

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT IN VRSTE ŠPORTNIH  
ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

Dragan Miljanović

Koper, 2009

Mentor: asist. mag. Mojca Prevodnik



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga skuša prikazati, katere oblike športnih organizacij se pojavljajo v Sloveniji in kdo jih vodi, tj., kakšno obliko managementa imajo v posameznih vrstah športnih organizacij. V teoretičnem delu so predstavljene značilnosti managementa v športu in značilnosti organizacij v Sloveniji. V empiričnem delu je bila izdelana interpretacija anketnega vprašalnika z namenom, ugotoviti, katere so značilnosti managementa v različnih vrstah športnih organizacij ter z namenom predlaganja rešitev za najbolj pereče probleme v slovenskem športu. Poudarek je na določeni vrsti športne organizacije, tj. športnemu društvu.

*Ključne besede:* šport, management, organizacija, društva.

## **SUMMARY**

The purpose of my final project was to describe different types of sport organizations and what kind of management prevails in Slovenian sport sphere. Therefore various types of organizations and management characteristics are presented in the theoretical part of my project. In second part of my project I made a survey which helped me to find out who is managing different organizations and to find possible solutions for the most often problems in domestic area.

*Key words:* sport, management, organisations, society.

UDK: 796:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Management v športu .....</b>	<b>3</b>
2.1	Ljudje v športnem managementu .....	4
2.1.1	Opravila in vloge managerjev .....	4
2.1.2	Struktura znanj managerja v športu .....	5
2.2	Temeljne funkcije managementa v športu .....	8
2.3	Področje in oblike managementa v športu .....	9
2.3.1	Oblike managementa v športu .....	9
2.3.2	Management športnih organizacij .....	10
<b>3</b>	<b>Športne organizacije .....</b>	<b>13</b>
3.1	Klasifikacija in vrste športnih izvajalcev .....	13
3.2	Ustanavljanje športnih organizacij .....	16
3.3	Izvajalci športa v Sloveniji na lokalni in višjih ravneh oblasti .....	20
<b>4</b>	<b>Značilnosti športnih organizacij v Sloveniji .....</b>	<b>27</b>
4.1	Interpretacija anketnih vprašanj .....	27
4.2	Ugotovitve empirične analize .....	32
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>37</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>39</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>40</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>43</b>



## PONAZORILA

Slika 2.1	Management v športu kot koordinacija .....	4
Slika 2.2	Razmerja med znanji s področja športa in področja managementa v odvisnosti od ravni managementa v športni organizaciji .....	8
Slika 4.1	Število organizacij, v katerih se različni poklici pojavljajo kot management organizacije .....	28
Slika 4.2	Število organizacij glede na stopnjo izobrazbe managementa .....	28
Slika 4.3	Število organizacij glede na šolanost managerja s področja športnega managementa .....	29
Slika 4.4	Število organizacij glede na njihove ustanovitelje .....	29
Slika 4.5	Število organizacij glede na model športne organizacije .....	30
Slika 4.6	Število športnih organizacij glede na kriterij ali je organizacija registrirana za pridobitno ali nepridobitno dejavnost .....	30
Slika 4.7	Število organizacij glede na namen njihovega delovanja.....	31
Slika 4.8	Število organizacij glede na registracijo tekmovalcev za tekmovanja na različnih športnih ravneh .....	31
Slika 4.9	Število organizacij glede na uporabnike storitev, ki jih organizacije nudijo .....	32
Tabela 3.1	Registrirane športne organizacije v Sloveniji .....	15
Tabela 3.2	Splošni kazalci organiziranosti športa v Sloveniji.....	18
Tabela 3.3	Športni izvajalci na lokalni ravni.....	21





## 1 UVOD

O definiciji pojma management in njegovem razmerju do drugih pojmov, kot so upravljanje, vodenje in poslovodenje, različni avtorji zagovarjajo različna stališča. Tako Robbins (1991, 602–620) piše, da je management obvladovanje organizacije, vladanje v malem – je oblast in moč, s katero je mogoče graditi in dosežati – in nekdam privabljati najbolj podjetne, ustvarjalne, odločne ljudi. Je pa tudi poklic, v katerem so obremenitve velike, delovnik nereden, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja težavno.

Kralj (2003, 14) trdi, da pomeni management z vidika podjetja proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v podjetju. Za pojem vodenje v tem pomenu se začena uporabljati za sedaj še trd izraz managiranje. Izidi podjetja nastajajo v poslovanju podjetja, management pa vodi poslovanje podjetja, ki zajema preskrbovanje sredstev (finančnih, materialnih, energijskih, storitev drugih) in ravnanje z njimi, zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju izidov, uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti (pridobivanje, pridelovanje, proizvodnja, storitve ipd.) za pridobivanje učinkov (blago, pridelki, izdelki, storitve) ter za trženje učinkov na tržiščih z namenom pridobiti pozitivne izide – večje od zanje potrebnih vložkov.

Management (Higgins 1991), bi lahko tudi rekli, je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja. Podobno piše tudi Bartoluci (1996, 9), ki management definira kot aktivnost, usmerjeno v doseganje vnaprej postavljenih ciljev ali aktivnosti drugih ljudi, in ga poveže z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem – s temeljnimi funkcijami procesa managementa.

Adizes (1996) management opredeli kot enosmerni proces. Oseba, ki »menadžira«, mora po njem doseči določene cilje. Sredstva za doseganje teh so v največji meri človeški viri, v proces pa so vključeni tudi drugi, zato manager svojim podrejenim pove, kaj naj storijo, v določeni meri jim tudi nakaže, na kakšen način naj to storijo.

Iz navedenih pojmovanj lahko povzamem temeljne značilnosti managementa:

- management je proces vodenja poslovanja podjetja k zastavljenim ciljem,
- skozi proces managementa se manager sooča z osnovnimi managerskimi aktivnostmi, tj. s snovanjem, načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem,
- skozi proces managementa se odloča in izbira med optimalnimi alternativami, tj. se odloča.

Na koncu lahko zaključimo, da je v procesu managementa bistveno, da se izmed seboj dokaj povezanih virov aktivnosti oblikuje sistem, ki ima natanko opredeljen(e)

cilj(e). Torej gre za pridobivanje in organiziranje različnih virov ter načrtovanje in doseganje ciljev s pomočjo ljudi.

Vsaka organizacija naj bi tako imela zastavljeno poslanstvo, smotre in druge cilje, ki jih skozi čas skuša doseči oz. preseči. Do postavljenih ciljev pa je treba nekako priti, treba je razviti optimalno strategijo, najti najboljšo pot do zastavljenih želja. Veliko, če ne največjo vlogo ima pri tem management, ki skuša na čim boljši način usmerjati podjetje oz. organizacijo. Potemtakem sta uspeh in uspešnost organizacije v veliki meri odvisna prav od učinkovitosti in kakovosti vodenja, tj. od managementa organizacije.

Športne organizacije sodijo v veliki večini med nepridobitne organizacije in so po svoji naravi drugačne od pridobitnih. Njihov namen tako največkrat ni pridobitne narave, ampak so predvsem namenjene druženju ob športnih aktivnostih. Nekatere pa prerastejo svoj okvir in postanejo profesionalne, zato potrebujejo primerno vodstvo, ki bo zagotovilo ustrezna sredstva.

Namen moje zaključne naloge je ugotoviti, kakšne oblike športnih organizacij v Sloveniji sploh imamo in kdo jih vodi, torej kakšno obliko managementa imajo v posameznih vrstah športnih organizacij.

Cilj naloge je predvsem pridobiti podatke, ki bi mi omogočili analizirati sedanje stanje v slovenskih športnih organizacijah ter oblikovati predloge za posamezne vrste športnih organizacij.

V teoretičnem delu bom povzel ključna spoznanja s področja managementa in managementa v športu. Primarne podatke bom zbiral prek svetovnega spleta in z anketnim vprašalnikom, kar mi bo omogočilo izdelati analizo managementa posameznih športnih organizacij.

Uspešnost in s tem prepoznavnost športnih organizacij je zelo odvisna od zastavljenih ciljev in poti, ki peljejo do njih. Ti cilji pa se v podjetjih nasploh in v drugih organizacijah pogosto omejujejo le na želje po maksimiranju dobičkov v čim krajšem možnem času in tako na upravičevanje pričakovanih investitorjev oz. lastnikov. Tako velikokrat spregledajo druge ključne dejavnike, ki so neizmerno pomembni za obstoj in preživetje športnih organizacij. Predpostavljam, da v Sloveniji ni profesionalnega vodstva športnih organizacij, ki bi na poslovanje gledala s profesionalnega vidika, temveč športne organizacije večinoma vodijo različni športni timi na amaterski ravni, tem pa je bistveno le preživetje.

## 2 MANAGEMENT V ŠPORTU

Razsežnost športa se dandanes vidi v družbeni, vedno bolj pa tudi v gospodarski sferi. S športom se ukvarja, ga igra, organizira, sodeluje in/ali gleda večina svetovne populacije. Šport posredno ali neposredno zaposluje milijone ljudi po celem svetu in je iz amaterizma postal pomembna industrija. Razvoj in profesionalizem v športu sta vzpodbudila spremembe na področjih potrošnje, proizvodnje in managementa športnih dogodkov in organizacij na vseh nivojih. Šport je postal eden bolj vidnih pokazateljev procesa globalizacije, neke vrste tržno blago razvitega dela sveta. Postal je platforma in sredstvo za oglaševanje, postal je vir zaslužka posameznikom in/ali podjetjem in tudi pomemben delež finančnih tokov držav. Danes v svetu predstavlja eno največjih proizvodno-storitvenih panog. Povezuje proizvajalce športnih oblačil in pripomočkov, gradbena podjetja, medije, medicino, turizem, lokalne skupnosti, izobraževanje itn. V obdobju izrazitega zasuka v tržno okolje sta se temu prilagodila tako gospodarstvo kot šport. Šport ni samo osebna, prav tako kot ne samo javna dobrina, ampak postaja tudi ekonomska kategorija, ki jo ureja športni management. (Retar 2006, 47)

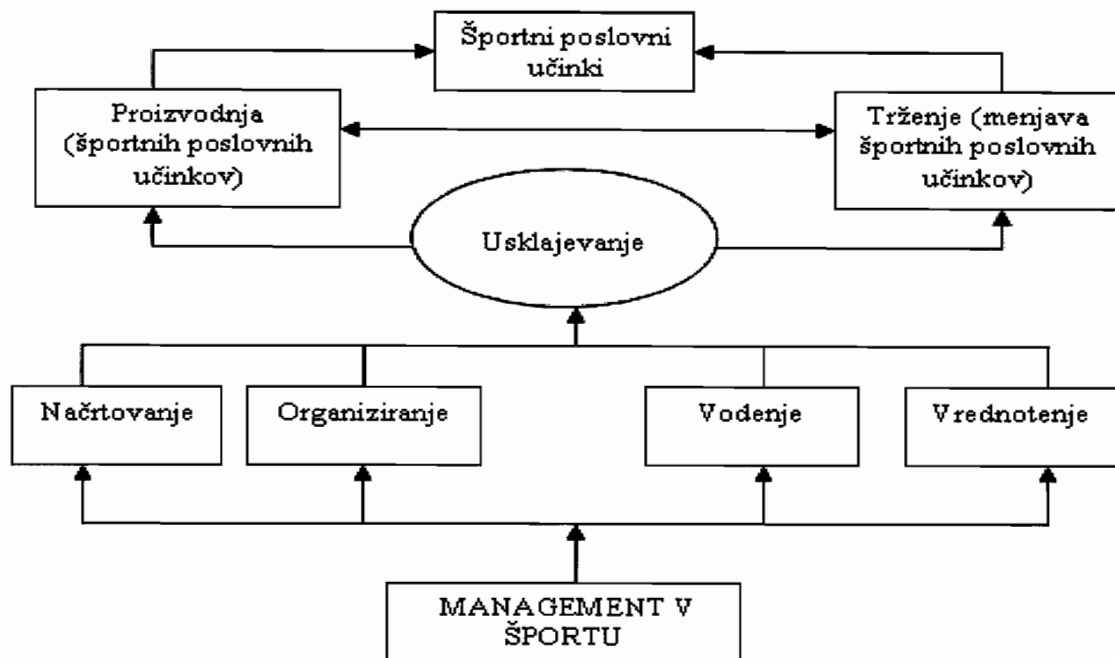
Brez managementa si organizacije, podjetja danes sploh ne moremo predstavljati. Tako je management nepogrešljiv tudi v športnih organizacijah. Nepogrešljiv v tem smislu, da je v vsaki športni organizaciji potreben strokovnjak ali več takih, ki bodo skrbeli za organizacijske, vsebinske, kadrovske in druge spremembe, ki bi na področju športnih organizacij zagotovile večjo kakovost in posledično uporabnikom omogočile racionalnejše, prijaznejše, predvsem pa učinkovitejše delo.

Nenehno spreminjajoče se okolje narekuje organizacijam, da morajo imeti vodjo oziroma organizatorja na svojem področju, ki bo imel določena specifična znanja; nekatera so vezana predvsem na strokovno, druga pa na širša potrebna znanja s področja razumevanja in upravljanja človeških virov.

Management športnih organizacij z vidika vršnega managementa in drugih poslovnih funkcij obsega naloge načrtovanja, vodenja in nadziranja poslovnih procesov ter upravljanje z vsemi ključnimi viri, pomembnimi za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev športne organizacije. Prepoznamo ga kot dinamično pridobivanje, organiziranje in upravljanje virov, pri čemer sprejemamo odločitve in odgovornost zanje (Retar 2006, 11).

Našim pogledom pa je najbližja Chelladuraijeva opredelitev managementa v športu iz leta 2001, ki jo avtor opredeli na naslednji način: »Športni management lahko opredelimo kot področje managementa, ki ga zanima usklajevanje omejenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnosti v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in menjave športnih storitev.« Osrednjo vlogo takšnega pojmovanja managementa v športu ima torej usklajevanje oziroma koordinacija (slika 2.1).

Slika 2.1 Management v športu kot koordinacija



Vir: prirejeno po Chelladurai 2001 v Kolar idr. 2007, 45.

## 2.1 Ljudje v športnem managementu

### 2.1.1 Opravila in vloge managerjev

Pojem manager že poznamo in tudi naloge, ki jih opravlja. Managerji v športu opravljajo podobne naloge, vendar na področju, ki je povezano s športom. V športu se običajno specializirajo na določeno področje (trženje prireditve, poslovanje kluba, urejanje licenčnih za športnike itd.). Delo managerjev je pravzaprav proces managementa v organizaciji ali pa gre za management športa kot posebno zvrst managementa (Senič 2005).

Managerji so nekakšni posredniki med športno dejavnostjo in poslovnim svetom. Gre za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo poznavanja ekonomskih zakonitosti. Eden glavnih učinkov športne dejavnosti je športni rezultat, ki v procesu športnega managementa predstavlja produkt. Ta ima menjalno vrednost, ki jo športni managerji uporabijo in z njo upravljajo ter tako stremijo k cilju (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 19–21).

Pogosto posamezni športniki sklenejo pogodbo o sodelovanju s t. i. managerjem, ki športniku svetuje in mu opravlja določene poslovne funkcije, potrebne pri »poslovanju vrhunskega športnika«. Manager priskrbi povabila na eminentnejša tekmovanja, ureja pogodbene obveznosti z opremljevalci, svetuje pri vlaganju denarja, pridobljenega z nagradami, skrbi za odnose z javnostjo itd. Managerji se za svoje delo običajno dogovorijo za neko provizijo, izraženo kot delež od prihodka športnika. Podatki o

višinah provizij so skoraj vedno skrbno varovani. Predvidevanja kažejo, da se gibljejo med 10 in 30 odstotki (Goltes 2003, 31).

