranja podatkov in analize je raziskati

---

<sup>3</sup> Zaradi stanja epidemije koronavirusne bolezni v Sloveniji smo se odločili, da raziskavo opravimo po telefonu z vnaprej preverjenimi kontakti in pridobljenim soglasjem športnih managerjev.

razsežnosti kompetenc, ki so jih predstavili športni managerji.

Kot rezultat analize intervjujev, opravljenih s šestimi športnimi managerji iz populacije, smo ugotovitve razdelili na štiri sklope glede na predpostavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Katere kompetence so po mnenju udeležencev raziskave prisotne pri športnih managerjih v nogometu?

Udeleženci raziskave so omenili naslednje kompetence kot ključne pri delu športnih managerjev v nogometu.

- ravnanje z ljudmi,
- uporaba znanja in izkušenj,
- ustvarjalnost in razvoj novih idej,
- kritičnost in samokritičnost,
- pisna in ustna komunikacija v maternem jeziku,
- motivacija za vseživljenjsko učenje,
- splošno znanje o športu,
- splošno znanje o managementu,
- znanje tujih jezikov,
- sposobnost raziskovanja,
- znanje o informacijskih tehnologijah.

Ko smo po transkriptih intervjujev naredili pregled omembe kompetenc, pomembnih za športne managerje v nogometu, smo naredili listo pomembnosti kompetenc za delo športnega managerja v nogometu. Po pomembnosti, glede na mnenje intervjujancev, lahko kompetence razporedimo po naslednjem vrstnem redu:

- ravnanje z ljudmi (pri vseh šestih intervjuvancih),
- uporaba znanja in izkušenj (pri vseh šestih intervjuvancih),
- ustvarjalnost in razvoj novih idej (pri vseh šestih intervjuvancih),
- kritičnost in samokritičnost (pri vseh šestih intervjuvancih),
- pisna in ustna komunikacija v maternem jeziku (pri vseh šestih intervjuvancih),
- splošno znanje o športu (pri vseh šestih intervjuvancih),
- znanje o informacijskih tehnologijah (pri štirih intervjuvancih),
- motivacija za vseživljenjsko učenje (pri štirih intervjuvancih),
- splošno znanje o managementu (pri dveh intervjuvancih),
- znanje tujih jezikov (pri dveh intervjuvancih),
- sposobnost raziskovanja (pri dveh intervjuvancih).

Ugotovitve nakazujejo, da športni managerji v nogometu menijo, da so za njihovo delo pomembne predvsem splošne in delovno specifične kompetence, pri čemer se področja managementa in področja razvoja, ki ga povezujemo tudi s sposobnostjo raziskovanja ter

motivacijo za izobraževanje, slabše zasledujeta. V intervjujih so udeleženci raziskave izrazili, da čeprav pri nekaterih kompetencah ne zasledujejo prisotnosti, si vendarle želijo več znanja in sposobnosti tudi na trenutno neobstoječih/nerazvitih področjih.

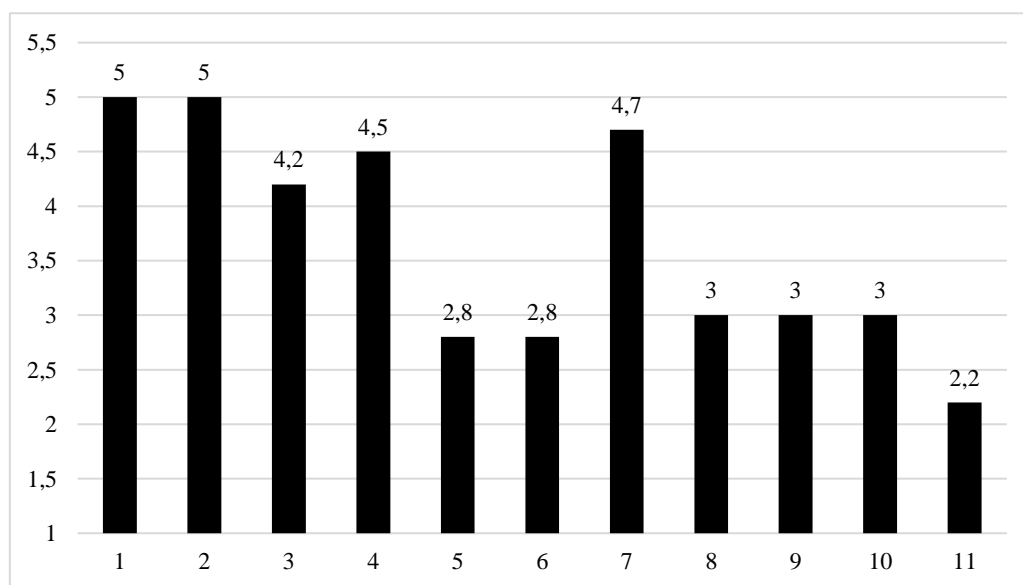
Poleg omenjenih kompetenc so intervjuvanci v večini (več kot polovica) izrazili stališče, da sta za športne managerje v nogometu značilni tudi komunikacija in profesionalna etika.

