

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

KATJA SEŠEL

2017

MAGISTRSKA NALOGA

KATJA SEŠEL

KOPER, 2017



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VLOGA MANAGEMENTA V ŽENSKEM  
ROKOMETNEM KLUBU

Katja Sešel

Koper, 2017

Mentor:izr. prof. dr. Maja Meško



## POVZETEK

V ženskih rokometnih klubih v Sloveniji je vloga športnega managementa podcenjena. Namen raziskave je ugotoviti obstoječe stanje managementa in opredeliti nove strategije rasti. V polstrukturirani intervju smo vključili namenski vzorec upravnega in nadzornega odbora ter strokovnih delavcev Ženskega rokometnega kluba Velenje. Ugotovili smo, da sta organizacijska in kadrovska struktura neustrezni, politika napačno opredeljena, nizek proračun pa je zaradi nemotiviranosti in neznanja razlog, da se klub preživlja skozi sezone. Priporočila se navezujejo na vpeljavo mladega kadra, reševanje proračuna s pomočjo občinskih sredstev, preoblikovanje organizacijske strukture in opredeljevanje nove politike, ki bo delovala v smeri svojega razvoja in domačih igralck.

*Ključne besede:* management, management v športu, manager v športu, nepridobitne športne organizacije, ženski rokometni klub.

## SUMMARY

The role of sport management is underestimated in women's handball clubs in Slovenia. The purpose of the research is to identify the existing state of management and to define new growth strategies. In the semi-structured interview, we included non-probability sample of the administrative and supervisory board and professional staff of handball club Velenje. We found that the organizational and staff structure is inadequate, the policy is wrongly defined, and due to the lack of motivation and ignorance the low budget is the reason for the club to live through the seasons. Recommendations relate to the introduction of young people, the resolution of the budget through municipal funds, the transformation of the organizational structure and the definition of a new policy that will work in the direction of their development and domestic actors.

*Key words:* management, sport management, sport manager, non-profit sport organizations, women's handball club.

UDK: 005:796-055.2(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Namen raziskave	2
1.2	Cilji raziskave	3
1.3	Prispevek k stroki	3
1.4	Raziskovalna vprašanja	3
1.5	Metode	4
1.6	Predpostavke in omejitve	4
<b>2</b>	<b>Management</b>	<b>6</b>
2.1	Opredelitev managementa	6
2.2	Temeljne dejavnosti managementa	8
2.2.1	Koncept načrtovanja in snovanja	8
2.2.2	Koncept urejanja in povezovanja	9
2.2.3	Koncept vodenja in poslovođenja	9
2.2.4	Koncept merjenja in presojanja	10
<b>3</b>	<b>Management v športu</b>	<b>11</b>
3.1	Opredelitev športa	11
3.2	Opredelitev managementa v športu	12
3.3	Področja managementa v športu	13
3.3.1	Management športnih organizacij	13
3.3.2	Management športnih objektov	14
3.3.3	Management športnih prireditev	14
3.3.4	Management rekreativnega športa	16
3.3.5	Management vrhunškega športa	16
3.4	Značilnosti managementa v športu	17
3.4.1	Strateški management v športu	17
3.4.2	Izvedba poslovanja	19
<b>4</b>	<b>Manager v športu</b>	<b>21</b>
4.1	Opredelitev športnega managerja	21
4.2	Vloga športnega managerja	21
4.3	Temeljne naloge športnega managerja	22
4.3.1	Načrtovanje	22
4.3.2	Organiziranje	23
4.3.3	Vodenje	23
4.3.4	Nadziranje	24
4.4	Lastnosti športnega managerja	25
<b>5</b>	<b>Nepriřidobitne športne organizacije</b>	<b>26</b>
5.1	Opredelitev nepriřidobitnih organizacij	26
5.2	Opredelitev športnih organizacij	26

5.3	Značilnosti športnih organizacij.....	27
5.3.1	Financiranje športnih organizacij .....	27
5.3.2	Kadrovska struktura športnih organizacij .....	29
5.3.3	Organizacijska struktura športnih organizacij .....	29
<b>6</b>	<b>Rokomet v Sloveniji.....</b>	<b>32</b>
6.1	Zgodovina rokometna v Sloveniji.....	32
6.2	Uspehi rokometna v Sloveniji.....	33
6.3	Ženske rokometne športne organizacije v Sloveniji .....	33
6.4	Ženski rokometni klub Velenje .....	34
<b>7</b>	<b>Raziskava managementa Ženskega rokometnega kluba Velenje .....</b>	<b>35</b>
7.1	Opis vzorca .....	35
7.2	Zbiranje podatkov .....	36
7.3	Metodologija .....	37
7.4	Analiza raziskave Ženskega rokometnega kluba Velenje .....	37
7.4.1	Odprto kodiranje.....	38
7.4.2	Zbiranje povezanih pojmov v kategorije .....	38
7.4.3	Odnosno kodiranje.....	41
7.5	Oblikovanje poskusne teorije.....	44
7.5.1	Dejansko stanje managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje.....	44
7.5.2	Ključni problemi managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje.....	45
<b>8</b>	<b>Sklep, ugotovitve in priporočila .....</b>	<b>47</b>
8.1	Sklep in ugotovitve raziskave .....	47
8.2	Priporočila Ženskemu rokometnemu klubu Velenje.....	49
	<b>Literatura .....</b>	<b>53</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>59</b>



## **SLIKE**

Slika 1: Prireditveni trikotnik .....	15
Slika 2: Model paradigme kodiranja (dejansko stanje managementa).....	42
Slika 3: Model paradigme kodiranja (ključni problemi managementa).....	43
Slika 4: Začaran krog težav Ženskega rokometnega kluba Velenje .....	47

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Odprto kodiranje .....	63
Preglednica 2: Zbiranje povezanih pojmov v kategorije.....	39

## **KRAJŠAVE**

EHF	Evropska rokometna zveza
IHF	Mednarodna rokometna zveza
RK	Rokometni klub
ŽRK	Ženski rokometni klub

## 1 UVOD

Šport je danes razširjen družbeni pojav, ki predstavlja eno izmed pomembnejših področij človekovega delovanja. Je kulturno-družbeni pojav z velikim gospodarsko-političnim prispevkom (Durdová 2009, 32–34). Njegova glavna podoba se kaže preko različnih športnih dejavnosti in gospodarskih povezav ter postaja vedno bolj pomemben dejavnik nacionalnih ekonomij. Druga podoba športa pa je namenjena ljudem, ki se dnevno ukvarjajo s športno dejavnostjo in s tem vplivajo na boljšo telesno ter psihično pripravljenost (Lah 2007, 2). Zaradi vpliva globalizacije se je pomen in razvejanost športa zelo povečala. Največjo moč posedujejo najbolj zanimive športne panoge, ki imajo v danih okoliščinah vso potrebno infrastrukturo za razvoj. Zaradi takšnega trenda so na udaru male države, ki se morajo posledicam globalizacije tudi ustrezno prilagajati. Pri odzivanju na spremembe imajo največjo vlogo ljudje, ki so del športne organizacije, saj so edini oziroma ključen proizvodni dejavnik, ki lahko v okolju konstantnih sprememb ustvari konkurenčno prednost. Športne organizacije imajo v današnjem poslovnem okolju dostop do enakih virov, zato lahko konkurenčno prednost ustvari predvsem s pazljivim izbiranjem, izobraževanjem in vodenjem strokovnih sodelavcev (Lah 2007, 2). Šugman idr. (2006, 29) dopolnjujejo, da je šport tudi ena izmed največjih panog in zagotovo pomemben svetovni pojav ter blago tržnega gospodarstva. Športni posel je prerasel v močno industrijo, katerega uspešnost je odvisna od usposobljenega managementa in ne samo od intuitivnega delovanja organizacije. Razvil se je management v športu, ki združuje dejavnosti povezani z načrtovanjem, organiziranjem, delegiranjem, nadzorovanjem, finančnimi opravili, vodenjem ali vrednotenjem. Primarni poslovni učinki pa so povezani s športom ali telesno dejavnostjo (Jurak in Kolar 2014, 59). Iz tega lahko sklepamo, da se je management v športu podredil značilnostim splošnega managementa, slednji pa je svoje procese prilagodil športni industriji.

V magistrski nalogi obravnavamo žensko rokometno tekmovalno športno organizacijo v Sloveniji, ki je v splošnem jeziku navedena kot ženski rokometni klub. Sinonim »klub« se po navedbah avtorjev uporablja takrat, kadar društva želijo poudariti svojo tekmovalno usmerjenost in se smatrajo kot organizacijske oblike, v kateri ljudje udeležujejo športno dejavnost (Šugman 1998, 38–58). Ta je povezana s športno igro, ki jo imenujemo rokomet. Poleg nogometa je eden izmed bolj obiskanih in priljubljenih športov v Sloveniji, hkrati pa ima kot športna panoga veliko tržnega potenciala. Edina težava, ki omenjeno športno panogo ovira, je pomanjkanje poglobljenih analiz. Kurscheidt (2008) navaja, da je na temo rokometu, v primerjavi z ostalimi športi (npr. pri nogometu), premalo raziskav za evropsko področje, ki bi ugotovljale stanje športnega managementa. Za ženske rokometne klube velja, da so kot vse organizacije, tudi ti izpostavljeni tržnim zakonitostim. Za obvladovanje organizacije, njeno ohranjanje in razvijanje pa je potreben ustrezen management. Na podlagi raziskav, ki so jih pregledali in uredili Kolar idr. (2007), ti ugotavljajo, da je struktura managementa v športnih organizacijah zelo raznolika. Večinoma naj bi se z managementom športnih klubov ukvarjali

prostovoljci, ki se med seboj razlikujejo po znanju, izkušnjah in vlogah. V raziskavi, ki jo je na podlagi magistrskega dela z naslovom Management nacionalnih panožnih zvez oblikoval in izvedel Štibelj (2012, 149–150), ta ugotavlja, da več kot 46,3 % managerjev v športu nosi naziv »sekretar«, prav tako pa je avtor osvetlil problem nepomembnosti izobrazbe za managerski sektor v športu. Plastovski (2012, 27–29) izsledke prejšnjih raziskav potrjuje, in sicer navaja, da so managerji bivši vrhunski športniki ali trenerji. Raziskave so na področju športnih managerjev dokaj raznolike, vse pa izpostavljajo problem povezanosti poslovnih znanj in znanj s področja športa. Adizes (2004, 31–32) navaja, da so raziskave pri kulturnih organizacijah pokazale, da managerji ne morejo upravljati umetnikov enako kot npr. delavce. Poslovni manager potrebuje umetniškega direktorja za vodenje takšne organizacije. Odločata skupaj in ne posamezno. Preko kulturnih organizacij lahko potegnemo vzporednico s športnimi organizacijami, kajti v obeh primerih gre za neprofitno organizacijo. Sklepamo lahko, da bi poslovni manager moral imeti športnega managerja. Takšen način dela pa bi lahko predstavljal prevelik finančni zalogaj za manjše športne organizacije, ki so v smeri financiranja prepuščene same sebi, prihodki pa so nestalni in se iz leta v leto zmanjšujejo (Masala, Radjo in Talović 2013, 22–23). Situacija v športnem managementu ženskih rokometnih klubov v Sloveniji je takšna, da vodilne položaje zasedajo bivši športniki z neustrezno izobrazbo, ki se težko soočajo s problemi, ki jih poslovno področje okoli športne dejavnosti povzroča, neusposobljeni management pa zato postaja težavna točka večine ženskih rokometnih klubov v Sloveniji.

Nivo športnih uspehov ženskih rokometnih tekmovalnih športnih organizacij je visok, po drugi strani pa je stopnja razvoja klubov na zavidljivo nižji ravni, kjer so strategije razvoja in rasti usmerjene predvsem kratkoročno. Bon in Čater (2010) opozarjata, da so ženski rokometni klubi že stopili v fazo stagnacije in da bodo v prihodnje potrebne korenite spremembe. Avtorja navajata, da je razloge potrebno poiskati v managementu ženskih rokometnih klubov, kamor pa lahko pripišemo še vedno večji problem financiranja. Ženski rokometni klubi se v tujini uspešno spopadajo s problemom stagnacije ravno zaradi usposobljenega in učinkovitega managementa, v Sloveniji pa smo v tem trenutku »pri miru«.

Izhajajoč iz dejstev smo se lotili obravnave problematike ženskega rokometnega športnega managementa. Osredotočili smo se na Ženski rokometni klub Velenje, ki je eden izmed petih klubov, ki so v preteklosti dosegali vrhunske uspehe ter sodelovali pri razvoju ženskega rokometna v Sloveniji, a je v zadnjem desetletju smatran kot nekonkurenčen klub. S študijo primera smo podali pomembne iztočnice za prihodnost managementa.

## **1.1 Namen raziskave**

Osnovni namen magistrske naloge je ugotoviti obstoječe stanje managementa Ženskega rokometnega kluba Velenje, opredeliti nove strategije razvoja in rasti ter na podlagi študije primera predvideti prihodnost športnega managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje, hkrati pa prispevati k večjemu razumevanju pomembnosti tega področja.

## 1.2 Cilji raziskave

Cilji raziskave:

- preučiti sodobno domačo in tujo strokovno literaturo s področja managementa in managementa v športu;
- povezati splošno teorijo managementa s teorijo managementa v športu;
- pridobiti podatke o dejanskem stanju ženskega rokometna v Sloveniji;
- analizirati dejansko stanje managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje;
- preučiti primere dobrih praks v Sloveniji in tujini;
- z analizo polstrukturiranih intervjujev s predstavniki upravnega odbora, nadzornega sveta in strokovnega vodstva v Ženskem rokometnem klubu Velenje ugotoviti ključne probleme managementa;
- na osnovi ugotovitev podati priporočila in povečati pomembnost managementa v ženskih rokometnih klubih v Sloveniji.

## 1.3 Prispevek k stroki

V Sloveniji je management v športu glede na uspehe rokometne stroke precej slabo razvit, raziskave pa so pomanjkljive, slabo opredeljene, neobjektivne ali pa izhajajo iz vrst diplomskih del študentov. Rokomet je eden izmed bolj prepoznavnih olimpijskih športov, zato je presenetljivo dejstvo, da je področje managementa slabo zastopano. Ženski rokometni klubi se v Sloveniji soočajo z različnimi problemi (finančnimi, organizacijskimi, kadrovskimi, medijskimi itd.), ki pa izhajajo iz vrst neustreznega oz. neusposobljenega managementa, zato smo rezultate raziskave uporabili za razvoj managementa v športu v ženskih rokometnih tekmovalnih športnih organizacijah. Osredotočili smo se na Ženski rokometni klub Velenje, ki je v preteklosti dosegal odlične rezultate, bil konkurenčen klub sedanjemu rokometnemu klubu Krim in veliko prispeval k razvoju ženskega rokometna v Sloveniji. V analizi ženskega rokometnega stanja iz leta 2000 so avtorji menili, da se management oz. vodstvo izbranega rokometnega kluba nahaja pred velikimi problemi, ki vse od leta 1997 stagnira, v zadnjih obdobjih pa beleži tudi močne padce (Čuk 2000, 49–50), zato so sedaj potrebne korenite spremembe.

## 1.4 Raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu smo se osredotočili na dve raziskovalni vprašanji.

Raziskovalno vprašanje: Kakšno je obstoječe stanje športnega managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje?

Raziskovalno vprašanje: Kateri so ključni problemi managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje?

## 1.5 Metode

Študija primera je definirana kot raziskovalni pristop, ki se uporablja za raziskovanje razumevanja poglobljenega vprašanja, ki se največkrat pojavi v resničnem življenju. Uporablja se v številnih disciplinah, v veliki meri pa na področju družboslovja (Crowe idr. 2011). Prepoznamo jo kot robustno raziskovalno metodo, ki jo uporabimo zlasti v primerih, kadar je potrebna celovita raziskava. Raziskovalcu omogoča, da pozorno preuči podatke. V večini primerov v študijo primera vključimo določeno geografsko območje ali pa kot predmet študija izberemo zelo omejeno število enot, ki so največkrat sestavljene iz posameznikov (Zainal 2017). Omenjeno raziskavo lahko povežemo s kvalitativno paradigmo raziskovanja, vendar obstaja možnost vključitve tudi v kvantitativni ali mešani pristop raziskovanja (Starman 2013). Študija primera je namreč vezana na način kako vzorčimo, ne na paradigmo raziskovanja.

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

V teoretičnem delu smo preučili znanstvenoteoretična dognanja s področja managementa, športnega managementa, športnih organizacij in športnega managerja. Preučili smo strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev ter sekundarne vire (70– 100 bibliografskih enot literature). V empiričnem delu smo podatke zbrali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, s katerim smo analizirali dejansko stanje in vlogo managementa Ženskega rokometnega kluba Velenje. Prav tako smo preučili sekundarne podatke, vire in dokumentacije, ki so pomembni za našo raziskavo (letno poročilo, kodeks upravljanja, statut Ženskega rokometnega kluba Velenje, bilanco stanja, poslovni izkaz in disciplinski pravilnik). Omenjene sekundarne podatke smo pridobili iz arhivov Ženskega rokometnega kluba Velenje in iz podatkovnih baz Ajpes, Gvin in Find-Info. V raziskavo so vključeni predstavniki upravnega odbora, nadzornega sveta in strokovnih delavcev Ženskega rokometnega kluba Velenje, ki so v celoti sodelovali pri polstrukturiranem poglobljenem intervjuju. Raziskavo smo opravili na namenskem vzorcu, kjer so intervjuvanci bili izbrani z določenim namenom, in sicer smo predvidevali dolgoletno zavezanost klubu in poznavanje raziskovalnega problema. Intervju obsega sedem anketirancev v izbranem ženskem rokometnem klubu. Na povabilo za intervju se jih je odzvalo pet, kar predstavlja 71%. Rezultate smo analizirali z metodo analize vsebine, kjer je postopek razdeljen v šest temeljnih sklopov (urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, odprto kodiranje, zbiranje povezanih pojmov v kategorije, odnosno kodiranje in oblikovanje poskusne teorije).

## 1.6 Predpostavke in omejitve

V raziskavi smo predvidevali naslednje predpostavke:

- predpostavljali smo, da je vzorec za preučevanje predstavljal značilni vzorec, ki smo ga potrebovali za raziskavo in je primeren za izbrano študijo primera;
- predpostavljali smo, da so odgovori na vprašanja polstrukturiranega intervjuja realni in verodostojni za opravljanje nadaljnje analize;

- predpostavljali smo, da izbran ženski rokometni klub nima ustreznega managementa za obvladovanje organizacije in opravljanje vseh nalog.

Poleg predpostavk smo predvidevali tudi vsebinske in metodološke omejitve.

Vsebinske omejitve:

- na področju tekmovalnih športnih organizacij in managementa v športu je malo znanstvene in strokovne literature;
- osredotočanje na specifično športno panogo rokomet;
- osredotočanje na Ženski rokometni klub Velenje, ki je uradno registriran kot tekmovalna rokometna športna organizacija v letu 2016/2017;
- ugotovitve raziskave ni mogoče posplošiti na vse rokometne klube v Sloveniji;
- posredovani interni podatki Ženskega rokometnega kluba Velenje so skopi;
- vzorec, ki ga preučujemo, je razmeroma majhen, kar je posledica manjšega števila predstavnikov managementa Ženskega rokometnega kluba Velenje;
- omejitev predstavlja tudi spoznanje, da je financiranje Ženskega rokometnega kluba Velenje zelo okrnjeno, zato so se v izbrani organizaciji ustrezno prilagodili manjšemu dotoku prihodkov.

Metodološke omejitve:

- osredotočanje na študijo primera in na metodo analize vsebine, kjer lahko pride do odstopanj v interpretaciji podatkov;
- obstajajo odstopanja pri povzemanju polstrukturiranega intervjuja.

Avtor Noor pri študijah primera navaja negativno stran, ki se odraža v pomanjkljivi zanesljivosti raziskave in v nezmožnosti posploševanja rezultatov (Noor 2008). Po drugi strani pa avtor Noor (2008) dopolnjuje, da je pri študiji primera generalizacija rezultatov verjetna takrat, kadar so rezultati izpeljani iz ugotovitev, ki izhajajo iz večih primerov. Temu pravimo pluralna študija primera in pomeni vključenost večih primerov, raziskovalec pa za njih predpostavlja, da bodo ti primeri rezultirali podobne ugotovitve. Pri uporabi študije primera kot raziskovalnega pristopa se kot protiargument za njeno uporabo, prav tako pojavi epistemološko vprašanje, ki se glasi »Kaj posebnega se lahko naučimo iz posameznega primera?« Avtor Stake (2005) podaja odgovor, da gre pri študiji primera za optimizacijo razumevanja primera, ki pa je v nekaterih primerih bolj bistvenega pomena kot generalizacija. Na splošno v literaturi velja, da pri študiji primera ni cilj posploševati.

## 2 MANAGEMENT

Človek je šibko bitje, kajti njegova fizična moč je manj kot pol kilovata. Obdela lahko le drobec informacij, ki ga nenehno dosegajo. Človek pa je lahko tudi najbolj zmožno živo bitje na Zemlji, ki zna povezovati najrazličnejše informacije in znanja, snovati nove zamisli in ustvarjati družbeno skupnost. Tega ne zmorejo niti najmogočnejši stroji in računalniki. Skrivnost uspešnosti človeškega rodu je zato v povezovanju in složnem delovanju. V skupini z drugimi zmore zelo veliko (Tavčar 2008, 20).

Skupina posameznikov, ki složno deluje, se imenuje organizacija. V dobro delujoči skupini je dobro znano pravilo  $2 \times 2 = 5$ , kar pomeni, da mora obstajati nekdo, ki bo skupino povezal, vodil, jim postavil skupne cilje, razdelil med njih delo in pooblastila ter ugotavljal njihove dosežke. Skupina je uspešna, če jo obvladuje nekdo, ki ima prava znanja, izkušnje in sposobnosti. Manager je tisti, ki mu zaposleni poverijo obvladovanje skupine, z namenom doseganja uspešnosti in učinkovitosti. Skupina pa sama po sebi tekom časa preraste v organizacijo, ki je v teoriji označena kot sistem ljudi, sredstev in virov. Opredeljujemo jo lahko iz dveh vidikov. Organizacija kot interesna skupina ljudi pomeni, da življenjsko silo črpa iz interesov udeležencev. Iz tehnokratskega zornega kota pa organizacija kot stroj pomeni orodje oz. instrument za doseg vnaprej določenih ciljev. Ta dva vidika nista nasprotji, temveč delujeta kot dve skrajnosti, sredina pa je tista h kateri stremimo. Uspešno obvladovanje organizacije temelji na sintezi obeh vidikov, kajti odpovedati se interesnemu pristopu, da bi ugodili instrumentalnemu vidiku, ne vodi k trajni uspešnosti. Obvladovati organizacijo kot interesno skupino ljudi in kot sredstvo za doseganje ciljev pa z drugo besedo imenujemo management (Tavčar 2009).