Temelj uspešnega dela managerja je ustrezno ravnanje s človeškimi viri. Te mora spoznati in jih uporabiti v svojo korist oz. v korist uresničevanja cilja, kako jih izkoristiti, pa je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti, osebnosti, zato tudi vsi managerji v organizacijah ne opravljajo enako zahtevnega dela.

Poudariti je treba, da opravljanje posameznih funkcij (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje) predstavlja le en vidik managerjevega dela. Naloge so med seboj povezane, se prekrivajo, vendar jih je treba spoznati, če želimo razumeti vsebino in način dela. Nekateri primeri najpogostejših nalog, ki jih opravljajo managerji v okviru managementa športa, so (Goltes 2003, 67):

- posredovanje pri prestopih športnikov,
- urejanje pogodbenih odnosov med športnikom in klubom,
- pogajanja o plačilih za športnikovo delo,
- svetovanje pri nalaganju premij,
- urejanje potrebnih licenc za nastopanje na tekmovanjih,
- lobiranje za udeležbo športnika na elitnih tekmovanjih,
- prodaja oglasnega prostora na športnikovih oblačilih,
- odnosi z javnostjo,
- davčno svetovanje itd.

Glede na obseg športa kot dejavnosti se managerji v športu pojavljajo v različnih vlogah (Bartoluci 2003, 156):

- glavni managerji – direktorji,
- športni direktorji,
- direktorji različnih sektorjev športne organizacije,
- direktorji reprezentance,
- direktorji športne šole,
- tajniki,
- poslovni tajniki,
- trenerji managerji,
- javni delavci v športu.

### **2.1.2 Struktura znanj managerja v športu**

V podpoglavju struktura znanj managerja v športu je podrobneje obdelan problem strukture znanj, potrebnih za uspešen in učinkovit management športnih organizacij.

Bednarik in sodelavci (v Kolar idr. 2007, 41) ter Jurak (v Kolar idr. 2007, 41) ugotavljajo, da se z managementom slovenskih športnih organizacij ukvarjajo večinoma

prostovoljci, ki nimajo ustreznih strokovnih znanj, in da več kot tretjina prostovoljnih delavcev v športu nima ustrezne strokovne izobrazbe. Jurak (v Kolar idr. 2007, 41) je na podlagi spoznanj iz opravljene raziskave povzel, da povprečni slovenski športni manager usklajuje delo različnih ljudi. To delo opravlja večinoma prostovoljno, pri čemer se z managementom ukvarjajo večinoma predsedniki (67,4 %), sledijo pa jim sekretarji (20 %) in drugi (12,6 %), med katere se uvrščajo trenerji, tajniki in blagajniki. Jurak (v Kolar idr. 2007, 41) prav tako ugotavlja, da ima povprečni manager športne organizacije opravljeno visoko šolo, čeravno jih je največ s srednješolsko izobrazbo. Vendar je med vsemi kar 40 % takšnih, ki imajo najmanj univerzitetno izobrazbo, med njimi 8 % univerzitetno izobrazbo športne smeri. Program usposabljanja s področja športnega managementa je opravilo 11,6 % vseh vodij (Kolar idr. 2007, 41).

Kot lahko vidimo iz zgornjih statističnih podatkov, je v Sloveniji managerjev v športu z ustreznim strokovnim znanjem za vodenje športnih organizacij zelo malo. Vprašanje je tudi, ali so tudi ti sploh dovolj usposobljeni na ustreznih ravneh znanja in z izkušnjami ter drugimi značilnostmi, potrebnimi za uspešno vodenje športne organizacije oziroma njenega posameznega dela, enote. Vendarle, katera so tista potrebna znanja in izkušnje s področja managementa v športu, ki so ustrezna za najbolj zahtevne managerske funkcije.

Povzeto po Kolar idr. (2007, 42) si je leta 1987 ameriška nacionalna zveza za šport in športno vzgojo (National Association for sport and Physical Education – NASPE) zadala nalogo pripraviti smernice za razvoj dodiplomskega in podiplomskega izobraževalnega programa za institucije, ki uvajajo programe managementa v športu. Na dodiplomskem programu so predlagali tri ravni znanj. Prva raven (osnovna oz. temeljna) naj bi zajemala znanja s področja managementa, marketinga, ekonomike, računovodstva, poslovnih financ in računalništva. Druga raven (aplikativna) naj bi zagotavljala znanja, ki jih uvrščamo v področje »osnovnih športnih znanj«, kot so sociologija športa, psihologija športa, zgodovina športa ipd., ter aplikativna znanja na področju športnega managementa, kot so športna zakonodaja, ekonomika v športu, marketing in oglaševanje v športu ter poslovanje v športu. Tretja (praktična) raven naj bi vključevala pridobivanje izkušenj na področju managementa v športnih organizacijah s praktičnim delom (praksa).

Trevor Slack (v Kolar idr. 2007, 42) poskuša poiskati posebnosti oz. »unikatnost« področja programov športnega managementa, ki jih programi managementa na poslovnih fakultetah ali programi fakultet na področju športa oz. športne vzgoje ne bi mogli zadovoljiti. Med unikatna znanja s področja managementa v športu uvrsti področje športne zakonodaje, ekonomike v športu, marketinga in oglaševanja v športu ter poslovanja v športu, za vsa ostala področja pa trdi, da niso posebnost področja managementa v športu.

Določeni avtorji (npr. Watt, Slack) poudarjajo pomen športnega managementa kot posebne discipline, ki na edinstven način povezuje področje družbenega in ekonomskega fenomena športa in znanj s področja managementa (Kolar idr. 2007, 42). Za Watta je nujno, da športni managerji razumejo, da svoje delo opravljajo v športnih okoljih in da uporabljajo poslovne principe, ki so skladni z okoljem, v katerem delujejo. Zato Watt (v Kolar idr. 2007, 42) tudi trdi, da je za managerje v športu pomembno znanje splošnega managementa, vendar so za njih še bolj pomembna znanja s področja športa.

Iz pregleda doslej zapisanih vsebin lahko vidimo, da je za uspešno in učinkovito delo na področju managementa v športu potrebna široka struktura različnih znanj, tako s področja splošnega managementa kot tudi s področja družbenih, ekonomskih in drugih ved.

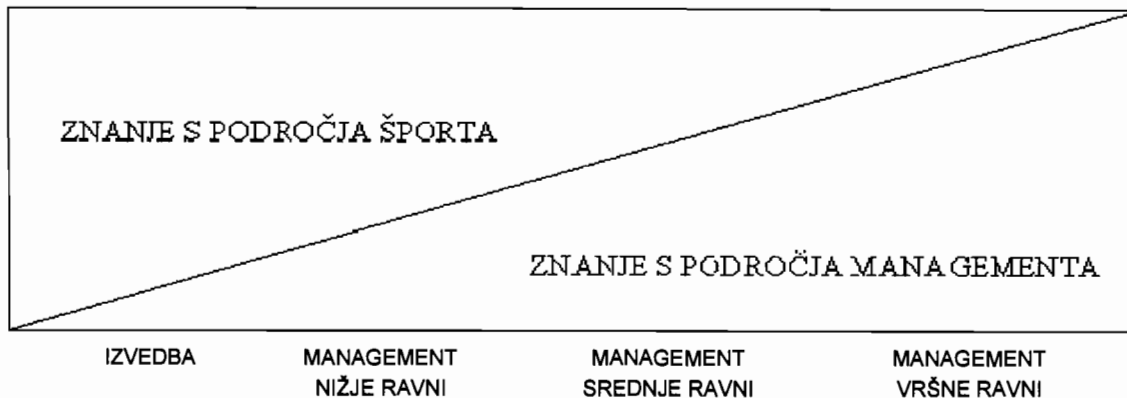
Kot vemo, so športno okolje in nasploh delovna okolja, v katerih delujemo, zelo raznolika, zato tudi opozarjam na potrebe po razlikovanju različnih tipov specifičnih znanj glede na tipe športnih organizacij (društva, javne in zasebne), v katerih bodo bodoči managerji v športu opravljali svoje delo, od vloge posameznika v športni organizaciji (vodstveni management, strokovni management, srednji management) in glede na prevladujoči tip dela vsakega posameznika (management športne infrastrukture, management dogodkov, management športne organizacije ...).

Znanje je del človekovih zmožnosti, ki omogoča reševanje znanih problemov, torej takšnih, ki jih je posameznik že videl in razrešil. Znanje pa lahko človek kombinira s sposobnostmi in tako reši še neznane probleme.

In katera so tista znanja, ki jih manager v športu potrebuje, da bi uspešno in učinkovito vodil športno organizacijo?

Iz spodnjega prikaza (slika 2.2) lahko vidimo, da se razmerje med znanji s področja športa in managementa spreminja glede na raven managerske funkcije managerja v športni organizaciji.

**Slika 2.2** Razmerja med znanji s področja športa in področja managementa v odvisnosti od ravni managementa v športni organizaciji



Vir: prirejeno po Chelladurai v Kolar idr. 2007, 46.

Enako kot je za posameznika na ravni izvajalske funkcije (trener, vaditelj ...) pomembno, da ima določena znanja na področju managementa, je tudi za vršne managerje športnih organizacij (generalni sekretarji, direktorji ...) pomembno, da imajo določena znanja s področja športa.

## 2.2 Temeljne funkcije managementa v športu

V literaturi o managementu največkrat zasledimo njegove štiri temeljne funkcije: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje (npr. Tavčar 2006, 468). Poleg teh osnovnih funkcij obstajajo še druge, saj je management v športu zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces. V nadaljevanju opisane funkcije se vrstijo v zaporedju, ki ga managerji pri svojem delu uporabljajo; seveda pa to ni edina možna razvrstitev. Te funkcije se med seboj pogosto prepletajo in meje med njimi so dostikrat nevidne, kar pomeni, da ob izvajanju ene funkcije hkrati izvajamo že drugo.

Funkcije managementa so naslednje:

- *Snovanje*. Preden se lotimo načrtovanja, poteka pred to fazo proces snovanja. Na tej stopnji imajo naši možgani »polne roke« dela in iščejo zamisli, ideje, asociacije, ki so nastale na podlagi izkušenj, znanja ipd. Skratka, v tej fazi si imaginarno postavljamo osnovne cilje, za katere je pomembno, da so dosegljivi in realni (Tavčar 2006, 192).
- *Predvidevanje* je še ena od nalog pred načrtovanjem. S predvidevanjem ocenjujemo verjetne razvoje v prihodnosti, medtem ko z načrtovanjem že opredelimo zeleno stanje. V predvidevanju moramo izhajati iz neke teorije in iz opazovanja okolja. Vključiti je treba tudi dinamiko tržišča, finance, tehnološki napredek, politično okolje in kulturo ter druge dejavnike (Kralj 1999, 190).



- *Načrtovanje* je proces, ki naše snovanje in predvidevanje na papirju privede do cilja. Zajema predvidevanje razvoja organizacije, njeno vizijo, strateške in taktične cilje ter opredeljevanje delovnih ciljev posameznih članov. Je proces določanja ciljev in načina, kako bi jih dosegli. Je zamišljanje prihodnjega razvoja in poslovanja (Možina idr. 2000, 43).
- *Organiziranje*. Na kratko bi lahko organiziranje opredelili kot skušanje optimalnega urejanja sistema oz. organizacije, ki naj bi v procesih delovanja čim bolj uspešno ustvarjala izide. Zato lahko govorimo o organiziranju struktur (statični vidik stanja elementov v organizaciji) in o organiziranju procesov (dinamični vidik delovanja organizacije) (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 157).
- *Vodenje*. V tej fazi se začne aktivno udejanjanje načrtov, kot naj bi bilo predvideno, kar je v končni fazi naloga managerjev (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 158).
- *Poročanje* je ena tistih funkcij v procesu managementa, ki je prisotna povsod. V bistvu povezuje posamezne vire pri usklajevanju dela med sodelavci ali med šefom in delavcem (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 162–163).
- *Nadzorovanje*. V bistvu gre za zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja nadrejenim. Ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi in odločajo o morebitnih ukrepih. Samo merjenje doseganja smotrov in ciljev nima pomena, če ni presoje in morebitnih usmerjevalnih posegov. Nadzorovanje obsega učinkovitost in uspešnost delovanja procesa, je osnova za nadaljnja načrtovanja in nosilec urejenosti v delovanju procesa (Možina idr. 1994).
- *Ocenjevanje*. Ta proces je ključen za merjenje in presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih oz. katerih koli procesov. Sprašujemo se, ali trenutno stanje ponuja ustrezno izhodišče za nadaljevanje oz. ugotavljanje, zakaj določenih ciljev nismo dosegli (Tavčar 2006, 471).

## **2.3 Področje in oblike managementa v športu**

### **2.3.1 Oblike managementa v športu**

Management v športu se pojavlja v naslednjih oblikah:

- *Management športnega objekta*. Management športnih objektov so vse športne dvorane, stadioni, objektov za fitnes ..., skratka vsi prostori in naprave, kjer se dogaja športna dejavnost. Tudi za management teh prostorov in naprav

potrebujemo strokovnjake z različnih področij. Ti skrbijo, da je objekt sodoben in omogoča čim kakovostnejšo in učinkovitejšo ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti.

- *Management športa za razvedrilo.* Kot ugotavljajo Šugman idr. (2002, 169), je bistvo vsakega športnega udejstvovanja v uživanju, užitku, zato se ljudje športno udeležujemo. V procesu managementa športa za razvedrilo moramo spoznati in razumeti potrebe ljudi po športni dejavnosti. Drugi korak v tem procesu predstavlja podrobno spoznavanje teh želja in oblikovanje toliko različnih programov, kolikor obstaja želja.

Področje te oblike športne dejavnosti je bolj široko, kot mislimo, in nam ponuja več, kot izrabimo. Je pa enostavna naloga, ki temelji na treh procesih (Šugman idr. 2002, 169):

- prilagoditev stanja trenutnim željam in potrebam,
  - zanimanje za stvari in procese, ki se dogajajo okoli nas, ter
  - posredovanje in prilagoditev stanja okolici.
- *Management športa za dosežek, management športnih dosežkov in športnikov.* »Je posebna oblika športne dejavnosti, ki jo »proizvajajo« vrhunski športniki s svojimi dosežki in s posledičnim zanimanjem in občudovanjem širših množic zanje. Vendar pri tem ne gre samo za dosežek in tekmovanja, ampak za celoten proces ovrednotenja rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja, managerja in strokovnega tima. Športni rezultat mora biti priznan ter mora zbujati pozornost s strokovnega in javnega vidika, saj lahko le na ta način postane menjalna vrednost, multiplikator in generator množičnega športa in športne industrije ter promotor države in kluba, ki mu športnik in njegov tim pripadata.« (Šugman idr. 2002, 171–172)

Kovač (v Senič 2005, 14) pravi, da so vrhunski športni dosežki avtonomna in avtohtona oblika specifičnega kulturnega ustvarjanja, na katerem države so in bodo naprej kazale interes za vrhunske športne dosežke in z njimi dosegale lastno predstavitev v svetovni družini. Gre za interes naroda, da podpira izredno nadarjene, ki s svojo ustvarjalnostjo težijo k napredku.

### **2.3.2 Management športnih organizacij**

Management športnih organizacij je najbolj podoben managementu običajnih podjetij in je eno temeljnih področij delovanja managementa v športu, saj so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Njihova opredelitev bistveno zaznamuje obliko izvajanja managementa, ker obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne

organizacije. Ta opredelitev je povezana z odločitvami o delovanju in s tem tudi o obstoju organizacije (Senič 2005, 19).