Raziskovalno vprašanje št. 2: Katere kompetence udeleženci raziskave navajajo kot pomembne za delo športnega managerja v nogometu?

Na vprašanje o pomembnosti kompetenc so intervjuvanci odgovarjali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo sploh ni pomembna za delo športnega managerja v nogometu, 5 pa zelo pomembna za delo športnega managerja v nogometu.

Rezultati odgovorov na drugo raziskovalno vprašanje so predstavljeni v preglednici 1.

Na ordinatni osi je predstavljena lestvica pomembnosti od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno, 5 pa zelo je pomembno. Na abscisni osi so predstavljene posamezne kompetence v naslednjem zaporedju: 1 – ravnanje z ljudmi, 2 – uporaba znanja in izkušenj, 3 – ustvarjalnost in razvoj novih idej, 4 – kritičnost in samokritičnost, 5 – pisna in ustna komunikacija v maternem jeziku, 6 – motivacija za vseživljenjsko učenje, 7 – splošno znanje o športu, 8 – splošno znanje o managementu, 9 – znanje tujih jezikov, 10 – sposobnost raziskovanja in 11 – znanje o informacijskih tehnologijah.



**Slika 5: Povprečne vrednosti pomembnosti kompetenc**

Glede na pridobljene odgovore intervjuvancev ugotavljamo, da najvišjo povprečno vrednost (5) dosežata kompetenci ravnanje z ljudmi ter uporaba znanj in izkušenj, s povprečno vrednostjo 4,7 sledi splošno znanje o športu, s povprečno vrednostjo 4,5 kritičnost in samokritičnost, s povprečno vrednostjo 4,2 ustvarjalnost in razvoj novih idej, s povprečno vrednostjo 3 so

ocenjene pomembnosti kompetenc splošno znanje o managementu, znanje tujih jezikov in sposobnost raziskovanja, s povprečno vrednostjo 2,8 pisna in ustna komunikacija v maternem jeziku in motivacija za vseživljenjsko učenje ter z najnižjo povprečno vrednostjo (2,2) znanje o informacijskih tehnologijah.

Spodbudno je, da je na najvišjih mestih opredeljeno ravnanje z ljudmi, še vedno pa bo treba verjetno kar nekaj dela vložiti tudi v spodbujanje pomena znanj managementa v športu za učinkovitejše in uspešnejše delovanje športnih organizacij.

Raziskovalno vprašanje št. 3: Kako pomemben je za delovanje športnih organizacij kompetenčni model športnih managerjev v nogometu po mnenju udeležencev raziskave?

Na podlagi tretjega raziskovalnega vprašanja ugotavljamo, da vsi intervjuvanci izpostavljajo, da je kompetenčni model športnih managerjev sicer pomemben, vendar je za uspešno delovanje športnih organizacij pomembno samo delo in zavedanje ter prilagajanje trenutnim postavam in stanju v okolju, zato samemu modelu ne pripisujejo tolike pomembnosti kot to, da ga je treba glede na posamezne specifične kratkoročno prilagajati. V kompetenčni model bi zajeli vse navedene kompetence, pri čemer bi se vanj vključilo še področje komunikacije in profesionalne etike.