### 2.1 Opredelitev managementa

Angleška beseda management se v slovenščini vedno pogosteje uporablja in označuje aktivnosti ter procese, ki so med seboj povezani v celoto. Beseda je nastala v 17. in 18. stoletju, kjer je prvoten pomen izhajal iz francoske besede *ménagement*. Glagol *manage* pomeni upravljati in poslovoditi (Lah 2007, 3). Izraz se v strokovni literaturi pri mnogih avtorjih različno uporablja, pomeni pa se med sabo dopolnjujejo in prepletajo, kar privede do nejasnosti glede definicij in razumevanja vsebine (Košmrlj in Širca 2010, 89). Management se velikokrat zamenjuje s pojmom upravljanje in vodenje, ker imajo izrazi podobno vsebino, vendar so vsebinsko neustrezni prevodi besede management. Košmrlj in Širca (2010, 90) sta mnenja, da je upravljanje pojem, ki ga uporabljamo v politično-sistemskem smislu in povezujemo z vlado in vladanjem ali pa v organizacijskem smislu kot upravljanje v organizaciji. Opredelimo ga lahko kot kombinacijo procesov in struktur, ki jih običajno uvaja upravni odbor. Vodenje pa je v primerjavi z upravljanjem zelo povezano s sociološkim in psihološkim področjem, saj se nanaša na sposobnosti in spretnosti posameznika, da vpliva na druge ljudi. Trnavčevičeva



(2008, 135) ugotavlja, da dilem glede izrazoslovja med pojmi upravljanja, vodenja in splošnega managementa ne bi smelo biti.

Management je v pomenu svoje dejavnosti definiran kot uspešna uporaba in razporejanje različnih virov kapitala, materiala in delovne sile za uresničevanje določenih ciljev in v pomenu osebjia definiran kot skupina ljudi, ki je odgovorna za usmerjanje in delovanje organizacije (Johansen in Page 1995). Tudi Kralj (2003, 30) je mnenja, da je management proces vodenja poslovanja podjetja za doseg različnih ciljev, organ v podjetju, ki ta proces opravlja ali pa skupina managerjev za obvladovanje organizacije. Možina idr. (2002, 15–16) definirajo management kot načrtovanje, vodenje, kontroliranje in organiziranje dela v organizaciji ter aktivnosti zaposlenih. Je podsistem v organizaciji, ki je ključen ravno zaradi mentalne (miselne, intuitivne, občutne) dejavnosti ljudi. Tudi Drucker (1973) utemeljuje management kot delo, ki zahteva specifične sposobnosti, orodja in tehnike, kot dinamični organ, srce organizacije in kot disciplino. Avtor je preučeval različne vidike managementa in prišel do spoznanj, da so management ljudje in način dela, kjer bistvo ni vedeti, ampak narediti. Splošno bi lahko management opredelili kot obvladovanje vseh procesov in aktivnosti zaposlenih v organizaciji, ki ga opravljajo managerji. Organizacijo lahko obvladujemo kot organizem, skupino ljudi, ki jih povezujejo interesi, ki pomeni usklajevati in usmerjati interese k skupnim ciljem, jih voditi, spodbujati in obvladovati nasprotja. Obvladovati organizacijo kot instrument in mehanizem pa pomeni predelovanje vložkov iz okolja (kapital, delo, znanje, material, energijo, storitve) v izide. Vrednost izidov mora presegati vrednost vložkov, da organizacija ustvarja vrednost oziroma jo dodaja (Tavčar 2008, 22). Slovenski avtorji jasno in natančno določajo opredelitve managementa, medtem ko so tuji avtorji bolj umetniški pri izražanju svojih definicij. Bauer idr. (2016) smatrajo management kot umetnost in znanost upravljanja drugih. Poznavanje upravljanja pa bodočim managerjem pomaga pri razvijanju veščin za boljše upravljanje kariere, odnosov in vedenja drugih v organizacijah. Glavni izziv managerja je ustvarjalno upravljanje, ki pa se pogosto nanaša na umetnost pridobivanja stvari s prizadevanji drugih ljudi.

Prasad in Gulshan (2011, 9–11) pojasnjujeta, da je analiza različnih definicij besede management razkrila naslednje značilnosti:

- je proces načrtovanja, organiziranja, koordiniranja in nadziranja;
- je socialni proces, kateremu pomen dajejo ljudje;
- vključuje skupinski trud;
- stremi k doseganju zastavljenih ciljev;
- je izrazit način dela, kjer so naloge izpolnjene preko drugih ljudi;
- je multidisciplinarno področje, med sabo pa se povezujejo znanja iz sociologije, psihologije, antropologije in ekonomije;
- koordinacija je bistvo managementa;
- je sistem avtoritet oz. hierarhije;
- potreben je na vseh nivojih organizacijske strukture v organizaciji;

- je pomemben pri različnih dejavnostih, ki jih ljudje opravljajo;
- je profesionalen.

## **2.2 Temeljne dejavnosti managementa**

Temeljna dejavnost managementa je obvladovanje organizacije preko koncepta načrtovanja in snovanja, urejanja in povezovanja, vodenja in poslovodenja ter merjenja in presojanja. Tavčar (2008, 28) trdi, da je obvladovanje organizacije uspešno in učinkovito, če dosega postavljene cilje. Proces obvladovanja obsega vrsto zadev, ki so lahko bodisi ugodne priložnosti, bodisi neugodne nevarnosti, lahko so znotraj organizacije, lahko pa v zunanjem okolju, kjer organizacija deluje.

### **2.2.1 Koncept načrtovanja in snovanja**

Organizacije se v okolju nenehno spreminjajo in razvijajo, uveljavljajo z novimi proizvodi, snujejo nove proizvode, pripravljajo proizvodnjo izdelkov ali storitev, vzpostavljajo tržne poti in strategije zanje, urejajo in priskrbujejo materialna in nematerialna sredstva in v menjalnih razmerjih nudijo večje in boljše koristi kot konkurenti. Vse te dejavnosti terjajo svoj čas. Zato jih management vselej načrtuje za prihodnje čase. Brez načrtovanja in snovanja organizacija nima prihodnosti pojasnjuje Tavčar (2008, 115). Prasad in Gulshan (2011, 17) dopolnjujeta, da management organizacije ne more prepustiti priložnostim, ampak mora prihodnost skrbno načrtovati.

Temeljni namen načrtovanja in snovanja v organizaciji je usmerjeno v povečevanje učinkovitosti, kakovosti in gospodarnosti delovanja organizacije. Načrtovanje je osredotočeno na organizacijo kot instrument za doseg zastavljenih prihodnjih ciljev. Snovanje v organizaciji kot skupnosti interesov pa je usmerjeno v podobne mehanizme kot načrtovanje, vendar je poudarek na dovolj veliki svobodi delavcev pri avtonomnem delovanju (Tavčar 2008, 166).

Tavčar (2008, 24) v svoji drugi avtorski knjigi navaja, da je načrtovanje racionalno in deterministično, ostaja kratkoročno, prevladuje pa strukturirano in strateško načrtovanje. Snovanje pa temelji na ustvarjalnosti, sega dlje v prihodnost kot načrtovanje in se prilagaja dejavnikom, trendom, kulturam in vrednotam zunanjih in notranjih udeležencev.

Načrtovanju in snovanju lahko z drugo besedo rečemo planiranje. Duh (2015, 62–63) navaja, da so procesi planiranja v podjetju usmerjeni v iskanje, vrednotenje in izbiro optimalnih rešitev podjetja. S planiranjem lahko opredeljujemo podjetje v prihodnosti, njegov obstoj, rast in razvoj ali pa prenehanje in delovanje. Proces planiranja so izredno kompleksni, zaradi svoje naravnosti v prihodnost pa poleg drugih aktivnosti vključujejo tudi raziskovalne aktivnosti.

Proces načrtovanja in snovanja vsebuje (Prasad in Gulshan 2011, 17):

- determiniranje objektivnih poslovnih postavk v kvantitativnih oblikah čim dlje v prihodnost;
- specifično determiniranje ciljev v okviru posameznih poslovnih postavk, kjer se vsak oddelek v podjetju natančno zaveda svojih nalog in odgovornosti;
- opredeljevanje poslovnih pravil, programov, stroškov, kapitala, strategij, delovnega časa, vrednot, kulture in vseh preostalih aktivnosti, ki pomikajo organizacijo proti ciljem.

### **2.2.2 Koncept urejanja in povezovanja**

Organizacijo, kjer prevladujejo interesi deležnikov, ne pa zaposlenih, imenujemo instrument. Interesi so ekonomske narave, kjer stremijo k povečevanju premoženja, v organizacijah pa prevladuje nezaupanje, formaliziranje, normiranje in kodificiranje urejenosti ter sankcije za kršilce. Interesi zaposlenih, razmerja med sodelavci in kultura organizacije v tem primeru nimajo pomena (Tavčar 2008, 27), zato lahko ta koncept poimenujemo urejanje.

Organizacijo, kjer so prevladujoča skupina zaposleni, imenujemo skupnost interesov udeležencev. Interesi izhajajo iz vrednot, ki so dolgoročne in vplivajo na vedenje in delovanje ljudi. Iz minljivih potreb pa izhajajo interesi zaposlenih, ki so v takšni organizaciji večinoma manj pomembni. Pri interesni organizaciji je zaradi skupnosti in razmerij med sodelavci potrebno upoštevati interesni vidik pri obvladovanju (Tavčar 2008, 27), koncept pa imenujemo povezovanje.

Duh (2015, 63) navaja, da je sopomenka za koncept urejenosti organiziranje, ki jo lahko razumemo kot smotrno in ciljno urejanje procesov in sestavin podjetja z namenom doseganja planiranega. Prasad in Gulshan (2011, 18) pa sta mnenja, da so pravi ljudje na pravih mestih in organiziran trud ključni za uspeh katerekoli organizacije.

Koncept urejanja in povezovanja vključuje (Prasad in Gulshan 2011, 17):

- identifikacijo aktivnosti, ki so smiselno razdeljene po oddelkih;
- naloge in delegiranje odgovornosti in pristojnosti za doseganje največje uspešnosti;
- koordinacija.

### **2.2.3 Koncept vodenja in poslovođenja**

Tavčar (2008, 30) pojasnjuje, da managerji za doseganje ciljev obvladujejo organizacijo na temeljih racionalnosti in kvantitativnih merjenj. Poslovođenje potrebuje kvantitativne računovodske informacije, preko katerih se organizacija uspešno obvladuje, hkrati pa se omogoča nadzor, spremljanje izidov in vseobsežna urejenost. V obvladovanju organizacije so pri poslovođenju pomembne kratkoročne finančne odločitve, ki vplivajo na materialne tokove in celovito obvladovanje kakovosti.

Vodenje se pri organizaciji kot skupnosti interesov opira na ustvarjalnost, interese, vrednote in znanje. Merila za obvladovanje organizacije temeljijo na manj kvantitativnih podatkih. Veliko bolj se upoštevajo kvalitativni dejavniki – vrednote, potrebe, sodelovanje, ustvarjanje in osebni razvoj (Tavčar 2008, 31).

Vodenje je nadaljevanje organizacijskih aktivnosti načrtovanja in urejanja ter temelji na delovnih navodilih in interesih zaposlenih. Skupne naloge so dodeljene izvajalcem, izvedba teh pa naj bi vodila do nastanka učinka, skladnega s poslanstvom in smotri podjetja (Duh 2015, 64). V organizacijah, kjer je za poslovanje podjetja ključen management, je vodenje zagotovljeno s strani managerjev ali direktorjev uprave. Management mora poskrbeti za vodenje svojih zaposlenih, če želi v določenem času doseči zastavljen cilj in zagotoviti uspešnost podjetja (Prasad in Gulshan 2011, 18).

#### ***2.2.4 Koncept merjenja in presojanja***

Organizacija kot instrument za doseg ciljev temelji na kvantitativnih merjenjih, ki varujejo organizacijo pred tveganjem in koristijo predvsem vplivnim udeležencem. Managerji z merjenjem največkrat upravičujejo svoje delovanje pred deležniki. Merjenje mora biti objektivno, togo, managerji pa morajo sodelavce nenehno nadzirati in vztrajati pri uveljavljenih merilih. V okviru dolgoročne politike se merjenje usmerja na donosnost portfelja programov, ki jih obsega osnovna dejavnost, čemur je podrejena tudi miselnost managementa in kultura organizacije (Tavčar 2008, 34).

Tavčar (2008, 27) navaja, da je »organizacija tudi skupnost spremenljivih in nepredvidljivih interesov vplivnih udeležencev, uspešnost organizacije pa mera zadovoljevanja ter interesov.« Objektivnemu merjenju je potrebno dodati subjektivno presojanje, pa čeprav je zaznavanje in vrednotenje nezanesljivo in odvisno od mnogih okoliščin.

Merjenje in presojanje temelji na nadzoru podjetja, kjer so podatki, ki jih pridobimo, osnova za intervencijsko ukrepanje in odločanje. Nadzorovanje podjetja mora vsebovati kvalitativne in kvantitativne podatke o načinih doseganja opredeljenih ciljev, izvedbi vseh aktivnostih poslovnega procesa, učinkih podjetja in uresničevanju opredeljenega poslanstva, smotrov in strategij podjetja (Duh 2015, 64). Kontrolni sistem pa mora temeljiti na preučevanju aktivnosti v preteklosti, kjer managerji ustrezno beležijo padce in vzpone ter ustrezno korigirajo pomanjkljivosti, da se določene težave ne bi zgodile v prihodnosti (Prasad in Gulshan 2011, 19).

### 3 MANAGEMENT V ŠPORTU

Vpogled v zgodovino športa nam razkriva, da je dogajanje v športu posledica nenehnega razvoja športne dejavnosti. Potreba po urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti se je pojavila zaradi enormne širitve športa v zadnjih tridesetih letih. Z eno besedo lahko dejavnosti opredelimo kot management športne dejavnosti (Šugman idr. 2006, 19–21).

Šport je prerasel v močno industrijo, ki brez ustreznih pojavov, kot je proces športnega managementa z vsem svojim bistvom, ne bi obstajal. Športna industrija se je zato morala podrediti značilnostim managementa in prilagoditi njegove procese svojim potrebam, kar je pomenilo usmeriti proces športnega managementa k ustvarjanju, prilagajanju in obvladovanju sprememb (Šugman idr. 2006, 19–21). O porastu športa kot industrije pričajo številni dejavniki na samem ekonomskem tržišču, podatki pa so zabeleženi tudi v številnih tržnih raziskavah o indeksih potrošniške porabe in gospodarstvu na splošno (Hums in MacLean 2017). Sodeč po raziskavi priznanega avtorja je šport v letu 2011 bil ocenjen med 480 in 620 bilijonov dolarjev, kar predstavlja več kot pa bruto domači dohodek nekaterih držav. Z zagotovostjo lahko trdimo da to področje beleži enormno rast v zadnjih tridesetih letih (Collignon, Sultan in Santander 2011).

#### 3.1 Opredelitev športa

Na področju športa prav tako velja, da je toliko različnih opredelitev in definicij, kot je raziskovalcev. Šport je najprimerneje opredelil Larive (1994, povzeto po Kolar idr. 2007, 44): »Šport lahko razumemo kot družbeni, ekonomski in medijski fenomen.«

Šport je danes prevladujoč termin za dejavnosti, ki temeljijo na gibanju. Najpomembnejša definicija pravi, da je vsaka telesna dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prviniami narave, šport (Šugman idr. 2006, 23). Ključni element športa je telesna dejavnost človeka, zato se pojmovanje razume kot posebno vrsto organizirane in načrtovane telesne dejavnosti, vključuje pa tudi določeno obliko tekmovanja (Drev 2013, povzeto po Retar 2015, 17). V sklopu kineziologije pa je šport definiran kot telesna dejavnost z javno določenimi pravili rekreativnega ali tekmovalnega namena in z določeno strukturo gibanja, čigar rezultat vpliva na širšo okolico (Pišot 2012, 36).

Presojanje športa s filozofskega stališča ni dovolj, kajti pomembna je umeščenost človeka v čas in prostor. S psihološkega zornega kota je šport pomemben družbeni pojav, ki s svojimi oblikami dejavnosti bogati kakovost življenja (Retar 2015, 18). Tušak in Tušak (2003) dopolnjujeta, da sta vloga in mesto športa v družbi odvisna od stopnje razvitosti družbenih potreb, od vrednot športne dejavnosti in družbenih odnosov. Vlogo športa so poleg slovenskih avtorjev zaznali tudi tuji priznani avtorji. Šport je po sodobnih smernicah izjemno pomemben

člen socializacije človeka, pozitivne učinke pa zaznavajo tudi v širšem človekovem okolju, kot npr. v razvoju skupnosti (Bowers in Dixon 2015).

Šport ima različne funkcije in cilje. Med najpogostejše cilje uvrščamo tiste, ki predstavljajo koristi na telesnem, čustvenem, mentalnem, socialnem in materialnem področju. Ljudje se s športom ukvarjajo prostovoljno ali poklicno, organizirano ali neorganizirano ali pa v društvih in drugih športnih organizacijah skrbijo za izvrševanje športnih dejavnosti. Športne organizacije pa predstavljajo kompleksen sistem, ki potrebuje za učinkovito in uspešno ravnanje strokovno usposobljene in kompetentne športne delavce.

### **3.2 Opredelitev managementa v športu**

Športna dejavnost je razvejana na veliko različnih ravni (mednarodna, državna, klubska), povezuje različna področja (proces treniranja, trženja, psihologije, športnih objektov, športnih organizacij), uporablja različne vire in jih med seboj usklajuje. Usklajevanje je bistvo managementa, vendar ker govorimo o usklajevanju športnih virov, gre za športni management (Šugman idr. 2006, 147).

Termin športni management je sestavljen iz dveh osnovnih pojmov; šport in management. Šport lahko opredelimo kot družbeni, ekonomski in medijski fenomen (Larive 1994, povzeto po Kolar idr. 2007, 44), kjer razumemo njegovo vsestransko vlogo v razvoju družbe in posameznika. Management je v pomenu svoje dejavnosti definiran kot uspešna uporaba in razporejanje različnih virov kapitala, materiala in delovne sile, za uresničevanje določenih ciljev in v pomenu osebja definiran kot skupina ljudi, ki so odgovorni za usmerjanje in delovanje organizacije (Johansen in Page 1995). Obe dejavnosti sta torej povezani z družbo in se odvijata v organizacijskih sistemih.

Jurak in Kolar (2014, 59–60) navajata, da je potrebno poleg definicije pojmov šport in management opredeliti tudi njuno medsebojno razmerje, kjer gre za multidisciplinarno področje, ki združuje športno industrijo in management. Razmerje se spreminja predvsem med znanji managementa in športa. Z vidika opravljanja managerske funkcije v organizaciji je potrebna večja količina znanja splošnega managementa in manjša določena znanja s področja športa. Na nižji izvajalski ravni (trenerji) pa je potrebna večja količina znanja športa in manjša določena znanja splošnega managementa. To mišljenje podpirajo svetovno znani avtorji Smith idr. (2015), ki v športni management prištevajo ključna funkcionalna področja upravljanja, vključno s strateškim načrtovanjem, organizacijsko kulturo in strukturo, z upravljanjem s človeškimi viri in financami, z vodstvom in trženjem.

Kljub velikemu napredku področje športnega managementa nima enotno razumljive in jasne opredelitve. Najbližji opredelitvi vključujeta terminologijo splošnega managementa in temeljita na ravnanju s ključnimi viri. Chelladurai (1994, 7–21) navaja, da je športni management

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. Jurak in Kolar (2014, 59) dopolnjujeta, da je športni management vsaka dejavnost povezana z načrtovanjem, organiziranjem, delegiranjem, nadzorovanjem, finančnimi opravili, vodenjem ali vrednotenjem. Primarni poslovni učinki so v tem primeru povezani s športom ali telesno dejavnostjo. Športni management lahko prepoznamo tudi kot pridobivanje, organiziranje in management virov, kjer je dinamika odločitev in odgovornost zanje velika (Retar 2015, 44).

### **3.3 Področja managementa v športu**

Naloge managementa v športu nam zagotavljajo, da od začetka do konca izpeljemo proces ob uporabi najnujnejših virov. Oblike izvajanja športnega managementa se med sabo razlikujejo, ker je področje športne dejavnosti široko. Poleg fizičnih dejavnosti na področju športa (šport za razvedrilo, vrhunski šport) zraven prištevamo tudi športne organizacije, športne objekte in športnike (Šugman idr. 2007, 171).

#### **3.3.1 Management športnih organizacij**

Management športnih organizacij je osnovno področje managementa v športu, športne organizacije pa predstavljajo temeljne izvajalce športne dejavnosti. Delovanje športne organizacije je povezano s pridobivanjem pomembnih udeležencev, s katerimi ustvarimo dobre odnose, in z vodenjem projektov, ki so v njeni pristojnosti (Šugman idr. 2006, 171–172).

Adizes (1996) navaja, da morajo organizacije stremeti v prihodnost in zagotavljati dolgoročno uspešnost, kar pomeni prepoznavanje jutrišnjih potreb in sprejemanje današnjih odločitev. Slediti takšni poti pa pomeni sprejemati tveganje in paziti na pravilno razmerje med previdnostjo in nepremišljenostjo. Dejstva avtorja Adizesa potrjujejo tudi slovenski avtorji, ki so mnenja, da se je pri športnih organizacijah potrebno konstantno spraševati ali je finančni vidik tveganja prevelik, da bi z odločitvijo ogrozili obstoj organizacije. Za športno organizacijo je pogubno stremeti predaleč v prihodnost in odločati v prevelikem obsegu, ker so spremembe v športni dejavnosti danes prevelike. Strategija športnih organizacij je veliko bolj usmerjena v kratkoročnost delovanja kot pa organizacij, ki so v domeni splošnega managementa (Šugman idr. 2006, 172).

Iz zgoraj navedenih razlogov je v športnih organizacijah nujen management oz. nekdo, ki ima dovolj izkušenj in znanja, na podlagi katerih sprejema odločitve in prevzema odgovornost zanje. Naloga managementa je poskrbeti, da so zaposleni v organizaciji seznanjeni z načinom delovanja, namenom in cilji. Znotraj športne organizacije se poudarja interes, ki teži k uveljavljanju osebnih interesov, harmoniji, enakosti znotraj organizacije in neformalnosti (Šugman idr. 2006, 173–174).

### **3.3.2 Management športnih objektov**

Management športnih objektov zahteva posebna managerska znanja, ki so vezana na športno infrastrukturo. Znanja so povezana s športnimi objekti (stadioni, bazeni, fitnesi, športne dvorane, drsališča, smučišča, kolesarske steze ipd.), vendar so za delovanje športne dejavnosti v okviru športnega objekta potrebna tudi naslednja specifična znanja (Šugman idr. 2007, 177):

- načrtovanje gradnje ali obnove večih vrst športnih objektov in financiranja;
- načrtovanje razvoja;
- vrednotenje zamisli;
- pridobivanje upravnih postopkov;
- management tveganja;
- razporejanje vsebin in urnikov v športnem objektu;
- poznavanje pravnih predpisov na področju športnih objektov;
- vzdrževanje športnega objekta;
- trženje športne infrastrukture;
- management množic.

Sodoben športni objekt omogoča učinkovito ponudbo za izvajanje športnih aktivnosti in ne sme povzročati dodatnih stroškov. Management poleg tega skrbi tudi za nemoteno delovanje delovnih področij, zato je pomembno, da imamo strokovnjake z različnih področij. Spodbuja se multidisciplinarnost zaradi specifičnih znanj, ki športnim managerjem primanjkujejo, dodatni strokovnjaki pa nedvomno izboljšajo učinkovitost športnega objekta in športne dejavnosti (Šugman, Bednarik, Kolarič 2002, 168, povzeto po Turk 2007, 42).