Upravljanje športa je načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z vsemi ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev športne organizacije. Poznamo ga kot dinamično pridobivanje, organiziranje in upravljanje virov, pri čemer sprejemamo odločitve in odgovornost zanje. Seveda je treba še omeniti, da je šport sestavni del kulture in izročila – tako posameznika kot družbe, zato je še toliko bolj pomembno poznati motive in odnose posameznika, ki vstopa v športno organizacijo, ter družbe, ki vpliva nanjo. Upravljanje športnih organizacij zato postaja vse zahtevnejše (Retar 2006, 11).

Večina organizacij sicer vsaj na začetku gleda na svoje delovanje bolj kratkoročno, saj si s tem zagotovijo uspeh v zadovoljitvi potreb udeležencev v tistem trenutku, s tem pa privrženost. Medtem pa so dolgoročne odločitve povezane z željami in zagotovitvijo obstoja organizacije v prihodnosti. V tej sliki mora vodja organizacije imeti celotno predstavo o organizaciji in mora poznati še tiste majhne podrobnosti, ki naredijo organizacijo uspešno. Zato mora imeti organizacija nekoga, ki ima dovolj veliko in široko »bazo« izkušenj, na podlagi katerih sprejema odločitve. Njegova naloga je poskrbeti, da vsi v organizaciji vidijo namen delovanja oz. cilje organizacije. Slednji morajo biti dobro premišljeni in se morajo spreminjati glede na spremembe okolja (Šugman idr. 2002, 168–169). Zato management športnih organizacij zahteva za svoje delovanje določene strokovnjake s področja športa in managementa ter drugih ved in znanosti, ki se bodo v spremembah okolja in organizacije najbolje znašli in spoprijeli z omenjenimi dejavniki.



### 3 ŠPORTNE ORGANIZACIJE

Organizacija kot najširši in splošni pojem povezanosti ljudi označuje vse organizacijske oblike in njihove zveze v športu ter seveda tudi na drugih interesnih področjih (v politiki, kulturi, filateliji, prosveti itd.), predvsem na področju civilne sfere kot pravico združevanja (Šugman 1998, 52).

Športne organizacije so kot živ organizem, ki se nenehno spreminja zaradi zunanjih ali notranjih razlogov. Organizacija se lahko razvija ali nazaduje, ne more pa mirovati. Nosilci sprememb so predvsem člani organizacije, bistveni del članstva pa so upravitelji, ki sprejemajo odločitve, in izvajalci, katerih naloga je, da odločitve izvajajo. Pri sprejemanju odločitev, posredovanju nalog izvajalcem ter pri izvajanju in nadziranju izvajanja se med vpletenimi ljudmi vzpostavljajo različni odnosi. Poznavanje medčloveških odnosov, ki nastopajo pri delovanju organizacije, pa je temelj uspešnega upravljanja športa (Retar 2006, 12).

Večina športnih organizacij v Sloveniji ima do 100 članov, petina do 250, večje organizacije pa so redke. Največ je organizacij v olimpijskih športnih panogah, sledijo jim rekreacijske športne organizacije in neolimpijske tekmovalne organizacije. Olimpijske so večinoma v mestih, kar je pogojeno z boljšo infrastrukturo, več je kadrov, objektov, boljša je oprema, več je potencialnih članov. Rekreacijske športne organizacije so namenjene vsem, zato jih najdemo povsod in ne le v mestih. Povprečna športna organizacija ima 10 do 15 delavcev, večje so redke. Pri tem prevladujejo volonterji oziroma prostovoljni delavci, in sicer v razmerju 4:1 proti ostalim. Več administrativnega, tehničnega, medicinskega in profesionalnega osebja imajo olimpijske organizacije. Olimpijske športne organizacije so torej v glavnem v mestih, so manjše, imajo veliko višje prihodke in odhodke ter relativno visoko stopnjo profesionalno zaposlenih delavcev (Kuntarič 2002, 16).

#### 3.1 Klasifikacija in vrste športnih izvajalcev

Pod pojmom izvajalec športa razumemo organizacijsko obliko, v kateri ljudje udeležujejo predvsem športno dejavnost zaradi vpliva na preoblikovanje (transformacijo) svojega osebnostnega stanja (duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti) ali nudijo storitve. S tega vidika je izvajalcev športa več; v nižjih oblikah se ukvarjajo izključno s transformacijo (npr. društva), v nekaterih višjih oblikah pa bolj s prirejanjem manifestnih oblik športa, s tekmovanji (npr. mednarodne športne zveze).

Po Šugmanu (1998, 39) bi lahko izvajalce športne dejavnosti razvrstili v skupine po različnih znakih, in sicer:

1. Na podlagi temeljne dejavnosti – kaj je predmet njihovega dela oz. poslovanja:
  - primarne so lahko ustanovljene na podlagi zakona o društvih (gre torej za društva in njihove zveze) ali na podlagi zakona o gospodarskih družbah,

obrnega zakona ali zakona o zadrugah (gre za zasebna podjetja in samostojne podjetnike). Predmet poslovanja vseh naštetih izvajalcev je v prvi vrsti ali izključno športna dejavnost;

- sekundarne so ustanovljene na podlagi različnih zakonov in njihov temeljni namen *ni* športna dejavnost.

Tovrstna razdelitev izvajalcev je v športu najpomembnejša, saj je na njej grajena vsa organizacijska shema organiziranega športa.

2. Na podlagi pridobljenega statusa pravne osebe (vpis v sodni ali drugi register):  
Izvajalce športa lahko razvrščamo v skupine na podlagi pridobljene lastnosti (statusa) pravne osebe (vpis v register), kar pomeni, da imajo določeni izvajalci lastnost pravne osebe (društva, gostinsko – turistične organizacije, šole itd.), nekateri pa ne (npr. nekatera šolska športna društva, aktivni, sekcije itd.).
3. Na podlagi koristi, ki jih pridobivajo (materialni vidik):
  - poslovne, od katerih imajo glavne koristi njihovi lastniki;
  - storitvene, od katerih imajo glavne koristi njihove stranke;
  - organizacije skupnih koristi, od katerih imajo koristi predvsem njihovi člani;
  - organizacija skupne blaginje, od katerih ima korist družba kot celota.
4. Na podlagi končnega produkta:
  - na tiste, ki s človekom/športnikom »delajo« in vplivajo na njegovo osebnostno preoblikovanje; pod pojmom športnik razumemo vse, ki se s športom ukvarjajo zaradi vzgoje, druženja, zdravja, razvedrila ali vrhunske ustvarjalnosti (društva, zveze, šole, zasebniki itd.);
  - na tiste, ki so tako ali drugače prvim v pomoč (zlasti s strokovnega vidika: inštituti, zavodi, Fakulteta za šport itd.).

Ko govorimo o vrstah športnih izvajalcev, pa bi lahko po Šugmanu, Bednariku in Kolariču (2002, 49) vrste športnih organizacij obravnavali glede na:

1. Uporabnike storitev športnih organizacij
  - *Organizacije, ki nudijo storitve za pasivne udeležence*, so tiste, ki predstavljajo nadstandardno vejo športnih organizacij, katerih namen je nuditi storitve, ki jih močno podpirata stroka in znanje. Pasivni udeleženci predstavljajo gledalce športnih prireditev in športnih TV prenosov, ki uživajo v storitvah oziroma dosežkih vrhunskih športnikov. Pasivni udeleženci predstavljajo krog posrednih uporabnikov storitev organizacije. Storitve nudijo vrhunski oz. zelo kakovostni športniki ali športnice. Največ storitev športne organizacije je neposredno namenjenih tem športnikom, vendar s ciljem, da bodo čim boljši, kar je pogoj za medijsko zanimanje.

- *Organizacije, ki nudijo storitve za aktivne udeležence*, so naravnane k najširšemu krogu uporabnikov storitev. Ti uporabniki so potrošniki športnih storitev oz. izdelkov zaradi motiva po aktivnem preživljanju prostega časa. Kot primer za potrošniško naravnane športne organizacije lahko navedemo športna društva ali, na primer, fitnes klube. V obeh delitvah organizacij se kažeta tako civilni kot javni interes.
2. **Opredelitev ostanka dohodka:**
    - pridobitne organizacije so tiste, ki s svojo dejavnostjo pri poslovanju s storitvami in izdelki ustvarjajo dobiček, ki ga lahko porabijo in usmerijo tudi v druge naložbe, ki niso neposredno povezane z osnovno dejavnostjo organizacije;
    - nepridobitne organizacije lahko pri poslovanju s storitvami in izdelki ustvarjajo tudi presežek prihodka nad odhodki, vendar ga morajo uporabiti za dejavnost, za katero je športna organizacija registrirana.
  3. **Ustanovitelje določene športne organizacije:** v Sloveniji opredelimo športne organizacije na privatne, javne in mešane.

In na katere tipe se delijo športne organizacije v Sloveniji?

**Tabela 3.1** Registrirane športne organizacije v Sloveniji

Tip športne organizacije	Število subjektov	Sektor
Športna društva	5738	
Občinske športne zveze	88	
Nacionalne panožne športne zveze	68	Nepridobitne športne organizacije (društveni sektor)
Nacionalne športne zveze	27	
Medobčinske športne zveze	3	
OKS – ZŠZ	1	
Zasebni zavodi za šport	16	
<b>Skupaj nepridobitnih športnih organizacij</b>	<b>5941</b>	
Javni zavod za šport	34	Javni sektor
Direktorat za šport (MŠŠ)	1	
<b>Skupaj športnih organizacij v javnem sektorju</b>	<b>35</b>	
Gospodarske družbe	188	Pridobitne športne organizacije (gospodarski sektor)
Samostojni podjetniki	398	
<b>Skupaj pridobitnih športnih organizacij</b>	<b>586</b>	
<b>Skupaj vseh športnih organizacij</b>	<b>6527</b>	

Vir: Kolar idr. 2007, 41.

Iz tabele 3.1 je razvidno, da je največji delež športnih organizacij (90 %) takšnih, ki jih uvrščamo v društveni sektor in jih z vidika poslovnega procesa uvrščamo med nepridobitne športne organizacije. Pridobitne športne organizacije zavzemajo 9 % vseh

športnih organizacij, v javni sektor uvrščene športne organizacije pa 1 %. Skupno število športnih organizacij kaže na veliko razvejanost s športom povezane dejavnosti v Sloveniji (Kolar idr. 2007, 40–41).

### **3.2 Ustanavljanje športnih organizacij**

»Organizacija kot najširši in splošni pojem za povezanost ljudi označuje vse organizacijske oblike in njihove zveze v športu ter seveda tudi na drugih interesnih področjih (v politiki, kulturi, filateliji, prosveti itd.), predvsem na področju civilne sfere kot pravico združevanja. Zakon o društvih določa temeljno organizacijsko obliko združevanja občanov oz. državljanov – društvo, povezave društev na višjih ravneh pa poimenujemo s terminom zveza.« (Šugman 1998, 52)

Kot smo lahko videli iz tabele 3.1, je razporejenost športnih organizacij v Sloveniji zelo raznolika. V nadaljevanju me je zanimalo, na kakšen način so ustanovljene določene športne organizacije. Ker med vsemi športnimi organizacijami prevladuje oblika športno društvo, sem osnovne značilnosti ustanavljanja športnega društva podrobneje opredelil. Podrobneje so tudi opisane značilnosti športnega društva nasploh.

#### *Ustanavljanje športnega društva*

Ustanavljanje društev povzemamo po Zakonu od društvih. Društvo lahko ustanovi najmanj deset polnoletnih občanov, ki na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi, temeljni akt in program ter izvolijo organe društva. To pomeni, da so za ustanovitev društva pomembni trije elementi (Šugman 1998, 48): deset polnoletnih občanov, sklep o ustanovitvi in pravila društva (statut).

Društvo seveda ne more začeti delati, preden ni vpisano v register društev; z dnem vpisa v register postane društvo pravna oseba.

Poleg omenjenih lastnosti pa po zakonu obstajajo še druge lastnosti društva. Izpostaviti velja naslednje:

- društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti;
- iz imena društva mora biti razvidno, da gre za združevanje po zakonu o društvih in za dejavnost društva (nogometno društvo: gre za nogomet);
- če društvo ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za izvajanje dejavnosti, za katere je bilo ustanovljeno;
- pridobitna dejavnost društva mora biti določena v temeljnem aktu društva in mora biti povezana z namenom in nalogami društva ter se lahko opravlja v obsegu, potrebnem za njihovo doseganje; društvo lahko pridobitno dejavnost zaupa drugim pravnim osebam na osnovi zakupne ali sorodne pogodbe;
- društvo lahko preneha po volji članstva ali po zakonu.



Notranja organizacijska struktura športnih društev ni natančno predpisana, odvisna je od velikosti, programov, ravni tekmovanj, denarja, razpoložljivega strokovnega in organizacijskega osebja ter drugih pogojev.

Navajam primer organizacijske strukture športnih društev:

- splošni vodstveni organi,
- gospodarski organi,
- finančni organi (marketing) in
- komunikacijski management;
- trenerska ekipa skupaj z mejnimi strokovnjaki,
- tekmovalne komisije ter
- sodniške komisije.

Športna društva imajo nekatere posebnosti, ki se kažejo (Šugman 1998, 50):

- v njihovi medsebojni povezanosti,
- v stalnem, načrtnem in strokovnem vodenju transformacijskega procesa,
- v stremljenju velike večine članov društev po dosežkih in
- v minimalni možnosti povečanja članstva znotraj določenega števila.

V praksi obstajajo zelo velike razlike med posameznimi športnimi društvi. Te razlike v glavnem izhajajo iz velikosti športnega društva in namena njegovega delovanja. Majhno društvo, v katerem se ljudje združujejo z namenom rekreacije, se zelo težko primerja z velikim, celo profesionalnim športnim klubom tako na področju organiziranosti kot tudi financiranja. Za prvega velja, da deluje bolj na amaterski bazi, vodijo ga prostovoljci, ljubitelji športa in rekreacije, financira pa se predvsem s članarinami in drugimi prispevki svojih članov. Na drugi strani pa so izključno tekmovalno usmerjeni športni klubi, ki se že močno oddaljujejo od definicije športnega društva in so po svojem delovanju bolj podobni podjetju kot športnemu društvu.

V Sloveniji so zaenkrat še vsi klubi organizirani kot športno društvo (rast števila športnih društev v Sloveniji lahko vidimo v tabeli 3.2), v tujini pa že dolgo ni več tako. Najbogatejši klubi so v zasebni lasti enega samega lastnika, ali pa so organizirani kot gospodarske družbe, največkrat kot delniške družbe. To velja v Evropi predvsem za nogometne klube (eden izmed takih primerov je profesionalni nogometni klub Manchester United F. C.), kajti tu je nogomet najbolj razširjena in priljubljena panoga, zato se v njej obrača tudi največ denarja. V ZDA pa to velja predvsem za moštva iz košarke, hokeja, baseballa in ameriškega nogometa, ki tekmujejo v svojih profesionalnih ligah (v ZDA je eden takih primerov košarkarski klub Los Angeles Lakers).

**Tabela 3.2** Splošni kazalci organiziranosti športa v Sloveniji

Leto	Število športnih društev, ki izvajajo programe	Člani športnih društev	Drugi izvajalci športnih programov	Udeleženci športnih programov	Število športnikov tekmovalcev
1999	3.216	31.6019	567	39.1143	79.481
2000	3.004	31.0197	525	28.6474	72.432
2001	5.037	28.5757	585	45.0811	*72.432
2002	4.779	35.0345	640	38.7231	78.411

\* podatek za leto 2000

Vir: Brecelj 2005, 11.