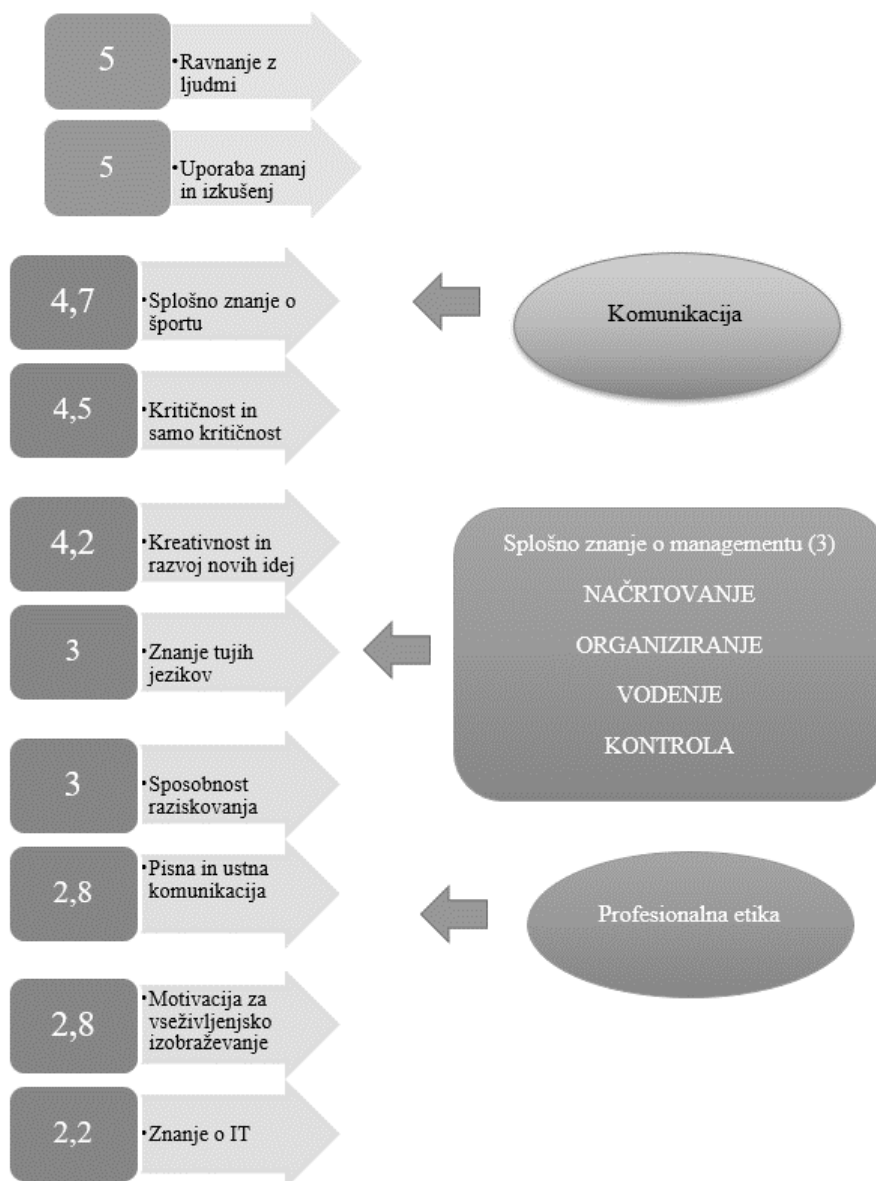
Razvoj kompetenčnega modela športnih managerjev v nogometu bi torej dopolnili oz. izpopolnili z vidika:

- Splošnih kompetenc, ki vključujejo znanje o športu (specifično znanje), znanje o managementu in ravnanje z ljudmi ter komunikacijo in profesionalno etiko.
- Splošnih kompetenc, ki vključujejo znanje jezika, informacijske tehnologije, sposobnosti za raziskovanje in motivacijo za vseživljenjsko učenje.
- Specifičnih kompetenc, ki vključujejo znanje managementa, vključujoč vse faze managementa, ki veljajo v splošnem:
- Načrtovanje, ki vključuje analizo in predvidevanje okolja nogometa in dela v športni organizaciji, analizo športne organizacije, določanje temeljnih usmeritev športne organizacije in oblikovanje strategije športne organizacije.
- Organizacija, ki predstavlja razvoj resursov športne organizacije za doseganje ciljev. Razvoj se izraža pri ustrezni delitvi dela, pristojnostih in odgovornostih ter mehanizmih za usklajevanje različnih nalog v športni organizaciji.
- Vodenje, ki vključuje razdelitev nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje nesporazumov, sporazumevanje, odločanje ipd.
- Nadzor, ki predstavlja analizo delovanja ter posledično uspešnejšo in učinkovitejšo realizacijo ciljev športne organizacije.