Fatur (2004, 29) dopolnjuje, da so športni objekti lahko enonamenski ali večnamenski, kar pomeni, da zmogljivost objekta »dovoljuje in zaznamuje management v smeri izkoriščanja zmožnosti objekta v skladu s časovno porabo.« Schwarz idr. (2010) pa dopolnjujejo, da so športni objekti večinoma večnamenski, zaradi sodobnih finančnih politik, ki zahtevajo čim nižje stroške. Ti se največkrat porazdelijo med različne športne panoge, zasedenost pa je odvisna od števila športnih klubov.

### **3.3.3 Management športnih prireditev**

Velik del pozitivne predstave o športu v javnosti temelji ravno na športnih prireditvah in njihovih organizacijah. Vsak športni spektakel, ki je dobro medijsko pokrit preko televizijskih prenosov ali časopisnih člankov, pomeni pozitiven odmev in izpolnitev ciljev športne organizacije (Watt 2003, 186–204).

Zakon o javnih zbiranjih opredeljuje javno prireditev kot vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izvajanja kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge aktivnosti, kjer je udeležba dovoljena vsakomur (ZJZ 2011). Med športne prireditve uvrščamo različne oblike



javnega združevanja ljudi zaradi športnih vsebin, ki so lahko tekmovalnega ali netekmovalnega značaja (Kolar in Zaletel 2013, 17).

Organizacija velike športne prireditve je projekt, ki predstavlja stroškovno in kakovostno tveganje. Načeloma se na vseh področjih športnih organizacij srečujemo s procesi, ki so časovno omejeni in se izvajajo z namenom ustvarjanja nečesa novega, vendar so projekti po obsegu in pričakovanih učinkih za športne organizacije vsekakor največji, najkompleksnejši in najpomembnejši pri organizaciji in izvedbi športne prireditve, ki je v večini primerov tekmovalne narave (Kolar in Zaletel 2013, 59–84).

Ammon idr. (2004, povzeto po Lah 2007, 14) navajajo, da je management športnih prireditev doseganje ciljev, kjer je ključnega pomena pomoč posameznikov, ki s sodelovanjem na prireditvah pomagajo te cilje uresničiti.

Športna prireditev zajema tri elemente, ki jih managerji morajo predvideti, sestavljajo pa t. i. prireditveni trikotnik.



**Slika 1: Prireditveni trikotnik**

Vir: Ammon idr. 2004, povzeto po Lah 2007, 14

Športne prireditve so po kompleksnosti ene izmed bolj težavnih procesov, kjer je potrebno veliko načrtovanja, truda in dela. Potreben je miselni proces in natančna pozornost na najmanjše podrobnosti, ki se začnejo s postavljanjem naslednjih vprašanj (Watt 2003, 186–204):

- čemu? Je osnovno vprašanje, kjer je potrebno opredeliti namen športne prireditve in zastaviti točno določene cilje;
- kakšna prireditev? Po določitvi ciljev in namena sledi opredelitev, kakšno prireditev želimo izvesti; ali bo to festival ali pa športno tekmovanje. Temelj postavimo z natančno opredelitvijo nalog, ki jih je potrebno izpeljati do konca;
- kje? Vprašanje se nanaša na kraj, kjer stoji športni objekt, ki ga bomo potrebovali v sklopu športne prireditve;
- kdaj? Lokalna, nacionalna ali mednarodna umestitev v športni koledar v ustreznem časovnem okviru;

- za koga? Opredeliti je potrebno ciljno skupino, kateri je športna prireditev namenjena;
- koliko stroškov? Opredelitev finančnega načrta in kazalnikov, s katerimi predvidevamo stroške športne prireditve.

Po končani športni prireditvi je potrebno opredeliti splošno oceno oz. analizirati procese, ki so se med dogodkom izvajali. Na podlagi rezultatov lahko kasneje ugotovimo, ali so bili cilji doseženi in ali pozitivni učinki presegajo negativne.

### **3.3.4 Management rekreativnega športa**

Uvodoma poskusimo razumeti, da je bistvo vsakega športnega udeleženja v uživanju. Ljudje se športno udeležujemo zaradi privlačnosti določenih športnih panog. Spoznati in razumeti potrebe ljudi po športni dejavnosti je zato prvi korak k razumevanju managementa rekreativnega športa. Potreba po gibanju je primarna človeška dejavnost, zadovoljevanje te pa se razlikuje glede na želje posameznika. Drugi korak pa predstavlja spoznavanje teh želja in oblikovanje toliko različnih programov, kolikor obstaja želja (Šugman idr. 2007, 177).

Temeljna naloga managementa rekreativnega športa je vzpostavitev dinamično-odzivnega sistema. Konstantno je potrebno preverjati stanje zadovoljstva udeležencev, prepoznavati njihove potrebe in želje, upoštevati njihove predloge in v skladu s pridobljenimi podatki tudi ustrezno prilagajati management (Šugman idr. 2007, 177–178).

### **3.3.5 Management vrhunškega športa**

Šugman idr. (2007, 179–181) navajajo, da je management vrhunškega športa oz. športa za dosežek pomemben del športnega managementa, vrhunski šport pa posebna oblika športne dejavnosti, ki je »rezervirana« za vrhunske športnike, ki s svojimi športnimi dosežki premikajo meje zmožnega in vzbujajo veliko občudovanja pasivnih udeležencev. Vrhunski šport je način življenja športnikov, ki se z določeno športno dejavnostjo poklicno ukvarjajo in združuje več procesov:

- treniranje;
- tekmovanje;
- profesionalni pristop strokovnega tima;
- odnos do vrhunškega športa;
- združevanje.

Šugman idr. (2007, 179–181) pojasnjujejo, da obstaja enormna razlika med managementom rekreativnega športa in managementom vrhunškega športa. Dejstvo je, da vrhunski šport športnikom predstavlja edini finančni vir, zato je management tega področja precej obsežnejši in kompleksnejši kot se zdi na prvi pogled. Celotno področje managementa vrhunškega športa temelji na športnem rezultatu in njegovem ovrednotenju, ki ga posameznik doseže s

sodelovanjem trenerja in strokovnega tima, kamor spadajo tudi managerji oz. management. Vrhunske dosežke zunanja okolica smatra kot interes, s katerim bodo države ali sponzorji dosegli večjo prepoznavnost. Samo na ta način ta predstavlja menjalno vrednost, pa čeprav se management športnega dosežka prične, še preden športnik stopi na zmagovalni oder. Teorija ponudbe in povpraševanja je v managementu vrhunskega športa odvisna od odzivnosti javnosti, kjer mora management poskrbeti za promocijo športnika in od finančne menjalne vrednosti športnega dosežka. Finančno vrednost določajo mnogi dejavniki, s katerimi dosežek pomeni pomoč k razvoju športne industrije:

- športna panoga;
- raven tekmovanja;
- odmev dosežka.

Šugmana dopolnjujejo tuji strokovnjaki Collignon idr. (2011), ki poudarjajo, da je kljub različnim oblikam managementa v športu, management vrhunskega športa gonilna sila, ki jo proizvajajo športniki s svojimi dosežki.

### **3.4 Značilnosti managementa v športu**

Management v športu sestoji iz različnih tehnik in metod, a so nekatere zaradi podobnosti skupne vsem športnim organizacijam v domeni managementa v športu (Hoye idr. 2006, 8–9).

#### **3.4.1 Strateški management v športu**

Celoto dolgoročnih managerskih odločitev imenujemo strateški management. Te lahko vodijo v rast ali propad združbe, ponavadi zadevajo celotno združbo in so dolgoročnega pomena. Primarni pomen strategij je izbira pravih aktivnosti in sprejemanje pravih odločitev, šele sekundarnega pomena je izvajanje teh aktivnosti na pravi način (Čater idr. 2011, povzeto po Kolar in Jurak 2014, 60).

Strateški management je namenjen tistim, ki udejanjajo prvi korak pri razvoju in uveljavljanju strateških sprememb. Je orodje, ki ga potrebujemo za oblikovanje uspešnih strateških odločitev, za analiziranje organizacije in okolja, v katerem poslujemo, za načrtovanje strateških usmeritev in za uveljavljanje strateških sprememb. Veščine strateškega managementa so uporabne za vse tiste, ki načrtujejo in usmerjajo združbe ne glede na velikost in obseg poslovanja ter sektor delovanja, ki je lahko zasebni, javni ali prostovoljski (Williams 2009, povzeto po Kolar in Jurak 2014, 60). Na vprašanje zakaj nekatere športne organizacije nadvladajo in so nadpovprečno uspešne pojasnjujeta svetovno priznana avtorja Hoye in Parent (2016), ki podpirata splošno znana dejstva, da je v sklopu športnega managementa nujno potreben strateški marketing, kajti osnovanje strategije in nadaljne strateške odločitve so bistvo športnega organizacijskega ciklusa življenja. Odgovor na vprašanje o pomembnosti strateškega managementa v sklopu športnih

organizacij navajata Hums in MacLean (2017, 49-50), ki strneta svoje ugotovitve v par splošnih točk:

- za učinkovito načrtovanje;
- za izkoriščevanje priložnosti;
- za sprejemanje učinkovitejših odločitev;
- za povečanje podjetniške vloge managerjev.

Čeprav je strateški management pomemben za razvoj vseh tipov organizacij, je pomembno, da razumemo nekatere bistvene razlike med javnim, zasebnim in prostovoljnim sektorjem. Zasebni sektor je prvenstveno opredeljen s tekmovanjem (konkurenco) na trgu. Zasebne združbe obstanejo na trgu le v primeru, da zagotovijo proizvode in storitve (poslovne učinke), ki so boljši kot poslovni učinki njihove konkurence. Za javni sektor je značilno, da je relativno imun na konkurenčnost, kjer je bolj značilna konkurenčnost na področju tekmovanja za javne vire. Za prostovoljne organizacije pa je značilno, da so nekje v sredini med zasebnimi in javnimi organizacijami. Usmerjene so prvenstveno v uresničevanje svojega poslanstva, konkurenčno okolje pa je zelo razvejano in obsežno (Kolar in Jurak 2014, 61). Ugotovitve slovenskih avtorjev lahko podkrepimo s splošnimi določili priznanih tujih avtorjev, ki so na to temo dodali preverjene podatke. Hums in MacLeah (2017) zelo jasno povlečeta črto med zasebnimi in javnimi športnimi organizacijami, hkrati pa opredelita pomen prostovoljskih in pridobitnih organizacij. Glavno razliko, ki jo avtorja poudarjata je v kapitalu, ki ga organizacije tekom leta pridobijo in v načinu razdeljevanje tega.

Strateški management je v domeni pridobitnih organizacij v zasebnem sektorju, kjer je povezan z gospodarskimi združbami. Ne glede na to pa je proces strateškega managementa velikega pomena tudi za obstoj in razvoj nepridobitnih organizacij v javnem in prostovoljnem sektorju, kamor uvrščamo med drugimi tudi športne organizacije. Za te je značilno, da sta njihov obstoj in razvoj v veliki meri odvisna od sprememb v neposrednem in širšem okolju organizacije. Strateški management, ki ponuja sistematičen in racionalen način strateškega odločanja in je rezultat natančno razvite strategije, je pomemben v nepridobitnih športnih organizacijah, saj ponuja formalen proces strateškega načrtovanja. V kolikor želijo športne organizacije predvidevati spremembe in zaznavati priložnosti v okolju, morajo razvijati strategije (Kolar in Jurak 2014, 62–63). Pučko (2003, 344) dopolnjuje, da proces strateškega managementa v nepridobitnih športnih organizacijah razumemo kot proces strateškega načrtovanja in proces uresničevanja načrtovanega. Proces se smatra bolj kot filozofija in ne kot tehnika, temelji pa na dinamiki okolja. Žnidaršič Kranjc (1996, 209, povzeto po Kolar in Jurak 2014, 63) navaja, da strateški management lahko opredelimo kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje ključnih strateških odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje, kadrovanje, uveljavljanje in kontroliranje odločitev v športni organizaciji.

Strateški management v športu predvideva združitev procesa strateškega managementa s procesom projektnega managementa. Prepletajo se poslovni procesi, ki omogočajo načrtovanje,

izvajanje in kontroliranje strateškega načrta, in organizacijski proces, ki omogoča pripravo in izvedbo strateškega načrta s projekti. Strateški načrt vključuje (Kolar in Jurak 2014):

- poslanstvo;
- strateško analizo organizacije;
- vizijo;
- strateške cilje;
- strategijo, ki kaže na usmeritev športne organizacije.

Projekt pa je zasnova, zamisel ali načrt, ki jih organiziramo zaradi uresničitve določenega namena v določenem časovnem obdobju, ki označuje začetek in konec projekta. Projekti so sestavni del športnih organizacij, ki so nujni pri izvajanju in urejanju športne dejavnosti. Med projekte v športni organizaciji štejemo (Kolar in Jurak 2014):

- organizacijo velikih mednarodnih, nacionalnih in lokalnih tekmovanj;
- obnovo športne dvorane;
- pripravo reprezentanc;
- organizacijo in izvedbo izobraževanj;
- pripravo strokovne literature (knjige, časopisi);
- učenje novih tehnično zapletenih gibalnih vsebin;
- pripravo posameznega tekmovalca ali ekipe na tekmovanje.

### **3.4.2 Izvedba poslovanja**

Proces uresničevanja načrtovanega je ključni problem prenosa načrta v prakso. Ideja, ki je opredeljena v strategiji, mora biti jedrnata in vsebuje strateške cilje in ukrepe, pri čemer pa se poraja osnovno vprašanje kako doseči strateške cilje in kako uresničiti zastavljeno strategijo. Vprašanja so pomembna, kajti izvedba poslovanja oz. uresničevanje načrtovanega se v športnih organizacijah prične s projekti. Avtorji poudarjajo, da je projektni management sicer ločeno področje, vendar obstajajo pomembni integracijski elementi, ki so uresničljivi predvsem s premikom projekta na najvišjo managersko raven in ustvarjanje projektnega načrta, ki ga je mogoče v širšem smislu razumeti kot način za doseganje ciljev športne organizacije (Kolar in Jurak 2014, 137).

Projekte in aktivnosti navadno oblikujemo v obliki akcijskih načrtov, ki predstavljajo pomembno operativno orodje za oblikovanje delovnih načrtov in neposredno izvajanje strategij športne organizacije. Akcijski načrt uvrščamo med izvedbene dokumente, kjer za vsako posamezno strategijo pripravimo sklop projektov in aktivnosti, ki jih bomo uveljavili v izbranem časovnem obdobju. Pri snovanju akcijskega načrta je potrebno aktivnosti časovno in stroškovno opredeliti do te mere, da ti ne vplivajo na učinkovito izvajanje strategij in da so v okviru temeljnih vrednot in poslanstva športne organizacije. Pri vsakem izbranem projektu je potrebno opredeliti naslednje aktivnosti (Kolar in Jurak 2014, 138–140):

- časovno obdobje;
- okvirno višino finančnih sredstev;
- nosilca, ki nosi vso odgovornost.

Kolar in Jurak (2014, 149–150) opozarjata, da je pri uveljavljanju strateških projektov in aktivnosti potrebno kontrolirati učinkovitost preko projektnih poročil in finančnih analiz, pri čemer spremljamo in kontroliramo predvsem stroške, kakovost in čas izvedbe poslovanja. Avtorji poudarjajo pomembnost kontrole zaradi uresničevanja vizije, poslanstva in ciljev preko projektov in aktivnosti, kjer je uspešnost izvajanja ključna.

Športne organizacije v svoje poslovanje vključujejo različne tehnike in metode zaradi svoje edinstvenosti in specifičnosti. Planiranje poslovnih operacij, marketing svojih proizvodov, management kadrov in ostale poslovne aktivnosti so zahtevna področja, ki potrebujejo ustrezen management. Pri vzpostavitvi in implementaciji ocenjevalnih modelov je ključnega pomena sistematični pristop, ki izboljša učinkovitost poslovanja (Lah 2007, 26).

Hoye idr. (2006, 183–192) pojasnjujejo, da je večina športnih organizacij nepridobitnih, kar pomeni, da se finančna analiza izvedbe poslovanja razlikuje od analize pridobitnega podjetja. Pri razvijanju modela ocenjevanja organizacije in izvedbe poslovanja se avtorji osredotočajo na tri pristope:

- vzpostavitev modela z vidika udeležencev (upoštevajoč interese udeležencev);
- input – output pristop (vključuje kazalnike kvalitete, kvantitete, razmerje stroškov in koristi, učinkovitost in produktivnost);
- uravnotežen in večdimenzionalen pristop (vključuje štiri faze: finančna in potrošniška dimenzija in dimenzija učenja in rasti).

## **4 MANAGER V ŠPORTU**

»V svetu, kjer podatki narekujejo tempo dela, kjer se v znanju zrcalita razvoj in napredek, kjer so naše sposobnosti edini vir našega uspeha, se pojavlja potreba po osebi, ki združuje bistvo poslovnega preživetja.« (Šugman idr. 2006, 233)

Managerji so po sodobnih smernicah izjemno različni, a sodeč po poglobljeni študiji priznanega avtorja imajo eno skupno lastnost. Managerji se ne obotavljajo pri kršenju pravil, pa čeprav so znanja managementa smatrana kot konvencionalna modrost. Slovenski avtorji so torej pravilno sklepali, da so vodje oz. managerji ključ do ohranjanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Twineyo Kamugisha 2017). Po primerjavi managerja s športnim managerjem, ta ne zaostaja. Športni managerji imajo v nekaterih primerih še težjo nalogo, kajti sposobnosti in lastnosti športnih managerjev praviloma izhajajo iz dveh v osnovi različnih področjih; športne dejavnosti in poslovne dejavnosti. Potreba po managerjih v športni dejavnosti se je pojavila, odkar je šport postal dober in donosen posel. Način dela v športu je specializiran in kompleksen, zato je pristop z uporabo managerjev nujen (Šugman idr. 2006, 233).

### **4.1 Opredelitev športnega managerja**

Za managerja v športu veljajo iste definicije kot za klasičnega managerja. Manager v športu usmerja človeške in materialne vire, vodi posameznika, delo oddelka ali organizacije in nadzira uresničevanje zastavljenih načrtov za doseganje ciljev športne organizacije (Fatur 2004, 35). Kralj (2003, 19) dopolnjuje, da je manager glavna oseba v organizaciji, ki načrtuje, vodi, organizira in nadzira poslovanje organizacije. Njegov način dela obsega hkratno vodenje poslovanja in ljudi v organizaciji.

### **4.2 Vloga športnega managerja**

Vloga športnega managerja je lahko zelo različna znotraj področja, kjer deluje. Bistvenega pomena je, da se vse naloge in aktivnosti športnih managerjev priredijo in postavijo v športno okolje. Športni manager se mora zavedati, da deluje znotraj športa, kar pa v različnih situacijah zahteva drugačen pristop k reševanju problemov. Najprej morajo spoznati splošne značilnosti in zakonitosti managementa in nato znanje nadgraditi s specifičnostjo športnega managementa, kajti za uspešno delovanje je znanje o športu in ljudeh, ki delujejo znotraj te panoge, ključno. Brez enega ali drugega je uspešnost športnega managerja nemogoča. Glavne vloge, ki jo avtorji športnemu managerju pripisujejo, spadajo pod kategorijo upravljanja, kjer imajo opravka z urejanjem delovnih mest, obvladovanjem ljudi, z dnevnimi operacijami, razvojem in koordiniranjem timskega dela (Fatur 2004, 37). Temu razmišljanju se pridružujejo tuji avtorji, ki vidijo vlogo športnega managerja kot ključ pri zagotavljanju uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Bowers in Dixon 2015; Smith idr. 2015).

### 4.3 Temeljne naloge športnega managerja

Šugman idr. (2006, 152–153) pojasnjujejo, da so osnovne naloge, managerske sposobnosti in vloge zelo podobne, če ne enake, kot pri klasičnih managerjih. Sestojijo iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja, zahtevajo pa različne konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske sposobnosti. Pri izvrševanju teh nalog manager prevzema različne vloge za izvajanje celotnega procesa managementa, kjer so ključna vprašanja:

- Kaj želimo z načrtovanjem doseči?
- Kako uresničiti in organizirati aktivnosti po načrtu?
- Kako drugim dodeliti in pojasniti njihove vloge in zadolžitve?
- Ali so naloge opravljene?

#### 4.3.1 Načrtovanje

Načrtovanje je aktivnost, ki našo zamisel in predvidevanje privede do cilja. V tem delu izgradimo načrt kako, kje in kdaj bomo dosegli cilje, ki morajo biti specifični, merljivi, usmerjeni v akcijo, realni in terminsko oz. časovno omejeni. Nalog načrtovanja se je potrebno lotiti sistematično:

- analizirati sedanji položaj;
- izbrati primerne cilje;
- začrtati ukrepe;
- preverjati svoje odločitve (Šugman idr. 2006, 156).

Keenan (1996, povzeto po Šugman idr. 2006, 158) pojasnjuje, da z načrtovanjem veliko pridobimo, in sicer:

- jasno spoznamo svoje cilje;
- sistematično razmislimo celoten proces od prve do zadnje faze načrta;
- zmanjšamo šibke točke procesa in sistema;
- povečujemo dobre točke in jih unovčujemo;
- objektivno analiziramo sprotno stanje in učinkovito vodimo proces;
- pridobimo občutek vsakodnevnne smiselne aktivnosti.

Retar (2015, 85–86) dopolnjuje, da mora športni manager:

- znati načrtovati finančne in človeške vire;
- obvladati organizacijske in administrativne naloge v zvezi z načrtovanjem procesa športnega treniranja in procesa delovanja ter poslovanja športne organizacije;
- pri načrtovanju poslovnih procesov produkcije športnih storitev upoštevati razvojne značilnosti, sposobnosti in zmogljivosti športnikov;
- obvladati načela in postopke za načrtovanje procesa delovanja zasebne, javne ali zasebno-javne športne organizacije – tako profitne kot neprofitne;



- pri načrtovanju upoštevati trajnostni razvoj, etična merila in moralne vrednote;
- biti sposoben načrtovati svoj profesionalni razvoj.

### **4.3.2 Organiziranje**

Organiziranje pomeni dodeljevanje delovnih nalog zaposlenim v organizaciji. V organizacijah govorimo o večjih skupinah zaposlenih, ki delajo skupaj, zato je potrebno stremeti k organiziranju delovnih mest, ki jih povežemo v oddelke, te v večje enote in te v organizacijo. Določimo hierarhijo, pristojnosti in odgovornosti ter poskrbimo da zaposleni s svojim načrtom dela in aktivnostmi stremijo k doseganju skupnega interesa. Takšna organizacija omogoča učinkovito in kakovostno delo s pomočjo komunikacije. Sicer pa lahko organiziranje kot nalogo označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri. Gre za delovni okvir v organizacijski strukturi, ki zagotavlja delovanje (Šugman idr. 2006, 161–162).

Retar (2015, 86) dopolnjuje, da športni manager:

- obvlada načela in postopke za organiziranje športnega in poslovnega procesa;
- zna organizirati športno organizacijo kot športni direktor ali predsednik profitne ali neprofitne organizacije;
- prepozna nadarjene športnike in prilagaja delo njihovim posebnostim;
- vzpostavlja partnerski odnos z drugimi športnimi organizacijami in institucijami v športnem in poslovnem okolju.