Iz tabele 3.2 je razvidno, da je bilo razmerje med številom športnih društev in drugimi izvajalci športnih programov leta 2002 7,5:1, kar pomeni, da pride 7,5 športnih društev na enega drugega športnega izvajalca. Ta ugotovitev potrjuje tezo, da je v Sloveniji gonilna sila športa društvena dejavnost.

Velika razlika med športnimi klubi v Sloveniji in v tujini je tudi v njihovem financiranju. Pri nas klubi živijo predvsem od sponzorskih sredstev in od tistega, kar jim primaknejo lokalne oblasti. Glavni finančni vir bogatih tujih klubov pa so prihodki od prodaje kart za tekme ter prihodki od TV pravic za predvajanje njihovih tekem. Velik del sredstev dobijo tudi od trženja svojega imena. Klubi imajo svoje prodajalne, kjer prodajajo drese, trenirke, kape, šale in vse druge izdelke s klubskim znakom. Velika baza navijačev kluba omogoča, da se ti proizvodi prodajajo v ogromnih količinah, prav tako pa tudi vstopnice za tekme, ki jih navijači že na začetku sezone pokupijo za vse tekme. Majhna država, kot je Slovenija, pa ima kljub vsem športnim uspehom zaradi majhnega števila prebivalcev majhen potencial gledalcev in obiskovalcev športnih prireditev, še dodatno pa velja, da so Slovenci predvsem TV gledalci in manj obiskovalci športnih prireditev. Zato je v Sloveniji malo sredstev od vstopnin, kar je tudi eden od problemov financiranja slovenskega športa (Oplotnik 2004, 39).

#### *Ustanavljanje zasebnega športnega izvajalca*

Zasebniki v športu se lahko ustanovijo na podlagi treh zakonov:

– *Zakona o gospodarskih družbah*

Gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost in katere namen je ustvariti dobiček. Načeloma obstajajo naslednje oblike družb: družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.); družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) in delniška družba (d. d.). Družba pridobi lastnost pravne osebe z vpisom v sodni register; pred vpisom morajo družbeniki določiti medsebojna razmerja na podlagi civilnopravne pogodbe. Družba lahko opravlja le tiste dejavnosti, ki so vpisane v register.

– *Obrtnega zakona*

Zakon določa obrt kot način opravljanja dejavnosti, ki je pridobitna. Značilnosti obrti sta individualna naročila in majhne serije proizvodnje ter uporaba strojev, orodja in tehničnih naprav, ki so primerne za opravljanje te dejavnosti. Obrtnik lahko začne delati z vpisom v obrtni register, ki ga vodi Obrtna zbornica Slovenije, še pred tem pa mora predložiti dokazila o izpolnjevanju pogojev, ki jih določa zakon.

– *Zakona o zadrugah*

V njem je določeno, da so lahko ustanovitelji zadruga pravne ali fizične osebe s poslovno sposobnostjo. Zadruga se ustanovi z aktom o ustanovitvi, v katerem se določijo vse z zakonom določene zadeve. Za registracijo zadruga so potrebni naslednji dokumenti: akt o ustanovitvi, sklep o sprejemu zadružnih pravil, sklep o izvolitvi organov zadruga, datum in kraj ustanovnega občnega zbora ter podpisi vseh ustanoviteljev. Z vpisom akta o ustanovitvi zadruga v sodni register pridobi zadruga pravno in poslovno sposobnost. Za ustanovitev zadruga je pomembno, da se določijo denarni deleži članov.

*Ustanavljanje zavoda*

Z zakonom je določeno, da se lahko zavodi ustanavljajo za opravljanje dejavnosti na področju vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.

Javni zavod ali zavod za šport se ustanovi v skladu z Zakonom o zavodih. Zakon ureja le statusna vprašanja, vsa druga pa akt o ustanovitvi in pogodba, če ustanavlja zavod več pravnih ali fizičnih oseb. Če zavod ustanovi več ustanoviteljev, se njihova medsebojna razmerja, pravice, obveznosti in odgovornost uredijo s pogodbo. Za opravljanje javnih služb se ustanavljajo javni zavodi. Te ustanavljajo republika, občine, mesta in druge, z zakonom pooblašene javnopravne osebe. Javni zavod je pravna oseba, če ni z zakonom oz. odlokom občine ali mesta določeno drugače. Zavod je pravna oseba s pravicami, obveznostmi in odgovornostjo, ki jih določata zakon in akt o ustanovitvi. Zavod se lahko ustanovi, ko so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela in če so izpolnjeni drugi, z zakonom določeni pogoji. Z vpisom v sodni register pridobi zavod pravno sposobnost. Zavod upravlja svet ali drugi kolegijski organ upravljanja (Šugman 1998, 56–57).

*Ustanavljanje ustanov*

Tudi za področje športa se lahko ustanavljajo ustanove v skladu z Zakonom o ustanovah. Ustanova je na določen namen vezano premoženje – to so po citiranem

zakonu pravne osebe zasebnega prava. Namen ustanove je splošno koristen, če je ta ustanovljena z namenom na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine, za verske namene in podobno (Šugman 1998, 57).

#### *Ustanavljanje drugih športnih organov in državnih institucij*

Vladni športni organi in druge državne institucije, ki opravljajo tudi »neko« športno dejavnost in ki jih ustanavljajo državni organi, se konstituirajo z zakoni ali na podlagi odločb posebnih zakonov, ki takšno ustanavljanje omogočajo. Z zakoni ali ustanovitvenimi akti se določijo naloge, organi, upravljanje in vse druge, za obstoj organa ali organizacije pomembne zadeve.

### **3.3 Izvajalci športa v Sloveniji na lokalni in višjih ravneh oblasti**

Vse ustanovljene športne organizacije je moč razvrstiti tako na izvajalce športa na lokalni ravni kot na izvajalce športa na višjih ravneh oblasti. V organiziranosti športa na vseh ravneh, tudi na temeljni/lokalni, se srečujemo s tremi temeljnimi pojmi izvajalcev športa (Šugman 1998, 48):

- izvajalci športa, ki so jih ustanovili državni organi (parlament, vlada ipd.) ali organi lokalne samouprave (občine), so »državni organi ali večkrat imenovani vladni športni organi in javne institucije« (izkazujejo javni interes);
- izvajalci športa, ki so jih ustanovile fizične osebe – posamezniki (občani) ali njihove organizacije, so »nevladne organizacije športa« (izkazujejo zasebni interes civilne družbe in so sfera civilne družbe);
- izvajalci športa, ki so jih skupaj ustanovili eni in drugi, so preprosto »institucije oz. organizacije obeh« (izkazujejo tako interes javne kot civilne sfere).

Za lažjo predstavo je v tabeli 3.3 grafično prikazana razporeditev slovenskih športnih izvajalcev v bazi oz. na lokalni ravni.

**Tabela 3.3** Športni izvajalci na lokalni ravni

Raven	Državni izvajalci	Izvajalci obeh	Nevladne organizacije	Izvajalci drugi
Lokalna raven	Javni zavodi	Zavodi, ki jih lahko ustanovljajo institucije javnega in civilnega prava	Športna društva	družbe z omejeno odgovornostjo
	Agencije državnih organov ali občin		Šolska športna društva	družbe z neomejeno odgovornostjo
	Šole		Študentska športna društva	Delniške družbe
	Vrtci			Samostojni podjetniki
	Policija, vojska			Vsi drugi nosilci kot pravne osebe

Vir: Šugman 1998, 48.

Najpomembnejši primarni nosilci športne dejavnosti so gotovo športna društva in gospodarske družbe (d. o. o., d. n. o., s. p., d. d.), zadruga ali obrti, ki se ukvarjajo s športno dejavnostjo oz. udeležujejo to dejavnost v obliki preoblikovalnega – transformacijskega procesa.

Kot navaja Šugman (1998, 51), pa se ob primarnih izvajalcih športne dejavnosti pojavljajo tudi mnogi drugi – sekundarni, ki se prav tako ukvarjajo s transformacijo, vendar, kot smo že omenili, njihova temeljna naloga oz. dejavnost ni športna. Konstituiranje teh izvajalcev je v pretežni meri urejeno z zakoni. Tako lahko za sekundarne izvajalce omenimo naslednje: vrtce in šole, javne zavode, državne agencije ter posebne organizacije, kot sta vojska in policija. Za vse naštetje velja, da so podlaga za njihovo ustanovitev posebni zakoni; poleg naštetih pa so še zasebni centri in drugi nosilci, npr. zavodi, gostinsko-turistična podjetja, gasilci, lovci, turistična društva itd.

Na višjih ravneh oblasti se izvajalci športa v Sloveniji pojavljajo kot naslednji organi oz. organizacije:

#### *Strokovni svet za šport*

Je najvišji strokovni organ za šport v državi in deluje kot svetovalno telo vlade. Ustanovljen je bil z Zakonom o športu, ki:

- določa programe usposabljanja za opravljanje strokovnega dela v športu, nosilce usposabljanja ter način preverjanja usposobljenosti,
- določi ustrezno strokovno izobrazbo za strokovne delavce v športu,

- ugotavlja in določa, katera nacionalna panožna športna zveza ima (ob več zvezah za isto panogo) pravice in obveznosti, je včlanjena v OKS-ZŠZ in izpolnjuje pogoje, ki jih določi ta svet,
- določi kriterije za kategorizacijo vrhunskih športnih dosežkov in trajanje naziva vrhunski športnik,
- ter daje mnenja in predloge:
  - k določitvi nacionalnega programa,
  - k določitvi nalog v športu,
  - k letnemu programu,
  - k normativom in standardom za izvajanje letnega programa,
  - k postopku za preverjanje uživanja nedovoljenih poživil,
  - k predlogom zakonov in drugih predpisov, ki zadevajo področje športa, in
  - k drugim strokovnim nalogam nacionalnega pomena.

Strokovni svet posreduje svoja mnenja in predloge ministru in Vladi (Zakon o športu 1998).

#### *Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport*

Je najvišji državni organ, pristojen za področje športa. Z zakoni in drugimi gradivi ureja in regulira to področje ter opravlja zadeve, ki se nanašajo na »... športno vzgojo in rekreacijo, na preventivno in korektivno športno dejavnost, na selektivni in vrhunski šport, na športno in šolsko infrastrukturo« (Šugman 1998, 73). Njegov izvršilni organ je Urad za šport. Sem spadajo še Strokovni svet za športno rekreacijo, Zavod za šport Slovenije, Zavod Planica, katerega delni lastnik je država, ter Zavod muzej športa. Pomembna državna organa na področju športa sta tudi Strokovni svet za šport ter Fundacija za šport RS (Urad za šport 2002).

#### *Urad za šport*

Je izvršilni organ ministrstva ter zanj opravlja vse naloge ali večino nalog, povezanih s športom na državni ravni oziroma (Urad za šport 2002):

- razporeja sredstva iz proračuna,
- zastopa javni interes v nacionalnem programu,
- skrbi za smotrnost trošenja javnih financ,
- sofinancira različne športne programe, investicije v športne objekte,
- sodeluje s sorodnimi institucijami na mednarodni ravni,
- skrbi za ustrezno organizacijo dela, samo organiziranost ...

*Strokovni svet za športno rekreacijo*

Ministrica za šolstvo, znanost in šport je s sklepom z dne 21. 3. 2001 ustanovila Strokovni svet za športno rekreacijo pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport.

V skladu z ustanovitvenim aktom so področja njegovega delovanja:

- spodbujanje in uveljavljanje športne rekreacije,
- pripravljane predlogov strategije promocije športa, zdravja in gibanja,
- pripravljane strokovnih podlag za program nacionalne promocije športne rekreacije,
- obravnavanje in posredovanje strokovnih mnenj in pobud, pomembnih za razvoj športne rekreacije.

Vse te naloge so zastavljene predvsem zato, da bi se prebivalci Slovenije zavedli lastne skrbi za zdravje in zanj naredili več kot doslej prav s športno rekreacijo, saj je gibanje tista prvina, ki človeka utrjuje fizično in tudi psihično. Svet sestavljajo uveljavljeni strokovnjaki za področje športne rekreacije in je posvetovalni organ ministrice za šolstvo, znanost in šport za področje športne rekreacije (Športni informacijski center 2002).

*Zavod za šport Slovenije*

Zavod za šport sta ustanovila Vlada RS in OKS-ZŠZ. Temeljna pooblastila Zavoda za šport Slovenije izhajajo iz Nacionalnega programa športa (2000) in Zakona o športu (1998). Nacionalni program nalaga Zavodu za šport Slovenije opravljanje nalog, opredeljenih v Zakonu o športu. Zakon o športu nalaga zavodu izvajanje administrativnega, strokovnega, organizacijskega, tehničnega in drugega dela na področju športa. Pristojnosti zavoda po ZŠ so:

- spremljanje in analiziranje nalog v športu ter izvajanje letnih programov,
- dajanje pobud in predlogov ustanoviteljem za izboljšanje stanja v športu,
- priprava strokovnih gradiv za ustanovitelje,
- opravljanje strokovnih, administrativnih in tehničnih nalog za potrebe osrednje športne zveze,
- sodelovanje pri izvajanju programov športne vzgoje otrok in mladine,
- zagotavljanje strokovne in organizacijske pomoči izvajalcem letnega programa,
- sodelovanje z upravnimi organi, strokovnimi institucijami in skupinami,
- načrtovanje izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev za delo v športu,
- svetovanje pri načrtovanju, obnovi, izgradnji in upravljanju javnih športnih objektov,
- zbiranje in dajanje podatkov za potrebe informatike v športu.

Temeljno poslanstvo Zavoda za šport Slovenije je uresničevanje nalog nacionalnega in lokalnega pomena, ki so opredeljene v Nacionalnem programu športa, zlasti na področjih športne vzgoje, športne rekreacije, kakovostnega športa, vrhunškega športa, športa invalidov, na področju strokovnih in razvojnih nalog ter športnih objektov (Zavod za šport Slovenije 2002).

#### *Fundacija za šport*

Nastanek fundacije je povezan s sprejetjem zakona o igrah na srečo (Uradni list RS, št. 27/95), ki opredeljuje novo razporejanje prihodkov, doseženih pri igrah na srečo. Nov zakon o igrah na srečo opredeljuje drugačno razdelitev sredstev med invalidskimi in humanitarnimi organizacijami ter športnimi organizacijami. Za upravljanje s sredstvi iger na srečo ustanavlja dve fundaciji: Fundacijo za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji (kratica FIHO) ter Fundacijo za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji (kratica FŠO).

S sprejetjem odloka o ustanovitvi fundacije (Uradni list RS, št. 9/98), ki je nastal na podlagi drugega odstavka 8. člena zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije (Uradni list RS, št. 44/96 in 47/97), je fundacija dobila pravno veljavo za svoje delovanje. Fundacija je pravna oseba in nastopa samostojno v pravnem prometu v okviru svoje dejavnosti, in sicer v svojem imenu in za svoj žiro račun. 9. 3. 1998 je bila konstitutivna seja sveta fundacije. Od 10. 4. 1998 prihajajo sredstva iger na srečo, namenjenih financiranju športnih organizacij, neposredno na račun Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji. Po 1. členu zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije (v nadaljevanju ZLPLS) bo imela fundacija za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji po lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije v delniško družbo 10 % navadnih imenskih delnic Loterije Slovenije, d. d. Nominalna vrednost ustanovitvenega premoženja je na dan 1. 1. 1993 znašala 74.280.000 SIT.