## 4.6 Kompetenčni model

V zadnjem delu magistrske naloge predstavljamo zaključni rezultat magistrske naloge, in sicer teoretični kompetenčni model športnih managerjev v nogometu. Pri samem oblikovanju se nam je zdelo smiselno, da na eno stran postavimo splošne in na drugo stran specifične kompetence ter jih medsebojno smiselno povežemo. Predstavitev oblikovanega kompetenčnega modela sledi v nadaljevanju, s katerim je dosežen cilj teoretičnega in raziskovalnega razvoja magistrske naloge.

Kompetenčni model športnih managerjev v nogometu prikazuje kompetence skupaj s povprečnimi vrednostmi pomembnosti posameznih kompetenc.



**Slika 6: Kompetenčni model športnih managerjev v nogometu**

Vir: Retar, Plevnik in Kolar 2013.



Oblikovani kompetenčni model je lahko športnim organizacijam na področju nogometa v pomoč ter odlična iztočnica za spremljanje stanja kompetenc in razvoj kompetenc po presoji specifik posamezne športne organizacije.

Kompetenčni model se mora – kot je ugotovljeno tudi v raziskavi – ves čas prilagajati strategiji športne organizacije in spremembam v njenem delovanju.

Kompetenčni model vključuje vse kompetence, ki so bile vključene v raziskavo, z upoštevanjem pomena znanja o managementu, ki se s posameznimi kompetencami povezuje v stopnjah oz. funkcijah managementa (od načrtovanja do nadzora). Dodatno sta vključeni še kompetenci komuniciranje in profesionalna etika, ki sta bili v raziskavi dodani skozi prizmo mnenj intervjuvancev.

## 5 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA

Nogomet kot šport, je dejavnost, ki bogati življenje posameznika in tudi pomembno vpliva na celotno družbo, saj združuje ljudi in doseže vsakogar ne glede na starost in socialno pripadnost. Ljudje se vključujejo v nogometni šport ljubiteljsko, nogomet pa je določenim ljudem tudi poklicna pot. Za vrhunske rezultate je potrebna vrhunskost tako v pripravljenosti kot v podpori športnega managementa v nogometu, katerega znanje in izkušnje presegajo običajno vodenje.

Kompetenčni model športnih managerjev v nogometu, ki je korektno zastavljen, nam lahko v veliki meri pomaga do uresničevanja ciljev športne organizacije. S tem, ko vzpostavimo kompetenčni model, lahko govorimo o sistematičnem razvoju kompetenc s širokim namenom uporabe. S kompetenčnim modelom, ki smo ga prilagodeno razvili po modelu, ki prihaja iz slovenskega okolja, smo zaokrožili področje magistrske naloge. Kompetence so, kot ugotavljajo številni avtorji in na kar nakazuje tudi vsakdan organizacij, izjemno pomembne za delovanje in doseganje ciljev organizacij. Zaposleni so in bodo ključni člen vsake organizacije. Pri tem ne izostajajo niti organizacije na področju športa. V modelu, ki smo ga izpopolnili še s področji, ki v svojem bistvu delegirajo potrebo po proučevanju kompetenc športnih managerjev, je predstavljena shema kompetenc in področij managementa. Z roko v roki gre za model, ki ga je treba razumeti in pojasniti na način, da je vsako področje managementa povezano s kompetencami tistega, ki deluje na področju managementa. Tako je znotraj načrtovanja, organiziranja dela, vodenja in nadzora potrebno znanje (formalno in neformalno) s področja ravnanja z ljudmi do področja znanja o informacijski tehnologiji. Na ta način lahko človek, od katerega na eni strani predvidevamo in pričakujemo določeno stopnjo razvitosti kompetenc, obenem dosledno izvaja tudi naloge managementa, ki dostikrat v pogovornem jeziku izpadejo kot področje vodenja.