### **4.3.3 Vodenje**

V fazi načrtovanja in organiziranja smo opredelili kako so viri med seboj povezani, medtem ko je v fazi vodenja te potrebno voditi. To je ključna naloga managerjev, ki morajo za dosego zelenega stanja biti sposobni vplivanja na zaposlene in jih pri delovnih nalogah tudi spodbujati. Pod skupno besedo vodenje zato uvrščamo celoten proces določanja dela, komuniciranja med različnimi nivoji v organizaciji, motiviranja sodelavcev in navsezadnje tudi doseganja skupnih ciljev. Od managerjev se zahtevajo temeljna znanja iz vedenjskih znanosti, izkušnje in veščine, zlasti pa razumevanje interesov, ki določajo vedenje ljudi (Šugman idr. 2006, 162–163). Adizes (1996) dopolnjuje, da vodenje pomeni demokracijo v odločanju in diktaturo v udejanjanju. Demokracija pomeni, da pri odločitvah sprejemamo in iščemo še druga mnenja, medtem ko pri udejanjanju nastopimo odločno in samostojno. Pri odločanju nam pomagajo sodelavci s posredovanimi podatki, na podlagi katerih se odločimo za korak dlje. Naša dejanja morajo biti funkcionalna in uspešna, kjer se kakovost odločitve kaže v kakovosti managementa.

Retar (2015, 86) dopolnjuje, da mora športni manager pri temeljni nalogi vodenja:

- obvladati in smiselno uporabljati različne načine spodbujanja sodelavcev;

- biti sposoben prevzemanja odgovornih funkcij;
- komunicirati s sodelavci;
- sodelovati s ključnimi udeleženci;
- vzpostavljati partnerske odnose z različnimi strokovnjaki na športnem področju;
- poznati, razumeti in upoštevati okvire delovanja športne organizacije;
- izkoriščati priložnosti za stalno strokovno izpopolnjevanje;
- seznanjati se z dosežki del, ki so pomembni za poklicno delovanje;
- biti usposobljen za sodelovanje v raziskovalnih projektih, namenjenih razvoju in izboljševanju kakovosti poklicnega dela.

Pri vodenju moramo biti pazljivi, ker je ravnanje z ljudmi v managementu občutljiva zadeva. Človek je sociološko bitje, ki se velikokrat odzove čustveno in malokrat razumno. Potrebno je izbrati najboljši stil vodenja, ki ustreza dani situaciji, nameni in uresničitvi cilja. Obstajajo trije osnovni načini; avtokratični, demokratični in liberalni; pri vseh pa je bistvena razlika v prisotnosti in količini upoštevanja odločitev iz nižjih ravni organizacije (Šugman idr. 2006, 164).

#### **4.3.4 Nadziranje**

Nadziranje lahko opredelimo kot aktivnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti o trenutnem stanju glede na želeno. S to nalogo poskušamo trenutno stanje usmeriti na pravo pot glede na načrt, saj se izvedba velikokrat ne ujema. Z nadziranjem teh nepravilnosti ugotovimo in poiščemo vzroke ter predlagamo ukrepe za uresničenje načrta (Hočevar in Jaklič 1999, povzeto po Šugman idr. 2006, 169). Kralj (2003, 454–462) dopolnjuje, da je nadziranje upravljalsko vodstvena aktivnost za obvladovanje procesa managementa, kjer se odpravljajo nepravilnosti in presojuje pravilnosti načrtovanja, izvajanja in izvedbe.

Športni manager (Retar 2015, 87):

- daje konstruktivno povratno informacijo in primerno obvešča vse deležnike o poslovnih rezultatih;
- je odprt za povratne informacije in nasvete v svojem poklicnem okolju;
- je sposoben analizirati dobre in šibke strani svojega vodstvenega dela;
- razume in se zavzema za uresničevanje poslovnih ciljev;
- je sposoben kritičnosti in samokritičnosti;
- razume etične in strokovne obveznosti športnega managerja.

Zgornje trditve dopolnjuje Twineyo Kamugisha (2017), ki poleg splošnih značilnosti poudarja pomen obvladovanja rizičnih odločitev, ki se zaradi današnjih hitrih sprememb v gospodarskem okolju veliko bolj in hitreje pojavljajo kot pa pred dvajsetimi leti, kjer je sledenje pravilom bilo obvezno.

#### 4.4 Lastnosti športnega managerja

Športni manager ima enake lastnosti kot manager v gospodarstvu. V literaturi prevladujejo teoretiki, ki zagovarjajo prepričanje, da se manager ne rodi, ampak nastane. Za dobrega managerja so potrebne zgolj veščine, ki se jih pridobi z učenjem in prakso. Obstajajo pa tudi tisti avtorji, ki zagovarjajo prepričanje, da se manager rodi in privzgoji. Mnenja so, da dedne lastnosti določajo vodstveni potencial vsakega posameznika, medtem ko življenjske izkušnje, učenje in okoliščine pa določajo, v kakšni meri se bo posameznik razvil in izrabil managerski potencial (Del Fabro 2014, 41).

Dober manager je kompleksen pojav, kar potrjujejo različne študije, ki po primerjanju univerzalnih lastnosti kažejo na neskladnost rezultatov. Najbližje skupnih lastnostim, ki naredijo dobrega managerja, je s svojimi dolgoletnimi raziskavami prišel Mayer (2002, povzeto po Del Fabro 2014, 42):

- inteligenca v smislu hitrega in ustreznega reagiranja na spremembe, ki se kaže pri hkratnem opravljanju številnih aktivnostih;
- dominantnost, ki se odraža v težnji po nadvladi nad drugimi;
- ekstravertiranost, kjer se izpostavlja odprta komunikacija, medsebojno sodelovanje in čustvena izraznost;
- poštenost je tista lastnost managerja, ki pripomore k zaupanju sodelavcev. Lastnost managerja je tesno povezana z odgovornostjo za druge;
- zanesljivost, ki se nanaša in navezuje na izpolnjevanje obljub in dogovorov;
- ustvarjalnost;
- izraznost je dobrodošla pri različnih predstavitvah in na poslovnih pogajanjih;
- empatija omogoča globlji vpogled vase in je zato ključni element pri oblikovanju samopodobe;
- pozitivna samopodoba;
- odločnost;
- altruizem in filantropija, kjer manager ne zanemarija skrbi za druge in v ljudeh vzbuja občutek pomembnosti in potrebnosti.

## 5 NEPRIDOBITNE ŠPORTNE ORGANIZACIJE

Beseda organizacija izhaja iz grške besede *organon*, ki pomeni napravo za pridobivanje znanja (Merriam-Webster Dictionary b. l.). Kolar in Jurak (2014, 19) dopolnjujeta, da organizacijo opredelimo kot sestav (zgradba, množica, sistem) delov (ljudi, položajev), pri čemer ima vsak posameznik dodeljeno svojo funkcijo in ki so med seboj v razmerju zaradi stremenja k ciljem organizacije. V vsakdanji rabi se uporablja v treh oblikah:

- kot oznaka splošnega pojma za podjetja in druge združbe;
- kot tisto, kar združbo tvori;
- kot pomen organiziranja oz. vzpostavljanja organizacije.

Eden od osnovnih delitev organizacij je delitev na pridobitne in nepridobitne. Glavni namen pridobitnih organizacij je ustvarjanje vrednosti za lastnike organizacij. Nepridobitne organizacije pa se od pridobitnih razlikujejo v temeljnem cilju delovanja, saj letni dobiček usmerijo v svojo organizacijo in v uresničevanje svojega poslanstva (Kolar in Jurak 2014, 31). Športne organizacije štejejo med nepridobitne organizacije, ker so interesna združenja posameznikov, ki v njih pomembno delujejo in vplivajo (Kolar in Jurak 2014, 19–34).

### 5.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Pojem nepridobitno je eden tistih terminov, ki se pogosto uporablja. Opredelitev nepridobitnih organizacij izhaja iz opredelitve pridobitnih organizacij, kjer je osnovni smisel obstoja in delovanja individualni interes posameznika in maksimiranje dobička. V nepridobitnih organizacijah pa proces profitabilnosti sicer poteka, a to ni osnovni cilj delovanja. Individualni interes se nadgradi na družbeni interes organizacije kot skupnosti, ki deluje v družbeno koristne namene (Kolarič 2002, 29).

Pojem nepridobitna organizacija je v literaturi definirana preko dveh različnih področij, in sicer uporaba pojma temelji na dveh osnovnih vrstah organizacij. Tako tuji kot slovenski avtorji so med seboj skladni glede delitve na (Kolarič 2002, 31–32; Bauer idr. 2016):

- javne nepridobitne organizacije, ki služijo javnemu interesu;
- zasebne nepridobitne organizacije, ki lahko služijo zasebnemu interesu.

### 5.2 Opredelitev športnih organizacij

Pri opredelitvi športne organizacije se sklicujemo na splošno opredelitev organizacije z vključevanjem športne dejavnosti. Obstaja pet ključnih elementov za razumevanje športnih organizacij (Kolar in Jurak 2014, 19–34):

- so družbene enote;
- so vključene v športno industrijo;
- so ciljno usmerjeni sistemi;

- zavestno strukturirani sistemi;
- imajo jasen sistem meja organizacij.

Zanimive opredelitve je podal O'Beirne, ki je športne organizacije razdelil na dve vrsti in jim dodal ključne lastnosti.

Kuhinjska miza vsebuje (O'Beirne 2004, 203, povzeto po Lah 2007, 10):

- odsotnost srednje pisarne, plačanih kadrov in strateških načrtov;
- močna struktura okoli prostovoljstva;
- malo hierarhičnih ravni;
- procesi v športni organizaciji potekajo z malo formalnimi pravili.

Izvršna pisarna pa (O'Beirne 2004, 203, povzeto po Lah 2007, 10):

- močne strukture in sisteme;
- večje število profesionalnega kadra z opredeljenimi vlogami;
- obširni načrti, politike in programi;
- struktura odločanja je porazdeljena med profesionalni kader z omejenim vmešavanjem prostovoljcev.

### **5.3 Značilnosti športnih organizacij**

Manager se mora zaradi specifičnosti športne dejavnosti ukvarjati s funkcijami, ki ravno ne spadajo k splošnim opravilom managementa. Financiranje športnih organizacij ter kadrovska in organizacijska struktura imajo zaradi svoje kompleksnosti in specifičnosti drugačna pravila delovanja kot istoimenska področja v splošnem managementu.

#### **5.3.1 Financiranje športnih organizacij**

Brez udeležencev, ki uživajo v športni dejavnosti, ni materialnih učinkov športa, zato je z vidika ekonomije pomembno, da se ljudje ukvarjajo s športom. Med športnim udejstvovanjem udeleženci občutijo ugodje v povezavi z gibanjem, druženjem, gledanjem športnih dogodkov in tekmovalnostjo. Brez vrednot, ki se izražajo v občutkih ugodja ali neugodja, športna dejavnost ne bi imela udeležencev (Lah 2007, 18).

Kolar in Jurak (2014, 42–43) pojasnjujeta, da vsaka organizacija za svoje delovanje potrebuje sredstva, ki ustrezajo strateškim ciljem organizacije. Sredstva so lahko finančna, materialna in nematerialna. Pri nepridobitnih športnih organizacijah so za delovanje in dosego zastavljenih ciljev pomembnejša materialna (športni objekti) in nematerialna (prostovoljno delo) sredstva, finančna pa se pojavljajo v obliki članarin, donacij in prihodkov od lastne dejavnosti (vstopnine, prihodki iz tečajev in izobraževanj, medijske pravice ipd.). Šugman idr. (2006, 86) dopolnjujejo, da je financiranje športne dejavnosti odvisno od statusne oblike športne

organizacije, ki jih v grobem lahko razdelimo na zasebne in javne. Pri zasebnih virih poznamo financiranje:

- s prodajo storitev (sponzorstva, vstopnice, vadbine) in blaga (športna oprema);
- od članarin in donatorstva;
- dolžniško financiranje;
- lastniško financiranje;
- izvenbilančne oblike financiranja (finančni in operativni najem).

Pri javnih virih financiranja pa poznamo:

- proračune lokalnih skupnosti, v katerih ima športna organizacija svoj sedež;
- državni proračun, za katerega je pristojno ministrstvo za šport;
- sredstva iz iger na srečo;
- proračun Evropske unije.

Financiranje športnih organizacij je odvisno od programov, ki jih ta izvaja. Stabilno poslovanje organizacije dosežejo z načelom razpršenosti prihodkov, kajti odvisnost od ene vrste financiranja pomeni propad športne organizacije. Management nepridobitnih športnih organizacij mora torej za uspešno načrtovanje financiranja organizacije poznati vse značilnosti stalnega procesa oskrbe s prihodki, ki ga spremlja tudi negovanje odnosov z javnostmi, ozaveščanje družbenega okolja, vlaganje v športni objekt in organizacija športne prireditve (Kolar in Jurak 2014, 44).

Najbolj značilni viri prihodkov nepridobitnih športnih organizacij so (Kolar in Jurak 2014, 44–47):

- članarine;
- vadbine in tečajnine;
- najemnine;
- medijske pravice, vstopnice za športne prireditve, prodaja blaga na športnih prireditvah;
- sponzoriranje;
- občinski proračuni;
- državni proračun;
- fundacija za šport;
- strukturni in socialni skladi Evropske unije;
- finančni najem;
- krediti;
- donatorstvo.

### **5.3.2 Kadrovska struktura športnih organizacij**

Značilnost kadrovske strukture predstavljajo človeški viri, ki so v športnih organizacijah poimenovani kot športni delavci. S človeškimi viri opredelimo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, organiziranost, navezanost na skupino in pripravljenost za sodelovanje. To so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju in odločanju za doseg osebni in organizacijskih ciljev (Možina 1998, povzeto po Žbogar 2012, 16). Človeške vire pa je potrebno konstantno nadzirati in načrtovati. Načrtovanje kadrov je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije in individualnih posameznikov. Načrtovanje kadrov poteka preko osnovnega modela (Armstrong 1993, povzeto po Florjančič in Vukovič 1998):

- pridobivanja;
- ohranjanja;
- motiviranja;
- razvijanja.

Največje razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami se odražajo ravno v kadrovski strukturi. Do nedavnega je veljalo, da lahko športno organizacijo vodijo slabše usposobljeni kadri, sedaj pa zaradi kompleksnosti področja športa temu ni več tako. Športni managerji naj bi bili vsestranski specialisti. Njihova naloga je vsak dan bolj zahtevna zaradi hitrih sprememb v športni industriji, zato morajo biti njihova izobraževanja čim širša in bolj poglobljena. Za delo v športni dejavnosti so potrebni sodelavci, ki imajo široko znanje, razvite socialne sposobnosti, so čustveno stabilni in ki jih pri delu spodbujajo nedenarni socialni motivi. Zaposleni v športnih organizacijah se morajo zavedati, da so te nepridobitne, kar velikokrat pomeni prostovoljno opravljanje dela (Drucker 1997, 143–144; Hrovatin 2002, 95, povzeto po Lah 2007, 26).

### **5.3.3 Organizacijska struktura športnih organizacij**

Ljudje med seboj komunicirajo in s tem ustvarjajo medsebojne odnose ter vplivajo drug na drugega. Vsa človeška razmerja pa povezujejo ljudi v združbo, kjer so člani med seboj povezani z mnogimi drugimi ljudmi. Združbo, mrežo ali sestav razmerij med člani imenujemo organizacijska struktura. Vloge ali funkcije, ki jih imajo ljudje v organizaciji, so odsev teh razmerij, zato lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestav vlog (Kolar in Jurak 2014, 26).

Organizacija zagotavlja smotrnost delovanja, zato je potrebno vzpostaviti njeno strukturo in procese. Temu vzpostavljanju pravimo projektiranje, planiranje, oblikovanje ali organiziranje. Organiziranje pomeni predvsem vzpostavljanje razmerij in struktur (Kolar in Jurak 2014, 27–28):

- tehničnih razmerij, kjer gre za razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavine in dodelitev teh v izvedbo različnim ljudem;
- komunikacijskih razmerij, kjer je komuniciranje proces oddajanja in sprejemanja sporočil, pri katerem gre za izmenjavanje in razumevanje podatkov;
- motivacijskih razmerij, ki so razmerja potreb in ciljev dveh oseb. Motiv je razlog za delovanje, ki se poraja v človeku;
- avtoritativnih (hierarhičnih) razmerij, kjer se na podlagi avtoritete vzpostavijo razmerja med funkcijami.

Našteta razmerja so med seboj odvisna in jih s skupno besedo imenujemo organizacijska struktura. Kavčič (1991, 177) dopolnjuje, da je organizacijska struktura »načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje.« Načrtovanje je sestavljanje organizacije, načrt pa rezultat tega sestavljanja, ki vsebuje strukturo in procese odločanja, moči, nadziranja, načrtovanja in formalnega vedenja. Organizacijska struktura je eno izmed pomembnih področij delovanja športne organizacije, ki je odvisna od situacijskih spremenljivk. Te odločajo o tem, katera organizacijska struktura je za športno organizacijo ustrezna in bo omogočala doseganje zastavljenih ciljev (Jalovec 2010, 13).

Pri organiziranju in oblikovanju organizacijskih struktur je potrebno upoštevati (Rozman 2001, 141; Ivanko 2002, 415–416, povzeto po Jalovec 2010, 13):

- centralizacijo, kjer se aktivnosti odvijajo na enem mestu;
- decentralizacijo, kjer se aktivnosti opravljajo na večih mestih;
- specializacijo, ki opredeljuje in dodeljuje specifične naloge usposobljenim skupinam;
- standardizacijo, kjer se organizacijski postopki in delo opravljajo na enoten način;
- koordinacijo, kjer se povezujejo in usklajujejo vsi procesi v organizaciji;
- avtoriteto, ki je pravica vplivanja na druge zaposlene.

Glede na vsa načela oblikovanja in organiziranja razlikujemo več različnih tipov organizacijskih struktur. Kolar in Jurak (2014, 29) pojasnujeta, da med najbolj temeljnimi strukturami poznamo:

- enostavno;
- funkcijsko;
- decentralizirano;
- matrično.

Enostavna struktura je najbolj preprosta in tudi najbolj pogosta različica organizacijskih struktur. Lastnik podjetja je velikokrat manager, ki je glavna oseba v organizaciji, sprejema vse pomembnejše odločitve in prevzema upravljanje večine dela. V takšni organizacijski strukturi zaposleni opravljajo specifična dela, organizacijskih enot je zelo malo, struktura pa je fleksibilna in neformalna. Funkcijska organiziranost je en korak dalje k večji kompleksnosti, ki se oblikuje z rastjo organizacije. Osnovna značilnost je oblikovanje druge hierarhične ravni in



dodeljevanje nalog in funkcij (kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna, finančna ipd.). Za razliko od enostavne strukture, ta vsebuje manjšo fleksibilnost zaradi večje specializacije in formalizacije poslovanja. Decentralizirana organizacijska struktura se razvije zaradi odprave pomanjkljivosti in težav funkcijske organizacijske strukture, kjer se z rastjo podjetja in proizvodnih programov izoblikujejo težave pri alokaciji resursov in pomanjkanju časa managerjev. Ta temelji na zahtevi, da morajo biti funkcije organizirane na nivojih proizvodnega programa, kar pomeni, da ustvarjamo mala podjetja znotraj enega velikega. Načelo, ki ga je potrebno upoštevati, je avtonomno decentralizirano odločanje ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Matrična organiziranost pa se lahko razdeli na produktno ali projektno, kar je odvisno od načina izvajanja poslovanja. Njena glavna značilnost je, da so oddelki hkrati odgovorni funkcijskemu in projektnemu ali produkcijskemu managerju. Matrična organizacijska struktura predstavlja ravnotežje med funkcijsko in decentralizirano strukturo, ki doseže uravnoteženost s tem, da na vertikalno strukturo položi horizontalno strukturo pristojnosti, komunikacije in vpliva (Jalovec 2010, 14–17).

## 6 ROKOMET V SLOVENIJI

Rokomet je ena od najbolj razširjenih in priljubljenih športnih iger tako v Sloveniji kot v svetu. Osnovni nosilci rokometne dejavnosti pri nas in v svetu so rokometni klubi, ki spadajo pod nepridobitne športne organizacije in se v Sloveniji združujejo v nacionalno rokometno zvezo Slovenije (Šibila 1999, 11–17). Klub je sinonim oz. tujka za društvo, ki se kot naziv ali termin v najširšem pomenu uporablja za poimenovanje vseh temeljnih organizacijskih oblik združevanja. To je organizacijska oblika, v kateri ljudje udeležujejo športno dejavnost zaradi vpliva na preoblikovanje svojega osebnostnega stanja ali v kateri ljudje nudijo storitve (Šugman 1998, 38).

Pod okriljem Rokometne zveze Slovenije tekmujejo moški in ženski klubi, njihova primarna dejavnost pa je vrhunski rokometni šport. Moška populacija je zaradi številčnosti klubov in igralcev razdeljena na tri lige, kjer prva liga nosi naziv generalnega sponzorja, preostali dve sta rangirani nižje (1. B in 2. B liga). Ženska populacija pa je razdeljena na dve lige, ki se razlikujeta v nivoju tekmovanja in sta poimenovani 1. A in 1. B liga. Cilj oz. namen tako moškega kot ženskega rokometna je v Sloveniji vrhunski rezultat in uspešnost. Zaradi takšne miselne naravnosti je država dosegla veliko prepoznavnosti, priljubljenost panoge rokometna pa je v Sloveniji napredovala.

### 6.1 Zgodovina rokometna v Sloveniji

Rokomet kot moštvena igra se v svetu pojavlja že v času Rimljanov, kjer so moški in ženske igrali t. i. *expulsim ludere* ali rokomet, pri katerem pravila niso bila zapisana, potrebovali pa so samo steno, v katero so odbijali predmet okrogle oblike. Zapisi o rokometni igri se pojavljajo tudi v času srednjega veka v Franciji, obstajajo pa tudi zapisi na Grenlandiji pri Inuitih. Prvi zametki pravega rokometna, kot ga poznamo danes, pa segajo nazaj v leto 1900, kjer so Danci, Čehi, Nemci in Ukrajinci prvi zapisali pravila klasične igre in osnovali začetke tekmovanja v športni panogi (Cudon 1980).

V Sloveniji se je rokomet razvil krepko po drugi svetovni vojni, kajti pred tem je bil malo poznan in nerazširjen. Prve zametke rokometna pri nas so osnovali Nemci, ki so v Ljubljani, Mariboru in drugod osnovali nekaj rokometnih moštev, v katerem pa sprva Slovenci še niso sodelovali. Slovenija je v Ljubljani svojo prvo moško rokometno ekipo dobila šele leta 1948, žensko ekipo pa v Mariboru leto kasneje. Rokomet je doživel razvoj z ustanovitvijo Rokometne zveze Slovenije leta 1950, hkrati pa so se pojavila tudi rokometna središča v Celju, Velenju, Brežicah, Črnomlju in Kopru. Nekaj let kasneje je bil zaradi uspehov rokometnih moštev in priljubljenosti panoge izdelan načrt nadaljnjega razvoja slovenskega rokometna s postavljenimi organizacijskimi temelji in natančno shemo tekmovanj. Rokomet je kasneje pritegnil vedno večje število privržencev, kjer je leta 1975 bilo v Sloveniji registriranih že več kot 100 moških in ženskih klubov (Rokometna Zveza Slovenije b. l.).