Osnovna dejavnost fundacije, s katero bo uresničevala svoj namen, je financiranje oziroma sofinanciranje:

- športnih dejavnosti,
- gradnje športnih objektov,
- raziskovanja in razvoja športa ter
- založništva v športu.

Fundacija na podlagi letnega programa dela oziroma finančnega načrta in pravilnika o merilih in pogojih za uporabo sredstev fundacije odloča o delitvi sredstev, namenjenih svoji dejavnosti. Njeni organi upravljanja so svet fundacije, direktor, strokovne komisije, administracija, pravna služba in računovodstvo.



V skladu s finančnim načrtom za tekoče leto se sredstva za naloge razdelijo na naslednji način:

- za športne dejavnosti ne manj kot 40 in ne več kot 50 % sredstev,
- za gradnje športnih objektov ne manj kot 40 in ne več kot 50 % sredstev,
- za raziskovanje in razvoj športa ne manj kot 4 in ne več kot 12 % sredstev,
- za založništvo v športu ne manj kot 2 in ne več kot 4 % sredstev,
- za programe, ki jih je treba nujno izvesti, in za delovanje fundacije se lahko v letnem programu predvidi do 5 % sredstev fundacije.



## **4 ZNAČILNOSTI ŠPORTNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI**

Za zaključek naloge sem izdelal anketni vprašalnik, s katerim sem poskušal dobiti neko »sliko« o stanju slovenskih športnih organizacij in njihovega vodstva. Sprva je bilo v vprašalniku več kot 40 vprašanj, ki sem jih naknadno izločil in pustil le tista, ki se neposredno nanašajo na temo moje raziskovalne naloge. S temi vprašanji sem si pomagal pri odgovoru na spodnja vprašanja (cilji empiričnega raziskovanja). Anketni vprašalnik (glej priloge) sem posredoval osemdesetim športnim organizacijam, tj. različnim športnim klubom in slovenskim športnim organizacijam preko elektronske pošte. Ti so bili naključno izbrani s pomočjo slovenskega internetnega brskalnika Najdi.si. Anketiranci so odgovarjali na 26 kratkih vprašanj na temo managementa in vrst športnih organizacij v Sloveniji.

Ker v slovenski športni sferi med športnimi organizacijami prevladujejo nepridobitne športne organizacije, med njimi najbolj športna društva oz. klubi, sem se odločil, da bom vso svojo pozornost v svojem raziskovalnem delu namenil prav tem oblikam športnih organizacij. Na anketni vprašalnik so odgovarjali predstavniki 44 športnih organizacij oz. športnih društev, kar predstavlja točno 55 % vseh anketirancev. Pridobljeni kvantitativni podatki so bili obdelani z računalniškim programom Microsoft Excel.

Cilji empiričnega raziskovanja predstavljajo odgovore na naslednja vprašanja:

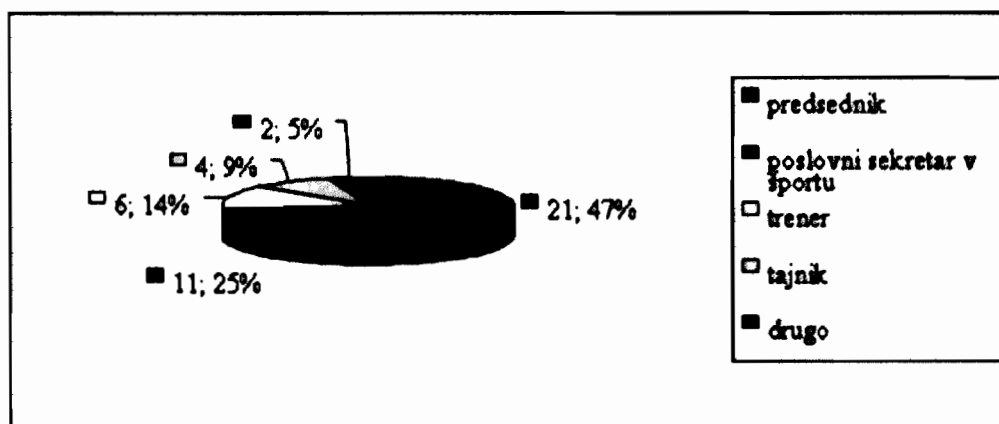
- Kakšna je struktura zaposlenih v slovenskih športnih organizacijah?
- Katere vrste športnih organizacij prevladujejo v slovenskem športu?
- Kaj je značilno za management v športnih organizacijah?
- Ali imajo organizacije opredeljeno politiko organizacije ter kakšni so njihovi pogledi na lastno prihodnost?

### **4.1 Interpretacija anketnih vprašanj**

Anketni vprašalnik je bil posredovan osemdesetim športnim organizacijam, kot že povedano, sem jih dobil vrnjenih štiriinštirideset. Podrobneje so bila interpretirana vprašanja, ki se neposredno nanašajo na naslov moje naloge. Rezultate ostalih odgovorov je mogoče najti v prilogah.

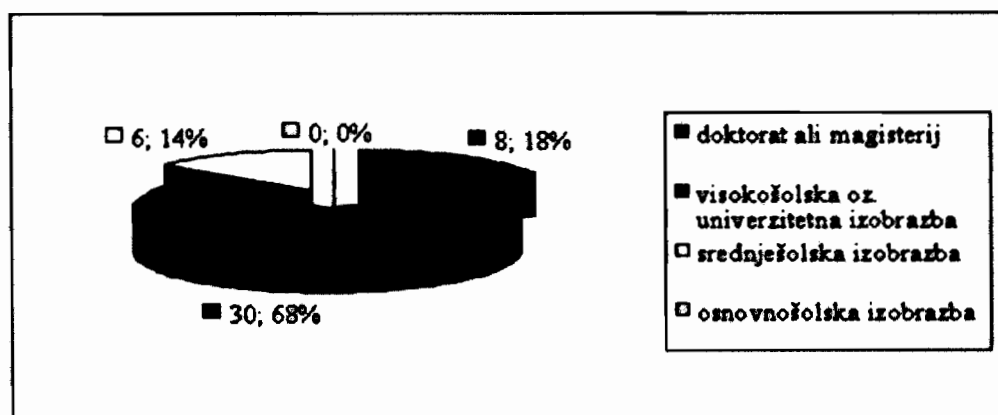
V organizacijah se z managementom največkrat ukvarjajo predsedniki organizacij (slika 4.1). Takih odgovorov je bilo 21. Primerov, ko se z managementom organizacije ukvarjajo poslovni sekretarji v športu, je nekoliko manj, in sicer 11. Odgovora trener in tajnik se ponovita šestkrat oz. štirikrat, medtem ko je bil dvakrat izbran tudi odgovor drugo. Eden izmed anketiranih je odgovoril, da se z managementom ukvarja vodja mladinske nogometne šole, drugi odgovor pa je bil, da se z managementom ukvarja celo blagajnik.

**Slika 4.1** Število organizacij, v katerih se različni poklici pojavljajo kot management organizacije



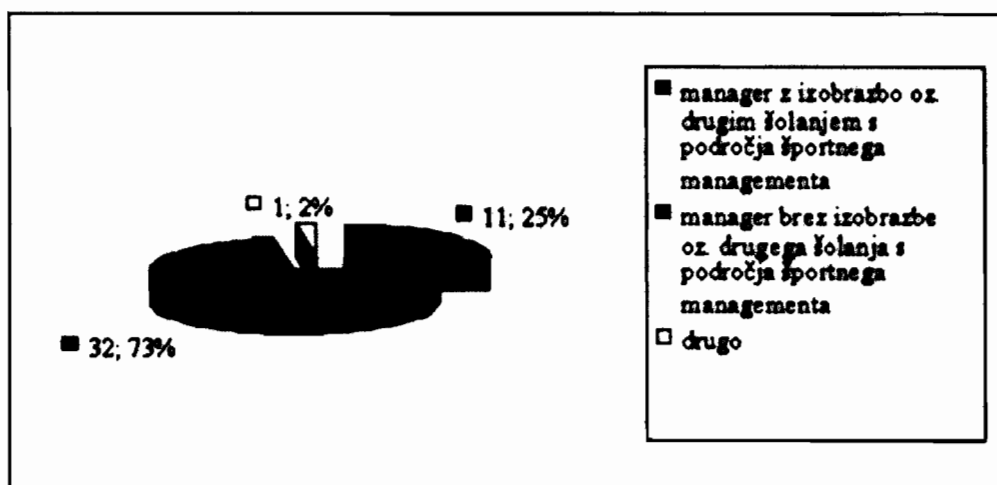
V športnih organizacijah prevladuje v managementu visokošolska oz. univerzitetna izobrazba, takih organizacij je 68,18 %. Delež anketiranih, ki imajo v svojem managementu ljudi z doktoratom ali magisterijem, je 18,18 %, medtem ko 13,64 % anketiranih organizacij vodi management s srednješolsko izobrazbo. Športna organizacija, ki bi imela v svojem managementu ljudi z osnovnošolsko izobrazbo, v moji anketi ni sodelovala (slika 4.2).

**Slika 4.2** Število organizacij glede na stopnjo izobrazbe managementa



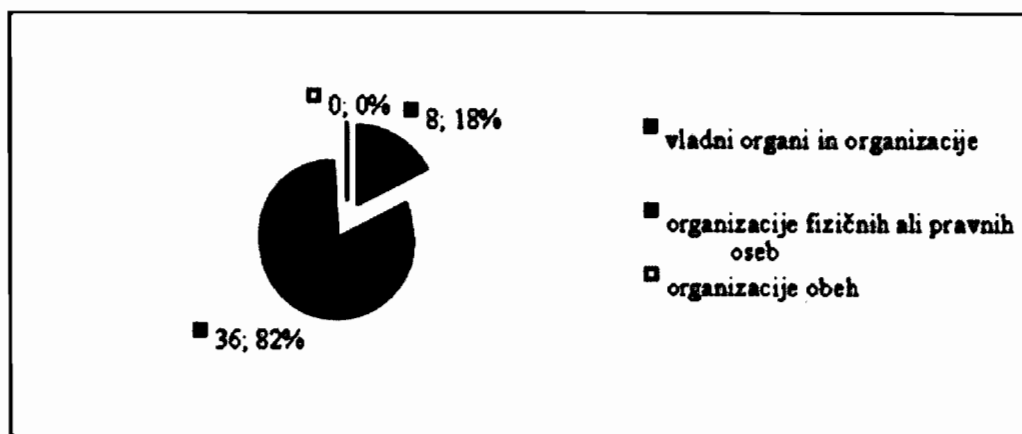
Le 11 vprašanih ima v svojem managementu ljudi, šolane s področja managementa v športu, kar predstavlja 25 % vseh odgovorov. Kar 32 anketirancev v svojem managementu nima ljudi, usposobljenih in izobraženih s področja managementa v športu. V enem vprašalniku je bil izbran odgovor drugo, vendar dodatnih pojasnil ni bilo navedenih. Vse skupaj je razvidno iz slike 4.3.

**Slika 4.3** Število organizacij glede na šolanost managerja s področja športnega managementa



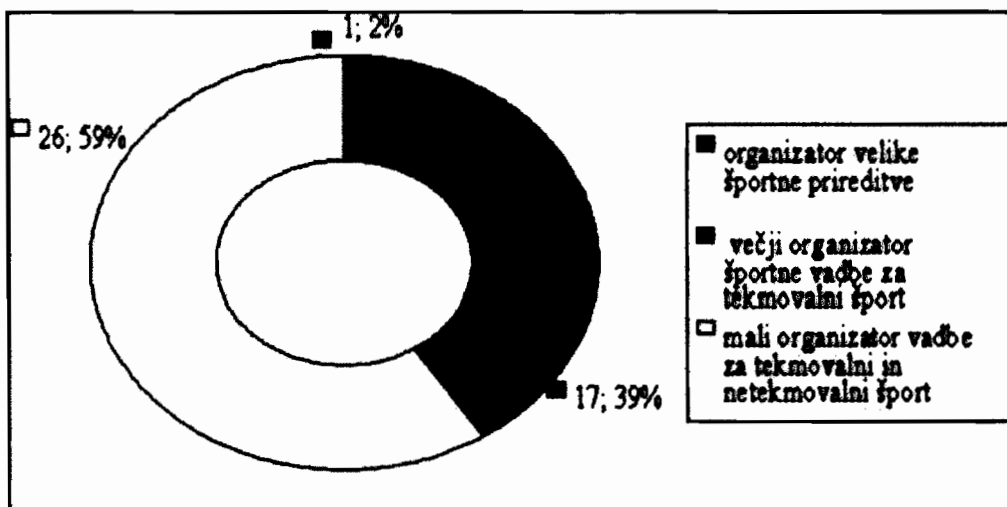
Ustanovitelji športnih organizacij so večinoma organizacije fizičnih ali pravnih oseb (slika 4.4). Takih odgovorov je bil 81,82 %, medtem ko je bil odgovor, da so ustanovitelji vladni organi in organizacije, izbran le v 18,18 % primerov. Anketiranih, ki bi odgovorili, da je ustanovitev njihove organizacije zmes fizičnih ali pravnih oseb ter vladnih organov in organizacij, ni bilo.

**Slika 4.4** Število organizacij glede na njihove ustanovitelje



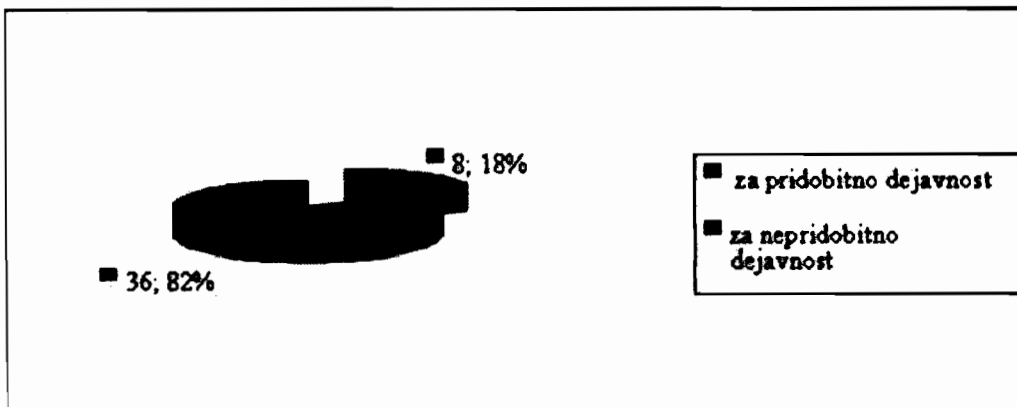
Naslednji kriterij za določanje lastnosti organizacije je bil, v kateri model športne organizacije bi lahko uvrstili svojo (slika 4.5). Ponujene so bile naslednje možnosti: organizator velike športne prireditve, večji organizator športne vadbe za tekmovalni šport in mali organizator vadbe za tekmovalni in netekmovalni šport. Za prvo možnost se je odločil eden izmed anketiranih, drugo možnost je izbralo 17 anketiranih, za zadnjo možnost pa se je odločilo 26 vprašanih.