Ravno tako kot na drugih področjih dejavnosti organizacij je tudi v športnih organizacijah še kako pomembno ravnanje managementa. Le-ta je v prvi vrsti podvržen področjem ravnanja oz. načrtovanja športnega dela, organizacije tako na ravni organizacije kot športnikov, vodenja, spodbujanja, motiviranja in usmerjanja športnikov ter absolutno nenehnega nadzora, ki zagotavlja pregled nad izvedenim ter možnost za nadaljnje uspešno delo športnih organizacij. Gre torej za odgovoren kompetenčni model, ki predstavlja ogrodje tistega managementa, ki tudi v svetu športa predstavlja možnost, da se športna organizacija razvija in da športniki z dušo in telesom razvijajo sebe ter obenem celotno organizacijo.

Svet, v katerem živimo dandanes, je podvržen specifikam, ki tako na naravnih kot drugih spremembah gradijo drugačen pogled na prihodnost. Če smo bili še do nedavnega nekako prepričani, da nam nobena stvar ne more ustaviti življenja na način, kot se je to zgodilo pri epidemiji koronavirusne bolezni, je danes vsekakor čas, da razmišljamo naprej in da vsekakor nismo neodvisni in neodzivni na dogajanja v družbi. Ravno tako je odzivnost in odvisnost organizacij na dogajanja v notranjem in zunanjem okolju nekaj, kar je povezano s kompetenčnim okvirom posameznika ter organizacijskimi kompetencami. Čeprav smo tudi v

literaturi zasledili, da še do nedavnega v športu ni veljalo kaj dosti pozornosti usmerjati na celovit proces managementa, pa nas je čas ujel tudi na tem področju. Če nadaljujemo, tudi kadrovski vidik, ki je značilnejši za gospodarske organizacije, je v športnih organizacijah izjemnega pomena. Gre za ljudi, posameznike, ki s svojim talentom lahko presegajo visoke stopnice. S skupnim in uravnoveženim delovanjem organizacije ter pravilno podporo managementa pa so te stopnice še višje oz. sta posameznik in organizacija še uspešnejša.

Kompetenca je opredeljena med drugim kot sposobnost. Gre za skupek sorodnih, a različnih sklopov vedenja, ki so organizirani okoli temeljnega konstrukta, ki mu pravimo »naklep«. Vedenja so nadomestni pojavnosti nameni glede na različne situacije ali čase. Na primer poslušanje nekoga in postavljanje vprašanj njemu ima več vedenj. Oseba lahko to vedenje iz različnih razlogov izkaže z različnimi cilji. Kompetenc torej ne moremo in ne smemo proučevati izolirano od organizacije. Gre za specifične ljudi, ki v športu resnično izvirajo največkrat iz prirojenih sposobnosti in veščin. Le-te pa je treba z leti nadgrajevati in samo lestvica, ki bo dovolj visoka, bo omogočala, da se višje povzpenjajo posamezniki in organizacija. Vse to s skupno pomočjo managerja, ki bo znal tako na človeški, finančni kot materialni ravni obvladovati dejavnosti športne organizacije.

Razlike seveda obstojijo v veličini športnih organizacij, ki tako zaradi velikosti ali dejavnosti predpostavljajo specifične v delovanju managementa. Še vedno pa je to proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora, ki ne izostane nikjer. Treba pa je iskati ločnice med značilnimi ravnanji nekaterih športov in organizacij ter med ljudmi, ki se udeležujejo v športu. Nedvomno nastaja razkorak tudi v individualnih in skupinskih športih, saj je vodenje npr. posameznika ali skupine razlika, ki ustvarja tudi podlago za vodenje enih in drugih. Kompetence so v osnovi enake, prilagoditve pa v večji meri zahtevajo pristope managerja, ki se izkazujejo v razumevanju športa, posameznikov in skupine.

Prispevek magistrske naloge je na ravni priporočil vsaki organizaciji, ki deluje na področju športa. Vendar je zaradi raziskovalnega dela, ki je bilo izvedeno v nogometnem okolju, treba upoštevati specifične razvoja kompetenčnega modela. Nedvomno bi v individualnem športu zasledovali še drugačne poglede in pristope, poleg tega bi v tujini verjetno zasledili tudi drugačne poglede.