## 6.2 Uspehi rokometna v Sloveniji

Rokomet je v bivši Jugoslaviji igral pomembno vlogo, kjer je veliko število najuspešnejših rokometnih klubov prihajalo iz Slovenije. Leta 1949 so prvo republiško prvenstvo v velikem rokometu v konkurenci šestih ekip osvojili Celjani, v sezoni 1952/53 pa je bilo odigrano prvo republiško prvenstvo v malem rokometu (predhodnik današnjega), kjer je prvi naslov v moški in ženski konkurenci osvojila ljubljanska Svoboda. Prvi večji uspeh v takratni prvi zvezni ligi Jugoslavije je za slovenski rokomet dosegel ljubljanski Slovan, ki je v sezoni 1979/80 osvojil naslov državnega prvaka Jugoslavije in zaigral v finalu evropskega pokala državnih prvakov (Rokometna Zveza Slovenije b. l.).

Slovenski rokometni uspehi so nato zamrli vse do osamosvojitve Slovenije leta 1991, kjer je država v sklopu Rokometne zveze Slovenije že naslednje leto postala enakopravni član EHF in IHF. Prvi zabeleženi rokometni uspehi v samostojni državi Sloveniji so bili v sezoni 1991/92 s prvim državnim prvenstvom in državnimi prvaki Celje Pivovarna Laško in državnimi prvakinjami Belinka Olimpija (Rokometna Zveza Slovenije b. l.).

Največji mednarodni uspehi (Rokometna Zveza Slovenije b. l.):

- moška reprezentanca z bronom na Sredozemskih igrah 1993, srebrna medalja na evropskem prvenstvu leta 2004 v Sloveniji in bron na svetovnem prvenstvu v Franciji 2017;
- ženska reprezentanca z bronom na Sredozemskih igrah leta 1997;
- moški klubi, kjer je Celje Pivovarna Laško zabeležilo prvo mesto v ligi prvakov v sezoni 2003/04;
- ženski klubi, kjer je Robit Olimpija postal zmagovalec pokala EHF 1996/97 in Krim Mercator, ki je postal zmagovalec lige prakinj v sezonah 2000/01 in 2002/2003.

## 6.3 Ženske rokometne športne organizacije v Sloveniji

Ženske rokometne športne organizacije so razdeljene na dve ligi, ki skupaj štejeta osemnajst registriranih klubov za tekmovalno sezono 2016/2017. V primerjavi z moškimi predstavniki, ki jih je v skupnem številu kar osemintrideset in so razdeljeni med tri rokometne lige, je zaznati občutno podrejenost ženskih rokometnih klubov, kar različni avtorji v svoji literaturi pripisujejo neustreznemu delovanju klubov in neustrezni organiziranosti. Položaj vrhunskih ženskih igralk, ki so vključene v rokomet, je zaradi majhnega števila potencialnih klubov nezadovoljiv. Domače igralko v slovenskih rokometnih klubih niso dobrodošle, ker je v klubskih politikah zaznati osredotočanje na tuje igralko, v zadnjih letih pa je padla tudi kakovost dela z mlajšimi starostnimi kategorijami (Bon in Čuk 2006, 6).

## 6.4 Ženski rokometni klub Velenje

Zametki ženskega rokometnega kluba v Velenju segajo v leto 1966, ko je na osnovni šoli Gustava Šiliha športna pedagoginja Metka Pocajt izbrala nekaj učenk in jih skupaj z Vladom Pocajtom začela uvajati v rokometno igro. V prvi polovici leta 1969 je iz gimnazijske ženske rokometne ekipe nastal Ženski rokometni klub Gorenje Velenje, leta 1974 pa se je zaradi prekinitve sodelovanja z generalnim sponzorjem Gorenjem preimenoval v Ženski rokometni klub Velenje. V samostojni Sloveniji v sezoni 1991/92 so se rokometniške Velenjke uvrstile na tretje mesto in predstavljale elito ženskega rokometna, ki je bila v tistem času odgovorna za razvoj in rast športne panoge. Tekom let je rokometni klub menjeval svoja imena (ŽRK Lir Velenje, ŽRK Gorenje Velenje, ŽRK Vegrad Velenje, ŽRK Veplas Velenje), vseskozi pa so ga pestile močne finančne težave, a so kljub temu uspeli konkurirati močnejšim klubom. Največji uspeh v samostojni Sloveniji je velenjska ekipa doživela v sezoni 1995/96, ko so prvenstvo zaključile na 2. mestu, v končnici prvenstva pa so bile tretje (za Krim Electo in Robit Olimpijo). S svojim dosežkom so se uvrstile v evropsko tekmovanje za pokal mest, tako da je bila sezona 1996/97 za Ženski rokometni klub Velenje prva evropska sezona (Ženski rokometni klub Velenje b. l. a). Po tej sezoni pa so se pričeli finančni padci, igralke so odhajale, mlajših ekip in kadra pa ni bilo na pretek. Klub se je znašel pred resnimi težavami, prav tako pa so pojenjali tudi uspehi (Čuk 2000, 49–50).

Ženski rokometni klub deluje še danes in je klub z bogato petdesetletno tradicijo. Dolgo časa so bile rokometniške Velenjke edine predstavnice športnih ekip v Mestni občini Velenje, nato pa so se jim pridružile nogometniške iz kluba Rudar Škale. Klub žene vizija, zagrizenost in želja po nenehnem napredku na vseh področjih, njihov cilj pa je igrati atraktiven in dinamičen rokomet, ki bo v njihove vrste privabil več mlajših deklic. Stremijo k ustvarjanju dobrega imena in prepoznavnosti v slovenskem in domačem okolju, kjer je njihov moto (Ženski rokometni klub Velenje b. l. b): »Rokomet je v Velenju res doma!«

## **7 RAZISKAVA MANAGEMENTA ŽENSKEGA ROKOMETNEGA KLUBA VELENJE**

Zgodovina športa je bolj bogata kot katerakoli druga človekova dejavnost, zato ni presenetljivo dejstvo, da ima šport velik vpliv na socialne, kulturne, zdravstvene in psihološke sfere človeškega obstoja, privlačnost pa je tako velika, da številne organizacije, klubi, ekipe in posamezniki stremijo k čim večji udeležbi v športu. Ena izmed značilnosti športa je, da je ta zelo socialno-kulturno naravnano, ki ustvarja edinstvene in posebne situacije, ki managerjem predstavljajo izziv. Problemi se pojavljajo v iskanju novih trgov, potrošnikov in sponzorjev ter v grajenju globalne baze navijačev, ki bodo s svojo lojalnostjo, identifikacijo in naklonjenostjo pomagali pri premagovanju ovir. Potreba po managerjih je zato razumna (Chadwick 2009), področje športnega managementa pa predstavlja osrednji raziskovalni problem. Osredotočili smo se na športno panogo roket, ki je eden izmed bolj obiskanih in priljubljenih športov v Sloveniji, ima kot športna panoga veliko tržnega potenciala, a je v primerjavi z nogometom precej slabše raziskan. Problematično področje športnega managementa se malenkost bolj odraža med predstavnicami nežnejšega spola, prav tako pa v zadnjih letih uspehi slovenske ženske članske reprezentance in ženskih roketnih klubov stagnirajo in celo upadajo, vzroke za to pa je potrebno iskati na več različnih področjih. Splošna ocena je, da je veliko rezerve v organiziranosti in delovanju klubov, za kar pa je v prvi vrsti odgovoren management (Pohleven 2009, 21).

### **7.1 Opis vzorca**

Ženski roketni klub Velenje ima v svoji organizacijski strukturi naveden upravni odbor, ki ga sestavljajo trije člani, nadzorni odbor, ki ga sestavljajo trije člani, štiri strokovne delavce, dva vaditelja mini roketa in štiri zapisnikarje na roketnih tekmah. Izmed vseh omenjenih smo v raziskavo vključili neslučajnostni namenski vzorec sedmih predstavnikov zaradi dolgoletne zavezanosti in poznavanja raziskovalnega problema. Na povabilo intervjuja se jih je odzvalo pet. Potrebno je omeniti, da so v vseh nivojih večinoma isti člani kluba, ker je v Ženskem roketnem klubu Velenje veliko pomanjkanje ljudi. Tako so npr. v upravnem odboru navedeni trije člani, ki so hkrati strokovni delavci in obratno.

Intervjuvanci so:

- intervjuvanec 1 (dolgoletna članica Ženskega roketnega kluba Velenje, zastopnica in predsednica kluba, dolgoletne izkušnje tako na igralskem kot trenerskem področju, znanje s področja ekonomije);
- intervjuvanec 2 (dolgoletna članica Ženskega roketnega kluba Velenje, zelo dobre izkušnje na igralskem in trenerskem področju, trenerka članske ekipe, članica upravnega odbora);

- intervjuvanec 3 (član upravnega odbora, dolgoletni športni delavec, selektor kadetske reprezentance Slovenije, strokovnjak na trenerskem področju, trener kadetske ekipe v Ženskem rokometnem klubu Velenje, dolgoletne izkušnje z delom v državnih selekcijah);
- intervjuvanec 4 (član nadzornega odbora Ženskega rokometnega kluba Velenje in strokovnjak z dolgoletnimi izkušnjami v gospodarstvu);
- intervjuvanec 5 (trener moške mlajše ekipe v Rokometnem klubu Gorenje Velenje, dolgoletne trenerske izkušnje in strokovni delavec Ženskega rokometnega kluba Velenje).

Z intervjuvanci smo se sestali osebno v prostorih Ženskega rokometnega kluba v juliju in avgustu 2017, v času začetka sezone rokometna.

## 7.2 Zbiranje podatkov

V magistrski nalogi smo se odločili za način zbiranja podatkov preko študije primera in uporabe poglobljenega polstrukturiranega intervjuja kot ga opisujejo Easterby Smith, Thorpe in Lowe (2005, 85–130).

Intervju je eden izmed najbolj uporabljenih načinov zbiranja podatkov, kjer je najpogostejša delitev glede na strukturiranost (Kordeš in Smrdu 2015). Izhaja iz socialno-konstrukcionistične perspektive (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 120).

Zaradi načina zbiranja podatkov smo uporabili intervju, ki je sestavljen iz dveh delov:

- prvi del (splošni demografski podatki);
- drugi del (vsebinska področja managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje).

Vprašanja so odprtega tipa in sledijo določenemu predhodnemu okviru. Uporabili smo jih za preiskovanje problematičnega področja managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje. Intervju je vseboval spremni govor, v katerem smo razjasnili namen in cilje raziskave, podali vsa potrebna navodila in zagotovili anonimnost. Intervjuja zaradi zagotavljanja sproščenega ozračja in iskrenosti nismo snemali, vendar smo med intervjuvanjem uporabili tehniko beleženja podatkov. Pridobljene podatke smo preverili s primerjanjem primarnih in sekundarnih podatkov, kjer smo poskušali izluščiti bistvo ter z metodo triangulacije, kjer smo v Ženskem rokometnem klubu Velenje osnovali tri skupine, a pri tem uporabili eno metodo. Tri skupine so sestavljali:

- upravni odbor;
- nadzorni odbor;
- skupina strokovnih sodelavcev.

### 7.3 Metodologija

V empiričnem delu smo izvedli in izpeljali raziskavo, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi. Pridobljeno gradivo je obdelano in analizirano na beseden način brez uporabe merskih postopkov (Easterby Smith, Thorpe in Lowe 2005, 85–130). Analizo vsebine smo povzeli po knjigi avtorjev Glaser in Strauss (1967) in Kordeš in Smrdu (2015), ki poudarjajo pomembnost uporabe utemeljene oz. poskusne teorije, sam postopek analize teksta pa je najbolj uveljavljen. Preko različnih korakov analize vsebine smo združili različne podatke, ki so zaradi enormne mase preveliki za enostavno obdelavo (Kordeš in Smrdu 2015).

Študijo primera smo se odločili izvesti s šestimi koraki:

- urejanje gradiva;
- določitev enot kodiranja;
- odprto kodiranje;
- zbiranje povezanih pojmov v kategorije;
- odnosno kodiranje;
- oblikovanje končne teoretične formulacije oz. poskusne teorije.

Urejanje gradiva sestoji iz izbire delov teksta, ki smo ga analizirali in ovrednotili kot pomembnega. Tekst smo s pomočjo kodiranja razbili na posamezne enote oz. pojme. Odprto kodiranje torej sestoji iz prostega opisovanja pojmov, ki so za analizo relevantni. S primerjavo teh pojmov smo določili tiste, ki se nanašajo na točno določen pojav oz. področje raziskovanja in jih združili v kategorije. Odnosno kodiranje in oblikovanje končne formulacije je končni proces predstavljene analize vsebine, kjer smo skušali odkrite odnose med kategorijami povezati v smiselno strukturo ter jo čim bolj jasno in temeljito opredeliti. Poskusna teorija je nastala na empirični osnovi, je kontekstualno vezana, kar pomeni, da ne velja za splošno teorijo in predstavlja značilnosti zbranih podatkov (Kordeš in Smrdu 2015).

Celotno kodiranje se nanaša na dve raziskovalni vprašanji:

- Kakšno je obstoječe stanje športnega managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje?
- Kateri so ključni problemi managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje?

### 7.4 Analiza raziskave Ženskega rokometnega kluba Velenje

Značilnost kvalitativne raziskave je, da rezultati temeljijo na raziskovalčevi subjektivni presoji (Roblek 2009). Pri tem je večkrat omenjena težava posploševanja podatkov, kar pomeni, da podatke, pridobljene na enem primeru, ne moremo posploševati (Myers 2009). Pri uporabi te se »ne odpovemo teoretiziranju, naj bo še tako nezanesljivo, in se ne prepustimo zgolj metodološko mehničnemu ugotavljanju izoliranih dejstev« (Roblek 2009, 54). Pridobljene

podatke pri kvalitativni analizi obdelamo in analiziramo na beseden način, brez uporabe merskih postopkov (Easterby Smith, Thorpe in Lowe 2007, 85-130).

Analizo raziskave smo opravili v skladu z avtorjem Creswellom, ki pojasnjuje, da so glavne značilnosti kvalitativne raziskave naslednje (Creswell 2002, povzeto po Kordeš in Smrdu 2015):

- analiza in kodiranje podatkov, pomembnih za opis in razumevanje teme;
- interpretacija pomena podatkov na osnovi osebne refleksije in preteklih raziskav;
- zaključno poročilo, ki vključuje razmislek o osebni pristranskosti in fleksibilni strukturi.

Pri interpretaciji smo najprej poiskali odnose, pravila, oblike in razlage, nato pa vsak korak ustrezno dokumentirali. Priporočila smo podali na koncu magistrskega dela, kjer smo predstavili ugotovitve omenjene raziskave (Kordeš in Smrdu 2015).

#### **7.4.1 Odprto kodiranje**

Odgovore na vprašanja smo razvrstili v preglednice, ki omogočajo boljši in pregleden prikaz zbranih podatkov. Na levi strani tabele se nahajajo identična vprašanja in odgovori kot so navedeni v intervjujih. Odgovori intervjuvancev si sledijo po zaporedju. Na desni strani tabele pa so navedeni pojmi, ki se nanašajo na pridobljene podatke. V preglednici 1 smo pojme opredelili po preučevanju odgovorov. Kodirali smo tako, da smo v odgovorih iskali besede ali besedne zveze, ki so se ponavljale. Izjavam v intervjujih smo pripisovali pojme, ki so nam v tistem trenutku prišli na misel. Ti pojmi so bolj ali manj uporabni za kasnejšo gradnjo teorije, kar smo nato preverili spotoma pri zbiranju povezanih pojmov v kategorije.

Odprto kodiranje se nahaja v prilogi magistrske naloge (Preglednica 1).

#### **7.4.2 Zbiranje povezanih pojmov v kategorije**

Iz pridobljenih pojmov odprtega kodiranja smo izbrali povezane pojme, ki se eksplicitno navezujejo na odgovore in raziskovalna vprašanja. Povezane pojme smo zapisali na levo stran preglednice pod dva raziskovalna vprašanja. Po medsebojni primerjavi povezanih pojmov smo jih vključili v širše kategorije, ki smo jih uvrstili na desno stran preglednice 2.



## Preglednica 2: Zbiranje povezanih pojmov v kategorije

POVEZANI POJMI	KATEGORIJE
<p>Raziskovalno vprašanje: Kakšno je obstoječe stanje športnega managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje?</p> <p>Povezani pojmi: enkrat letno dogovorno snovanje politike in presoja učinkovitosti ter uspešnosti, zapisana vizija in cilji, brez glavnega sponzorja, sanacija dolga iz preteklih let, nizek proračun, brez pomoči Mestne občine Velenje, upravni odbor sestavljajo trenerji, nadzorni odbor starši, upravni odbor odloča o finančnih in organizacijskih segmentih, nadzorni odbor nadzira upravni odbor, statut in disciplinski pravilnik, demokratičen stil vodenja, funkcije brez vrednosti, funkcije brez pristojnosti, funkcije brez odgovornosti, brez hierarhije, odprta komunikacija, brez posebnih procesov in pravil, brez managementa, prostovoljno opravljanje dela, opravljanje več funkcij hkrati, strokovni sodelavci opravljajo naloge managementa, brez znanja.</p>	<p>Organizacijska struktura, kadrovska struktura, finančna sredstva, politika ŽRK Velenje.</p>

POVEZANI POJMI	KATEGORIJE
<p>Raziskovalno vprašanje: Kateri so ključni problemi managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje?</p> <p>Povezani pojmi: brez posebne vizije, neskladje večih vizij, premalo rednih sej, slabi rezultati članske ekipe, neustrezno snovanje politike, enkrat letno določanje ciljev, slabo snovanje politike kluba, brez snovanja dela, slaba ter neučinkovita presoja uspešnosti in učinkovitosti, brez glavnega sponzorja, dolga iz preteklih let, prenizek proračun, brez pomoči Mestne občine Velenje, upravni odbor prevzeli trenerji, nadzorni odbor prevzeli starši, funkcijska struktura samo zapisana, vodenje porazdeljeno med člane, vodenje po dogovoru, funkcije brez vrednosti, funkcije brez pristojnosti in odgovornosti, brez hierarhije, brez posebnih procesov in pravil, brez trdnih temeljev, managementa ni oz. je neustrezen, vodenje kluba prevzeli trenerji, breme vodenja kluba na strokovnih delavcih, ena oseba opravlja več funkcij, brez sekretarja, brez izvršnega odbora, brez znanja.</p>	<p>Organizacijski problemi, finančni problemi, kadrovski problemi, problemi politike ŽRK Velenje.</p>

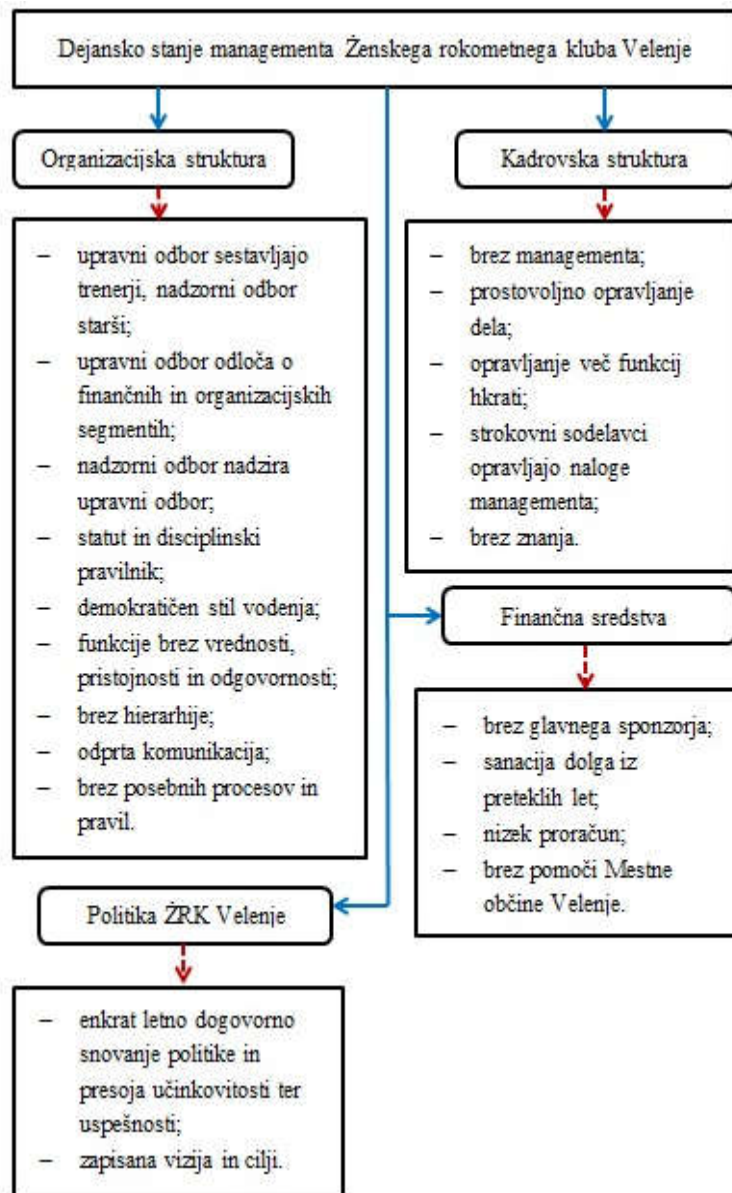
### 7.4.3 Odnosno kodiranje

Pri odnosnem kodiranju smo uporabili model paradigme kodiranja, kjer smo s pomočjo vzpostavljanja povezav kategorije hierarhično uredili. Bistvo modela predstavljajo trije elementi, in sicer raziskovalna vprašanja, kategorije in povezani pojmi, ki se nanašajo na raziskovalni problem (Kordeš in Smrdu 2015).

Prvi element predstavlja raziskovalno vprašanje »*Kakšno je dejansko stanje managementa Ženskega rokometnega kluba Velenje?*« in se nahaja v Sliki 2. Odnosi med raziskovalnim vprašanjem in naslednjim elementom, ki ga predstavljajo štiri kategorije (kadrovska struktura, organizacijska struktura, finančna sredstva in politika Ženskega rokometnega kluba Velenje) so označeni z modrimi neprekinjenimi puščicami in predstavljajo hierarhičnost ter medsebojno povezanost. Tretji element predstavljajo povezani pojmi, ki so opredeljeni za vsako izmed štirih kategorij, se ločeno navezujejo na raziskovalno vprašanje in pojasnjujejo povezanost z prekinjenimi rdečimi puščicami.

V Sliki 3 je prvi element raziskovalno vprašanje »*Kateri so ključni problemi Ženskega rokometnega kluba Velenje?*«, ki je medsebojno povezan z naslednjim elementom modela paradigme kodiranja, in sicer s štirimi osnovanimi kategorijami (organizacijski problemi, kadrovske problemi, finančni problemi in problemi politike Ženskega rokometnega kluba Velenje). Medsebojni odnosi med tema dvema elementoma so predstavljeni z neprekinjenimi modrimi puščicami in pojasnjujejo hierarhičnost. Tretji element se nanaša na povezane pojme, ki so opredeljeni za vsako izmed štirih kategorij in se ločeno navezujejo na raziskovalno vprašanje, odnose pa smo predstavili s prekinjenimi rdečimi puščicami.