Slika 4.5 Število organizacij glede na model športne organizacije



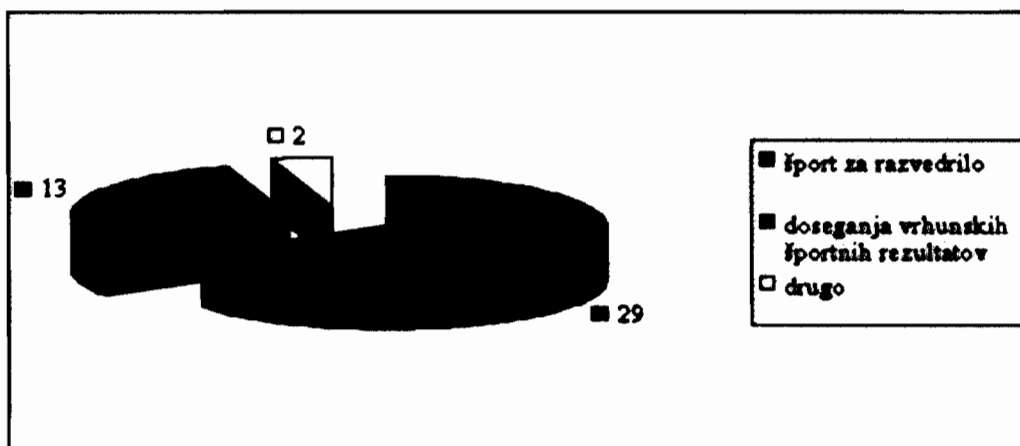
Kot lahko vidimo iz slike 4.6, je večina organizacij registrirana za nepridobitno dejavnost. Teh je skoraj 91 %, razlika do celote pa so organizacije, ki so registrirane za pridobitno dejavnost.

Slika 4.6 Število športnih organizacij glede na kriterij ali je organizacija registrirana za pridobitno ali nepridobitno dejavnost



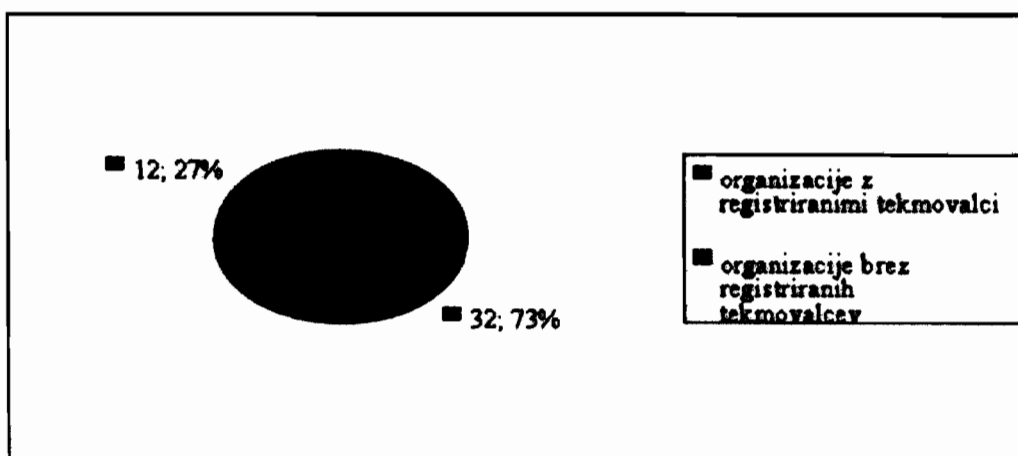
Večina organizacij (65,91 %) je deluje predvsem zaradi športa za razvedrilo (slika 4.7). 13 anketiranih je odgovorilo, da njihova organizacija deluje predvsem zaradi doseganja vrhunskih športnih rezultatov, teh je 29,55 %. Dva anketirana sta izbrala možnost drugo, kar znaša 4,55 % vseh odgovorov. Pod drugo sta anketiranca dodatno pojasnila, da je njihova organizacija kar zmes obeh kriterijev.

**Slika 4.7** Število organizacij glede na namen njihovega delovanja



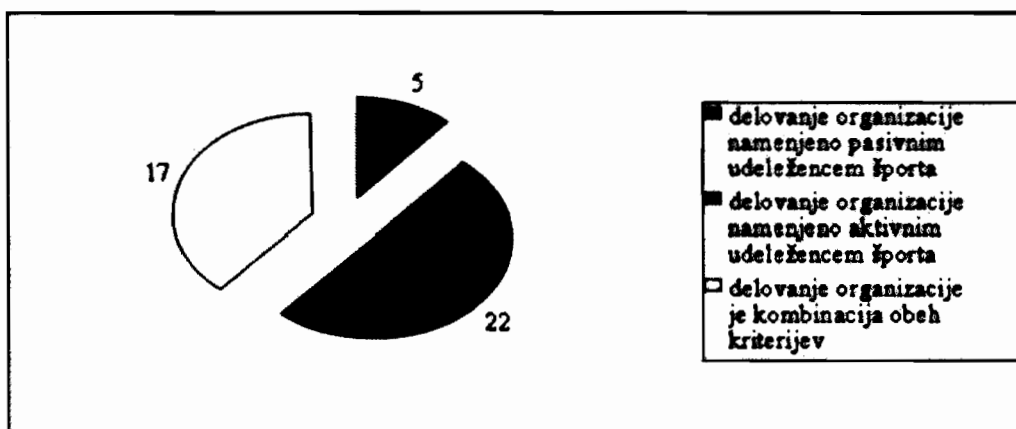
Na vprašanje, ali imajo v svojih organizacijah registrirane tekmovalce za tekmovanja na različnih športnih ravneh, se je 32 organizacij odločila za možnost, da v svoji organizaciji imajo registrirane tekmovalce, medtem ko 12 organizacij nima registriranih tekmovalcev (slika 4.8).

**Slika 4.8** Število organizacij glede na registracijo tekmovalcev za tekmovanja na različnih športnih ravneh



Ko sem povprašal, komu je namenjeno delovanje njihove športne organizacije, je največ vprašanih odgovorilo, da je njihovo delovanje namenjeno aktivnim udeležencem športa. Za to možnost se je odločilo 50 % oz. 22 športnih organizacij. Samo pet anketirancev se je odločilo za prvo možnost, in sicer, da je njihovo delovanje namenjeno pasivnim udeležencem športa. Za tretji možni odgovor, da je njihovo delovanje namenjeno tako aktivnim kot pasivnim udeležencem športa, se je pa odločilo 17 anketirancev, kar znaša 38,64 % vseh odgovorov. Te podatke nam pokaže slika 4.9.

**Slika 4.9** Število organizacij glede na uporabnike storitev, ki jih organizacije nudijo



## 4.2 Ugotovitve empirične analize

Pred izdelavo anketnega vprašalnika sem si postavil izhodiščna vprašanja, ki bi mi omogočila prikazati trenutno stanje športnih organizacij v Sloveniji. Ta so bila:

- Kakšna je struktura zaposlenih v slovenskih športnih organizacijah?
- Katere vrste športnih organizacij prevladujejo v slovenskem športu?
- Kaj je značilno za management v športnih organizacijah?
- Ali imajo organizacije opredeljeno politiko organizacije ter kakšni so njihovi pogledi na lastno prihodnost?

### *Struktura zaposlenih*

Veliko število anketiranih športnih organizacij ima med 0 in 5 redno zaposlenih na različnih delovnih mestih (77 % vseh anketirancev). Velika večina ima tudi pogodbeno oziroma na drugi način zaposlene ljudi. Takih je kar 39 organizacij oz. 89 % vseh vprašanih. 36 anketirancev odgovarja, da nimajo strokovno usposobljenih delavcev na področju športa. Po standardni klasifikaciji poklicev se v organizacijah najpogosteje pojavljajo vaditelji (5,6 takih oseb na organizacijo) in trenerji (5,5 osebe na organizacijo). Sledijo jim sodniki, učitelji in organizator športne rekreacije ter merilec. Po standardni klasifikaciji poklicev delavcev, povezanih s športom, se največ ljudi pojavlja kot vzdrževalec športnih objektov, organizator športnih prireditev ter poslovni sekretar za šport in vodja športnih objektov. Nekoliko manjši deleži pripadajo poklicem tajnik, strokovni delavec za stike z javnostmi in strokovni delavec za trženje.

### *Vrste športnih organizacij v Sloveniji*

Največ športnih organizacij so ustanovile fizične in pravne osebe (82 % vseh vprašanih). Glede na model športne organizacije se največ organizacij vidi v modelu



malega organizatorja vadbe za tekmovalni in ne-tekmovalni šport, medtem ko se kot organizatorja velike športne prireditve vidi le ena organizacija. Glede na namen njihovega delovanja je kar 82 % vseh organizacij ustanovljenih za nepridobitno dejavnost. Kar 29 od 44 organizacij deluje le za šport za razvedrilo, 13 pa jih deluje za doseganje vrhunskih športnih rezultatov. Za doseganje teh rezultatov imajo organizacije registrirane tekmovalce za tekmovanje na različnih športnih ravneh (32 organizacij). Končni rezultati delovanja organizacij so namenjeni aktivnim udeležencem športa. Takih je 22 organizacij (50 %). Organizacij, ki so namenjene pasivnim udeležencem športa, je pet. Organizacij s kombinacijo obeh kriterijev (pasivni, aktivni udeleženci športa) je 17.

### *Management v športnih organizacijah*

V športnih organizacijah se z managementom največkrat ukvarjajo predsedniki organizacij (47 % vseh vprašanih). Zanimivo je, da ima kar 25 % vseh vprašanih v organizaciji poslovne sekretarje, ki se ukvarjajo z managementom. Z njim se ukvarjajo celo trenerji (14 % vprašanih), tajniki (9 %) ter celo vodja mladinske nogometne šole oz. kar blagajnik. Stopnja izobrazbe managementa je na precej visoki ravni. V managementu športnih organizacij se večinoma (68,18 % vseh anketirancev) pojavljajo ljudje z visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo. Število organizacij, kjer se v managementu pojavljajo ljudje z doktoratom oz. z magisterijem ter ljudje s srednješolsko izobrazbo, je približno enako. V managementu pa ni ljudi z osnovnošolsko izobrazbo. Večina teh organizacij v svojem managementu nima izšolanih ljudi s področja športnega managementa oz. drugega šolanja s področja managementa (73 % vseh vprašanih).

Odgovore na zadnje vprašanje, ali imajo organizacije opredeljeno politiko organizacije ter kakšni so njihovi pogledi na lastno prihodnost, navajam v nadaljevanju. Tu sem ugotovil, da ima velika večina organizacij določene cilje, poslanstvo in vizijo kot temeljne smernike za nadaljnji razvoj in delovanje organizacije. Skoraj dve tretjini pa je organizacij, ki nimajo opredeljene oz. izdelane strategije za doseganje različnih ciljev (kratkoročni, dolgoročni). Zanimiv je podatek, ki nam pove, da večina organizacij ni zmožna preživeti in se razvijati v športnem in družbenem okolju izključno z dohodki iz dejavnosti, za katero je ustanovljena. To niti ni čudno glede na podatek, da imajo skoraj vse vprašane organizacije prihodke do največ 500.000 evrov. Kljub temu so organizacije večinoma zadovoljne s svojo športno infrastrukturo in trdijo, da jim ta omogoča delovanje in razvoj organizacije ter doseganje ciljev. Glede povezanosti z organizacijami v tujini le manjšina vprašanih odgovarja, da imajo take povezave. Je pa pozitivno, da jih skoraj polovica razmišlja o tem v prihodnosti, saj tudi veliki večini organizacij internacionalizacija športnih dogodkov oz. mednarodnih tekmovanj pomeni

rešitev za premagovanje premajhnega domačega športnega trga. Najbolj pogoste ovire, ki vršijo pritisk na športne organizacije in managerje, pa so omejena ponudba sponzorjev, prepočasi razvijajoča se športna infrastruktura ter neugodna davčna politika.

Na podlagi opravljene ankete lahko ugotovim, da se na slovenskem športnem trgu največkrat pojavljajo športne organizacije, ki so ustanovljene za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Namen teh organizacij ni pridobitne narave, velikokrat so namenjene le druženju ob športnih aktivnostih.

To se lahko zelo enostavno vidi po strukturi zaposlenih v organizaciji. Le malo organizacij ima redno oz. na drug način zaposlene ljudi, ki bi imeli znanja s področja športa oz. bi bili strokovnjaki na področju športa. To pomeni, da organizacije na delovanje in razvoj ne gledajo dolgoročno, profesionalno, temveč imajo ljudi, ki omogočajo doseganje kratkoročnih ciljev (druženje, rekreacije in osebno povezovanja v različnih športnih panogah).

Omenjene značilnosti športnih organizacij v Sloveniji se kažejo tudi na področju managementa. Kljub temu, da imajo organizacije v svojem managementu ljudi s precej visoko izobrazbo, in kljub temu, da imajo organizacije opredeljene cilje, vizijo in poslanstvo, je le malo takih, ki bi imele v svojem managementu izšolane ljudi s področja managementa v športu, ki bi znali izdelati osnovne strategije za doseganje športnih in drugih ciljev.

Namen in cilji delovanja se kažejo tudi v vrstah in modelih športnih organizacij. Tako se je večina organizacij poistovetila z modelom organizatorja vadbe za tekmovalni in ne-tekmovalni šport ter s tipom organizacije, ki je namenjen organiziranju športa za razvedrilo.

Za konec tega dela sem naredil kratko primerjavo rezultatov iz lastnega anketnega vprašalnika z rezultati analiz avtorjev (Bednarik in sodelavci ter Jurak) iz podpoglavja 2.1.2. Avtorji ugotavljajo, da se z managementom večinoma ukvarjajo prostovoljci, ki nimajo ustreznih strokovnih znanj. Ta informacija se enači z rezultati iz mojega anketnega vprašalnika, kjer je razvidno, da managerji nimajo ustrezne oz. kakršne koli druge izobrazbe s področja managementa v športu. Kar 73 odstotkov vseh vprašanih je v mojem anketnem vprašalniku to potrdilo. Avtorji tudi navajajo, da se z managementom ukvarjajo večinoma predsedniki, sledijo pa jim sekretarji in drugi, med katere se uvrščajo trenerji, tajniki in blagajniki. Rezultati mojega vprašalnika kažejo enak vrstni red, seveda z različnimi deleži pri posameznih odgovorih.

V omenjenem podpoglavju avtorji navajajo, da imajo managerji športnih organizacij v Sloveniji v povprečju opravljeno visoko šolo, čeravno jih je največ s srednješolsko izobrazbo. Na enako vprašanje je večina mojih anketirancev odgovorila, da imajo managerji športnih organizacij večinoma zaključeno visoko šolo. Temu rezultatu pa s približno enakim deležem sledita odgovora srednješolska izobrazba ter doktorat ali magisterij.

Zadnje številke, ki jih primerjam z navedenimi avtorji, pa odgovarjajo na vprašanje, koliko managerjev v vzorcu je opravilo usposabljanje s področja managementa v športu. Rezultati, ki jih navajajo avtorji, kažejo na to, da je tako usposobljenih le 11,6 % managerjev. Tudi ta rezultat je primerljiv z rezultati iz moje ankete. Ta je pokazala, da ima omenjeno usposabljanje opravljeno le 25 % vseh managerjev v vzorcu.



## 5 SKLEP

Management je proces oz. orodje, ki ga skozi temeljne funkcije managementa uporabljamo za doseganje zastavljenih ciljev. Ta proces se pojavlja v vseh življenjskih fazah športnih organizacij. Prav zato je obstoj in razvoj športnih organizacij ter kakovost športnih »produktov« odvisna od sposobnosti managementa v športnih organizacijah.