Dejstvo je, da je velikokrat »denar sveta vladar« tudi v športnem pogledu. Tudi športni manager ne more ustvarjati »čudežev«, ki bi zadostili premagovanju vseh mogočih ovir. Vendar je treba njegovo delo s spoštovanjem in odgovornostjo razumeti ter ga spodbujati v vseh smereh. Čarobne paličice, ki bi jo nekdo imel in bi sama po sebi zagotavljala uspešnost športne organizacije v svetu, ni. Ravno tako ni absolutne drže posameznika, ki bi zagotavljala uspehe športnih organizacij. Je pa teoretični pregled okvira kompetenc in načinov, ki jih izpostavlja management in ki tudi v slovenskem okolju vedno bolj kliče po formalnem znanju na univerzah. Gre za področje športnega managementa, ki z razvojem postaja vse pomembnejše, in posameznik, ki izraža vlogo športnega managerja, je lahko nekdo, ki bo z znanjem,

sposobnostmi, veščinami in spretnostmi znal obvladovati, načrtovati, razumeti, predvsem pa spodbujati športnike ter ostale deležnike športnih organizacij v skupen in pozitiven športni jutri.

## LITERATURA

- Argyle, M. 1967. *The Psychology of Interpersonal Behaviour*. Harmondsworth: Penguin.
- Bartram, D. 2005. The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1185–1203.
- Bartram, D., I. T. Robertson in M. Callinan. 2008. Introduction: a framework for examining organizational effectiveness. V *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, ur. I. T. Robertson, M. Callinan in D. Bartram, 1–10. Chichester: Wiley.
- Bastiaens, T. J., R. L. Martens, A. Stoof in J. G. Van Merriënboer. 2002. The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human resource development review* 1 (3): 345–365.
- Bhatt, G. D. 2000. Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations. *The learning organization* 7 (1): 89–98.
- Boštjančič, E. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27 (1): 36–41.
- Bramming, P. in H. Holt Larsen. 2000. *Making Sense of the Drive for Competence: Bridging Individual and Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Bridgewater, S. 2010. *Football management*. London: Palgrave Macmillan.
- Brophy, M. in T. Kiely. 2002. Competencies: A New Sector. *Journal of European Industrial Training* 26 (2/3/4): 165–176.
- Carter, N. 2006. *The football manager: A history*. London: Routledge.
- CEB Inc. 2019. Vstopna stran. [Http://www.shl.com](http://www.shl.com) (6. 8. 2020).
- Certo, S. 1992. *Modern management: Quality, ethics and the global environment*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chadwick, S. 2013. From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century. V *Handbook of Research on Sport and Business*, ur. S. Söderman in H. Dolles, 513–525). Cheltenham: Edward Elgar.
- Chalip, L. 2006. Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management* 20 (1): 1–21.
- Chelladurai, P. 1994. Sport management: defining the field. *European Journal for Sport Management* 6 (1): 215–219.
- Cherniss, C. in D. Goleman. 1998. *Bringing emotional intelligence to the workplace: A technical report issued by the Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. [Http://www.eiconsortium.org/research/technical\\_report.htm](http://www.eiconsortium.org/research/technical_report.htm) (23. 1. 2021).
- Chomsky, N. 1968. *Language and Mind*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Constable, J. 1988. *The making of managers*. New York: Longman.