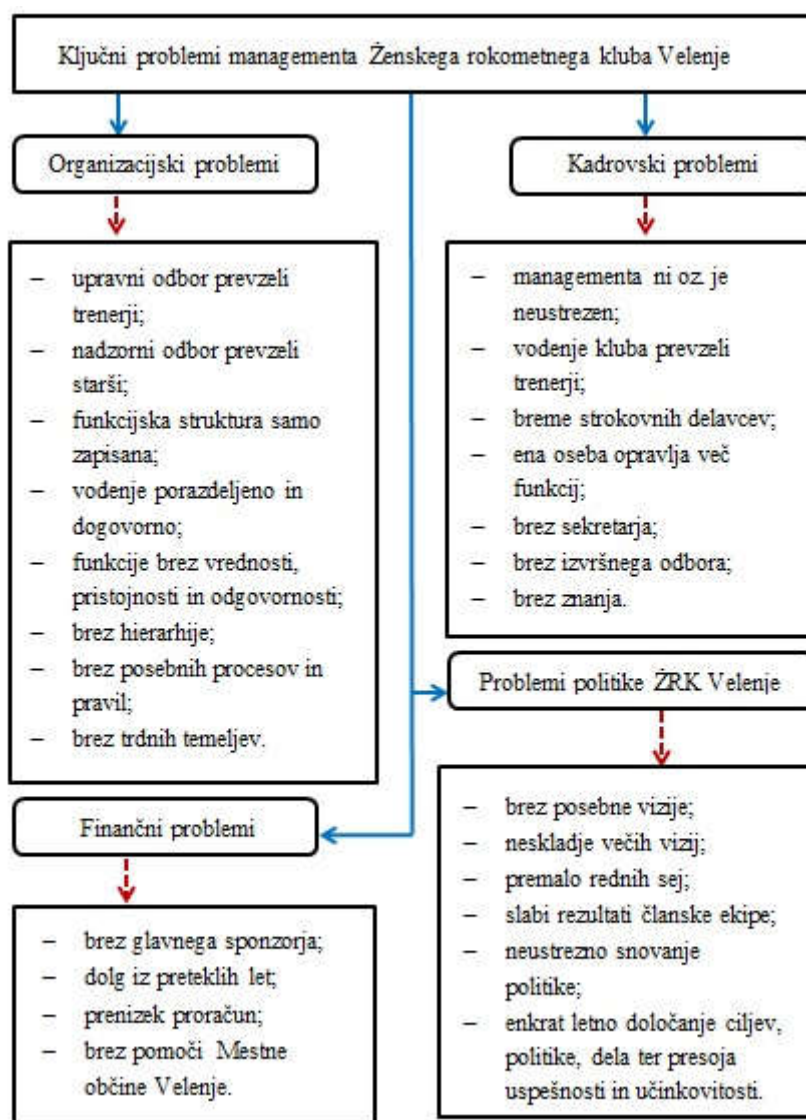
Raziskovalna vprašanja sta med seboj ločena in opisana v Sliki 2 in Sliki 3, a predstavljata medsebojno povezanost.



**Slika 2: Model paradigme kodiranja (dejansko stanje managementa)**

Slika 2 predstavlja model paradigme kodiranja, ki se nanaša na prvo raziskovalno vprašanje »Kakšno je obstoječe stanje športnega managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje?«. Organizacijska kultura predstavlja prvo širšo kategorijo, ki smo jo pridobili iz kodiranja in povezovanja pojmov v prejšnjih točkah. Kategorijo smo osnovali na pojmih, ki se navezujejo na upravni in nadzorni odbor, statut in pravila ženskega rokometnega kluba Velenje ter na stil vodenja vključujoč hierarhijo, pristojnosti in odgovornosti ter komunikacijo. Kadrovska struktura je po pomembnosti takoj za prvo zgoraj omenjeno kategorijo, pod katero smo uvrstili management, prostovoljstvo, člane strokovnega vodstva, opravljanje večih funkcij hkrati in znanje. Pojem strokovnih sodelavcev se je v kategorijo kadrovska struktura uvrstil, ker to delovno mesto opravljajo štirje člani, med katerimi so trije v upravnem odboru, zato vključevanje upravnega odbora ni bilo smiselno. Tretjo širšo kategorijo predstavljajo finančna sredstva, kjer je potrebno omeniti, da ženski rokometni klub nima glavnega sponzorja in se

vrsto let poskuša rešiti iz dolga. Politika kluba pa predstavlja dva povezana pojma, in sicer dogovorno snovanje politike in zapisana vizija ter cilji.



**Slika 3: Model paradigme kodiranja (ključni problemi managementa)**

Slika 3 predstavlja model paradigme kodiranja, ki se nanaša na drugo raziskovalno vprašanje »Kateri so ključni problemi managementa v Ženskem roketnem klubu Velenje?«. V tej točki so širše kategorije podobne kot v prejšnji, kar je posledica tega, da je dejansko stanje Ženskega roketnega kluba Velenje ključni problem. Omenjena povezava med raziskovalnimi vprašanji je zato več kot očitna. V prvi kategoriji smo pod organizacijske probleme navedli povezane pojme upravnega in nadzornega odbora, ki so jih prevzeli trenerji in starši, funkcijske strukture, kjer so funkcije brez vrednosti in stila vodenja brez hierarhije, trdnih temeljev in pravil. V kategorijo kadrovske strukture smo uvrstili neustrezen in nekompetenten management, breme strokovnih sodelavcev, opravljanje večih funkcij hkrati in pomanjkanje sekretarja, izvršnega odbora ter znanja. V tretjo kategorijo spadajo problemi politike kluba, kjer

je ta brez enotne vizije, brez rednih sej, klub neustrezno snuje politiko, cilje določa in presoja enkrat letno, hkrati pa članska ekipa dosega slabe rezultate. Zadnja širša kategorija predstavlja finančne probleme, povezani pojmi pa se navezujejo na pomanjkanje glavnega sponzorja, dolg, prenizek proračun in pomanjkanje pomoči Mestne občine Velenje.

## **7.5 Oblikovanje poskusne teorije**

V uvodnem delu smo oblikovali dve raziskovalni vprašanji, ki sta bili vodili naše raziskave managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje. Po pridobljenih in analiziranih podatkih je dejansko stanje nezadovoljivo, ključni problemi pa izhajajo iz težke finančne situacije kluba, neustrezne organizacijske in kadrovske strukture ter neprilagodljivosti.

### ***7.5.1 Dejansko stanje managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje***

V ženskem rokometnem klubu nekakšna organizacijska struktura obstaja, vendar je minimalna oz. obstaja zaradi zakonsko določenih pravil. Tehnična razmerja obstajajo, vendar so slabše opredeljena in vključujejo razmerja med upravnim ter nadzornim odborom. Člani se smatrajo kot strokovni delavci, vendar so vsi v vsaj enem odboru. Upravni odbor je zadolžen za finančen in organizacijski segment, nadzorni odbor pa ima nalogo nadziranja uspešnosti in učinkovitosti upravnega odbora (Ženski rokometni klub Velenje 2015). Trdnih in zapisanih komunikacijskih razmerij ni, za izmenjavanje in razumevanje podatkov se posamezniki odločijo na sejah in skupščini, vse preostalo pa poteka po načinu pogovorov in sprotnega reševanja konfliktov. Motivacijskih razmerij ni, cilji se dejansko določajo optimalno, torej ne glede na kratkoročnost in dolgoročnost, ampak upoštevajoč finančni proračun za sezono in izvedljivost cilja. Motivacijskega faktorja v Ženskem rokometnem klubu ni oz. je zelo majhen. Nekakšno pomoč klub še dobi od staršev, a je zainteresiranost strokovnih delavcev, upravnih in nadzornih članov, še posebej pa Mestne občine Velenje, premalo, da bi klub lahko dosegel svojo veličino. Hierarhična razmerja so zapisana, med seboj se ločijo pristojnosti upravnega in nadzornega odbora, a so odgovornosti malce bolj zamegljene. Posledic neuspešnosti in učinkovitosti dejansko ni, ker za omenjena delovna mesta že v osnovi ni delavskega kadra, pa čeprav se nevestno izpolnjevanje zadolžitev uvršča pod disciplinsko kršitev v disciplinskem pravilniku kluba (Ženski rokometni klub Velenje 2017).

Managementa v Ženskem rokometnem klubu ni, vsa delovna mesta so prevzeli strokovni delavci (trenerji) in starši, ki so v večini primerov samo v nadzornem odboru. Osebe v upravnem odboru opravljajo več funkcij hkrati, večina pa nosi naziv trener rokometista. Predsednik je hkrati sekretar, trener, pomočnik trenerja in član upravnega odbora, ki skrbi za finančni segment (predvsem iskanje sponzorjev) in organizacijsko področje, kar sta najpomembnejši področji delovanja športnega kluba. Trenerji nosijo breme, ki izhaja iz pomanjkanja managementa, hkrati pa se ti morajo osredotočiti tudi na svoje ekipe, ki zaradi

preobremenjenosti dosegajo slabše rezultate. Celoten klub deluje preko prostovoljnega dela, člani nadzornega odbora pa navajajo tudi skromne nagrade. Razhajanja v tem kakšen management obstaja in ali je potrebna vpeljava managementa, so več kot očitna, pri vseh pa se poraja vprašanje poslabšanja klubskega proračuna.

Finančno stanje je v Ženskem rokometnem klubu nezadovoljivo, že nekaj let poteka sanacija dolgov iz preteklih sezon, prav tako pa je pred časom odšel generalni sponzor Veplas, ki ga je klub v sodelovanju z Mestno občino Velenje pridobil zaradi reševanja finančnih težav. Zaradi izjemno slabega finančnega stanja se je klub prilagodil situaciji in na skupščini leta 2015 sprejel nov statut.

Vizija v omenjenem klubu obstaja, vendar je osnovna in nekako razpršena na različna področja. V intervjujih smo prišli do spoznanja, da člani kluba vizijo opredeljujejo drugače, kot pa je ta zapisana na socialnih omrežjih in spletni strani. Zaradi drugačnih vidikov vizije so tudi cilji nekosistentni in nepremišljeni. Določajo se na podlagi proračuna in ne na podlagi pomembnosti za delovanje kluba. Kakršnihkoli opredeljenih strategij nismo zasledili, prav tako pa jih intervjuvanci niso navedli oz. za njih niso vedeli. Snovanje politike je enkrat letno na skupčini, kjer so navzoči vsi člani upravnega odbora, možnost pa je priključitve članov nadzornega odbora. Na skupščini se določijo cilji, delo in proračun za naslednjo sezono, hkrati pa poteka presojanje uspešnosti in učinkovitosti, vendar odgovornosti za nedoseganje ciljev ni.

### ***7.5.2 Ključni problemi managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje***

Ključni problemi managementa izhajajo iz dejanskega stanja, kar pomeni, da sta raziskovalni vprašanji med seboj povezani. Največji problemi so v organizacijski strukturi Ženskega rokometnega kluba Velenje, eden najbolj težavnih pa je vsekakor minimalistična organizacijska struktura, kjer so upravni odbor prevzeli trenerji, ki za takšna dela nimajo predhodnega znanja iz managementa in nadzorni odbor starši, ki nimajo predhodnega znanja športa ter rokometu in niso naklonjeni razvoju kluba. Funkcijska struktura je samo zapisana, kar pomeni, da so funkcije, ki naj bi jih opravljalo strokovno vodstvo, brez vrednosti. To potrjuje tudi dejstvo, da v organizacijski strukturi ni hierarhije, vodenje pa poteka dogovoru ali pa samo tedaj, ko je problem potrebno nujno rešiti. Pristojnosti so sicer opredeljene, vendar so rezultati intervjuja pokazali, da so te zamegljene, prav tako pa člani uprave in predsednik nimajo konkretno določenih odgovornosti, pa čeprav so te navedene v disciplinskem pravilniku. Organizacija Ženskega rokometnega kluba Velenje nima trdnih temeljev za delovanje, kar se odraža v vsakoletnem odhodu igralk in strokovnega vodstva.

Brez utemeljene organizacijske strukture je slabo opredeljena tudi kadrovska struktura, kjer se problemi nanašajo predvsem na breme strokovnih delavcev, ki zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov opravljajo več funkcij hkrati in se na svoje delo trenerja tudi ne morejo v celoti posvečati. Najbolj obremenjen član je predsednik kluba, ki poleg svoje funkcije opravlja še

vlogo trenerja, pomočnika trenerja, sekretarja, itd. Sekretar je po svoji funkciji pomemben člen športnih klubov, kajti njegova vloga je poskrbeti za odnose z javnostjo, skrbno načrtovanje vseh delovnih aktivnosti in procesov, nadzorovanje pogodb, pisanje poročil in analiz in skrb za razvoj kadrovskega področja. V Ženskem rokometnem klubu sekretarja ni oz. se je ta preoblikoval kar v predsednika. Prav tako je klub brez izvršnega odbora, ki so ga na seji že predlagali, a je zanj premalo kadrov, ki bi hoteli svoj prosti čas nameniti izboljšanju kluba.

Politika Ženskega rokometnega kluba Velenje je odraz stanja organizacijske in kadrovske strukture. Brez obeh dobro opredeljenih področij, tudi politika ne more biti vrhunska. Vizija je na spletni strani ŽRK Velenje zapisana v smeri uveljavljanja rokometna v Šaleški dolini in skrbi za ponujanje možnosti igranja kvalitetnega rokometna za ženske predstavnice. V intervjujih pa lahko vizijo kluba opredelimo na dva različna načina, in sicer je finančne narave, a hkrati organizacijske narave, kjer stremijo k pridobivanju finančnih sredstev in želijo imeti dobre kadre ter organizacijsko strukturo. Prav tako kot vizija so tudi cilji neoptimalno postavljeni, ne poudarja se pomembnost ciljev za delovanje kluba, ampak se določanje izvaja iz finančnega vidika. Strategij kluba za izboljšavo delovanja, za razvoj ali za rast nismo zasledili.

Vsi zgoraj omenjeni problemi pa so rezultat oz. posledica finančnega stanja ŽRK Velenje. Imajo zelo nizek proračun, ki je v višini 50.000 evrov premajhen za normalno delovanje kluba. Dolg iz preteklih let poskušajo sanirati tekom sezon, hkrati pa imeti dovolj sredstev za pokritje sprotnih stroškov. Mestna občina Velenje s finančnimi sredstvi nekoliko pomaga, a drugače jim ne ponudi ničesar. Posebej pomembno je dejstvo, da je klub brez glavnega sponzorja, ki je odšel prav zaradi zgoraj omenjenih ključnih problemov. Sodeč po intervjujih je iskanje sponzorja sedaj prioriteta, a se na tem področju ne premakne ničesar oz. so člani kluba nekako obupali. Njihov odgovor je skoraj identičen in vsebuje pojasnila o slabem gospodarskem stanju, kjer so sponzorji v športu čedalje redki.

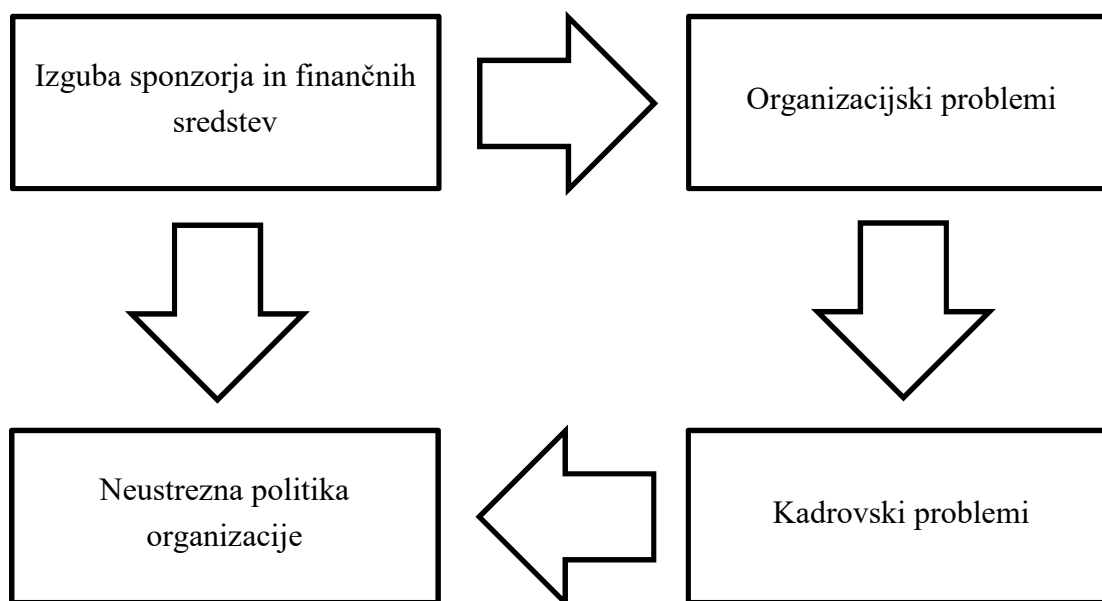


## 8 SKLEP, UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Ugotovitve in priporočila so odraz rezultatov raziskave Ženskega rokometnega kluba Velenje in vključevanja sekundarnih podatkov. Prav tako pa smo zaradi velikega zanimanja za to temo in zaradi voljnosti reševanja problemov kontaktirali Rokometni klub Olimpija, ki se je s podobnimi težavami spopadal pred leti, a se je sedaj stanje stabiliziralo.

### 8.1 Sklep in ugotovitve raziskave

Raziskava managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje je pokazala zaskrbljujoče stanje. Managementa in managerjev ni, prav tako primanjkuje znanja za vodenje športnega kluba. Predstavniki upravnega odbora so strokovni delavci z nazivom trener rokometna in poleg svoje stroke opravljajo še par različnih funkcij. Predstavniki nadzornega odbora so starši, ki nimajo izkušenj pri vodenju športnega kluba in ne posedujejo znanja s področja športa. Organi ženskega rokometnega kluba so osnovani samo zaradi obstoja organizacije, ki se komaj preživlja iz sezone v sezono. Velik udar je ŽRK Velenje prestal pred leti, ko je izgubil glavnega sponzorja in s tem zašel v začaran krog težav.



**Slika 4: Začaran krog težav Ženskega rokometnega kluba Velenje**

V Ženskem rokometnem klubu Velenje obstajajo štirje glavni problemi, ki so posledica neznanja strokovnih delavcev, slabega finančnega stanja in nemotiviranosti za razvoj in rast športne organizacije.

Organizacijske težave se pričnejo z minimalno organizacijsko strukturo, kjer so funkcije sicer opredeljene in naloge opisane v klubskem statutu, a smo po intervjujih povzeli, da so te brez prave vrednosti, pristojnosti in odgovornosti pa so zamegljene. Hkratno opravljanje večih

funkcij obremenjuje strokovne delavce, ki naj bi bili posvečeni samo trenerski funkciji. Vključitev trenerjev v upravni odbor je povzročilo dodatne težave pri igralnem kadru in obvladovanju vseh ekip, ki jih ima Ženski rokometni klub Velenje. Igralke že več let odhajajo, podmladka, ki bi nadomestil odhode ni, rezultati pa se iz sezone v sezono slabšajo. V okviru organizacijske strukture ima klub opredeljen statut in disciplinski pravilnik, ki sta nedovršeno izpeljana, nepopolna, v statutu pa lahko zabeležimo vrsto tehničnih napak, ki krepko presežejo normo dovoljenih tehničnih nepravilnosti. Organizacijska struktura je brez trdnih temeljev, vodenje pa poteka po principu dogovarjanj. Nekako smo uspeli priti do skupne točke, kjer smo stil vodenja označili za demokratičen, a bomo zaradi znanja in strokovne literature, to pojmovanje označili za nepravilno ugotovitev, kar pomeni, da stila vodenja ni. Vse odločitve potekajo po dogovoru, kjer se težave rešujejo sproti in optimalno, kar pomeni, da morajo odločitve in cilji biti v okviru finančnega proračuna, ki ga je za takšen rokometni klub premalo.

Kadrovske težave so posledica finančnega pomanjkanja sredstev, kjer strokovni sodelavci klubu pomagajo po svojih najboljših močeh in nadomestijo še kako potrebne managerje, sekretarje in predsednike. Nadzorni odbor so prevzeli starši igralk ali pa igralcev Rokometnega kluba Gorenje. Člani upravnega odbora so tako brez znanja managementa, kar je po mnenju strokovnjakov izredno pomembno, delujejo prostovoljno, v intervjujih pa se omenjajo skromne nagrade. Več kot polovica anketiranih poudarja pomembnost managerja in pozdravljajo možnost njegovega imenovanja, vendar se večina sklicuje na slabo finančno stanje. Zanimivo je dejstvo, da so k imenovanju managerja manj naklonjeni člani upravnega odbora, ki poudarjajo, da je imenovanje managerja nesmiselno zaradi nivoja ženskega rokometnega kluba, ker ne dosegajo rezultatov na nivoju lige prvakov.

Poleg zgoraj omenjenih težav je brez trdnih temeljev politika Ženskega rokometnega kluba Velenje, kjer je neskladje vizij očitno. V Šaleški dolini želijo postati rokometni klub, ki bo predstavnicam nežnejšega spola nudil kvalitetno igranje rokometu, pospeševal razvoj rokometu in ustvarjal dobro ime. Vizija, ki smo jo povzeli iz intervjujev pa je predvsem finančne narave, kjer poskušajo pridobiti sredstva za normalno delovanje kluba, rokomet in mlajši igralni kader pa je postavljen na stransko pot. V klubu torej zagotovo ni enotne vizije, kar pomeni, da si vsak član samovoljno razlaga prihodnost in tudi stremi k napačnemu uresničevanju ciljev. Cilji se določajo na letni skupščini, kjer se hkrati ocenjuje oz. presoja uspešnost in učinkovitost kluba. Posledic za neuspešnost ni, ker v prvi vrsti ni kadra, ki bi lahko nadomestil neuspešnega posameznika, problemi pa se večajo iz sezone v sezono.

Začaran krog problemov nastopi, ko je potrebno reševanje omenjenih štirih težav. Brez finančnih sredstev je omejeno novačenje novih sodelavcev, ki bi pripomogli k razvoju in izboljšanju dejanskega stanja kluba. Brez kadrov tudi organizacijska struktura ne more imeti trdnih temeljev, po katerih bi lahko vsak član kluba opravljal in bil odgovoren za svojo funkcijo oz. zadolžitev. Brez kadrov, znanja in organizacijske strukture ter finančnih sredstev pa je

skoraj nemogoče imeti opredeljeno zelo dobro vizijo, imeti začrtane dobre ter optimalne cilje in imeti napisane strategije, preko katerih bi imeli osnovano dobro politiko rokometnega kluba.

Poleg štirih glavnih problemov je preko sekundarnih podatkov in večletnega opazovanja mogoče navesti še veliko manjših težav, ki prispevajo svoj delež k slabemu glasu in stanju Ženskega rokometnega kluba Velenje. V 21. stoletju živimo v obdobju, kjer so socialna omrežja in internet bistveni pri obladovanju organizacij. Spletna stran, Facebook, Instagram ali povezave z različnimi socialnimi mrežami so ključne tudi za športne klube. Po preverjanju spletnih mest je ženski rokometni klub v zaostanku oz. ne sledi internetnim trendom. Spletna stran kluba ni osvežena, v opisu se navajajo napačne igralke, novice so zastarele, dejavnost strani pa je zamrla. Enako velja za stran na spletnem omrežju Facebook, kjer je aktivnost v primerjavi s preostali slovenskimi rokometnimi klubi zelo majhna. Trenerji prav tako opozarjajo na pomanjkanje mlajših igralk in na nekakovostno treniranje, kar je odraz zgoraj omenjenega dejanskega stanja. Veliko trenerjev in igralk je zaradi nestrinjanja s klubsko politiko odšlo, klub pa tem težavam ne nameni veliko pozornosti. Mini rokomet vodijo neustrezno kvalificirane bivše ali sedanje igralke, brez znanja o tem, kaj dejansko naj bi bilo ustrezno pri vpeljavi rokometu v prosti čas otrok. Hkrati se poraja vprašanje kvalitete učenja in motiviranosti za razvoj igralk, ki bi v kasnejših letih klubu povrnile vloženi trud. Upad igralk je zabeležen v vseh ekipah, ki jih ima Ženski rokometni klub Velenje, največji upad se zabeleži v prehodu iz kadetinj, mladink in članic, manjši procent pa je zaznati tudi v mini rokometu, ki se ponavadi odvija na šolah.