Šport je, pa naj gre za dejavnost, temelječo na gibanju, ali sestavino človekove kulture, sociološki fenomen, javno ali zasebno dobrino, tudi posel oziroma industrija. Ravno zato je v sodobni, hitro se spreminjajoči družbi poznavanje strategij in tehnik vodenja in upravljanja nujno za uspešno delovanje športnih organizacij. Da je športna organizacija lahko uspešna, je potrebno pravilno izvajanje nalog ali funkcij managementa in ustrezno koordiniranje različnih sredstev, ljudi, športnih dogodkov, objektov. Management v športu je zato kakršnakoli kombinacija veščin načrtovanja, organiziranja, usmerjanja, nadziranja, vodenja in ocenjevanja, povezanega z organizacijo, katere primarna storitev je povezana s športom.

Skozi svojo nalogo sem lahko ugotovil, da se v slovenskem športnem okolju z managementom v športu pogosto ukvarjajo ljudje, ki za to nimajo prepotrebni znanj s področja managementa v športu. To pa v sodobnem svetu velikokrat pomeni nazadovanje za vse vrste organizacij oz., gledano na daljši rok, propad organizacije. In sicer ne samo propad z vidika posamezne športne organizacije, temveč tudi nazadovanje celotne športne sfere.

Zato menim, da bi vsi ustanovitelji, lastniki športnih organizacij, ne glede na namen njihovega delovanja, morale stremeti k oblikovanju managementa, v katerem bi delovali usposobljeni ljudje, šolani na različnih ravneh managementa v športu oz. z drugih področij športa. Samo take strukture managementa so danes konkurenčne na področju športa, saj omogočajo postavljanje tudi dolgoročnih ciljev in postavljanje strategij za njihovo doseganje. Le ta način zagotavlja daljši obstoj športne organizacije. Vendar večina organizacij teh kriterijev ne dosega in zato se v Sloveniji pojavljajo predvsem nepridobitne športne organizacije, ki so namenjene predvsem športu za razvedrilo, in take organizacije, ki jim je bistveno le preživetje v športni sferi.

Menim tudi, da bi športne organizacije morale bolje skrbeti za vodenje človeških virov, saj organizacija brez njih ni uporabna, ni funkcionalna. Zato bi vodilni ljudje morali poskrbeti, da imajo na različnih področjih športne organizacije zaposlene nalogam in področjem primerne ljudi.

Poleg boljšega vodenja človeških virov bi se organizacije morale usmeriti tudi k večanju prepoznavnosti svoje lastne blagovne znamke. Ena izmed rešitev za večjo prepoznavnost je internacionalizacija športnih dogodkov in povezovanje športnih organizacij tudi izven domačih meja. Večina slovenskih organizacij zaenkrat ni

vzpostavila nobenih povezav s tujimi organizacijami. Pozitivno pa je, da o tej možnosti razmišljajo.

Vsi omenjeni predlogi so v praksi vse prej kot enostavni. Kot sem lahko ugotovil skozi nalogo, je velik, če ne največji problem v Sloveniji zakonodaja, ki ureja športno sfero oz. management v športu. Skozi anketo se je kot glavni problem pokazala davčna politika, ki ovira oz. onemogoča hitrejši razvoj športnih organizacij. Poleg omenjene davčne politike se v naši državi prepočasi razvija športna infrastruktura, saj je ta pomemben dejavnik, ki prav tako vpliva na izboljšanje stanja v slovenskem športu nasploh. Kot tretji dejavnik, ki zavira slovenski športni razvoj, pa se izpostavlja majhnost slovenskega športnega trga.

Na kratko bi lahko značilnosti managementa športnih organizacij in značilnosti športnih organizacij v Sloveniji opredelil v naslednjih točkah:

- Management v slovenskih športnih organizacijah je le redko izšolan oz. ima znanja tudi s področja managementa v športu.
- Z managementom športnih organizacij se večinoma ukvarjajo njihovi predsedniki.
- Management športnih organizacij gleda na delovanje športne organizacije večinoma kratkoročno.
- V slovenski športni sferi se največkrat pojavljajo nepridobitne športne organizacije.
- Glede na model športne organizacije se organizacije večinoma pojavljajo kot mali organizator vadbe za tekmovalni in ne-tekmovalni šport.
- Glede na namen njihovega delovanja se športne organizacije največkrat pojavljajo kot organizatorji športa za razvedrilo.

Glede na zgornje značilnosti lahko potrdim v uvodu postavljeno predpostavko, da v Sloveniji ni profesionalnega vodstva športnih organizacij, ki bi na poslovanje gledal s profesionalnega vidika, temveč so v večini različne športne organizacije na amaterski ravni, ki jim je bistveno le preživetje na športnem trgu.

## LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Bartoluci, Mato. 2003. *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Kineziološki fakultet.
- Bednarik, Jakob, Marko Kolenc, Krešimir Petrović, Marko Simoneti in Rajko Šugman. 1998. *Ekonomski pomen slovenskega športa – vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Brecelj, Matej. 2005. *Financiranje rekreativnih športnih društev*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Chelladurai, Packianathan. 2001. *Managing organizations for sport and physical activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Goltes, Grega. 2003. *Management športa in podjetništvo kot izziv vrhunskega športa v Sloveniji*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Higgins, Christopher A. 1991. *Office information systems: management issues and methods*. New York: Wiley.
- Jurak, Gregor. 2006. *Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kolar, Edvard, Gregor Jurak, Jakob Bednarik in Marko Kolenc. 2007. Struktura znanj športnega managementa. *Šport* 55 (4): 40–48.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kovač, Marjeta idr. 1995. *Šport v republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Kuntarič, Aleksander. 2002. *Organizacija in financiranje športa v Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane idr. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač Skok in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Oplotnik, Marko. 2004. *Financiranje športa v Republiki Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

## Literatura

- Retar, Iztok. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Annales.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. London: Prentice-Hall International.
- Senič, Daliborka. 2005. *Športni menedžment in menedžer v Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Slack, Trevor. 1998. Is there anything unique about sport management? *European Journal for Sport Management* 1 (2): 13–31.
- Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Watt, David C. 2003. *Sport management and administration*. 2. izd. London: Routledge.

## VIRI

- Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. 2001. *Sklep o ustanovitvi Strokovnega sveta za šport in rekreacijo*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
- Nacionalni program športa. 2000. *Uradni list RS*, št. 24/2000.
- Obrtni zakon (ObrZ-UPB1). *Uradni list RS*, št. 40/2004.
- Odlok o ustanovitvi fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS*, št. 9/98.
- Športni informacijski center. 2002. *Strokovni svet za športno rekreacijo*. [Http://podpora.spic.si/](http://podpora.spic.si/) (14. 9. 2007).
- Urad za šport. 2002. *Urad za šport RS*. Interni viri, Urad za šport.
- Zakon o društvih (ZDru-1). *Uradni list RS*, št. 61/2006.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006.
- Zakon o igrah na srečo. *Uradni list RS*, št. 27/95.
- Zakon o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije. *Uradni list RS*, št. 44/96.



Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o lastninskem preoblikovanju loterije Slovenije. *Uradni list RS*, št. 47/97.

Zakon o športu. *Uradni list RS*, št. 22/98.

Zakon o ustanovah (ZU-UPB1). *Uradni list RS*, št. 70/2005.

Zakon o zadrugah (ZZad-UPB1). *Uradni list RS*, št. 62/2007.

Zakon o zavodih (ZZav). *Uradni list RS*, št. 12/1991.

Zavod za šport Slovenije. 2002. *Naloge in pristojnosti zavoda za šport RS*. Interno gradivo, Zavod za šport Slovenije.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik z grafično obdelanimi odgovori



## **ANKETNI VPRAŠALNIK Z GRAFIČNO OBDELANIMI ODGOVORI**

Pozdravljeni!

Vabim Vas k sodelovanju v anketi, ki je del moje zaključne projektne naloge na Fakulteti za management v Kopru. Cilj moje zaključne naloge je ugotoviti, kakšne oblike športnih organizacij v Sloveniji sploh imamo in kdo jih vodi, tj. kakšno obliko managementa imajo v posameznih vrstah športnih organizacij.

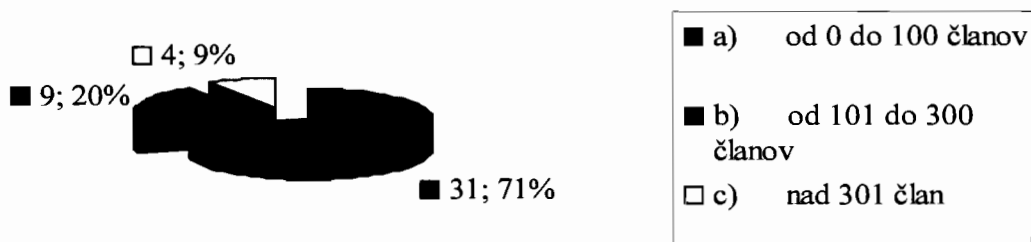
Cilj je predvsem dobiti podatke, ki bi mi omogočili analizo sedanjega stanja v slovenskih športnih organizacijah, ter oblikovanje predlogov za posamezne vrste športnih organizacij.

Zagotavljam Vam varovanje zasebnosti in tajnost vaših odgovorov. Anketa vam bo vzela največ 10 minut, zato Vas prosim, da pozorno preberete vprašanja, odgovarjate zbrano in upoštevate navodila, ki so napisana pri vprašanjih.

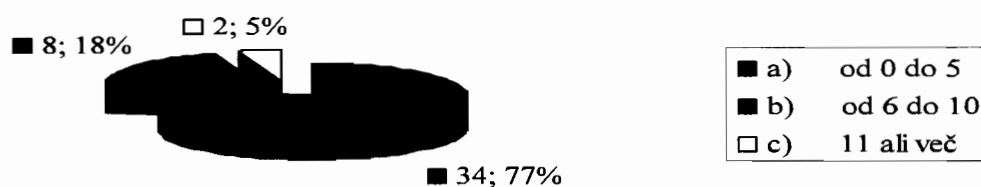
Lep pozdrav in vnaprej hvala za sodelovanje.

Dragan Miljanović, absolvent na Fakulteti za management v Kopru

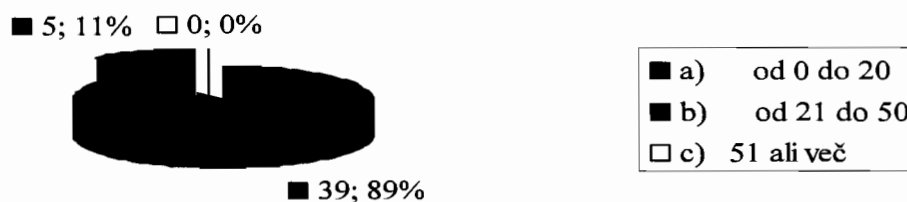
1. Koliko članov šteje vaša športna organizacija?



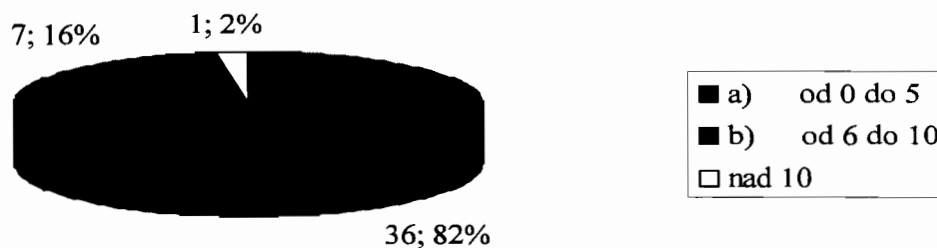
2. Koliko oseb je redno zaposlenih v vaši športni organizaciji?



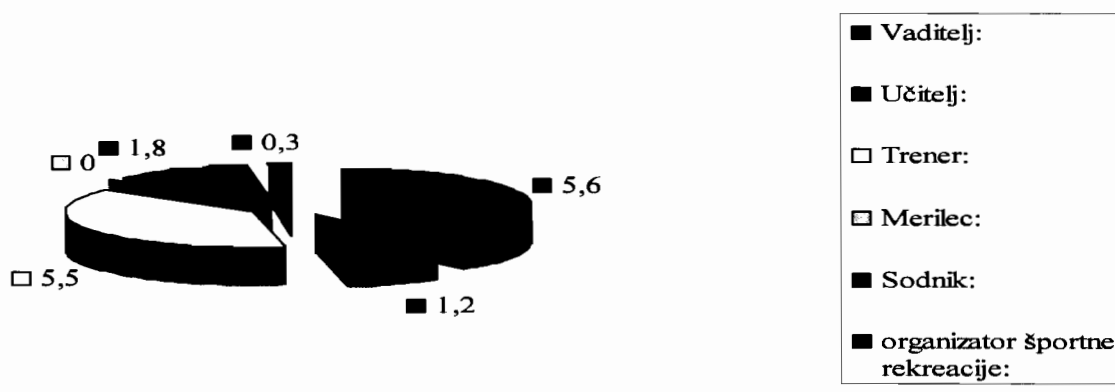
3. Koliko oseb je pogodbeno oz. na drugi honoraren način zaposlenih v vaši športni organizaciji?



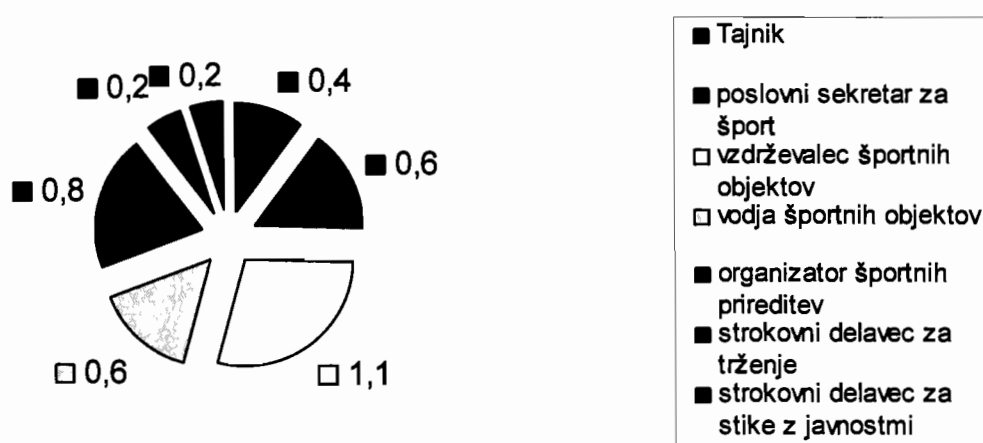
4. Koliko je v vaši organizaciji strokovno usposobljenih delavcev na področju športa (vaditelj, učitelj, organizator športnih prireditev ipd.)?



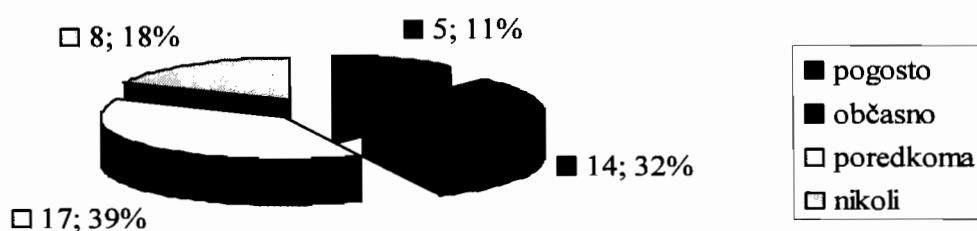
5. Po standardni klasifikaciji poklicev v športu, prosimo da poleg omenjenega poklica dopišete število delavcev, ki se z omenjenim poklicem ukvarjajo.