- Cucui, G. G in I. A. Cucui. 2014. Research on the management of sports organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 140 (1): 667–670.
- Daft, R. L. 2010. *New Era of Management*. South-Western: Cengage Learning.
- Davenport, T. H. in L. Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harward business school press.
- Dogša, I. 2002. *Humanistične teorije osebnosti*. Ljubljana: DZS.
- Doherty, Al. 2011. Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review* 16 (1): 5–11.
- Draganidis, F. in G. Mentzas. 2006. Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* 14 (1): 51–64.
- Erpenbeck, J. in L. Von Rosenstiel. 2007. *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Erpenbeck, J. in L. Von Rosenstiel. 2011. *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Schäffer-Poeschel: Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.
- Eurydice. 2002. *Key competencies. A developing concept in general compulsory education*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f03ab08-d3d3-4398-abc3-d87a499bb78c> (6. 8. 2020).
- Farzalipour, S., V. Balci, B. Ghorbanzadeh, M. Moharamzadeh, M. H. Seyyed Ameri in M. M. Kashef,. 2012. Determing the competencies of sport event's managers. *Archives of Applied Science Research* 4 (1): 584–594.
- Fort, R. in J. A. Winfree. 2009. Sports really are different: The contest success function and the supply of talent. *Review of Industrial Organization* 34 (1): 69–80.
- Frankfort-Nachmias, C., D. Nachmias in J. Dewaard. 2014. *Research Methods in the Social Sciences*. London: Palgrave.
- Giges, B., A. J. Pepitas in R. A. Vernacchia. 2004. Helping coaches meet their own needs: Challenges for the sport psychology consultant. *The Sport Psychologist* 18 (2): 430–444.
- Gilmore, S. 2009. The importance of asset maximization in Football: Towards a long term gestation and maintenance of sustained high performance. *International Journal of Sport Science & Coaching* 4 (4): 465–488.
- Glaesser, J. 2018. Competence in educational theory and practice: a critical discussion. *Oxford review of education* 45 (1): 70–85.
- Green, P. 1999. *Building robust competencies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gruban, B. 2007. *Kaj so kompetence?* <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/> (14. 5. 2020).
- Hauptman, A. 2016. *Oblikovanje (identifikacija) kompetenčnih profilov v izbranem podjetju*. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Hecklau, F., M. Galeitzke, S. Flachs in H. Kohl. 2016. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 54: 1–6.
- Herskedal, K. M. 2016. *Exploring the managerial cycle of professional football league managers in England and Norway*. Liverpool: Liverpool John Moores University.

- Horch, H. D. in N. Schuette. 2003. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure* 8 (2): 70–84.
- Jackson, T. 2002. *International HRM: A Cross-Cultural Approach*. London: Sage Publications.
- Jensen, B. B. in K. Schnack. 2006. The action competence approach in environmental education. *Environmental Education Research* 12 (3–4): 471–486.
- Jusufović, M. 2017. *Management v športu*. Zaključna strokovna naloga. Visoka poslovna šola, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Klendauer, R., M. Berkovich, R. Gelvin, J. M. Leimeister in H. Krcmar. 2012. Towards a competency model for requirements analysts. *Information Systems Journal* 22 (6): 475–503.
- Klieme, E. in J. Hartig. 2007. Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 10 (8): 11–29.
- Klieme, E. in K. M. Merki. 2008. Introduction of Educational Standards in German-speaking countries. V *Assessment of competencies in educational contexts*, ur. H. E. Klieme in D. Leutner, 305–314. Göttingen: Hogrefe.
- Kohont, A. 2005a. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Kohont, A. 2005b. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. M. S. Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, A. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Košmrlj, K. in N. Trunk Širca. 2010. *Management, tipologije in modeli – definicije*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/089-103.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/089-103.pdf) (1. 9. 2020).
- Kralj, J. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kreitner, R. 1989. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Le Deist, F. D. in J. Winterton. 2005. What is competence? *Human Resource Development International* 8 (1): 27–46.
- Lenko, N. 2016. *Model ključnih kompetenc in njegov vpliv na zaposlene – primer podjetja*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Li, C. in Z. Wang. 2011. Research on the applications of information technology in sport management. V *International Conference on Information and Business Intelligence*, ur. Z. Wang, 247–252. Berlin: Springer.
- Lonsdale, C. 2004. Player power: capturing the value in the English football supply network. *Supply Chain Management* 9 (5): 383–391.
- Lucia, A. D. in R. Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Marcu, V. in S. D. Buhas. 2014. Sports Organizations – Management and Science. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 117 (19): 678–682.