## **8.2 Priporočila Ženskemu rokometnemu klubu Velenje**

Priporočila, ki jih v tem trenutku lahko podamo, so osnovana na podlagi pridobljenih intervjujev in lastnih izkušenj.

V Ženski rokometni klub Velenje je potrebno pripeljati mlad kader, ki bo posedoval znanja s področja managementa, ekonomije in marketinga, bo deloval kot prostovoljec in stremel k uresničevanju novo zastavljenih strategij. Organizacijska strukutra se na podlagi novo pridobljenega kadra mora ustrezno preoblikovati, natančno določiti ustrezne pristojnosti in odgovornosti, ponovno pa opredeliti zadolžitve oz. delovne naloge. Preoblikovanje je nujno potrebno pri viziji in ciljih, kjer so razlike in neskladja zelo opazni, hkrati pa osnovati strategije, s katerimi bodo ustrezno sanirali nezadovoljivo stanje. Ženski rokometni klub Velenje ima v statutu sicer opredeljen namen, cilje in naloge kluba, vendar so ti skopi in neustrezno napisani. Namen delovanja kluba naj ne bo v prvi vrsti namenjen skupnemu organiziranju in strokovnemu delovanju. Specifičnost namena je v športnih organizacijah ključna, zato klubu predlagamo naslednje namene:

- omogočati rekreacijsko udejstvovanje mladine in odraslih članov;
- razvijati in izboljševati kvaliteto rokometnega športa;
- doseči čim večjo množičnost in popularnost rokometnega športa;

- z organizirano vadbo oblikovati čim širšo bazo lastnega tekmovalnega kadra;
- zagotoviti usposabljanje za trenerski kader;
- z redno in načrtno vadbo dvigovati zdravje in delovno sposobnost svojih igralck;
- z uspešnim delom in dobrimi rezultati popularizirati in razvijati svojo lokalno skupnost;
- zagotavljati materialne pogoje, ki so nujni za nemoteno delovanje kluba;
- zagotavljati pravilno in dogovorjeno porabo pridobljenih finančnih sredstev v skladu s programom dela.

Cilji naj bodo kratkoročne narave, namenjeni izboljšavi trenutnega stanja, preverjanje teh pa je potrebno povečati na dvakrat letno (na polovici in na koncu sezone). Pomanjkanje osnovnega namena, ciljev in nalog omenjenega kluba je dokaz, da ženski roketni klubi ponavadi stremijo k doseganju rezultatov v prvi slovenski roketni ženski ligi, a je za klube v slabem finančnem stanju to enostavno premočen oz. neoptimalen cilj. Potrebno se je zavedati, da so tekmovalni stroški v prvi ženski ligi izjemno visoki, hkrati pa ženski klubi želijo tekrovati z Rokometnim klubom Krim, ki pa je na organizacijskem in finančnem nivoju, žal previsoko. Med glavne cilje Ženskega roketnega kluba Velenje je poleg sanacije potrebno uvrstiti mlajše selekcije, kjer se bodo trenerji osredotočali na grajenje temeljev in s tem prihodnosti kluba. Presojanje uspešnosti in učinkovitosti naj bo v rokah vseh članov in ne samo nadzornega odbora, hkrati pa je na skuščini potrebno opredeliti posledice za neuspešnost. Nadzorni odbor je sicer pravilno sestavljen, vendar je pri izbiri staršev potrebno izbirati tiste, ki so Ženskemu roketnemu klubu Velenje lojalni in stremijo k razvoju kluba. Prav tako priporočamo, da se nadzorni odbor sestavlja na sestankih skupaj s starši, kjer se izvolijo trije predstavniki. Pridobivanje sponzorja je poleg omenjenih priporočil zadnja stvar, ki jo je v klubu potrebno razčistiti. Za iskanje pokroviteljev je potrebno vložiti precej več truda, kot pa ga sedaj člani uprave vlagajo, hkrati pa je večja možnost pridobitve sponzorja, če ima roketni klub ustrezno organizacijo in dobre rezultate. Sponzorstvo je sicer samostojno področje, ki mu je potrebno posvetiti veliko časa, a je sedanje gospodarsko stanje takšno, da zasebna in javna podjetja niso naklonjena k sponzoriranju športnih klubov. Raje kot na sponzorstvo bi se omenjeni klub lahko posvetil razvijanju odnosov z Mestno občino Velenje. Rokometni klubi so v večini primerov odvisni od občinskih sredstev in nič drugače ni pri predstavnicah nežnejšega spola. Trenerske pogodbe se lahko preoblikujejo na občinske pogodbe, občina lahko financira ali sofinancira treniranje v športnem objektu Rdeča dvorana, hkrati pa se klub lahko prijavi na razpis za sofinanciranje športnih programov, ki jih za tekočo sezono vsako leto ponudi občina. Terjatve do upnikov se lahko nekoliko omilijo s postavitvijo nove uprave in enostavnim odkritim pogovorom. Dejstvo je, da se je večina upnikov pripravljena odreči delnemu dolgu, če se ustrezno opredeli strategija za izboljšanje finančnega stanja, kjer klub odkrito spregovori o težavah, s katerimi se soočajo. Potrebni so številni sestanki, na katerih se mora novo vodstvo kluba pogajati za odpis dolga. V statutu je navedenih preveč različnih dejavnosti, s katerimi naj bi se klub domnevno ukvarjal. Dovolj je enostavna razdelitev na par pridobitnih dejavnosti v okviru zagotavljanja finančnih sredstev, ki so potrebna za doseganje osnovnih namenov.

Poudarjamo pomen dajanja športne opreme v najem, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, trgovine na drobno in drugih založništev (izdajanje propagandnega materiala). Obvezna je postavitev sekretarja, ki ima ločeno in samostojno funkcijo ter skrbi za vso administracijo, finančno stanje in odnose z javnostjo. Priporoča se večja vključenost v socialna omrežja (najbolj rastoča sta Facebook in Instagram), ponovna posodobitev uradne klubske spletne strani in uporaba atraktivnega in vizualnega marketinga s pomočjo nagradnih iger za vstopnice na tekme slovenske reprezentance, RK Gorenja in RK Pivovarne Laško. Zaradi kritičnega finančnega stanja je potrebno razmisliti o razpustitvi članske ekipe, dokler se klub ne postavi na lastne noge in poravnava vse obvezne terjatve do upnikov in opustitvi pogodbenega načina sodelovanja med vodstvom in igralkami. Nesmiselno je vključevanje kadetinj in mladink v člansko ekipo, kjer je upad igralk samo še večji, preobremenitev mlajših igralk pa na ta način prevelika. Pogodbeno sodelovanje je sicer priročno, kajti rokometni klubi so na takšen način zaščiteni pred odhodom igralk in imajo pravico do odškodnine, a se je potrebno zavedati, da je preslabo finančno stanje razlog za odhod igralk. V primeru, da te ne morejo oditi iz rokometnega kluba, se nejevolja in slab glas samo še povečujejo, hkrati pa se postavlja vprašanje profesionalnosti kluba. Ničkolikokrat se poudarja problem odhoda domačih igralk, ker so te postavljene na stransko pot, v klub pa se pripeljejo tuje igralk, ki niso lojalne in igrajo samo za denar. Osredotočenost na domače igralk brez pogodbenega sodelovanja bo dolgoročno prineslo boljše rezultate kot pa osredotočenost na tuje igralk zaradi hrepenenja po boljših rezultatih.



## LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Adizes, Ichak. 2004. *The ideal executive*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
- Ammon, Robin, Richard M. Southhall in David A. Blair. 2004. *Sport facility management: organizing events and mitigating risks*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Armstrong, Michael. 1993. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Bauer, Talya, Berrin Erdogan, Jeremy Short in Mason Carpenter. 2016. *Principles of Management*. 3rd ed. <https://scholar.flatworldknowledge.com/books/29741/fwk-127512-ch01> (13. 11. 2017).
- Bon, Marta in Boris Čuk. 2006. Pregled stanja v slovenskem ženskem rokometu in vizija razvoja od leta 2004 do leta 2008. *Trener Rokomet* 13 (1): 6–18.
- Bon, Marta in Tomaž Čater. 2010. *Strategic analysis of Slovenian women's handball*. [https://www.researchgate.net/publication/288516370\\_Strategic\\_analysis\\_of\\_Slovenian\\_women's\\_handball](https://www.researchgate.net/publication/288516370_Strategic_analysis_of_Slovenian_women's_handball) (27. 12. 2016).
- Bowers, Matthew T. in Marlene A. Dixon. 2015. *Sport management – an exploration of the field and its value*. United States: Sagamore Publishing LLC.
- Chadwick, Simon. 2009. From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century. *Management Decision* 47 (1): 191–203.
- Chelladurai, Packianathan. 1994. Sport Management: Defining the Field. *European Journal for Sport Management* 1 (1): 7–21.
- Collignon, Herve, Nicolas Sultan in Clement Santander. 2011. *The sports market*. Chicago: A. T. Kearney Inc.
- Creswell, John. 2002. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crowe, Sarah, Kathrin Cresswell, Ann Robertson, Guro Huby, Anthony Avery in Aziz Sheikh. 2011. The case study approach. *BMC medical research methodology* 11(1): 100.
- Cuddon, John Anthony. 1980. *The Macmillan Dictionary of Sports and Games*. London: Macmillan.
- Čater, Tomaž, Matej Lahovnik, Danijel Pučko in Adriana Rejc Buhovec. 2011. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Čuk, Boris. 2000. Ženski rokomet. *Trener Rokomet* 7 (2): 49–54.
- Del Fabro, Darja. 2014. *Lastnosti managerja, ki bodo jutri izrazitejše*. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-174-8/prispevki/005.pdf> (2. 6. 2017).
- Drev, Andreja. 2013. *Gibanje, telesno dejavni vsak dan*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
- Drucker, Peter. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter. 1997. *Managing the non-profit organization*. Oxford: Linacre House.

- Duh, Mojca. 2015. *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
- Durdová, Irena. 2009. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola banská – Technická univerzita Ostrava.
- Easterby Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Easterby Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Management research: An Introduction*. London: Sage Publications.
- Fatur, Eva. 2004. *Vloga managerjev v športu in prihodnost managementa v športu na svetovnem trgu*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Glaser, Barney in Anselm Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Hoye, Russell, Aaron Smith, Hans Westerbeek, Bob Stewart in Matthew Nicholson. 2006. *Sport management principles and applications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hoye, Russell in Milena M. Parent. 2016. *The SAGE Handbook of Sport Management*. 1th ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Hrovatin, Nevenka. 2002. Ekonomski vidik managementa nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovec, 71-93. Ljubljana: Radio Študent.
- Hums, Mary A. in Joanne C. MacLean. 2017. *Governance and policy in sport organizations*. 3rd ed. London: Taylor and Francis Group.
- Ivanko, Štefan. 2002. Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 410–433. Radovljica: Didakta.
- Jalovec, Dejan. 2010. *Analiza in oblikovanje organizacije: primer podjetja Merkur*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Johansen, Hano in Graham Terry Page. 1995. *International dictionary of management*. 5. izd. London: Kogan Page.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako načrtujemo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kolar, Edvard in Gregor Jurak. 2014. *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
- Kolar, Edvard, Gregor Jurak, Jakob Bednarik in Marko Kolenc. 2007. Struktura znanj športnega menedžerja. *Šport* 55 (2): 40–48.
- Kolar, Edvard in Zala Zaletel. 2013. *Management (športnih) prireditev: priročnik*. Ljubljana: Agencija Poti.



- Kolarič, Zinka. 2002. *Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/029-043.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/029-043.pdf) (24. 5. 2017).
- Kordeš, Urban in Maja Smrdu. 2015. *Osnove kvalitativne analize*. [Http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-98-5.pdf](http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-98-5.pdf) (4. 8. 2017).
- Košmrlj, Katarina in Nada 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) (20. 5. 2017).
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kurscheidt, Markus. 2008. *The Market of Professional Club Handball: A Strategic Analysis for the German Leagues*. [Https://www.easm.net/download/2008/fc3c013edb968f10992b9ab5a00bf6e1.pdf](https://www.easm.net/download/2008/fc3c013edb968f10992b9ab5a00bf6e1.pdf) (5. 1. 2017).
- Lah, Bojan. 2007. *Management v športnih klubih*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Larive, Jessica. 1994. The European community and sports. *European Journal for Sport Management* 1 (1): 58–64.
- Masala, Almir, Izet Radjo in Munir Talović. 2013. *The effects of sports managers education on bussiness success in basketball, voleyball and handball*. Sarajevo: Faculty of Sport and Physical Education.
- Mayer, Janez. 2002. Ustvarjalna organizacija, 21. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 27.–29. marec, 2002. V *Management in Evropska Unija: Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, str. 192–201. Kranj: Moderna organizacija.
- Merriam-Webster Dictionary. B.l. *Organon*. [Https://www.merriam-webster.com/dictionary/organon](https://www.merriam-webster.com/dictionary/organon) (10. 7. 2017).
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Myers, Michael. 2009. *Qualitative research in business and management*. London: Sage.
- Noor, Khairul Baharein Mohd. 2008. Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences* 5(11): 1602-1604.
- O'Beirne, Cameron. 2004. Managing small and not-for-profit sport organizations. V *The business of sport management*, ur. John Beech in Simon Chadwick, 496. Harlow: Prentice Hall.
- Pišot, Rado. 2012. Lifelong competency model of motor development. *Kinesiologia Slovenica* 18 (3): 35–46.
- Plastovski, Dejan. 2012. Vloga managementa v slovenskih športnih klubih. V *Odzivi na gospodarsko krizo? Inovativnost, podjetništvo, trajnostni razvoj?*, ur. Alen Ježovnik, 23–30. Koper: Fakulteta za management.

- Pohleven, Bernarda. 2009. Slovenski ženski rokomet potrebuje izboljššan strateški management. *Trener Rokomet* 16 (2): 20–28.
- Prasad, Lellan in S. S. Gulshan. 2011. *Management Principles and Practices*. [https://books.google.si/books?id=ky4em-N02tAC&pg=PA6&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.si/books?id=ky4em-N02tAC&pg=PA6&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (22. 5. 2017).
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Retar, Iztok. 2015. *Kompetence športnega menedžerja*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
- Roblek, Vasja. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4(1): 53-69.
- Rokometna Zveza Slovenije. B. l. *Zgodovina*. <http://www.rokometna-zveza.si/si/info/10> (27. 6. 2017).
- Rokometni klub Olimpija. 2014. *Statut*. Interno gradivo, Rokometni klub Olimpija.
- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schwarz, Eric C., Stacey A. Hall in Simon Shibli. 2010. *Sport Facility Operations Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Smith, Aaron, Matthew Nicholson, Russell Hoyer in Bob Stewart. 2015. *Sport Management: Principles and Applications*. 4th ed. London: Taylor & Francis Ltd.
- Stake, Robert. 2005. Qualitative case studies. V *The Sage handbook of qualitative research*, ur. Norman K. Denzin in Yvonna S. Lincoln, 443-466. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Starman, Adrijana Biba. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* 64 (1): 66-81.
- Šibila, Marko. 1999. *Rokomet: izbrana poglavja*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Štibelj, Matjaž. 2012. Management nacionalnih panožnih športnih zvez. V *Odzivi na gospodarsko krizo? Inovativnost, podjetništvo, trajnostni razvoj?*, ur. Alen Ježovnik, 145–154. Koper: Fakulteta za management.
- Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik, Mojca Doupona – Topič, Gregor Jurak, Borut Kolarič, Marko Kolenc, Martina Rauter in Matej Tušak. 2006. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik, Mojca Doupona – Topič, Gregor Jurak, Borut Kolarič, Marko Kolenc, Martina Rauter in Matej Tušak. 2007. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2009. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

- Trnavčević, Anita. 2008. Stare dileme v novi preobleki: management v izobraževanju. V *Management v 21. stoletju*, ur. Roberto Biloslavo, 133–146. Koper: Fakulteta za management.
- Turk, Blaž. 2007. *Management nepridobitnih športnih organizacij*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tušak, Matej in Maks Tušak. 2003. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Twineyo Kamugisha, Elly R. 2017. *The basics of business management – Leadership, financial management and economics*. 1st ed.  
[Http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/10954/3046/1/The%20basics%20of%20business%20management%20Vol%20I.pdf](http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/10954/3046/1/The%20basics%20of%20business%20management%20Vol%20I.pdf) (13. 11. 2017).
- Watt, David. 2003. *Sports management and administration*. London: Taylor&Francis.
- Williams, Kevin. 2009. *DK Essential managers: Strategic management*. London: DK Publishing.
- Zainal, Zaidah. 2017. Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan* 5(1): 1-6.
- Zakon o javnih zbiranjih (ZJZ-UPB5). *Uradni list RS*, št. 64/11.
- Žbogar, Mojca. 2012. *Kadrovski potencial slovenskega športa*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Ženski rokometni klub Velenje. B. 1. a. *Zgodovina in uspehi*.  
[Http://www.zrkvelenje.si/Stran.aspx?id=11](http://www.zrkvelenje.si/Stran.aspx?id=11) (27. 6. 2017).
- Ženski rokometni klub Velenje. B. 1. b. *O klubu*. [Http://www.zrkvelenje.si/Stran.aspx?id=11](http://www.zrkvelenje.si/Stran.aspx?id=11) (27. 6. 2017).
- Ženski rokometni klub Velenje. 2015. *Statut*. Interno gradivo, Ženski rokometni klub Velenje.
- Ženski rokometni klub Velenje. 2017. *Disciplinski pravilnik*. Interno gradivo, Ženski rokometni klub Velenje.
- Žnidaršič Krajnc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Intervju

Priloga 2 Odprto kodiranje



## **Priloga 1: Intervju**

Spoštovani!

Sem študentka magistrskega programa Management na Fakulteti za management Koper in v svoji magistrski nalogi raziskujem področje managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje. Z intervjujem bi rada pridobila odgovore na vprašanja, kakšno je dejansko stanje managementa, kdo sestavlja management, kakšne so njihove naloge, pomembnost uvajanja managementa v ženske rokometne klube, kateri so ključni problemi managementa ženskega rokometnega kluba, pomanjkljivosti in prednosti, ipd. Namen magistrske naloge je ugotoviti obstoječe stanje managementa, opredeliti nove strategije razvoja in rasti ter predvideti prihodnost športnega managementa v Ženskem rokometnem klubu Velenje.

Intervju zajema štiri osnovna vprašanja opisne statistike in devet vprašanj polstrukturiranega tipa, kjer bomo odgovore podiskutirali in iz njih izluščili bistvo. Intervju je sestavljen tako, da vam bo vzel **največ 10 minut časa**, je anonimen, posredovani podatki pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene pri pisanju magistrske naloge.

**Navodila za izpolnjevanje;** v drugem segmentu intervjuja poskušajte pri vprašanjih odprtega tipa pri odgovorih zajeti bistvo in čim bolj utemeljiti vaše mnenje.

Hvala za sodelovanje.

Katja Sešel, študentka magistrskega programa Fakultete za management

**Prvi segment intervjuja:**

1. Spol
2. V katero starostno skupino spadate?
3. Kakšen je vaš nivo dokončane izobrazbe?
4. Kakšno funkcijo opravljate v Ženskem rokometnem klubu Velenje?

**Drugi segment intervjuja:**

5. Kakšna je vaša ocena dejanskega stanja managementa v vašem ženskem rokometnem klubu?
6. Kdo sestavlja vodstvo vašega ženskega rokometnega kluba in kakšne so njihove naloge?
7. Kakšna je vaša ocena pomembnosti nalog managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje) in poslanstva, vizije ter ciljev v vašem ženskem rokometnem klubu?
8. Kakšen pristop uporablja management pri snovanju politike organizacije in pri določanju ciljev?
9. Kakšno strukturo (organizacijska struktura, pristojnosti, odgovornosti, oblika dela), procese in pravila (kodeksi etike, interna pravila odgovornosti, pravila prevzemanja tveganja) ima opredeljen vaš ženski rokometni klub?
10. Kako se v vašem ženskem rokometnem klubu vodstvo oz. management ukvarja s presojanjem uspešnosti (doseganje zastavljenih ciljev) in učinkovitosti (izidi presegajo vložke) organizacije?
11. Kakšna je vaša ocena pomembnosti uvajanja managerja v vaš ženski rokometni klub?
12. Glede na vaše mnenje opredelite ključne probleme managementa v vašem ženskem rokometnem klubu.
13. Kakšno je vaše mnenje glede vizije prihodnosti managementa v vašem ženskem rokometnem klubu?



## Priloga 2: Odprto kodiranje

## Preglednica 1: Odprto kodiranje

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
Ženski rokometni klub Velenje	Odprto kodiranje
Vprašanje: Ocena dejanskega stanja managementa.	
Odgovor 1: Ključna težava v ženskem rokometu, ne samo v ŽRK Velenje, je po mojem mnenju predvsem finančne narave. Medtem, ko po nekaterih podatkih znaša proračun RK Gorenje okrog 1,5 milijona eur, je ŽRK Velenje že 2 leti brez osrednjega sponzorja, s proračunom okrog 50.000 eur, pri tem pa skušamo sanirati še dolg iz preteklih let. Vse to vpliva tudi na stanje in organiziranost managementa, saj smo npr. brez sekretarja oz. njegovo delo opravlja kar predsednica kluba. Moje mnenje je torej, da se mora klub v čimkrajšem času bolj ustrezno organizirati, ter poskušati pridobiti glavnega pokrovitelja, s katerim bi verjetno rešili tudi veliko že omenjenih organizacijskih težave.	Organizacijske težave, problem finančne narave, brez osrednjega sponzorja, sanacija, dolg iz preteklih let, slaba organiziranost kluba, pridobitev glavnega pokrovitelja, nizek proračun.
Odgovor 2: Trenutno je slabo, vendar ne bom rekla, da zelo slabo. Odkar smo zgubili sponzorja, to je leta 2014, gre v klubu samo navzdol. Ker smo ostali v dolgovih, klub tretjino sredstev porabi za plačevanje dolgov.	Slabo dejansko stanje managementa kluba, izguba sponzorja, dolg preteklih let, finančno stanje namenjeno plačevanju dolgov.
Odgovor 3: Slaba. Smo brez sponzorja in vodilnih ljudi. Vodenje, načrtovanje, organiziranje ... opravljamo trenerji skupaj s starši, ki so v nadzornem odboru.	Slabo dejansko stanje, brez sponzorja, brez vodilnih ljudi, organizacijsko strukturo sestavljajo trenerji in starši.
Odgovor 4: Če pogledamo z vidika kluba, ki se spopada s finančnimi težavami, nima sponzorja in hkrati odplačuje dolg, je stanje dobro. Z vidika managementa je stanje slabo.	Finančne težave, nima sponzorja, odplačuje dolg, management je neustrezen, glede na finančne težave in delovanje kluba je stanje zadovoljivo.