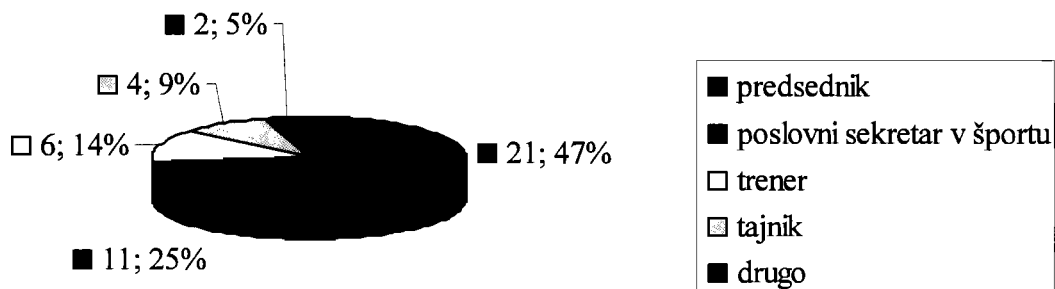
6. Po standardni klasifikaciji poklicev povezanih s športom, prosimo da poleg omenjenega poklica dopišete število delavcev, ki se z omenjenim poklicem ukvarjajo.



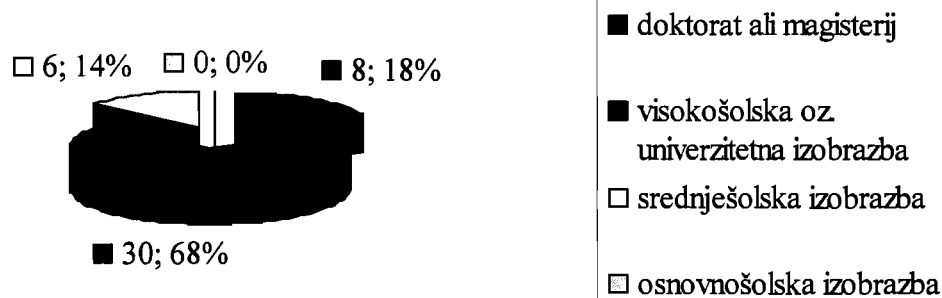
7. Kako pogosto se vaši strokovni delavci, povezani s športom oz. delavci v športu, udeležujejo različnih strokovnih usposabljanj s področja športa in športnega managementa?



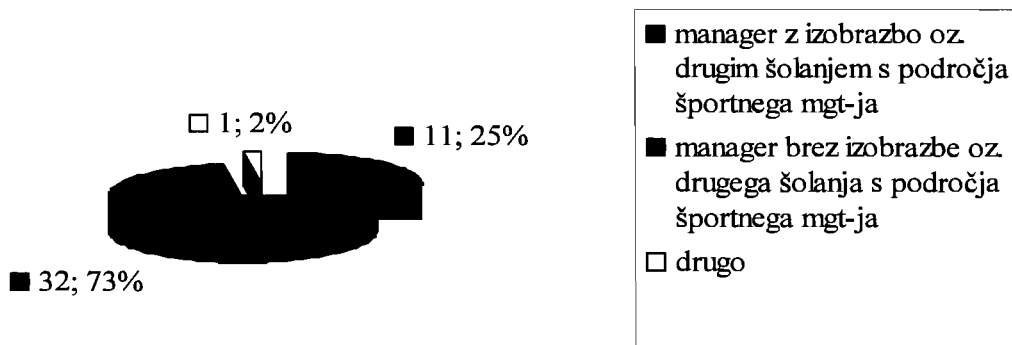
8. Kdo se v vaši športni organizaciji ukvarja z managementom oz. vodenjem organizacije?



9. Katera je dosežena stopnja izobrazbe vašega vodilnega kadra (menadžmenta organizacije)?

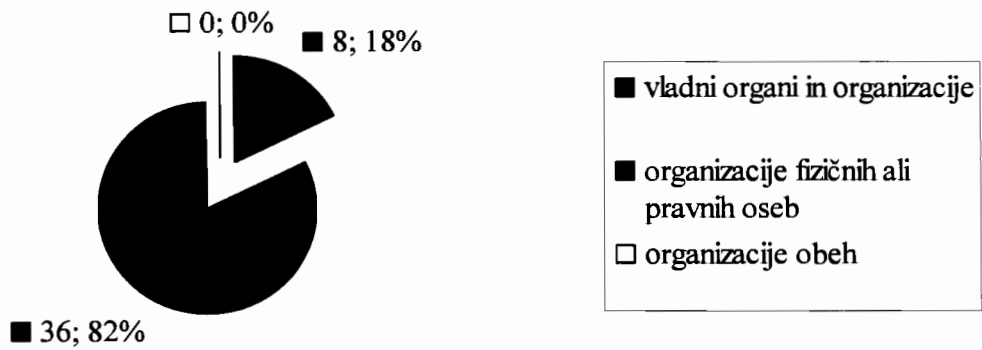


10. Ali ima menedžer vaše organizacije opravljeno usposabljanje oz. drugo šolanje s področja športnega menadžmenta?

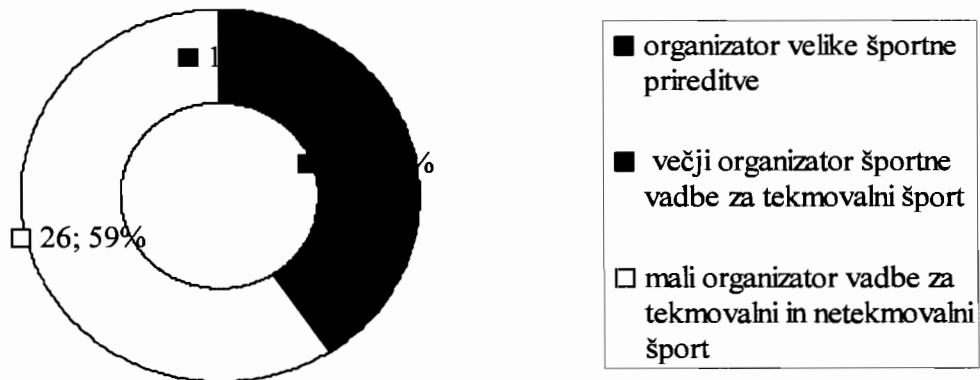




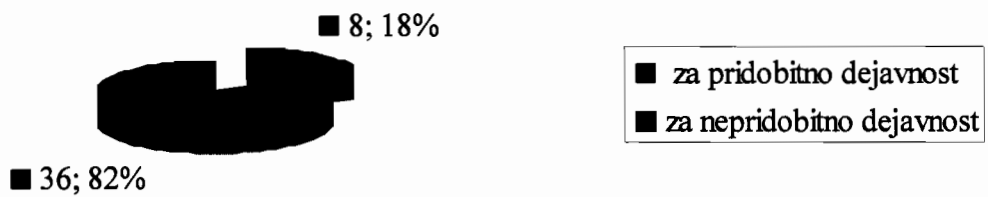
11. Kdo je ustanovitelj vaše športne organizacije?



12. V kateri model športne organizacije bi lahko uvrstili vašo organizacijo?



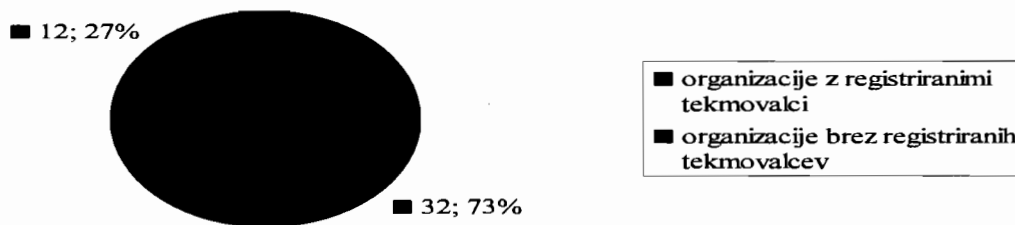
13. Je vaša organizacija registrirana za pridobitno ali nepridobitno dejavnost?



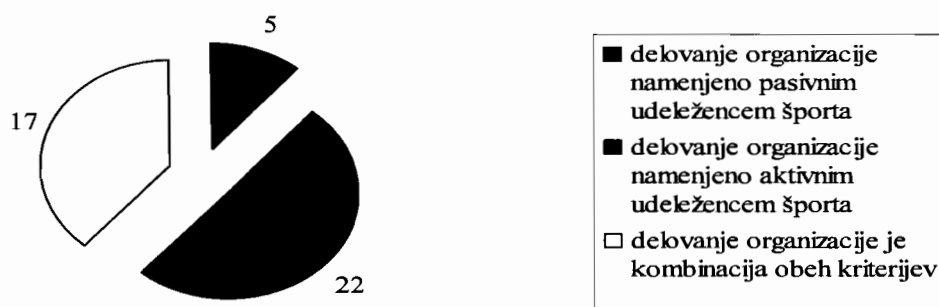
14. Je trenutno vaša organizacija namenjena in deluje predvsem zaradi športa za razvedrilo ali je vaša organizacija namenjena doseganju vrhunskih športnih rezultatov?



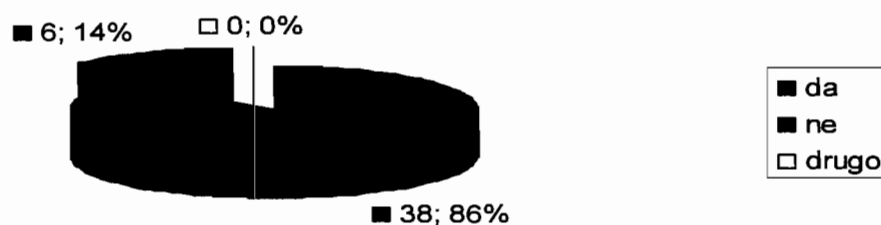
15. Ali imate v vaši organizaciji registrirane tekmovalce za tekmovanja na različnih športnih ravneh?



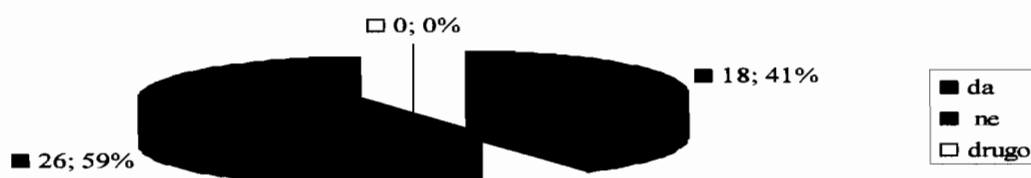
16. Ali je delovanje vaše športne organizacije namenjeno pasivnim udeležencem vaših športnih storitev (gledalci na tribunah, preko TV ipd.) ali je vaša športna organizacija namenjena aktivnim udeležencem - obiskovalcem?



17. Ali ima vaša športna organizacija določene cilje, poslanstvo in vizijo kot temeljne smernike za nadaljnji razvoj in delovanje organizacije?



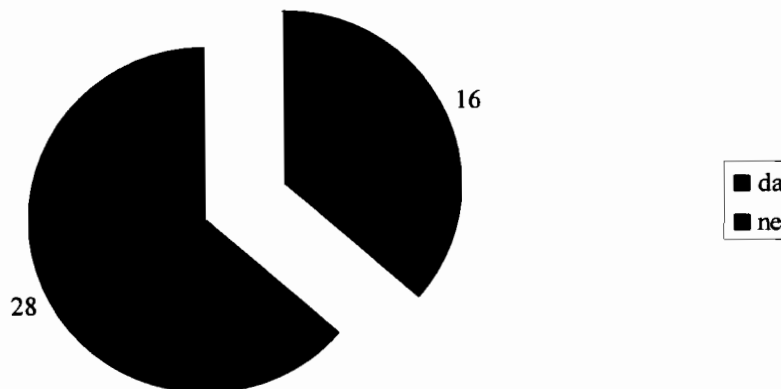
18. Ali ima vaša organizacija jasno določene in izdelane strategije za doseganje tako kratkoročnih, srednjeročnih kot dolgoročnih ciljev?



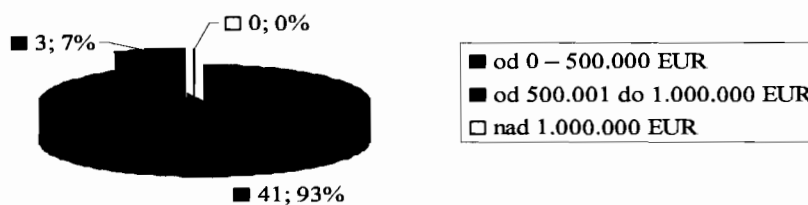
19. Vam trenutna športna infrastruktura, ki jo imate na razpolago, omogoča nemoteno, učinkovito vodenje in razvoj vaše športne organizacije ter doseganje ciljev?



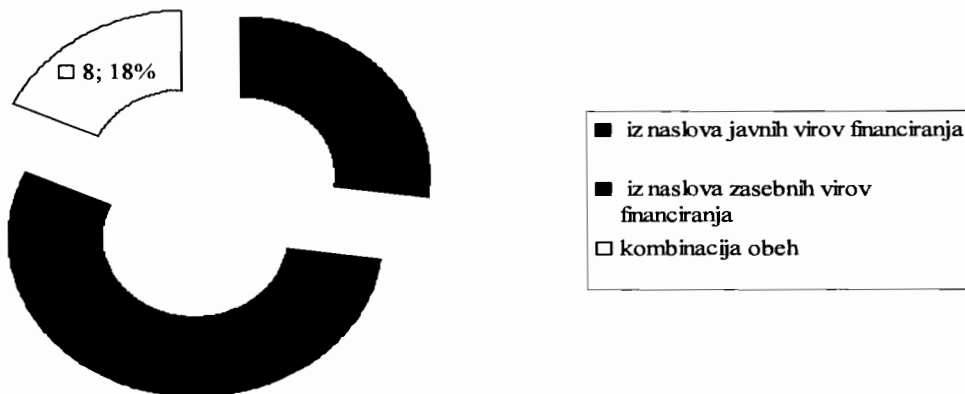
20. Ali je vaša organizacija zmožna preživeti in se razvijati v športnem in družbenem okolju izključno z dejavnostjo za katero je ustanovljena?



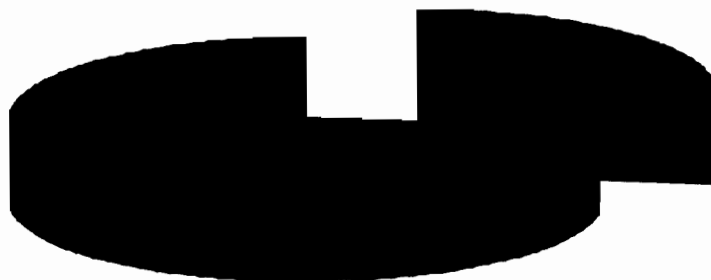
21. Koliko so v letu 2007 znašali vsi prihodki vaše športne organizacije?



22. Iz naslova katerih sredstev poteka v večini financiranje vaše organizacije?



23. Ali vaša organizacija vlaga sredstva v raziskovanje in razvoj športa?



■ da  
■ ne

24. Ali je vaša športna organizacija na kakršenkoli način povezana s katerim izmed drugih športnih organizacij izven slovenskih meja?



■ da  
■ ne  
□ v prihodnosti razmišljamo tudi o tej možnosti

25. Se vam zdi internacionalizacija športnih dogodkov – mednarodnih tekmovanj primerna rešitev za premagovanje premajhnega trga vrhunskega športa?



■ da  
■ ne

26. Obkrožite tri najvplivnejše dejavnike, ki krepijo pritisk na športne organizacije in menedžerje v športu.