- Markus, L., D. Cooper-Thomas in N. Allpress. 2005. Confounded by Competencies? *New Zealand Journal of Psychology* 34 (1): 117–126.
- McClelland, D. C. 1973. Testing For Competence Rather Than For "Intelligence." *American Psychologist* 28 (1): 1–14.
- Messick, S. 1984. The Psychology of Educational Measurement. *Journal of educational measurement* 21 (3): 55–60.
- Mirabile, R. J. 1997. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development* 51 (8): 73–78.
- Mraker, D. 2010. *Vloga dejavnikov, ki vplivajo na razvoj kompetenc: primer podjetja*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Morrow, S. 2014. The new business of football: A study of current and aspirant football club managers. *Journal of sport management* 28 (5): 515–528.
- Moss, S. 2016. *Emotional Intelligence: Know Thyself*. San Antonio: Tilde Business.
- Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mulder, M., J. Gulikers, H. Biemans in R. Wesselink. 2009. The new competence concept in higher education: error or enrichment? *Journal of European Industrial Training* 33 (8): 755–770.
- Musek, J. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- New, G. 1996. A three-tier model of organisational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51.
- Nippa, M. in A. Egeling. 2009. *Kompetenzbedarfe im Kontext hybrider Wertschöpfung*. Siegburg: Eul-Verlag.
- Nonaka, I. in H. Takeuchi. 1995. *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.
- OKS (Olimpijski komite Slovenije). 2014. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023*. <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/nacionalni-program-sporta-RS-2014-2023.pdf> (1. 9. 2020).
- Omondi-Ochieng, P. 2020. *Sports management*. <https://tophat.com/marketplace/business/management/textbooks/sports-management-peter-omondi-ochieng/727/21774/> (1. 8. 2020).
- Prifti, L., M. Knigge, H. Kienegger in H. Krcmar. 2017. *A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees*. <https://www.acatech.de/Projekt/kompetenzentwicklungsstudie-industrie-4-0/> (6. 8. 2020).
- Retar, I., M. Plevnik in E. Kolar. 2013. Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae* 4 (2): 36–39.
- Retar, I. 2015. *Kompetence športnega menedžerja*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
- Robotham, D. in R. Jubb. 1996. Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review* 9 (5): 25–29.
- Rottenberg, S. 1956. The Baseball Player's Labor Market. *Journal of Political Economy* 64 (3): 242–258.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



- Rychen, D. S. in L. Hersh Salganik. 2002. *Definition and Selection of Competences (DESECO) Theoretical and Conceptual Foundations*. Paris: OECD.
- Rychen, D. S. in L. Hersh Salganik. 2003. *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, External website*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Schempp, P. G. 1993. Constructing professional knowledge: A case study of an experienced high school teacher. *Journal of Teaching in Physical Education* 12 (1): 2–23.
- Sembill, D. 1992. *Problemlösefähigkeit, Handlungskompetenz und emotionale Befindlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Shilbury, D. 2012. Competition: The heart and soul of sport management. *Journal of Sport Management* 26 (1): 1–10.
- Smith, A. C. T. in B. Stewart. 2010. The special features of sport. *Sport Management Review* 13 (1): 1–13.
- Spencer, L. M. in S. M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Staehle, W. H. 1991. *Handbuch Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stoner, J., A. Finch, E. Freeman in D. R. Gilbert. 1995. *Management*. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stražičar, M., N. Jaušovec, J. Curk in I. Dogša. 2002. Motivacija. V *Psihologija: spoznanja in dileme*, ur. A. Kompare, 41–49. Ljubljana: DZS.
- Supić, D. 2008. *Športni management s poudarkom na košarki*. Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Svetlik, I., A. Kohont, K. Gorišek, B. Rozman, J. Lamberger in B. Brank. 2005. *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Vagu, P. in I. Stegăroiu. 1998. *Management*. Targoviste: Schools Publishing Macarius.
- Videc, S. 2010. *Zgodovinska evolucija managementa*. Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Wals, A. E. J. in R. Wesselink. 2011. Developing competence profiles for educators in environmental education organisations in the Netherlands. *Environmental Education Research* 17 (1): 69–90.
- Weinert, F. E. 2001. Concept of competencies: A conceptual clarification. V *Defining and selecting key competencies*, ur. D. S. Rychen in L. H. Salganik, 56–64. Bern: Hofer & Huber Publishers.
- Whetten, D. A. in K. S. Cameron. 1993. *Developing Management Skills: Motivating Others*. New York: Harper Collins.
- Wynne, B. in D. Stringer. 1997. *A competency based approach to training and development*. Boston: Pitman Publishing.