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 5:</p> <p>Situacija je v klubu zelo slaba oz. lahko bi rekli, da managementa celo ni, zato dejanskega stanja nekako ne morem oceniti.</p>	<p>Slaba situacija v klubu, finančne težave, ni managementa.</p>
<p>Vprašanje:</p> <p>Kdo sestavlja vodstvo vašega ženskega rokometnega kluba in kakšne so njihove naloge?</p>	
<p>Odgovor 1:</p> <p>Kot že omenjeno se je po odhodu glavnega pokrovitelja klub bil primoran prilagoditi nastali situaciji. Vodenje kluba (upravni odbor) so tako prevzeli trenerji selekcij, nadzorni odbor pa starši. Po statutu je upravni odbor najvišji organ takoj za skupščino članov, ki v času med skupščinama klub upravlja in ima za to tudi vsa pooblastila.</p> <p>Vse naloge in dolžnosti upravnega odbora so opredeljene v statutu ŽRK Velenje.</p>	<p>Odhod glavnega pokrovitelja, prilagajanje kluba situaciji, vodenje kluba prevzeli trenerji, nadzorni odbor prevzeli starši, naloge in dolžnosti opredeljene v statutu.</p>
<p>Odgovor 2:</p> <p>Ker v vrstah staršev ali s pomočjo občine nismo uspeli pridobiti novega sponzorja in s tem novega vodstva, smo bili strokovni delavci (trenerji) kluba prisiljeni prevzeti določene vodstvene odgovornosti. S to potezo je bilo potrebno sprejeti nov statut kluba. 6. 5. 2015 smo sprejeli nov statut, nov upravni odbor in nadzorni odbor.</p> <p>Upravni odbor ima nalogo odločanja glede finančnih in organizacijskih segmentov. Ker smo v upravnem odboru vsi trenerji, prevzemamo tudi strokovne odločitve. Seveda je tu zdaj vprašanje nadzora. To vlogo smo dodelili nadzornemu odboru. Z novim statutom smo jim omogočili, da lahko nadzorujejo vse segmente dela. Sodelujejo tudi na sejah. S tem so sproti vključeni v delovanje kluba.</p>	<p>Neuspeh pridobitve sponzorjev, brez pomoči Mestne občine Velenje, trenerji prisiljeni prevzeti vodenje kluba, nov statut, upravni odbor odloča o finančnih in organizacijskih segmentih, nadzorni odbor nadzira upravni odbor, sprotno vključevanje članov v delovanje kluba.</p>
<p>Odgovor 3:</p> <p>Nimamo sponzorja in zato tudi ne veliko ljudi z vodstveno funkcijo v klubu. Z odhodom sponzorja je na trenerje padlo celotno breme. Tako smo sprejeli nov statut z Upravnim odborom (trenerji) in Nadzornim odborom (starši), ter predsednikom in trenerji.</p>	<p>Brez sponzorja, brez vodilnih ljudi, breme, nov statut, upravni odbor predstavljajo trenerji, nadzorni odbor predstavljajo starši.</p>

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 4:</p> <p>Predsednica in sekretarka, kjer ena oseba opravlja dve funkciji, trenerka članske ekipe in trener kadetinj skupaj s predsednico sestavljajo upravni odbor, nadzorni odbor so starši. Naloge opredeljene v statutu.</p>	<p>Neustrezna organizacijska struktura, predsednica in sekretarka, trenerji v upravnem odboru, starši v nadzornem odboru, ena oseba opravlja več funkcij.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Trenerji opravljajo vsa dela, da klub ostane med »živimi«. Od treniranja do iskanja financ.</p>	<p>Breme strokovnih sodelavcev, trenerji predstavljajo vodstvo kluba, treniranje in iskanje financ je odvisno od trenerjev.</p>
<p>Vprašanje:</p> <p>Kakšna je vaša ocena pomembnosti nalog managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje) in poslanstva, vizije ter ciljev v vašem ženskem rokometnem klubu?</p>	
<p>Odgovor 1:</p> <p>Pomembnost nalog managementa je osnova za dobro delo v klubu. Klub ima tradicijo, ima zapisano vizijo in cilje, ki jih tudi v veliki meri tudi uresničuje, je na dobri poti sanacije, vendar mora več truda vložiti v pridobivanje kadra, ki bi bil pripravljen prevzeti naloge vodenja kluba. Seveda, kot sem že večkrat omenil, je marsikaj od tega odvisno od financ. Trenutno vsi člani nadzornega odbora delamo prostovoljno, trenerji, ki so hkrati tudi člani upravnega odbora, pa z zelo skromnimi nagradami.</p>	<p>Osnova za dobro delo v klubu so naloge managementa, tradicija, zapisana vizija, cilje, sanacija, več truda v pridobivanje kadra, problem vodenja kluba, prostovoljno opravljanje dela, opravljanje več funkcij hkrati, skromne nagrade.</p>
<p>Odgovor 2:</p> <p>Načrtovanje in organiziranje je zelo pomembno, saj je potrebno z zelo nizkim proračunom vračati dolgove in omogočiti normalno delovanje kluba (kar pomeni sprotne plačevanje obveznosti brez novih dolgov). Vodenje je porazdeljeno med člane upravnega odbora. Pravno formalno imamo predsednika, vendar tu ni hierarhije, kjer bi se moralo le njega poslušati. Lahko bi rekla, da je vodenje dogovorno. In na koncu se odločimo za najboljšo rešitev. Nadziranje je prevzel nadzorni odbor, kjer smo omogočili, da imajo večjo besedo in odgovornost, člani pa se lahko skupščini pridružijo.</p>	<p>Najpomembnejše je načrtovanje in organiziranje, nizek proračun, vračanje dolgov, težko normalno delovanje kluba, vodenje porazdeljeno in dogovorno, funkcije brez vrednosti, pristojnosti in odgovornosti, brez hierarhije, odločitev za najboljšo rešitev, nadziranje je prevzel nadzorni odbor.</p>

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 3:</p> <p>Organiziranje in načrtovanje je pomembno, ampak, saj imamo zelo nizek proračun in je zelo težko delovati. Vodenje je razdeljeno med trenerje in starše. Imamo tudi predsednika. Nadziranje vodi Nadzorni odbor in imajo največjo odgovornost. Vizija in cilj pa je, da vzpostavimo sistem na višjo raven, pridobimo novega sponzorja in več ljudi v upravni odbor.</p>	<p>Najpomembnejše je organiziranje in načrtovanje,</p> <p>nizek proračun,</p> <p>težko delovanje,</p> <p>vodenje razdeljeno med trenerje,</p> <p>nadziranje razdeljeno med starše,</p> <p>največjo odgovornost ima nadzorni odbor,</p> <p>vzpostavitev sistema na višjo raven,</p> <p>pridobitev sponzorja,</p> <p>pridobitev kadrov v upravni odbor.</p>
<p>Odgovor 4:</p> <p>Dobro, glede na finančne težave. Čeprav bi v primeru managerja, bile te naloge drugačne in veliko bolj pomembne kar se tiče načrtovanja in vodenja kluba.</p>	<p>Drugačne naloge z managerjem,</p> <p>pomembni sta načrtovanje in vodenje,</p> <p>stanje je glede na finančne težave zadovoljivo.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Tako naloge kot politika kluba sta zelo pomembni področji in bi jih vsak klub moral imeti natančno in optimalno določene, vendar v našem klubu žal ni osebe, ki bi imela znanje iz managementa.</p>	<p>Ni managementa,</p> <p>naloge pomembne,</p> <p>politika pomembna,</p> <p>brez znanja.</p>
<p>Vprašanje:</p> <p>Kakšen pristop uporablja management pri snovanju politike organizacije in pri določanju ciljev?</p>	
<p>Odgovor 1:</p> <p>Cilji in razvojne naloge so opredeljeni za daljše obdobje. Letno na skupščini se določijo še kratkoročni cilji, kjer so prisotni člani uprave in nadzorni svet.</p>	<p>Naravnost na dolgoročno obdobje,</p> <p>enkrat letno določanje kratkoročnih ciljev,</p> <p>enkrat letno skupščina.</p>
<p>Odgovor 2:</p> <p>Pristop pri snovanju politike je dogovorni. Zberemo se vsi v upravnem odboru, kjer razpravljamo o različnih ciljih. Zraven vključimo tudi nadzorni odbor. Po vseh premletih predlogih se odločimo za tisto, ki je v sedanjem času in ob sedanjem proračunu optimalna. Vizija pa je ta, da dolgoročno vzpostavimo sistem, ki bo omogočal, da klub obstane in se preoblikuje v nekaj več.</p>	<p>Dogovorno snovanje politike,</p> <p>o ciljih razpravlja upravni in nadzorni odbor,</p> <p>odločitev za cilj, ki je v sedanjem času in danem proračunu optimalen,</p> <p>vizija je dolgoročna,</p> <p>vzpostavitev sistema za izboljšanje delovanja kluba.</p>

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 3:</p> <p>Imamo bolj demokratičen stil vodenja, poskušamo ustvariti primerno delovno vzdušje v timu.</p> <p>Imamo odprto komunikacijo na sestanki in sproti rešujemo morebitne konflikte.</p> <p>Skupaj se zberemo vsi v upravnem odboru in nadzornem odboru in razpravljamo o različnih ciljih, ki se bodo udeleževala tekom tekmovalne sezone.</p>	<p>Demokratičen stil vodenja, primerno delovno vzdušje v timu, odprta komunikacija, sprotno reševanje konfliktov, skupni sestanki z upravnim in nadzornim odborom.</p>
<p>Odgovor 4:</p> <p>S pogovori z ostalimi.</p> <p>Kratkoročni cilji se določajo na skupščini, medtem ko so preostali splošni cilji dolgoročni.</p> <p>Kar se torej tiče same politike in njenega snovanja, se večinoma dogovarjamo samo o ciljih, ki so optimalni.</p>	<p>Pogovori z ostalimi, kratkoročni cilji na skupščini, večinoma dolgoročni cilji, neustrezno snovanje politike.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Žal v to področje nisem vpleten, zato ne morem ustrezno odgovoriti na vaše vprašanje. Vse kar bi rekel, bi predstavljalo neresnično stanje.</p>	<p>Nevpletenost v vodilna funkcijska področja.</p>
<p>Vprašanje:</p> <p>Kakšno strukturo (organizacijska struktura, pristojnosti, odgovornosti, oblika dela), procese in pravila (kodeksi etike, interna pravila odgovornosti, pravila prevzemanja tveganja) ima opredeljen vaš ženski rokometni klub?</p>	
<p>Odgovor 1:</p> <p>Najvišji organ v klubu je skupščina članov, upravni odbor je s strani skupščine pooblaščen, da upravlja in vodi klub. Nadzorni odbor skrbi za stalen in celovit nadzor na upravljanjem, delom in poslovanjem kluba. V klubu imamo tudi možnost imenovanja izvršnega odbora, kar je nadzorni odbor na zadnji skupščini tudi predlagal, ter seveda imenovanje sekretarja kluba, ki bo imel ločeno in samostojno funkcijo. Za klub ni dobro, da je sekretar hkrati predsednik.</p>	<p>Organizacijska struktura sestavljena iz upravnega odbora, nadzornega odbora, pristojnosti upravnega odbora je upravljanje kluba, pristojnost nadzornega sveta je nadzor nad upravnim odborom, brez odgovornosti, možnost imenovanja izvršnega odbora, potrebno imenovanje sekretarja, brez posebnih procesov in pravil, opredeljen statut in disciplinski pravilnik.</p>

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 2:</p> <p>Organizacijsko smo strukturirani minimalno. Kar pomeni, da ima ena oseba več nalog in pooblastil. Recimo trenerji smo tudi v upravnem odboru. Predsednik je tudi sekretar, trener, zapisnikar in pomočnik trenerja. Starši igralk so v nadzornem odboru. To seveda ni dobro in tega se zavedamo, zato se trudimo, da izločimo trenerje iz upravnega odbora.</p> <p>Pristojnosti in odgovornost nosi predsednik kluba.</p> <p>Oblika dela je dogovorna s konsenzi in upoštevanji mnenj.</p> <p>Procesi in pravila so določeni v statutu in v disciplinskem pravilniku.</p>	<p>Minimalna organizacijska struktura, ena oseba opravlja več nalog in ima več pooblastil,</p> <p>v nadzornem odboru so starši igralk, trenerji so v upravnem odboru, pristojnosti in odgovornosti nosi samo predsednik kluba,</p> <p>oblika dela je dogovorna,</p> <p>procesi in pravila so določeni s statutom in disciplinskim pravilnikom.</p>
<p>Odgovor 3:</p> <p>Naš predsednik je tudi sekretar in trener. Trenerji smo v upravnem odboru. Starši igralk so v nadzornem odboru. Odgovornost nosi predsednik kluba. Pravila so določena v statutu kluba in v disciplinskem pravilniku.</p>	<p>Brez posebne strukture,</p> <p>predsednik, sekretar in trener je ista oseba,</p> <p>starši so v nadzornem odboru, trenerji v upravnem odboru, odgovornost nosi predsednik kluba, pravila določena v statutu in disciplinskem pravilniku.</p>
<p>Odgovor 4:</p> <p>Struktura je funkcijska, kar pomeni, da ima vsak svoje zadolžitve in odgovornosti, velja pa bolj malo, kajti organizacijska struktura nima hierarhije, vse poteka v skladu z dogovorom in skupnim posvetom.</p> <p>Pravila in procesi so opredeljeni v statutu in disciplinskem pravilniku.</p>	<p>Funkcijska struktura samo zapisana, brez hierarhije,</p> <p>dogovorno delovanje in skupni posveti,</p> <p>pravila opredeljena v statutu in disciplinskem pravilniku.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Tako kot sem odgovoril na prejšnje vprašanje, je tudi tukaj nemogoče odgovoriti, ker z vodenjem kluba nisem seznanjen in bi vsaka moja beseda predstavljala neresnične informacije.</p>	<p>Nevpletenost v vodilna funkcijska področja.</p>
<p>Vprašanje:</p> <p>Kako se v vašem ženskem rokometnem klubu vodstvo oz. management ukvarja s presojanjem uspešnosti (doseganje zastavljenih ciljev) in učinkovitosti (izidi presegajo vložke) organizacije?</p>	

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 1:</p> <p>Upravni odbor se sestaja na svojih rednih sejah (ki jih je po mojem mnenju premalo), na katere je vabljen tudi nadzorni odbor. Kot že rečeno, so cilji in vizija kluba opredeljeni v statutu, vsako leto na skupščini pa se določijo še kratkoročni cilji, ter se seveda oceni delo in uspešnost kluba, tako na tekmovalnem kot tudi na področju organizacije.</p>	<p>Upravni odbor ima redne seje, premalo rednih sej, možnost pridružitve nadzornega odbora na redne seje, letno določanje kratkoročnih ciljev, letno opredeljevanje uspešnosti in učinkovitosti, ocenjujejo se različna področja, brez posledic.</p>
<p>Odgovor 2:</p> <p>Presoja uspešnosti imamo enkrat letno na zboru vseh članov. Tam oznanimo in predstavimo, kaj smo delali, ali smo dosegli cilje in s kakšnimi finančnimi vložki smo delovali. Opredelimo, kaj in kako bomo delali naslednjo sezono. V času ko nimamo sponzorja in smo v sanaciji, lahko rečem, da poslušamo finančno pozitivno, kar pomeni, da se dolgovi manjšajo. Vse to pa žal vpliva na slabše rezultate članske ekipe. Dve sezoni smo uspeli obstati v 1. A-ligi, ker pa igralci nismo mogli zadržati, smo v zadnji sezoni izpadli.</p>	<p>Presoja učinkovitosti in uspešnosti je enkrat letno na skupščini, presoja finančnih vložkov, dela in ciljev, opredeljevanje naslednjih ciljev, dela in proračuna za naslednjo sezono, sanacija kluba, brez sponzorja, slabi rezultati članske ekipe.</p>
<p>Odgovor 3:</p> <p>Z vodstvom kluba se dobivamo in imamo presojo uspešnosti, določimo cilje, pregledamo finančni del. Opredelimo, kaj bomo delali naslednjo sezono, določimo cilje ipd. Zaradi odstopa sponzorja se nam v klubu tudi pozna z rezultati, saj zaradi financ ne moreš zadržati perspektivne igralke.</p>	<p>Presoja uspešnosti z vodstvom; določitev ciljev, pregled finančnega stanja, opredeljevanje dela za naslednjo sezono, odstop sponzorja, slabi rezultati.</p>
<p>Odgovor 4:</p> <p>Na sestankih sem manj udeležen, kajti moj naziv je strokovni sodelavec oz. trener. Presoja uspešnosti po mojih izkušnjah poteka enkrat letno, kjer se s pogovorom določi ocena uspešnosti in cilji za nadaljno delo.</p>	<p>Manjša udeležba na sestankih; presoja poteka enkrat letno, pogovorni sestanek, določijo se cilji in ocena uspešnosti.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Na letni skupščini o uspešnosti in učinkovitosti presojajo posamezniki, ki imajo dostop do podatkov.</p> <p>Kdo pa to so, pa ne znam odgovoriti.</p>	<p>Letna skupščina, presojajo uspešnosti in učinkovitost, nevpletenost v vodilna funkcijska področja.</p>

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Vprašanje:</p> <p>Kakšna je vaša ocena pomembnosti uvajanja managerja v vaš ženski rokometni klub?</p>	
<p>Odgovor 1:</p> <p>Klub bi nedvomno morali okrepiti tudi z vlogo managerja (direktorja) kluba, vendar je vse to povezano s financami, ki pa jih v klubu zelo primanjkuje.</p>	<p>Okrepitev kluba z managerjem oz. direktorjem kluba, problem financiranja.</p>
<p>Odgovor 2:</p> <p>Smiselnost uvajanja managerja v klub je glede na sedanjo finančno situacijo, kjer ni glavnega sponzorja, nesmiselno.</p> <p>Vprašati se moramo, koliko bi manager lahko prinesel glede na njegov vložek, ki ga klub za managerja mora imeti.</p> <p>Če bi delovali na nivoju Lige prvakov, je manager smiselen.</p>	<p>Nesmiselnost managerja, slaba finančna situacija, ni glavnega sponzorja, poudarja se kakovost managerja, ki si ga klub sploh lahko privoščiti, poudarja se nesmiselnost zaradi slabega tekmovalnega in organizacijskega nivoja kluba.</p>
<p>Odgovor 3:</p> <p>Manager je pomembna oseba in bi ga potrebovali, vendar zaradi financ, s katerimi razpolagamo, bi moral biti prostovoljec. Pomagal bi nam stremeti k novostim v klubu, imeti nove ideje.</p>	<p>Manager je pomembna oseba, managerja bi potrebovali, problem finančnega stanja, manager bi moral biti prostovoljec, manager bi prinesel nove ideje in novosti.</p>
<p>Odgovor 4:</p> <p>Bi bilo potrebno imeti profesionalnega, vendar ne vem, kako je izvedljivo zaradi financ.</p> <p>Finance so izjemno težko področje v ženskem rokometnem klubu, zato je profesionalni manager skoraj nemogoč.</p>	<p>Potrebno bi bilo imeti profesionalnega managerja, težek položaj zaradi finančnih težav, nemogoč profesionalni manager.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Za Ženski rokometni klub Velenje je to prva najpomembnejša stvar, in sicer pridobitev managerja, ki bi posedoval znanja iz stroke športa in managementa.</p> <p>Takšna organizacijska struktura je zelo dobrodošla.</p>	<p>Najpomembnejša stvar je pridobitev managerja, znanje iz športa in managementa.</p>
<p>Vprašanje:</p> <p>Glede na vaše mnenje opredelite ključne probleme managementa v vašem ženskem rokometnem klubu.</p>	



VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 1:</p> <p>Po odhodu glavnega pokrovitelja so vodenje kluba morali prevzeti trenerji, kar je za njih dodatno delo in jih seveda obremenjuje pri njihovem strokovnem delu. Nujno je potrebno imenovati tudi sekretarja kluba in pa po možnosti tudi izvršni odbor.</p>	<p>Odhod glavnega sponzorja, vodenje kluba so prevzeli trenerji, obremenitve strokovnega dela, brez sekretarja, brez izvršnega odbora.</p>
<p>Odgovor 2:</p> <p>Ključni problem managementa je, da so trenerji večji del managementa.</p>	<p>Vključenost trenerjev v upravni odbor in vodenje kluba.</p>
<p>Odgovor 3:</p> <p>Ključni problemi v ŽRK Velenje so finance. Zaradi financ tudi ljudi ne privlači delo v klubu. Vodenje organizacije je eno izmed najpomembnejših del menagerja.</p>	<p>Finančno stanje, brez prihodkov ni ljudi v klubu.</p>
<p>Odgovor 4:</p> <p>Dejansko sta ključna problema samo dva. Prvi je pomanjkanje financ, drugi pa problem kadrov, ki jih v klubu izjemno primanjkuje. Po izkušnjah vem, da so v upravi kluba starši in trenerji, kar je dodatna obremenitev.</p>	<p>Pomanjkanje financ, primanjkuje kadrov.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Nimamo osebe, ki bi imela znanje iz managementa.</p>	<p>Brez managementa, brez znanja.</p>
<p>Vprašanje:</p> <p>Kakšno je vaše mnenje glede vizije prihodnosti managementa v vašem ženskem rokometnem klubu?</p>	
<p>Odgovor 1:</p> <p>Izredno težko bo v klub pripeljati strokovnega sodelavca na področju managementa, saj je klub v težkem finančnem položaju. Definitivno pa bi bila to izredno dobrodošla poteza, saj bi na takšen način dvignili nivo organiziranosti kluba.</p>	<p>Izredno težavno je imenovanje managerja, težek finančni položaj, v prihodnosti je dobrodošla poteza o imenovanju mangerja, dvigovanje nivoja organiziranosti kluba.</p>
<p>Odgovor 2:</p> <p>Dolgoročno bi želeli , da v vodstvu kluba sodelujejo ljudje, ki so sposobni zbrati sponzorje in s tem povezati stroko in vodstvo kluba.</p>	<p>Dolgoročno sodelovanje, ljudje, ki so sposobni poiskati sponzorje, povezava stroke z vodstvom kluba, vizija finančne naravnosti.</p>

VPRAŠANJA IN ODGOVORI	POJMI
<p>Odgovor 3:</p> <p>Vizija prihodnosti menagmenta v ŽRK Velenje je, da vsi strmimo in spodbujamo, da bi v vodstvu kluba dobili ljudi z nalogami managerja. Potrebovali bi človeka, ki bi nas vodil, usmerjal, odločal, pogovarjal s sponzorji, ne pa, da to počnemo trenerji.</p>	<p>Vizija je organizacijske narave, stremeti k pridobivanju ljudi, manager v vodstvu kluba, vse naloge in pridobivanje sponzorjev bi prevzel manager, brez trenerjev v upravnem odboru.</p>
<p>Odgovor 4:</p> <p>Klub bo managerja slej ko prej potreboval, vprašanje, ki ostaja, pa so finance in vse težave, s katerimi se klub spopada. Poleg preureditve organizacije kluba, ki naj bi jo upravni odbor oz. bodoči manager upošteval, je poudarek na mladih igralkah.</p>	<p>Težava v financah, vizija je v pridobitvi managementa in poudarka na mladih igralkah.</p>
<p>Odgovor 5:</p> <p>Slabo, vizija je nekje v zraku brez posebnih trdnih osnov. Klub živi iz sezone v sezono.</p>	<p>Brez posebne vizije, slabo stanje, klub komaj preživlja, brez trdnih temeljev.</p>